



## inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	3
Tabellenverzeichnis .....	3
1 EINLEITUNG .....	4
2 ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN .....	4
3 GESAMTERGEBNIS .....	5
3.1 Allgemeine Ergebnisse .....	5
3.1.1 Tätigkeitsbereiche .....	5
3.1.2 Einfluss in der Destination.....	5
3.1.3 Nutzen des Führungsnetzwerkes .....	7
3.2 Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Führungsnetzwerkes .....	7
3.2.1 Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern .....	7
3.2.2 Wichtigkeit der Zusammenarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination .....	7
3.2.3 Bereiche der Zusammenarbeit.....	8
3.2.4 Aufgaben und Ziele.....	8
3.2.5 Interessenkonflikte und Schwächen der Zusammenarbeit.....	9
3.3 Charakteristika des Führungsnetzwerkes .....	9
3.3.1 Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern .....	9
3.3.2 Netzwerkcharakteristika.....	10
3.3.3 Organisation und Führung .....	11
3.3.4 Charakteristika des Führungsnetzwerkes .....	11
3.4 Informations- und Wissensaustausch im Führungsnetzwerk .....	12
3.5 Gesamtbeurteilung des Führungsnetzwerkes.....	13
4 PERFORMANCEVERGLEICH.....	14
4.1.1 Gruppierung .....	14
4.1.2 Einfluss in der Destination.....	14
4.1.3 Nutzen des Führungsnetzwerkes .....	15

4.2	Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Führungsnetzwerkes .....	16
4.2.1	Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern .....	16
4.2.2	Wichtigkeit der Zusammenarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination .....	16
4.2.3	Bereiche der Zusammenarbeit .....	17
4.2.4	Aufgaben und Ziele .....	19
4.2.5	Interessenkonflikte in der Zusammenarbeit .....	19
4.3	Charakteristika des Führungsnetzwerkes .....	20
4.3.1	Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern .....	20
4.3.2	Netzwerkcharakteristika .....	20
4.3.3	Organisation und Führung .....	22
4.3.4	Charakteristika des Führungsnetzwerkes .....	22
4.4	Informations- und Wissensaustausch im Führungsnetzwerk .....	23
4.5	Gesamtbeurteilung des Führungsnetzwerkes .....	25
5	INTERPRETATION DER ERGEBNISSE .....	26
5.1	Allgemeine Ergebnisse .....	26
5.2	Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Führungsnetzwerkes .....	26
5.3	Charakteristika des Führungsnetzwerkes .....	27
5.4	Informations- und Wissensaustausch im Führungsnetzwerk .....	28
5.5	Gesamtbeurteilung des Führungsnetzwerkes .....	28
5.6	Fact Box .....	29
6	THESEN ZU FÜHRUNGSNETZWERKEN IN DESTINATIONEN .....	30



## abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Anzahl der befragten Netzwerkmitglieder in den Destinationen.....	5
<b>Abbildung 2:</b> Einfluss auf Destinationsentwicklung .....	6
<b>Abbildung 3:</b> Bereiche, die durch das Netzwerk abgedeckt werden.....	8
<b>Abbildung 4:</b> Bewertung von Netzwerkcharakteristika .....	10
<b>Abbildung 5:</b> Bewertungen verschiedener Aussagen zum Führungsnetzwerk.....	11
<b>Abbildung 6:</b> Häufigkeit des Informationsaustausches zwischen den Netzwerkmitgliedern.....	12
<b>Abbildung 7:</b> Allgemeine Bewertungen .....	13
<b>Abbildung 8:</b> Nutzen des Führungsnetzwerks .....	15
<b>Abbildung 9:</b> Wichtigkeit der Zusammenarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination .....	16
<b>Abbildung 10:</b> Bereiche, die durch das Netzwerk abgedeckt werden .....	18
<b>Abbildung 11:</b> Gegenseitige Abhängigkeit .....	20
<b>Abbildung 12:</b> Bewertung von Netzwerkcharakteristika .....	21
<b>Abbildung 13:</b> Bewertungen verschiedener Aussagen zum Führungsnetzwerk .....	23
<b>Abbildung 14:</b> Wichtigkeit von Wissenstransfer und -austausch im Netzwerk.....	24
<b>Abbildung 15:</b> Häufigkeit des Informationsaustausches zwischen den Netzwerkmitgliedern.....	24
<b>Abbildung 16:</b> Gesamtbeurteilung Führungsnetzwerk .....	25
<b>Abbildung 17:</b> Allgemeine Bewertungen .....	25

## tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Geltendmachung des Einflusses in der Destination .....	6
<b>Tabelle 2:</b> Steuerung der Destinationsentwicklung.....	7
<b>Tabelle 3:</b> Kontakthäufigkeit zwischen den Netzwerkmitgliedern.....	7
<b>Tabelle 4:</b> Übernahme bestimmter Aufgaben durch Netzwerkmitglieder.....	8
<b>Tabelle 5:</b> Interessenkonflikte der Zusammenarbeit .....	9
<b>Tabelle 6:</b> Gründe für die Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder.....	10
<b>Tabelle 7:</b> Sicherstellung von Wissenstransfer im Netzwerk.....	12
<b>Tabelle 8:</b> Geltendmachung des Einflusses in der Destination .....	14
<b>Tabelle 9:</b> Steuerung der Destinationsentwicklung.....	15
<b>Tabelle 10:</b> Kontakthäufigkeit zwischen den Netzwerkmitgliedern .....	16
<b>Tabelle 11:</b> Übernahme bestimmter Aufgaben durch Netzwerkmitglieder.....	19
<b>Tabelle 12:</b> Vorhandensein konkreter Ziele der Zusammenarbeit.....	19
<b>Tabelle 13:</b> Interessenkonflikte der Zusammenarbeit .....	19
<b>Tabelle 14:</b> Gründe für die Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder.....	20
<b>Tabelle 15:</b> Übernahme der Führungsrolle im Netzwerk .....	22
<b>Tabelle 16:</b> Sicherstellung von Wissenstransfer im Netzwerk.....	24

## **1 einleitung**

Destinationen müssen geführt werden, um im Wettbewerb erfolgreich zu arbeiten und zukunftsfähig zu sein. Es braucht Leadership, das über die reine Organisation und das Management hinausgeht. Leadership heißt, neue Möglichkeiten entdecken und nutzen sowie Veränderungsprozesse zu gestalten. Es umfasst die Fähigkeit mit anderen Menschen Ziele zu erreichen. Leader sind Visionäre, die die Kernkompetenzen und Kerndifferenzierungen bestimmen und Destinationen in eine bestimmte Richtung lenken; sie sind Vorbilder, die andere Akteure beeinflussen und motivieren sowie durch ihre Tätigkeit den Unternehmens- und Destinationswert steigern.

In Community-Destinationen agieren verschiedene Akteure autonom und dezentral und tragen gemeinsam zum touristischen Produkt bei. Je stärker der Wettbewerb und je größer und anspruchsvoller die geplanten Vorhaben und Visionen, desto notwendiger ist es verschiedene Kräfte zu bündeln und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Es gilt zu untersuchen, welche Leistungsträger Einfluss auf die Destinationsentwicklung ausüben, Leadership übernehmen und wie diese Leader miteinander in Verbindung stehen.

Seit dem akademischen Jahr 2011/2012 hat sich das MCI Tourismus im Rahmen der Forschungsförderung seitens des Tiroler Tourismusförderungsfonds (TTFF) u.a. dem Thema der Führungsnetzwerke gewidmet. Vorliegender Bericht ist ein Gesamtbericht zu den Erkenntnissen in den sechs untersuchten Tiroler Destinationen, wobei zunächst eine Gesamtauswertung über alle Destinationen präsentiert wird; im Anschluss werden die Destinationen auf Basis der Performance in Destinationen über dem Tirolschnitt sowie Destinationen unter dem Tirolschnitt eingeteilt und Unterschiede diskutiert.

## **2 zielsetzung und forschungsfragen**

Ziel des Projektes ist die Analyse von Führungsnetzwerken sowie das Aufzeigen von Ansätzen zur besseren Abstimmung und Zusammenarbeit der Leader, um ein destinationsübergreifendes Leadership, welches für eine innovative und vor allem wettbewerbsfähige Entwicklung erforderlich ist, zu erreichen. Das Projekt beschäftigt sich daher mit der Analyse der Beziehungen und Netzwerke zwischen diesen Personen sowie den Unterschieden in Leadership-Netzwerken in Destinationen mit unterschiedlicher Performance. Dabei werden folgende Forschungsfragen beantwortet:

- Welche Beziehungen bestehen zwischen den ermittelten Führungspersonen (Leadern)?
- Welche Charakteristika haben Leadership-Netzwerke?
- Welche Funktionen erfüllen die Netzwerke in den Destinationen?
- Wie tragen die Netzwerke zur Destinationsentwicklung bei?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen den Netzwerken in Destinationen mit unterschiedlicher Performance?
- Wie kann das Beziehungsgeflecht zwischen Leadern im Sinne der strategischen Destinationsentwicklung optimiert werden?
- Welche Empfehlungen/Thesen lassen sich aus den Erkenntnissen ableiten?



### 3 gesamtergebnis

In einem ersten Schritt wurden Leadership-Netzwerke und deren Mitglieder durch Interviews und Fokusgruppen in den sechs Tiroler Destinationen Serfaus-Fiss-Ladis, St. Anton, Ischgl, Stubai, Wildschönau und Pitztal ermittelt. Anschließend wurde den Netzwerkmitgliedern ein Online-Fragebogen zugesandt mit folgenden Themenbereichen:

- allgemeine Fragen zur Person und zur Steuerung der Destination,
- Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Führungsnetzwerkes,
- Charakteristika des Führungsnetzwerkes,
- Informations- und Wissensaustausch zwischen den Mitgliedern des Führungsnetzwerkes,
- Gesamtbeurteilung des Führungsnetzwerkes und der Destination.

#### 3.1 ALLGEMEINE ERGEBNISSE

Insgesamt werden 49 Fragebögen korrekt ausgefüllt, die sich wie folgt auf die verschiedenen Destinationen verteilen:

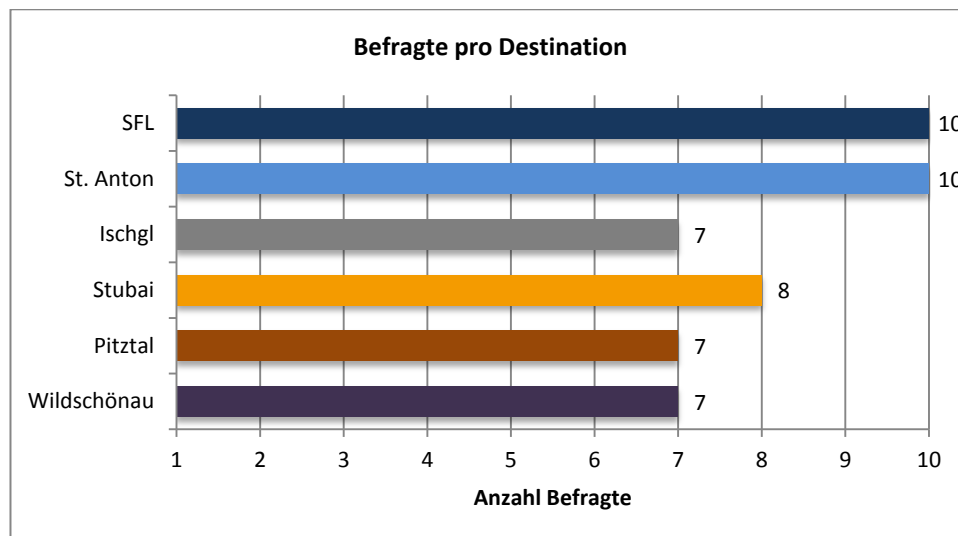


Abbildung 1: Anzahl der befragten Netzwerkmitglieder in den Destinationen

##### 3.1.1 Tätigkeitsbereiche

Die Organisationen, in denen die befragten Leader arbeiten, sind vor allem in folgenden Bereichen tätig: Hotellerie/Gastronomie, Tourismusverband, Bergbahnen, Dienstleistung, Marketing, Gemeinde.

