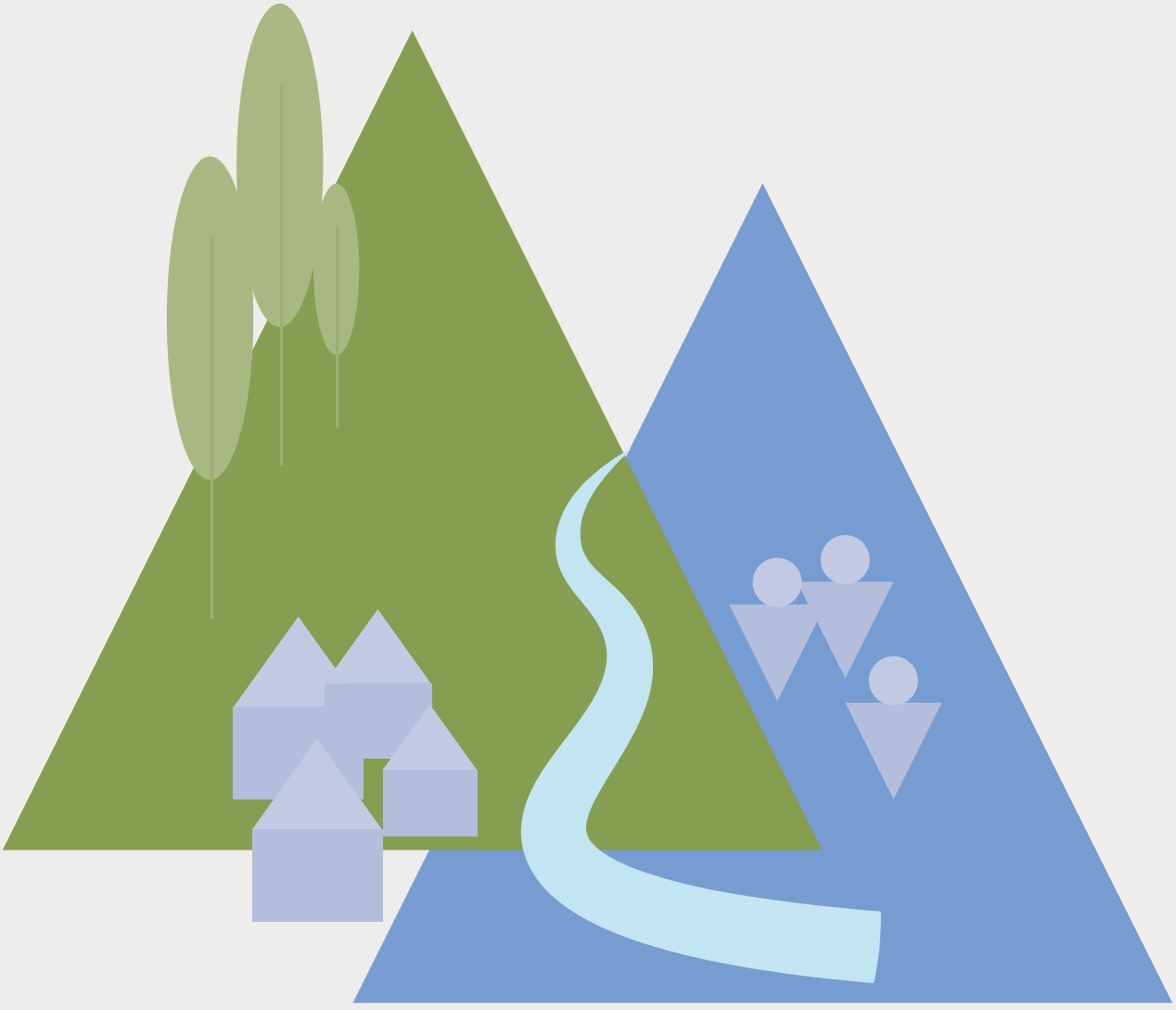
Communities in Bergdestinationen

LEITFADEN ZUR ENTWICKLUNG LOKALER GEMEINSCHAFTEN



FH GR Fachhochschule Graubünden University of Applied Sciences
Bregaglia
innotour
ANDERMATT SWISS ALPS
on ORASCOM DEVELOPMENT COMMUNITY

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber Fachhochschule Graubünden,
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF); Comercialstrasse 22, 7000 Chur

Texte Lena Pescia, Frieder Voll, Onna Rageth, Lynn Suter (alle FH Graubünden)

Projektpartner Andermatt Swiss Alps (Stefan Kern, Laura Dittli, Vanessa Kuhn),
Bregaglia Engadin Turismo (Eli Müller)

Grafik und Layout Patrick Debus

August 2025

Inhalt

Vorwort 5

Was sind Communities? 6

Schritt-für-Schritt Anleitung Community-Aufbau 9

- Schritt 1: IST-Analyse und Kernthema finden 10
- Schritt 2: Ziele, Erwartungen und Rollenverständnis definieren 11
- Schritt 3: Schlüsselpersonen identifizieren und anwerben 13
- Schritt 4: Community-Aktivierung planen 15
- Schritt 5: Community-Aktivierung umsetzen 17
- Schritt 6: Bildung und Ausgestaltung der Community 17
- Schritt 7: Monitoring durchführen und Rückzug gestalten 20

Arbeitsblatt Community Building 22

Literatur und Quellen 23

Vorwort

WARUM EIN LEITFADEN ZUR ENTWICKLUNG VON COMMUNITIES IN BERGREGIONEN?

Schweizer Destinationen in Bergregionen stehen vor der Herausforderung, ihre Gemeinden möglichst ganzjährig zu beleben. Ein Ansatz, um diese ganzjährige Belebung zu fördern und gleichzeitig Tourismus und Lebensraum zu verbinden, ist das ***Community Building***.

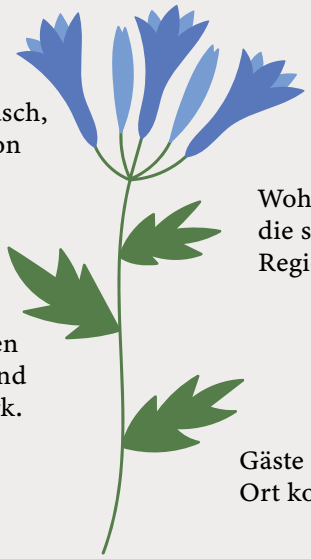
Mitglieder einer Community haben tendenziell ein stärkeres Zusammengehörigkeits- sowie Zugehörigkeitsgefühl zu einer Region als Einheimische, Zweitheimische oder Gäste, die keiner Community angehören. Dies kann so weit gehen, dass in manchen Fällen das Gemeinschaftsgefühl einen grösseren Einfluss auf die Loyalität hat als die Zufriedenheit mit dem angebotenen Service.[1] Somit birgt der Aufbau einer starken Community grosses Potenzial für Destinationsmanagementorganisationen (DMOs). Der Anspruch sollte darin bestehen, sich als Bergdestination zu einem inspirierenden Treffpunkt zwischen Gästen, Einheimischen und Zweitheimischen zu entwickeln. Gelingt es einer Destination, ein Netzwerk zwischen touristischen und nicht-touristischen Akteuren zu schaffen, steigt sowohl die Anzahl der Interaktionen als auch deren Qualität.[2] Die Begegnungen und Interaktionen innerhalb einer Community haben so das Potenzial, zur Belebung einer Bergdestination beizutragen, saisonale Schwankungen zu lindern und somit die Attraktivität und individuelle Ausstrahlung zu steigern. Communities sind daher ein zentraler Bestandteil der nachhaltigen Entwicklung von Destinationen.

