

Siedlungsgestaltung



Amt für Raumentwicklung Graubünden

Uffizi per il svilup dal territori dal chantun Grischun • Ufficio per lo sviluppo del territorio dei Grigioni

1/08

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Fachstelle für Tourismus und Nachhaltige Entwicklung

Center da Capricorns

Inhalt

Arthur Loretz	4
Josias F. Gasser	11
Denise Dillier	15
Angelo Andina	10
Thomas Kollegger	15
Giovanni Netzer	19
Marianne Fischbacher	19
Robert Cajochen	23
Cassiano Luminati	27



Es gibt nichts Gutes -ausser man tut es

Denken und Handeln in grösseren Räumen

Es braucht eine gemeinsame Strategie

Die Innovationsfähigkeit der Menschen ist entscheidend

Den ländlichen Raum neu denken

Wie nutzen wir das Potenzial der Differenz?

Förderung des natur- und kulturnahen Tourismus

Think Tank ländlicher Raum

Unterstützung in der Angebotsentwicklung

«Machen»

Pläne und Ideen anpacken. 9 Porträts von Machern.

Denken und Handeln in grösseren Räumen

Die wohl grösste Herausforderung unserer Zeit ist nicht die Suche nach neuen Ideen, Erfindungen oder guten Konzepten, sondern die Umsetzung und Inwertsetzung derselben. Erfunden wurde schon vieles, umgesetzt noch lange nicht alles. Dazu braucht es lokale Akteure – innovative Köpfe – mit Führungsqualitäten. Personen, die sich wie Unter-Nehmer und nicht wie Unter-Lasser verhalten.

Raumentwicklung (vertreten durch das Amt für Raumentwicklung Graubünden, welches Verfahrensplattformen und Normen zur Verfügung stellt) und Regionalentwicklung (vertreten durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, welches sich um attraktive ökonomische Rahmenbedingungen bemüht) haben dieselben Zielsetzungen. Wenn wir uns unter dem Titel «Potenzialarme Räume» oder «Neue Regionalpolitik» mit den aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Herausforderungen befassen, dann geht es immer um die Verbesserung von Rahmenbedingungen für die Inwertsetzung von – teils noch ungenutzten – Potenzialen in Graubünden. Tourismusexporte, Industrie- und Dienstleistungsexporte, Exporte von natürlichen Ressourcen (Holz, Stein, Wasser usw.) aber auch Exporte im Be-

reich Bildung und Gesundheit zählen zu den Bereichen, wo wir Wertschöpfung generieren können. Es braucht Akteure, welche bereit sind, Verantwortung und damit Führung zu übernehmen. Graubünden hat Potenzial.

Ich wage zu behaupten, dass es in jeder Talschaft Graubündens solche Akteure gibt. Vielleicht sind sie aber zwischenzeitlich ausgewandert oder entsprechen nicht den gängigen Vorstellungen der lokalen Bevölkerung. Wer verhindert, dass sich ein Unter-Nehmer für die wirtschaftliche Entwicklung einsetzen kann, der trägt Verantwortung für die Nicht-Entwicklung einer Region. Es gilt in (noch) guten Zeiten zu agieren, statt solange zuzuwarten, bis nur noch reagiert werden kann und dann eine negative Entwicklung kaum mehr gebremst werden kann. Auch in der Bündner Raum- und Regionalentwicklung gilt: „Externe Fachstellen können Ihnen erklären, wie Sie es machen könnten. Danach müssen Sie selbst handeln“.

Patentrezepte gibt es keine. Aber eines ist sicher: Oft verhindert die an Gemeindegrenzen orientierte Innensicht eine rasche Umsetzung von Projekten. Es lohnt sich, zwischendurch einen Blick von aussen – die Sicht des Gastes und Marktes – zuzulassen. Reformen bei Gemeinde- und Tourismusstrukturen sind notwendig. Nur wer in grösseren

Räumen denkt und handelt, wird Erfolg haben. Genau dies ist eine weitere Fähigkeit von geeigneten regionalen Akteuren.

Es gibt sie also, die regionalen innovativen Köpfe, welche einzelne Gemeinden oder Talschaften weiterbringen können. Diese Unternehmer sollten unser uneingeschränktes Vertrauen geniessen und weiter ermuntert werden, sich zum Wohle der regionalen Entwicklung in Graubünden einzusetzen.

*Michael Caflisch, lic. rer. pol.
Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden*

Es gibt nichts Gutes– ausser man tut es

Graubünden – ein Land ohne Zukunft? «Alpine Brache»? Zweifellos steht der Kanton vor grossen wirtschaftlichen, soziokulturellen und ökologischen Herausforderungen. Verschiedene natürliche und staatspolitische Rahmenbedingungen sind gegeben und nur bedingt beeinflussbar. Entscheidend wird sein, wie stark die Menschen daran glauben, dass sie die Zukunft selber mitgestalten können. In den Porträts kommen Personen zu Wort, die mit ihren mutigen Projekten Schwung in ihre Region gebracht haben. Sie sollen andere dazu motivieren, selber den Schritt zur Tat zu wagen. Sie erzählen aber auch von Schwierigkeiten, die bei der Realisierung eines Projektes auftreten können. Jede Region hat ihr Potenzial, sind sich die Porträtierten einig. Es gehe jetzt darum, «Minderwertigkeitsgefühle abzuschütteln» und das Vorhandene optimal zu nutzen. Ideen und Projekte brauchen aber die Unterstützung der Bevölkerung, «sonst läuft man leer». Notwendig sind zudem günstige Rahmenbedingungen, vor allem vom Kanton. Das können Beratung und finanzielle Hilfe oder einfachere Strukturen sein. Der Ruf nach konsequenten Gemeindefusionen ist dabei unüberhörbar.

Was sind die Gemeinsamkeiten dieser innovativen Köpfe? Welche Projekte haben sie in Gang ge-

setzt? Einige Projektmacher kommen entweder von aussen oder haben längere Zeit ausserhalb ihres Wohnortes gelebt. Andere sind Rückkehrer, überzeugt von der hohen Lebensqualität und dem kulturellen Reichtum ihrer Region. Sie haben auswärts Erfahrungen gesammelt, studiert, oft auf eher unkonventionelle Weise: auf dem zweiten Bildungsweg, als Zweit- oder Drittausbildung. Einer hat ein Hochschulstudium abgeschlossen und dann «keinen Tag als Biologe gearbeitet». Die Sicht von aussen, immer wieder Abstand gewinnen, ist in den Augen der Projektmacher absolut notwendig. Dies erleichtert auch Kontakte, zu den Schweizer Medien etwa oder zu einflussreichen Persönlichkeiten. Vielen Porträtierten ist ein innerer Drang, eine Berufung oder sogar eine Mission eigen. Sie sind von ihrer Idee überzeugt, auch wenn sie anfänglich belächelt wird, wie es Arthur Loretz mit seiner Porta Alpina ging. Ein Merkmal vieler Projekte ist die Nachhaltigkeit und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit: Josias Gasser macht das an der Idee des regionalen Wirtschaftskreislaufs deutlich, Cassiano Luminati am Beispiel des Bildungszentrums Polo Poschiavo. Durch alle Projekte zieht sich wie ein roter Faden das Thema Tourismus. Für Thomas Kolleger, der viele Entwicklungsideen für das Albulatal diskutierte, sagt klar: «Wir kommen immer wieder auf den Tourismus». Wesentlich ist, dass verwandte Projekte miteinander verbunden werden:

«ansaina» mit der «Energistadt Albulatal», mit landwirtschaftlichen Initiativen und den überregionalen Kulturprojekten von Giovanni Netzer. Auch Marianne Fischbacher sieht die Kooperation der Museen mit dem Tourismus als zwingend; Angelo Andina hoffte, dass mit der Bieraria ein Hotel in Tschlin möglich werde, allerdings vergeblich. Robert Cajochen, der den Erhalt der dörflichen Infrastruktur als entscheidend für die regionale Identität hält, möchte die ganze Surselva als eine einzige touristische Region vermarkten. Touristische Projekte müssen aber, wie Denise Dillier sagt, zur einheimischen Bevölkerung passen; eine Art Schlüsselerkenntnis, die immer wieder durchdringt.

Die Porträts geben Antworten, sie lassen aber auch Fragen offen. Wie und in welcher Form sich der Kanton bei diesen regionalen, und gelegentlich isolierten Initiativen engagieren soll. Ungeklärt bleibt auch die Frage, welche Rolle die Raumplanung für die wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen spielt oder welche gesamtkantonale Zukunftsperspektiven denkbar sind. Antworten dazu gibt der letzte Teil der Broschüre.

Wir danken allen „Machern“, die sich die Zeit genommen haben, von sich und ihren Projekten zu erzählen.

Hansjürg Gredig



«Porta Alpina»

Porta Alpina – mehr als eine Vision

Die Idee der Porta Alpina besteht darin, die Multifunktionsstelle Sedrun des Gotthardbasis-Tunnels zum Umsteigebahnhof in die Surselva auszubauen. Die Bahnpassagiere erreichen mit dem «schnellsten und höchsten Lift der Welt» in kürzester Zeit Sedrun. Die strukturschwache Bergregion soll damit zum Naherholungsgebiet der wirtschaftlichen Ballungsräume Zürich und Mailand werden. Für die Einheimischen rücken attraktive Arbeitsplätze in unmittelbarer Nähe. Die Porta Alpina wird so in den Augen

der Initianten zum Schlüssel für eine nachhaltige gesamtwirtschaftliche Entwicklung in der Region und zu einer touristischen Attraktion für die ganze Schweiz. Alle kantonalen Parteien und grosse Teile der Bündner Bevölkerung unterstützen das Vorhaben, bis im September 2007 der Bundesrat dem Projekt seine Unterstützung verweigert.

Arthur Loretz oder die personifizierte Porta Alpina

Die Surselva zeigt sich an diesem Januartag von ihrer schönsten Seite: Glitzernder Schnee, blauer Himmel – eine märchenhafte Winterlandschaft. Hier werden einmal, wenn es nach den Initianten der Porta Alpina

geht, bleiche, nach frischer Luft dürstende Städter in Scharen der Tiefe des Berges entsteigen und die Schönheit der alpinen Bergwelt aufsaugen. Eine verlockende Idee, diese Porta Alpina. Arthur Loretz ist Präsident des Vereins «Visiun Porta Alpina». Er empfängt uns in seinem schlichten, hellen Architekturbüro am Dorfeingang von Sedrun. Sein Enthusiasmus ist ansteckend. Er erzählt vom Vortrag, den er kürzlich in Rom vor begeisterten Zuhörern – unter anderem dem Schweizer Botschafter – gehalten hat. Die Porta Alpina wäre für ihn ein Quantensprung in der Entwicklung der Surselva. Die Chance, dass die kühne Vision Wirklichkeit wird, ist aber seit Septem-

Arthur Loretz – zwischen «alpiner Brache» und Metropole

Der 1969 geborene Arthur Loretz stammt aus einer Bauunternehmerfamilie. Seine Jugendjahre verbringt er in Sedrun. Mit 14 zieht er nach Chur und besucht die Kantonsschule. Nach der Matura macht er die Hotelfachschule, bevor er an der Universität Zürich ein Philosophiestudium beginnt. Er wechselt an die ETH und schliesst als Architekt ab. Heute betreibt Arthur Loretz in Sedrun ein Architekturbüro, am Wochenende lebt er aber in Zürich – ein (umgekehrter) Pendler zwischen Land und Stadt

ber 2007 massiv gesunken. Der Bundesrat erteilte damals dem Projekt eine überraschende Absage.

«Eine verrückte Idee»

Mit der Idee, einen Personenlift vom Neat-Bahnhof im Berginern nach Sedrun zu bauen, hatte sich Arthur Loretz schon als Architekturstudent in den 1990er Jahren befasst. In einer Arbeit über die Standort- Nutzungs- und Landwerttheorie (SNL) untersuchte er die touristisch-ökonomische Weiterentwicklung der Gotthard Bahnstation unter Sedrun. Damit nahm er eine Projektidee des früheren SBB-Chefingenieurs Eduard Gruner von 1947 wieder auf. Zusammen mit Marc Cathomen wollte Arthur Loretz die Idee unter die Leute bringen. Die ersten Referate zum kühnen Vorhaben an der

Gewerbeausstellung in Disentis kamen gut an. Im Jahr 2002 wurde der Förderverein «Visiun Porta Alpina» gegründet. Bei den Politikern war das Interesse vorerst bescheiden; sie fanden die Idee zwar interessant, gaben ihr aber wenig Kredit. Initiant Loretz liess nicht locker. Mit seinen Mitstreitern leistete er Basisarbeit, besuchte Veranstaltungen, organisierte Wanderausstellungen in Sedrun, Obersaxen, Ilanz und Vals. Jetzt nahm auch die Presse die Idee auf; die Quotidiana, die Südostschweiz und sogar die grossen Schweizer Tageszeitungen brachten Berichte zur Porta Alpina. «Das war für uns sehr motivierend», betont Loretz, «die Bevölkerung spürte, dass diese Idee auch ausserhalb des Kantons ankommt.»

Kommunizieren mit Bildern

Um die Menschen für eine Idee zu gewinnen, müsse man Emotionen auslösen, mit Bildern kommunizieren, erklärt Loretz. So produzierte der Verein Visiun Porta Alpina einen DVD-Film, als noch gar nicht klar war, wie der unterirdische Bahnhof aussehen könnte. Die DVD wurde an die Fernsehstationen weitergegeben; auch die Tagesschau baute Sequenzen vom «längsten Lift der Welt» ein. Die nationale Aufmerksamkeit brachte die Visionäre einen entscheidenden Schritt vorwärts: Der Rückhalt in der Region stieg und die Bündner Regierung liess eine Machbarkeitsstudie erarbeiten. Auf jedem zweiten Auto der Region prangte bald der Kleber «Porta Alpina». Der Verein beschränkte sich aber nicht allein auf die Medien, sondern suchte gezielt die thematische Zusam-



menarbeit mit Hochschulen, etwa mit dem Architekten Gion Caminada und dem Tourismus.