In einer weiteren Frage, werden die Netzwerkmitglieder gebeten, ihre Funktion anzugeben. Es handelt sich stets um Personen in Führungspositionen wie Geschäftsführer/Unternehmer, Personen aus dem Tourismusboard oder Bürgermeister.

##### 3.1.2 Einfluss in der Destination

Auf die Frage "Versuchen Sie die Entwicklung der Destination zu beeinflussen" gibt es keine Verneinung. Der Einfluss ergibt sich aufgrund der Stellung oder durch den gezielten Einfluss gemeinsam mit anderen am Netzwerk beteiligter Personen. Nur ein Befragter hat angegeben, Einfluss im Alleingang auszuüben. Abbildung 2 zeigt die unterschiedlichen Antworten:

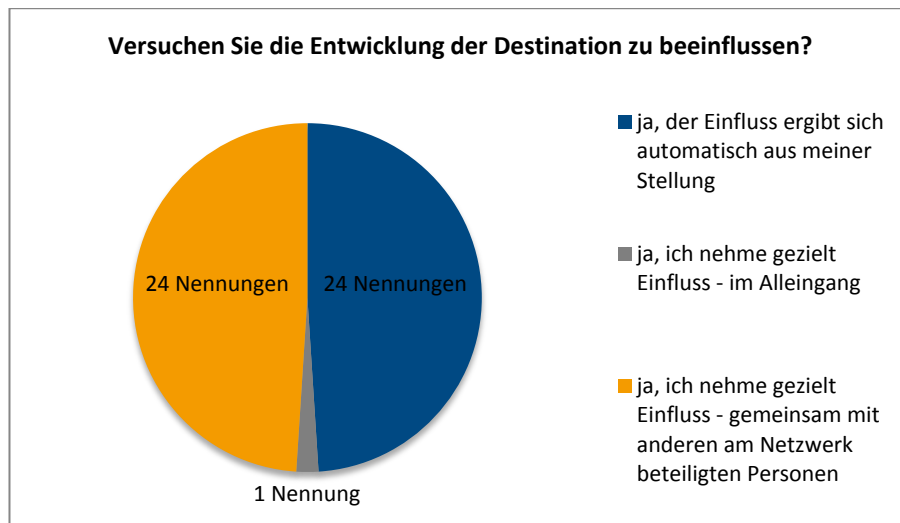


Abbildung 2: Einfluss auf Destinationsentwicklung

In der nächsten Frage wird präzisiert, wie der Einfluss in der Destination geltend gemacht wird. Mehr als die Hälfte der befragten Leader machen Ihren Einfluss durch den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, die Nutzung aller Möglichkeiten sich einzubringen und durch Wissen/Know-How geltend (Tabelle 1).

<b>Wie machen Sie den Einfluss geltend?</b> <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	
ich baue vertrauensvolle Beziehungen auf	65,3%
ich nutze alle Möglichkeiten mich einzubringen	61,2%
durch mein Wissen/Know-how	59,2%
Vorbildfunktion (wir sind ein Zugpferd/Leitbetrieb in der Destination)	49,0%
ich trage durch die Entwicklung von neuen Leistungen bei	46,9%
ich, bzw. das Unternehmen, setze Ressourcen (Kapital, Personal) ein	40,8%
ich nutze es aus, dass man mich/das Unternehmen für bestimmte Entscheidungen/Leistungen braucht	14,3%

Tabelle 1: Geltendmachung des Einflusses in der Destination



Die Entwicklung der Destination wird vor allem vom Tourismusverband, Personen touristischer Leitbetriebe, der öffentlichen Hand und vom analysierten Führungsnetzwerk gesteuert (siehe Tabelle 2).

Wer steuert effektiv die Entwicklung der Destination?	
eine bestimmte Person	8,2%
Personen touristischer Leitbetriebe	61,2%
Personen anderer touristischer Betriebe	22,4%
Personen aus Betrieben anderer Branchen	12,2%
die öffentliche Hand (Gemeinde, Planungsverband)	51,0%
der Tourismusverband	81,6%
Vereine	10,2%
dieses Führungsnetzwerk	44,9%

Tabelle 2: Steuerung der Destinationsentwicklung

### 3.1.3 Nutzen des Führungsnetzwerkes

Die meisten der befragten Mitglieder der Leadership-Netzwerke sind sich einig, dass das Führungsnetzwerk für sie bzw. für ihre Organisationen einen großen bis sehr großen Nutzen stiftet. Auf der Skala von 1 = sehr großer Nutzen bis 5 = kein Nutzen, ergibt sich eine durchschnittliche Bewertung von 1,65.

## 3.2 ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN DEN MITGLIEDERN DES FÜHRUNGSNETZWERKES

### 3.2.1 Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern

Der Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern erfolgt bei mehr als der Hälfte der Befragten monatlich und bei über 30% wöchentlich (Tabelle 3).

Wie oft erfolgt der Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern?	
täglich	6,1%
wöchentlich	34,7%
monatlich	55,1%
saisonweise	4,1%
jährlich	0%
weniger	0%

Tabelle 3: Kontakthäufigkeit zwischen den Netzwerkmitgliedern

### 3.2.2 Wichtigkeit der Zusammenarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination

Die Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkmitgliedern wird allgemein als wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination eingestuft. Auf einer Skala von 1 = wichtig und 5 = unwichtig liegt die durchschnittliche Bewertung bei 1,14.

### 3.2.3 Bereiche der Zusammenarbeit

Verschiedene strategische und operative Aufgaben und Aktivitäten werden von den Leadership-Netzwerken erfüllt. Die Befragten wurden gebeten verschiedene Bereiche der Zusammenarbeit zu bewerten (Abbildung 3). Es gibt keinen Bereich, dessen Bearbeitung durch das Netzwerk durchschnittlich mit "sehr gut" bewertet wird. Durchschnittlich als "gut" bewertet werden die Einflussnahme auf die Destinationsentwicklung, das Management der Destination sowie der Informationsaustausch (Durchschnittswert insgesamt  $\leq 2,1$ , wobei 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = zufrieden, 4 = genügend und 5 = ungenügend). Die Erarbeitung von Visionen, die Aufteilung von Aufgaben und Tätigkeiten, die Aufteilung von Kosten sowie die Ressourcenbündelung werden durchschnittlich am schlechtesten bewertet.

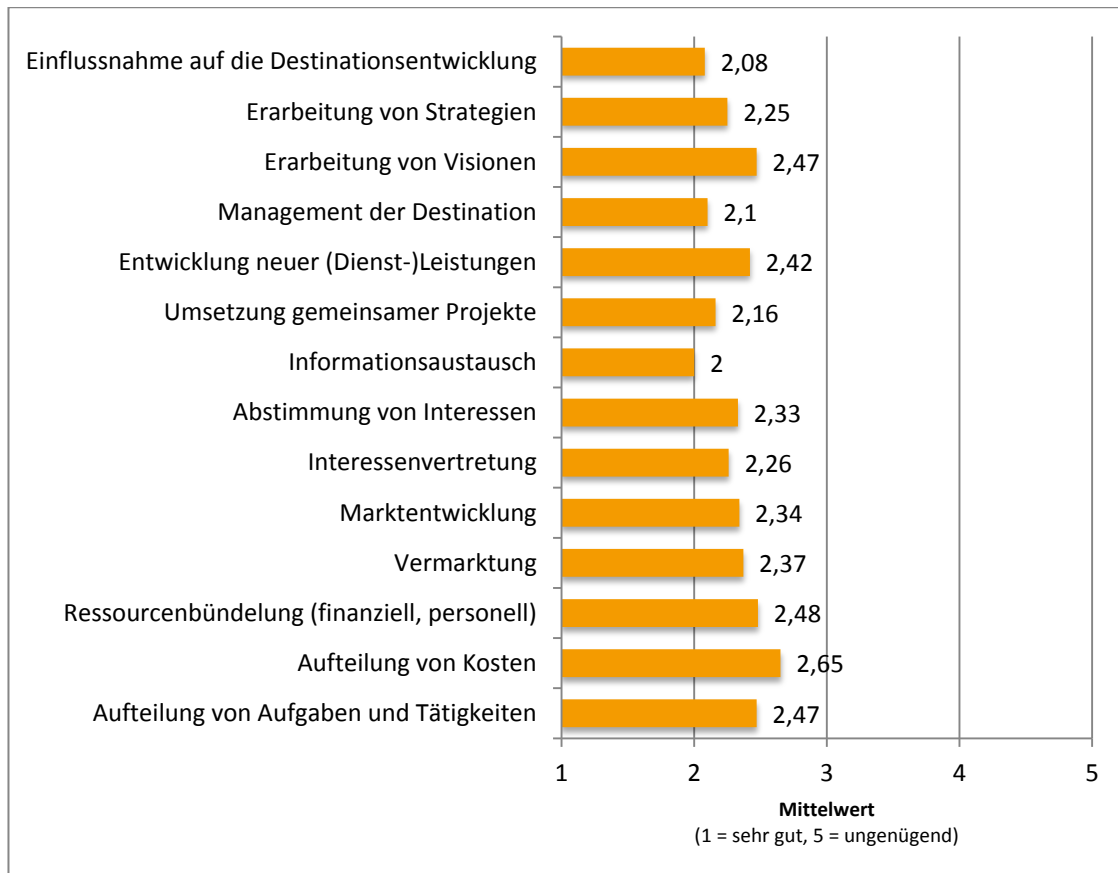


Abbildung 3: Bereiche, die durch das Netzwerk abgedeckt werden

### 3.2.4 Aufgaben und Ziele

Dreiviertel der befragten Akteure geben im Durchschnitt an, dass die Netzwerkmitglieder bestimmte Aufgaben übernehmen (Tabelle 4):

Übernehmen die Netzwerkmitglieder ganz bestimmte Aufgaben?	
ja	75,5%
nein, jeder tut alles	24,5%

Tabelle 4: Übernahme bestimmter Aufgaben durch Netzwerkmitglieder





Eine ähnliche Verteilung gibt es bei den Antworten auf die Frage, ob konkrete Ziele der Zusammenarbeit vorhanden sind. 75,6% der Befragten bejahen diese Frage.

Jene Netzwerkmitglieder, die die Frage mit "ja" beantwortet haben, geben primär folgende Ziele an:

- Destinationsentwicklung (Neuausrichtung der Destination, Wettbewerbsfähigkeit der Destination)
- Marketing (Positionierung, Vermarktung)
- Produktmanagement (Innovation, Infrastrukturen, Projekte, Qualität)
- Professionalisierung (Kooperationen, Flexibilität, bessere Verwaltung)
- Steigerung der Wertschöpfung (Stärkung der Region)

### 3.2.5 Interessenkonflikte und Schwächen der Zusammenarbeit

Interessenkonflikte in der Zusammenarbeit treten vor allem bei der Verwendung öffentlicher Ressourcen, bei der Entwicklung von (Dienst-)Leistungen sowie bei der grundsätzlichen Ausrichtung der Destination auf. Die Einbindung anderer Akteure führt eher selten zu Interessenkonflikten (Tabelle 5):

In welchen Bereichen gibt es Interessenkonflikte in der Zusammenarbeit?	
grundsätzliche Ausrichtung der Destination	33,3%
Entwicklung von (Dienst-)Leistungen	35,4%
Verwendung öffentlicher Ressourcen	50,0%
Einbindung anderer Akteure	12,5%

Tabelle 5: Interessenkonflikte der Zusammenarbeit

Als Schwächen der Zusammenarbeit hingegen gibt es folgende Nennungen, wobei fehlendes Interesse kaum eine Rolle spielt:

- zu wenig Zeit (29 Nennungen)
- unterschiedliche Prioritäten/Ziele (26 Nennungen)
- Konkurrenzdenken (12 Nennungen)
- zu wenig Interesse an der Zusammenarbeit (5 Nennungen)

## 3.3 CHARAKTERISTIKA DES FÜHRUNGNETZWERKES

### 3.3.1 Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern

Die befragten Leader geben auf die Frage, warum genau mit den Personen im Netzwerk zusammengearbeitet wird, am häufigsten die Antwort, dass diese "entsprechende Kompetenzen" haben. Danach folgen die Gründe "sind imstande etwas zu bewegen", "haben Führungsqualitäten" und "haben den größten Einfluss". Am wenigsten spielt der Zufall eine Rolle (Tabelle 6).