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an DMOs, Gemeinden sowie weitere interessierte Interessensgemeinschaften und Organisationen in Bergregionen, welche Communities in ihrer Region stärken und/oder aufbauen möchten. Der Leitfaden soll Hilfestellung für mögliche Schritte in diese Richtung bieten. Das Ziel ist es, Communities so zu entwickeln, dass sie dazu beitragen, die Anziehungskraft der Bergdestination zu erhöhen und damit die Verbundenheit der Einheimischen, Zweitheimischen, Gäste sowie Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden mit der Destination zu stärken.

Der Leitfaden ist im Rahmen des von Innotour (SECO) geförderten Projekts ***Entwicklung nachhaltiger Communities in Destinationen in Bergregionen*** entstanden. Er basiert auf Erkenntnissen, die im Verlauf des Projekts in verschiedenen Bergdestinationen gewonnen wurden. Aus diesem Grund wird nachfolgend jeweils der Begriff der Bergdestination verwendet, dies soll jedoch eine Anwendung des Leitfadens in anderen Regionen nicht ausschliessen.

Nutzen von Communities für Bergregionen

Eine starke Community fördert Ideenaustausch, kritische Auseinandersetzung, Diversifikation und gegenseitige Unterstützung.



Wohnungsbesitzerinnen und -besitzer, die sich eingebunden fühlen, beleben die Region auch ausserhalb der Hochsaison.

Lokale Unternehmen profitieren von einer stabilen Nachfrage und einem professionellen Netzwerk.

Gäste mit sozialen Bindungen vor Ort kommen häufiger wieder.

Was sind Communities?

Der Ausdruck ***Community*** liegt derzeit im Trend. Besonders im Social Media Bereich hat das ***Community Building*** Hochkonjunktur. Die verschiedenen Auslegungen des Begriffs sind darauf zurückzuführen, dass es keine allgemeingültige Definition gibt.

Allgemein werden Communities als ein ***organisiertes, soziales Netzwerk von miteinander in Interaktion stehenden Individuen*** definiert.[3] In der Literatur werden gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Interessen, geteilte Identitäten und Ziele als definierende Faktoren genannt.[4] So entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Mitglieder einer Community verbindet ein kooperatives und wechselseitiges Engagement auf freiwilliger Basis. Die Interaktion unter den Teilnehmenden ist dabei das zentrale Element.

Das diesem Leitfaden zugrunde liegende Verständnis von Communities grenzt sich von klassischen Marken-Communities sowie rein digitalen Social-Media-Communities ab. Marken-Communities wie sie beispielsweise rund um Produkte wie Starbucks, Lego oder Harley Davidson bestehen, zeichnen sich durch ein Produkt oder einen Service aus, der im Mittelpunkt steht.[5] Der Fokus liegt auf der Beziehung zwischen der Marke und der Kundschaft.[6] Social-Media-Communities entwickeln sich im digitalen Raum rund um ein gemeinsames Interesse und kommen teilweise ganz ohne physische Begegnungen aus.

Im Gegensatz dazu werden Communities in diesem Leitfaden als Gemeinschaften mit einer Gruppenidentität verstanden, die sich in Bergdestinationen in unterschiedlichen Konstellationen aus Einheimischen, Zweitheimischen, Gästen, Arbeitnehmenden und/oder Arbeitgebenden bilden. Dieses Community-Verständnis zeichnet sich durch eine eigene Identität, eine aktive Eigengestaltung und Dynamik der Gemeinschaft sowie durch eine starke intrinsische Motivation und Interaktion der Mitglieder aus. Die physische Komponente der Treffen sowie des Austausches untereinander ist dabei essenziell.

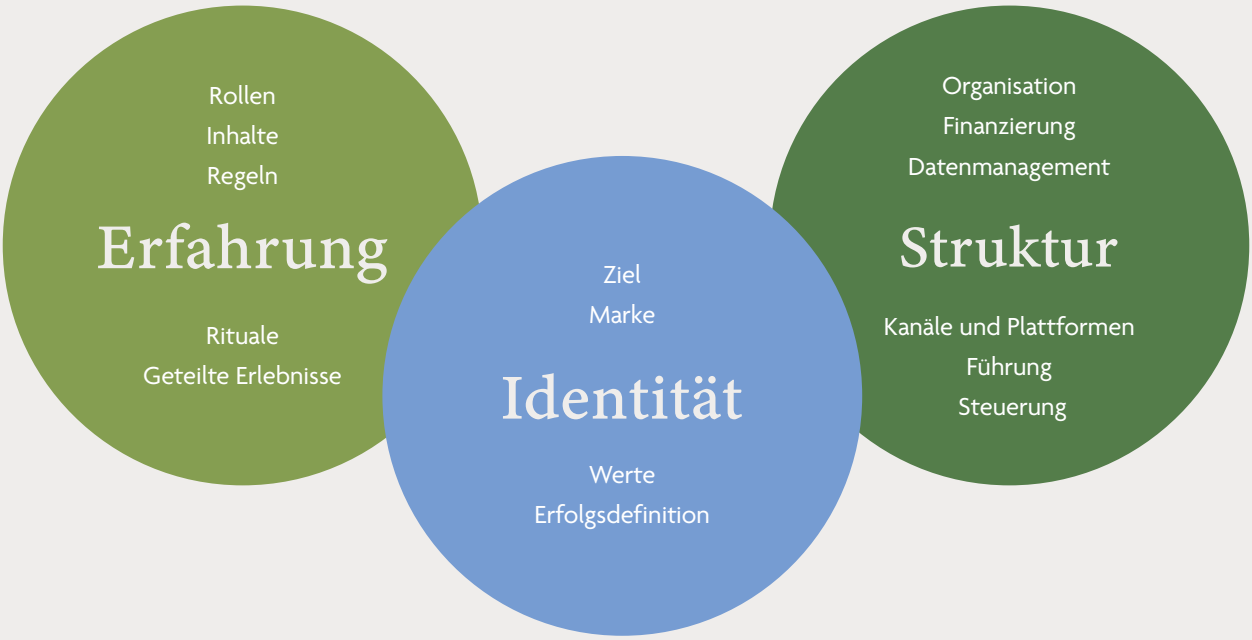
Es ist entscheidend zu betonen, dass Communities sehr unterschiedlich und individuell funktionieren. Das Bilden von Communities ist ein komplexer, sozial vielschichtiger Prozess mit schwer zu vereinheitlichenden Funktionsweisen. Dennoch soll in diesem Leitfaden ein möglicher Ansatz aufgezeigt werden, wie Communities in einer Bergdestination gestärkt oder aufgebaut werden können.

