Kulturwirtschaft im Gotthardraum

Eine Auslegeordnung zuhanden des
Programm San Gottardo

Altdorf, Basel, Ernen im August 2021

Dank

Das Autorenteam bedankt sich bei den AkteurInnen der Gotthardregion, die sich in vielfältiger Weise im Rahmen dieser Studie eingebracht haben: Den TeilnehmerInnen des Online-Symposiums dankt das Autorenteam für die engagierte Diskussion und ihre Inputs zu den Rahmenbedingungen der Kulturwertschöpfung in Berggebieten. Den InterviewpartnerInnen Ralph Aschwanden, Manuel Cereda, Monika Holzegger und Céline Meury ein grosses Dankeschön für die intensiven Gespräche und wertvollen Informationen zu ihren Regionen. Ein besonderer Dank gehört Jens Badura, dessen Diskussionspapier «creative transformation – Wertschöpfungspotenzial der Kultur- und Kreativwirtschaft im Rahmen der Berggebietsentwicklung» eine wichtige Grundlage für die Entwicklung der hier vorgestellten Ideenskizze eines Creative Hub Netzwerks darstellt. Nicht zuletzt dankt das Autorenteam dem Programm San Gottardo für die Gelegenheit, sich in die Besonderheiten der kulturellen Wertschöpfung in den Bergregionen zu vertiefen.

Impressum

Autorenteam

Dr. Romed Aschwanden, Institut «Kulturen der Alpen», Altdorf
Kulturmanager und Historiker. Erfahrung in der Umsetzung von Forschungs- und Kulturprojekten. Kenner des Urnerischen Kulturschaffens.

Annette Schönholzer, .connect the dots GmbH, Basel
Organisationsberaterin und Coach. Entwicklung von Kulturstrategien und -konzepten. Grosse Affinität zu den Berggebieten Graubündens.

Francesco Walter, Kulturmanager, Ernen
Kulturmanager und Intendant. Festival Musikdorf Ernen. Präsident Kulturrat Kanton Wallis.

Mitarbeit

Chantal Vettorata, Institut «Kulturen der Alpen»

Zur Entstehung

Aufgrund von Covid-19 traf sich das Autorenteam während der ganzen Erarbeitung dieser Studie ausschliesslich virtuell.

Rechte

Die Rechte für Daten und Grafiken Dritter bleiben bei den Urhebern.

Inhaltsverzeichnis

1 Summary 5

2 Ausgangslage und Hintergrund 7

3 Konzeptueller und methodischer Ansatz 8

3.1 Aufbau der Studie 8

3.2 Das Prozessmodell 8

3.3 Recherche und Analyse 9

4 Recherche 10

4.1 Themenfeld Forschung 10

4.2 Themenfeld Ressourcen 28

4.3 Themenfeld Teilhabe 35

5 Schlussfolgerungen 47

5.1 Entwicklungsthesen 47

5.2 Handlungsempfehlung 48

6 Verzeichnisse 55

6.1 Abbildungsverzeichnis 55

6.2 Literaturverzeichnis thematisch 56

7 Anhang 59

Kulturwirtschaft im Gotthardraum:
Eine Auslegeordnung zuhanden des Programm San Gottardo

SUMMARY

AUSGANGSLAGE UND METHODIK
Besonderheiten der PSG-Region

FORSCHUNG
Zur Definition von Kulturwertschöpfung in den Berggebieten

RESSOURCEN
Bestandesaufnahme des Status Quo und der Potenziale
Überlegungen zur Infrastruktur

TEILHABE
Symposium zum Thema Real-Labor &
Interviews mit Stakeholdern aus der PSG-Region

ENTWICKLUNGSTHESEN
7 Entwicklungsthesen für eine kulturelle Wertschöpfungskette in der PSG-Region

HANDLUNGSEMPFEHLUNG
Ideenskizze «Creative Hub Netzwerk»

WEITERES VORGEHEN
Initiierungs-, Aufbau- und Etablierungsphase eines «Creative Hub Netzwerks»

1 Summary

Der Gotthardraum verfügt über eine funktionierende, attraktive Wertschöpfungskette, die auf den kulturellen Potenzialen aufbaut. Nicht nur Infrastruktur- und Tourismusprojekte können zur Attraktivitätssteigerung der Berggebiete als Lebens- und Wirtschaftsraum beitragen.

In den peripheren Regionen der Kantone Tessin, Graubünden, Wallis und des Kantons Uri, die zum PSG-Perimeter gehören, besteht ein reiches Kulturleben mit zahlreichen kulturellen Einzelinitiativen. In diesen dezentralen Gebieten handelt es sich vornehmlich um «EinzelkämpferInnen», die ihre kulturellen Visionen und Projekte mit viel Enthusiasmus, Herzblut und ehrenamtlicher Arbeit verfolgen und vorantreiben.

Kunst und Kultur generieren eindeutig regionalwirtschaftliche Effekte. Die Aktivitäten in den kultur- und kreativwirtschaftlichen Branchen auf wirtschaftliche Betrachtungen zu reduzieren, greift jedoch zu kurz: Daher lassen sich regionalwirtschaftliche Ansätze, wonach nur gefördert werden kann, was Aussicht auf ökonomisches Wachstum und Beschäftigung bietet, nicht eins zu eins auf die Kulturwirtschaft übertragen. Vieles ist im intermediären oder gemeinnützigen Sektor angesiedelt, nicht jede Austauschbeziehung hat monetären Charakter und nicht jeder Output ist ökonomisch messbar.

Kreative und KünstlerInnen sind die Schlüsselfiguren der künstlerischen und kulturell-ästhetischen Produktion. Der Produktionsfaktor «Kreativität» kann sich nur dort entwickeln, wo es ein soziales, kreatives und kulturelles Umfeld gibt, das durch Bildung und Wissen gefördert wird, sowie eine Wirtschaft, die in Kultur und kulturbezogene Kreativität investiert. Innovationen machen die Kernkompetenz der Kultur- und Kreativwirtschaft aus. Der Output der Kultur- und Kreativwirtschaft beinhaltet vornehmlich die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen, Produkte und Dienstleistungen. Diese sind selten standardisiert, sondern werden in stark begrenzter Anzahl, als Unikate oder Prototypen realisiert.

Zwar finden Kulturangebote oder -produkte immer wieder Eingang im Marketing der regionalen Tourismusbüros, doch gestaltet sich die Kommunikation und der Kontakt zwischen den KulturakteurInnen selbst oftmals als schwierig, insbesondere über die Kantonsgrenzen hinweg. Dadurch entgehen ihnen unter anderem wichtige Informationen, Ressourcen und Synergieeffekte. Potenzielle Synergien bestehen zum einen zwischen einzelnen Projekten im Kulturbereich selbst, zum Beispiel in der Verbindung verschiedener Angebote. Sie bestehen aber auch in der Verbindung der Kulturbranche mit der Landwirtschaft, dem Handwerk, der Kommunikationsbranche, der Bildung oder anderen Kreativitätszweigen. Können aber AkteurInnen aus unterschiedlichen Branchen in Austausch gebracht werden, entsteht ein grosser Resonanzraum für neue Ideen.

Betrachten wir die besonderen Aspekte des Kulturschaffes im PSG-Raum, so widerspiegelt sich die Fragmentierung der geografischen Räume in eine Vielzahl von AkteurInnen, die sich über die ganze Region verteilen, wobei eine (saisonale) Ballung in den Zentrumsräumen besteht. Insbesondere Festivals lassen einen starken Bezug zum saisonalen Tourismus erkennen, auf den sie abgestimmt sind. Der ländliche Raum und seine ökologischen Qualitäten sind oft im Kulturschaffen wiedererkennbar,

beispielsweise in einer lebendigen Volkskultur mit Bezug auf das bäuerliche Jahr oder alpine Traditionen (Stichwort Kulturerbe).

Die weiten Distanzen zu urbanen Zentren hemmt eine zu starke Exportorientiertheit des traditionellen Kulturschaffens und fördert die Orientierung auf ein lokales Publikum (bspw. Musik- und Theatergesellschaften, Chöre). Schliesslich ist auch die im Vergleich zur übrigen Schweiz überdurchschnittlich hohe ehrenamtliche Arbeit im Kultur- und Kreativbereich ein Merkmal der PSG-Region. Sie hängt direkt mit den Förderstrukturen zusammen (Stiftungen, öffentliche Hand) und indirekt mit der Verfügbarkeit von Fachpersonen (bspw. für Fundraising, hauptberufliche Kulturschaffende).

Die Autorengruppe empfiehlt dem Programm San Gottardo, aufbauend auf den vorhandenen Ressourcen und gestützt auf den aktuellen Stand der Forschung, die Förderung des Aufbaus eines *Creative Hub Netzwerks* in den vier Gotthardkantonen. Die *Hubs* handeln auf drei räumlichen Ebenen:
1) Sie sind Strukturen vor Ort (*Regio Hubs)*, wo Kulturschaffende physisch zusammenkommen, sich austauschen und beraten werden. 2) Sie agieren auf regionaler Ebene, d. h. in den Kantonen, vernetzen sich überregional mit den weiteren *Regio Hubs* im PSG-Perimeter und 3) schlagen auf nationaler Ebene Brücken zu weiteren Kultur- und KreativakteurInnen, Förderstellen, Bildungs- und Forschungsstätten. Dies garantiert eine lokale Verwurzelung, die vorhandene Bedürfnisse aufnimmt und zur Problemlösung Hand bietet, einen Austausch von Information und Expertise über die Kantonsgrenze hinweg sowie die Erschliessung von Absatzmärkten auf nationaler Ebene.