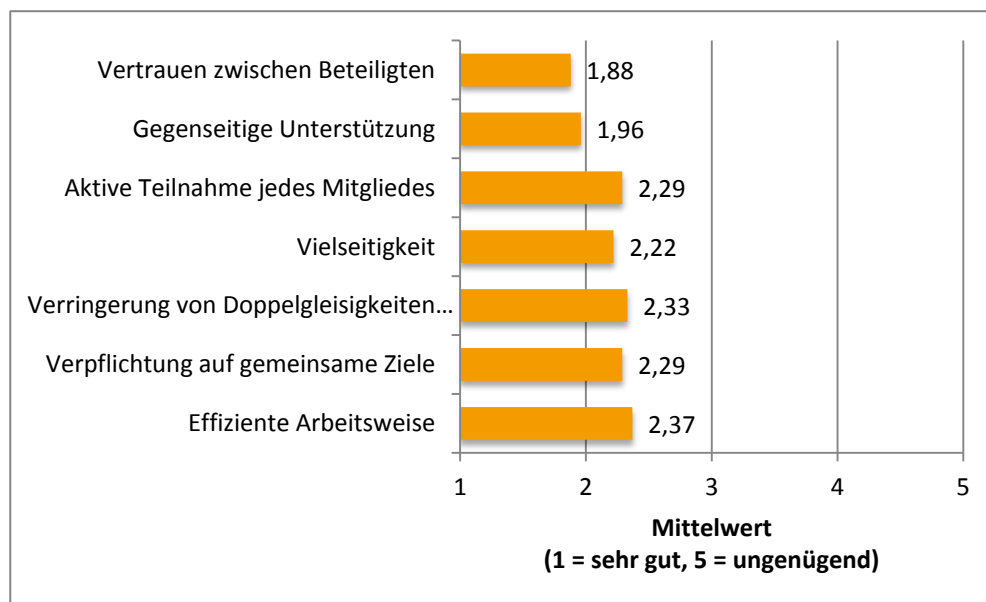
Warum arbeiten Sie genau mit den Personen in Ihrem Netzwerk zusammen?	
Zufall	8,2%
haben den größten Einfluss	34,7%
sind imstande etwas zu bewegen	61,2%
bieten die entscheidenden Destinationsleistungen an	18,4%
haben entsprechende Kompetenzen	71,4%
wurden gezielt ausgewählt	24,5%
haben Führungsqualitäten	55,1%
sind voneinander abhängig	20,4%

**Tabelle 6:** Gründe für die Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder

Die gegenseitige Abhängigkeit wird von den Netzwerkmitgliedern durchschnittlich als "groß" eingestuft. Auf einer Skala von 1 = sehr groß und 5 = es besteht keine Abhängigkeit beträgt die durchschnittliche Bewertung 2,22.

### 3.3.2 Netzwerkcharakteristika

Verschiedene Netzwerkcharakteristika konnten von den Netzwerkmitgliedern auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 5 = ungenügend bewertet werden. Vertrauen und gegenseitige Unterstützung werden dabei am höchsten eingestuft; effiziente Arbeitsweise sowie Verringerung von Doppelgleisigkeiten durch Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen am niedrigsten (Abbildung 4).



**Abbildung 4:** Bewertung von Netzwerkcharakteristika



### 3.3.3 Organisation und Führung

In den Netzwerken überwiegen "persönliche, informelle Beziehungen" - sie werden hinsichtlich der Organisation des Netzwerkes am häufigsten genannt.

Die Mitglieder werden zudem gefragt, wer im Netzwerk in der Regel die Führungsrolle übernimmt. Folgende Antworten werden gegeben:

- Sie selber (ihre Organisation) (6 Nennungen)
- eine andere Person (Organisation) (13 Nennungen)
- mehrere Personen (Organisationen) gemeinsam (22 Nennungen)
- eine öffentliche Person (2 Nennungen)
- gleichberechtigte Zusammenarbeit (14 Nennungen)

Über 93,9% der Akteure in den Führungsnetzwerken geben an, dass es einen starken Kern von Personen gibt, der das Netzwerk am Leben erhält. Durchschnittlich werden davon 61,2% explizit gewählt.

### 3.3.4 Charakteristika des Führungsnetzwerkes

Abschließend wird im Abschnitt zu den Charakteristika des Führungsnetzwerkes gefragt, welche der aufgelisteten Aussagen auf das Netzwerk zutreffen. Insgesamt treffen vor allem die Aussagen zu: "Es sind sowohl einflussreiche als auch fachlich kompetente Unternehmen eingebunden" und "Das Netzwerk ist imstande langfristige Interessen der Beteiligten durchzusetzen". Als am wenigsten zutreffend wird die Aussage "Das Netzwerk besitzt das Wohlwollen der anderen Anbieter der Destination" eingestuft (trifft eher zu).

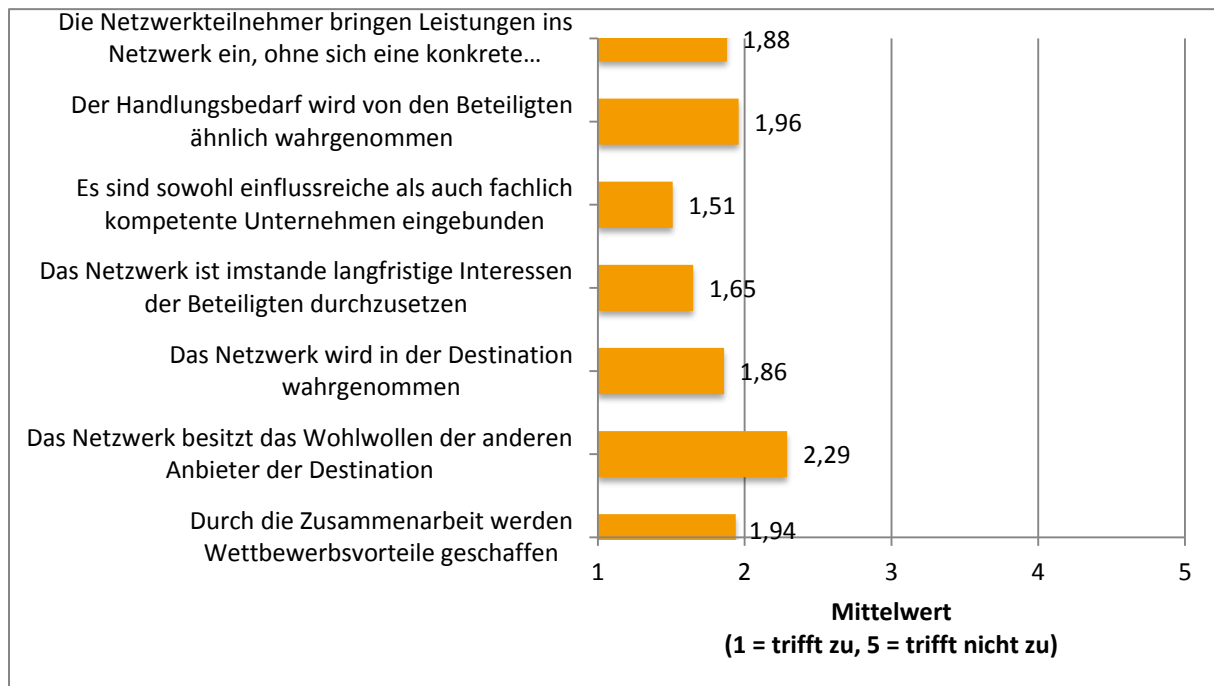


Abbildung 5: Bewertungen verschiedener Aussagen zum Führungsnetzwerk

### 3.4 INFORMATIONEN- UND WISSENSAUSTAUSCH IM FÜHRUNGSNETZWERK

Der Wissenstransfer und -austausch wird in den Netzwerken durchschnittlich als wichtig/eher wichtig bewertet. Auf einer Skala von 1 = wichtig und 5 = unwichtig beträgt die durchschnittliche Bewertung 1,41.

Der Informationsaustausch zwischen den Netzwerkmitgliedern erfolgt insgesamt regelmäßig/oft.

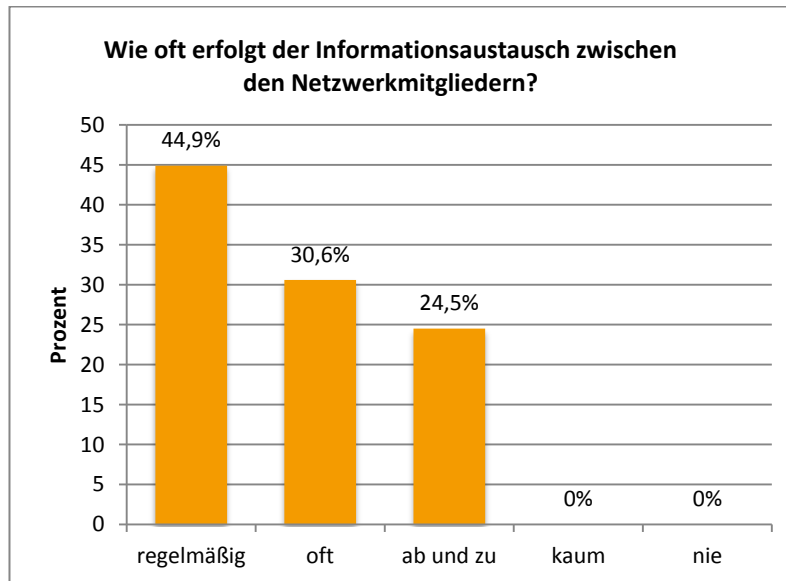


Abbildung 6: Häufigkeit des Informationsaustausches zwischen den Netzwerkmitgliedern

Der Durchschnittswert der Häufigkeit des Informationsaustausches zwischen den Netzwerkmitgliedern beträgt 1,8.

Sichergestellt wird der Transfer von Wissen vor allem durch wechselnden, spontanen Austausch und durch gewachsene Bindungen/Beziehungen. Auch ein koordinierter Wissenstransfer wie regelmäßige Rundmails wird häufig genannt (Tabelle 7):

Wodurch wird der Transfer von Wissen im Netzwerk sichergestellt?	
durch wechselnden, spontanen Austausch	63,3%
durch einen koordinierten Wissenstransfer (z.B. regelmäßige Rundmails)	49,0%
durch eine Person, die den Wissenstransfer koordiniert	20,4%
durch gewachsene Bindungen/Beziehungen	55,1%
es besteht kein Mechanismus	8,2%

Tabelle 7: Sicherstellung von Wissenstransfer im Netzwerk



### 3.5 GESAMTBEURTEILUNG DES FÜHRUNGSNETZWERKES

Durchschnittlich wird das Führungsnetzwerk insgesamt von den befragten Führungskräften mit gut bewertet. Die durchschnittliche Bewertung beträgt 1,94 bei einer Skala von 1 = sehr gut und 5 = ungenügend.

