

## **Die Resort-Gesellschaft Revolution im Alpenraum?**

### **Eine Auswertung von Erfahrungen, Studien und Anleitung für das Vorgehen**

Hans-Peter Meier

Die ländliche Schweiz befindet sich in einem neuen Wirbel – statt wie früher Einzelhäuser regnet es heute Resorts, kompakte Siedlungen. Die Stimmung erinnert an die 50er und 60er Jahre, an die Welle der Autobahnen, der Automobilität, der Eroberung der Landschaften für Produktion, Konsum und Freizeit. Was bedeutet diese Revolution für die Gemeinden? Was kann man aus bisherigen Erfahrungen und Studien folgern? Anregungen, was zu tun ist, stehen am Schluss.

- Was ist ein Resort nachdem die Bagger abgefahren sind?
- Von der Euphorie zur Wende – Fallbeispiel Tourismusstädte
- Die Voraussicht der Laien
- Warum schweigt man heute eher?
- Wie wird ein Gemeinwesen betroffen? Orte verlieren/gewinnen an Gesicht
- Gemeinden gewinnen oder verlieren Vitalität
- Wo steht man – wohin geht es – wohin soll es gehen? Antworten
- Was will die Einwohnerschaft?
- Gemeinde und Region – ein Wendepunkt zur Neuen Regionalpolitik
- Und was tun, wenn ein Resort da ist?



*Die Revolution am Bahnhof in Andermatt – sie knüpft an eine Ikone der Gotthardzeit an, an die Bedeutung des Eisenbahnwesens für die Wohnbevölkerung.*

**Was ist ein Resort nachdem die Bagger abgefahren sind?**

Der ländliche Raum, seine Gemeinden, haben verschiedene Erfahrungen und Etappen hinter sich, Zeiten des Verlusts durch Abwanderung, aber auch Perioden des Wachstums durch Zuwanderungen.

Eine der Arten von Wachstum zeigt neue Züge – die Resorts:

- > ausländische Investoren initiieren kompakte Projekte in Gemeinden
- > die Projekte sind gross bis sehr gross; die bestehende Gemeinde ist nicht selten kleiner als die hinzu kommende Resort-Gesellschaft
- > Projekte werden schnell, unter dem Zeitdruck globaler Marktverhältnisse realisiert
- > die Projekte sind auf ein offensives Marketing ausgerichtet
- > dieses ist international, um die Kunden gezielt anzuwerben
- > die Standorträume der Resorts werden durch neue Bilder und Images verzaubert
- > die Einwohner sind mit ungewöhnlichen Entwicklungen konfrontiert und werden durch sie herausgefordert
- > die lokalen Eliten sind besonders gefordert, weil sie in kurzer Zeit als „Scharniere“ funktionieren müssen

***Was ist neu?***

*Resorts sind internationale Grossprojekte, sie müssen sehr schnell geplant und realisiert werden, sie sind Renditeprojekte, ihre Leitphilosophie ist das Marketing und die Bauleistungen, die Masterpläne, das Management aller Probleme und Schritte sind unter einer Ägide; sie umfasst auch die Behandlung der Gemeinde und ihrer Wohnbevölkerung. Entscheidend ist die schnelle Überzeugungskraft und die Schaffung einer Hochstimmung.*

Eine Revolution verlangt Begeisterung und Euphorie:

### „Hochstimmung“:

In Kürze werden mit starken Bildern alle möglichen Zweifel und Risiken übertönt; Propaganda des Erfolgs; Betonung eines Gesamtnutzens; Fatalismus – wir können nicht sondern müssen.

### „Gutwetter Prognose“:

Die Hochstimmung wird abgeschwächt, aber das Ganze positiv bewertet; Differenzen kommen auf den Tisch; Zweifel können angebracht werden; sie unterliegen aber der grundsätzlich positiven Haltung.

### „Veränderlich, gewitterhaft“:

Das Ganze verliert sich in Teile; die Pro und Contras kommen auf den Tisch – in Bezug auf die wichtigsten Fragen: Architektur, Verkehr, Nutzen für die Gemeinde; Wirkungen auf Landschaft, Gemeinwesen, Kultur.

### „Schlechtwetterlage und Tiefstimmung“:

Das Ganze wendet sich klar ins Feld der Befürchtungen, in den meisten Belangen.



### **Umwälzung der Gemeinde?**

Eine Revolution beruht auf Prognosen und auf einer Spekulation für die Zukunft. Wir können in jeder Gemeinde die Stimmungslage erfassen: z. B. indem wir fragen, wo die Gemeinde zwischen Hoch und Tief steht.

Die Situation wird komplex, wenn die Einstufungen der Resort-Zukunft von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich sind.

Was kann man in die Prognose einbringen, um die Unsicherheit zu reduzieren? Die Regel ist einfach: man sucht die Wetterzeichen sorgfältig zu lesen; vorhandene Erfahrungen werden beigezogen; Gemeindestudien werden ausgewertet.

Fallbeispiele von schnell wachsenden Gemeinden lassen detaillierte Aussagen und Folgerungen zu. Doch Resort-Projekte sind für Gemeinden mehr als eine Innovation – eine Revolution. Sie verändert die Gemeinde, stellt sie vor Zukunftsfragen grundsätzlicher Art:

Sind die Gemeinden

> auf dem Weg zum *Unternehmen*, das Dienstleistungen verkauft und sich in erster Linie marktstrategisch verhält

> oder bleiben sie hauptsächlich *Gemeinwesen*, die Interessen und Identitäten als öffentliches Gut behandeln, wahren und mehren

*Hochstimmungen* haben interessante Formen angenommen: z. B. in Champéry: “Um in eine höhere Liga aufzusteigen, braucht es Ausländer in der Mannschaft. Die Maisons de Biarritz sind unsere Kanadier”.  
Gemeindepräsident von Champéry, früher Eishockeyspieler, zum Investorunternehmen aus Frankreich.  
Oder in Andermatt: “Man freut sich, dass bald die Bagger einfahren..”