Die erfolgreiche Bildung von sozialen Strukturen und Gemeinschaften hängt von verschiedensten Faktoren ab. Traditionell besonders zentral war dabei bisher die räumliche Nähe.[7]

Nicht als Community versteht dieser Leitfaden

- Kundenstamm
- (Online-)Netzwerk
- Marken-Community
- Social-Media-Community
- (Touristische) Zielgruppenbearbeitung

Das Community-Modell *Community Canvas* von Pfortmüller (2017) zeigt auf, wie erfolgreiche Communities strukturiert und aufgebaut werden können.[8] Das Modell ist dabei in die drei Bereiche Identität, Erfahrungen und Struktur eingeteilt: Im Mittelpunkt steht stets ein gemeinsames Verständnis von Identität, das sich durch geteilte Ziele und Werte auszeichnet. Gemeinsame Erfahrungen unterstreichen die Bedeutung von Ritualen und Traditionen, während die Struktur die organisatorischen Grundlagen und Abläufe definiert.



Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfortmüller (2017).

Eine starke Community verfügt über

Geteilte Identität und Zugehörigkeitsgefühl	Die Identität bildet den Mittelpunkt der Community. Sie definiert das Ziel der Gemeinschaft sowie deren Werte und ist eng verknüpft mit dem empfundenen Zugehörigkeitsgefühl.
Intrinsische Motivation	Die Community wird genährt von der Motivation, Begeisterung sowie der investierten Zeit der Mitglieder. Eine besondere Rolle kommt den Schlüsselpersonen zu, die sich engagieren, die Entwicklung vorantreiben und die anderen Mitglieder mitreissen.
Begegnung und Bewegung	Eine starke Community lebt vom aktiven Austausch sowie der Interaktion zwischen ihren Mitgliedern. Sie zeichnet sich durch gegenseitige Inspiration, Begegnung und Bewegung aus.
Ausreichende Ressourcen	Ausreichende Ressourcen: Eine Community benötigt zeitliche, räumliche und finanzielle Ressourcen für den Aufbau, die Pflege und den langfristigen Bestand.

Schritt-für-Schritt Anleitung Community-Aufbau

Die Erkenntnisse aus der Praxis zeigen, dass der komplette Neuaufbau einer Community durch Gemeinden oder Tourismusdestinationen ein zeitaufwändiger und ressourcenintensiver Prozess ist. Manchmal reicht es auch schon, bestehende Gemeinschaften zu stärken oder niederschwellig die Möglichkeit zu bieten, wie sich Personen zu einem Thema begegnen und vernetzen können.

Wichtig: Der Aufbau und die Stärkung von Communities ist kein kurzfristiges Unterfangen. Es handelt sich vielmehr um eine langfristige Entwicklung, die Zeit und Geduld erfordert. Der zeitliche Rahmen lässt sich im Voraus kaum genau bestimmen, da es sich um einen iterativen Prozess handelt, der mit den Menschen wächst, die ihn gestalten.

Mit diesem Wissen im Hinterkopf soll nachfolgend eine Schritt-für-Schritt Anleitung gegeben werden für Tourismusdestinationen und Gemeinden sowie weitere interessierte Interessensgemeinschaften, wie eine Community in einer Bergdestination gebildet und/oder gestärkt werden kann.

▶ Die Schritt-für-Schritt Anleitung wird unterstützt durch ein Arbeitsblatt (siehe Anhang).

Schritt 1: IST-Analyse und Kernthema finden

VERANTWORTUNG: INITIIERENDE ORGANISATION (DMO, GEMEINDE ETC.)

Der erste Schritt im Community Building-Prozess ist eine gründliche IST-Analyse der Bergdestination. Hierbei können Recherchen und Datenanalysen hilfreich sein (z. B. Webseiten, Gästesegmente, Vereinsdatenbanken, Destinations-/Gemeindestrategien, Angebotsanalysen). Ebenso können Interviews oder Fokusgruppen-Gespräche mit Einheimischen, Zweitheimischen und weiteren relevanten Personen durchgeführt werden. Ziel ist es, vorhandene Strukturen, aktuelle Themen sowie zentrale Akteure zu identifizieren.

Communities bilden sich oft rund um bestimmte Themen, gemeinsame Interessen oder auch geteilte Herausforderungen. In diesem ersten Schritt geht es deshalb auch um die Ermittlung der Bedürfnisse: Welche Themen oder Probleme begeistern oder beschäftigen die Menschen vor Ort? Es sollen bestehende Ansatzpunkte für Communities identifiziert sowie schon existierende Gemeinschaften untersucht werden. Im besten Fall kann für das Community Building auf etwas Bestehendem aufgebaut werden.

Dieser erste Schritt ist zentral, da hier das Fundament der zukünftigen Community gelegt wird. Das Kernthema der Community verbindet, wirkt sinnstiftend und gibt der Community ihre Existenzgrundlage. Über die Verbindung zu dem gemeinsamen Thema entsteht langfristig auch das Zugehörigkeitsgefühl der Mitglieder, welches wiederum Identität schafft.

Eine fundierte IST-Analyse hilft also nicht nur, den richtigen Ansatzpunkt zu wählen, sondern auch die Basis für eine lebendige und nachhaltige Gemeinschaft zu legen. Für die IST-Analyse sollte entsprechend ausreichend Zeit eingeplant werden.

Beispiel 1 aus der Praxis

In einer Tourismusdestination wird im Rahmen der IST-Analyse festgestellt, dass zahlreiche Betten, insbesondere in Zweitwohnungen, einen Grossteil des Jahres ungenutzt bleiben. Gleichzeitig zeigt sich ein geringer Austausch zwischen Einheimischen und Zweitheimischen, was sich negativ auf das soziale Miteinander auswirkt. Diese Erkenntnis führt zur Identifikation des Kernthemas für den Community Building-Prozess: die Stärkung des Austausches zwischen Einheimischen und Zweitheimischen.

Beispiel 2 aus der Praxis

In einer Bergdestination zeigt sich im Rahmen der Analysephase, dass ein Teil der Bevölkerung nur wenig Bezug zum kulturellen Erbe der Region empfindet. Diese geringe Identifikation wirkt sich auf die Wahrnehmung der Region und auf die Tourismusakzeptanz aus.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wird ein mögliches Kernthema für den Community Building-Prozess sichtbar: die Auseinandersetzung mit dem kulturellen Erbe als verbindendes Element innerhalb der Gemeinschaft.

Zu beachten

Die Praxis hat gezeigt, dass Umfragen in der Destination zu *«was wollt/braucht ihr?»* oft zu offen formuliert sind und zu keinen konkreten Ergebnissen und Engagement bei den Befragten führt. Oft besteht auch eine gewisse Umfragemüdigkeit. In einem informellen Rahmen können hingegen in einem persönlichen Gespräch die Bedürfnisse genauer abgeholt sowie direkt Begeisterung für ein Thema und für das selbst Aktivwerden ausgelöst werden.

Learnings aus der Praxis

- Oft entstehen Communities aus Gruppen, die sich im Zusammenhang mit einem Projekt bilden (z. B. gemeinsames Lösen einer Problemstellung).
- Ein klar erkennbares Bedürfnis, eine starke intrinsische Motivation oder ein empfundener Leidensdruck der potenziellen Community-Mitglieder wirken als entscheidende Treiber für Engagement und Beteiligung. Initiativen sollten nicht künstlich forciert werden!

Checkliste

- ✓ Konkrete Ansatzpunkte und/oder Herausforderungen und/oder Bedürfnisse in der Bergdestination, die als potenzielle Kernthemen für den Aufbau einer Community dienen können, sind identifiziert.
- ✓ Es wurde überprüft, ob es bereits bestehende Personen oder Gruppierungen gibt, die sich für dieses identifizierte Kernthema interessieren.