Abschließend wurden die befragten Netzwerkmitglieder gebeten, die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften sowie die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit ihrer Destination zu bewerten. Wettbewerbsfähigkeit und Zusammenarbeit werden insgesamt als gut eingestuft. Die Innovationsfähigkeit hingegen wird etwas moderater bewertet (Abbildung 7):

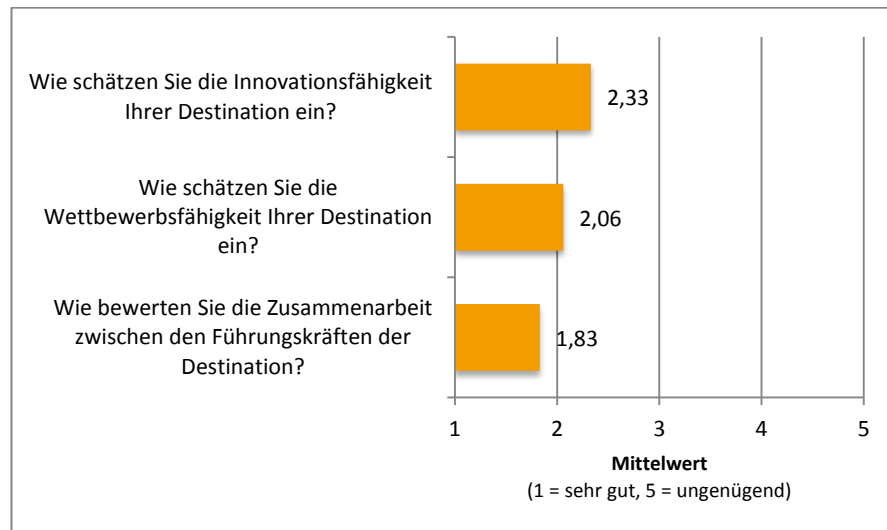


Abbildung 7: Allgemeine Bewertungen

## 4 performancevergleich

Die untersuchten Destinationen werden in weiterer Folge nach ihrer Performance hinsichtlich der Umsatz- und Wertschöpfungsentwicklung im Kernleistungsbereich Beherbergung in zwei Gruppen geteilt. Die Daten dazu stammen aus der Studie Destinationsperformance 2011, MCI Tourismus/Land Tirol.

### 4.1.1 Gruppierung

Die Destinationen

- Serfaus-Fiss-Ladis,
- St. Anton und
- Ischgl

werden der Gruppe der Destinationen mit einer Performance über dem Tirol-Durchschnitt zugeordnet: insgesamt 27 Befragte (55,1%).

Die Destinationen

- Stubai,
- Pitztal und
- Wildschönau

der Gruppe der Destinationen mit einer Performance unter dem Tirol-Durchschnitt: insgesamt 22 Befragte (44,9%).

Ziel der Gruppierung ist es, Unterschiede zwischen Führungsnetzwerken in Destinationen mit unterschiedlicher Performance auszumachen.

### 4.1.2 Einfluss in der Destination

Die drei am häufigsten genannten Einflussarten sind bei allen Destinationen die gleichen. Signifikante Unterschiede können nicht ausgemacht werden; die Befragten in den Destinationen mit einer Performance unter dem Tirolschnitt nennen die meisten Einflussarten insgesamt häufiger als die Befragten in den Destinationen mit einer Performance über dem Tirolschnitt (Tabelle 8).

Wie machen Sie den Einfluss geltend? (Mehrfachnennungen möglich)		
	über Tirolschnitt	unter Tirolschnitt
ich baue auf vertrauensvolle Beziehungen auf	66,7%	63,6%
ich nutze alle Möglichkeiten mich einzubringen	51,9%	72,7%
durch mein Wissen/Know-how	55,6%	63,6%
Vorbildfunktion (wir sind ein Zugpferd/Leitbetrieb in der Destination)	48,1%	50,0%
ich trage durch die Entwicklung von neuen Leistungen bei	37,0%	59,1%
ich, bzw. das Unternehmen, setze Ressourcen (Kapital, Personal) ein	40,7%	40,9%
ich nutze es aus, dass man mich/das Unternehmen für bestimmte Entscheidungen/Leistungen braucht	14,8%	13,6%

Tabelle 8: Geltendmachung des Einflusses in der Destination



Bei der Frage, wer effektiv die Entwicklung der Destination steuert, werden Personen anderer touristischer Betriebe und die öffentliche Hand von den Destinationen, die in der Performance unter dem Tirolschnitt liegen, signifikant weniger oft genannt als von den Destinationen, die über dem Tirolschnitt liegen.

Wer steuert effektiv die Entwicklung der Destination?		
	über Tirolschnitt	unter Tirolschnitt
eine bestimmte Person	11,1%	4,5%
Personen touristischer Leitbetriebe	55,6%	68,2%
Personen anderer touristischer Betriebe*	33,3%	9,1%
Personen aus Betrieben anderer Branchen	14,8%	9,1%
die öffentliche Hand (Gemeinde, Planungsverband)*	63,0%	36,4%
der Tourismusverband	85,2%	77,3%
Vereine	11,1%	9,1%
dieses Führungsnetzwerk	55,6%	31,8%
* = signifikanter Unterschied, Chi-Quadrat-Test		

Tabelle 9: Steuerung der Destinationsentwicklung

#### 4.1.3 Nutzen des Führungsnetzwerkes

Die untersuchten Destinationen mit einer Performance über dem Tirolschnitt stufen den Nutzen des Führungsnetzwerkes für sich bzw. für ihre Organisation signifikant höher ein, als die Destinationen mit einer Performance unter dem Tirolschnitt (Abbildung 8).

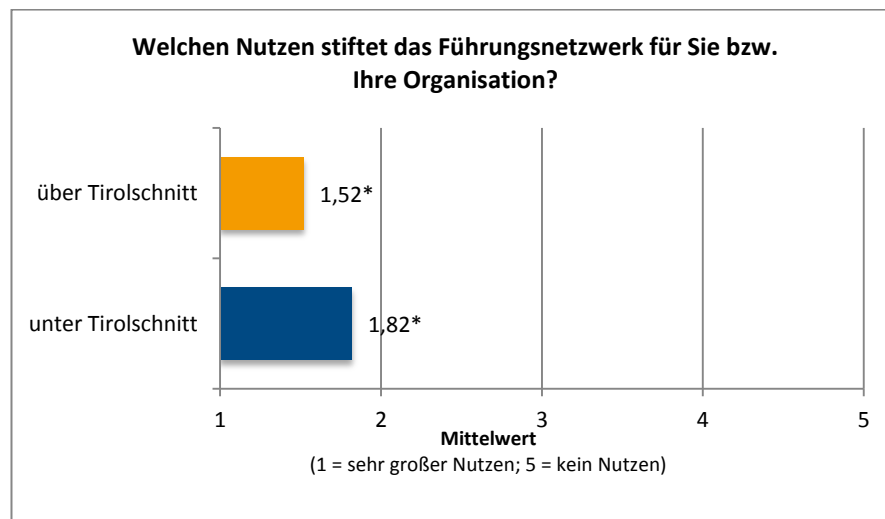


Abbildung 8: Nutzen des Führungsnetzwerkes  
\* = signifikanter Unterschied (Mann-Whitney-U-Test)

## 4.2 ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN DEN MITGLIEDERN DES FÜHRUNGSNETZWERKES

### 4.2.1 Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern

Bei der Häufigkeit des Kontaktes zwischen den Netzwerkmitgliedern überwiegen die Angaben "wöchentlich und monatlich" - es kann kein signifikanter Unterschied zwischen den gruppierten Destinationen ausgemacht werden (Chi-Quadrat-Test).

Wie oft erfolgt der Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern?		
	über Tirolschnitt	unter Tirolschnitt
täglich	3,7%	9,1%
wöchentlich	37,0%	31,8%
monatlich	55,6%	54,5%
saisonweise	3,7%	4,5%
jährlich	0%	0%
weniger	0%	0%

Tabelle 10: Kontakthäufigkeit zwischen den Netzwerkmitgliedern

### 4.2.2 Wichtigkeit der Zusammenarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination

Die untersuchten Destinationen mit einer Performance über dem Tirolschnitt beurteilen die Wichtigkeit der Zusammenarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination signifikant höher als die andere Gruppe (Mann-Whitney-U-Test). Alle Führungsmitglieder der Gruppe über dem Tirolschnitt haben die Frage mit "wichtig" beantwortet (Abbildung 9).

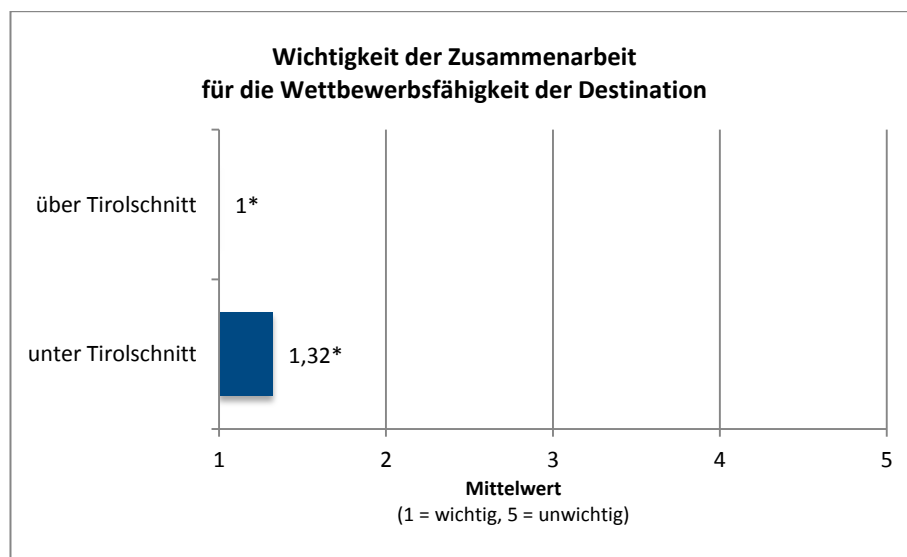


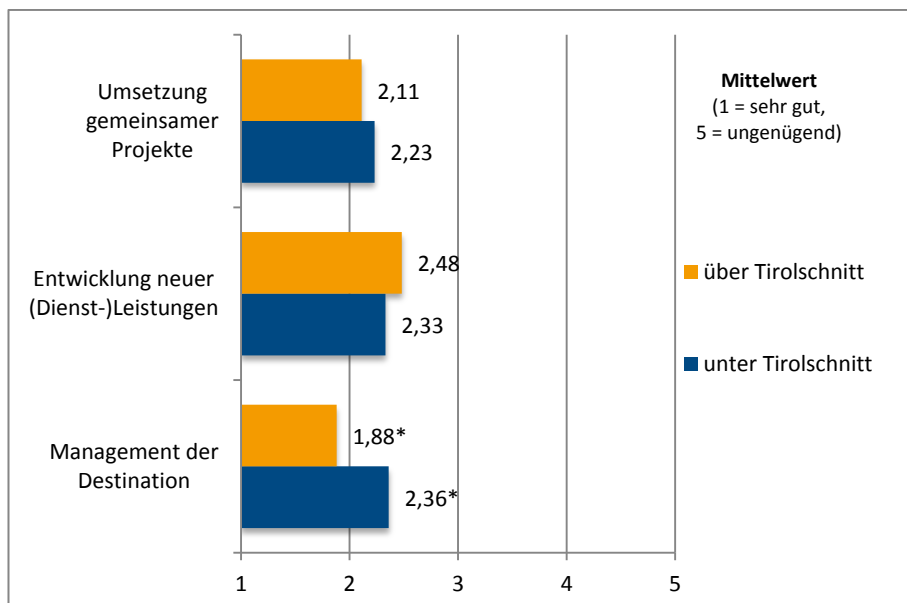
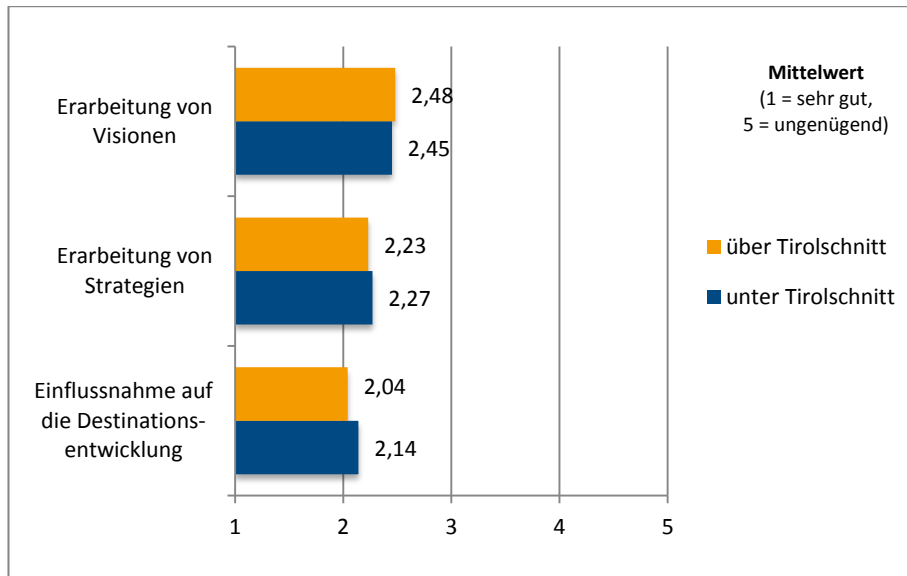
Abbildung 9: Wichtigkeit der Zusammenarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination  
\* = signifikanter Unterschied (Mann-Whitney-U-Test)





### 4.2.3 Bereiche der Zusammenarbeit

Die meisten Bereiche der Zusammenarbeit werden von den beiden Performance-Gruppen ähnlich eingestuft. Einen signifikanten Unterschied in der Bewertung zwischen den Destinationen mit einer Performance über versus einer Performance unter dem Tirolschnitt gibt es beim Management der Destination und der Interessenvertretung. Beides wird von der ersten Gruppe bedeutend höher gewertet (\*Mann-Whitney-U-Test).



