



Pontresina wird wie ein KMU geführt

Die Engadiner Gemeinde Pontresina hat ein Leitbild formuliert und eine Reorganisation Richtung New Public Management an die Hand genommen. Gemeindepräsident Martin Aebli gewährte der «Schweizer Gemeinde» einen spannenden Blick hinter die touristische Fassade der Oberengadiner Gemeinde.

Wahrscheinlich machen sich in Pontresina die Touristen in der Fussgängerzone oder auf der Langlaufloipe keine Gedanken über die Organisation der politischen Gemeinde und über die Diskussionen und Strategien, die im Gemeinderat geführt werden.

Pontresina war früher ein klassisches Strassendorf an der Berninastrasse. Die Gemeinde liegt auf über 1700 Meter und reicht bis auf die Passhöhe, wo sie an das Puschlav grenzt. Zu den 1830 Einwohnern kommen in der Saison rund 6700 Touristen, die in den 27 Hotels und Pensionen sowie den ungefähr 1000 Ferienwohnungen leben. Die Gemeinde ist in jeder Hinsicht voll auf den Tourismus, der Lebensgrundlage und Existenz ist, ausgerichtet. «Wir sind ein Tourismusort», bringt es Gemeindepräsident Martin Aebli kurz und einfach auf den Punkt. Der kleine Nachbar des Nobelortes St. Moritz setzt auf einen sanften Tourismus. «Wir profitieren von St. Moritz – und umgekehrt», macht Aebli aber klar. In Pontresina, dem zweitgrössten Tourismusort im Engadin, machen vor allem Gäste aus der Schweiz, aus Deutschland und Italien Ferien. Wichtigstes Segment, so Aebli, sei der «gehobene Familiengast» aus der Schweiz.

Das neue Leitbild zeigt Wirkung

Die Gemeinde hat im Jahr 2000 zusammen mit einem externen Berater ein Leitbild formuliert. Eine Standortbestimmung sollte Antworten auf die Frage nach der weiteren Entwicklung von Pontresina geben. Bei der Erarbeitung des Leitbildes wurde der ganze Ort einbezogen – die Be-

völkerung konnte in Arbeitsgruppen mitwirken. Das Leitbild sei für den Gemeindevorstand zu einem wichtigen Arbeitsinstrument geworden, das immer wieder zur Hand genommen werde, betont Aebli.

Den Anstoss für das Leitbild hat einerseits die allgemeine Aufbruchstimmung im Oberengadin, andererseits die Entwicklung der Verwaltung Richtung New Public Management gegeben. «Die Gemeinde sollte durch externe Fachleute durchleuchtet werden. Das hat dazu geführt, dass nicht nur die Struktur, sondern auch die Ziele überdacht worden sind», erklärt Aebli.

Das Leitbild hat eine Reihe von konkreten Massnahmen ausgelöst; die einschneidendsten betreffen die Organisationen in den Bereichen Tourismus und Infrastruktur. Die Gemeinde steht nun mitten im Prozess der Entflechtung von operativen und strategischen Aufgaben. Wichtigster Schritt ist dabei die Ausstattung der Departemente mit Betriebsleitern, die über die entsprechenden Kompetenzen verfügen. Das heisst: Der ehemalige Kurdirektor wurde zum Geschäftsführer des Departements Tourismus, der neue Betriebsleiter Infrastruktur ersetzt diverse Kommissionen (gemeindeeigene Liegenschaften). Der Gemeindevorstand wirkt wie ein Verwaltungsrat.

«Gesamthaft kann man von einem grossen Schritt Richtung Professionalisierung sprechen», kommentiert Aebli die laufende Entwicklung. Sein Credo: «Eine Gemeinde ist keine statische Organisation, sondern eine dynamische Unternehmung.» Mit einem Budget von 25 Mio. Fr. und 120 Angestellten sei die Gemeinde ein

mittleres KMU, das auch wie ein solches geführt werden müsse. «Wir wollen ein Dienstleistungsunternehmen für das Dorf sein und uns entsprechend positionieren und organisieren», stellt der politische Quereinsteiger Aebli fest.

Professionelles Facility Management

Wie andere touristisch orientierte Gemeinden ist Pontresina verhältnismässig stark im Bereich Liegenschaften und Infrastruktur engagiert. Neben dem vor zehn Jahren gebauten Kongresszentrum besitzt die Gemeinde zwei Parkhäuser, ein Schulhaus, eine Jugendherberge, ein Langlaufzentrum, ein Hallenbad, einen Skilift und das Sporthotel. Der Bereich Liegenschaften – Unterhalt und Betrieb – wurde professionalisiert und in die Verantwortung eines Spezialisten gegeben. Verwaltung und Vermietungen hat man ausgelagert.

