# Verführung statt Dienstleistung: Ein Plädoyer für die Gastgeberkultur

## Gedanken zu den 9. Hittisauer Landgesprächen - „Noch Gast? Tourismus und Gesellschaft im Alpenraum“

*Von Dr. Annemarie Felder, Koordinatorin Gastgeben auf Vorarlberger Art*

Was, wenn die größte Qualität im Tourismus nicht darin liegt, Wünsche zu erfüllen, sondern neue Sehnsüchte zu wecken? Nicht mit noch mehr Angeboten, noch mehr Komfort oder noch mehr Inszenierungen. Sondern mit etwas, das sich nicht bestellen lässt: Lebenskunst.

Bei den 9. Hittisauer Landgesprächen am 17. Oktober 2026 wurde über die Zukunft des Tourismus im Alpenraum nachgedacht. Über seine wirtschaftliche Bedeutung, seine ökologischen Grenzen und die wachsenden Spannungen zwischen touristischer Nutzung und den Bedürfnissen der Bevölkerung. Im Raum stand eine kurze, beinahe irritierende Frage: „Noch Gast?“
Durch den Nachmittag führte Margit Bilgeri. Und was die Beiträge aus Wissenschaft, Tourismuswirtschaft und gelebter Gastfreundschaft verband, war die Suche nach einem Tourismus, der nicht nur Gäste anzieht, sondern auch den Menschen vor Ort guttut.
Schon Bürgermeister Gerhard Beer erinnerte in seiner Begrüßung daran, wie viel der Tourismus zum Wohlstand und zur Infrastruktur der Region beiträgt. Er wünschte sich mehr Wertschätzung für jene Menschen, die sich Tag für Tag um das Wohl ihrer Gäste kümmern. Ein wichtiger Gedanke: Wer über die Zukunft des Tourismus spricht, sollte auch die Arbeit und das Engagement dahinter sehen.

Der Schweizer Philosoph und Buchautor Ludwig Hasler setzte mit seinem Abschlussvortrag einen bemerkenswerten Schlusspunkt. Seine Botschaft war ebenso provokant wie ermutigend: Der Tourismus braucht weniger Dienstleistungsmentalität und mehr selbstbewusste Gastgeberkultur.

Ein Gedanke, der mich im Herzen berührte, weil er das beschreibt, was wir mit Gastgeben auf Vorarlberger Art seit vielen Jahren entwickeln.

**Reisen, ohne als derselbe Mensch zurückzukommen**
Hasler begann mit einer ernüchternden Beobachtung. Wir reisen so viel wie kaum eine Generation vor uns. Wir besuchen fremde Länder, sammeln Eindrücke, fotografieren Sehenswürdigkeiten. Und kommen oft als genau dieselben Menschen zurück, als die wir aufgebrochen sind.
Ein Nullsummenspiel, nennt er das. Reisen als Eskapismus, als vorübergehende Flucht aus dem Alltag.

Dabei hatte das Reisen einmal einen anderen Anspruch. Die Pilgerreise war nicht bloß eine Ortsveränderung, sondern eine Erfahrung, die den Menschen verändern sollte. Goethe reiste nach Italien und entdeckte nicht nur ein anderes Land, sondern ebenso neue Seiten an sich selbst.
Das ist ein bemerkenswerter Unterschied: Reisen, um etwas gesehen zu haben. Oder reisen, um danach etwas anders zu sehen.

Unsere heutige Konsumkultur begünstigt eher die erste Variante. Wir suchen online nach genau dem, was wir uns vorstellen, vergleichen Angebote, lesen Bewertungen und buchen möglichst ohne Überraschungen. Hasler nennt das die Logik der Bestellwelt. Wir bekommen, was wir bereits kennen und wünschen.

Nur: Wie sollen wir auf diese Weise etwas entdecken, von dem wir noch gar nicht wissen, dass es uns bereichern könnte?