Bereits sind in allen Kantonen des PSG-Perimeters Coworking-Umgebungen vorhanden oder im Aufbau, die sich als Strukturen für die *Regio Hubs* anbieten. Mit einem vertretbaren finanziellen Aufwand kann ein neues Aufgabenprofil mit den BetreiberInnen ausgearbeitet und verankert werden. Allerdings muss das PSG die Rolle der Initiatorin übernehmen, die Aufbauphase aktiv begleiten und massgeblich finanziell unterstützen.

2 Ausgangslage und Hintergrund

Das Programm San Gottardo (PSG) ist ein Gemeinschaftsprojekt der Kantone Uri, Tessin, Wallis und Graubünden und dient als ein politisches Instrument zur Regionalentwicklung des Gotthardraumes.

Das beauftragte Autorenteam Romed Aschwanden (Institut «Kultur der Alpen»), Annette Schönholzer (.connect the dots GmbH) und Francesco Walter (Kulturmanager) wurden im Frühjahr 2020 unabhängig voneinander für die Erarbeitung einer «Auslegeordnung Wertschöpfungskette Kultur» nominiert. Im Rahmen der Projektvorstellung durch Dieter Bogner (Leiter der PSG-Geschäftsstelle) sind sie im Juli 2020 übereingekommen, das Anliegen des PSG gemeinsam als Autorenteam zu bestreiten. Das Auftragsziel, der gewählte Prozess sowie die Methodik wurde vom Autorenteam und in Absprache mit Dieter Bogner erarbeitet.

Ziel der Recherche und Analysen ist, den Begriff der Kulturwirtschaft spezifisch in Bezug auf die Kultursphäre der Gotthardregion zu untersuchen und im Sinne einer über die Kultursphäre PSG hinauswirkenden Wertschöpfungskette zu definieren.

Um die wirtschaftliche Bedeutung von Kultur für die Kultursphäre des PSG zu untersuchen, einigte man sich darauf, dass die Kulturwirtschaft alles umfasst, was sich mit Kultur beschäftigt und was produktiv aus Kultur hervorgeht. Es umfasst alles, wo Menschen aktiv sind, sich in irgendeiner Weise mit Kultur beschäftigen, produktive und innovative Leistungen hervorbringen egal, ob es einen wirtschaftlichen Wert darstellt oder wie es finanziert wird (Subvention vs. Profit-Orientierung).

Als Auftragsziel hat das PSG eine Auslegeordnung der Wertschöpfungskette Kultur für den Gotthardraum festgelegt. Die Auslegeordnung sollte eine Bestandsaufnahme der bestehenden kulturellen Akteure und Projekte umfassen, Förderlücken (Bund und Kantone) aufzeigen, sowie Handlungsempfehlungen (Umsetzungsmassnahmen & Kooperationsmodelle) innerhalb des PSG Wirkungsperimeters enthalten.

Der Fokus war dabei auf die wirtschaftliche Wirkung sowie den regionalwirtschaftlichen Nutzen der Projekte im Einklang mit der NRP zu legen.

Im Februar 2021 präsentierte das Autorenteam Dieter Bogner und Sabine Neuwirth einen Zwischenstand des Projekts. In diesem Zusammenhang wurde der Schwerpunkt des Auftrags eingegrenzt und wie hier vorgestellt umgesetzt.

3 Konzeptueller und methodischer Ansatz

3.1 Aufbau der Studie

Das Autorenteam steigt mit *konzeptuellen* und *methodischen Überlegungen* in die Studie ein (3). Kern der Studie bildet das anschliessende Kapitel 4 *Recherche.* Hier werden die Forschungsergebnisse in drei Teilkapiteln ausführlich dargelegt. Jedem der drei Recherche-Kapitel geht eine prägnante Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte voraus. Die im Kapitel 5 *Schlussfolgerungen* formulierten Entwicklungsthesen (5.1) und konkreten Handlungsempfehlungen (0) stützen sich auf die in der Recherche erarbeiteten Erkenntnisse. Dem Text folgen schliesslich die Verzeichnisse (0) sowie ein Anhang (7).

3.2 Das Prozessmodell

Zur Erfüllung des PSG-Auftrags hat das Autorenteam eine integrale Betrachtungsweise vorgeschlagen und ein Prozessmodell entworfen, das sich dem Thema der Kulturwirtschaft in der PSG-Region von drei Perspektiven annähert. Unter Berücksichtigung der spezifischen Verhältnisse der Kultursphäre der Regionen Goms, Uri, Surselva und Bellinzonese e Valli wurde unter den Stichworten *Ressourcen*, *Teilhabe* sowie *Forschung* Informationen gesammelt, analysiert und ausgewertet. Die Resultate der extensiven Recherchen münden in *Entwicklungsthesen* mit konkreten *Handlungsempfehlungen*.

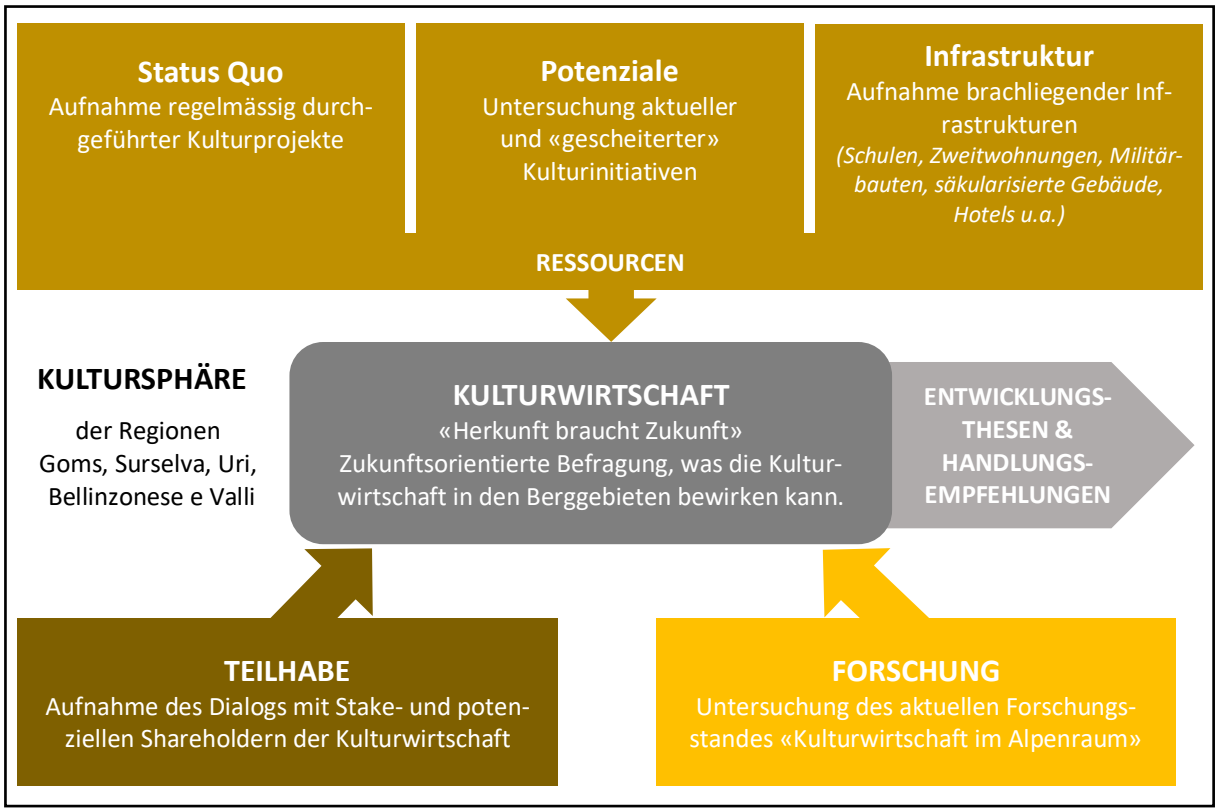

Abbildung 1: Prozess-Modell «Kulturwirtschaft in Berggebieten».

3.3 Recherche und Analyse

In den folgenden Bereichen hat das Autorenteam recherchiert.

Bereich Ressourcen

Ziel: Bestandsaufnahme der Suchfelder *Status Quo, Potenziale* und *Infrastruktur*.

Methode: Sammlung und Auswertung bestehender Informationen und Daten aus den Kantonen Uri, Wallis, Tessin und Graubünden zu bestehenden und potenziellen Kulturaktivitäten, KulturakteurInnen und Infrastrukturen.

Adressaten: Kantonale Kulturämter und -förderstellen, Kulturstiftungen, Kantonale Raumplanungsämter, Individuelle KulturakteurInnen, Tourismusorganisationen.

Bereich Forschung

Ziel: Aufnahme des aktuellen Stands der Forschung zum Thema Kulturwirtschaft im alpinen Raum.

Methode: Literarturrecherche, Auswertung von Studien und Berichten zu den Themen *Creative Economies*, Regionalentwicklung, Tourismus, Kulturwirtschaft in der Schweiz, Kulturprojekte im Alpenraum u. a.

Bereich Teilhabe

Ziel: Sichtbarmachen des Potenzials, welches in der Erschliessung lokaler kultureller Ressourcen zum Zweck zukunftsorientierter Wertschöpfung liegt.

Methode 1: Austausch von ExpertInnen zum Thema Kulturwirtschaft mit Stake- und (potenziellen) Shareholdern über aktuelle Projekte und Zukunftspotenziale im Rahmen eines Symposiums. Organisation & Autorenschaft: Das Symposium wurde vom Institut «Kultur der Alpen» entwickelt und umgesetzt.

Adressaten: Geladene Gäste aus (Regional-)Politik, Tourismus, Wirtschaftsförderung; Akteure aus der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Methode 2: Führen von ausführlichen Gesprächen mit vier VertreterInnen aus den PSG-Regionen anhand eines Interviewleitfadens.