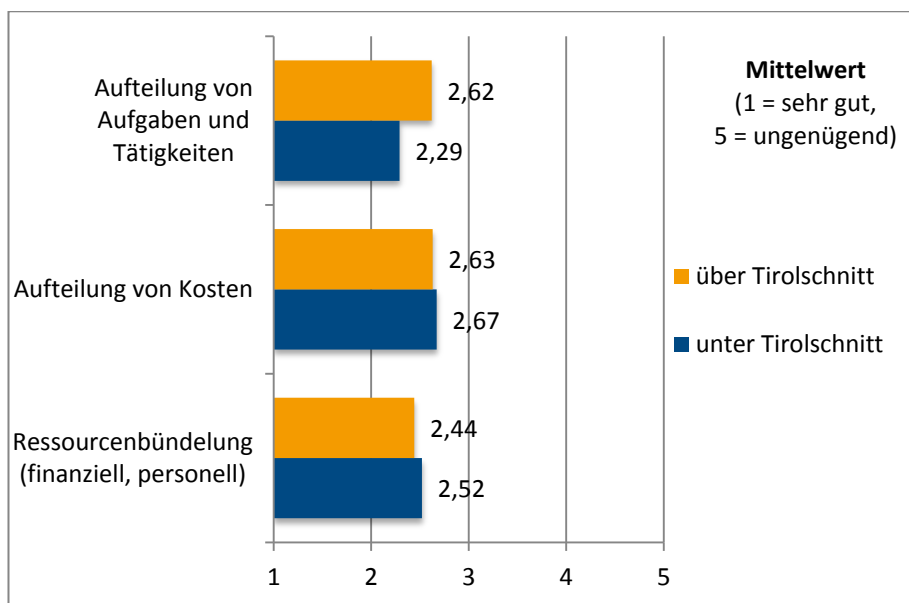
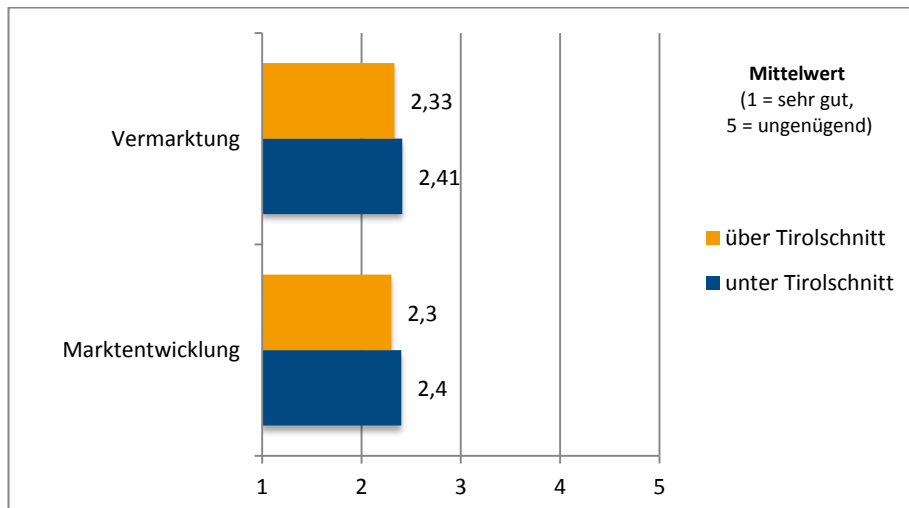
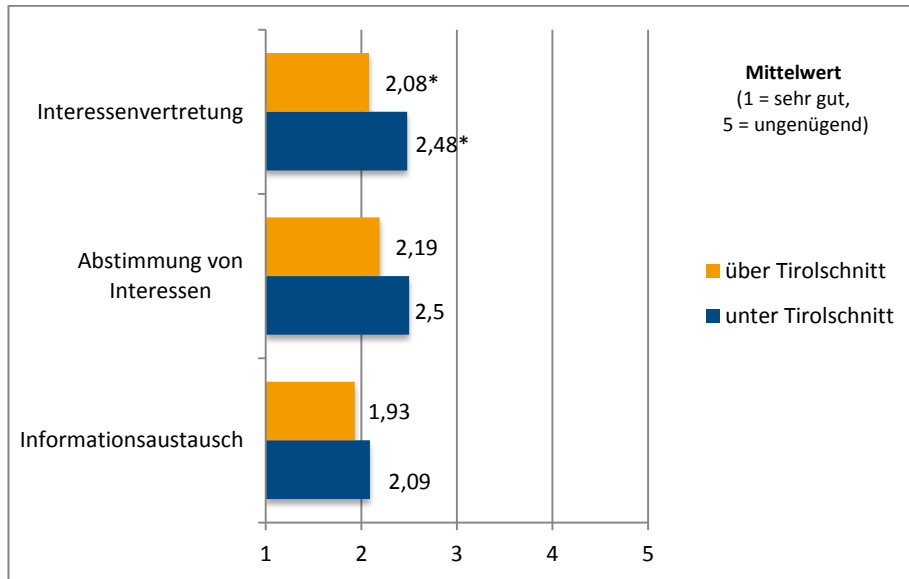


Abbildung 10: Bereiche, die durch das Netzwerk abgedeckt werden  
\* = signifikanter Unterschied (Mann-Whitney-U-Test)



#### 4.2.4 Aufgaben und Ziele

Bei der Beantwortung der Fragen, ob die Netzwerkmitglieder ganz bestimmte Aufgaben übernehmen und ob es konkrete Ziele der Zusammenarbeit gibt, lassen sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Performance-Gruppen (Chi-Quadrat-Test) ausmachen:

Übernehmen die Netzwerkmitglieder ganz bestimmte Aufgaben?		
	über Tirolschnitt	unter Tirolschnitt
ja	77,8%	72,7%
nein, jeder tut alles	22,2%	27,3%

Tabelle 11: Übernahme bestimmter Aufgaben durch Netzwerkmitglieder

Gibt es konkrete Ziele der Zusammenarbeit?		
	über Tirolschnitt	unter Tirolschnitt
ja, es gibt konkrete Ziele der Zusammenarbeit	77,7%	72,7%

Tabelle 12: Vorhandensein konkreter Ziele der Zusammenarbeit

#### 4.2.5 Interessenkonflikte in der Zusammenarbeit

Unterschiede zwischen den beiden Gruppen sind bei der Frage nach den Interessenkonflikten in der Zusammenarbeit erkennbar. Die Destinationen mit einer Performance über dem Tirolschnitt nennen im Vergleich zur zweiten Gruppe häufiger die Entwicklung von (Dienst-) Leistungen als Bereich von Interessenkonflikten. Die Verwendung öffentlicher Ressourcen hingegen wird im Vergleich seltener genannt. Die Unterschiede sind jedoch nicht signifikant (Chi-Quadrat-Test).

In welchen Bereichen gibt es Interessenkonflikte in der Zusammenarbeit?		
	über Tirolschnitt	unter Tirolschnitt
grundsätzliche Ausrichtung der Destination	29,6%	38,1%
Entwicklung von (Dienst-)Leistungen	40,7%	28,6%
Verwendung öffentlicher Ressourcen	44,4%	57,1%
Einbindung anderer Akteure	11,1%	14,3%

Tabelle 13: Interessenkonflikte der Zusammenarbeit

### 4.3 CHARAKTERISTIKA DES FÜHRUNGNETZWERKES

#### 4.3.1 Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern

Die Antworthäufigkeiten, warum genau mit den Personen im Netzwerk zusammengearbeitet wird, sind bei allen Destinationen vergleichbar und es gibt keine signifikante Unterschiede zwischen den Performance-Gruppen über und unter dem Tirolschnitt (Chi-Quadrat-Test).

Warum arbeiten Sie genau mit den Personen in Ihrem Netzwerk zusammen?		
	über Tirolschnitt	unter Tirolschnitt
Zufall	7,4%	9,1%
haben den größten Einfluss	44,4%	22,7%
sind imstande etwas zu bewegen	66,7%	54,5%
bieten die entscheidenden Destinationsleistungen an	22,2%	13,6%
haben entsprechende Kompetenzen	74,1%	68,2%
wurden gezielt ausgewählt	25,9%	22,7%
haben Führungsqualitäten	59,3%	50,0%
sind voneinander abhängig	22,2%	18,2%

Tabelle 14: Gründe für die Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder

Die befragten Personen jener Destinationen, mit einer Performance unter dem Tirolschnitt bewerten die gegenseitige Abhängigkeit signifikant niedriger als die Gruppe mit einer Performance über dem Tirolschnitt (Abbildung 11):

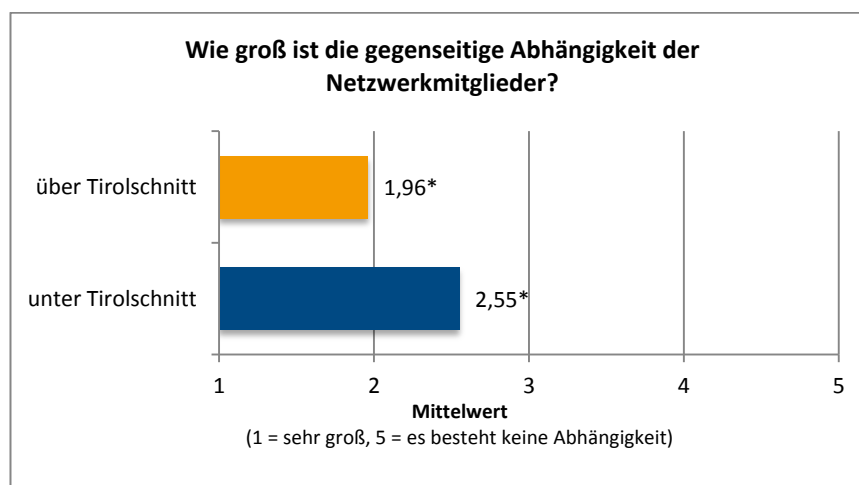


Abbildung 11: Gegenseitige Abhängigkeit  
\* = signifikanter Unterschied (Mann-Whitney-U-Test)

#### 4.3.2 Netzwerkcharakteristika

Verschiedene Netzwerkcharakteristika wurden von den Netzwerkmitgliedern auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 5 = ungenügend bewertet. Dabei können keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Performance-Gruppen ausgemacht werden (Mann-Whitney-U-Test).