Schritt 2: Ziele, Erwartungen und Rollenverständnis definieren

VERANTWORTUNG: INITIIERENDE ORGANISATION (DMO, GEMEINDE ETC.)

Im zweiten Schritt geht es darum, die übergeordneten Ziele und Erwartungen an das Community Building klar zu definieren. Dabei soll die Frage nach dem Zweck und der Wirkung gestellt werden: Welcher Mehrwert soll durch das Community Building entstehen? Mögliche Zielsetzungen können beispielsweise die Festigung des sozialen Zusammenhalts sowie eine stärkere Belebung der Bergdestination sein. Nur wenn die Beweggründe und Zielvorstellungen klar formuliert sind, kann die Community zielgerichtet begleitet und weiterentwickelt werden.

Aufgrund des gesetzten Ziels, kann entschieden werden, ob eine bereits bestehende Community gestärkt und weiterentwickelt oder eine neue Community aufgebaut werden soll. Diese Unterscheidung beeinflusst die Ausrichtung des weiteren Prozesses und hilft, die passende Herangehensweise zu wählen.

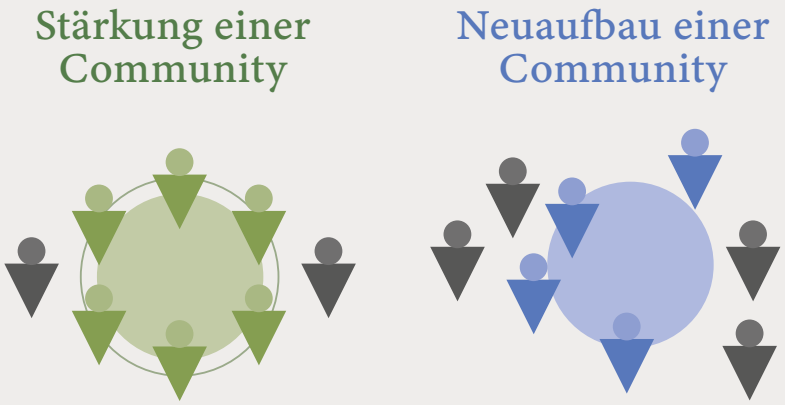
Ein weiterer wichtiger zu klärender Aspekt betrifft das Rollenverständnis der initiierenden Organisation. Es sollte frühzeitig definiert werden, ob diese ein aktiver Teil der Community ist, oder ob sie primär als begleitende Instanz im Hintergrund agiert. Diese Rollenklärung schafft Transparenz und hilft auch bei der Definition der Zuständigkeiten.

Checkliste

- ✓ Die übergeordneten Ziele und mit dem Community Building angestrebten Effekte sind festgelegt.
- ✓ Es wurde definiert, ob ein Community-Neuaufbau oder die Stärkung einer bestehenden Community verfolgt werden.
- ✓ Das Rollenverständnis der initiierenden Organisation wurde geklärt.
- ✓ Die Zuständigkeiten und Prozesse innerhalb der initiierenden Organisation sind geregelt.

Learnings aus der Praxis

- Der Community-Aufbau ist nicht zu unterschätzen. Der Prozess erfordert Geduld, Fachwissen und methodische Kompetenzen.
- Die angestrebte Grösse der Community sollte von Anfang an mitgedacht werden und sich an der Zielsetzung orientieren – je nach gewünschter Wirkung, kann auch eine zahlenmässig kleine Community zielführend sein.
- Zwischenmenschliche Aspekte wie Sympathien, persönliche Befindlichkeiten oder bestehende Beziehungen sollten nicht unterschätzt und explizit einbezogen werden – Communities basieren auf menschlicher Interaktion.
- Das Erwartungsmanagement ist ein zentraler Erfolgsfaktor, um langfristige Motivation und Zufriedenheit zu sichern: Es gilt, keine falschen Hoffnungen zu wecken und realistische Ziele zu setzen.



	Stärkung einer Community	Neuaufbau einer Community
Ausgangslage	Eine lose verbundene Gemeinschaft oder Interessensgruppe zu einem Kernthema ist bereits vorhanden	Es gibt noch keine bestehende Gemeinschaft zu dem gewählten Kernthema
Ziel	Bestehende Strukturen festigen, Austausch der Mitglieder mittels verschiedener Massnahmen intensivieren	Neue Verbindungen und Austausch schaffen, Gemeinschaft initiieren
Beispielhafte Massnahmen	Gemeinsame Aktivitäten, Austauschplattform, Events	Identifikation von Zielgruppen, Aufbauformate
Rolle der initiierenden Organisation	Moderierend, unterstützend	Initiierend, aufbauend

Beispiel aus der Praxis

In einer Tourismusdestination zeigte sich in der IST-Analyse von Schritt 1, dass sich viele Einheimische wenig mit der Gesamtgemeinde verbunden fühlen. Dies unter anderem auch aufgrund der Weitläufigkeit des Gebiets. Daher wird das Ziel gesetzt, durch Community Building im Tal das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Es wird entschieden, neue Impulse für mehr Zusammenhalt zu setzen, wobei die lokale Tourismusorganisation den Prozess begleitend unterstützt.

Schritt 3: Schlüsselpersonen identifizieren und anwerben

VERANTWORTUNG: INITIIERENDE ORGANISATION (DMO, GEMEINDE ETC.)

In diesem Schritt geht es darum, engagierte Personen für das Community Building zu identifizieren und gezielt in den weiteren Prozess einzubinden. Diese *Schlüsselpersonen* übernehmen eine tragende Rolle: Sie wirken als Motivatoren und Multiplikatoren, treiben den Community-Aufbau aktiv voran und halten die Gemeinschaft lebendig. Solche Schlüsselpersonen sollten stark mit dem gewählten Kernthema verbunden und bereit sein, Zeit und Ressourcen in die Community zu investieren. Gerade in der Anfangsphase braucht die potenzielle Gemeinschaft intensive Koordination und persönliche Initiative – dafür braucht es Menschen, die Verantwortung übernehmen und die Gruppe mit Energie und Begeisterung mitziehen.

Es ist wichtig anzumerken, dass nicht alle Community-Mitglieder eine so aktive Position übernehmen müssen. Innerhalb jeder Community gibt es unterschiedliche Rollen – von sehr engagierten bis zu eher passiven Mitgliedern. Entscheidend ist jedoch, dass der Kern der Community nicht nur aus einer Einzelperson besteht. Ideal ist eine kleine Gruppe von engagierten Schlüsselpersonen, um das Risiko einer Abhängigkeit von Einzelpersonen zu vermeiden und die Gemeinschaft langfristig nachhaltig aufzubauen.

Checkliste

- ✓ Engagierte Personen in der Destination, die sich als Schlüsselpersonen eignen, sind identifiziert.
- ✓ Zeitliche Ressourcen sowie die Bereitschaft der potenziellen Schlüsselpersonen, sich aktiv einzubringen, wurden abgeklärt.
- ✓ Es ist sichergestellt, dass das Engagement und die Verantwortung auf mehrere Personen verteilt sind, um Abhängigkeiten zu vermeiden und die langfristige Tragfähigkeit sicherzustellen.