Projektinitiant aus der Region

«Ein Projektinitiant muss zu hundert Prozent hinter einer Sache stehen, sich mit Herzblut für das Projekt einsetzen», ist Arthur Loretz überzeugt. Das übertrage sich auf die Menschen. Für Loretz ist es – zumindest im Fall der Porta Alpina – auch entscheidend, dass er als Projektinitiant aus der Region stammt. Eine auswärtige Person könnte die Leute nicht gleichermassen überzeugen und einigen – es sei denn eine einflussreiche Persönlichkeit von aussen, etwa ein grosser

Investor wie in Andermatt. Entscheidend sei aber nicht allein der Projektleiter, sondern ein gutes Team mit begeisterten, loyalen Menschen, die ihre Arbeit gern machen. Wichtig sei eine gute Mischung von Leuten mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund. Unentbehrlich sei auch die Erfahrung von Menschen ausserhalb der Region. Ohne ein gutes Netzwerk laufe nämlich gar nichts. Das grosse Medienecho verdanken die Initianten den guten persönlichen Kontakten. Trotz Zustimmung, ja Begeisterung sei es aber nicht leicht gewesen, Leute aus der Region für die Arbeit im Vorstand zu gewinnen. Besonders Frauen seien in der Surselva nicht gewohnt, sich in

der Politik zu engagieren.

Eine Zukunft ohne Porta Alpina?

Die Absage des Bundesrates an die Porta Alpina kam für Arthur Loretz überraschend: «Ein unverständlicher, ein politischer Entscheidung, gefällt hinter verschlossenen Türen». Bleibt damit nichts als ein Scherbenhaufen? Eine weitere Enttäuschung für ein mutiges Projekt? Loretz ist zwar enttäuscht, er ist aber überzeugt, dass gute Ideen immer eine Chance haben. Das Beispiel der Porta Alpina habe nämlich gezeigt, dass es möglich sei, eine ganze Region für eine Sache zu gewinnen. Die Region sei selbstbewusst nach aussen gegangen, ja es sei



sogar gelungen, einen Grossteil Graubündens für die Idee zu begeistern. Fast drei Viertel stimmten für einen Kantonsbeitrag an die Porta Alpina. Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, Solidarität und des Aufbruchs habe – wenigstens für eine Zeit – geherrscht. Die Breitenwirkung war umso erstaunlicher, als die Initianten mit sehr bescheidenen finanziellen Mitteln ausgestattet waren. Teilprojekte wie die Filme mussten einzeln finanziert werden. Für Loretz sieht die Zukunft der Region ohne Porta Alpina nicht allzu rosig aus – der Tourismus sei rückläufig und die obere Surselfa sehr weit von den grösseren Einzugsgebieten entfernt. Dennoch sieht er Möglichkeiten

– etwa in der Diversifizierung, wie es Vals mit dem Tourismus, der Wasserkraft, der Therme, dem Mineralwasser und dem Steinabbau zeige.

Fazit

Loretz sieht im Braindrain, in der Abwanderung von geistigem Potenzial, eines der Grundprobleme für die Regionen. Wollte man die wirtschaftliche Entwicklung fördern, sei es unumgänglich, das Potenzial der Regionen auf seine Stärken und Schwächen zu analysieren und die Kräfte zu konzentrieren. Um Erfolg zu haben, müsse ein Projekt klar, greifbar und verständlich sein. Entscheidend ist

für Loretz, dass der Projektinitiant selber das Feuer in sich trägt; nur so springe der Funke über. Man müsse die örtlichen Verhältnisse gut zu kennen, andererseits aber auch wissen, was andernorts passiere. Isolierte Betrachtungsweisen führen seiner Meinung nach nicht zum Ziel. Entscheidend sei zuletzt wohl der Glaube an die Sache verbunden mit einem selbstbewussten Auftreten innerhalb und ausserhalb der Region.



«Nachhaltiges Bauen»

Regionaler Wirtschaftskreislauf

Im Firmenhauptsitz in Chur und beim Gewerbehaupthaus in Punt Muragl manifestiert sich die Gasser'sche Firmenphilosophie. Sie verbindet Ökonomie und Ökologie und schliesst die soziale Dimension mit ein. Ein wichtiger Grundgedanke dieser praktizierten Nachhaltigkeit ist der regionale Wirtschaftskreislauf: Baumaterial und Energiebedarf stammen weitgehend aus der Region, die Wertschöpfung ist einheimisch. Die Josias Gasser Baumaterialien AG beschäftigt rund 100 MitarbeiterInnen und

verfügt neben dem Hauptsitz in Chur über Filialen in Punt Muragl, Davos, Zernez, Ilanz, Zizers, Walenstadt, Netstal und St. Gallen.

«Eine Frage des gesunden Menschenverstandes»

Der in Zürich aufgewachsene Haldensteiner Bürger Josias F. Gasser lernte früh, dass Lichter löschen genau so eine Selbstverständlichkeit sein sollte wie die naturgerechte Pflege des Hausgartens, den seine Mutter in der Stadt unterhielt. Später, als Leiter der Gasser Baumaterialien AG, machte er sein selbstverständliches nachhaltiges Denken zur Firmenphilosophie. Nachhaltigkeit ist für ihn «eine

Frage des gesunden Menschenverstandes». Beim Bauen steht für ihn der sparsame Umgang mit den natürlichen Ressourcen im Vordergrund. Mit seinen Passivhäusern macht er vor, was er damit meint. Als wichtiges Element der Nachhaltigkeit bezeichnet Josias Gasser die notwendige Wirtschaftlichkeit: Nachhaltigkeit hat für ihn nur dann eine Zukunft, wenn sie gleichzeitig wirtschaftlich, ökologisch und sozial tragfähig ist.

Verantwortung als persönliche Motivation

Als Werkstudent der Betriebswissenschaft verinnerlichte Josias Gasser die «Die Grenzen des

Der ökologische Ökonom

Josias F. Gasser, geboren 1952, wächst in Zürich auf. Nach der Zweitweg-Matura studiert er Betriebswirtschaft und schliesst 1980 als lic. oec. publ. ab. Seit 1984 führt er den 1948 von seinem Onkel in Haldenstein gegründeten Baumaterialienhandel mit heutigem Sitz in Chur.

Das Passivhaus

Ein Passivhaus ist ein Niedrigstenergiehaus. Es benötigt keine aktive, konventionelle Heizung mehr, also keine Heizkörper oder Fussbodenheizung, weil die Wärmeverluste über die Gebäudehülle stark vermindert werden. Passive Wärmequellen wie Sonne, Mensch, Haushaltgeräte und die einzige aktive Wärme aus der Kleinstwärmepumpe decken einen Grossteil des Wärmebedarfs.

Wachstums», das Standardwerk des Club of Rome. Das Buch leitete das ökologische Umdenken der 1970er Jahre ein. 1987 erschien der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung mit der heute noch gültigen Definition der Nachhaltigkeit; danach ist eine Entwicklung erst dann zukunftsfähig ist, wenn «die gegenwärtige Generation ihre

Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können». Prägend für das Denken und Handeln von Josias Gasser wurde der Erdgipfel von Rio 1992. Eine Schlüsselrolle spielte dort der Unternehmer Stephan Schmidheiny, der mit dem Buch «Kurswechsel» das Thema in der Unternehmerswelt salonfähig machte. Damals wurde der Begriff «Ökoeffizienz» geboren: Ökoeffizienz bedeutet, dass der nachhaltige Umgang mit unseren endlichen Ressourcen auch aus wirtschaftlichen Überlegungen zwingend ist. Ähnlich wie Schmidheiny ist auch Gasser der Meinung, dass Menschen, die das Glück haben, in einer privilegierten Position zu sein und für andere entscheiden zu können, ihre Verantwortung wahrnehmen

müssten. Dies heisse nicht kurzfristige Gewinnmaximierung, wie es mancher Manager halte, sondern es bedeute, auch die nächste Generation im Auge zu haben. Die ideologische Brille behagt ihm nicht, es steht für ihn aber ausser Frage, dass wir Gefahr laufen, unsere eigenen Lebensgrundlagen kaputt zu machen.

Es braucht auch Glück zum Erfolg

Sein Vater hatte ein Baugeschäft in Zürich, sein Onkel führte den Baumaterialienhandel in Chur. «Eigentlich war es Zufall», meint Josias Gasser, dass es ihn in diese Branche verschlagen habe. Für ihn sei es aber auch ein Glücksfall, denn nirgendwo sonst könnte er einen derart wirkungsvollen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten wie hier. Josias Gasser ist ein über-



zeugter Anhänger der Kleinen und Mittleren Unternehmen, denen er eine wichtige Rolle für ein nachhaltiges Wirtschaften zutraut. Eine dezentral organisierte Wirtschaft könne die Bedürfnisse von Umwelt und Gesellschaft seiner Meinung nach besser erfüllen als monopolartige Zusammenschlüsse, die zu Gleichförmigkeit und Abhängigkeiten führten.

Gasser ist mit seiner Firmenphilosophie offenbar auf dem richtigen Weg; Geschäftsverlauf, Klimaerwärmung und die knapper werdende Energie scheinen ihm Recht zu geben. Sein Erfolg hat zweifellos mit seinem überdurchschnittlichen Engagement und seiner Kreativität zu tun. Er relativiert aber und meint, man dürfe die eigene Leistung nicht überschätzen. Es sind immer

mehrere Menschen beteiligt. Auch Glück spiele eine Rolle, Gesundheit und natürlich die bestehenden Voraussetzungen, auf denen er aufbauen konnte. So sei es für ihn ein grosser Vorteil gewesen, dass sein Onkel im Engadin und in Davos bereits Filialen gegründet habe. Diese Standorte passen heute bestens in die Firmenphilosophie, nach welcher die Kunden im ganzen Kanton möglichst mit der Bahn versorgt werden sollen.

«Tue Gutes und sprich darüber»

Für Gasser ist es eine Herausforderung, die Leute von einer Sache zu überzeugen, die sie noch nicht kennen und der sie Widerstand entgegen bringen. Zu Beginn ging das Unternehmen mit seinen nachhaltigen

Ideen für das Bauen kaum in die Öffentlichkeit, wenigstens nicht gezielt. Inzwischen hat Josias Gasser aber gelernt, dass es «nichts nützt, wenn man etwas macht und die Leute wissen nichts davon». Entsprechend handelt er heute nach dem Grundsatz: «Tue Gutes und sprich darüber». Er informiert offensiver, allerdings «KMU-like», wie er betont, «ohne grosse Budgets und eigene PR-Abteilung». Wichtig sei, es etwas anders zu machen als die andern, zum Beispiel ein Baustellenfest statt eines Spatenstichs. So gewinne man auch die Medien. Als Beispiel nennt Gasser den Auftritt einer Steelband unter dem Motto: Macht Ölfässer zu Musik. Das schliesst Eröffnungsfeste nicht aus – im Gegenteil. Niedrigstenergie-



häuser wie die Firmengebäude in Haldenstein und Punt Muragl stehen offen für die Öffentlichkeit. Seine Firmenphilosophie kann er so am praktischen Beispiel demonstrieren. Dies sei glaubwürdiger, es bleibe nicht bei einem Strohfeder, das bald wieder vergessen werde.

Nachhaltiges Bauen und Raumentwicklung

Das Potenzial einer nachhaltig ausgerichteten Wirtschaft und die Auswirkungen auf die Region werden laut Gasser unterschätzt. Für einen effizienten, langfristig ökonomischen Umgang mit den nicht erneuerbaren Ressourcen brauche es Innovationen und eine Dezentralisierung wirtschaftlicher Aktivitäten, um Schäden zu vermeiden. Die regionale Wirt-

schaft müsse in einen geschlossenen Kreislauf eingebettet sein, Baumaterial und Energie sollten so weit wie möglich aus der Region stammen. Annähernd gelang dies Gasser beim Bau des Gewerbehaupthauses in Punt Muragl. Das Holz für die Tragkonstruktion stammt mehrheitlich aus dem Prättigau, die Lärchen für die Aussenhaut lieferte eine Engadiner Sägerei. Gedeckt wird der geringe Restenergiebedarf mit Sonnenenergie und Holzpellets, lokalen Ressourcen also. Die Wertschöpfung bleibt in der Region, wogegen sie beim Ölverbrauch oder beim Atomstrom abfließt.

Denken und Handeln in regionalen Kreisläufen heisst für Gasser aber keineswegs, den Blick gegen aussen zu verschliessen.

Das Know-how sei international, die Zusammenarbeit über die Landesgrenzen hinaus ist für ihn eine Selbstverständlichkeit. Dies auch deshalb, weil die Schweiz ihren früheren Vorsprung in der Bautechnik eingebüsst habe. Führend sei jetzt Österreich, insbesondere das Vorarlberg, das einst von der Schweiz profitiert habe. Gasser weiss um die Signalwirkung von vorbildlichen, nachhaltig errichteten Bauten über die Landesgrenzen hinaus. «Technik und Ideen sollen», so Gasser, «global verfügbar sein, die Produktion hingegen lokal.»

Fazit

Die Begrenztheit der natürlichen Ressourcen zwingt uns, sorgfältig damit umzugehen. Nachhaltiges Handeln ist untrennbar an wirtschaftliche Überlegungen geknüpft, das eine ist, so Josias Gasser, ohne das andere nicht sinnvoll. Sein zentrales Anliegen ist das Handeln, wie er es mit dem Bau von Niedrigstenergiehäusern verwirklicht. Zentrales Element für ein nachhaltiges Wirtschaften sind für ihn regionale Kreisläufe; Baumaterial und Energie sollten so weit wie möglich aus der Region stammen.



«Gute Projekte sind Türöffner»

Einfachere Strukturen

Die Strukturänderungen im Bündner Tourismus beanspruchen gegenwärtig einen guten Teil ihrer Arbeitszeit. Bis ins Jahr 2010 soll die ganze Region rund um die Viamala als eine einzige Tourismusorganisation auftreten; das Marketing ist bereits zusammengelegt. Denise Dillier ist überzeugt, dass touristische Projekte nur dann längerfristig erfolgreich sind, wenn sie von der einheimischen Bevölkerung mitgetragen werden. Als «Türöffner» bezeichnet sie den Kulturwanderweg

ViaSplugna; er habe eine Verbindung innerhalb der Region geschaffen und erleichtere in Zukunft wohl ähnliche Projekte.

Tourismus – was denn sonst? Denise Dillier hat gerne mit Leuten zu tun, sie liebt Sprachen und schätzt es, wenn sie schnell ein Feedback über ihre Arbeit hat. Dass sie im Tourismus gelandet ist, scheint ihr irgendwie selbstverständlich; eigentlich habe es für sie «keine grossen Alternativen» gegeben. Die Tourismusdirektorin von Splügen ist gerne an der Verkaufsfrent; so sieht sie die Wünsche und Bedürfnisse

der Gäste und kann sie sofort aufnehmen. Sie fühlt sich mittlerweile «in der Region um die Viamala daheim» und es liegt ihr daran, die Region touristisch weiterbringen: «Ich habe eine Beziehung zu dieser Region; die Grenzlage zu Italien und dem Misox ist eine Riesenchance».