Gemeinden als *Unternehmen* im globalen Standortmarketing:

“Weltweit wächst die Zahl der Reichen, die sich solche Ferien leisten wollen exponentiell: in Osteuropa, Asien, der Türkei, dem Nahen Osten gibt es immer mehr gut gestellte Leute.” (Sawiri)

Die Revolution zielt über das Resort hinaus: sie fördert die Entwicklung einer Gemeinde zum Unternehmen; es soll lernen, sich markt- und unternehmensgerecht zu verwalten und den globalen Freizeitmarkt im Auge zu behalten.

Im *Unternehmen Gemeinde* ist das Wachstum der wichtigste Wert. Hochstimmung ist zusammen mit den Investoren schnell da. Die Gemeinde ist aktiver Teil eines (globalen) Marktes. Das Marketing wird zum Leitbild der Gemeinde. Investitionsprojekte im grossen Stil gehen problemlos über die Bühne.

Für ein *Gemeinwesen* ist das Wachstum zwar ebenso erwünscht, aber nicht in derselben Dominanz. Wachstum ist dann erwünscht, wenn es Gruppenvorstellungen befriedigt und qualitativ zum Gesamtinteresse der Gemeinde beiträgt, ihre Identität und Vitalität stärkt. Investitionsprojekte im grossen Stil sind umstritten; sie werden ein Theaterstück mit Spielern, Gegenspielern und Zuschauern, Opfern und Gewinnern.

### **Von der Euphorie zur Wende – Fallbeispiel Tourismusstädte**

Man kann Beobachtungen gut belegen: Es gibt grössere Tourismusorte, die sich im Laufe der letzten Jahre zu „Tourismusunternehmen“ entwickelt haben und sich so definieren. Anschauung liefert St. Moritz „top on the world“. In der letzten Zeit haben sich die Hochstimmungen deutlich abgeschwächt und sind harscher Kritik gewichen. In Interviews und Studien, bei denen die Wohnbevölkerung und Gastgruppen einbezogen wurden, werden die Verluste als *Gemeinwesen* und Wohnort stark moniert – sie sind

*Gemeinden sind für den grossen Teil der Bevölkerung*  
***Gemeinwesen:***

> *Ort der Bindung und Identifikation:*

“*ich bin jemand von hier*”

> *Anker für Zugehörigkeit und Heimat:*

“*mich halten die Landschaft, die Vertrautheit, das einmalige Gesicht des Ortes*”

> *Teilnahme und Mitbestimmung als Öffentlichkeit:*

“*ich kann hier noch etwas sagen, bedeute etwas*”

*Diese Haltungen sind in den Gemeinden des Berggebiets und im ländlichen Raum ausgeprägt. Im Gegensatz zu einem verbreiteten Urteil ist die Bedeutung des Wohnorts als *Gemeinwesen* auch in Agglomerationsgemeinden relativ wichtig geblieben – und wird zum Teil wieder wichtiger.*

*Quellen: Gemeindegemeinschaften im Berggebiet, in der Metropolitanregion, Zug und Zürich (cultur prospective 2000 – 07).*

Politikum ersten Ranges. Negativ wirken: zur Schau gestellter Reichtum und die Lebensstile von (internationalen) Gästen, welche die ansässige Jugend beeinflussen. Beklagt wird die Abwanderung der Jugend; sie will nicht im Tourismus oder in Luxussektoren arbeiten. Negativ zählt der Verlust lokaler Öffentlichkeit, z. B. aufgrund leer stehender Geisterquartiere, und des Zusammenhalts im Alltag. Diese und weitere negative Entwicklungen sind im Urteil der Einwohner ebenso wichtig wie ökonomische Trends, Preisdruck nach oben, Verdrängung und Verlust von Eigenständigkeit durch Investoren, die Übernutzung durch Verkehr und touristische Landnutzungen oder Vollzugsprobleme der Verwaltung.

Der Aufstand der Wohnbevölkerung ist nicht allein in St. Moritz zu beobachten. Er konnte schon in den 70er Jahren in Davos festgestellt werden, wo er sich noch in erster Linie auf den Preisauftrieb der Mieten begrenzte. In den meisten Tourismusstädten der Schweiz, im Wallis, in der Innerschweiz, im Berner Oberland, sind die Spannungen zwischen der Gemeinde als „Tourismusunternehmen“ und „Gemeinwesen“ bekannt. Sie werden weniger in die Öffentlichkeit getragen, weil sie im Schatten der Hochstimmung liegen, die in diesen Orten durch die Vorherrschaft des Marketings aufrecht- und durchgehalten wird.

*Die Befürchtung des Preisdrucks in Tourismusorten, die Schere zwischen Nach- und Vorteilen des wirtschaftlichen Wachstums, sind nur die Spitze des Eisbergs. Die Einschnitte in die Qualität des Gemeinwesens wiegen schwerer. Es ist denn auch diese, welche zuwandernde Gruppen, Neuzugezogene, bald vermissen.*

### **Die Voraussicht der Laien**

In der Bevölkerung ist die Gemeinde Gemeinwesen und kein Unternehmen. Erfahrungen mit schnellem Wachstum und Grossprojekten lösen bald die Wende aus: die Qualität als Gemeinwesen wird zum Prüfstein für die Zufriedenheit; dies ist auch in der Gastbevölkerung der Fall (bei Ferienhausbesitzern, Stammgästen). Die Spannungen und Konflikte zu Behörde und Verwaltung nehmen zu.