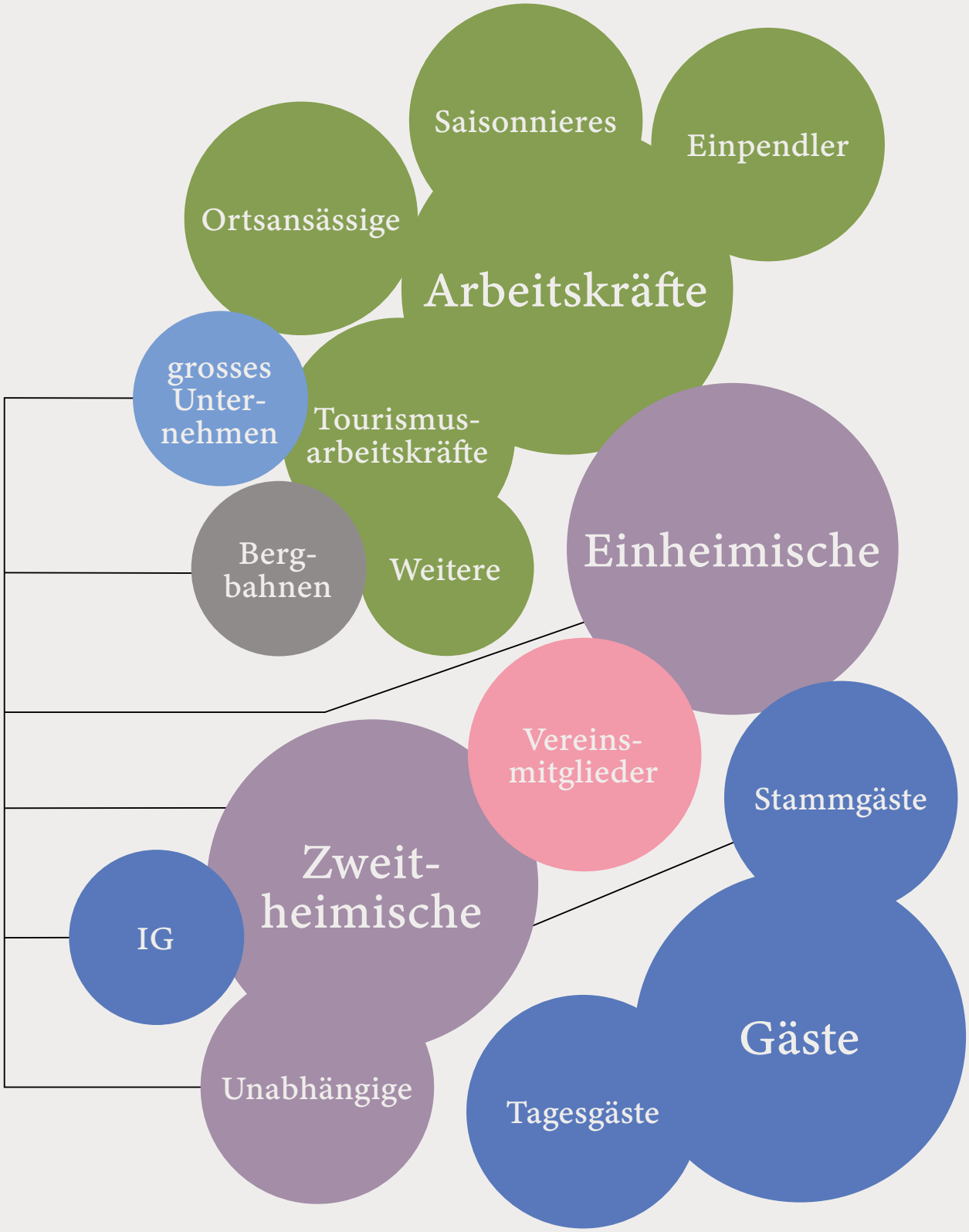
Zu beachten

Achtung: Je nach Rollenverständnis und Ziel der initiierenden Organisation *(siehe Schritt 2)* ist die initiierende Organisation auch die Schlüsselperson.

Learnings aus der Praxis

- ▲ Der Erfolg jeder Community steht und fällt mit den Personen, die sie mit Leben füllen.
- ▲ Der Zeitfaktor ist entscheidend: Es braucht Personen mit zeitlicher Kapazität sowie einer gewissen Verbindlichkeit.
- ▲ Beziehungsarbeit zählt: Es lohnt sich, sich Zeit für persönliche Gespräche zu nehmen.
- ▲ Bei der Anwerbung möglicher Schlüsselpersonen hilft es, den Mehrwert einer Community sichtbar zu machen und den Nutzen (materiell, sozial oder ideell) zu betonen.
- ▲ Wenn keine Schlüsselperson gefunden werden kann oder diese ihrer Verantwortung nicht nachkommt, muss der Prozess gegebenenfalls erneut gestartet werden *(Schritt 1 bspw. 2)*.
- ▲ Besonders in Destinationen mit komplexen Organisations- und Personenverhältnissen kann es helfen, eine Netzwerkkarte zu erstellen, welche die Interessen und Abhängigkeiten der verschiedene Akteure in der Region visuell darstellt. So können interessierte Personen sowie auch Verantwortlichkeiten einfacher ausfindig gemacht werden. (Material: siehe Netzwerk-Karte)

Beispiel Netzwerkkarte



Die Netzwerkkarte kann sich je nach Destination in ihrer Darstellung unterscheiden. Das Darstellungsformat ist je nach Zweck individuell festzulegen.

Schritt 4: Community-Aktivierung planen

VERANTWORTUNG: INITIIERENDE ORGANISATION (DMO, GEMEINDE ETC.) ZUSAMMEN MIT SCHLÜSSELPERSON(EN)

Nachdem die Themenfindung abgeschlossen, das Rollenverständnis und die Ziele definiert sowie die Schlüsselpersonen identifiziert wurden, geht es nun darum, konkrete Massnahmen zur Aktivierung und/oder zur (Weiter-)Entwicklung der Community zu planen und zu entwickeln. Je nachdem, ob es sich um die Weiterentwicklung einer bestehenden Community oder um den Aufbau einer neuen Gemeinschaft handelt, können sich die Herangehensweisen leicht unterscheiden. Ziel ist es in jedem Fall, die Vernetzung und den Austausch unter den potenziellen Mitgliedern gezielt zu fördern und somit den ersten Anstoss für die Bildung bzw. Reaktivierung der Community zu geben.

Die Schlüsselpersonen übernehmen in diesem Schritt eine zentrale Rolle und sollten aktiv in die Planung eingebunden werden. Sie tragen wesentlich dazu bei, dass die geplanten Aktivitäten praxisnah gestaltet und von der Community getragen werden. Die initiierende Organisation übernimmt in diesem Schritt eher eine moderierende und unterstützende Funktion: Sie stellt beispielsweise die notwendigen Rahmenbedingungen und Ressourcen sicher. Die gezielte Unterstützung der Schlüsselpersonen mit den benötigten Ressourcen kann deren Motivation stärken und die nötige Sicherheit geben, um Verantwortung zu übernehmen. Zudem sollte in diesem Schritt auch der möglichen Risiken sowie Stolpersteine gedacht werden.