Touristische Projekte sind immer öffentlich

Anders als bei einer privaten Firma gehen Tourismusprojekte immer alle etwas an. Es sind öffentliche Gelder im Spiel; die Öffentlichkeit hat auch ihre Ansprüche. Der Tourismus ist, wie Denise Dillier sagt, «eine Art

Vom Basler Rhein zum Hinterrhein

Die 38-jährige Baselbieterin Denise Dillier besucht nach der Matura die Tourismusfachschule und bildet sich zur Tourismusexpertin aus. Ihre erste Anstellung findet sie bei der Personenschiffahrt Basel, wo sie für das Marketing zuständig ist; seit 1999 ist sie Tourismusdirektorin von Splügen.

Querschnittsdisziplin, jeder ist irgendwo beteiligt und jeder – ob Bäcker, Bauer oder Handwerker – hat eine eigene Meinung, was und wie etwas gemacht werden muss». Ein Problem bei touristischen Projekten sieht Denise Dillier darin, dass man «schon fast vor Beginn praktisch garantieren muss, dass dabei so und so viel Logiernächte herauskommen». Fehler seien eigentlich nicht erlaubt.

Als eine ihrer wichtigsten gegenwärtigen Aufgaben bezeichnet die Tourismusdirektorin das Strukturprojekt im Bündner Tourismus. Es geht dabei darum, die Region so zu organisieren, dass professioneller gearbeitet werden kann. Durch eine Aufgabenteilung sollen einzelne Arbeiten wie zum Beispiel das

Marketing effizienter werden. Dabei wird nicht einfach zentralisiert, sondern Teilaufgaben ausgelagert. Dadurch soll die Qualität der Arbeitsplätze erhöht werden. Die lokalen Infostellen werden beibehalten.

Offene Ohren

Entscheidend für ein Tourismusprojekt ist für Denise Dillier, dass es zur Region passt: «Wer eine Beziehung zur Bevölkerung hat, hat auch mehr Erfolg; es ist anders, als wenn jemand von aussen kommt und versucht, etwas zu predigen. Man muss offene Ohren für die Leute haben; nur so kann man sie verstehen und erfolgreich zusammenarbeiten und nur so wird ein Projekt mitgetragen.» Dennoch geht es auch hier nicht ohne seriöse

Vorbereitung, gute Überzeugungsarbeit und hartnäckiges Dranbleiben. «Man muss wissen, wovon man spricht; etwas in der Hand haben, um die Leute ins Boot zu holen». Schon beim Konzept gehe es darum, Leitplanken und ein klares Ziel festzulegen, ebenso einen groben Zeitraster, den man einigermaßen konsequent einhalten sollte. Die beste Motivation, um die Leute für ein Projekt zu gewinnen, sind für Denise Dillier aber die ersten kleinen Erfolge: «Die Chance, dass so neue Türen aufgehen, ist schon grösser.» Ein wichtiger Faktor sei auch der Zeitpunkt – «die Via Spluga hätte vor 20 Jahren vermutlich kaum Erfolg gehabt».



Als Tourismusdirektorin ist Denise Dillier bis zu einem gewissen Grad in ein Netzwerk eingebunden: «Bei „klein und fein“ oder weiteren Marktgruppen von Graubünden Ferien trifft man sich. Wichtig ist ausserdem, aus dem Kanton und über die Grenzen hinaus zu schauen. Solche Kontakte sind nicht institutionalisiert, man muss sie schon aufbauen». Denise Dillier tut dies mit dem Valchiavenna bei Interreg-Projekten. Was zählt, ist auch immer der persönliche Einsatz: «Um ein Projekt erfolgreich zu Ende zu bringen sind Ausdauer nötig, eine dicke Haut und auch der Ehrgeiz, etwas anzupacken, das schwieriger ist. Nicht zuletzt braucht es

auch die Fähigkeit, Fehler einzugestehen».

Die Tourismusdirektorin zur ViaSpluga

Da hat alles irgendwie gestimmt: Idee, Aufgleisung, beteiligte Kreise, Bündner Wanderwege, Region, Italien; und sie ist schnell zum Erfolg geworden. Die ViaSpluga ist für uns ein Türöffner: Man ist dadurch vielleicht ein bisschen weniger kritisch für neue Ideen. Sie ist auch ein Türöffner für die Tourismusstrukturen, die wir verändern möchten. Vor zehn Jahren wäre ein Zusammengehen mit Thusis, wie wir es heute machen, schwierig gewesen. Dank der Viaspluga hat man eine Verbindung zwischen Nord und Süd, die Hoteliers

am Weg reden miteinander, man bringt das Gepäck, man hat etwas Gemeinsames.

Austausch ja – Kopie nein

Rezepte für andere Tourismusregionen hat Denise Dillier nicht. Das sei eigentlich nicht möglich, jede Region habe andere Strukturen, andere Voraussetzungen, wie sich das deutlich beim Zusammenführen der Tourismusorganisation gezeigt habe: «Man kann nicht einfach kopieren, copy paste funktioniert in der Regel nicht.» Der Austausch von Know-how hingegen sei wichtig, allerdings sei dies nur auf persönlicher Ebene sinnvoll: «Merkblätter schreiben genügt nicht». Der Grund für das Scheitern eines Projektes



könne der «mangelnde Wunsch und Willen der Beteiligten sein, ein Projekt wirklich durchzuziehen». Es komme sehr auf die Zusammensetzung und Kontinuität in einer Arbeitsgruppe an. Bei Personenwechsel gehe schnell der Bezug verloren. Nicht zu unterschätzen seien Sprachbarrieren: Für die lebhaften Diskussionen bei Interregprojekten mit Italien müsse man die Sprache schon sehr gut beherrschen.

Qualitative Entwicklung

Welchen Einfluss hat der Tourismus in Splügen auf die Siedlungsentwicklung? 1995 hat Splügen den Wakkerpreis für sein Dorfbild erhalten. «Grundsätzlich hoffe ich, dass alles was wir jetzt

machen, das Dorfbild auch in 20 Jahren nicht grundsätzlich verändert», sagt Denise Dillier. Sie wünscht sich, dass noch weitere historische, brachliegende Gebäude ähnlich wie das Weiss Kreuz touristisch genutzt werden könnten. Damit setzt sie auf eine qualitative Entwicklung, von innen heraus. Eine gewisse – auch bauliche – Entwicklung sei unumgänglich, hingegen müsse man Fehler, wie sie im Oberengadin gemacht werden, vermeiden. Dem Tal sagt die Tourismusdirektorin, die von der Rheinschiffahrt an den Hinterrhein gezogen ist, eine gute Zukunft voraus: «Es gibt verschiedene aktive und erfolgreiche Betriebe wie die Sennerei oder die historischen

Hotels Bodenhaus und Weiss Kreuz.» Eine noch engere Verknüpfung von Landwirtschaft und Tourismus wäre aber wünschenswert, meint sie, und eine Vereinfachung der Gemeindestrukturen – sprich Fusion – ebenfalls.

Fazit

Eher untypisch für eine Tourismusdirektorin betont Denise Dillier die Notwendigkeit, dass touristische Projekte in engen Bezug zur Region stehen müssen. Nur so seien sie längerfristig tragfähig. Projekte kopieren, wie es etwa beim Eventtourismus üblich ist, hält sie für wenig Erfolg versprechend. Die Zukunft sieht sie in der Besinnung und Stärkung des eigenen Potenzials: dem Ausbau historischer Bauten etwa oder bei der Inwertsetzung der Natur- und Kulturschätze der Region.



«Die Bieraria Engiadinaisa»

Im Dienste des Service Public

Die Bieraria da Tschlin gehört zu den bekanntesten Kleinbrauereien der Schweiz. Initiant Angelo Andina, der ehemalige Gemeindeganzlist von Tschlin, realisiert das Projekt mit Unterstützung der Gemeinde und des Gemeindeforschungsnetzwerks Allianz in den Alpen und privaten Aktionären. Im Vordergrund steht dabei die Idee, Arbeitsplätze zu schaffen, der Landschaft durch den Anbau von Gerste ihr traditionelles Bild wieder zu geben und das Bewusstsein der Leute für die einheimischen Produkte zu stärken.

Ich kann nicht anders!

Angelo Andina ist ein Querdenker: kritisch, hartnäckig unbequem. Gängige Muster stellt er radikal in Frage, auch seine eigene Haltung, wenn er zu neuen Einsichten kommt. Er war lange gegen die EU, aktiv in einem Komitee, doch heute bekommt er auch die unsinnigen Schwierigkeiten zu spüren, mit der sogar die regionale Wirtschaft in diesem globalen Markt zu kämpfen hat. Um das Tschliner Bio Bier im italienischen Vinschgau zu verkaufen, müssen an der österreichischen und italienischen Grenze unzählige Formulare ausgefüllt werden. Es wäre ein ausgezeichnete Markt mit seinen Biohotels, die Hindernisse seien aber gross.

Angelo Andina lässt sich aber nicht entmutigen. Auf die Frage, was seine persönliche Motivation sei, sich unentwegt für die wirtschaftliche Entwicklung der Region einzusetzen, antwortet er bestimmt: «Es ist ein innerer Ruf, so bin ich. Es ist ein innerer Trieb, ich kann nicht anders, sonst habe ich die persönliche Befriedigung nicht. Entweder bist du jemand, der die Energie auf sich bezieht – wie wahrscheinlich die Mehrheit – oder du hast das Gefühl, du überlebst nur, wenn die andern auch etwas davon haben».

Die Bieraria Engiadinaisa – oder Gründe für ein erfolgreiches Projekt

Der innere Ruf

Angelo Andina, geb. 1956, ist verheiratet, Vater von drei Kindern und wohnt seit 18 Jahren in Tschlin. Nach einer Verwaltungslehre absolviert er die höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule ohne Abschluss. Er arbeitet in der Verwaltung, im Steuerwesen und 18 Jahre als Gemeindeganzlist und Grundbuchverwalter in Tschlin. Angelo Andina fühlt sich nie als Beamter, sondern sucht immer nach neuen Wegen, wie er in ein Randgebiet wie Tschlin neue Dynamik bringen könnte.

Mehrere Gründe trugen dazu bei, dass der Gemeindeganzlist Angelo Andina seine Biervision in Tschlin verwirklichen konnte. Er fand die Unterstützung des Gemeindeganzlisternetzwerkes Allianz in den Alpen, das ihm wichtige Kontakte ermöglichte und Türen öffnete. Als Gemeindeganzlist konnte er das Projekt quasi von innen aufbauen, er kannte die Abläufe und die Personen zwischen Gemeinde und Kantonsbehörden. Der gute Draht zum Kanton, der ja überall involviert ist, bei Bausachen, bei der Landwirtschaft, ist für Andina unentbehrlich. So war die Brauerei «von Anfang an ein öffentliches Projekt, auch für die Leute am Stammtisch». Offenbar war auch der Zeitpunkt günstig, das Projekt wurde von den Medien von Beginn an gut aufgenommen, «so spart man einen Haufen Werbegeld». Für

Tschlin war das eine grossartige Gratiswerbung, keine andere Gemeinde des Engadins war in den letzten zehn Jahren soviel in der Presse: «Früher wussten die Leute nicht, wo Tschlin ist oder sie kannten die Fränzlis, heute hört man: Ah, das ist dort, wo das Bier herkommt». Das Thema Bier war auch für auswärtige Interessenten spannend; viele Aktionäre von aussen sahen darin eine aktive Berggebietsförderung. Vom Bau der Kleinbrauerei sollte die ganze Gemeinde profitieren können. Das Bier wird deshalb nicht direkt vermarktet, sondern der lokale Laden beliefert. Der Gast kauft dann im Laden meist nicht nur Bier, sondern noch andere lokale Produkte wie Käse. Vom Verkaufserfolg des Biers profitiert so auch die lokale Käseproduktion.

Ein Netzwerk im Kleinen und Grossen

Jedes Projekt braucht einen Projektleiter, der überzeugt ist von dem, was er macht. Ein solcher brauche Hartnäckigkeit, vor allem auch am Anfang, wenn noch kein Geld da sei. Allein ein Projekt anzugehen, ist hingegen wenig sinnvoll, weiss Angelo Andina aus Erfahrung. Ein Projekterfolg ist grösser, wenn sich mehrere Leute engagieren. Es erleichtert den Austausch und die Aufgaben können auf die Leute verteilt werden, die die nötigen Kompetenzen haben. «Es nützt nichts, wenn ich bei Stiftungen und Banken mit hohen Leuten rede, sie aber nicht persönlich kenne». Nötig sind ein Netzwerk im Kleinen und die Hilfe einer grösseren Organisation. Eine solche war für Tschlin das Gemeindeganzlisternetzwerk Allianz in den Alpen; die Allianz



vermittelte Kontakte und finanzierte Konzepte; «ohne Allianz hätte es keine Brauerei gegeben». Sehr nützlich sind ausserdem bekannte Namen, Politiker und Persönlichkeiten, die sich für das Projekt einsetzen. Das Entscheidende ist aber die Unterstützung der Bevölkerung: «Wenn du die nicht hast, läufst du leer».

Wenig Sinn für Kleinprojekte

Die steigende Beliebtheit des Tschliner Biers bringt die Bieraria Engiadinaisa in Nöte: Die Nachfrage übertrifft die Produktion, die Arbeitsabläufe sind kompliziert und der Arbeitsaufwand ist im Verhältnis zum Ertrag gross. Dies wiederum verteuert die Herstellung und mindert

die Rendite. Wirtschaftliche Zusatzeinnahmen, die die Produktion querfinanzieren könnten, sind in einem abgelegenen Gebiet wie Tschlin nur sehr bedingt möglich. Es bräuchte, ist Angelo Andina überzeugt, aber zusätzliche Impulse, zum Beispiel ein Hotel. Zwei Hotelprojekte standen in den letzten Jahren in Tschlin zur Diskussion, sie fanden aber bei der Bevölkerung nicht die nötige Unterstützung. «Ein einziger Abend – und ein schlechter Auftritt» –, bedauert Andina, «kann für den Fortlauf entscheidend sein».