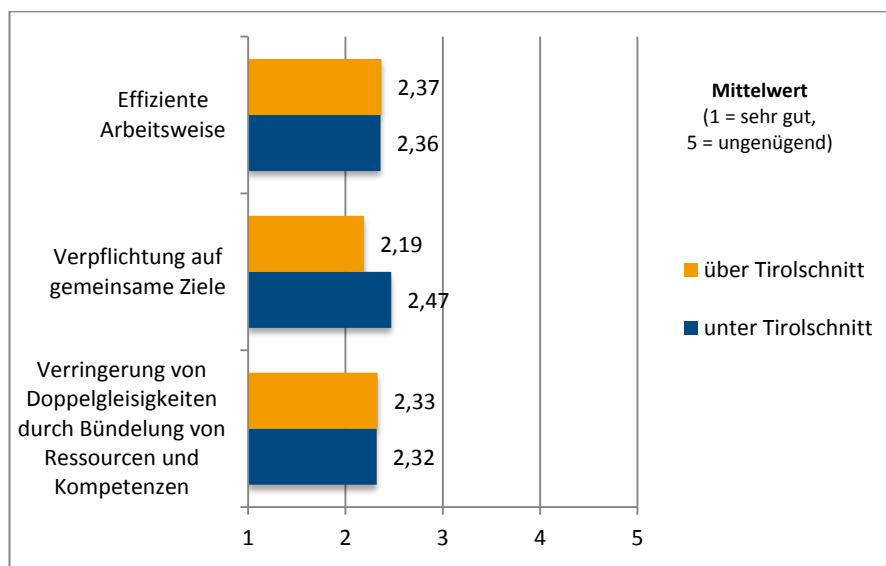
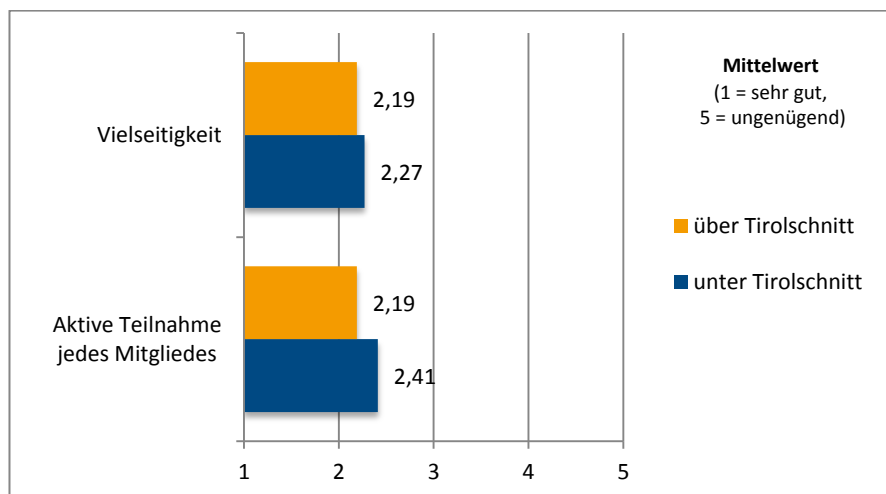
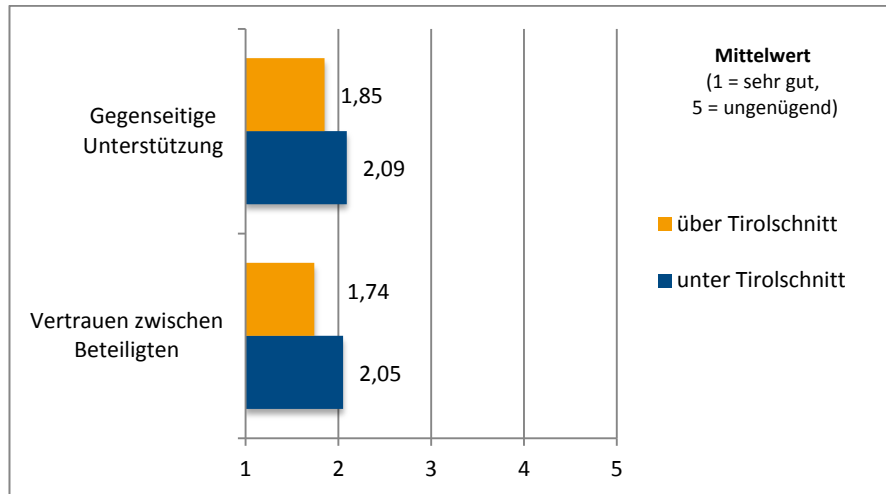


Abbildung 12: Bewertung von Netzwerkcharakteristika

### 4.3.3 Organisation und Führung

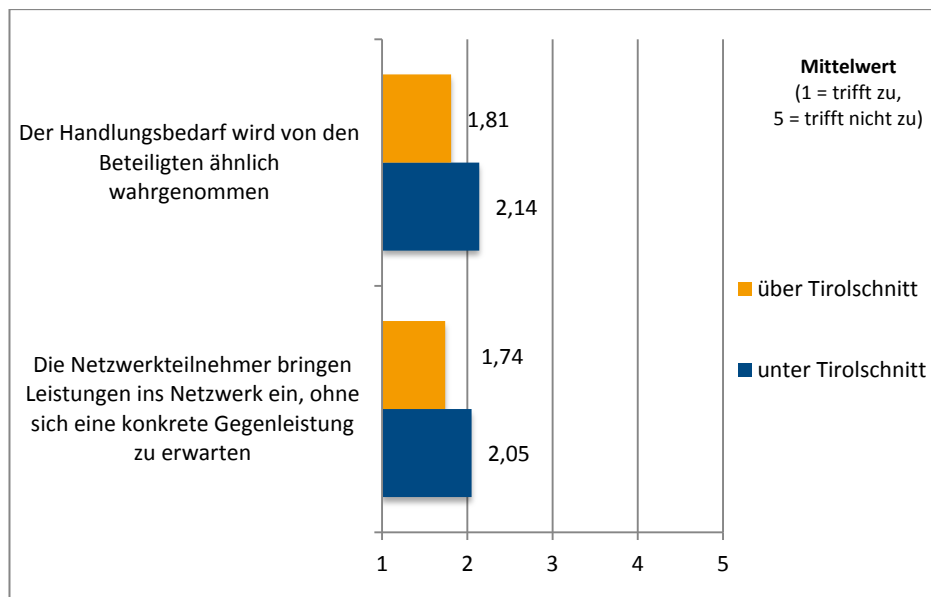
In beiden Performance-Gruppen überwiegen "persönliche, informelle Beziehungen". Auch einen starken Kern von Personen, der das Netzwerk am Leben erhält ist in allen Destinationen zu finden. Die Unterschiede zwischen den Performance-Gruppen sind nicht signifikant (Chi-Quadrat-Test)

Treiberkern		
	über Tirolschnitt	unter Tirolschnitt
ja, es gibt einen starken Kern von Personen, der das Netzwerk am Leben erhält	96,3%	90,9%
diese Führungspersonen wurden explizit gewählt?	55,6%	68,2%

Tabelle 15: Übernahme der Führungsrolle im Netzwerk

### 4.3.4 Charakteristika des Führungsnetzwerkes

Abschließend wird im Abschnitt zu den Charakteristika des Führungsnetzwerkes gefragt, welche der aufgelisteten Aussagen auf das Netzwerk zutreffen. Die Aussagen "Das Netzwerk ist imstande langfristige Interessen der Beteiligten durchzusetzen" und "Es sind sowohl einflussreiche als auch fachlich kompetente Unternehmen eingebunden" werden von den Befragten der Destinationen mit einer überdurchschnittlichen Performance signifikant höher bewertet als von den Destinationen, die in der Performance unter dem Durchschnitt liegen (Mann-Whitney-U-Test).



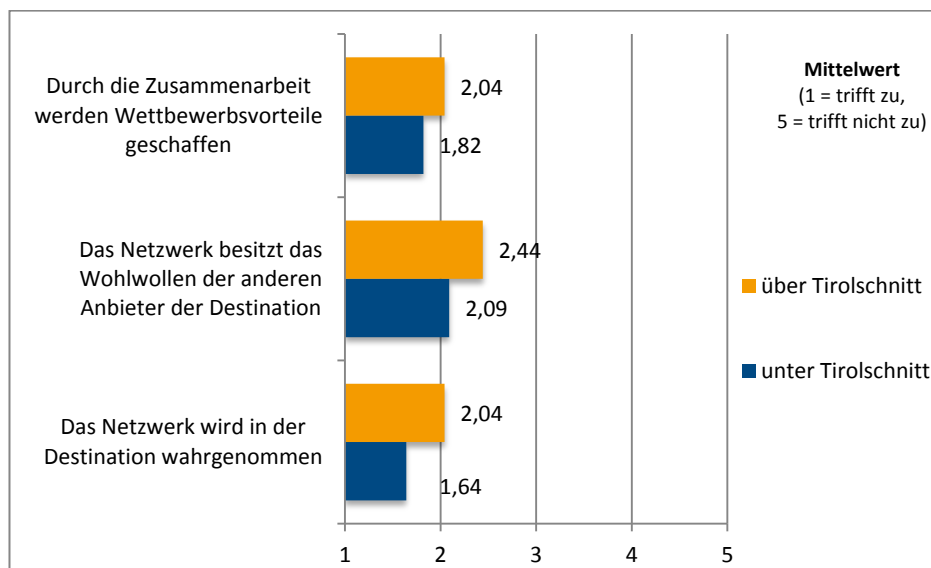
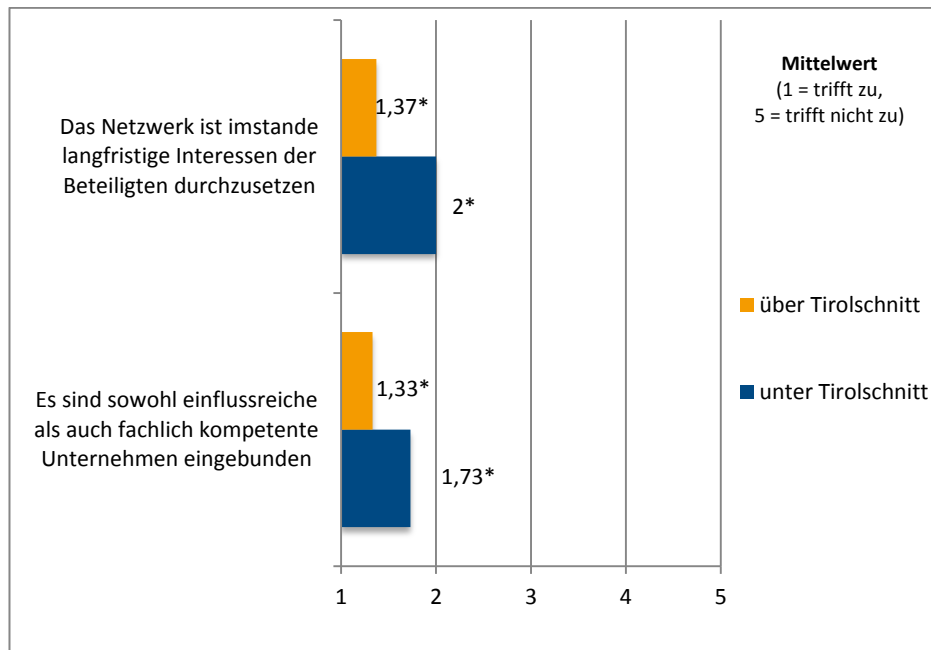


Abbildung 13: Bewertungen verschiedener Aussagen zum Führungsnetzwerk  
\* = signifikanter Unterschied (Mann-Whitney-U-Test)

#### 4.4 INFORMATIONEN- UND WISSENSAUSTAUSCH IM FÜHRUNGSNETZWERK

Bei der Bewertung des Wissenstransfers und -austausches können keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Performance-Gruppen ausgemacht werden (Abbildung 14):

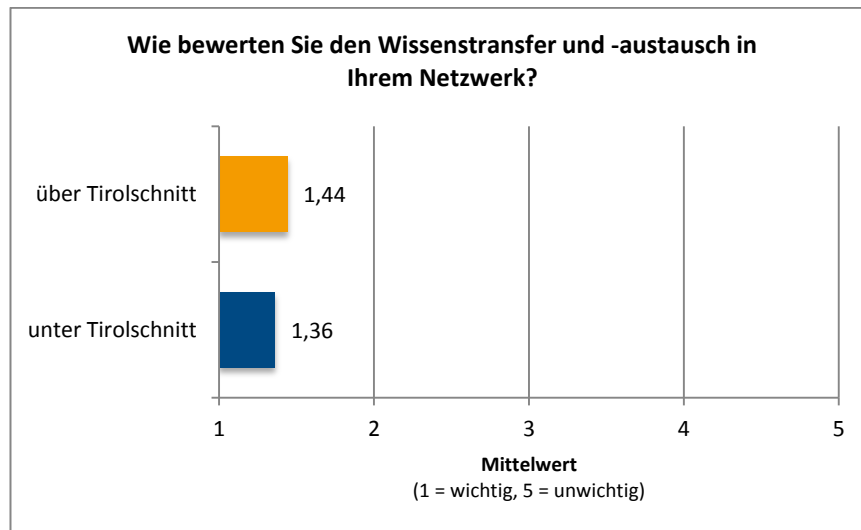


Abbildung 14: Wichtigkeit von Wissenstransfer und -austausch im Netzwerk

Auch bei der Häufigkeit des Informationsaustausches zwischen den Netzwerkmitgliedern gibt keinen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen (Mann-Whitney-U-Test):