**Die Gastgeberin weiß, was gut ist**
Hasler stört sich am Begriff der Dienstleistung. Nicht an guter Leistung, wohl aber an der Vorstellung, Gastfreundschaft bestehe darin, möglichst widerspruchslos sämtliche Kundenwünsche zu erfüllen. Der Gast als König? Eine fragwürdige Rollenverteilung. Wer sich selbst zum Diener macht, verzichtet auf etwas Entscheidendes: die eigene Identität.
Eine Gastgeberin hingegen hat etwas anzubieten. Sie kennt ihre Region, ihre Menschen, ihre Küche, ihre Geschichten. Sie weiß, was das gute Leben an diesem Ort ausmacht. Und sie lädt andere ein, daran teilzuhaben.

Das ist ein anderes Selbstverständnis. Nicht: Was darf ich Ihnen bringen? Sondern: Darf ich Ihnen etwas zeigen, das Sie vielleicht noch gar nicht kennen?

Hasler spricht von der Kunst der Verführung. Ein Wort, das im Tourismus zunächst ungewohnt klingt. Doch es beschreibt etwas Wunderbares: die Fähigkeit, in anderen Menschen schlummernde Bedürfnisse und ungeahnte Möglichkeiten zu wecken.
Besonders schön fand ich Haslers Bild vom Menschen als „Schatztruhe ungehobener Möglichkeiten". Wie viel steckt in uns, das noch darauf wartet, entdeckt zu werden! Und wie kostbar sind Begegnungen mit Menschen, die solche schlafenden Möglichkeiten in uns wecken. Vielleicht ist genau das die Kunst guter Gastgeberinnen und Gastgeber: nicht nur für das Wohl ihrer Gäste zu sorgen, sondern ihnen neue Seiten an sich selbst zu eröffnen.

Vielleicht entdeckt ein Gast seine Freude an einem einfachen regionalen Gericht. Vielleicht erlebt er zum ersten Mal, wie wohltuend ein Abend ohne Programm sein kann. Vielleicht verändert ein Gespräch mit einer Gastgeberin seinen Blick auf Landwirtschaft, Handwerk oder den Umgang mit der Natur.

Das lässt sich nicht bestellen. Es entsteht in der Begegnung.
Und genau darin liegt für mich die Qualität des Gastgebens auf Vorarlberger Art.
Lara Hagen vom Hotel Hirschen in Schwarzenberg brachte diese Freude an der Begegnung bei den Landgesprächen auf den Punkt. Sie empfindet es als Privileg, täglich mit guten regionalen Produkten, Architektur, Design und Kunst arbeiten zu dürfen. Was einen Aufenthalt aber besonders macht, sind für sie die Beziehungen, die zwischen Menschen entstehen. Menschen besuchen Menschen und nehmen mehr mit nach Hause als schöne Erinnerungsbilder.

**Räume, die etwas mit uns machen**
Wie sehr Gastfreundschaft mit Haltung zu tun hat, machte Hasler an einem Beispiel aus dem Bregenzerwald deutlich: Der historischen Gaststube bei Helene und Dietmar Nußbaumer im Hotel & Restaurant Krone in Hittisau. Wer einen solchen Raum betritt, spürt seine Geschichte. Die Architektur, die Materialien, die Atmosphäre erzählen von Menschen, die lange vor uns hier gelebt, gearbeitet und gefeiert haben. Der Raum ist nicht beliebig. Er hat Charakter. Und er verändert das Verhalten der Menschen, die ihn betreten.

Hasler beschrieb, dass er in dieser Gaststube ganz selbstverständlich Haltung annehme. „Ich kann da nicht rumschlampen", sagte er mit einem Augenzwinkern. Einen Laptop würde er dort nicht aufklappen. Nicht, weil es verboten wäre. Sondern weil die besondere Aura des Raumes etwas anderes nahelegt. Weil sie in ihm, wie er es ausdrückte, Saiten zum Klingen bringt, die bisher schwach oder stumm geblieben sind.
Das ist eine schöne Beobachtung. Gute Gastgeberkultur braucht nicht ständig Regeln, Anweisungen und Inszenierungen. Sie wirkt durch das, was Menschen über Jahre und Generationen geschaffen haben.