Wichtig ist für Angelo Andina, dass die Kommunikation der Realität entspricht: «Es gibt wunderbare Artikel über Tschlin, dann kommen die Leute ins Dorf und fragen: ja, da läuft ja

gar nichts. Sie stellen sich eine Euphorie vor, die es in Wahrheit nicht gibt.»

Für Andina sind solche Projekte interessant, die Wirtschaft, Gesellschaft und die natürliche Entwicklung einer Region mit einbeziehen. Dass das nicht so einfach ist, zeigt er am Beispiel der Getreideproduktion für die Brauerei. Der Ackerbau sollte auch die Landschaft positiv beeinflussen, aber nur ein einziger Bauer der Gemeinde beteiligte sich. Die älteren Bauern hätten das neue Landschaftsbild mit den Getreidefeldern zwar geschätzt, die jüngeren dagegen hätten es kaum wahrgenommen.

Angelo Andina bedauert, dass kleinere Projekte sowohl bei der kantonalen Wirtschaftsför-

derung als auch in der Region in der Regel weniger Beachtung fänden als Grossprojekte. Um ein Projekt erfolgreich lancieren zu können, müsse man entweder im politischen Kuchen sein oder dann – wie im Fall des ägyptischen Investors in Andermatt – über sehr viel Geld verfügen.

Regionale Parlamente

Für den ehemaligen Gemeindefusionen längerfristig unumgänglich, um die Entwicklungsaussichten in den Randgebieten zu verbessern. Häufig fehle es jedoch an qualifizierten Leuten. Eine starke Region gegenüber den Zentren sei aber nur möglich, wenn grosse Gemeinden entstünden. Eine mögliche Form wäre nach Andina ein regionales Parlament im Stil des Ständerats; in diesem hätte jede Gemeinde 1-2 Sitze. Das wäre auch im Sinn der neuen Regionalpolitik, die grundsätzlich nur noch starke Regionen unterstützt. Die Aufgaben in den Regionen müssten zusammengefasst und zentral auf die Gemeinden verteilt werden: So könnte man in einer Gemeinde das Zentrum Steuern, in einer andern ein Zentrum Finanzen oder ein Zentrum Wirtschaftsförderung aufbauen. So entstünde in den einzelnen Gemeinden eine qualifiziertere Arbeitsstelle, die einzelnen Auf-

gaben würden so professionalisiert.

Der notwendige Blick nach aussen

Eine Randregion – und besonders eine grenznahe wie das Unterengadin – müsse sich nach internationalen Partnern umschauen: «Ich kann nicht für ein Dorf oder gar eine Region ein Konzept machen, wenn ich nicht internationale Partner habe. Ich muss meine Produkte auch exportieren können. Als Kommunal- und Regionalpolitiker muss man die Weltpolitik berücksichtigen» – global denken und lokal handeln, auch hier.

Andina warnt, die provokativen Vorschläge von Avenir Suisse pauschal und unreflektiert von der Hand zu weisen. Die grossen Investitionen werden heute in den Zentren getätigt, vor allem auf der Linie Zürich, Basel bis Genf. Regionalpolitiker und Kommunalpolitiker müssen diese Schriften lesen, mahnt er. «Alpine Brache», sogar «Armut» und die Vergreisung der Bevölkerung in den Randgebieten seien ernsthafte Gefahren, mit denen sich solche Regionen auseinandersetzen müssten.

Fazit:

Angelo Andina, der «aus innerem Antrieb» handelt, betont, dass Projekte ei-

gentlich nur dann gelingen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen: ein gutes Netzwerk, die nötige Unterstützung und vor allem Rückhalt in der Bevölkerung. Die Medien sind für ihn ein wichtiger Faktor, die Kommunikation müsse aber die Realität wiedergeben; übertriebene Berichte schaden letztlich nur. Für die Entwicklung muss man seiner Meinung nach möglichst viele Aspekte und Wechselwirkungen berücksichtigen. Bei der Bieraria müssten auch der Gersteanbau mit seinen Auswirkungen auf die Landschaft oder der Bierexport Teil des Konzeptes sein. Eine Zukunft für die Randgebiete sieht Angelo Andina nur, wenn die politischen Strukturen geändert werden; als Beispiel nennt er konsequente Gemeindefusionen.



«Das wichtigste ist die Lust am Projekt»

Das «Urprojekt» ansaina

Ansaina ist ein integrales, nachhaltiges Entwicklungsprojekt im Albulatal mit dem Ziel, Natur und Landschaft, Gesellschaft und Gesundheit sowie Kunst und Kultur zu vereinen. Die touristischen Hauptattraktionen sollen aufgewertet werden, wobei man auf die Kooperation mit der Landwirtschaft und dem Gewerbe baut. Eine zentrale Rolle spielen das Thema Wasser und die vielfältige Kulturlandschaft. Unter dem Dach ansaina werden verschiedenste Kooperationsprojekte lanciert, zum Beispiel die Produktentwicklung mit den einheimischen

Landwirten und Gewerbebetrieben. Auch der Wasserweg und die Skateline entstammen der Idee ansaina. Ein weiteres Projekt aus der Ära Thomas Kollegger ist das Label «Energierstadt», das die ganze Region für überdurchschnittliche Leistungen im Energiebereich erhalten hat.

«Das Wichtigste ist die Lust am Projekt»

1997 wurde Thomas Kollegger – in Abwesenheit – in den Gemeindevorstand von Alva neu gewählt, zwei Jahre später wurde er Gemeindepräsident. In der Gemeinde war man froh, einen jungen, einheimischen Anwalt für dieses Amt

gefunden zu haben. Auch im Vorstand kam die jüngere Generation zum Zug; das Durchschnittsalter lag jetzt unter 30 Jahre. Damit verbunden war auch eine neue Philosophie, erinnert sich Kollegger: «Hatte man früher überlegt, warum etwas nicht möglich sei, fragte man jetzt, wie man etwas realisieren könnte. Der Gemeindepräsident und der junge Vorstand genossen das Vertrauen der Bevölkerung; diese wiederum war froh, dass ihre Anliegen auf offene Ohren stiessen. Als Gemeindepräsident konnte Thomas Kollegger Themen bestimmen, Projekte lancieren und das nötige Aktionsprogramm festlegen. An Ideen fehlte es

Durch Zufall in die Politik

Der 1969 geborene Thomas Kollegger wächst im Oberengadin auf. In Disentis macht er die Matura und studiert anschliessend Jus in Bern. Nach verschiedenen Auslandaufenthalten erwirbt er das Bündner Anwaltspatent. Seit 1998 ist er in einer Anwaltskanzlei in Davos tätig. 1997 wird er in den Gemeindevorstand Alvaneu gewählt, von 1999 bis 2007 ist er Gemeindepräsident und seit 2008 Amtsleiter des Amtes für Gemeinden.

nicht. Die Schwierigkeit lag, wie Kollegger sagt, eher darin, das heraus zu kristallisieren, was umsetzbar war und dann die Leute dafür zu gewinnen. Ihm selber scheint es weder an Motivation noch an Ideen zu fehlen; er geht aber noch weiter: «Das wichtigste ist die Lust am Projekt, an der Arbeit selber». Auch Ausdauer brauche es; am Anfang habe man nämlich schnell Unterstützung, die dann bald einmal abflache. Entscheidend sei, diese wenigen «bei der Stange zu halten». Als Beispiel nennt er das erfolgreiche Projekt ansaina: Von den rund 300 Mitgliedern würden sich zwar nur etwa 10 Leute aktiv an der Arbeit beteiligen. Das sei aber nicht weiter schlimm, da schon die ideelle Unterstützung sehr viel Wert sei.

Wie bringe ich ein Projekt erfolgreich zu Ende?

Eine gute Möglichkeit, die Leute für Projekte zu gewinnen, sind Vorzeigeprojekte. Das Bad Alvaneu sei ein solches; wo vorher Ruinen waren, gebe es jetzt neues Leben im Bad. Das sei ein Impuls, der den Leuten den Glauben an sich wiedergebe. Um das Feuer zu erhalten, braucht es immer wieder ein Erfolgserlebnis; bei den ansaina Produzenten war dies der Moment, als sie ihre Produkte an den Grossabnehmer Manor liefern konnten. Entscheidend für den Erfolg ist nach Thomas Kollegger ein gemeinsames Vorgehen. Er sieht sich nicht als Einzelkämpfer, sondern fühle sich von Anfang an getragen; das Umfeld auf kommunaler und regionaler Ebene habe ihn stark beeinflusst: «Die Akteure

müssten «eine verschworene Gemeinschaft» sein. Kollegger spricht das «Wir-Gefühl» an; die Einheimischen müssten auch bei Grossprojekten mitwirken können wie beispielsweise bei den Kulturprojekten Federico oder Origen. Gemeinsam bedeute auch, dass die Leute «auf der gleichen Wellenlänge sind, Lust und Ausdauer haben». Die Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene müsse so sein, dass eine Sitzung nicht ein Muss, sondern eine Freude sei und dazu motiviere, Ideen weiter zu spinnen. Eine wichtige Rolle spiele seiner Meinung nach «eine Figur von aussen»; diese könne durchaus nur im Hintergrund agieren, sie wirke aber motivierend: «Es braucht die Akteure vor Ort, es braucht aber auch immer wieder die Akteure von aussen; es ist eine Wechselwirkung aussen



und innen, eine Balance». Die Sicht von aussen ist immer eine andere, «ein Auswärtiger sieht Dinge, die man selber kaum mehr wahrnimmt».

Der Fürst erweitert das Netzwerk

1999 schuf man im Albulatal eine Konferenz der Gemeindepräsidenten. Dieser Schritt drängte sich auf, damit die Region als ganze dem Gemeindefürstentum Allianz in den Alpen – einem Gemeindefürstentum für nachhaltige Entwicklung – beitreten konnte. So stand den Gemeinden im Albulatal ein Gefäss für eine übergreifende Zusammenarbeit zur Verfügung. Die Projektentwicklung im Albulatal profitierte von den Kontakten zur euro-

paweit vernetzten Allianz, Thomas Kollegger zeigt aber auch die praktischen Grenzen eines Netzwerks auf. Ein Netzwerk aufbauen und pflegen brauche sehr viel Initiative, Zeit und Ausdauer. Eigentlich bräuchte es jemanden, der sich zu 100 Prozent dafür engagiere, meint Kollegger, der als Gemeindepräsident und Anwalt voll ausgelastet war.

Das Albulatal ging dazu einen sehr unkonventionellen Weg und suchte – per Inserat – einen Fürsten. Dieser hätte vielleicht, so die leise Hoffnung, ein Patentrezept für die vielen anstehenden Probleme. Die am Stammtisch geborene und anfänglich nicht ganz ernst gemeinte Idee erwies sich als

Glanzstück. Der auswärtige, für ein Jahr gewählte, «Fürst von Belfort» sorgte mit seinen Kontakten für ein «interessantes, spannendes und anstrengendes Jahr im Albulatal». Viel Samen sei in den Boden gefallen, glaubt Thomas Kollegger, die Früchte ernte man aber wohl erst in ein paar Jahren. Für ihn war die Idee mit dem Fürstentum Belfort auch eine Art Reaktion auf die Studie der potenzialarmen Räume. Durch die neuen Kontakte habe die Region beweisen können, dass im Albulatal sehr wohl Potenzial vorhanden ist und daraus auch etwas gemacht wird. Nicht unwesentlich war für Thomas Kollegger das Lustvolle, Augenzwinkernde am Fürstentum, gewisse Ideen seien so leichter zur Sprache



gekommen.

Wir kommen immer wieder zum Tourismus

Der Tourismus mit all seinen Verbindungen zu Landwirtschaft, Bildung oder Umwelt bleibt für Thomas Kollegger das wichtigste Potenzial der Region. Touristisch attraktive Projekte wie der Wasserweg oder die Skateline im Albulatal sind aus der «Uridee» ansaina herausgewachsen. Diese Teilprojekte stehen auf eigenen Beinen; die Skateline ist ein eigenständiger Verein, der seit fünf Saisons mit steigendem Umsatz funktioniert. Für den längerfristigen Erfolg der Projekte ist es laut Kollegger wesentlich, dass sie Teil des touristischen Angebots der ganzen Region, also auch des

Oberhalbsteins, sind. Der Wasserweg und das Bad Alvaneu sind denn auch gefragte Angebote bei Savognin Tourismus. Ideen, die eine gewisse wirtschaftliche Dimension haben, können, so Thomas Kollegger, nur regional gelöst werden; der Feriengast habe keine Grenzen im Kopf. Der Gedanke einer zusammenhängenden Region gewinnt durch diese touristischen Projekte an Konturen, ebenso durch die Kulturinitiativen von Giovanni Netzer und durch die Idee Parc Ela. Auch bei der Bewerbung um das Label «Energistadt» stand der Regionsgedanke im Vordergrund. 2006 erhielt das Albulatal das Label für weitere vier Jahre.

Wie sieht ihre Region in 20 Jahren aus?

Um eine Region weiter zu bringen, muss man «strategische Erfolgspositionen definieren», rät Thomas Kollegger. Den möglichen Output dürfe man nicht aus den Augen verlieren. «Es muss kein Einheitsbrei sein», findet er, «aber man muss Massnahmen innerhalb eines positionierten Bereichs ergreifen». Zwar wisse man schon um die eigenen Stärken, es brauche aber dennoch den Blick und die Unterstützung von aussen. Die Region wird sich laut Kollegger nicht grundsätzlich verändern. Der Wohnungsdruck auf der Lenzerheide und auch

bei Savognin werde vermutlich weitergehen, während Kollegger dem Albulatal keine grosse Siedlungsentwicklung voraussagt. Die Bevölkerungszahl bleibe wohl rückläufig. Grosse Hoffnungen setzt er hingegen auf das Unesco Weltkulturerbe der RhB.

Fazit

Der Generationenwechsel im Vorstand der Gemeinde Alvaneu hat nach Thomas Kollegger ein günstiges Klima für innovative Ideen geschaffen. Man habe nicht mehr nach Gründen gesucht, weshalb etwas nicht machbar sei, sondern sich gefragt, wie man etwas machen wolle. Kollegger glaubt, dass Projekte auch lustvoll sein müssten, wie es der «Fürst von Belfort» bewies. Wesentlich ist für den ehemaligen Gemeindepräsidenten auch, dass eine Region Bezugspersonen nach aussen hat, die die Sicht von aussen einbringen. Bei allen Projekten gelte es, immer auch die Wirtschaftlichkeit, den möglichen Output, im Auge zu behalten.