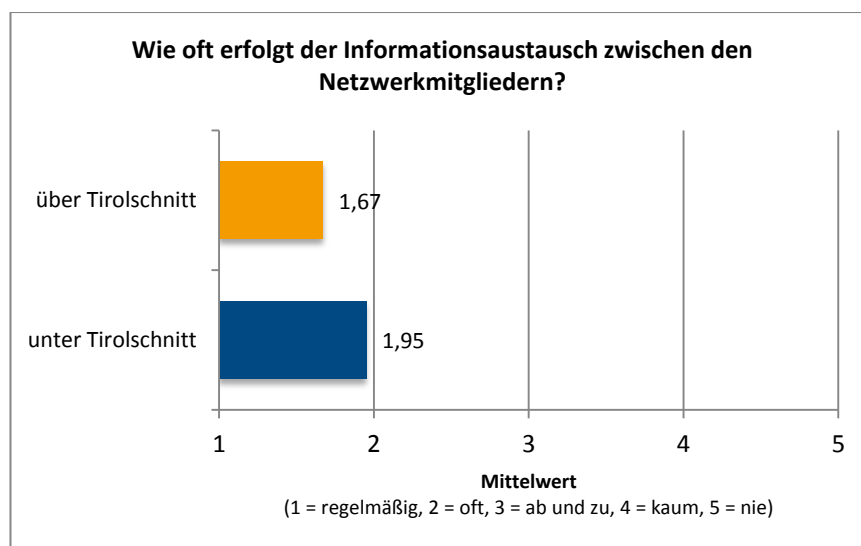


Abbildung 15: Häufigkeit des Informationsaustausches zwischen den Netzwerkmitgliedern

Die Unterschiede zwischen den Performance-Gruppen, wodurch der Transfer von Wissen im Netzwerk sichergestellt wird, sind nicht signifikant (Chi-Quadrat-Test).

Wodurch wird der Transfer von Wissen im Netzwerk sichergestellt?		
	über Tirolschnitt	unter Tirolschnitt
durch wechselnden, spontanen Austausch	70,4%	54,4%
durch einen koordinierten Wissenstransfer (z.B. regelmäßige Rundmails)	44,4%	54,5%
durch eine Person, die den Wissenstransfer koordiniert	14,8%	27,3%
durch gewachsene Bindungen/Beziehungen	59,3%	50,0%
es besteht kein Mechanismus	7,4%	9,1%

Tabelle 16: Sicherstellung von Wissenstransfer im Netzwerk





#### 4.5 GESAMTBEURTEILUNG DES FÜHRUNGSNETZWERKES

Es gibt einen signifikanten Unterschied bei der Bewertung des Führungsnetzwerkes. Die Befragten der Destinationen mit einer Performance über dem Tirolschnitt bewerten das Führungsnetzwerk höher als die Befragten aus den Destinationen mit einer Performance unter dem Tirolschnitt. (Abbildung 16).

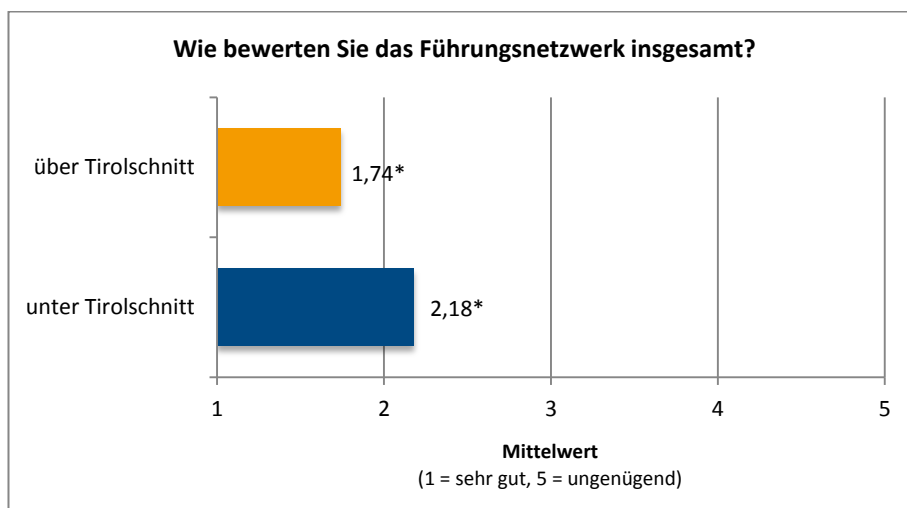


Abbildung 16: Gesamtbeurteilung Führungsnetzwerk  
\* = signifikanter Unterschied (Mann-Whitney-U-Test)

Die Netzwerkmitglieder aus den Destinationen mit einer überdurchschnittlichen Performance bewerten die Innovationsfähigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit der Destination signifikant besser als die Netzwerkmitglieder aus den anderen Destinationen (Abbildung 17):

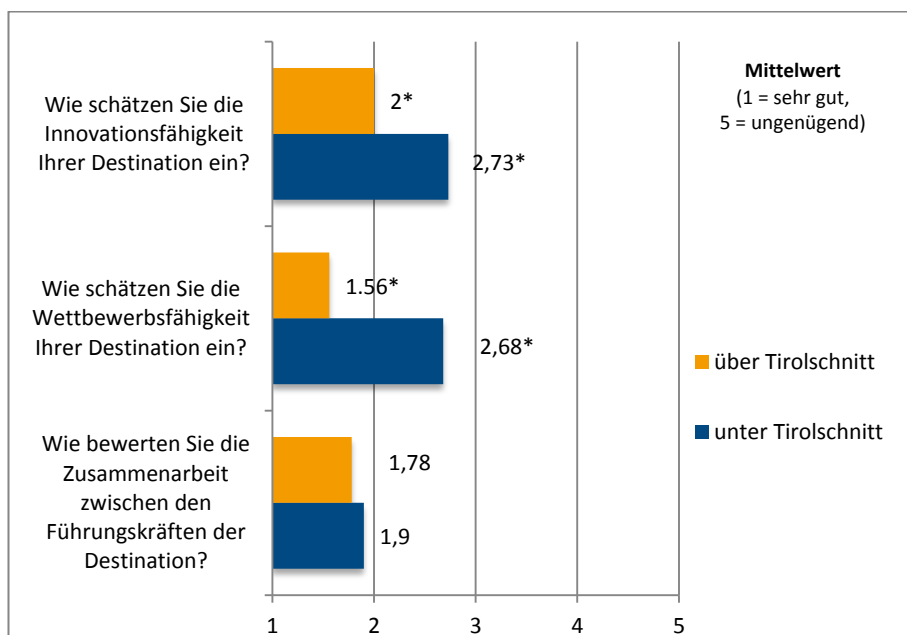


Abbildung 17: Allgemeine Bewertungen  
\* = signifikanter Unterschied (Mann-Whitney-U-Test)

## 5 interpretation der ergebnisse

*Zusammenfassung: Das Projekt verdeutlicht, dass es eine Vernetzung zwischen den Leadern einer Destination gibt und dass diese Netzwerke in verschiedenen strategischen und operativen Bereichen tätig sind. Weiters zeigt die Studie, dass die Entwicklung der untersuchten Führungsnetzwerke nicht abgeschlossen ist und verschiedene Potentiale noch ausgeschöpft werden könnten. Es gibt zudem einige Unterschiede zwischen den Netzwerkausprägungen jener Destinationen, deren Performance über und jenen Destinationen, deren Performance unter dem Tirol-Durchschnitt liegt. Erstere sind in einigen Bereichen besser imstande, die Vorteile der Netzwerkarbeit auszuschöpfen.*

### 5.1 ALLGEMEINE ERGEBNISSE

Die Mitglieder der Führungsnetzwerke in touristischen Destinationen stammen aus verschiedenen Branchen und haben Führungspositionen inne. Um ihren **Einfluss in der Destination** geltend zu machen, werden viele Möglichkeiten genutzt, um sich einzubringen. Eine besondere Rolle spielen dabei vor allem weiche Steuerungsmedien/Akzeptanzfaktoren, wobei vor allem auf vertrauensvolle Beziehungen und Wissen/Know-how gesetzt wird. Im Netzwerk eingebunden sind meist fast alle Akteure, die es braucht, um eine schlagkräftige Gruppe zur **Steuerung der Destination** zu formen, wobei bei der effektiven Steuerung dem Tourismusverband (strategische Ebene) eine besonders bedeutende Rolle zugeschrieben wird. Es zeigt sich jedoch, dass in den Destinationen mit einer Performance unter dem Tirol-Durchschnitt Personen anderer touristischer Betriebe und die öffentliche Hand (z. B. Gemeinde) eine geringere Rolle spielen als bei der Gruppe der Destinationen mit einer Performance über dem Tirol-Durchschnitt. Allgemein ist das Zusammenspiel der wesentlichen Akteure im Führungsnetzwerk ein entscheidender Grundstein für eine gemeinsame Destinationsentwicklung und -steuerung.

Ein hohes Interesse an der Weiterentwicklung des Führungsnetzwerkes von Seiten der eingebundenen Akteure kann angenommen werden, da der **Nutzen**, den das Führungsnetzwerk für die Leader bzw. deren Organisationen stiftet, durchschnittlich als groß bis sehr groß eingestuft wird. Auch hier gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen den Performance-Gruppen - jene die über dem Tirolschnitt liegen stufen den Nutzen signifikant höher ein. Nochmals höher wird die Wichtigkeit der Zusammenarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination eingestuft. Diese wird durchschnittlich als wichtig bewertet, wobei auch hier die Gruppe mit der höheren Performance diese Wichtigkeit signifikant höher einschätzt. Es gilt zu analysieren, worin dieser Unterschied begründet ist.

### 5.2 ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN DEN MITGLIEDERN DES FÜHRUNGSNETZWERKES

Die **Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Zusammenarbeit** wesentlicher Destinationsakteure in allen Führungsnetzwerken verdeutlicht den Unterschied zu einem sporadischen Zusammenspiel.

Die Netzwerke decken verschiedene **wichtige Destinationsbereiche** wie Management, Abstimmung von Interessen usw. ab. Keiner der angeführten Bereiche wird derzeit mit "sehr gut" bewertet. Am besten eingestuft werden die Einflussnahme auf die Destinationsentwicklung, das Management der Destination sowie der Informationsaustausch. Ein Grund für die positive Bewertung des Informationsaustausches ist der informelle Charakter der Netzwerke in denen Vertrauen eine große Rolle spielt. Am schlechtesten eingestuft werden jene Bereiche, die eine Aufteilung von Kosten, Tätigkeiten und Aufgaben beinhalten. Was die Aufteilung von Kosten, Aufgaben und Tätigkeiten betrifft, so können die Schaffung von Transparenz, der offene Umgang mit diesen Themen sowie die Formulierung von konkreten und messbaren Zielen dazu beitragen, diese Bereiche zu optimieren. Somit würde auch einer großen



Schwäche der Zusammenarbeit ("zu wenig Zeit") entgegengewirkt und eine effiziente Arbeitsweise unterstützt werden.

Sehr moderat bewertet werden auch solche Bereiche, die in die weitere Zukunft gerichtet sind, wie die Erarbeitung von Visionen oder die Entwicklung neuer (Dienst-)Leistungen. Es handelt sich hier um Bereiche, die für die zukünftige Entwicklung der Destinationen von Bedeutung sind, sodass sie durch konkrete Vorgaben und Abläufe gezielt gefördert und forciert werden sollten. Die Interessenvertretung sowie das Management der Destination werden von den Destinationen mit einer überdurchschnittlichen Performance höher bewertet - dies ist sicherlich ein Grund dafür, dass in einem weiteren Schritt der Nutzen der Führungsnetzwerke höher bewertet wird.