Je nach Community-Typ können unterschiedliche Massnahmen zur Aktivierung sinnvoll sein:

Community-Typ	Ziel	Geeignete Massnahmen zur Aktivierung
Bestehende Community	Aktivierung und Weiterentwicklung	• Workshops zur Standortbestimmung • Gemeinsame Weiterentwicklung der Community • Umfragen zur Bedürfniserhebung
Neue Community	Aufbau erster Kontakte, Vertrauensbildung	• Projektwerkstätten • Moderierte Auftaktveranstaltungen • Partizipative Formate (z. B. Austauschgefässe, Netzwerktreffen, thematische Veranstaltungen)

Zu beachten

In diesem Schritt geht es nicht um die späteren Aktivitäten der Community (z. B. gemeinsame Wanderungen, Bike-Touren, Backen). Es geht hier darum, Massnahmen zu entwickeln, damit sich eine Community überhaupt formt oder weiterentwickelt (z. B. Begegnungsmöglichkeiten der potenziellen Community-Mitglieder schaffen, Workshops zur gemeinsamen Zieldefinition arrangieren).

Checkliste

- ✓ Geeignete Massnahmen zur Aktivierung der Community sind geplant.
- ✓ Geeignete Rahmenbedingungen zur Aktivierung der Community sind geschaffen.
- ✓ Die benötigten Ressourcen für die Schlüsselpersonen sind bereitgestellt.
- ✓ Die benötigten Ressourcen für die Aktivierungsmassnahmen sind gesichert.
- ✓ Es wurden mögliche Grenzen sowie Risiken und Stolpersteine identifiziert.

Learnings aus der Praxis

Ein wichtiger Aspekt ist die Identifikation und Bereitstellung der benötigten Ressourcen. Dazu zählen beispielsweise:

- Personelle Ressourcen z. B. in Form einer Ansprechperson (für Vorbereitung, Austausch, Organisation, Expertise, Beratung usw.)
- Finanzielle Ressourcen (z. B. Beiträge der DMO oder Gemeinde, Sponsoring, Fördergelder)
- Infrastrukturen (z. B. geeignete Räumlichkeiten, Materialien)
- Technische Ressourcen (z. B. IT-Unterstützung, Tools für Datenmanagement)
- Soziale Ressourcen (z. B. Zugang zu Partnerschaften, Netzwerken)
- Politische Ressourcen (z. B. Bereitschaft politischer Gremien)

Zu beachten

Auch wenn die Liste der benötigten Ressourcen lang scheinen mag und sich einige Risiken oder Grenzen identifizieren lassen, lohnt es sich, mit einer konstruktiven Haltung an diesen Schritt heranzugehen. Es hilft, in Möglichkeiten, statt in Hindernissen zu denken – also mit Formulierungen wie *«Ja, und»* statt einem *«Ja, aber»*. Diese offene Denkweise fördert kreative und konstruktive Lösungen.

Beispiel 1 aus der Praxis

Ein Workshop wird geplant, um zu dem identifizierten Kernthema potenzielle Mitglieder einzuladen und zusammenzubringen. Ziel ist es, den Austausch zu fördern, Beziehungen zwischen den Beteiligten aufzubauen und die Grundlage für eine spätere Bildung einer Community zu schaffen.

Beispiel 2 aus der Praxis

Zur Aktivierung einer bereits lose bestehenden Interessensgruppe wird eine Online-Umfrage geplant. Ziel dieser Umfrage ist es, mehr über die Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen der potenziellen Community-Mitglieder zu erfahren. Die Ergebnisse dienen als Grundlage, um Massnahmen zu entwickeln, die auf die tatsächlichen Bedürfnisse eingehen. Gleichzeitig entsteht durch die Umfrage ein erster Impuls zur Aktivierung, da sich die Teilnehmenden aktiv mit dem Thema auseinandersetzen.

Schritt 5: Community-Aktivierung umsetzen

VERANTWORTUNG: SCHLÜSSELPERSON(EN), JE NACH BEDARF MIT INITIIERENDER ORGANISATION (DMO, GEMEINDE ETC.) IM HINTERGRUND

In diesem Schritt geht es um die Umsetzung der in Schritt 4 geplanten Aktivierungsmassnahmen. Zentrales Ziel dieser Massnahmen ist die Förderung des Austausches und Engagements unter den potenziellen Mitgliedern einer neu zu bildenden oder zu stärkenden Community. Dies, um die Vernetzung, den Zusammenhalt und das Vertrauen der Mitglieder untereinander zu stärken.

Die initiierende Organisation tritt ab diesem Schritt in den Hintergrund und übergibt die Hauptverantwortung des Community Buildings an die Schlüsselperson(en). Je nach Bedarf kann sie jedoch weiterhin unterstützend tätig sein – etwa durch Moderation, die Bereitstellung von Ressourcen wie Räumlichkeiten oder die Unterstützung in der Kommunikation.

Checkliste

- ✓ Die in Schritt 4 geplanten Massnahmen (z. B. Workshop, Umfrage zu Bedürfnissen) wurden von den Schlüsselpersonen umgesetzt – je nach Bedarf mit Unterstützung der initiierenden Organisation.

Schritt 6: Bildung und Ausgestaltung der Community

VERANTWORTUNG: SCHLÜSSELPERSON(EN) UND COMMUNITY, JE NACH BEDARF MIT INITIIERENDER ORGANISATION (DMO, GEMEINDE ETC.) IM HINTERGRUND

In diesem Schritt hat sich idealerweise – basierend auf den in Schritt 5 entstandenen Verbindungen – eine Community gebildet bzw. eine Gruppe potenzieller Community-Mitglieder zu einem Kernthema zusammengefunden. Ab diesem Punkt liegt die Verantwortung zunehmend bei den Schlüsselpersonen und der Community selbst.

Das Ziel ist es nun, dass die Gemeinschaft weiterwächst, sich strukturiert und zunehmend eigenständig agiert. Dies geschieht durch das Engagement der Schlüsselperson(en) sowie der aktiven Beteiligung der Mitglieder. Die initiierende Organisation tritt in den Hintergrund und übernimmt im Idealfall nur noch eine unterstützende Rolle, beispielsweise durch die Bereitstellung von Ressourcen wie Räumlichkeiten oder durch die kommunikative Begleitung einzelner Aktivitäten.

Die Community muss in dieser Phase „selbst laufen lernen“: Sie plant und organisiert eigene Aktivitäten und gestaltet ihre Entwicklung aktiv mit. Damit eine langfristig tragfähige Gemeinschaft entsteht, braucht es eine kontinuierliche Pflege sowie regelmässigen Austausch untereinander. Nur so kann sich das Gemeinschaftsgefühl festigen und die Community ihre Wirkung in der Bergdestination entfalten.

Zentral ist dabei auch die langfristige Sicherstellung der notwendigen Ressourcen und Strukturen für den dauerhaften Erhalt der Community.

Eine funktionierende Community benötigt zudem ein aktives Monitoring: Wächst die Zahl aktiver Mitglieder? Wie hoch ist das Engagement? Wie kann auf Rückmeldungen reagiert werden, um die Community gezielt weiterzuentwickeln? Für das Monitoring können verschiedene Methoden genutzt werden, beispielsweise regelmässige Feedbackrunden unter den Mitgliedern. Solche Rückmeldungen helfen, Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen und entsprechende Massnahmen abzuleiten.