«Motivation ist immer Basisarbeit»

Theaterburg Riom

Die Burg Riom im Surses soll zur international bekannten Theaterburg werden. Getragen wird die Kulturburg seit Januar 2008 von der Fundaziun Origen; Initiant, Intendant, Kopf und Herz des Kulturspektakels ist der Savogniner Giovanni Netzer. Seine Projekte haben ihre Wurzeln im Surses. Sein Wirken in Riom sieht er als Brückenschlag zwischen den Kulturen, die sich hier seit Jahrhunderten vermischen.

«Angeborene Lust aufs Theater»

«Einfach machen, in die Hand nehmen», scheint Giovanni Netzers Maxime zu sein. Mit

9 Jahren schrieb er sein erstes Theaterstück und führte es auch gleich auf. Ganz so schnell geht's heute zwar nicht mehr; seine Theaterprojekte sind um einiges komplexer und aufwendiger geworden. Der ungestüme Vorwärtsdrang ist dem beseelten Theatermenschen aber geblieben.

Für Giovanni Netzer ist es eigentlich eine Selbstverständlichkeit, dass er Theater macht. Auch dass er dafür das Surses gewählt hat, scheint einer «inneren Logik» zu folgen: In München, wo er studierte, gebe es mehr als genug Theater, eigentlich gehöre er hierher. Das kulturelle Umfeld hier empfindet

er als lebendig und anregend, die faszinierende Landschaft mit ihrer Kleinräumigkeit und die Mehrsprachigkeit seien ein «günstiger Boden» für seine kulturellen Visionen. Es brauche hier zwar viel Eigeninitiative, mehr als im stark subventionierten deutschen Theatermilieu, aber daran mangelt es Giovanni Netzer nicht. Und er zieht auch hier professionelle Theaterleute an, solche, die einmal ganz gern das gelegentliche «Theatergetue» hinter sich lassen und einmal bodenständigere Kontakte schätzen – die Zusammenarbeit mit dem Theaterschreiner und Bauarbeiter aus der Region oder das Wohnen auf dem Maiensäss.

Giovanni Netzer – der beseelte Kulturprof

Der 1967 in Savognin geborene Giovanni Netzer studiert in Chur und München Theologie, später Kunstgeschichte und Theaterwissenschaft. Seine Dissertation verfasst er über die rätoromanischen Dramen des 18. Jahrhunderts. Als Theaterregisseur, Autor und Veranstalter hat seit den 1990er Jahren eine Vielzahl von Preisen erhalten, unter anderem vom Kanton Graubünden und der Pro Helvetia. 2007 wird ihm der Hans Reinhart-Ring verliehen, die wichtigste Theater Auszeichnung in der Schweiz.

Es braucht die Vision

Initiant Giovanni Netzer war sich von Anfang an bewusst, dass seine kühnen Theaterprojekte auch scheitern konnten. «Die Wahrscheinlichkeit, dass es nicht funktioniert, war vielleicht grösser als diejenige, dass es funktioniert». Finanzielle Sicherheit hat er auch heute nicht, Erfolgsgarantie schon eher. Es ist ihm bewusst, dass Gedeih und Verderb des Theaterbetriebs im Surses in hohem Mass von seiner Person abhängen. Immer wieder hätten ihn die Gemeindepräsidenten gefragt, was passiere, wenn der den Crap Ses hinunter fahre. Er und seine Mitarbeiter versuchen, die Zukunft des Theaters, der Fundaziun Origen, zu sichern und zwei bis drei Leute fest in der Theaterarbeit zu beschäftigen. Entscheidend ist für

Giovanni Netzer aber die Vision selber: «Es braucht eine gute Vision; sie muss gross genug sein, dass es Lust macht, sie zu verwirklichen, sie darf aber nicht zu gross sein, sonst gibt man ihr keine Chance».

Dass es bis heute geklappt hat, liegt zweifellos an seiner Hartnäckigkeit und Standhaftigkeit. «Man muss etwas wirklich wollen, sonst geht es nicht». Erfolg hat aber auch mit Glück zu tun, meint Netzer; es brauche den richtigen Zeitpunkt, den richtigen Ort, ein günstiges politisches Umfeld. Das könnte woanders durchaus einfacher sein als im Surses, gibt Netzer unumwunden zu: Durch gescheiterte Fusionen und Interessenkonflikte im Parc Ela seien Lager entstanden, die eine effiziente und sachliche Zusammenarbeit gelegentlich erschweren. Da

stelle sich dann schon heraus, ob die Motivation echt sei. Es brauche Sitzfleisch und man müsse «ziemlich sicher sein, dass man am richtigen Ort ist».

Motivation ist immer Basisarbeit

«Ein Projekt muss selber tragen, als solches überzeugen», sagt Netzer. In der Region sollte aber auch ein Boden sein, auf den man aufbauen könne; die Menschen bräuchten eine Erfahrungs- und Gefühlsbindung. «Das ist eigentlich nichts für uns, das ist etwas für Zürich», zweifelten Einheimische gelegentlich. Doch in Netzers anspruchsvollem Theaterstücken findet mancher Vertrautes wieder: die lokale Sprachenvielfalt, den stimmigen Ort und die eigenen Erfahrungen im Volkstheater oder im Weih-

nachtsspiel. Schwieriger sei es, die Leute zum Mitmachen zu bewegen; man müsse schon graben: «Beim Theater geht es nicht um einen Abend; es geht um Wochen; mit einigen Schauspielern telefoniert man stundenlang». Bei Federico seien sie jeden Abend durch das Albulatal gereist, in den Beizen gesessen, um die Leute fürs Mitmachen zu gewinnen; das sei «zwischendurch auch ernüchternd». Steinig war auch der Boden als es darum ging, die einzelnen Gemeinden für den Ausbau der Burg Riom zu gewinnen. «Wir haben aus Prinzip über ein Jahr lang jede der 20 Gemeinden gefragt; es war ein schwieriger Prozess. Am Schluss war die Zustimmung in der Region aber gross, über zwei Drittel standen hinter dem Ausbau». Rein wirtschaftlich gesehen gäbe es einfachere Wege; man könnte die Zeit dazu verwenden, um grosse Stiftungen zu «bearbeiten». Für den langfristigen Rückhalt in der Region lohne sich der Aufwand aber schliesslich doch.

Aus der Region hinaus

Im Zentrum von Netzers Kulturschaffen steht die Burg Riom. Die 20 Gemeinden liegen quasi im Sog dieses Kulturmittelpunktes. Die Erfahrung zeigt, dass ein regionales Projekt irgendwann an räumliche und mentale Grenzen stösst. Gio-

vanni Netzer fände es aus touristischen Gründen schade, sich nur auf ein Dorf oder ein Tal zu beschränken. Für die Gäste sei es spannender, wenn sie an mehreren Orten etwas zu sehen bekämen. Riom ist also nicht starres und abgeschlossenes Zentrum, sondern Ausgangsort, von wo Kultur ausgeht, wie die Gaukler der David-Goliath-Komödie, die im Sommer 2007 durch die Dörfer Mittelbündens zogen und damit die regionalen Grenzen überwandern.

Wirtschaftlicher Nutzen

Für die Touristiker im Surses ist Giovanni Netzer mit seinen Theaterprojekten «Gold wert», der Zusammenhang zwischen Aufführungen und vermehrten Hotelübernachtungen offensichtlich. Netzer bedauert aber, dass das Bewusstsein bei den Hoteliers noch zu wenig ausgeprägt sei. Manche wüssten gar nicht, weshalb die Gäste kämen. Die Hoteliers müssten sich aktiver beteiligen, zum Beispiel die Gäste im Winter anschreiben und ein Pauschalarrangement machen. Voraussetzung für eine langfristige Synergie von Kulturanlass und Hotelengagement sei die Kontinuität in der Zuverlässigkeit des Angebots. Der Gast müsse sich auf die Qualität der Hotels in der Region verlassen können und das Regionsspezifische wie die einheimische Kochkunst

müsse gepflegt werden.

Ein gewisses wirtschaftliches Entwicklungspotenzial sieht Netzer auch rund um die Theaterproduktion. Zuerst im Ausbau der Burg, aber auch in den Beiträgen für die einzelnen Produktionen: Das von Netzer gestaltete Bühnenbild baut ein Zimmermannsbetrieb aus Salouf und auch die Kostüme werden in der Region hergestellt. Dabei holt man sich schon mal Nähtipps bei der Bayrischen Staatsoper, zu der Netzer seit Studienzeiten Kontakt hat.

Der wirtschaftliche Nutzen darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass das kulturelle Grossprojekt um Riom finanziell immer wieder ums Überleben kämpfen muss. Das Budget von 2007 betrug 600'000 Fr. – ein Aufwand, der nur dank viel Fronarbeit möglich war.

Die eigenen Stärken nutzen

Netzer ist überzeugt, dass wir unsere natürlichen Voraussetzungen besser nutzen müssen. Landschaft, Geschichte, Sprache müssten inszeniert werden. Uns, die wir hier zu Hause seien, gehe oft die Fähigkeit ab, das Grossartige und Besondere zu erkennen. Je weiter weg man gehe, desto bewusster werde es. Ein Land wie das Surses, wo seit Jahrhunderten der Verkehr durchzog, sei spannend; auch heute noch, wenn mit den Touristen grundverschiedene

Welten aufeinanderprallen. Im Musiktheater «Federico» hat Netzer in Brienz diese verschiedenen Welten thematisiert. Es müsste gelingen, die vorhandenen Wert besser zu nutzen; die Wertschöpfung müsse eine bessere sein: «Man kann etwas verdienen und dabei den Leuten entgegenkommen», so Netzer.

Verbindung zu einer «ganz anderen Welt»

Ein gutes Netzwerk sei notwendig, vielleicht besonders in der Kulturarbeit, glaubt Netzer. Für sein Kulturschaffen lief dies besonders über die Musikerfamilie Scherrer. Viele seiner Kontakte haben sich aus den beruflichen Verbindungen ergeben. Er nutzte seine Beziehungen zur Dimitri-Schule in Verscio und zu Schauspielern in Zürich und München. Grosses Potenzial sieht er in unserer kantonalen Vielfalt, zum Beispiel in seiner Tätigkeit in der Chesa Planta in Samedan und als Lehrer im Lyceum Alpinum in Zuoz. Durch diese engen Kulturverbindungen zum Obereggadin, «dieser ganz anderen Welt», öffneten sich Türen, wie es auf dem formalen «Dienstweg» kaum denkbar wäre. Auch bei den Aufführungen auf der Burg Riom sei gutes Networking möglich: «Es ist viel leichter, jemanden zu treffen und anzugehen, wenn er in den Ferien ist als während der

Arbeit.»

Erfolgsrezept: «Man muss schaffen, wirklich schaffen»

Für Giovanni Netzer gibt es drei wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen von Projekten: eine starke Vision, die Arbeit («man muss schaffen, wirklich schaffen») und das Glück. Man könne nämlich schuldlos sein und trotzdem «einfach Pech haben». Für Giovanni Netzer hängt die Zukunft unserer Regionen nicht zuletzt davon ab, ob es gelingt, den Hang zur Mittelmässigkeit abzuschütteln: «Mittelmässigkeit, das Gefühl, für uns langt das schon, stört mich halt schon sehr». In diesem «Edelkanton» solle man es nicht mit Dumping versuchen und auf Masse setzen. Das sei ein Weg nach unten. Es brauche ein anderes Selbstbewusstsein. Mittelbünden besitze wunderbare Landschaften und eine hervorragende kulturelle Infrastruktur, man müsse die eigenen Werte aber besser verkaufen. Als Beispiel nennt er das Deckengemälde von Sogn Martegn in Savognin: «Es gibt in seiner Art nichts besseres – nur weiss es keiner». Es brauche eine «selbstbewusste Besinnung auf die eigenen Kräfte».

Fazit

Mit seinen Projekten macht Giovanni Netzer vor, worum es ihm geht: Verbindung

von hoch stehenden Kulturinitiativen mit regionaler Verbundenheit; Offenheit für Impulse von aussen; Bestreben, das eigene, kreative Arbeiten nicht auf die Region zu beschränken. Wichtig ist ihm der Glaube an die eigenen Stärken: Mittelmässigkeit ist für ihn kein Erfolg versprechender Weg im kulturtouristischen Schaffen. Er sieht auch noch Nachholbedarf in der Kooperation zwischen Hotels und Kulturangeboten. Damit Projekte sich langfristig und nachhaltig auswirken, seien Qualität und Kontinuität im Angebot unerlässlich.



Kulturarbeit für den Kanton

Verbindung von Museums- kultur und Tourismus

Das Regio Plus Projekt «Museenland Graubünden» will unter anderem Museen und Tourismus miteinander verbinden. Die über Jahrzehnte gesammelten Kulturgüter sollen Einheimischen und Gästen attraktiv vermittelt werden. Dabei geht es um eine grössere Wertschöpfung in den Regionen und darum, die Zukunft der regionalen und lokalen Museen zu sichern.

«Ein einzelnes Museum kann das nicht»

Die meisten der über 70 Museen in Graubünden kämpfen mit ähnlichen Problemen:

Nachfolge, Image, Marketing und Strategie. Die Gründergeneration scheidet altershalber nach und nach aus, und jüngere Nachfolger finden sich nicht leicht. Schuld daran ist nicht zuletzt das Image der Heimatmuseen, die als hausbacken und wenig inspirierend gelten. Mit dem Ausscheiden der älteren Museumsleute verschwindet auch Wissen. Jüngere Mitarbeiter kennen viele Ausstellungsobjekte nicht mehr aus eigener Erinnerung. Das in Archivschränken gesammelte Wissen muss aber so anschaulich sein, dass es die Museumsleute mit Publikumskontakt auch weitergeben können. Ein weiteres Manko der kleinen und mittleren Museen ist

ihr fehlendes Know-how, sich und ihre Angebote zu verkaufen. Die Zusammenarbeit zwischen Museen und Tourismus ist oft unbefriedigend. Für Marianne Fischbacher könnten die Museen aber einen wertvollen Beitrag leisten an einen Qualitätstourismus: «Die Museumsmitarbeiter sind Kontaktpersonen für die Touristen; sie können ihnen ein positives Erlebnis vermitteln; im Museum kann der Gast ausserdem hinter die Kulissen der Region blicken». Schliesslich wollen die Museen ihre traditionellen Aufgaben – Sammeln, Bewahren, Ausstellen – erweitern; die Museumsschätze sollen vermehrt auch kreativ genutzt und vermittelt werden. Um di-

Die personifizierte Projektidee

Die 1955 geborene Marianne Fischbacher wächst in Bonaduz auf. Seit 1986 lebt sie in Schluein bei Ilanz. Ihr Studium der Ethnologie, Volkskunde und Soziologie schliesst sie mit einer Lizentiatsarbeit über die touristische Entwicklung von Waltensburg ab. Als Zweitausbildung absolviert sie die Tourismusfachschule Samedan. In ihrer Diplomarbeit entwickelt sie ein Unternehmenskonzept für das Museum Regional Surselva, wo sie seit 1994 als Konservatorin arbeitet. Sie ist Präsidentin von Museen Graubünden und leitet seit 2007 das Projekt «Museenland Graubünden».

ese Ziele, die gleichzeitig die Projektziele von «Museenland Graubünden» sind, zu erreichen, müsse man alle Museen des Kantons ins Auge fassen; «ein einzelnes Museum kann das nicht», ist Marianne Fischbacher überzeugt.