Zwei Drittel der befragten Akteure geben an, dass es konkrete **Ziele der Zusammenarbeit** gibt. Gemeinsam ausgearbeitete Ziele können dazu beitragen, Interessenkonflikte abzubauen und die Kräfte zu bündeln. Die genannten Ziele betreffen vor allem die Angebots- und Destinationsentwicklung. Diese Bereiche werden derzeit jedoch nur sehr moderat bewertet, sodass gezielte Prozesse und Abläufe zur Erreichung der Ziele ausgearbeitet werden sollten.

Die am häufigsten genannten **Interessenkonflikte** wie z.B. die Verwendung öffentlicher Ressourcen haben ihre Ursache darin, dass die grundsätzliche Ausrichtung der Destination nicht geklärt und von den wichtigsten Leistungsträgern akzeptiert wird, sodass die Anstrengungen zur Destinationsentwicklung in verschiedene Richtungen zielen. Eine kraftvolle gemeinsame Entwicklung wird somit unterbunden. Interessengegensätze sind daher eine Gefahr für das Funktionieren der Führungsnetzwerke und für die Entwicklung/Wettbewerbsfähigkeit der Destination. Ist die grundsätzliche strategische Ausrichtung der Destination im Sinne eines klaren Profils und einer klaren Positionierung jedoch gegeben, können sog. Metakompetenzen, verstanden als universelle Kompetenzen im Bereich systemische Denk- und Handlungsfähigkeit, in der Destination entstehen, die wiederum zur Wettbewerbsfähigkeit der Destination beitragen. Das Augenmerk muss daher in einem ersten Schritt auf die Erarbeitung der grundsätzlichen Ausrichtung der Destination gelegt werden, so verringern sich automatisch die Konflikte betreffend Innovationen und Ressourcenverwendung.

### 5.3 CHARAKTERISTIKA DES FÜHRUNGSNETZWERKES

In den Netzwerken sind sowohl kompetente als auch einflussreiche Akteure eingebunden, die erkannt haben, dass sie durchaus in der Destination voneinander abhängig sind. Diese Konstellation birgt große Potentiale hinsichtlich der Destinationsentwicklung. Es überwiegen persönliche, informelle Beziehungen, wobei das Vertrauen zwischen den Beteiligten und die gegenseitige Unterstützung im Durchschnitt mit "gut" bewertet werden. Die moderate Bewertung verschiedener **Netzwerkcharakteristika** wie effiziente Arbeitsweise oder Verringerung von Doppelgleisigkeiten zeigt jedoch, dass durch die derzeitige Organisation die Potentiale der Leader-Zusammenarbeit nicht zur Gänze ausgeschöpft werden können. Es gilt, die Strukturierung, Koordination und Steuerung dieser Netzwerke zu verbessern und die Diskussion zur Einbindung weiterer, strategisch wichtiger Netzwerkmitglieder zu starten und zu fördern. Die Führung wird vielfach von mehreren Personen gemeinsam übernommen und es gibt einen Treiberkern, der das Netzwerk am Leben erhält. Dies ist vor allem aufgrund der informellen Arbeitsweise von besonderer Wichtigkeit.

Das Führungsnetzwerk kann (soll) die anderen Akteure in den Destinationen motivieren und sie leiten (leader vs. follower). Zwar "trifft eher zu", dass das Netzwerk in der Destination wahrgenommen wird, jedoch wird das Wohlwollen der anderen Anbieter nur moderat eingestuft. Auch hier muss die Netzwerkführung ansetzen, um ihren Einfluss in der Destination aufzubauen und um die Destinationsentwicklung insgesamt beeinflussen zu können.

Gut bewertet wird die Aussage "Das Netzwerk ist imstande langfristige Interessen der Beteiligten durchzusetzen" in den untersuchten Destinationen, deren Performance über dem Tirol-Durchschnitt

liegt. Auch dass sowohl einflussreiche als auch kompetente Unternehmen eingebunden sind, wird in den Destinationen mit besserer Performance signifikant höher bewertet als in den Destinationen mit einer Performance unter dem Tirol-Durchschnitt. Dies deutet darauf hin, dass vor allem in diesen Destinationen durch das Netzwerk Strategien umgesetzt und entsprechende Vorteile erarbeitet werden können.

#### **5.4      INFORMATIONEN- UND WISSENSAUSTAUSCH IM FÜHRUNGSNETZWERK**

Obwohl die Wichtigkeit von Wissenstransfer und -austausch erkannt wird, rangieren derzeit wechselnder, spontaner Austausch sowie gewachsene Beziehungen/Bindungen vor dem koordinierten Wissenstransfer z. B. durch Rundmails. Der Informationsaustausch erfolgt regelmäßig, was auf proaktives, kooperatives Verhalten schließen lässt. Durch eine Strukturierung der Netzwerke kann der Informations- und Wissensaustausch gezielt durchgeführt und besser koordiniert werden.

#### **5.5      GESAMTBEURTEILUNG DES FÜHRUNGSNETZWERKES**

Die Bewertung der Führungsnetzwerke insgesamt zeigt, dass die Potentiale der Zusammenarbeit noch nicht ausgeschöpft sind (Mittelwert = 1,94, wobei 1 = sehr gut und 5 = ungenügend). Hier ist ein signifikanter Unterschied bei der Bewertung durch die Performance-Gruppen zu beobachten. Jene Tiroler Destinationen mit überdurchschnittlicher Performance bewerten das Führungsnetzwerk deutlich besser als die andere Gruppe. Dasselbe gilt für die Bewertung der Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Destination. Generell kann durch eine gezielte Weiterentwicklung der Netzwerke z. B. durch Strukturierung und Steuerung der Einfluss auf die Destinationsentwicklung erhöht sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Destination gesteigert werden.



## 5.6 FACT BOX

Nachfolgende Fact Box fasst die wesentlichen Kernergebnisse nochmals zusammen.

### factbox

- Leader arbeiten in touristischen Destinationen eng zusammen - sie repräsentieren unterschiedliche Kernleistungsträger der Destination.
- Im Netzwerk eingebunden sind beinahe alle Akteure, die es braucht, um eine schlagkräftige Gruppe zur Steuerung der Destination zu formen.
- Ein hohes Maß an Zusammenarbeit (gerade von bedeutenden Akteuren) ist sehr wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination.
- In den Netzwerken sind sowohl kompetente als auch einflussreiche Akteure eingebunden, die ihre gegenseitige Abhängigkeit innerhalb der Destination erkannt haben.
- Leadership-Netzwerke decken verschiedene (strategische) Bereiche der Zusammenarbeit in Destinationen ab.
- Führungsnetzwerke weisen einen relativ geringen Strukturierungsgrad auf.
- Die Wichtigkeit von Wissenstransfer und -austausch wird erkannt. Er basiert derzeit auf wechselndem, spontanem Austausch und ist geprägt von gewachsenen Beziehungen/Bindungen.
- Die Bewertung der Führungsnetzwerke insgesamt zeigt, dass die Potentiale der Zusammenarbeit noch nicht ausreichend realisiert sind.
- Es gibt Unterschiede bei einigen Netzwerkausprägungen zwischen den Führungsnetzwerken jener Destinationen mit einer Performance über dem Tirol-Durchschnitt und jenen in Destinationen mit einer Performance unter dem Tirol-Durchschnitt. Erstere sind daher imstande, einzelne Potentiale der Zusammenarbeit besser auszuschöpfen.

## 6 **thesen zu führungsnetzwerken in destinationen**

Die Ergebnisse werden nachfolgend in 10 Thesen zum Thema „Führungsnetzwerke in Destinationen“ zusammengeführt, die als Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der Führungsnetzwerke zu verstehen sind.

<b>thesen</b>	<b>handlungsempfehlungen</b>
<b>These 1: Wettbewerbsfähige Destinationen brauchen stabile und kompakte Führungsnetzwerke</b>	Führungsnetzwerke sind ein geeignetes Instrument, um abgestimmte Handlungen zu fördern und eine wettbewerbsfähige Destinationsentwicklung zu ermöglichen. Gut funktionierende Führungsnetzwerke unterstützen die Entwicklung von Kernkompetenzen und Innovationen in der Destination, da sie die Bündelung von Ressourcen und die Entwicklung einer gemeinsamen Destinationskultur unterstützen sowie die Konzentration auf gemeinsame Stärken fördern.
<b>These 2: Die Mitglieder der Führungsnetzwerke müssen von der Zusammenarbeit überzeugt sein</b>	Will eine Destination erfolgreich sein, so muss deren Führungsnetzwerk von den Mitgliedern dauerhaft ernst genommen werden. Es muss Einsicht in die Wichtigkeit der Zusammenarbeit, des Beitrags der Netzwerkteilnehmer und in die gegenseitige Abhängigkeit bestehen.
<b>These 3: Führungsnetzwerke sind informell</b>	Zusammenarbeit zwischen Leadern existiert in vielen Destinationen. Die Zusammenarbeit ist meist informell und daraus resultierende Leadership-Netzwerke sind ebenfalls informeller Natur.
<b>These 4: Kontinuität ist ein zentraler Erfolgsfaktor für informelle Führungsnetzwerke</b>	Nachhaltig funktionierende Führungsnetzwerke sind auf Stabilität und Langfristigkeit ausgerichtet. Diese Kontinuität führt zu Effektivität und Effizienzsteigerung.
<b>These 5: In Führungsnetzwerken soll das Gesamtinteresse im Vordergrund stehen</b>	In Führungsnetzwerken sollen die langfristigen Interessen der Destination im Vordergrund stehen und nicht kurzfristige Interessen der einzelnen Akteure.
<b>These 6: Es gibt einen "Treiberkern", der das Netzwerk steuert</b>	Die Netzwerksteuerung kann von einem starken Kern von Personen (Treiberkern), der das Netzwerk am Leben erhält und in den meisten Destinationen zu finden ist, erfüllt werden.



<b>These 7: Führungsnetzwerke sollen eine klare strategische Ausrichtung der Destinationen festlegen</b>	Führungsnetzwerke bieten einen guten Rahmen, die grundsätzliche Ausrichtung der Destination festzulegen, da wesentliche Akteure eingebunden sind. Sie unterstützen und ermöglichen die Umsetzung von Strategien und sind in der Lage, langfristig die Interessen in Destinationen durchzusetzen. Ohne eine klare strategische Ausrichtung sind Interessenkonflikte wahrscheinlich und eine Bündelung von Ressourcen ist schwierig.
<b>These 8: Stabile Führungsnetzwerke schaffen Nutzen für die Mitglieder</b>	Je entwickelter die Führungsnetzwerke, desto mehr Vorteile und Nutzen können die Mitglieder daraus ziehen. So können z. B. die Interessen der Netzwerkakteure besser vertreten und durchgesetzt werden. Im Ergebnis muss der Nutzen des Führungsnetzwerkes für die Mitglieder durch die höhere Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg der gesamten Destination spürbar sein.
<b>These 9: Effizientes Arbeiten in den Netzwerken muss gefördert werden</b>	Bei der Weiterentwicklung/Strukturierung der Netzwerke ist die Effizienzsteigerung ein wesentlicher Aspekt. Derzeit sind die Führungsnetzwerke noch eher breit angelegt, es fehlen konkrete Ziele und Aufgabenbereiche, die zur Effizienz in der Arbeitsweise der Führungsnetzwerke beitragen würden.
<b>These 10: Führungsnetzwerke müssen stärker strukturiert werden</b>	Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Wirksamkeit der Führungsnetzwerke in der Destination ist deren Weiterentwicklung durch Strukturierung. Der Erfolg einer Destination wird essentiell von der Funktionsweise des Führungsnetzwerkes geprägt.

**INFORMATION**

**Für weitere Fragen stehen wir Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung.**

**MCI Tourismus  
Weiherburggasse 8  
A-6020 Innsbruck**