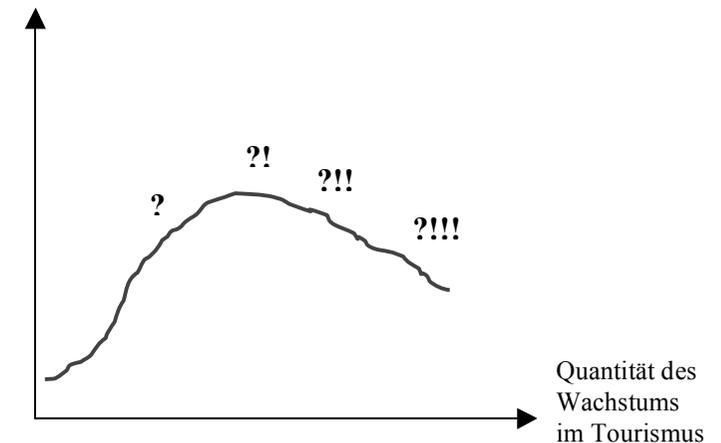
Dies lässt sich an Haltungen gegenüber dem Wintersport zeigen. In der Westschweiz, in Grimentz, wurde eine relativ hohe Harmonie zwischen Wachstum und Vertrauen in die Gemeinde festgestellt. Generell scheint in der Westschweiz die Wetterstimmung für expansive Projekte besser zu sein als in deutschschweizerischen Gemeinden. In den Berner Fallgemeinden fand sich ein „schwelendes Misstrauen“ der Bevölkerung zur Gemeinde, allerdings bei einem erhaltenen Konsens für ein gewisses Wachstum. Kritisch war das Vertrauensverhältnis zur Gemeindebehörde und zum Tourismus in den Innerschweizer Tourismuszentren Andermatt und insbesondere in Engelberg. Der Konsens für Wachstum und Tourismus wird nach starken Schüben gefährdet. – In kleineren Gemeinden, die auf Wachstum angewiesen sind, wird ein gewisses Wachstum gewünscht und kaum hinterfragt. Erst die Erfahrung überstürzender Entwicklungen löst die Wende aus.

*Touristische Grossprojekte lösen in der Bevölkerung relativ früh Befürchtungen aus – wie empirische Studien belegen.*

*Quelle: Susanne Hohermuth, Hans-Peter Meier-Dallach, 1996, Lokale Chancen für Nachhaltigkeit, Wintertourismus aus der Sicht der Bevölkerung, Zürich: edition cultur prospectiv. S. 47ff.*

Dies zeigen jüngere Studien am Fallbeispiel der Engadiner Gemeinden. Das boomende Scuol wird von seinen Einwohnern schon kritisch wahrgenommen. In den übrigen Gemeinden des Unterengadins und im Münstertal, Orte mit geringerem Wachstum, ist die Stimmungslage besser und die Haltung für ein qualifiziertes Wachstum gegeben. Man kann von einer Kurve ausgehen: kleinere Orte (z. B. das Münstertal) stehen am Anfang, ertragen noch Entwicklungen und setzen auf sie; Fragezeichen ans Wachstum gibt es nur wenige. Gemeinden mit stärkerem Wachstum erreichen bald jenen Pegel, wo Wachstum, z.B. ein Grossprojekt, als Qualitätsminderung wahrgenommen wird (z. B. Ardez, Guarda, Scuol). Spannungen und Missbehagen über negative Wirkungen, Qualitätsverluste für die Wohnbevölkerung werden deutlich. Den Zenith überschritten haben Tourismuszentren, wie St. Moritz, das Oberengadin, wo die quantitative Weiterentwicklung massiv mit einer Verschlechterung der Situation des Gemeinwesens verbunden wird – wohl verstanden unabhängig von wirtschaftlichen Vorteilen, die diese Entwicklung bringt.

Qualität des  
Wohnorts als  
Gemeinwesen



*Gemeinden einer Region lassen sich auf einer Kurve beschreiben: von einer bestimmten Grösse an im touristischen Wachstum entstehen Fragezeichen, ob dies zur besseren Qualität als Wohnort, Gemeinde, beiträgt. Die Vorzeichen sind noch nicht alarmierend – und ein gewisses Wachstum ist immer noch möglich. Auf der Scheide wird der kritische Punkt erreicht. Das Fragezeichen führt zu Alarmzeichen, Opposition oder Aktionen. Der Konsens und das Vertrauensverhältnis sinkt. Noch grösseres Wachstum verschärft diese Situation, wie Studien in der Schweiz und im Ausland belegen.*

*Quelle:*

*Hans-Liudger Dienel, Hans-Peter Meier-Dallach et. al., Die neue Nähe, Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 2004, S. 223ff und S. 151ff.*

Nun übertreffen aktuelle und geplante Resort-Projekte diese bisherigen Erfahrungen mit Wachstum bedeutend; es handelt sich um schnelle und einschneidende Zäsuren in Gemeinwesen. Ihre Wirkung auf die Wende vom Resort-Unternehmen zum Gemeinwesen, das Kippen der Wetterlage, wird stärker sein. Darauf weisen Symptome aus der Westschweiz hin, z. B. die Opposition in Champéry. Allerdings zeigt sich gerade an diesem Beispiel, dass das Pro-Lager, die Investoren und die davon mitprofitierenden Akteure („Clans“) im „Hochstimmungsstil“ verfahren; Opposition kann nur schwelend und anonym motten; Leute weigern sich, dass ihre Namen öffentlich werden (TA. 3.8.08, 19).



***Stimmen, welche die Wende vorausahnen***

*“Champéry's grosser Schatz sind die intakte Natur und das dörfliche Leben. Das müssten wir erhalten und fördern und nicht ständig dem grossen Geld hinterher rennen“. Am Ende würden wir höchstens vier bis fünf der 130 von MdB versprochenen zusätzlichen Arbeitsplätze belegen. Die restlichen Stellen werden durch billigere auswärtige Arbeitskräfte ersetzt, wie das heute schon im Gastgewerbe und auf grossen Baustellen der Fall ist“. Das von den Behörden blindlings geförderte Megaprojekt treibt die Wohnungs- und Baulandpreise in Höhen, die für Einheimische unerschwinglich werden. Deshalb wandern die Jungen ab.”*

**Warum schweigt man heute eher?**

Tatsächlich stellt man heute fest, dass die Bewohnerschaft in Berggemeinden weniger auf kritischen Kurs zu Entwicklungen gehen wie noch vor einem Jahrzehnt. Dafür gibt es Gründe. Die schweizerische Regionalpolitik hat ihr Leitbild aufgegeben oder nutzt sie höchstens noch, um grossräumige Koordinaten auszuspannen. Die Gemeinden stehen unter Druck sich anzupassen, Autonomie und Mitbestimmungsformen zu reduzieren oder effizienter zu gestalten. Im Münstertal ist man keine Gemeindevielfalt mehr sondern eine Region nicht mehr autonomer Gemeinden. Damit verlieren die Bürger die Nähe zu den Streitobjekten. Es gehen Spannungen verloren, die wichtig sind für die Vitalität von Gemeinden. Spannungen sind für ein Gemeinwesen so wichtig wie Hochdruckleitungen für ein Kraftwerk. Man wird gleichgültig und schicksalsgläubig. Und die Koordinationsschraube dreht immer höher über die Region hinaus auf kantonale, nationale und EU-weite Instanzen. Die Ohmacht, da noch etwas machen zu können, nimmt zu. Der Kreis schliesst sich: Resort-Projekte suggerieren, dass man ohne Projekt am Ende der Entwicklung, in der Sackgasse landen werde. Die Hochstimmung für das Projekt lebt aus der Abwertung der heutigen Situation und der Geschichte. Der gemeinsame freie Wille wird so leicht in ein „Müssen“ umgemünzt. Schicksalsgefühle verhelfen der Hoffnung auf das Resort-Paradies als einzigem Ausweg zum Durchbruch.