Adressaten: VertreterInnen aus Kultur, Tourismus und Regionalentwicklung.

4 Recherche

4.1 Themenfeld Forschung

Die PSG-Region steht vor zwei zentralen Herausforderungen, die den schweizerischen Berggebieten gemein sind: Die eine lässt sich unter dem Oberbegriff *Strukturwandel* zusammenfassen, die andere betrifft die stark klischeebehaftete Wahrnehmung der Alpen bzw. der Berggebiete.

Kulturschaffen birgt die Möglichkeit, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Kultur kann zur sozialen und ökonomischen Wohlfahrt beitragen sowie die Identifikation mit einer Region stärken. Es greift allerdings zu kurz, von einer *Kulturwirtschaft* als Teil der Gesamtwirtschaft auszugehen und in traditionellen Wertschöpfungsketten zu denken. Kulturschaffende im Schnittbereich zwischen Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft. Kulturschaffen finanziert sich sowohl aus Eigenmitteln (Einnahmen), öffentlichen und privaten Subventionen und arbeiten teils ehrenamtlich.

Direkte ökonomische Effekte von Kulturschaffenden sind gesamtwirtschaftlich betrachtet marginal. Allerdings lässt eine schlicht ökonomische Betrachtungsweise der *Wertschöpfungskette Kultur* nicht oder schwer messbare Effekte von Kulturleistungen ausser Acht. Es ist daher von zentraler Bedeutung, sowohl die *tangiblen* (direkt messbare, wirtschaftliche Effekte) als auch die *intangiblen* (Striktur-, Image-, Netzwerk- und Kompetenz-Effekte) Wirkungen für die Bewertung von Kulturschaffen zu berücksichtigen und in die Bewertung einer Wertschöpfungskette Kultur miteinzubeziehen. Kulturelle und kreative Orte sind Nährboden für Entwicklung, Problemlösung und die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Bisher bestehen sie vor allem im urbanen Umfeld. Es besteht aber kein Zweifel, dass gerade diese Effekte von Kulturschaffen auch in den Berggebieten möglich sind und für eine zukunftsträchtige Entwicklung der PSG-Region entscheidende Impulse geben können.

4.1.1 Literaturauswahl und Methodik

Die Autorengruppe hat über 40 wissenschaftliche Forschungsberichte, Studien, Untersuchungen und Fallbeispiele beigezogen, die den aktuellen Stand der Forschung im Bereich der Kultur und Kreativwirtschaft ausleuchten, teilweise mit spezifischem Blick auf die Bergregionen. Die Auswahl der Studien und Berichte erfolgte nach einem Raster auf drei Ebenen: *Metaebene*, *Bundesebene* und *Kantonale Ebene*. Die *Metaebene* betraf Forschung und Studien zur Entwicklung im alpinen Raum und der Verortung von Kultur- und Kreativwirtschaft im Allgemeinen. Auf *Bundesebene* wurden insbesondere statistische Studien zur Kulturwertschöpfung des Bundes untersucht. Darüber hinaus wurden weitere *kantonale Studien* zur Regionalentwicklung und zur Kulturwertschöpfung beigezogen. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass Beiträge berücksichtigt wurden, die sowohl die non-profit als auch profit-orientierten Aspekte des Kultursektors behandeln und diese in einen ganzheitlichen Kontext von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft setzen. Studien und Berichte, die sich hauptsächlich mit einschlägigen, im Tourismus verankerten Kulturangebotsorientierungen widmen, wurden bewusst zurückgestellt (vgl. *Exkurs C: Kulturelle Wertschöpfung und Kulturtourismus*).

	Themen / Stichworte
Metaebene	Tourismus, Strukturwandel in Berggebieten, Ökonomisierung der Kultur, Definitionen von Kultur- und Kreativwirtschaft, Unternehmerische Strategien u. a.
Bundesebene	Kulturbotschaft des Bundes, Wirtschaftliche Entwicklung in Berggebieten, Nachhaltigkeit, Museen und Tourismus, Statistische Erhebungen der Schweizer Kulturwirtschaft (BFS, BAK)
Kantonale Ebene	Wertschöpfung repräsentativer Kulturangebote, Bedeutung der Kultur für die Wirtschaft, Rechtliche Grundlagen der Kulturförderung, Regionalpolitik, Kulturerhebungen und Studien (im Auftrag) kantonaler Stellen

Abbildung 2: Thematische Gliederung der untersuchten Literatur.

Die untersuchte Literatur wurde nicht einem Vergleich unterzogen, sondern einzelne, für die Beantwortung der Fragestellung der *Kulturwirtschaft im Gotthardraum* relevante Aspekte und Erkenntnisse selektioniert.

Ein vollständiges Literaturverzeichnis findet sich am Ende dieser Studie.

4.1.2 Besonderheiten der PSG-Region

Eine anspruchsvolle Topografie, fragmentierte geografische Räume, die relativ grosse Distanz zu den mittelländischen Zentren – die PSG-Region teilt gesamthaft gesehen die generellen Herausforderungen der schweizerischen Berggebiete.

Raumplanerisch lässt sich die Region untergliedern in Bezirken (Goms; Vorderrhein, Glenner; Bellinzona, Riviera, Blenio, Leventina; Uri) oder nationale Raumplanungsregionen (Goms; Surselva; Bellinzonese, Tre Valli; Uri), wobei der Kanton Uri als Ganzes Teil der Region ist und damit einen gewissen Sonderstatus erhält. Aus der Perspektive der Grossregionen schliesslich gehört das Goms zur Genferseeregion, Uri zur Zentralschweiz, die Surselva zur Ostschweiz und das Bellinzonese e Valli zum Tessin.[1]

Alle Teile der PSG-Region bringen jeweils spezifische geografische Besonderheiten ein. Dazu gehören einerseits ihre jeweils eigene, an den Grossregionen orientierte mentale Ausrichtung, andererseits die regionalen Zentren (Altdorf, Bellinzona, Ilanz). Darüber hinaus werden in der Region drei Landessprachen gesprochen. Hingegen ist die ganze Region konfessionell mehrheitlich katholisch geprägt.

Verbindende Elemente für der PSG-Region sind die Prägung durch die Natur, das sind u. a. Kargheit, Naturgefahren und Klima, und den Umgang damit. In der geschichtlichen Entwicklung führte dies zu einer nachhaltigen Bewirtschaftung der Region, die sich in den wertvollen Kulturlandschaften äussert, sowie ausgeprägte lokale Wertschöpfungsketten. Die hohen und oftmals schroffen Berge haben trennende Elemente, wobei sie von zahlreichen und international bedeutenden Alpenpässen durchbrochen werden, die wiederum

[1] Schuler/Dessemontet/Joye 2005.

einen jahrhundertelangen Austausch in der Region aber auch überregional ermöglichten. Dieser Umstand führte nicht zuletzt zu einer gelebten Mehrsprachigkeit in der ganzen Region, deren Pflege jedoch in den letzten Jahrzehnten aus verschiedenen Gründen (Globalisierung, Anglisierung der Geschäftssprache, Orientierung nach den grösseren urbanen Zentren) abgenommen hat.

Als weitere Aspekt kultureller Prägung ist die hohe Bedeutung, die Traditionen der ländlichen Kultur zugemessen wird, die sich in einem reichen materiellen und immateriellen Kulturerbe auswirkt. Zum materiellen Kulturerbe gehören die bereits erwähnten Kulturlandschaften wie auch architektonische Schätze, während das immaterielle Kulturerbe sich im aktiven Kulturschaffen – von Musik über bildende Kunst bis hin zur Literatur – präsentiert.

In Anbetracht dieser Sachlage lassen sich folgende gemeinsamen Herausforderungen identifizieren, die die einzelnen Teile der Region verbinden:

… **Fragmentierte geografische Räume**;
… **Geringe Bevölkerungsdichte**; Ballungszentren vs. schwache Besiedelung in Talschaften;
… **Lange Anreisezeiten**, schlechte Erreichbarkeit, keine Unterkünfte in entlegenen Gebieten;
… **Abwanderung** aufgrund fehlender Arbeitsplätze;
… Starke Abhängigkeit vom **saisonalen Tourismus.**

Schliesslich bestehen folgende Potenziale, die ebenfalls allen Teilen der Region gemein sind:

… Erstklassige **touristische Infrastruktur,** die genutzt werden kann;
… Hoher **Erholungswert**, unabhängig von Saison;
… Gute **Reputation** in der Schweiz (Identifikation mit Berggebieten) und dem Ausland;
… Ökologisch wertvoller Raum;
… Trend zur **Regionalisierung** (Rückbesinnung auf eigene Qualitäten);
… Chancen zur Bewältigung der Herausforderungen durch **Digitalisierung**.

Folgen wir der Literatur zum Themenfeld, stellen sich den Berggebieten, und damit der PSG-Region, zwei zentrale Herausforderungen: Die eine lässt sich unter dem Oberbegriff *Strukturwandel* subsummieren.[2] Die andere betrifft die stark klischeebehaftete Wahrnehmung der Alpen bzw. der Berggebiete in der Schweiz.[3]

Unter das Dach des Strukturwandels gehören u. a. demografische Entwicklungen (Überalterung, Stagnation oder Rückgang der Bevölkerungszahlen)[4], Umwälzungen in den Wirtschafsstrukturen (Tourismus, Bauindustrie) und Veränderungen in den Verkehrssystemen und deren Nutzung (Hochgeschwindigkeitslinien).[5]

[2] Vgl. Müller-Jentsch 2017; Repic 2019; Staatssekretariat für Wirtschaft (Hg.) 2020.
[3] Vgl. Tschofen 1999; Leimgruber 2003; Badura 2017; Deutscher Alpen Verein (Hg.) 2020.
[4] Vgl. Bundesamt für Statistik (Hg.) 2020.
[5] Müller-Jentsch 2017, 23–31.