Die Gemeinde ist daran, ein professionelles Facility Management einzuführen. Den Anstoss dazu hat die Sanierung des Hallenbades gegeben: Der Gemeindevorstand hat gesehen, dass ein solcher Betrieb nicht mehr von einer Kommission geführt werden kann. Die Grösse des Unternehmens verlange eine professionelle Führung und Betreuung, sagt Aebli. «Es geht heute nicht mehr, dass der Gemeindevorstand Wohnungen abnimmt und schauen muss, dass das Licht funktioniert», umschreibt er die Entwicklung.

Seit kurzem hat die Gemeinde einen Verantwortlichen für die Infrastruktur. Die Diskussionen im Rahmen des Leitbildes hätten gezeigt, dass Vorstand und Kommissionen bei der Bewirtschaftung und dem

Unterhalt der Liegenschaften an ihre Grenzen kämen. Im Rahmen einer Reorganisation wurden deshalb die Strukturen angepasst und die Abläufe optimiert.

Diskutiert wurde aufgrund des Leitbildes auch die Frage des Liegenschaftensportfolios. Drei Liegenschaften wurden verkauft, da man der Meinung war, sie gehörten nicht zu den kommunalen Aufgaben. Neu verfügt die Gemeinde, die bisher in diesem Bereich etwas von der Hand in den Mund gelebt hat, über einen Masterplan für die Liegenschaften.

Die Frage, welche und wie viele Liegenschaften eine Gemeinde zur Unterstützung des Tourismus haben soll, ist nicht unumstritten. «Die Geister scheiden sich bei der Frage, ob es sinnvoll ist, dass die Gemeinde ein Hotel besitzt», macht Aebli klar. Eine Mehrheit habe vor zwei Jahren Ja gesagt zum Umbau des Sporthotels. «Aber es gehört sicher auch in einer Tourismusgemeinde nicht zu den Kernkompetenzen, ein Hotel zu betreiben», gibt er zu. Das Hotel sei nun vorhanden und werde von einem guten Pächter geführt – früher oder später werde man die Frage eines Verkaufs wieder diskutieren müssen. Anders sieht es aus bei touristischen Infrastrukturen wie Hallenbad oder Langlaufzentrum, die zur Attraktivität des Ortes beitragen.

Reorganisation im Bereich Tourismus

Die zukünftige Entwicklung des Tourismus ist derzeit im Oberengadin das grosse Thema. Die bestehenden elf Kurvereine wurden zusammengelegt und eine gemeinsame Marketingdestination geschaffen, mit dem Ziel, die Kräfte in einer starken Organisation zu bündeln. Neu sind die Gemeinden nur noch für das lokale Marketing und das Veranstaltungsangebot verantwortlich.

Die Reorganisation der traditionellen Kurvereine hat viel zu reden gegeben im Engadin. Sie waren juristisch selbstständige Organisationen, die über die Gemeinde finanziert wurden und in deren Auftrag die Kurtaxen eingetrieben und der Tourismus gestaltet wurde. Die konkreten Massnahmen

Sachpolitik anstelle von Parteipolitik

Die Exekutive nennt sich wie fast überall im Bündnerland Gemeindevorstand. Er umfasst seit jeher sieben ehrenamtlich tätige Mitglieder und arbeitet mit einem Departementssystem. Der Vorstand ist derzeit eine reine Männersache. In Pontresina kennt man, im Gegensatz zu andern Bündner Gemeinden, keine Ortsparteien. Die Kandidaten für den Vorstand werden vom Hotellierverein, vom Handels- und Gewerbeverein und von der Vereinigung der Festbesoldeten portiert. Die Parteien sind dagegen auf der Stufe des Kreises, der elf Gemeinden umfasst, aktiv. Der Gemeindepräsident ist von Amtes wegen Mitglied des 33 Mitglieder zählenden Kreisrates.

men wurden aber von den Kommunen umgesetzt. In Pontresina ist der Tourismus jetzt organisatorisch in die politische Gemeinde integriert worden. Der Kurverein existiert zwar weiter, Strategie und Ausrichtung werden aber von der Exekutive bestimmt. Die Kurtaxen gehen neu an die Gemeinde, die auch das im Tourismus tätige Personal anstellt. Den traditionellen Kurdirektor gibt es nicht mehr – seine Funktion wird vom Geschäftsführer des neu geschaffenen Departements Tourismus wahrgenommen. Eine Tourismuskommission berät den Gemeinderat.