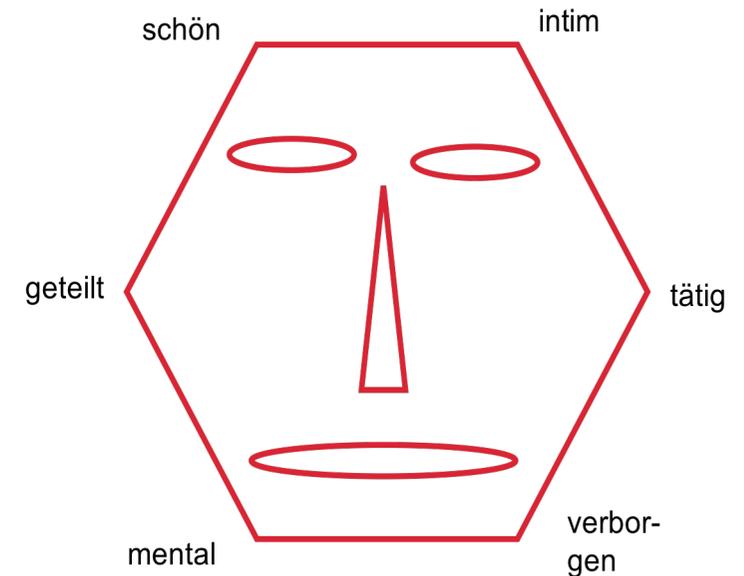
## Wie wird ein Gemeinwesen betroffen?

### Orte verlieren oder gewinnen an Gesicht

Ein Resort verändert das Gesicht, das Orts- und Landschaftsbild. Dieses Bild muss mit der grösstmöglichen Sorgfalt gepflegt werden. In allen Fallbeispielen kommt es zum Grosseinsatz medialer Mittel, um Eindrücke eines Retortengesichts abzuwehren.

Ein Gemeinwesen hat ein Gesicht, das seine Bewohner schaffen. In diesem erkennen sie ihren Ort und sich selbst. Nach dem Bau, vielleicht so nach fünf Jahren entsteht ein zweites Gesicht des Ortes, jenes, das die Resort-Gesellschaft schafft. Um anschaulich zu sein, durchschreiten wir ein Fallbeispiel und benutzen ein Einstufungsinstrument (siehe rechts). Wir machen die Tour mit einen Vertreter der Gäste und mit einem Einwohner, der sich auskennt. Wie sehen diese Ortsgesichter aus? Können wir voraussehen, welche Züge verändert werden, wenn das Resort gebaut sein wird?

„Beautiful“: Wir stellen fest, dass das „Schöne“ am Ort beim Einwohner leidet, wenn er das Resort dazu zählt. Er wird Mühe haben das Transplantat als schön zu empfinden und er weist es aus: als durchschnittlich oder gar als hässlich. Der neue Gast hingegen hat mit der Wohnung etwas „Schönes“ gekauft oder gemietet. Das Gesicht des Resorts lebt von dieser Schönheit.



*Resortprojekte verändern das Gesicht eines Ortes, dasjenige, was ihn schön, intim und vertraut macht. Dazu gehört sein Tätigsein, das Pulsieren des Alltags. Ein Ort hat seine Verborgenheit, Nischen und Stellen, die wichtig sind. Das Ambiente eines Ortes schafft bestimmte Bilder, die einmalig sind. Zum Gesicht eines Ortes gehören aber auch Unterschiede, Teilungen, Spannungen.*

„*Intimacy*“: Schon bei der Intimität sieht es anders aus: Der Einwohner empfindet das Resort als fremd, seinen eigenen Ort aber als intim und vertraut. Doch eine Überraschung ist möglich. Der Gast sieht das Dorf der ansässigen Einwohner intimer als sein eigenes Resort. Er beginnt das Dorf als intimen Raum zu achten und zu schätzen.

„*Activity*“: Zum Gesicht des Ortes gehört Tätigsein, Leben. Es wird besonders am Anfang schwer sein, dass das Resortleben pulsiert: es wird als passiv, schläfrig oder tot empfunden. – Dafür haben die Planer eine Lösung vorgesehen; kalte Betten, leer stehende Gebäude werden verhindert.

„*Secrecy*“: Der Einwohner kennt die Geheimnisse, das Verborgene, das zum Gesicht seines Ortes gehört; das sind Geschichten, Geschehnisse oder das Gedächtnis. Sie sind dem Gast fremd – die Resortsiedlung kämpft gegen die Durchschnittlichkeit und Banalität. Gäste werden neugierig; das Verborgene des alten Ortes kann anstecken.

„*Imagination*“: Ein Ort strahlt Bilder, Vorstellungen, Imagination aus und regt sie an. Der Gast wird die einmaligen Bilder zunächst in der Natur entdecken. Die Einwohner verbinden diese Bilder mit dem Dorf, seinen Leuten und seiner Geschichte.