> *Bilder von schroffen Felswänden und saftigen Weiden, prächtigen Kühen und kräftigen Sennen, ‹getrölten› Häusern und schieferbedeckten Dächern, kämpferisch-eigensinnigen Berglern und fleissigen Bauersfrauen.*[6]

Nach wie vor scheinen solche Klischees den Blick auf die Berggebiete zu verstellen und damit einen konstruktiven Dialog zwischen «Berglern» und «Unterländern» wenn nicht zu verhindern, dann doch zu erschweren. Die gesamtschweizerisch emotional geführten Diskussionen über das revidierte Jagdgesetz vom 27. September 2020 belegen, wie unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungskategorien den politischen Diskurs bestimmen. Diese Wahrnehmung «reduziert Kultur auf Überlieferung und verstellt einer zeitgemässen Alpenpolitik den Blick», so der Kulturwissenschaftler Bernhard Tschofen.[7]

Die Kultur- und Kreativwirtschaft hat das Potenzial, diese beiden Herausforderungen zu konfrontieren, als auch verbindend über den *Stadt-Land-* bzw. den *Alpen-Unterland-Graben* zu wirken. Kultur «schafft neben den kulturellen Werten auch ökonomische Werte, beschäftigt Personen, generiert Einkommen.»[8] Gerade die kulturellen Werte sind wichtig, um eine nachhaltige Entwicklung in den Berggebieten der PSG-Region zu stärken. Es gilt festzuhalten, dass sinnstiftende Geschichten und ästhetische Qualitäten, die Möglichkeiten von Kulturschaffen, Wertevorstellungen zu hinterfragen, zu provozieren und zu unterhalten,[9] nicht nur für das Produktmarketing, sondern auch für die Identifikation mit einer Region fundamental sind. Als Bestandteile einer guten Atmosphäre wirken sich diese Faktoren positiv auf die Lebensqualität eines Ortes bzw. einer Region aus.

Die Berggebiete sind ökonomisch stark auf den Tourismus ausgerichtet, eine Ausrichtung, die teilweise auch Selbstverständnis und Identität der Region prägt. Es scheint in der Forschung kaum umstritten, dass der Tourismus auch in Zukunft die wichtigste Wertschöpfungsquelle der Berggebiete bleiben wird.[10] Betreffend die ökonomischen Herausforderungen ist es wünschenswert, dass sich die Regionen zunehmend diversifizieren und von der touristischen Monokultur emanzipieren. Die Corona-Pandemie hat in bedenklicher Weise aufgezeigt, wie anfällig diese Monokultur auf globale und nicht beeinflussbare Faktoren ist.[11]

Der Vorteil der AkteurInnen in der Kultur- und Kreativwirtschaft liegt darin, dass sie eigenständige Projekte entwickeln aber stets anschlussfähig an eine touristische Nachfrage bleiben. Darüber hinaus haben sie das Potenzial, den kreativen Geist auch in andere Branchen einzubringen und generell die *kritische Masse* von Branchen- und Innovationsclustern zu erhöhen.[12] Gleichzeitig kann die Begehrlichkeit der *Inwertsetzung* von Kultur und kulturellem Erbe diesem auch abträglich sein, insbesondere wenn diese durch Fremdzuschreibungen des «Ursprünglichen» konserviert und in der eigenständigen Weiterentwicklung gehemmt wird.[13]

---

[6] Leimgruber 2003, 54.
[7] Tschofen 2020, hier S. 28.
[8] Furrer/Moeschler 2020, 4.
[9] Vgl. Grand/Weckerle 2018.
[10] Müller-Jentsch 2017, 49.
[11] Vgl. Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) 2020.
[12] Auf das Potenzial einer Verbindung von Kultur, Tradition und Wirtschaft weist auch Müller-Jentsch hin: Müller-Jentsch 2017, 68.
[13] Tschofen 2020.

Letztlich ist das Paradox der Kultur- und Kreativwirtschaft zu beachten, dass kreative Prozesse ihre kulturelle Sinnhaftigkeit verlieren, wenn sie alleine an ökonomischen Erwartungen und Resultaten gemessen werden.

4.1.3 Zur Definition eines allgemeingültigen Kulturwirtschaftsbegriffs

> *Kulturwirtschaft ist derjenige Bereich der Volkswirtschaft, der sich auf die Produktion und den Absatz von kulturell-ästhetischen Produkten (Dienstleistungen und Waren) konzentriert. In der Regel ist sie finanziell direkt oder indirekt (etwa durch die Subventionierung von Kunstschaffenden durch den Staat) auf öffentliche und private Geldgeber angewiesen. Ihre Produkte lassen sich nur bedingt ökonomisch messen, sie gehen in ihrer Bedeutung weit über einen rein wirtschaftlichen Nutzen hinaus und leisten einen Beitrag zum sozialen und kulturellen Wohlstand einer Region.*

Das Denkmodell der *Kulturwirtschaft* ist umstritten: Es scheint das freie, autonome Denken und Arbeiten der Künste ausser Wert zu setzen und damit eine Unterordnung unter rein ökonomische Kriterien nahezulegen. Bis heute gibt es gegenläufige, sich bekämpfende Positionen zur *Ökonomisierung* der Kultur. Bei der hier formulierten Definition von Kulturwirtschaft wird angestrebt, wirtschaftliche Aspekte einzublenden, ohne die Notwendigkeit künstlerischer Freiheit und der Kunstförderung in diesem Zusammenhang in Frage zu stellen.

Im Verlauf der Auswertung der gesichteten wissenschaftlichen Studien und Berichte zum Thema *Kreativ- und Kulturwirtschaft*, kristallisierten sich die nachfolgend aufgeführten, aus Sicht des Autorenteams allgemeingültigen Anhaltspunkte heraus, die sich auch für die Formulierung und Einordnung eines Kulturwirtschaftsbegriffs in Berggebieten anbieten.

- … Die 11 Bereiche des Kultursektors nach Eurostat
- … Das Drei-Sektoren-Modell: Eine systemische Betrachtung des Kultursektors und den Wechselbeziehungen zu Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft
- … Die kulturelle Wertschöpfungskette
- … Beispiel: Drei-Sektoren-Modell und Kulturwertschöpfungskette anhand der Musikindustrie
- … Ausführungen zur Kulturwirtschaft in der Schweiz: Sparten und Beschäftigung nach Regionen
- … Eine Unterscheidung von tangibler (direkter) und intangibler (indirekter) Wertschöpfung

Ergänzt werden diese Ausführungen durch fünf Exkurse:

- … Exkurs A: Die Herkunft des Kulturwirtschaft-Diskurses
- … Exkurs B: Wechselwirkungen von Ökonomisierung und Kulturalisierung
- … Exkurs C: Kulturelle Wertschöpfung und Kulturtourismus
- … Exkurs D: Drei-Sektoren-Modell und Kulturwertschöpfungskette anhand der Musikindustrie
- … Exkurs E: Coworking Spaces in Berggebieten

4.1.4 Bereiche des Kultursektors

Bücher, Filme, Konzerte, Aufführungen, Tonträger, Software, Kunstwerke u. a. sind Bestand des kulturellen Lebens. Aus der Sicht des Publikums/der KonsumentInnen spielt es dabei keine Rolle, ob sie von profitorientierten Kulturbetrieben, von öffentlich getragenen Kultureinrichtungen oder vom zivilgesellschaftlichen Bereich produziert und angeboten werden. Gleichzeitig können alle kulturellen Güter und Dienstleistungen sowohl Träger von Ideen und Wertvorstellungen sein als auch Waren, die auf Märkten gehandelt werden. Ausgehend von der Prämisse des erörterten Kulturwirtschaftsbegriffs, erscheint der Autorengruppe eine ganzheitliche Betrachtungsweise unter Einbezug von sowohl kultur- als auch kreativwirtschaftlichen Aspekten sinnvoll.

Die hier empfohlene Definition des Kultursektors orientiert sich an der 2020 publizierten Studie des Bundesamts für Statistik (BFS) zur Kulturwirtschaft in der Schweiz. Diese wiederum folgt den Vorgaben der Kulturbereiche und -branchen nach Eurostat. Die 11 Kulturbereiche wurden von Eurostat 2012 und 2018 anhand von 36 vierstelligen europäischen NACE-Codes[14] definiert, die auf dieser Ebene der Schweizer NOGA[15] kompatibel sind. Dabei werden sowohl soziale wie auch ökonomische Aspekte umfasst. Bei der Berechnung der Wertschöpfung der Kulturwirtschaft berücksichtigt Eurostat den nicht-finanziellen Businesssektor der Kulturwirtschaft (ohne NOGA-Codes 90 und 91) mit, allerdings ohne die beiden Kulturbereiche Werbung und Kulturausbildung.

Gemäss BFS umfasst der Kultursektor die folgenden 11 Bereiche:

1) Kulturerbe (Museen, Denkmäler)
2) Archive
3) Bibliotheken
4) Buch und Presse
5) Bildende Künste (Malerei, Skulpturen und Plastiken, Fotografie, Design, Mode)
6) Darstellende Künste (Theater, Oper, Konzerte, Tanz)
7) Audiovision und Multimedia (Film, Radio, Fernsehen; Videospiele), ohne allgemeine Software
8) Architektur
9) Werbung
10) Kunsthandwerk
11) Kulturunterricht (transversal)

Eine Beurteilung, was zum wirtschaftlich relevanten Kultursektor gehört, wirft die Frage auf, aus welcher Perspektive Kulturproduktion und -akteurInnen betrachtet und anhand welcher Kriterien sie gemessen werden. Es sind eine Vielzahl individueller und kollektiver Interessen zu wahren: Es gibt nicht *die* eine Kultur- und Kreativwirtschaft, weder im Selbstverständnis der AkteurInnen noch in der öffentlichen Wahrnehmung.