«Riesiges kreatives Potenzial»

Im Moment macht Marianne Fischbacher vor allem Konzepte und schreibt Anträge, aber eigentlich habe sie «durchaus eine kreative Ader». Sie liebt es, attraktive Ausstellungen zu gestalten: «Ein Museum mit einem Fundus an Objekten wie das Museum Regional Surselva ist ein riesiges kreatives Potenzial; Sachen einrichten, gestalten, überlegen, wie ich das für die Leute anordnen will, das mache ich extrem gerne.» Im

Prinzip geht es ihr darum, das Überleben dieses kreativen Potenzials zu sichern: «Man muss das tun, auch im Interesse der Öffentlichkeit, das sind Riesenwerte, die der Kanton da im Verborgenen hat, und da steckt auch viel Herzblut drin.» Marianne Fischbacher weiss, «dass man nicht davon ausgehen kann, dass allen klar ist, dass Museen wertvoll sind». Damit der Öffentlichkeit der Wert der Museen bewusst wird, müsse man überzeugen, sensibilisieren und Vorschläge machen. Diese Überzeugungsarbeit ist nicht immer einfach. Manchmal habe sie das Gefühl, sie sei mit ihren Forderungen lästig – «dabei wollen wir ja nur das Bildungsangebot, die Lebensqualität und das touristische Angebot verbessern». Dass die Überzeugungsar-

beit erfolgreich ist, beweist beispielsweise die politische Unterstützung des Auftrags «Montalta». Dierser verlangt, dass die Regierung ein kantonales Konzept «zur Förderung und Finanzierung der Regionalmuseen und regionalen Kulturzentren» ausarbeitet.

Wann gelingt ein Projekt?

Bei einem Projekt lohnt es sich nach Marianne Fischbacher, Zeit in das Fundament, in eine klare Grundstruktur, zu investieren, auf der man dann beliebig auf- und anbauen könne; «einfach anfangen und dann wursteln» führe nicht zum Ziel. Wichtig scheint ihr, die Partner möglichst früh mit ein zu beziehen. Von Anfang an sei es nötig zu überzeugen und zu motivieren, telefonieren und reden, wie das halt üb-



lich sei in diesem NPO-Bereich (NPO: Non-Profit-Organisation). Für sie ist der Erfolg eines Projektes auch eine Frage der persönlichen Motivation der Beteiligten. Sie selber arbeitet gerne in einem Team mit tollen Leuten zusammen. Es ist für sie nie ein Müssen, an eine Sitzung zu gehen, sondern sie freut sich auf die Menschen, die sie dort trifft. Eine Schwierigkeit bei der anspruchsvollen und aufwendigen Neuausrichtung der Bündner Museumslandschaft liegt für sie darin, dass es sich meistens um Freiwilligenarbeit handelt. So komme man immer wieder an die Grenzen der Belastung und Zumutbarkeit für die Mitarbeiter. Wenn sich die Leute – wie jetzt beim Regio Plus Projekt – neben ihrer normalen Tätig-

keit noch mit Marketingfragen und Tourismuskonzepten beschäftigen müssten, könne es auch zuviel werden.

Die entscheidende Rolle des Kantons

Dass der Kanton ein Interesse an funktionierenden Museen haben muss, liegt für Marianne Fischbacher auf der Hand: «Wir machen für den Kanton Kulturarbeit in der Region und nutzen das Potenzial der Museen für die einheimische Bevölkerung, für die Schulen und für den Tourismus». Der Tourismus ist vielerorts das wichtigste Zielpublikum der Museen. Es brauche aber eine kantonale Koordination und Unterstützung. Die kantonale Kulturförderung unterstützt – ähnlich wie die Neue Regional-

politik des Bundes -- vor allem die aktiven Regionen, was in den Augen von Marianne Fischbacher durchaus sinnvoll ist. Wenn nämlich eine Region hinter den regionalen Museen stehe, gebe das Synergien. Zu einer Erfolg versprechenden Strategie für die Bündner Museumslandschaft gehört für Marianne Fischbacher, dass jedes Museum seine Stärken und Schwächen analysiert. Man könnte so eine regionale Arbeitsteilung der Museenkompetenz ins Auge fassen. «Es müsste das Ziel sein», so Fischbacher, «dass die Leute nicht sagen: Wenn ich ein Museum gesehen habe, habe ich die andern auch schon gesehen.» Das gilt auch für verschiedene, schlecht bis gar nicht koordinierte Initiativen ei-



ner Region, zum Beispiel beim Aufbau von Datenbanken im Kulturbereich. Eine kantonale Koordination – eine Regionalmanagerkonferenz – könnte dies verhindern.

Hat die Region eine Zukunft?

Die einzelnen Regionen haben durchaus eine Zukunftsperspektive: «Wir haben schon Reserven, bevor wir zusammenpacken müssen – so schnell schaffen sie uns nicht ab». Marianne Fischbacher nennt die Rohstoffe, die immer wichtiger werden wie frische Luft, frisches Wasser, den Erholungsraum Wildnis, Meditationsräume: «Je mehr der Stress in der Stadt steigt, desto mehr kommen die Leute zu uns». Man müsse aber

«gute Dienstleistungen bieten, die Servicequalität verbessern und die Leute mit Sympathie empfangen». Entscheidend sei ausserdem der Blick über die Grenzen: «Wir müssen immer schauen, was die andern machen, der Kanton Tessin, das Wallis oder das Südtirol». Diese Erfahrungen müsse man auswerten und auf Graubünden übertragen.

Fazit:

Museen sind eine Chance für den Tourismus und tragen damit zur regionalen Wertschöpfung und Entwicklung bei. Die Touristen haben die Möglichkeit, im Museum eine Brücke zu ihrer Ferienregion zu schlagen. Um ihren Fortbestand zu sichern und einen attraktiven Zu-

gang zu den reichen Kulturgütern zu ermöglichen, müssen die Museen touristisch-unternehmerisches Denken entwickeln. Notwendig ist auch eine kantonale Koordination, um die regionalen Initiativen aufeinander abzustimmen. Für Marianne Fischbacher ist das nicht von einem Tag auf den andern möglich: Es brauche Zeit und ein Projekt könne auch scheitern, aber immer ergebe sich eine zweite Chance.



«Ausschöpfung von Synergiepotenzialen»

«Erhalt des Dorfladens».

Als Gemeindepräsident von Ruschein setzte sich Robert Cajochen den Erhalt der dörflichen und regionalen Infrastruktur zum Ziel. Erreichen will er dies durch die «Ausschöpfung von Synergiepotenzialen». Im Vordergrund steht der Erhalt des Dorfladens von Ruschein, weitere Läden in der Region werden miteinbezogen. Parallel dazu zieht er auf der Alp Ruschein im Skigebiet der Weissen Arena einen Gastronomiebetrieb mit einheimischen Spezialitäten auf.

«Wenn verloren geht, womit man aufgewachsen ist»

Die Wahl zum Gemeindepräsi-

denten von Ruschein bedeutete für Robert Cajochen eine Neuorientierung. Schon früh hatte er sich ausserhalb des Kantons beruflich selbständig gemacht, eine Akkordfirma zusammengestellt und anschliessend ein eigenes Unternehmen für Personalvermittlung geleitet. Die schulische Ausbildung holte er auf dem zweiten Bildungsweg nach, machte die Matura und studierte Biologie. Als Biologe arbeitete er dann aber «keinen Tag», wie er sagt, sondern versuchte sein Glück in der boomenden EDV. Anfänglich bei der Churer Metromec beschäftigt, gründete er eine eigene Informatikfirma, die heutige Softcom Consulting AG mit Sitz in Ruschein. Hier, wo er aufge-

wachsen war, sah er mit Besorgnis den schleichenden Verlust der dörflichen Infrastruktur. Als Gemeindepräsident fühlte er sich verpflichtet, Gegensteuer zu geben – zum Beispiel mit der Rettung des Dorfladens.

Persönliche Motivation

«Wenn man in einer Gemeinde aufgewachsen ist und sieht, wie die Strukturen nach und nach verloren gehen, entstehen Identitätsprobleme. Das Dorf, wie wir es erlebt haben und wie wir es gerne bekommen haben, ist nicht mehr dasselbe. Der letzte Akt ist dann für viele, wenn man keinen Pfarrer mehr hat; dann ist die letzte Begegnungsstätte nicht mehr da». Wo die dörflichen Infrastrukturen abgebaut

Eine unkonventionelle Biografie

Der 1952 geborene Robert Cajochen wächst in Ruschein auf. Er macht die Matura auf dem 2. Bildungsweg und studiert Biologie. Anschliessend ist er in Graubünden und in der ganzen Schweiz in der EDV tätig. Er gründet verschiedene Firmen wie die «Softcom Consulting SA Ruschein», die «Viva Surselva AG» und die «Ruschein Tourismus AG». Von 2003 bis 2007 ist er Gemeindepräsident von Ruschein.

werden, verliere die Gemeinde als Ganzes an Wert und die Attraktivität des Ortes gehe zurück, ist Cajochen überzeugt.

Knacknuss Solidarität

Um Ideen für die Regionalentwicklung zu realisieren, braucht es nach Cajochen den Einbezug und das Engagement der Bevölkerung. Gemeinschaftliche Zukunftsprojekte funktionieren seiner Meinung nach nur mit Gemeinschaftssinn und Solidarität – ein Begriff, den er aber nur ungern verwendet. An die Solidarität zu appellieren sei heikel. Bei den Massnahmen für die Rettung des Dorfladens waren aber konkrete solidarische Aktionen gefragt. Optimierungen im Ablauf und damit gewisse Einschränkungen waren nicht zu vermeiden, wenn der Dorfladen neben den Grossverteilern und regionalen Zentren wirtschaftlich bestehen wollte.

So galt es, die Bestellung von Frischwaren wie Brot, Fleisch, Obst, Gemüse im Voraus zu planen. Die Kunden erhielten eine Liste, wo sie ihre Bestellung eintragen konnten. Auf diese Weise sollten Fehleinkäufe und Warenverluste verhindert werden. Wie erfolgreich diese Ideen umgesetzt werden können, hängt jedoch stark vom Mitwirken der Dorfbevölkerung ab, wie Cajochen ernüchert feststellt.

Das Dilemma des Gemeindepräsidenten

Um den unrentablen Dorfladen zu retten, trennte Cajochen den Geschäftsbetrieb von der Ladeninfrastruktur und teilte so das finanzielle Risiko auf. Die Infrastruktur lag nun in den Händen der neuen Interessengemeinschaft Dorfladen, für die Geschäftsführung gründete er die «Viva Surselva GmbH». Da

er keinen Pächter fand, übernahm Cajochen mit seiner Firma Softcom Consulting AG selber diese Aufgabe. Damit war er gleichzeitig als Gemeindepräsident und Privatunternehmer an der Rettung des Dorfladens beteiligt. Er musste also das öffentliche Gemeindeinteresse und sein privates wirtschaftliches Interesse unter einen Hut bringen.

Eine zusätzliche Möglichkeit, den Umsatz des Dorfladens zu steigern, sah Robert Cajochen in einem Gastrobetrieb mit einheimischen Spezialitäten auf der Alp Ruschein. Die Alp liegt im Skigebiet der Weissen Arena und kann im Winter nur mit dem Sessellift zum Crap Masegn wieder verlassen werden. Als rechtliches Gefäss für den Gastrobetrieb gründete Cajochen die «Ruschein Tourismus GmbH». Um die Geschäftsfüh-



zung auf der Alp kümmerte er sich selber. Möglich war das Projekt durch eine Vereinbarung zwischen der Gemeinde Ruschein und der Weissen Arena; heute arbeiten die ehemaligen Partner unabhängig voneinander.

Erfolgsrezepte für die Regionentwicklung?

Cajochen ist überzeugt, dass private Initiativen bald einmal an wirtschaftliche Grenzen stossen. Projekte, die den Erhalt der Infrastruktur und – im grösseren Rahmen – die regionale Entwicklung im Auge haben, seien auf staatliche Unterstützung angewiesen. Sicher bildeten Engagement, Kooperation und Solidarität der lokalen Bevölkerung das notwendige Fundament, vonnöten seien aber

auch Rahmenbedingungen, wie sie der Kanton beispielsweise für die Restrukturierung im Tourismus bereitstelle. Wer die Initiative ergreife, brauche einen Ansprechpartner, der ihn berate und in seinen Entscheidungen unterstütze. Solche Strukturen könnten auch beim Aufbau eines tragfähigen Netzwerkes helfen. Cajochen präzisiert, dass nicht jedes Projekt über ein gleich umfangreiches Netzwerk verfügen müsse. Entscheidend sei, dass die beteiligten Leute auch zupacken würden.

Hat die Region eine Zukunft?

Robert Cajochen entschied sich nach langer Abwesenheit wieder in seiner Heimatgemeinde Wohnsitz zu nehmen. Er hatte Familie, baute ein Haus – und

realisierte, dass er als Einzelunternehmer im IT-Bereich nur sehr beschränkte Entfaltungsmöglichkeiten hatte. Arbeitspendler wollte er aber nicht sein, das sei letztlich keine gute Lösung. Die Zukunft müsse in der Region selber liegen. Die grösste Chance für die Randregionen liegt laut Cajochen im Tourismus. Ihm schwebt vor, dass die ganze Surselva sich als Alternative zu den grossen Tourismusdestinationen anbieten müsse. Der Gast müsse aber eine «regionale Identität Surselva spüren». Er müsse die Wahl haben, ob er seine Ferien in einer touristischen «Metropole» – einer Grossdestination – verbringen möchte, oder ob er eine «typische Region» kennenlernen wolle. Die Region müsse nach aussen aber als Ganzes, als touristisches Gesamtpaket



erscheinen, sonst habe sie neben den grossen Destinationen kaum eigene Zukunftsperspektiven. Dabei komme es auf jede einzelne Gemeinde an: «Wenn jede Gemeinde sich selber attraktiver macht, führt das zu einer attraktiven Region.» Der Gast, der den Weg von Ruschein nach Panix gehe, müsse auch in Panix etwas erleben, «auch wenn es nur ein paar Reste von Suwarow sind».