Hinweise

In dieser Phase kann das Community Canvas von Pfortmüller[9] eine hilfreiche Orientierung bieten: community-canvas.org und community-weaving.org.

Checkliste

- ✓ Die Verantwortung sowie Planung von Massnahmen und Aktivitäten innerhalb der Community wurde der Community bzw. den Schlüsselpersonen übergeben.
- ✓ Es wurde geklärt, inwieweit die sich bildende Community – soweit möglich und gewünscht – weiterhin durch die initiierende Organisation unterstützt wird, z. B. durch zur Verfügungstellung von Ressourcen wie geeignete Infrastruktur.

Praxisbeispiel 1: Zweitheimische-Community

In Andermatt sind in den vergangenen Jahren sehr viele Zweitwohnungen entstanden. *(Schritt 1)* Zur ganzjährigen Auslastung und damit zur ganzjährigen Belebung der Gemeinde hat sich die Andermatt Swiss Alps AG (ASA) als initiierende Organisation und Schlüsselperson zum Ziel gesetzt, die Zweitheimischen mehr miteinander in Kontakt zu bringen, damit Freundschaften und Verbindungen entstehen, die dazu motivieren sich häufiger und länger in der Destination aufzuhalten. *(Schritte 2 und 3)*

Zunächst wurden die Zweitheimischen befragt, ob sie sich selbst mehr Austausch und Kontakt zu anderen Zweitheimischen wünschen und wenn ja, in welcher Form. Aufgrund der Rückmeldungen wurden durch die ASA verschiedene persönliche Begegnungsmöglichkeiten eingeführt, z. B. Apéros in einer örtlichen Bar, eine regelmässige Town Hall (Informations- und Austauschveranstaltung). *(Schritte 4 und 5)*

Auf diese Weise wurden Plattformen der Begegnung und des Austauschs geschaffen. Dieser Anschub führte dazu, dass sich engagierte Zweitheimische in einer *Event-Community* zusammentaten und nun in Eigeninitiative regelmässige Aktivitäten für Zweitheimische organisieren – eine Unterstützung durch die ASA ist hier nicht notwendig. *(Schritt 6)*

Praxisbeispiel 2: Spaziergang-Community

Durch die IST-Analyse wurde im Bergell bewusst, dass mehr Verbundenheit der Einheimischen mit der Gemeinde, die sich auf viele kleine Weiler verteilt, entstehen soll und gleichzeitig mehr Begegnungsmöglichkeiten für die Einheimischen und Zweitheimischen geschaffen werden sollen. *(Schritt 1)*

Daraufhin entstand bei Bregaglia Engadin Turismo, der initiierenden Organisation und Schlüsselperson, die Idee, einmal im Monat einen zweistündigen, einfachen Spaziergang zu organisieren. Jeder Spaziergang sollte in einen anderen Weiler der Region führen. Auf diese Weise sollten die Einheimischen, aber auch Zweitheimischen (insbesondere ältere Personen) miteinander in Kontakt kommen und die Region gemeinsam (wieder-)entdecken. Der Spaziergang sollte eine lockere, ungezwungene Begegnungsatmosphäre schaffen und gleichzeitig die Gesundheit fördern. *(Schritte 2 und 3)*

Bregaglia Engadin Turismo stellte die Guides für die Spaziergänge und kümmerte sich um deren Organisation, Durchführung und Kommunikation. *(Schritte 4 und 5)*

Durch die regelmässigen Treffen sollten idealerweise nach und nach Verbindungen zwischen den Teilnehmenden entstehen, die über die organisierten Spaziergänge hinausgehen. Die *Spaziergang-Community* sollte sich zukünftig selbst organisieren und auch andere Aktivitäten gemeinsam unternehmen. Die Teilnehmerzahlen sind bei den ersten Durchführungen über den Sommer (noch) gering. Bregaglia Engadin Turismo kann zu diesem Zeitpunkt ihre Unterstützung noch nicht zurückziehen und die im Entstehen befindliche Community noch nicht in die Selbstständigkeit übergeben. *(Schritt 6)*

Das Beispiel zeigt die Herausforderung abzuschätzen, ob ein Angebot zur Bildung einer Community mehr Zeit braucht, bis es sich herumspricht und in Anspruch genommen wird oder ob es für die gesetzte Zielerreichung doch nicht dienlich ist.

Learnings aus der Praxis

- Übergabe von Verantwortlichkeiten: Es sollte frühzeitig geklärt werden, wie lange Schlüsselpersonen ihre Rollen ausüben und wie ein eventueller personeller Übergang gestaltet werden kann, um die Kontinuität zu sichern.
- Community Building braucht Zeit: Der Aufbau und die Entwicklung einer Community ist kein linearer Prozess, sondern kann sich phasenweise schleppend entwickeln. Geduld, Durchhaltevermögen und langfristiges Denken sind essenziell.
- Flexibilität und Agilität statt starrer Umsetzung: Der Prozess des Community Buildings verläuft nicht nach einem fixen Schema. Offenheit für dynamische Anpassungen ist wichtig, um auf Veränderungen reagieren zu können.
- Je nach Rollenverständnis und Ziel der initiierenden Organisation und/oder wenn die initiierende Organisation auch die Schlüsselperson ist, bleibt die initiierende Organisation (z. B. DMO, Gemeinde) länger aktiv in der Community engagiert.

Bewegung durch Begegnung und umgekehrt

Eine starke Community verfolgt gemeinsame Ziele und lebt von der Inspiration und Dynamik ihrer Mitglieder. Regelmässige Austauschmöglichkeiten sind essenziell, damit sich die Community weiterentwickeln kann.

Keine Community ohne Begegnung: Begegnung ist die Grundlage für Austausch, Kooperation und Verbundenheit. Besonders physische Treffen und Veranstaltungen stärken die Bindung und fördern den Zusammenhalt. Damit dieser Austausch gelingt, braucht es Gleichwertigkeit, Mitspracherecht und Vertrauen. Eine bewegliche Community basiert auf der Offenheit für neue Ideen und einer Kultur des Mitgestaltens. Mitglieder sollen ihre Impulse einbringen und so zur Weiterentwicklung beitragen können.

Keine Community ohne Bewegung: Eine Gemeinschaft, die stillsteht, verliert an Wirkung sowie Anziehungskraft. Bewegung bedeutet Weiterentwicklung und gemeinsames Voranschreiten – oft eng verknüpft mit der Identität der Community, insbesondere wenn sie auf die Lösung eines Problems oder ein gemeinsames Bedürfnis ausgerichtet ist. Geteilte Erfahrungen und gegenseitiges Lernen fördern diesen Prozess.

Bewegung folgt somit auf Begegnung und umgekehrt.

Schritt 7: Monitoring durchführen und Rückzug gestalten

VERANTWORTUNG: INITIIERENDE ORGANISATION (DMO, GEMEINDE ETC.) IN ZUSAMMENARBEIT MIT SCHLÜSSELPERSON(EN)

Als letzter Schritt wird überprüft, ob die in Schritt 2 definierten Ziele erreicht wurden. Hat sich eine Community in der Bergdestination gebildet? Wurden die gewünschten Effekte und Zielsetzungen erreicht?