[14] Nomenclature statistique des Activités économiques.
[15] NOGA: Nomenclature générale des activitiés économiques, Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige.

Exkurs A

Die Herkunft des Kulturwirtschaft-Diskurses

Der Diskurs um die *Kulturwirtschaft* nahm in den frühen 1990er Jahren seinen Anfang. Dabei stand eine Erweiterung des (kontinentaleuropäischen) kulturellen Sektors um den privatwirtschaftlichen Teil im Fokus. Damit wurde die bis dahin geltende Ansicht, dass sich vornehmlich der Staat, Mäzen und Stiftungen um die Kunst und Kultur zu kümmern hätten, in Frage gestellt. Es folgten zahlreiche statistische Analysen mit dem Ziel der Beweisführung der Wirtschaftlichkeit von Kultur jenseits öffentlicher Finanzierung. Neue Referenzkriterien umfassten nicht nur die Höhe der Subventionen, sondern auch den Eigenwirtschaftlichkeitsgrad, Besucherzahlen, die Anzahl Unternehmen und Beschäftigten.

In den 2000er Jahren zeichnete sich unter dem Einfluss des britischen Konzepts *Creative Industries* eine neue Diskursebene ab: Die mit der Kulturwirtschaft eingeleitete Erweiterung des kulturellen Sektors um privatwirtschaftliche Elemente wurde um die Frage ergänzt, welche Rolle Kunst und Kultur in Branchenkomplexen spielen, die sich über den Begriff *Kreativität* definieren (lassen), wie sie mit Kernbegriffen wie *Innovation*, *Industrie*, *Wertschöpfung* und damit mit Feldern wie Wirtschaft, Stadtentwicklung, Tourismus, etc. in Verbindung gesetzt werden können. Dieser Diskurs endete allerdings aus dem einfachen Grund in einer Sackgasse: Wenn alle kreativen Berufe (also sowohl Kunstschaffende, Designer, Werber, ArchitektInnen, Game-EntwicklerInnen usw.) und demnach alle Industrien zu den Creative Industries gehören, kann keine Abgrenzung mehr gezogen werden.

Aktuell wird global unter dem Begriff der *Creative Economies* die Weiterentwicklung des Ansatzes Kulturwirtschaft und des Konzepts *Creative Industries* debattiert. Vereinfachende Gegenüberstellungen von Ökonomie und Kultur werden hinterfragt, hingegen werden die Dynamiken dazwischen als relevant gesehen. Es geht weder um *die* Kultur, noch um *die* Ökonomie, sondern um unterschiedliche Ökonomien und Ökonomisierungsdynamiken, um Modelle, Prozesse und Praktiken der Kreation und – damit einhergehend – einer *Kulturalisierung der Ökonomie*. «Damit ist gemeint, dass ökonomische Wertschöpfung nicht nur über technische features oder materielle Eigenschaften von Produkten geschieht, sondern über ästhetische Qualitäten, sinnstiftende Geschichten, mediale Inszenierungen.»[16] Ästhetisierung der Welt, «Design-driven Innovation», «Storytelling»: Dies sind nur einige der Labels, unter denen die Kulturalisierung verhandelt wird. Sie deuten auf die zentrale Stellung von Branding und Kommunikation, Ästhetik, Sinnhaftigkeit, Marke usw. hin, die Bestandteil der veränderten Wettbewerbsdynamik sind. Es wird vermutet, dass die AkteurInnen und Organisationen aus kulturell-künstlerischen Feldern, über besondere Kompetenzen und Praktiken der Kreation und des Umgangs mit Unsicherheit verfügen, was sie für Unternehmungen als wettbewerbsrelevante Ressource zur Steigerung der eigenen Innovationsfähigkeit höchst attraktiv erscheinen lässt.

Weckerle und Grand (2018) warnen jedoch: «Zugleich besteht ein Paradox: Kreative Prozesse verlieren ihre Wirksamkeit, wenn sie an Erwartungen und Resultaten orientiert werden; kulturelle Sinnhaftigkeit verliert ihre Bedeutung, wenn sie einem rationalen Kalkül unterworfen wird.»[17]

[16] Grand/Weckerle, 82.
[17] Ebd.

4.1.5 Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung des kulturellen Sektors

Wie im *Exkurs A: Die Herkunft des Kulturwirtschaft-Diskurses* ausgeführt wird, geben die verschiedenen Betrachtungsweisen der Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung des kulturellen Sektors immer wieder Anlass zur Debatte. Zum neueren Diskurs des Strukturwandels der Kulturpolitik und der öffentlichen Kulturförderung gehört die wiederkehrende Fragestellung, inwiefern die drei Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft involviert und in welcher Rolle sie zueinander in Beziehung stehen.

In den 1990er Jahren löste die Verwaltungsreform *New Public Management* eine staatsfixierte Ein-Sektor-Perspektive ab. Die Sichtweise, dass vor allem öffentliche Institutionen für die Produktion kultureller Leistungen zuständig seien, wurde zugunsten einer differenzierten Sichtweise relativiert, in welcher der privatkommerzielle und der gemeinnützige Sektor eine grössere Rolle spielen sollten. *Public-Private-Partnerships* (PPP) und andere kooperative Arrangements zur Finanzierung bzw. Trägerschaft kultureller Einrichtungen und Programme entstanden, und auch zivilgesellschaftliche AkteurInnen wie Vereine, Stiftungen, gemeinnützige GmbHs und Initiativen übernahmen immer mehr öffentliche Aufgaben, um den Staat zu entlasten.

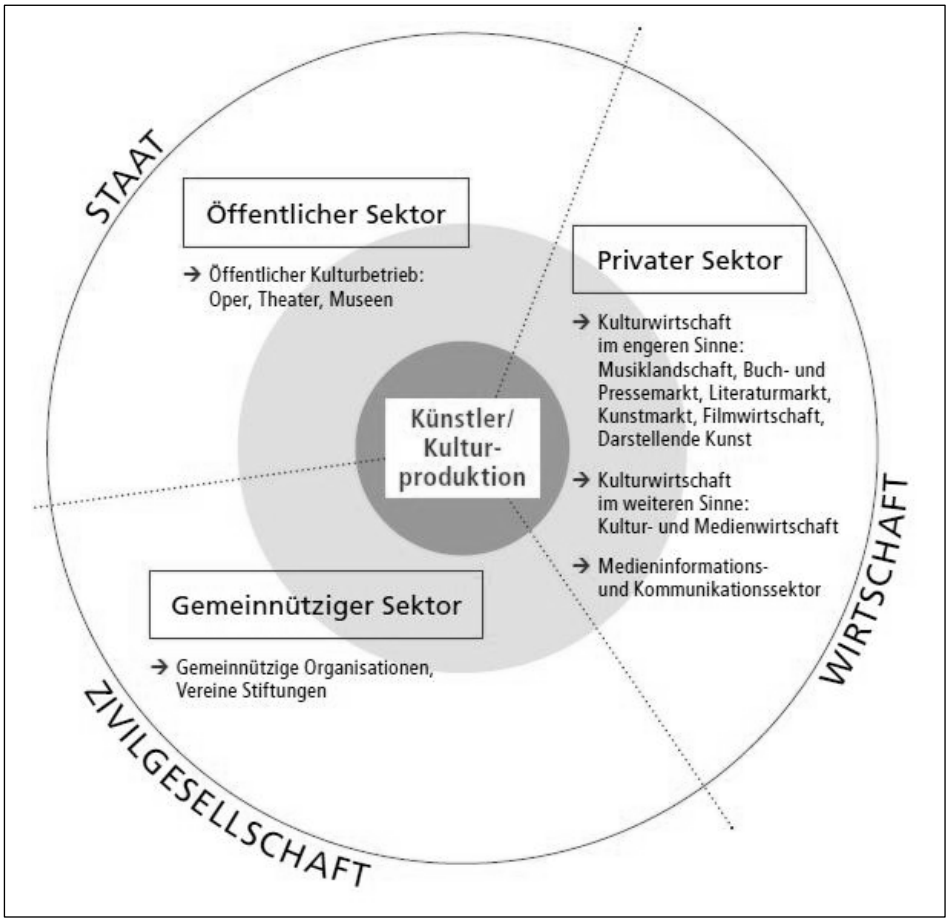

Abbildung 3: Drei-Sektoren-Modell (Söndermann/Weckerle, 2003).

Im ersten Schweizer Kulturwirtschaftsbericht im Jahr 2003[18] wurde zur Darstellung des komplexen Rollenmodells der *Kulturwertschöpfung* das von den Kulturökonomen Michael Söndermann und Christoph Weckerle entwickelte *Drei-Sektoren-Modell* publiziert, das bis heute Gültigkeit hat. Es erfasst die Unterschiede und Wechselwirkungen zwischen den Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, wobei im Mittelpunkt die Kulturschaffenden und Kulturproduktion stehen. Anhand dieses Modells lässt sich die Kulturwirtschaft als Ganzes erfassen, einzelne Teile davon und ihr Zusammenspiel beschreiben.

Das Drei-Sektoren-Modell geht davon aus, dass der Staat auf gesetzlichen Grundlagen Kunst und Kultur fördert und die kulturelle Grundversorgung der Gesellschaft garantiert (in Form subventionierter KünstlerInnen, Kulturbetriebe und Kulturaktivitäten). Gemeinnützige Vereine und Organisationen bieten weitere kulturelle Leistungen an (von Vereinen betriebene Kulturbetriebe, Museen usw.); dies allerdings oft verbunden mit hohem ehrenamtlichen Engagement. Die privatwirtschaftlich ausgerichtete Kultur- und Kreativwirtschaft definiert sich nach einer eigentlichen Branchenlogik, die gewinnorientiert agiert. Kulturschaffen und -produktion ist nur dank eines kulturpolitischen, und -wirtschaftlichen Zusammenspiels, aller drei Sektoren überlebensfähig.