„*Polarities*“: Dieser Zug im Orts Gesicht wird sich verändern, die Teilung, die Spannungen und die Unterschiede. Der Einwohner wird die Grenze und Distanz seines Ortsteils zum Resort stark empfinden. Es kann Feindes- oder

**Sie gehen durch  
Ihren Ort: stufen Sie  
ein wie schön Sie  
ihn finden!**

10  
9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2  
1  
0

**schön**

**durchschnittlich**

**hässlich**

*Das Beispiel “Beautiful”: Einwohner und Resortbewohner gehen durch den Ort und stufen sein Gesicht ein. Welche Einstufungen nehmen sie vor, wie weichen sie ab? Wo zeigt sich der eingestufte Wert besonders, in welchen Situationen und wo? Man erstellt das Orts Gesicht durch die weiteren fünf Eigenschaften und erhält so – wie in einem Mosaik – das Gesicht eines Ortes aus der Sicht der Bevölkerung.*

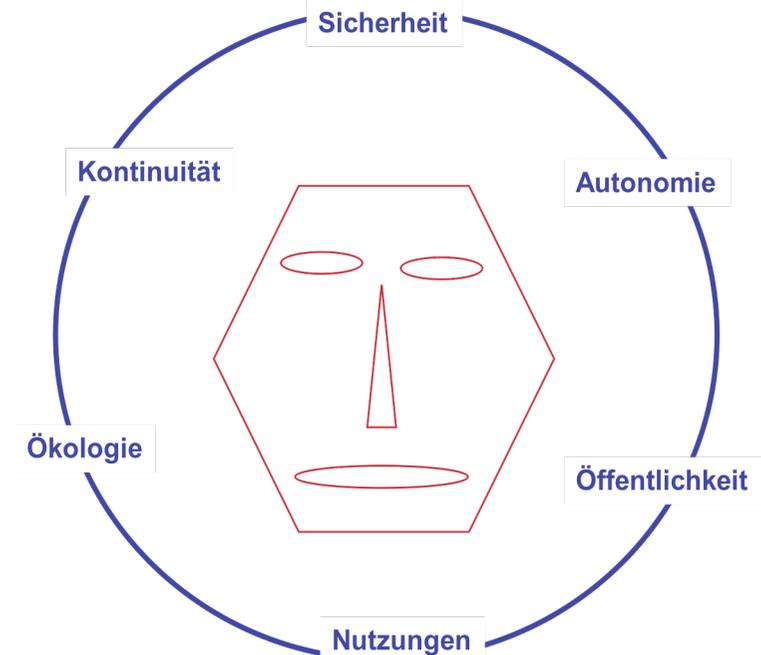
anonymes Gebiet werden. Der Gast wird davon lange wenig spüren, solange er isoliert im Resort lebt. Erst mit der Zeit wird er die Teilung erfahren – die Unterschiede, ja Spannung oder gar Konflikte zum bisherigen Ortsteil, in dem Masse, wie er ihn begeht, sich dort beteiligt.

### Gemeinwesen gewinnen oder verlieren Vitalität

Lokale Gemeinwesen können nicht alles aber viel, solange sie vital bleiben. Eine Quelle für diese Vitalität ist das *Gesicht*, das die Einwohner und mit der Zeit die Bewohner eines Resort einem Ort verleihen.

Vitalität einer Gemeinde braucht aber auch materielle, handfeste Quellen. Deren sechs sind rechts genannt. Wie werden sie durch ein Resort beeinflusst, wo gewinnen sie Vitalität und wo können sie sie verlieren?

Im revolutionären Jargon wird das Resort als „Springflut“ für die lokale Wirtschaft, die damit verbundenen Investitionen für *Nutzungen* aufgefasst. In der Resort-Gesellschaft ist dieser ökonomische Gewinn d e r Vitalitätsgewinn, einer, der ermöglicht, die übrigen fünf mitzuziehen. Es besteht kein Zweifel, dass ein wirtschaftliches Plus über dem Strich resultieren wird. Dem stehen aber auch Ergebnisse gegenüber, die Verluste vorrechnen: die wirtschaftlichen Gewinne aus Investitionen fließen meist ab; die Arbeitsplätze werden an ausländische Arbeitskräfte vergeben, die nicht am Ort wohnen; die Arbeitsangebote sind zu wenig qualifiziert für die Jugend; die zusätzlichen Kosten für Infrastruktur fressen die Steuergewinne auf. Besonders wiegt ein Vitalitätsverlust schwer: die Resortökonomie und ihre Akteure stammen von aussen und dominieren die lokale Gesamtwirtschaft. Die unternehmerische Initiative der ortsansässigen Betriebe wird passiviert anstatt motiviert, schwindet mehr und mehr.



*Vitalität einer Gemeinde: Art und Weise, wie sie die sechs Bereiche als Quelle für die Selbststeuerung und Lösung von Problemen nutzen kann.*

Die Resorts bringen den Gemeinden mehr Vitalität im Sinne von *Autonomie*, Unternehmertum, Eigeninitiative und Innovationen; Subventionsabhängigkeit vom Kanton und von Bern entfällt. Demgegenüber stehen Ergebnisse aus Studien: Die Quelle für eigenständige und aktive Selbsthilfe sinkt, je stärker eine lokale Wirtschaft von aussen überflutet wird. Es entstehen neue Abhängigkeiten, z. B. Anforderungen von Grossverteilern, Banken, Management- und Beratergruppen. Diese sind nicht mehr rein wirtschaftlich orientiert, sie üben Einfluss und Macht aus – offen oder via Lobbying. Die wesentliche Folge ist oben festgehalten: die Gemeinde wandelt sich in ein Subunternehmen; Gemeindeakteure sind Scharniereliten für wirtschaftliche Investoren; die Gemeindeschreiber steigen zu erfolgreichen Managern auf. Die Gemeindeammänner werden zur politisch gewählten Folklore.

Resorts werden heute vorrangig als Einschnitte in die Landschaft und *Ökologie* kritisiert. Dies zu Recht, denn empirische Untersuchungen zeigen, dass die Landschaft und Natur das Grundkapital der Gemeinden in Randgebieten darstellt. Was tragen Resorts bei, dass in Gemeinden die Fähigkeiten wachsen, die Landschaft und Natur eigenständig zu gestalten? Resorts können dazu anstossen, dass die Gemeinde ihr Landschaftskapital neu entdeckt, es im Blick auf die neuen Einwohner und Kunden gezielt pflegt, schützt oder anbietet. Es gibt aber auch Beobachtungen, die auf Verluste hinweisen: man gibt das Heft aus der Hand. Mit den Resorts werden

kompakte Landschaftsnutzungspläne mit verpackt, zu denen man nichts mehr zu sagen hat. Auswärtige Landschaftsplanungen müssen aus – durch die Grösse des Resortgebiets bedingt – erforderlichen Vorschriften von aussen bestellt und akzeptiert werden. Die Gemeinde fällt ins Minus, selbst wenn man die quantitative Abgabe von Land und Natur, die zusätzliche Übernutzung nicht mit berücksichtigt.