Um diese Fragen zu beantworten, braucht es ein strukturiertes Monitoring, welches idealerweise gemeinsam mit den Schlüsselpersonen bzw. der Community erarbeitet und durchgeführt wird. Feedbacks von den Community-Mitgliedern sind hierbei zentral. Mögliche Indikatoren können sowohl quantitativer Natur sein (z. B. Anzahl aktiver Mitglieder, durchgeführte Aktivitäten) als auch qualitativ in Erscheinung treten (z. B. Vertrauensaufbau, Selbstorganisation, Engagement der Mitglieder, Qualität/Intensität der Verbindungen, Zufriedenheit mit der Community, Beziehungs- und Wissensaufbau).

Gleichzeitig sollte geklärt werden, wie der weitere Weg aussehen soll. Bleibt die initiierende Organisation weiterhin in unterstützender Funktion präsent oder wird die Verantwortung vollständig an die Community übergeben?

Ein bewusster Rückzug der initiierenden Organisation verlangt eine klar geregelte Übergabephase, in der Aufgaben, Zuständigkeiten, Kontakte und gegebenenfalls Ressourcen delegiert werden.

Checkliste

- ✓ Die Zielerreichung (Abgleich mit den in Schritt 2 definierten Zielen) ist überprüft.
- ✓ Optional: Der Rückzug der initiierenden Organisation aus der Community ist strukturiert geplant und allfällige Übergaben sind sichergestellt.

Learnings aus der Praxis

- ▲ Rückzug: Es sollte frühzeitig geklärt werden, wie ein eventueller Rückzug der initiierenden Organisation gestaltet werden kann, ohne dabei den Fortbestand der Community zu beeinträchtigen.
- ▲ Monitoring ist zwar wichtig (auch als Rechtfertigung des ganzen Prozesses) kann sich jedoch schwierig gestalten, da der Erfolg von Communities teilweise schwer quantifizierbar oder messbar ist, auf vielen *Soft Factors* beruht und sich oft erst nach längerer Zeit zeigt.

Praxisbeispiel: Malschul-Community

Die IST-Analyse im Bergell zeigte: Das kulturelle Erbe der Region birgt grosses Potenzial, um neue Begegnungsräume für Einheimische, Zweitheimische und Gäste zu schaffen. *(Schritt 1)* Ziel war es daher, über dieses gemeinsame kulturelle Fundament eine lebendige, generationenübergreifende Community entstehen zu lassen. *(Schritt 2)*

Ein Ansatzpunkt konnte schnell identifiziert werden: 2023 eröffnete Romano Giovanoli in Vicosoprano eine Malschule. *(Schritt 3)* Diese bot eine ideale Anknüpfung an die identifizierten Ziele. Bregaglia Engadin Turismo entschied sich, den Aufbau der entstehenden Community gezielt zu unterstützen – insbesondere mit kommunikativen Massnahmen. Zusätzlich konnten über verschiedene Stiftungen finanzielle Mittel für kostenlose Malkurse für Kinder organisiert werden. *(Schritte 4 und 5)*

Dieses gezielte Fördern und Sichtbarmachen einer entstehenden Community zeigte rasch Wirkung. Immer mehr Menschen – von jung bis alt – treffen sich seither regelmässig zum gemeinsamen Malen. *(Schritt 6)*

Bregaglia Engadin Turismo konnte sich aus der aktiven Rolle zurückziehen – ein gelungenes Beispiel dafür, wie punktuelle Unterstützung eine nachhaltige, lebendige Gemeinschaft fördern kann. *(Schritt 7)*

Arbeitsblatt Community Building

Schritt 1

IST-Analyse

- Welche Themen begeistern oder beschäftigen die Menschen?
- Welche Ansatzpunkte bestehen bereits?
- Welche Themen lassen sich aus der Analyse ableiten?

Kernthema

- Welches Thema hat sich aus der IST-Analyse für den Community-Aufbau/Weiterentwicklung ergeben?

Schritt 2

Ziele und Erwartungen

- Welche übergeordneten Ziele und Erwartungen gibt es an das Community Building?

Community-Ansatz

- Soll eine neue Community aufgebaut oder eine bestehende gestärkt werden?

Rollenverständnis

- Welche Rolle hat die initiierende Organisation?
- Welche internen Zuständigkeiten und Prozesse sind zu beachten?

Schritt 3

Schlüsselpersonen

- Welche Personen in der Destination eignen sich als Schlüsselpersonen für das Kernthema?

Schritt 4

Community-Aktivierung planen

- Welche Massnahmen zur Aktivierung der Community sollen stattfinden?

Ressourcen

- Welche Ressourcen braucht es, welche sind bereits vorhanden und wie werden sie gesichert?

  Personelle
  Finanzielle
  Infrastruktur
  Soziale

Risiken und Stolpersteine

- Welche Risiken oder Konfliktpotenziale gibt es?
- Welche Rahmenbedingungen werden für die Massnahmen benötigt, welche bestehen bereits und wie werden sie gesichert?

Schritt 5

Community-Aktivierung umsetzen

- In dieser Phase werden die in Schritt 4 geplanten Aktivierungs-Massnahmen umgesetzt.

Schritt 6

Bildung und Ausgestaltung der Community

- In dieser Phase kann das Community Canvas von Pfortmüller eine hilfreiche Orientierung bieten.

Schritt 7

Monitoring

- Wie wird die Zielerreichung überprüft?

Ausstieg

- Anhand welcher Kriterien des Monitorings wird entschieden, ob und wann die Community in eine Selbständigkeit überführt wird?

Literatur und Quellen

1 Vgl. J. Drengner, S. Jahn und H. Gaus: Creating Loyalty in Collective Hedonic Services: The Role of Satisfaction and Psychological Sense of Community, in: Schmalenbach Business Review, 64(1), 2012, S. 59–76.

2 Vgl. D. Zacher: Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen, Dissertation, Wiesbaden: Springer VS, 2022.

3 Vgl. R. Algesheimer und A. Herrmann: Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde, in: F.-R. Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung, Dordrecht: Gabler Verlag, 2005, S. 747–761.

4 Vgl. R. W. Flint: Practice of Sustainable Community Development. A Participatory Framework for Change, New York, NY: Springer, 2013; R. Algesheimer und A. Herrmann: Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde, in: F.-R. Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung, Dordrecht: Gabler Verlag, 2005, S. 747–761; N. Roth: Was bringt Communitys zum Fliegen? Erfolgsfaktoren von Communitys, Masterarbeit, ZHAW Zürich, 2020; D. Zacher: Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen, Dissertation, Wiesbaden: Springer VS, 2022.

5 Vgl. A. M. Muniz und T. C. O'Guinn: Brand Community, in: Journal of Consumer Research, 27(4), 2001, S. 412–432.

6 Vgl. C. Arnezeder, F.-R. Esch und K. Winter: Brand Community-Building bei Harley-Davidson, in: F.-R. Esch und W. Armbrecht (Hrsg.), Best Practice der Markenführung, Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 333–351.

7 Vgl. R. Boschma: Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience, in: Regional Studies, 49(5), 2015, S. 733–751.

8 Vgl. F. Pfortmüller, N. Luchsinger und S. Mombartz: Das Community Canvas Handbuch. Anleitung zum Aufbau bedeutungsvoller Communitys, Mai 2017.

9 Vgl. F. Pfortmüller, N. Luchsinger und S. Mombartz: Das Community Canvas Handbuch. Anleitung zum Aufbau bedeutungsvoller Communitys, Mai 2017.