Dabei gilt zu beachten: Die Kultur- und Kreativwirtschaft umfasst diejenigen Wirtschaftszweige, die überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und / oder medialen Verbreitung von kulturellen / kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen. Dabei gibt es Überschneidungen in den öffentlich geförderten Kunst- und Kultur-Bereich. Eine besondere Rolle spielen die Kunst und die Kultureinrichtungen, die öffentlich gefördert werden oder die sich nicht prioritär am ökonomischen Denken oder an Märkten orientieren. Allgemein kann gesagt werden, dass die AkteurInnen sich mehrheitlich innerhalb des Drei-Sektoren-Modells bewegen, wobei innerhalb und zwischen den einzelnen Sektoren künstlerische Leistungen ausgetauscht werden (vgl. *Exkurs B: Drei-Sektoren-Modell und Kulturwertschöpfungskette anhand der Musikindustrie*). In diesen wechselseitigen Abhängigkeiten kommen die relationalen Strukturen einer arbeitsteiligen Kulturpolitik – die den Staat, die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft gleichermassen betrifft – zum Ausdruck. Die einzelnen Sektoren können daher sowohl voneinander unterschieden als auch aufeinander bezogen werden.

4.1.6 Die kulturelle Wertschöpfungskette

Das Modell der kulturellen Wertschöpfung anhand der herkömmlichen wirtschaftlichen Wertschöpfungskette wird immer wieder beigezogen, um den Zusammenhang zwischen dem kreativen Akt als Wertschöpfung und der Vermittlung und Verwertung der kreativen Leistung darzustellen. Diese Betrachtungsweise beschränkt sich auf Kulturproduktion und lässt nicht messbare Effekte von Kulturleistungen ausser Acht. Anknüpfend an das Drei-Sektoren-Modell eignet sich diese Darstellungsweise dennoch, um aufzuzeigen, in welchen Phasen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und in den drei Sektoren Beschäftigte an einer Kulturproduktion beteiligt sind (vgl. Ausführungen zu den Besonderheiten der Beschäftigung im kulturellen Sektor).

[18] Söndermann,/Weckerle, 2003.

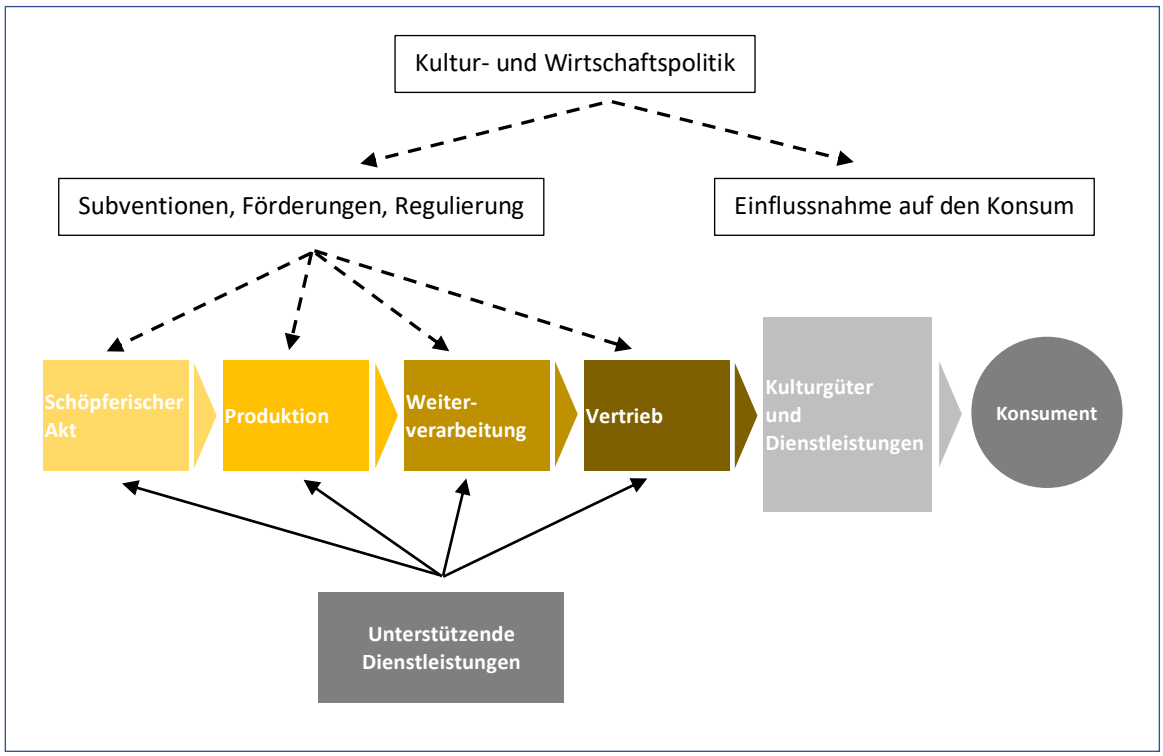

Abbildung 4: Die kulturelle Wertschöpfungskette nach Schütz 2017, 25.

Diese schematische Darstellung gibt einen linearen und kausalen Weg vom Ursprung der künstlerischen Idee via eine Produktionskette bis zum Konsumenten wieder. Bei der Produktion, Weiterverarbeitung und dem Vertrieb involviert die Wertschöpfungskette Wirtschaftszweige und unterstützende Dienstleistungen, die ausserhalb des Kultursektors angesiedelt sind. Dabei gilt zu beachten, dass der Begriff des «schöpferischen Aktes» als Ausgangspunkt und verbindendes Element aller kultur- und kreativwirtschaftlichen Branchen nicht unproblematisch ist, da es sich um einen äusserst komplexen, stark subjektiv geprägten Begriff handelt – ähnlich wie bei den Begriffen *Kultur* und *Kreativität*.

Der schöpferische Akt steht nicht allein. Er ist stets kontextbezogen und steht in Wechselwirkung mit verschiedenen Faktoren. Oft gedeiht er am besten im Ungeplanten, Widersprüchlichen und Subversiven und ist eben nicht in erster Linie auf die Gewinnerzielung ausgerichtet, wie die Wertschöpfungskette suggeriert.

Exkurs B

Drei-Sektoren-Modell und Kulturwertschöpfungskette anhand der Musikindustrie.

Hauptberuflich tätige MusikerInnen können Subventionen der *öffentlichen Hand* (lokal, kantonal), *gemeinnützige oder privaten Organisationen* (Stiftungen, Private) beantragen, z. B. für die Entwicklung eines *Musikprogramms*, zur *Produktion einer CD*, für eine *Uraufführung*, oder Unterstützung für eine (inter)nationale *Tournee* u. a. Für die meisten MusikerInnen sind Tourneen eine zentrale

Einnahmequelle. An deren Organisation und Durchführung sind u. a. gewinnorientierte Agenten, Tournee- und Booking-Manager sowie Audiovisions-Firmen beteiligt.
Vielerorts sind *musikveranstaltende Institutionen teilsubventioniert*, sie sind jedoch zu *Eigenwirtschaftlichkeit* verpflichtet (Einnahmen durch Ticketverkauf, Querfinanzierung durch Gastronomie, Vermietung von Räumlichkeiten u. a.). Die oft als *Vereine organisierten Kulturbetriebe* beschäftigen Mitarbeitende, die in *Teilpensen* oder *ehrenamtlich* arbeiten. Grössere *Konzertveranstalter* arbeiten vollumfänglich eigenverantwortlich und *profitorientiert*. Das Publikum nimmt Dienstleistungen wie Transport, Hotellerie und Gastronomie in Anspruch.
Privatwirtschaftlich agierende Musiklabel nehmen MusikerInnen auf, und produzieren und vertreiben gegen Beteiligung Werke. Andernfalls übernehmen MusikerInnen diese Arbeiten auf eigenes Risiko selbst. Seit Einbruch des Markts durch das Internet generieren viele MusikerInnen Zusatzeinnahmen durch *Streamingplattformen*: MusikerInnen erhalten pro abgespielten Song einen kleinen Betrag. Zusätzliche Einnahmequellen können u. a. die *Komposition von Musik* in anderen (Kultur-) Branchen sein (z. B. Filmmusik, Werbung u. a.). Eine weitere *Nebeneinkunft* sind *Tantiemen* für Konzertauftritte, Radioplay etc. die von den *Verwertungsgesellschaften* (Suisa) ausbezahlt werden. Hier profitiert nur, wer radiotaugliche Hits schreibt. MusikerInnen, die einen grossen Bekanntheitsgrad haben, gehen oft *Werbekooperationen* ein. Andere setzen auf *Merchandising* von Produkten, was meist bei Tourneen Einnahmen bringt. Besonders lukrativ sind *Firmenauftritte*, wo die Gagen bis zu doppelt so hoch sind wie für Konzerte.
Die Mehrzahl von Schweizer MusikerInnen verdient zu wenig, um von der Musik zu leben. Manche unterrichten zusätzlich als *MusiklehrerInnen*. Für die meisten ist ein zweites – auch kulturfremdes – *Standbein in der Berufswelt Pflicht*.