Vorarlbergs Baukultur ist dafür ein eindrückliches Beispiel. Sie erzählt vom Umgang mit knappen Ressourcen, von handwerklichem Können, von Beständigkeit und Erneuerung. Wer diese Qualitäten

bewahrt und weiterentwickelt, schafft nicht einfach schöne Räume. Er macht eine Lebenshaltung erfahrbar.
Diese Haltung des Zusammenspiels wird im Bregenzerwald besonders deutlich: alte und neue Holzarchitektur, innovatives Handwerk, eine vielfältige Kulturszene und eine Küche, die in der Region verwurzelt ist. Das sind nicht bloß touristische Angebote. Sie erzählen davon, wie Menschen im Bregenzerwald leben, gestalten und ihre Traditionen weiterentwickeln. Und sie laden Gäste ein, sich auf etwas Eigenständiges einzulassen.

**Der Luxus von morgen ist das Lebensnotwendige**
Besonders aufmerksam wurde ich, als Hasler über den Luxus der Zukunft sprach.
Wir haben uns daran gewöhnt, Luxus mit Überfluss zu verbinden. Mehr Komfort, mehr Auswahl, mehr Exklusivität. Doch was bedeutet Überfluss in einer Gesellschaft, in der fast alles jederzeit verfügbar ist?

Hasler dreht den Gedanken um. Kostbar wird künftig nicht das Überflüssige sein, sondern das, was wir zum guten Leben brauchen und immer seltener finden: Ruhe, reine Luft, Aufmerksamkeit, Hingabe und Zeit.

Welch eine Perspektive für den Alpenraum!

Wir verfügen über etwas, das sich nicht beliebig vermehren lässt. Über gewachsene Kulturlandschaften, über Orte mit Charakter, über Menschen, die ihr Handwerk verstehen und ihre Lebensweise nicht erst für Gäste erfinden müssen.

Allerdings liegt darin auch eine Versuchung. Sobald wir Stille als neues Luxusprodukt entdecken, könnten wir auf die Idee kommen, sie möglichst gewinnbringend zu vermarkten. Und sie damit zerstören.

Die Kunst wird darin bestehen, das Wertvolle nicht dem nächsten Wachstumsversprechen zu opfern. Nicht jede Alm braucht ein Event. Nicht jeder Aussichtspunkt eine Inszenierung. Nicht jeder freie Nachmittag ein Erlebnisprogramm.

Manchmal ist das größte Angebot, etwas bewusst nicht anzubieten.

**Ein guter Lebensraum ist die Voraussetzung für guten Tourismus**
Die Hittisauer Landgespräche machten deutlich, dass diese Fragen weit über einzelne Tourismusbetriebe hinausreichen.

Thomas Bieger, Tourismusökonom an der Universität St. Gallen, verwies auf die veränderte Rolle des Tourismus in alpinen Regionen. Wo Menschen wohnen, arbeiten, ihre Freizeit verbringen oder als Gäste anreisen, verschwimmen die Grenzen zunehmend. Unterschiedliche Nutzungsansprüche treffen auf denselben Raum.

Robert Steiger von der Universität Innsbruck zeigte, wie sehr der Klimawandel bisherige Geschäftsmodelle herausfordert. Technische Anpassungen allein werden nicht jede Entwicklung auffangen können.
Patrick Schreib, Geschäftsführer der Hochschwarzwald Tourismus GmbH, stellte die gewohnte Erfolgsmessung an Nächtigungszahlen infrage. Er erzählte von einem regionalen Zukunftsprozess, der bei den eigenen Stärken ansetzt und auch den Mut aufbringt, das Wander- und Radwegenetz zu reduzieren, statt immer neue Angebote zu schaffen. Nicht mehr von allem, sondern bewusster entscheiden, was wirklich zu einer Region passt.

Damit stellt sich eine Frage, die auch für die Vorarlberger Tourismusstrategie 2030 zentral ist: Wie gestalten wir einen Lebensraum, in dem Menschen gerne leben, arbeiten und Gäste empfangen?

Tourismus kann dazu einen wertvollen Beitrag leisten. Er schafft Einkommen, ermöglicht Infrastruktur, erhält Wirtshäuser und bringt Menschen miteinander in Kontakt. Er kann aber auch Lebensqualität beeinträchtigen, wenn die Interessen der Bevölkerung aus dem Blick geraten.

Die Zukunft liegt deshalb nicht darin, den Tourismus isoliert zu optimieren. Wir müssen vom Lebensraum her denken. Gerade im Bregenzerwald wird diese Verbindung greifbar. Der Werkraum in Andelsbuch, die Museen und Kulturveranstaltungen, die gepflegte Kulturlandschaft und die lebendigen Dörfer sind nicht allein für Gäste da. Sie gehören zum Leben der Menschen hier. Ihr Wert entsteht nicht erst durch die touristische Nutzung.