Cajochen ist überzeugt, dass das touristische Potenzial der Surselva unterschätzt wird. Um das Potenzial einer Gemeinde oder Region abschätzen zu können, könnte man, so Cajochen, eine Taskforce einsetzen. Diese würde die Ideen einer Region sammeln und beurteilen, welche Projekte eine Chance

hätten. Um die daraus entstehenden Angebote auch buchbar zu machen, brauche es eine entsprechende Plattform. Cajochen ist dabei, ein solches Portal aufzubauen.

Fazit

Eine wichtige Voraussetzung für eine Zukunftsperspektive sieht Cajochen in der lokalen und regionalen Identität. Dadurch könnten Projekte wie der Erhalt der dörflichen Infrastruktur verwirklicht werden, und daraus wiederum resultiere ein stärkerer Gemeinschaftssinn. Projekte wie der Erhalt von Dorfläden sind auf solchen Gemeinschaftssinn, Identität und Solidarität angewiesen. Notwendig ist nach Cajochen aber auch

eine treibende Kraft, allerdings mit Rücksicht auf die örtlichen Bedürfnisse und Empfindsamkeiten. Ohne unterstützende Rahmenbedingungen von Kanton und Bundscheitere aber manches kreative und mutige Projekt. Das ökonomische Risiko sei zu gross. Wichtig ist für Cajochen auch, dass die einzelnen Projekte nicht isoliert angegangen werden, sondern dass der Blick offen bleibt für verwandte – auch ausländische – Initiativen und den grösseren Zusammenhang. Ganz im Sinn von «global denken – lokal handeln».



«Als Grenzland im Zentrum»

Uncool, Polo Poschiavo, FestTeatro, capr@, Unesco

Der Einstieg in seine umfassende Projektstätigkeit geschieht 1999 über das erste «uncool-Jazz Festival», das bis heute alljährlich im Tal veranstaltet wird. 2001 wird Cassiano Luminati Direktor des Bildungszentrums Polo Poschiavo, das den Zugang zu den neuen Technologien ermöglicht. Im Vordergrund steht die berufliche Weiterbildung sowohl für die einheimische Bevölkerung als auch für benachbarte Regionen wie das italienische Veltlin. Neben Interreg-Projekten wie FestTeatro oder capr@ sieht Luminati im RhB Unesco Welterbe eine grosse Chance für die Region.

Als Grenzland im Zentrum

Cassiano Luminati ist ein leidenschaftlicher Projektmanager. Eben kommt er von einer Sitzung bei der RhB, wo es um Projekte im Zusammenhang mit dem Unesco-Weltkulturerbe ging. Dass die Kandidatur die ganze Strecke von Thusis bis Tirano umfasst und nicht wie ursprünglich geplant nur Thusis – St. Moritz, ist auch das Verdienst von Luminati. Es gelang ihm, die Provinz Sondrio miteinzubeziehen, und die Angelegenheit wurde zum Politikum. Sein politisches Interesse scheint der Sohn eines einflussreichen Puschlaver Politikers in die Wiege gelegt zu sein. Sein Familienname habe ihm gelegentlich schon eine Türe geöffnet.

Luminati ist im Puschlav und in der Lombardei gleichermassen zu Hause. Der intime Kenner der Mentalitäten beidseits der Grenze versteht es, das periphere Valposchiavo ins Zentrum zu rücken. Im Puschlav habe man lange fast nur nach Norden geschaut, «langsam haben wir uns ein bisschen gedreht und schauen mehr nach Süden». Das Puschlav sieht er als Brücke zwischen Graubünden und der Provinz Sondrio. Das Puschlav, italienisch Valposchiavo, habe ein gutes Image in der Provinz von Sondrio; dort könne man gar nicht glauben, dass das Tal so klein sei. Man müsse sich, so Luminati, das Potenzial der Lombardei einmal vor Augen führen: 9 Mio. Einwohner in nur

Uomo di progetti

Der 1971 in Poschiavo geborene Cassiano Luminati besucht die Schulen in Poschiavo und Zuoz. Nach der Matura zieht er nach Mailand, wo er eine Ausbildung in Computergrafik macht. Seit 1991 arbeitet auf dem Gebiet Grafik und Kommunikation und nimmt am Politecnico di Milano das Architekturstudium auf. 1998 kehrt er nach Poschiavo zurück, bleibt aber weiterhin beruflich mit Milano verbunden. Seit 2001 engagiert er sich in der Gemeinde- und Regionalpolitik und wird Präsident von Valposchiavo Tourismus.

150 km Entfernung. Mit seinen grenzüberschreitenden Interreg-Projekten weiss er, diesen Wirtschaftsraum zu nutzen.

(Fast) alles dreht sich um den Polo

Der Polo Poschiavo ist ein Bildungszentrum, das Personen aller Altersstufen und sozialen Hintergründe den Zugang zu den neuen Technologien ermöglicht. Es ist aus einem Pilotprojekt des seco und der Hochschule Lugano entstanden. Ursprünglich als Weiterbildung für Lehrer und Lehrerinnen vorgesehen, wurde es zum Projekt für die ganze Bevölkerung. Ein wichtiges Element des Polo ist die berufliche Weiterbildung; die Einführung geschieht im Klassenzimmer, der weitere Unterricht findet über das Internet statt. Früher als manche Stadt

kam Poschiavo so zu schnellen Internetzugängen: 1995 mit den ersten ISDN-Anschlüssen, ab 2001 mit ADSL. Fortbildungen konnte man dank Videokonferenzen auch im Tal abhalten. Bildung soll möglichst breit gefächert sein. Der Polo Poschiavo arbeitet deswegen mit den Museen und dem Verkehrsverein zusammen, um Tradition, Bildung und touristische Angebote miteinander zu verbinden. Das Projekt «Dal campo alla tavola» – vom Feld auf den Tisch – macht die historische Produktionskette des wieder eingeführten Buchweizens bis zum fertigen Gericht sichtbar. Einheimische werden dazu ausgebildet, Interessierten den ganzen Produktionsablauf an den traditionellen Orten zu zeigen. Die Besucher legen dabei selbst Hand an. Gemahlen wird

das Getreide in der historischen Mühle Aino, einem vorindustriellen Zentrum, das noch voll funktionsfähig ist: Das gleiche Wasser treibt dort eine Schreinerei, eine Schmiede und eine Mühle an. Die Weiterbearbeitung zu fertigen Gerichten geschieht in der mittelalterlichen Casa Tomè.

Damit gelingt es, touristische Initiativen und die Talbevölkerung miteinander zu verbinden.

Die Stärken der Region

Der Polo ist in den Augen von Cassiano Luminati eine Investition für die Region. Das Budget von 250'000 Franken wird ausschliesslich in der Region ausgegeben; Outsourcing gibt es nicht. Getragen wird das Projekt vom Kanton Graubünden, den Regionen und Gemeinden; auch die Bergeller lassen sich



im Polo ausbilden. Die Kosten übernehmen zu 75% Bund und Kanton. Aus der Tätigkeit des Polo ist zudem eine Firma hervorgegangen, die Kurse im Internetbereich anbietet.

Verschiedene Kurse des Polo werden über Interreg finanziert; entsprechend besuchen auch viele Italiener aus dem benachbarten Veltlin das Angebot in Poschiavo: «Die Interreg-Projekte bieten die Gelegenheit, uns als Nachbarn wieder kennen zu lernen», und, so Luminati stolz, «das kleine Poschiavo macht Projekte mit dem grossen Gewerbeverband von Provincia di Sondrio».

Der Polo stärkt die Position von Poschiavo. Für Luminati verfügt das Puschlav ohnehin über beste natürliche Voraussetzungen: «Die Lebensqualität ist hier sehr hoch, tausend Mal höher als in

Mailand», schwärmt er. Dank dem Polo sei das Tal bestens vernetzt und – falls doch die Grossstadt einmal fehle – Mailand liege nur drei Stunden entfernt von Poschiavo. Einzigartig ist nach Cassiano Luminati die Berninabahn; mit dem Unesco Welterbe soll das touristische Potenzial der Bahn ausgeschöpft werden. Durch Inszenierungen entlang der Bahnlinie und Theaterprojekten will man die Sensibilität für die Bahn erhöhen. Über den Begriff «Alpine Brache» für das Puschlav kann Luminati nur den Kopf schütteln. Er glaubt an das Potenzial und hat keine Angst vor dem Wettbewerb: «Wir haben Dinge, die die Stadt nicht hat. Die neue Regionalpolitik stört mich nicht, sie ist für uns eine Chance.»

Eine Idee soll allen gehören

Natürlich sind nicht alle Projekte erfolgreich – auch nicht im Valposchiavo. Wenn die Idee aber gut ist, kann man die Leute durchaus motivieren. Es braucht Hartnäckigkeit, man muss aber auch flexibel bleiben und nicht stur auf einer fixen Idee verharren, sagt Luminati. Manchmal könne es durchaus sinnvoll sein, eine ursprüngliche Idee anzupassen oder abzuändern: «Ich versuche die Idee zu platzieren, möchte dann aber zeigen, dass die Idee nicht allein mir, sondern allen gehört». Es seien schon zwei, drei Leute nötig, die am gleichen Strick ziehen; in kleineren Regionen fehle es manchmal an den nötigen personellen Ressourcen. Die Freiwilligenarbeit habe abgenommen und viele Vereine steckten in der Krise. Wenn

ein Projekt aber operativ wird, braucht es Leute, die professionell arbeiten.

«Kein Projekt ohne gute Medienarbeit», ist Luminati überzeugt. «Wenn man nicht in den Medien erscheint, existiert man nicht». Das Titelbild von San Romerio und ein längerer Beitrag über den Polo im 3. Alpenreport der Internationalen Alpenschutzkommission Cipra ist eine Frucht dieses beharrlichen Networkings. 2004 reiste der rührige Netzwerker an eine Tagung der Cipra nach Kranjska Gora und stellte dort den Polo Poschiavo vor. Daraus ergaben sich beste Kontakte. «Dabei sein, präsent sein, sich zeigen, erzählen was man macht, dann kommt alles von selber», hat Luminati gelernt. Wichtig seien auch gute Sprachkenntnisse, vor allem Englisch.

Generelle Rezepte gibt es nicht

«Mit dem Polo hat sich das Tal Kompetenzen aufgebaut, die zweifellos Vorbildcharakter für andere Regionen haben», sagt Luminati. «Wir werden eingeladen, unsere Sachen zu zeigen». Ist das Modell Poschiavo auf andere Regionen übertragbar? «Nicht unbedingt», meint Luminati, «die Regionen müssen sich selber organisieren», und «jede Region ist anders, generelle Rezepte gibt es nicht, die kulturelle Vielfalt ist gross». An-

dererseits ist er überzeugt, dass jede Region ein Potenzial hat; auch ein kleines Projekt trage dazu bei, die Lebensqualität zu verbessern. Solange man aber den Fokus nur auf das Wachstum beziehe, habe man vielleicht schon Mühe in gewissen Gebieten.

Wir gehen in die richtige Richtung

Die Wirtschaft des Tals hängt seit 100 Jahren stark auf der Rätia Energie, den früheren Kraftwerken Brusio, ab. Der Stromproduzent und internationale Stromhändler hat seinen Stammsitz nach wie vor in Poschiavo; es sei aber notwendig, günstige Voraussetzungen für den Erhalt der hoch qualifizierten Arbeitsplätze im Tal zu schaffen. Es brauche geeignete Wohnungen und vielleicht eine zweisprachige Schule. Daneben müsse man im Tal alternative Standbeine wie den Tourismus stärken. Man sei auf gutem Weg, die touristische Entwicklung sei positiv und es sei gelungen, auch Nachbarregionen einzubeziehen, die ein weniger gutes Netzwerk haben. Das Engagement des Amtes für Wirtschaft und Tourismus zielt seiner Meinung nach in die richtige Richtung. Es brauche diese Initiativen, die die Entwicklung der ländlichen Räume im Auge haben. Dazu gehören laut Luminati die Projekte im Puschlav

genau so wie die Fachstelle für Tourismus und nachhaltige Entwicklung in Wergenstein. «Die kleinen haben oft grösseres Potenzial als die grossen», glaubt er. Das Beispiel Norditalien zeige, dass Ideen wie die von der Avenir Suisse der falsche Weg seien; erst jetzt habe man auch dort den Wert der Bergregionen erkannt.

Fazit

Luminati, der immer in mehreren Projekten gleichzeitig engagiert ist, legt Wert auf Verknüpfungen. Es sei wichtig, die richtigen Köpfe zusammen zu bringen. Entscheidend ist für ihn, an die eigenen Stärken zu glauben und «jeden Minderwertigkeitskomplex abzustreifen». Ideen, Potenzial und hohe Lebensqualität seien in Genüge vorhanden, jammern nütze nichts, man müsse – und könne -- genau so professionell vorgehen wie in Zürich. Wichtig ist für Luminati auch, dass man über die eigene Region hinausschaut oder jemanden von aussen bezieht. Dem Projektprofi und Vielreisenden gelingt es, diese verschiedenen Sichten in sich zu vereinen: «Wenn man immer nur drinnen ist, hat man den Eindruck, auch das kleinste Problem sei riesig; Distanz nehmen, relativieren ist wichtig, sonst ertrinkt man in

Die «Macher» machen nachhaltige Regionalentwicklung

Welche Zukunft hat das strukturschwache Berggebiet? Diese Frage wird momentan kontrovers diskutiert. Unabhängig davon, wie man die Ansätze und Konzepte zwischen Rückzug aus der Peripherie und weiterhin starker Förderung des Berggebietes im Einzelnen beurteilt, wird sehr deutlich, dass ein Umbruch im Gange ist und nach neuen Ansätzen gesucht werden muss. Wichtig sind in diesem Zusammenhang Überlegungen darüber, welche Werte den ländlichen Raum ausmachen. Wenn wir das nur ökonomisch betrachten, sieht es tatsächlich nicht so gut aus. Denn im Metropolitanraum Zürich wird – leicht nachvollziehbar -- viel mehr Wertschöpfung produziert als im Safiental. Die ökonomische Betrachtung ist wichtig, aber sie greift zu kurz. Der ländliche Raum pflegt und erhält viele Werte, die nicht in Franken und Rappen beziffert werden können, die aber eine sehr grosse gesellschaftliche und ökologische Bedeutung haben. Eine von der Landwirtschaft bewirtschaftete alpine Kulturlandschaft beispielsweise speichert kulturelle Leistungen über Generationen, sie erhält die Artenvielfalt, sie ist die «Gratis-Grundlage» für den Tourismus, sie wird im Zusammenhang mit

der Nutzung von erneuerbaren Energien plötzlich auch ökonomisch wieder wertvoll, sie stiftet Identität und Erholung für Einheimische und Gäste und sie liefert regionaltypische Lebensmittel, die zunehmend gefragt sind. Die Ressourcen sind vorhanden. Nicht alle kann man direkt ökonomisch nutzen, aber sie bieten eine Vielzahl von Entwicklungschancen für den ländlichen Raum. Letztendlich aber sind es die Menschen vor Ort, wie sie in dieser Broschüre porträtiert werden, die etwas aus ihren Grundlagen aufbauen, die leidenschaftlich und selbstbewusst in die Zukunft blicken und nicht „den Kopf in den Sand stecken“ ob all den Hiobsbotschaften über den „Untergang des ländlichen Raums“.