Eine der Visionen sieht mit den Resorts Chancen, dass neue *Öffentlichkeiten* entstehen. Die Bereicherung der Bevölkerung und des Gemeindelebens durch Zuwachs von aussen ist sicher eine erwünschte Option. Allerdings gibt es Grenzen: bereits ein 20% Zuwachs innerhalb von wenigen Jahre ist für ein Gemeinwesen, seine Öffentlichkeitsbildung, problematisch. An einem Ort entsteht in kurzer Zeit Anonymität. Die Öffentlichkeit, Institutionen, Vereine sind überfordert. Die Gemeinde teilt sich in eine Resort- und eine Dorfhälfte, die sich wechselseitig nicht kennen oder sich gleichgültig sind. Diese Gesetzmässigkeit ist in allen extrem wachsenden Gemeinden zu beobachten, sie wird aber in Resort-Projekten im Berggebiet stärker wirken. Denn es handelt sich bei den Zureisenden meist um Gruppen, die eine grosse soziale Distanz zur bestehenden Einwohnerschaft aufweisen: sie sind reich und kommen aus dem Ausland. Sie bringen der Gemeinde ein zusätzliches Problem. Man muss sie mit Seidenhandschuhen begrüessen, während man die gewöhnlichen Immigranten im Dorf oder an seinem Rand mit harten

Gesetzen behandeln muss. Die Gefahr, dass das öffentliche Leben im bestehenden Ort isoliert bleibt, kaum Brücken und Austausch zur Resort-Gesellschaft entstehen, ist wahrscheinlich. Dies aber schwächt die Vitalität des Gemeinwesens als Ganzem.

Es bleibt die *Kontinuität*, das heisst die Ressource, eine Gemeinde zu bleiben, das was war zu behalten und in die Zukunft zu führen. Ein Resort kann diesen Willen zur eigenen Tradition tatsächlich stärken; die Überfremdung kann die Identifikationen sogar neu anfachen. Tradition wird zu einem „Widerstandsreseau“, um Grenzen ziehen und sich selber fühlen zu können. Im Berggebiet handelt es sich um Orte, die eine starke Kultur haben. Traditionen gehören zu einer Quelle, um sie vital zu erhalten. Die Resorts hingegen sind in dieser Hinsicht leer. Das Kulturmanagement muss – zusammen mit dem Marketing – das Erbe aufnehmen und so verändern, dass es wirksam wird: als Etikette, Schirm über der Marke und Bild nach aussen.

Die Tradition dient aber auch als Ressource für die Vitalität eines ganzen Gemeinwesens. Sie war oft die Antriebskraft für Widerstand, z. B. gegen Staudammprojekte, denen Dörfer hätten geopfert werden müssen – sei es im Urserental oder in der dritten Welt.

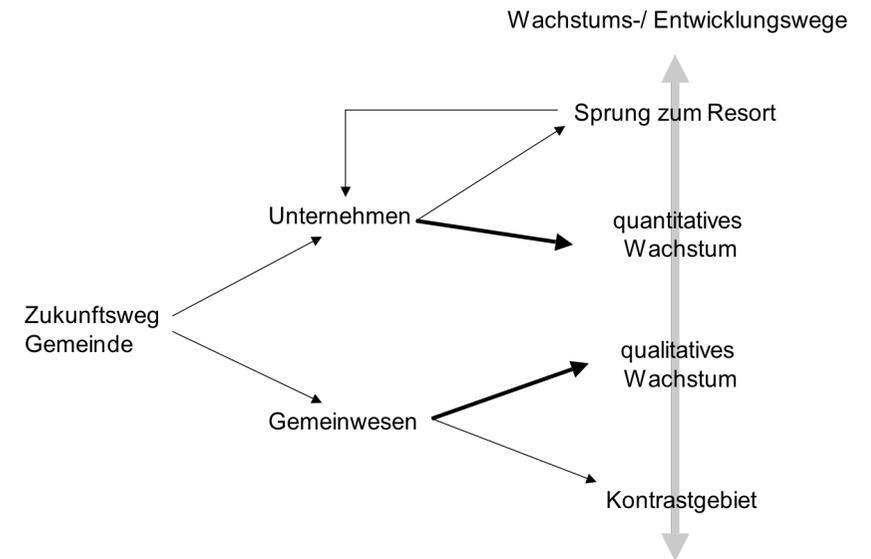
Die Vitalität von Gemeinden im Berggebiet hängt wesentlich von der Art und Weise ab, wie sie sich sichert, der *Sicherheit*. Die Sicherheitskultur war eine der wichtigsten Quellen für die Vitalität der Gemeinde; in kurzer Zeit, bei

abgebrochenen Wegen selbständig bleiben. Die eigene Feuerwehr wird nach dem Resortbau nicht mehr genügen, um die neuen Sicherheitsbedürfnisse garantieren zu können. Die Risiken, die ein Resort in eine Gemeinde bringt, übersteigen ihre Möglichkeiten massiv. Und es entstehen jenseits von Naturgewalten neuartige Risiken: Finanzkrisen, anonyme Wohnsitze, Einbruchzonen, Verkehrs- und Abfallprobleme. Der Vorschriftenberg wird zu einer Sicherheitsbürokratie, welche die Gemeinde überfahren kann.

**Wo steht man – wohin geht es und wohin soll es gehen?  
Die Antwort auf eine Revolution**

Die Resorts sind für Gemeinden mehr als eine Innovation, sie bedeuten einen Bruch zum Bisherigen und eine Umwälzung. Gemeindestrukturen und Zukunftswege verändern sich. Es ist daher notwendig, über Detailfragen hinaus an die Entwicklungswege für Gemeinden zu denken. Strategische Entscheide, z. B. Pro oder Contra ein Resort wie die Arbeiten vom Bau bis zur Lebensphase benötigen die Kenntnis dieser Wege. Denn die Entwicklung der Gemeinde selbst ist mit im Spiel.