Ein Ort, der für seine Bewohnerinnen und Bewohner an Lebensqualität verliert, wird auf Dauer auch für Gäste an Anziehungskraft verlieren.

Wie eng touristische Entwicklung und regionales Leben zusammenhängen, machte Angelika Soyer deutlich, Vorsitzende von „Blauer Gockel – Mir Allgäuer“. Urlaub auf dem Bauernhof kann landwirtschaftliche Betriebe wirtschaftlich stärken und zugleich Gästen zeigen, wie Lebensmittel entstehen und Kulturlandschaften gepflegt werden. Ihr Plädoyer für den Zusammenschluss bäuerlicher Gastgeberbetriebe erinnerte daran, dass gute Kooperation nicht an der eigenen Betriebsgrenze endet.

Wie lebendig ein solcher Lebensraum sein kann, erzählte Sarah Ranak vom Badhus in Lingenau. Gemeinsam mit anderen Frauen hat sie einen Ort geschaffen, an dem Café und Unverpackt-Laden zum Treffpunkt werden. Entscheidend ist für sie die Begeisterung, die auf andere überspringt. Wer Tourismus entwickeln will, müsse bei den Mitarbeitenden und im Dorf selbst beginnen. Erst wenn die Menschen vor Ort dahinterstehen, können sie auch Gäste dafür gewinnen.

Eine wichtige Stimme aus dem Publikum kam von Stefania Pitscheider Soraperra, der Direktorin des Frauenmuseum Hittisau. Sie fragte, warum bei allen Überlegungen zu Klima, Mobilität und Tourismus die Kultur so wenig vorkomme. Dabei reisen Menschen auch wegen einer Ausstellung an, gehen danach essen, kaufen Käse oder übernachten. Lara Hagen antwortete aus ihrer Gastgeberpraxis: Im Hirschen verbinden sie Gäste bewusst mit dem Dorf - vom Frauenmuseum bis zum Fußballplatz. Solche Erlebnisse geben auch den Mitarbeitenden Gesprächsstoff. Michil Costa, Hotelier aus Südtirol, erinnerte zugleich daran, dass Kultur mehr sein müsse als ein weiterer Programmpunkt, den man rasch konsumiert. Für mich liegt genau darin ein Schlüssel: Kultur ist kein Beiwerk des Tourismus. Sie macht einen Ort aus und bereichert jene, die hier leben, ebenso wie jene, die zu Besuch kommen.

**Wettbewerbsfähig durch Haltung**
Für mich war der Vortrag von Ludwig Hasler eine philosophische Bestärkung dessen, woran wir mit Gastgeben auf Vorarlberger Art arbeiten.

Seit mehr als einem Jahrzehnt beschäftigen wir uns mit der Frage, was unsere touristische Identität ausmacht. Unsere Antwort liegt nicht in einer einheitlichen Vorstellung davon, wie ein guter Tourismusbetrieb auszusehen hat. Sie liegt in der Vielfalt eigenständiger Menschen und Unternehmen, die ihre Werte kennen und danach handeln.

Authentische Gastfreundschaft, weltoffene Regionalität, nachhaltige Entwicklung und faire Kooperation sind dabei keine dekorativen Begriffe. Sie beschreiben eine Haltung, aus der wirtschaftliches Handeln entsteht.
Hier schließt sich der Kreis zu Vorarlberg Tourismus und zur Tourismusstrategie 2030: Gemeinsam Orte und Räume für das gute Leben schaffen und gestalten. Gäste werden darin als Bewohnerinnen

und Bewohner auf Zeit verstanden. Für mich ist das weit mehr als eine schöne Formulierung. Es ist der Anspruch, touristischen Erfolg daran zu messen, was er zum guten Leben in unseren Regionen beiträgt.

Auch Michil Costa zeigte, wie weit eine solche Haltung reichen kann. Er sprach von Verantwortung für die Mitarbeitenden, von sozialen Projekten seiner Stiftung und von regenerativem Tourismus: Nicht nur möglichst wenig Schaden anrichten, sondern dazu beitragen, dass ein Ort nach dem Besuch besser dasteht als zuvor. Das ist ein anspruchsvoller Maßstab für unternehmerischen Erfolg und ein Gedanke, der weit über die Hotellerie hinausweist.