«Es ist finanziell nicht möglich, dass Pontresina ein weltweites Marketing betreibt», unterstreicht Aebli die Richtigkeit der Neuorganisation. Zusammen mit der Destination Engadin/St. Moritz sei ein professionelleres Marketing möglich. Im Bereich Tourismus gibt die Gemeinde jährlich rund 3 Mio. Fr. aus; 2 Mio. für das Marketing und 1 Mio. für Massnahmen im Ort selbst. Auch bei den Veranstaltungen gehe es in Richtung Professionalisierung, nachdem man gesehen habe, dass der Kurverein personell und finanziell an die Grenzen gekommen sei, sagt Aebli.

Grosse Nachfrage nach Zweitwohnungen

Aber auch im Tourismus selbst sind Veränderungen im Gang. Wie Aebli berichtet, hat sich Pontresina von der traditionellen Hotellerie zum Zweitwohnungstourismus entwickelt. «Das hat nicht nur Vorteile», stellt der Gemeindepräsident selbstkritisch fest. Tatsache ist, dass das Engadin als Destination sehr beliebt ist und viele Gäste eigene vier Wände besitzen wollen. Die Situation an der Börse hat den Trend zu den Immobilien noch verstärkt. Dazu kommt gemäss Aebli, dass die Banken die Entwicklung begünstigen, indem sie die Hotellerie nicht wohlwollend behandeln. Dies zum Teil auch, weil ein gewisses Überangebot und ein grosser Investitionsbedarf vorhanden war. In Pontresina konnten sich die Hotels trotzdem halten und wurden nicht zu Zweitwohnungen umgebaut, weil sie in einer Hotelzone, in der eine Umnutzung nur beschränkt möglich ist, liegen. Vielerorts wurden die Hotels verkauft und zu Wohnungen umgebaut. Das Verhältnis zwischen Hotelbetten und Zweitwohnungsbetten ist nach Ansicht von Aebli in Pontresina «noch in Ordnung».

Um das Problem der kalten Betten in den Griff zu kriegen, erstellt der Kreis Oberengadin derzeit einen Richtplan. Pontresina hat bereits vor drei Jahren von sich aus eine Kontingentierung der Zweitwohnungen eingeführt. Das Baugesetz schreibt zudem vor, dass in der Kernzone 50% und in den Wohnzonen 33% Erstwohnungen, die von Einheimischen mit Wohnsitz in Pontresina bewohnt werden, vorhanden sein müssen.

«Eine Kontingentierung ist ein sinnvoller Ansatz», so Aebli. Die Umsetzung sei aber sehr schwierig, und die Wohnungspreise explodierten. «Das ist logisch; wenn man den Markt verkleinert, steigen die Preise.» Im Oberengadin lägen die Wohnungs-

Foto linke Seite: verkehrsfreie Dorfstrasse (Bild: sts); Fotos unten v.l.: Hotels (Bild: sts), Eisklettern an der Corn da Diavolezza (Bild: Bergbahnen Engadin St. Moritz AG), Gemeindehaus (Bild: sts)





preise zum Teil auf einem Niveau, das über dem der Stadt Zürich liege. Preise, welche die Einheimischen nicht mehr bezahlen könnten. «Wenn der Einheimische eine Wohnung sucht und dabei in die Kategorie Zweitwohnungen kommt, dann kann er in den meisten Fällen nicht mehr mithalten!», umschreibt Aebli die Situation.

Romanisch als Teil der Identität

Trotz der Gäste aus aller Welt ist Pontresina ein romanisches Dorf. Die Gemeinde hat als eine der ersten im Kanton Graubünden offiziell die zweisprachige Schule eingeführt. Die Kinder lernen in der Schule Deutsch und Romanisch. «Romanisch ist ein Bestandteil unserer Kultur», betont Aebli. Die Frage der Schulsprache hat allerdings auch in Pontresina zu grossen Diskussionen geführt, und ein Teil der Bevölkerung wollte wie zum Beispiel St. Moritz eine rein deutschsprachige Schule. Die Zweisprachigkeit ist in der Praxis nicht immer einfach, denn es geht beispielsweise darum, dass nur zweisprachige Lehrer angestellt werden können. Auch für die Kinder der Zuzüger ist es nicht ganz ohne, wenn sie Romanisch lernen müssen... Amtssprache ist Deutsch; allerdings wird an der Gemeindeversammlung erwartet, dass der Gemeindepräsident auf eine romanische Frage in der gleichen Sprache antworten kann. «Romanisch ist Teil unserer Kultur und Teil unserer Identität. Auch wenn es vielleicht sinnvoller wäre, wenn die Kinder Japanisch oder Russisch lernen würden...»