Zwei Zukunftsvisionen für die Gemeinde stehen zur Debatte. Man setzt die Gemeinde als *Unternehmen* oder als *Gemeinwesen*. Je nach Weg, ist das erwünschte Wachstum durch die Freizeit-Gesellschaft sehr verschieden. Resort-Projekte sind unternehmerische Investitionen grossen Stils. Sie wirken bereits in der Vorbereitungsphase auf die Gemeinde: sie verlangen von ihr den Takt, das Vorgehen, die Sprache, Bilder und das Management der Resort-Gesellschaft zu übernehmen. Sie machen die Gemeinde zu einem *Subunternehmen*. Wenn die Gemeinde bereits Erfahrungen als Unternehmerin von Wachstum besitzt, ist sie darauf vielleicht vorbereitet. Gemeinden ohne diese unternehmerische Erfahrung aber werden einfach



*Gemeinde als Unternehmen oder Gemeinwesen? Wachstumswege des Tourismus beeinflussen die Zukunft der Gemeinde.*

hinein gesogen – begeistert oder widerstandslos, schweigend oder mit der Faust im Sack.

Gemeinden, die auf ihre Zukunft als Gemeinwesen setzen, werden sich dem Zauber dieses Weges anders stellen. Sie streben jenes Wachstum an, welches

- (a) die Gemeinde als Gemeinwesen für die Zukunft besser qualifiziert und
- (b) die Vitalität des Gemeinwesens in den sechs Bereichen stärkt.

Daraus ergibt sich für diesen Weg, dass ein Resortvorhaben wohl ausser Betracht fällt. Die oben festgestellten Wetterzeichen, die man aus der Erfahrung grosser Wachstumsschübe lesen kann, unterstützen diese Strategie.

Allerdings hat der Weg zum zukunftsfähigen Gemeinwesen eine Kehrseite. Es braucht viel Eigenkraft, Energie und besonders Innovationen. Qualitatives Wachstum verlangt – anstatt auf einen schnellen Trend aufzusteigen – die eigenen Möglichkeiten, Chancen und Nischen einzubringen. Besonders gefordert wird die Arbeit am anderen Ende der Chancen-Skala sein: wie entwickelt man sich als Kontrastraum, der überrascht, Leute an den Ort bindet und die gängige Freizeitmassenkultur originell überholt?

### **Was will die Einwohnerschaft?**

In der Tourismusforschung spiegelt sich eine Verachtung jener, die in den Orten selbst wohnen. Selten befragt man sie, was sie sich von den Gästen wünschen. In einigen Untersuchungen hat man dies jedoch getan. Die

Befragten konnten sich, in einer dieser Studien, für vier Stile entscheiden, wie die ansässige Bevölkerung mit den Gästen von aussen umgehen möchte.

Mehr als zwei Drittel wünschten sich die

*Kommunikation: Spontane und geplante Kontakte finden statt; die Anzahl der Gäste ist so bemessen, dass sie die Kommunikationskreise der ansässigen Bevölkerung nicht stören; sie bereichern sie, regen sie an.*

An zweiter Stelle (56%) folgt der Wunsch nach partnerschaftlichen Beziehungen:

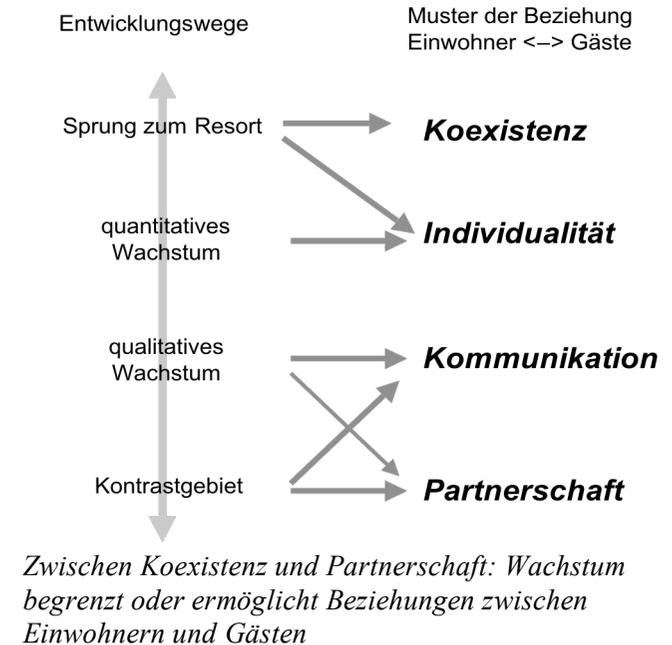
*Partnerschaft: Es gibt Austauschbeziehungen; Gäste kaufen am Ort ein, nehmen an öffentlichen Veranstaltungen teil oder sind Mitglied von Vereinen; sie interessieren sich für die Gemeinde und informieren sich.*

Dann folgt das individualistische Muster der Beziehungen (45%):  
*Individualität: Beziehungen sind Sache der Individuen; die private Sphäre hat den Vorrang auf Seiten der Gäste wie der Bewohner; die möglichst freie Wahl für das Individuum ist das Ideal.*

Weitaus an letzter Stelle (15%) wird die Koexistenz als Beziehungsmuster gewünscht:

*Koexistenz: Das Nebeneinander wird als Ideal vorgezogen; man begrenzt sich auf die Achtung von Regeln, die Reibungsflächen zwischen Einwohnern und Gästen verhindern. Die Gesellschaft ist zwei geteilt in Gastbereiche und solche, die der Wohnbevölkerung dienen; Segregation ist positiv.*

Das Ergebnis belegt, dass sich Einwohner von Tourismusorten im Wunsch deutlich äussern: Sie wollen, dass Gäste eine Beziehung zur Öffentlichkeit in



der Gemeinde eingehen. Sie lehnen die Koexistenz zwischen Gästen und Einwohnern ab.

Aus diesem Ergebnis folgt klar: Resort-Projekte lassen lediglich die beiden passiven Muster der Beziehung zur kommunalen Öffentlichkeit zu: Koexistenz von Individuen und privater Kreise. Zu gross sind die quantitativen Grössen im Wachstum und zu fluktuierend die Gäste im Wechsel ihrer Anwesenheit.

Die Resortgesellschaft hat alle Chancen zu einer Agglomeration zu werden, die noch grössere Probleme hat als jene rund um die Metropolen. Oder gibt es da neuartige, unerwartete Lernprozesse?