Innovationsfähigkeit der Menschen ist entscheidend

Auf der Suche nach neuen Wegen zeigt sich, dass die Innovationsfähigkeit einer Region eine neue Dynamik verleihen kann. Die Impulse kommen von «Köpfen», Unternehmern und Machern, die im Austausch mit Akteuren ausserhalb der Region stehen, selber aber in den Regionen verwurzelt sind und denen die Entwicklung am Herzen liegt.

Es ist notwendig, dass der ländliche Raum selbstbewusst und in Zusammenarbeit mit den Metropolitanräumen innovative «Köpfe» fördert und neue Kon-

zepte koordiniert entwirft. Der räumliche Ausgleich muss neu gedacht werden. Die Lehren aus der Vergangenheit müssen integriert und die heutigen Realitäten akzeptiert werden. Dabei sollen nicht die Bewahrung der Transferleistungen für den ländlichen Raum im Vordergrund stehen, sondern neue sozioökonomische Chancen integriert werden. Anhand der in dieser Broschüre vorgestellten Projekte können drei Hauptpunkte, die für zukünftige Projekte aus der Perspektive der Raumentwicklung im Vordergrund stehen, definiert werden.

1. Welche Landschaft wollen wir?

Diese an sich banale Frage steht am Anfang der Diskussion. Es muss geklärt werden, welche Landschaft die Gesellschaft in Zukunft möchte und wie viel sie kosten darf. Es braucht einen politisch-strategischen Diskurs über die zukünftige Landschaftsentwicklung in der Schweiz und in Graubünden. Heute dominiert immer noch das „Gärtchendenken“ und auch in kleinen Strukturen tun sich viele schwer mit ganzheitlichen, kooperativen Ansätzen. In welche Richtung der Landschaftskonsens geht, ist eigentlich klar, denn die Schweizer Bevölkerung hat sich mehrmals für eine naturnahe, ökologische und landschaftsschonende Nut-

zung der Landschaft und der Landwirtschaft stark gemacht. Dies ist sogar in der Verfassung festgelegt und zeigt sich jeden Tag im mit Bio-Lebensmitteln gefüllten Einkaufskorb der Schweizer Konsumenten.

2. Wie nutzen wir das Potenzial der Differenz?

Die Globalisierung führt zur Suche nach Übersichtlichkeit im Regionalen. Die alltägliche Hektik fördert bei den Agglomerationsbewohnern des Schweizer Mittellandes die Sehnsucht nach Entschleunigung. Der unpersönliche Leistungsdruck im Beruf sucht im Wunsch nach einer «echten», menschlichen Begegnung einen wohltuenden Ausgleich. Die gesichtslosen, zusammenwachsenden Agglomerationen wecken die ästhetische Lust nach intakten Landschaften. Nicht mehr die unmögliche Nivellierung des Raumes soll im Vordergrund stehen, sondern vielmehr müssen die unterschiedlichen Qualitäten herausgestrichen werden. Denn im Unterschied (nicht als Abschottungs-, sondern als ergänzende Strategie) liegt das Entwicklungspotenzial für den ländlichen Raum. Differenzen aufzeigen heisst Rückbesinnung und Weiterentwicklung der eigenen Qualitäten in der Bewältigung eines globalen Strukturwandels. Genau das machen im Kern auch die in dieser Bro-

schüre porträtierten „Macher“. Thomas Kollegger setzt mit dem Wasserweg in Alvaneu auf ein sinnliches Erholungsangebot. Marianne Fischacher zeigt in Illanz alte Kulturtechnik und bietet z.B. Schülern neue Zugänge zur Vergangenheit, die auch die Basis für die Gestaltung von Neuem darstellen können. Giovanni Netzer bringt alte Mythen und Geschichten mit einer innovativen Kulturleistung in die Gegenwart. Damit wird Kultur weiterentwickelt, was auch direkte Wertschöpfung nach Mittelbünden bringt.

3. Potenziale des natur- und kulturnahen Tourismus nutzen

Der ländliche Raum ist Träger von wichtigen Kernwerten für unsere Gesellschaft. Im Freizeitverhalten und im Tourismus spiegeln sich die veränderten gesellschaftlichen Bedürfnisse: Regionalität, Entschleunigung, Begegnung, intakte Landschaften und authentische Erlebnisse sind darum auch die zentralen Begriffe der Erwartungen an den natur- und kulturnahen Tourismus, der Natur und Landschaft schont, die authentische Kultur fördert und die regionale Wirtschaft des Ferienortes belebt. Natur- und kulturnaher Tourismus ist ein integrativer Ansatz für die nachhaltige Regionalentwicklung. Dieser integrale Ansatz einer nachhal-

tigen Tourismusentwicklung ist marktfähig und bietet eine der wenigen Entwicklungschancen für den ländlichen Raum. Dieser Ansatz sollte darum gezielt unterstützt und gefördert werden. Und genau hier liegt auch die Perspektive für die im ländlichen Raum nach wie vor dominante Landwirtschaft, denn auch ein Alpkäse oder ein regionaltypischer Salsiz spiegeln diese touristischen Werte und sind zunehmend gefragte und markttaugliche Produkte. Auch die bewirtschaftete Kulturlandschaft, die Trockenmauern der Terrassenlandschaften, der von Hecken gesäumte Hohlweg und die artenreichen Trockenwiesen repräsentieren diese ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungsperspektive.

Schlussfolgerungen Den ländlichen Raum neu denken

In der Neuen Regionalpolitik des Bundes werden die Erkenntnisse der porträtierten Macher aufgenommen. Im Vordergrund stehen nicht mehr Infrastrukturprojekte, sondern nachhaltige und regionale Entwicklungsvorhaben, die immer an innovative Macher gebunden sind. Die Differenzen zwischen urbanen und ländlichen Gebieten sollten nutzbar gemacht werden. Dies gelingt, indem die Differenzen definiert und entsprechend gestaltet werden. Die Politik hat einen grossen Einfluss auf die Ent-

wicklung im ländlichen Raum. Die Strategien sind aber oft widersprüchlich; so sind die Strukturverbesserungsmassnahmen in der Landwirtschaft bisweilen nicht vereinbar mit den Bemühungen des natur- und kulturnahen Tourismus. Hier braucht es eine verbesserte Koordination und eine sektorenübergreifende Strategie.

«Denkwerkstatt ländlicher Raum»

Die in dieser Broschüre vorgestellten Menschen haben sich in den Jahren ihres Engagements viel Wissen angeeignet. Ein weites internationales Netzwerk hilft ihnen bei der Umsetzung der Ideen. Trotzdem sind sie oft Einzelkämpfer oder sie setzen ihre Projekte in kleinen regionalen Arbeitsgruppen um. Es wäre Gewinn bringend, wenn man die Erfahrungen und das vorhandene Netzwerk für diese gesamte Entwicklung des Kantons Graubünden nutzbar machen könnte. Eine kantonale «Denkwerkstatt ländlicher Raum» mit erfahrenen, innovativen «Köpfen» aus den Bündner Regionen, mit QuerdenkerInnen, mit VertreterInnen aus der kantonalen Verwaltung und anderen Institutionen könnte geschaffen werden. Neben dem Wissensaustausch und der damit verbundenen Effizienzsteigerung könnte mit dieser Idee auch gleich die Koordination der raumwirksamen Tätigkeiten

besser angegangen werden.

Menschen und Prozesse aktiv begleiten und vernetzen

Die professionelle Begleitung von Entwicklungsprozessen in Regionen und Gemeinden ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Prozessbegleitung ist einerseits eine Kommunikationsaufgabe: Moderation, Mediation, Animation und Motivation stehen im Vordergrund; andererseits ist in der Begleitung auch fachliche Beratung und Vernetzung sehr wichtig. So kann beispielsweise ein professionelles Projektmanagement aufgebaut werden und die Vernetzung mit aussenstehenden Institutionen ist gewährleistet.

Das Kapital der ländlichen Regionen und Gemeinden sind die vorhandenen Menschen. Sie bringen neue Ideen, kennen ihr eigenes Potenzial und sie tragen schliesslich die Projekte unternehmerisch bis zur Marktfähigkeit. Dieser Ablauf muss von aussen mit geeigneten Massnahmen (Bildung, Beratung, Vernetzung etc.) unterstützt werden. Innovative Köpfe sollten vernetzt und direkt gefördert werden.

Unterstützung in der Produkteentwicklung

Im Zentrum der ländlichen Entwicklung und der Raumplanungsfragen stehen integrative Konzepte für die Inwertsetzung der natürlichen und kulturellen

Ressourcen des ländlichen Raumes. Es geht darum, verkaufbare Produkte und Angebote aufzubauen, die Arbeit und Wertschöpfung in den Regionen schaffen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, die professionelle Produkte- und Angebotsentwicklung mit geeigneten Massnahmen (Instrumente, finanzielle Unterstützung, Beratung etc.) zu fördern. Mit der Schaffung der Kompetenzstelle für natur- und kulturnahen Tourismus im Center da Capricorns in Wergenstein hat der Kanton diese Zusammenhänge bereits erkannt. Von Wergenstein aus werden die Akteure in den Regionen aktiv in der touristischen Angebotsentwicklung unterstützt. Diese nun geschaffene Institution hat eine sehr hohe regionalpolitische und auch raumplanerische Bedeutung, weil erstmals im zentralen touristischen Entwicklungsfeld für die ländlichen Räume Koordinations- und Animationsbemühungen unternommen werden. Mit der neuen Kompetenzstelle hat man nun auch eine Plattform allgemein für die Entwicklungsfragen des ländlichen Raumes geschaffen. So könnte auf dieser Plattform auch die oben beschriebene Idee der «Denkwerkstatt ländlicher Raum» institutionalisiert und umgesetzt werden.

Stefan Forster

Schlusswort aus raumplanerischer Sicht

Also, schön zu wissen, was diese Leute alles geleistet haben, aber was haben Raumentwicklung und Raumplanung damit zu tun?

Räumliche Planungen sind leider nur Instrumente bzw. Werkzeuge, die, wenn keine zielstrebigsten Leute mit klaren Ideen sie vorantreiben, schnell wirkungslos verpuffen. Oder in einer bürokratischen Sackgasse landen können. Planungen brauchen deshalb engagierte Köpfe. Menschen, die Ideen haben und daraus Konzepte entwickeln; Menschen, die andere Menschen von ihren Projekten überzeugen; Menschen, die Projekte umsetzen. Menschen, die wissen, was sie wollen.

Raumplanungen streben konkrete Ergeb-

nisse an, sei es eine unbefriedigende Situation zu verbessern, eine Entwicklungsgelegenheit auszunutzen oder eine besondere Ordnung zu erhalten, weil sie wertvoll ist. Wie bei allen erdenklichen Planungen ist nicht der Plan selber wichtig, sondern die Resultate, die mit seiner Hilfe erzeugt werden. Dabei sind Ideen, Kreativität und Ziele sowie eine Prise Hartnäckigkeit von zentraler Bedeutung.

Die hier porträtierten Leute machen es vor. Sie wollen etwas Besonderes erreichen und ziehen alle Register, um zum Resultat zu kommen. Egal, ob sie ab und zu was einstecken oder Umwege gehen müssen. Deshalb sollen sie den Ortsplanern, Kreisplanern, Planungskommissären und -vorständen sowie Beratern

und Entwicklern jeglicher Sorte als Vorbild dienen.

Ich wünsche mir, ich hätte so viele Ideen und so viel Kraft wie diese Leute. Das wäre das A und das O der Raumplanung. Der Rest käme beinahe von alleine.

Das Erfolgsrezept der kommunalen Raumplanung würde dann so lauten:

- Planungsbehörde und -kommissionen müssen wissen, wohin sie wollen.
- Sie müssen wissen, wo sie gerade stehen.
- Sie müssen wissen, was sie zu tun haben, um ihre Ziele zu erreichen.
- Und sie machen es.

*Alberto Ruggia, Architekt und Raumplaner
Amt für Raumentwicklung,
Abteilung Nutzungsplanung*



Impressum

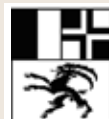
Autoren:
Hansjürg Gredig, Stefan Forster,
ZHAW Zürcher Hochschule für Ange-
wandte Wissenschaften
Fachstelle für Tourismus und Nachhal-
tige Entwicklung
Center da Capricorns
CH-7433 Wergenstein

Projektleiter:
Alberto Ruggia, ARE

Fotos und Gestaltung:
Gian Paolo Tschuur, ARE

Herausgeber:
Amt für Raumentwicklung Graubünden
Grabenstrasse 1, 7001 Chur
Tel. 081 257 23 23, Fax 081 257 21 42
E-Mail: info@are.gr.ch

Nachdruck oder Vervielfältigung mit
Quellenangaben erwünscht



Amt für Raumentwicklung
Graubünden
Uffizi per il svilup del territori
dal chanton Grischun
Ufficio cantonale per lo sviluppc
del territorio dei Grigioni

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Life Sciences und
Facility Management

IUNR Institut für Umwelt und
Natürliche Ressourcen



graubünden