Man kann sich etwas leisten

Der Gemeinde geht es finanziell gut; Pontresina liegt in der Finanzkraftgruppe 1 des Kantons. «Wir können uns Dinge leisten, die sich andere Gemeinden nicht leisten können», kann Aebli zufrieden feststellen. Wichtig sei, dass man vernünftig bleibe und nicht Dinge baue, die man dann nicht unterhalten könne. Aebli macht aber auch klar, dass die Gemeinde finanziell lediglich auf einem einzigen Standbein, dem Tourismus, steht. Wenn der Tourismus einbre-

che, breche alles zusammen. Das Budget 2008 sieht bei einem Ertrag von 22 Mio. Fr. ein Defizit von knapp 3 Mio. Fr. vor. Dieses ist eine Folge des 14 Mio. Franken teuren Umbaus des Hallenbades. Die Gemeinde kann sich das bei einem Eigenkapital von mehr als 20 Mio. Fr. leisten. Die Steuereinnahmen machen nicht ganz die Hälfte der gesamten Erträge aus, und bei den Steuern kommen nur 50% aus den Einkommenssteuern.

Wichtige Einnahmequellen sind Handänderungssteuern, Quellensteuern, Liegenschaftssteuern, Gebühren, Kurtaxen und Einnahmen aus dem Hallenbad. Als «alten Zopf» bezeichnet Aebli die in der Rechnung auftauchende Hydrantensteuer: Mit dieser Wasserversorgungsgrundsteuer bezahlen alle Liegenschaftsbesitzer – also auch die Zweitwohnungsbesitzer – ihren Teil an die Infrastruktur.

Als Tourismusort hat Pontresina das Problem, dass es eine auf die Spitzen ausgerichtete Infrastruktur bereitstellen muss. Die Gemeinde ist nur sechs Monate im Jahr voll «besetzt». Man hat deshalb versucht, verschiedene Kosten auf Einheimische und Gäste zu verteilen – neben der Wasserversorgung ist das auch beim Abwasser und beim Abfall der Fall. Das sei gerecht, aber streng genommen nicht verursachergerecht, gibt Aebli achselzuckend zu. Man sei gezwungen nach Lösungen zu suchen, mit der alle Nutzniesser eingebunden werden könnten.

Der 46 Jahre alte Gemeindepräsident Martin Aebli ist in Pontresina geboren und aufgewachsen. Er ist verheiratet, Bürger von Pontresina und diplomierter Bauführer. Aebli ist seit 2004 Gemeindepräsident, das Amt macht 50% aus, daneben ist er Geschäftsführer des Abfallbewirtschaftungsverbandes Oberengadin/Bergell. Der parteilose Aebli ist Präsident des Handels- und Gewerbevereins. Seine Familie, die ursprünglich aus dem Kanton Glarus stammt, lebt bereits in der dritten Generation in Pontresina.

Fotos v. l.: Wanderer auf der Alp Languard (Bild: Kur- und Verkehrsverein Pontresina), Hotel Walther (Bild: sts), Kongress- und Kulturzentrum Rondo (Bild: Kur- und Verkehrsverein Pontresina)

Eine Gemeinde Oberengadin als Vision

In Pontresina gibt es kaum noch Baulandreserven, Neueinzonungen sind kein Thema und vom Kanton auch unerwünscht. Die Entwicklung geht deshalb nach innen: Rückbau, Umbau, Umnutzungen und Sanierungen. Das Baugesetz macht vor allem im Dorfkern zum Teil restriktive Auflagen. Man kann nicht bauen, was man will; gebaut wird im Dialog mit der Gemeinde. «Wir wollen kein Museum, aber eine gewisse Qualität bezüglich Ortsbild», umschreibt Aebli die Philosophie.

Auch bezüglich Bevölkerungsentwicklung macht sich Aebli keine zu grossen Sorgen, denn Pontresina ist bezüglich Altersdurchschnitt der Bevölkerung die jüngste Gemeinde im Kanton Graubünden! «Das ist erstaunlich, stimmt aber zuversichtlich für die Zukunft.» Auch die Schülerzahlen sind nicht wie anderswo rückläufig. Beides ist eine indirekte Folge des Tourismus; die in der Hotellerie und im Baugewerbe engagierten Gastarbeiter – vorwiegend Portugiesen – sorgen für volle Schulzimmer.

Im Oberengadin ist derzeit vieles im Umbruch. Obwohl kein konkretes Projekt auf dem Tisch liegt, sind für Aebli auch Gemeindefusionen kein Tabu. Es stelle sich grundsätzlich die Frage, ob die elf Gemeinden des Kreises früher oder später ganz zusammengehen sollten. «Das ist eine Vision, über die man in naher Zukunft diskutieren wird», ist der Gemeindepräsident überzeugt. Aus finanziellen Gründen sei keine Oberengadiner Gemeinde gezwungen zu fusionieren. «Es geht vielmehr um die Frage, ob man sich gemeinsam noch stärker positionieren kann», betont Aebli, «die Vision heisst Gemeinde Oberengadin.»

Steff Schneider