4.1.7 Erkenntnisse aus der Studie des BFS zur Kulturwirtschaft in der Schweiz

Die vom Bundesamt für Statistik präsentierte Synthesestatistik «Die Kulturwirtschaft in der Schweiz. Kulturbetriebe und Kulturschaffende» (2020) orientiert sich an europaweit akzeptierten Definitionen und basiert auf existierenden Erhebungen des BFS. Dabei werden nicht nur traditionelle Kulturbereiche wie etwa Kulturerbe oder bildende Kunst zur Kultur gerechnet, sondern beispielsweise auch Architektur oder Werbung. Die Kulturwirtschaftsstatistik liefert Informationen sowohl zu den Kulturbetrieben als auch zu den Kulturschaffenden. Sie umfasst die Jahre bis und mit 2019 und zeigt die längerfristigen Entwicklungen der Kulturwirtschaft vor der Coronakrise auf. Die Autorengruppe erachtet die Datengrundlage dieser statistischen Studie als fundierte Grundlage, die wichtige Hinweise für Ableitungen für die spezifischen Umstände der Berggebiete liefert.

4.1.7.1 Beschäftigung nach Kulturbereichen

Weiter führt die BFS-Studie aus, dass die Wertschöpfung in der Schweiz gut 2 % des Bruttoinlandprodukts (BIP) entspricht. Diese liegt demnach europäisch im Mittelwert. Betrachtet man die Beschäftigten, so gehören die Bereiche *Architektur*, *Buch und Presse*, gefolgt von den *Bildenden Künsten* schweizweit zu den wichtigsten Kulturbereichen.

Wie die nachfolgende Landkarte der Beschäftigung nach Kultursektor zeigt, gilt diese Verteilung auch für die Bergregionen und den Perimeter des PSG.

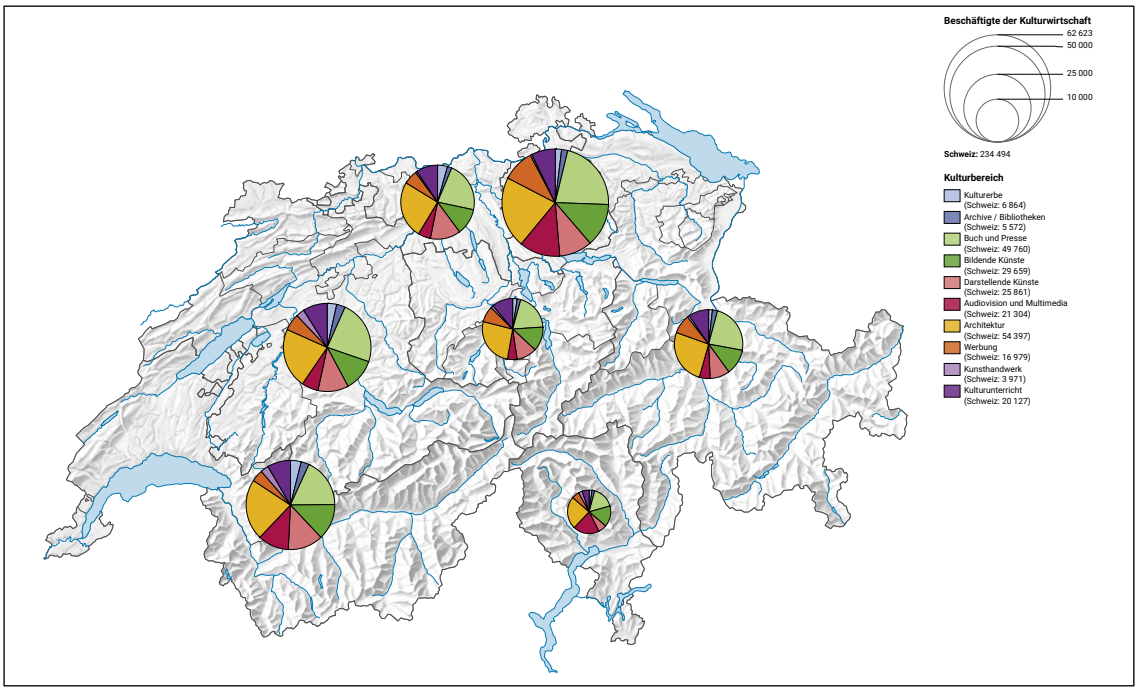

Abbildung 5: Beschäftigte der Kulturwirtschaft nach Kulturbereich (Stand 2018). Bundesamt für Statistik, ThemaKart, Neuchâtel 2009–2021.[19]

Die Studie der BFS weist darauf hin, dass eine ungleichmässige regionale Verteilung besteht, die sich nicht nur auf die Regionen mit höherer Bevölkerungsdichte bezieht. Bei den Sprachregionen lassen sich gewisse Abweichungen vom gesamtschweizerischen Muster feststellen. So ist z. B. auffallend, dass die Deutschschweiz und die französische Schweiz eine ähnliche Struktur aufweisen: Wichtigste Bereiche sind die *Bildenden Künste*, die *Architektur* und die *Darstellenden Künste*. In der Romandie ist der Bereich *Buch und Presse* anteilsmässig am stärksten. Der *Architektur* kommt im italienischen Sprachraum im gesamtschweizerischen Vergleich eine deutlich grössere Bedeutung zu, während z. B. den *Darstellenden Künsten* eine geringere Bedeutung zukommt als in den anderen Sprachregionen (Deutschschweiz und Romandie). Obschon diese urban-ländlichen und sprachregionalen Abweichungen teilweise auffällig sind, lassen sich daraus für die PSG-Region (in der sprachliche Unterschiede eine grosse Rolle spielen) keine direkten Schlüsse ableiten.

[19] https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/kultur/kulturwirtschaft.assetdetail.14744771.html

4.1.7.2 Arbeitsstätten in der Kulturwirtschaft

Ein wichtiger, kulturwirtschaftlich relevanter Faktor ist der Beschäftigungsgrad im Kulturbereich. Kulturbetriebe, die massgeblich daran beteiligt sind, sind vor allem im urbanen Raum stark vertreten. Bei den Arbeitsstätten waren 2018 75 % im städtischen Raum angesiedelt, 10 % im ländlichen und 15 % im intermediären Raum. Die nachfolgenden Grafiken zeigen eindrücklich, dass sich Beschäftigung (Arbeitsstätten) im kulturellen Sektor auf urbane Zentren und ihre Agglomerationen konzentriert. Für die PSG-Region (Ausschnitt unten) ist wenig überraschend, dass Arbeitsstätten sich einerseits auf Ballungszentren der Talschaften konzentrieren, dann aber auch dezentral in den Tälern verstreut sind.

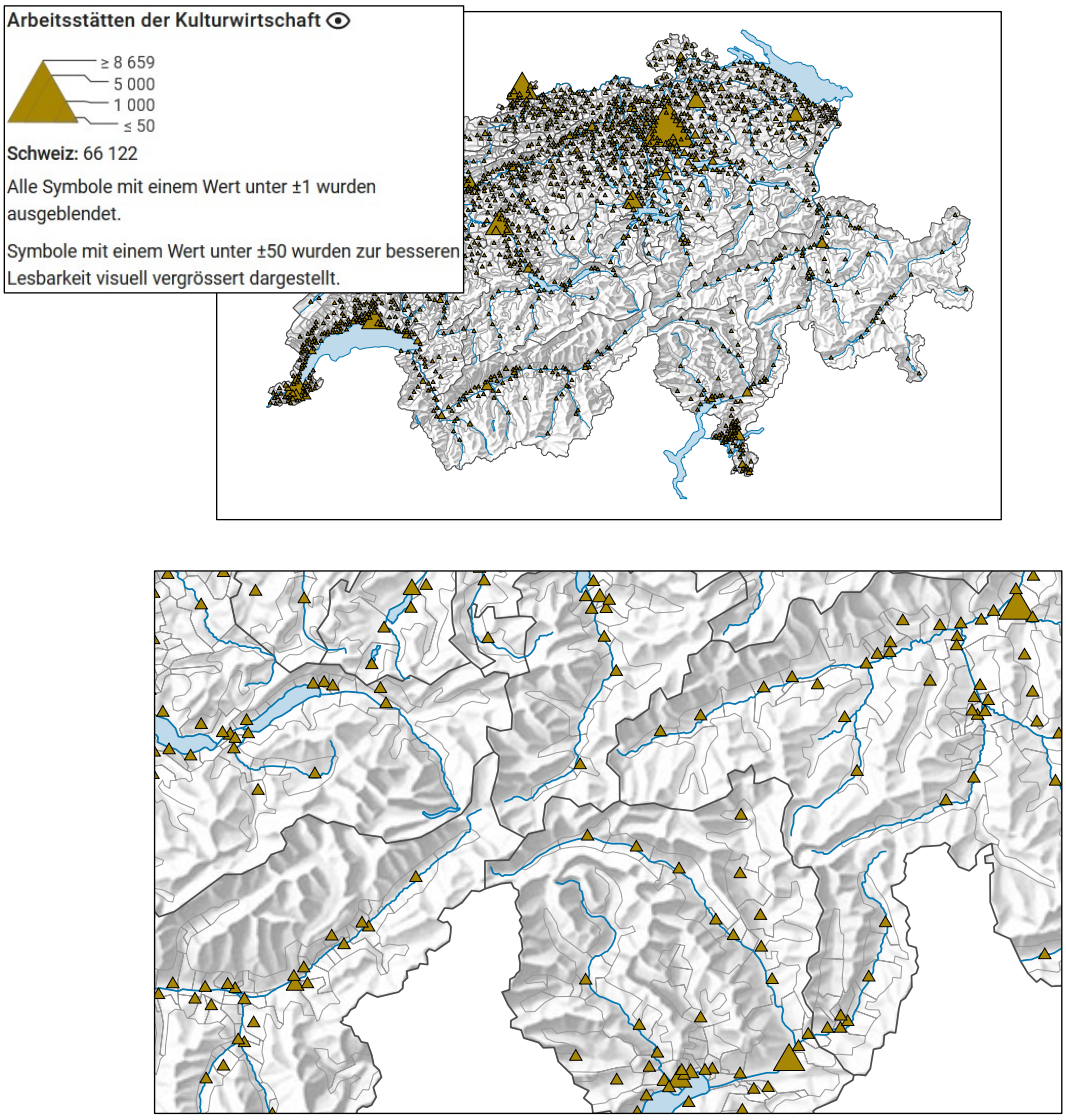

Abbildung 6: Arbeitsstätten der Kulturwirtschaft mit Detailansicht Gotthardregion (Stand 2018). Bundesamt für Statistik, ThemaKart, Neuchâtel 2009–2021.[20]

[20] https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/kultur/kulturwirtschaft.assetdetail.14744773.html

4.1.8 Besonderheiten der Beschäftigungsgrade im kulturellen Sektor

Die Kultur- und Kreativwirtschaft der Schweiz ist durch eine besonders kleinteilige Unternehmensstruktur von kleinen und mittleren Unternehmen gekennzeichnet. Im Vergleich zu anderen Branchen fällt ein hoher Teil an Selbständigen auf. Unternehmen im kulturellen Bereich sind oft Einzelunternehmen oder beschäftigen meist nur wenige Personen, oft mit Teilzeitpensen, Vollzeitstellen bilden die Ausnahme. Kulturbetriebe verzeichnen meist flachere oder informelle Hierarchiestrukturen.