Johanna Raid vom Stadthotel Kleiner Löwe in Bregenz formulierte einen weiteren Gedanken, der gut zu Haslers Plädoyer passt: Gastgeberinnen und Gastgeber übernehmen Verantwortung für das, was sie tun und nach außen tragen. Dazu gehört auch der Mut, Dinge anders zu machen, die eigenen Stärken selbstbewusst zu zeigen und Grenzen zu setzen. Lara Hagen ergänzte dazu ein schönes Beispiel: Gäste mit dem Dorf verbinden, sie auf den örtlichen Fußballplatz oder ins Museum schicken. So wird die Region nicht zur Kulisse, sondern zum Ort echter Begegnung.
Wie im Tourismusnetzwerk ‚Gastgeben auf Vorarlberger Art' Gastgeberinnen und Gastgeber einander von ihren Entscheidungen, ihren Überzeugungen und manchmal auch von ihren Zweifeln erzählen. Andere lassen sich davon anregen. Nicht, um etwas zu kopieren, sondern um die eigenen Möglichkeiten neu zu entdecken.
Eigentlich geschieht dabei genau das, was Hasler unter Verführung versteht: Menschen begegnen etwas, das sie vorher nicht gesucht haben, und entdecken darin eine Möglichkeit für sich selbst. Das gilt für unsere Gäste genauso wie für uns als touristisches Netzwerk.

Natürlich braucht es wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe. Gute Infrastruktur, professionelle Abläufe und verlässliche Qualität bleiben unverzichtbar. Doch wer ausschließlich darauf setzt, wird zunehmend austauschbar. Denn vieles davon können andere Regionen ebenso gut anbieten.

Was sich nicht kopieren lässt, ist die gewachsene Kultur eines Ortes. Die Eigenart seiner Menschen. Ihre Art, miteinander umzugehen, zu wirtschaften und das Leben zu gestalten.
Darin liegt ein Wettbewerbsvorteil, der nicht auf immer mehr Leistung beruht, sondern auf Unverwechselbarkeit.

**Vielleicht müssen wir weniger versprechen. Und mehr zutrauen.**
Die 9. Hittisauer Landgespräche haben keine einfachen Antworten auf die Zukunft des Tourismus geliefert. Das wäre bei den ökologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen auch erstaunlich gewesen.

Aber sie haben eine Denkrichtung eröffnet, die mich stärkt.

Wir dürfen unseren Gästen mehr zutrauen. Dass sie neugierig sind auf das Unbekannte. Dass sie nicht immer alles nach ihren Vorstellungen vorfinden müssen. Dass sie bereit sind, sich auf die Eigenart eines Ortes einzulassen.

Und wir dürfen unseren Gastgeberinnen und Gastgebern mehr zutrauen. Dass sie selbst wissen, was ihre Region wertvoll macht. Dass sie nicht jeden Trend mitmachen müssen. Dass sie ihre Gäste nicht nur zufriedenstellen, sondern bereichern können.

Vielleicht liegt die Zukunft des Tourismus nicht darin, immer neue Wünsche zu erfüllen, sondern darin, neue Sehnsüchte zu wecken.

Nach einem guten Urlaub soll ein Gast nicht nur sagen können: Es war alles perfekt.

Sondern vielleicht auch: Ich habe etwas erlebt, das ich gar nicht gesucht hatte. Und es hat etwas in mir verändert.

Ist das nicht eine schöne Form des Gastgebens auf Vorarlberger Art?
Denn guter Tourismus entsteht aus einem guten Leben vor Ort - nicht umgekehrt.

Mein Dank gilt Hermann Hagspiel, Johann Steurer und Markus Faißt. Sie schaffen mit den Land_Gesprächen seit neun Jahren einen Raum, in dem unterschiedliche Stimmen gehört, unbequeme Fragen gestellt und neue Gedanken möglich werden. Ebenso danke ich allen, die diese Begegnungen vor und hinter den Kulissen mittragen. Genau das ist gelebte und gemeinsame Gastgeberkultur.