### **Gemeinde und Region – ein Wendepunkt der Strategien**

Eine Gemeinde, die sich zum Resort-Unternehmen entwickeln will, befindet sich in günstigem Fahrwasser. Sie profitiert vom neuen Wind, dem internationalen Markt der Freizeit- und Luxusgesellschaft und dem Zufall einem Investor aufzufallen. Die Gemeinde kann sich gar rühmen, regionalpolitischen Ballast abzuwerfen, auch von nahe liegenden Zentren frei zu werden. Man segelt direkt ins globale Glück. Das Ferne ist näher als das Nahe. Man wird grösser und internationaler, als man sich als kleine Gemeinde oder Talschaft jemals träumen konnte.

*“Anfangs sei er schockiert gewesen von der Euphorie nach Sawiris Auftritt und seinem Anspruch alleiniger Player zu sein. Aber Sawiris habe den Urschnern das Bewusstsein gegeben, dass sie hier oben die Städte Zürich und Luzern nicht brauchten um erfolgreich zu sein. Nur müssen wir zu echten Touristikern werden... Wir sind doch schon längst nicht mehr richtige Bergler.”  
(NZZ a. Sonntag, Nr. 19, 82 (13. 5. 07))*

Gemeinden, die sich zum anderen Weg entscheiden, profitieren wohl ebenfalls von der Internationalisierung der Freizeit- und Tourismusgesellschaft. Sie haben aber mehr zu leisten – ihr Weg ist schwieriger. Und sie brauchen eine Regionalpolitik, ein Umfeld, das sie stützt. Welche?

### **Die Resorts und die neue schweizerische Regionalpolitik**

Landauf landab zeigt sich ein eindruckliches Bild, wenn man die Haltungen zur Landschaft in der Bevölkerung aus Untersuchungen ernst nimmt. Die „einmalige Landschaft“ ist der wichtige Heimatanker, um am Wohnort zu bleiben. Freiraum und die Einbettung in eine starke Landschaft sind auch in Städten und Agglomerationen für die Bewohner sehr wichtig. Die Vielfalt und Exklusivität der Landschaft ist das wichtige Potential der Schweiz. Die Bevölkerung weiss das, ältere und jüngste Abstimmungen belegen es.

Berichte über Landschaftsnutzung zeigen das Gegenteil: immer mehr Land wird verschnitten und zerstückelt. Die Landschaft als zusammenhängendes Ganzes geht verloren. Man sucht sie in Kanada, auf Inseln, anderen Kontinenten, in der dritten Welt.

Investoren von Resorts haben es mit einer Bevölkerung zu tun, die stolz ist auf ihre Landschaft. Integration zwischen Randgebieten und Zentren hat sie stets hoch gehalten. Eine beachtliche Mehrheit trägt diese Regionalpolitik

mit. In jüngster Zeit hat diese eine Richtung eingeschlagen, die kein Resortprojekt übergehen kann. Gemeinden in den Alpen und im Jura erhalten Chancen, ihre Landschaften neu mit zu bestimmen, sie als zusammenhängende Gebiete zu gestalten. Die Gemeinden sind die Verwalterinnen (Stakeholder) ihres wichtigsten Gutes. Die Regionalparkstrategie ermöglicht, dass Gemeinden ihr Wachstum und ihre Entwicklung auf das wichtigste Bedürfnis der Bevölkerung ausrichten können: Zugang zu Kontrastlandschaften in der dicht besiedelten Schweiz. Das Archiv der Landschaften von nationaler Bedeutung, ein vielfältiges Gewebe von Gebieten, hat diese Zukunft voraus geplant.

Eine der grössten Herausforderungen für die Gemeinden im ländlichen Raum wird es sein, ihre Vitalität eigenständig zu fördern. Dazu können diese neuen Parkgebiete genutzt werden. Die Gemeinden haben in ihnen Verbündete, sich besser zu entwickeln, als der Zauber der Resort-Gesellschaft und des totalen Freizeitmarktes vorspiegeln kann.

### **Und was tun, wenn ein Resort da ist?**

Für die meisten Gemeinden bedeutet ein Resort, dass sich zwei Gruppierungen von Menschen begegnen. Die Einwohnerschaft steht – oft einer viel grösseren – Gesellschaft, die im Resort lebt, gegenüber. Wenn die Baustellen aufgeräumt sind, beginnt eine soziologische Baustelle: wie verändert sich das Klima im Zusammenleben der Gemeinde – was kann man tun, um es zu beeinflussen? Natürlich ist diese soziale Baustelle etwas komplexer als die Zeit der Bagger, Maschinen und Bauabrechnungen. Aber es gibt da Strategien und Instrumente.

***Laisser faire und Koexistenz.*** Man lässt das ganze dem freien Spiel der Individuen und Gruppen im Resort. Es bleibt bei minimalen Infrastrukturleistungen; Distanz wird gepflegt; die Lösung erscheint als kostengünstig. – Untersuchungen zeigen es: die Einwohnerschaft schweizerischer Gemeinden wünscht sich dieses Nebeneinander nicht. Man will Gäste von aussen, die sich für den Ort interessieren.

***Kommunikation und sich Kennenlernen.*** Die bestehende Gemeinschaft nimmt die Chance wahr, dass sie grösser geworden ist. Es entstehen neue Möglichkeiten, andere Menschen, Kulturen kennen zu lernen. Die Gemeinde hilft, dass dieses neue Gewebe zwischen Resort und Einwohnerschaft entwickeln kann.

***Austausch und Partnerschaft.*** Nach einer bestimmten Zeit entstehen aus dem Gewebe Beziehungen und Austausch. Die Resortgemeinschaft kauft am Ort ein, nimmt an örtlichen Angeboten teil und belebt so die Wirtschaft und Wertschöpfung. Die Gemeinde vermittelt und moderiert diese Phase und kann sie wohl noch leichter kulturell einleiten. Die örtliche Gesellschaft, Vereine und Institutionen, vermitteln ihr Bild und ihre Kultur, wecken Neugier bei den Gästen. So kann ein Engagement der Resortgemeinschaft an der Gemeinde entstehen, das über die nackten Infrastrukturleistungen hinaus reicht.

Zürich, Januar 2009

Hans-Peter Meier