Im gemessenen Zeitraum von 2013–2017 wurden jährlich 5–6000 neue Kulturunternehmen gegründet und dabei zwischen 6–7000 neue Stellen geschaffen. Dies entspricht ca. 13 % der in Gesamtwirtschaft neu gegründeten Unternehmen. Besonders viele Neugründungen betrafen die Branchen Architektur, Bildende Künste und Darstellende Künste – dies sind auch die Bereiche, in denen bereits viele Unternehmen bestehen. Die Überlebenschance neu gegründeter Kulturunternehmen sinkt innerhalb der ersten drei Jahre auf 50 %, was etwas tiefer als in der Gesamtwirtschaft sind. Ausnahmen bilden Neugründungen im Bereich Bibliotheken und Kulturerbe, wobei diese selten sind.

In Ergänzung zur Betrachtungsweise der Kulturbetriebe kann die Kulturwirtschaft aus der Personenperspektive beschrieben werden. Im Kulturbereich besteht eine gewisse Stabilität und lange Anstellungsdauer, es sind weniger Arbeitslose, als in der Gesamtwirtschaft zu verzeichnen, was auch auf den hohen Anteil der Selbständigen zurückzuführen ist. Interessant ist die Beschäftigung der 2019 erfassten 312‘000 erwerbstätigen Kulturschaffenden. Die Analyse zeigt, dass 36 % der Personen, die im Kultursektor tätig sind, keinen Kulturberuf ausüben. 32 % der Erwerbspersonen im Kultursektor haben einen Kulturberuf, weitere 32 % der Kulturschaffenden mit einem Kulturberuf arbeiten ausserhalb des Kultursektors. Auf die Verhältnisse in der PSG-Region kann rückgeschlossen werden, dass auch hier die Mehrheit der Kulturschaffenden keine einschlägige Kulturberufe erlernt haben.

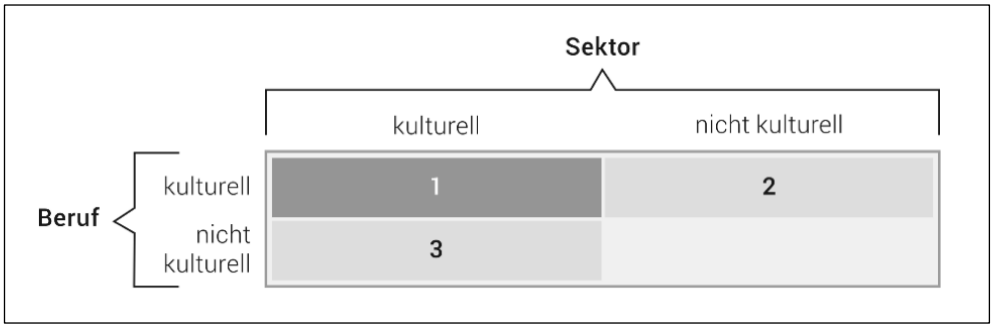

Abbildung 7: Kulturschaffende: Einteilung nach Beruf und Sektor. Bundesamt für Statistik 2020, 18.

Legende

1. *Personen mit einem Kulturberuf im Kultursektor (Bsp. MusikerIn in einem Orchester) = 32 % der Beschäftigten im Kultursektor*
2. *Personen mit einem Kulturberuf, aber ausserhalb des Kultursektors (Bsp. FotografIn in einem Chemieunternehmen) = 32 % der Beschäftigten im Kultursektor*
3. *Personen ohne Kulturberuf im Kultursektor (Bsp. BuchhalterIn in einem Theater) = 36 % der Beschäftigten im Kultursektor*

Bezüglich der wirtschaftlichen Bedeutung weist die Studie der BFS darauf hin, dass die Wertschöpfung im Jahr 2018 insgesamt 15.2 Mrd. Franken ausmachte; dies entspricht in etwa 2.1 % des BIP, bzw. 2.6 % der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung. Wie die nachfolgende Grafik zeigt, war die Entwicklung im Kultursektor in den letzten Jahren wenig dynamisch. Ein markantes negatives Wachstum weist der ehemals starke Kulturbereich *Buch, Presse und Multimedia* aus, was insbesondere durch die negative Entwicklung im Bereich *Buch und Presse* verursacht wird. Zunahmen sind bei *Kulturerbe und Architektur* sowie *Werbung, Kunsthandwerk, und Kulturunterricht* zu verzeichnen, während *Bildende und darstellende Künste* eine eher volatile Entwicklung zeigen.

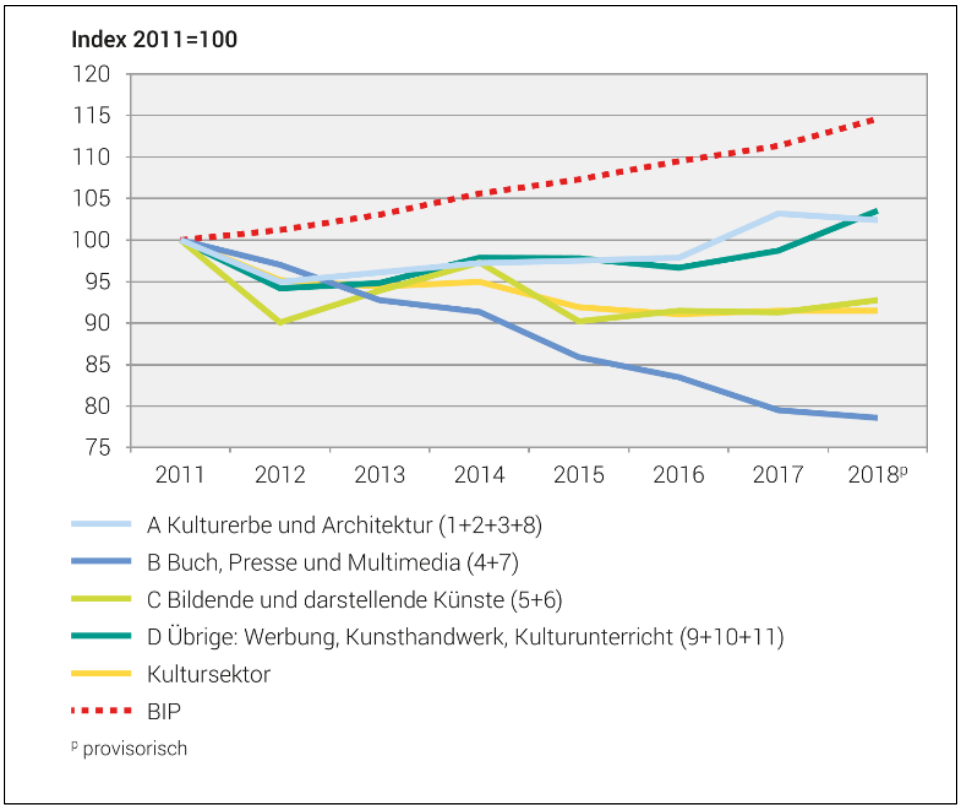

Abbildung 8: Bruttowertschöpfung des Kultursektors und der Gesamtwirtschaft (BIP, zu Preisen des Vorjahres). Bundesamt für Statistik 2020, 14.

Vor einer allzu einseitigen Betrachtungsweise zwischen Umsatz und Beschäftigung sei gewarnt: Wächst die Zahl der Beschäftigten, so steigt nicht automatisch der Umsatz. Dies ist darauf zurückzuführen, dass viele im Kultursektor Beschäftigte nur in Teilzeit arbeiten, und / oder dies ehrenamtlich, also ohne Entgelt, tun.

Exkurs C

Kulturelle Wertschöpfung und Kulturtourismus

Kulturelle Wertschöpfung in Zusammenhang mit den in den Berggebieten angestrebten Ausbau des Tourismus zu stellen ist naheliegend, denn der Tourismus ist zu einem der tragendsten Pfeiler der Wirtschaft in Bergregionen geworden. Lange als stabile ökonomische Basis betrachtet, steht der Tourismus vor neuen Herausforderungen. Bei näherer Betrachtung zeichnen sich einige Widersprüche und Nachteile ab, zu denen die saisonale Abhängigkeit sowie eine Betrachtungsweise von Kultur als reines Konsumgut gehören. Kulturschaffende gehen oft von einem Verständnis eines Bildungsauftrags aus und agieren durch ihre emotionale Ortsbezogenheit als «kulturelle Nahversorger». Ihre Angebote sind nicht primär auf die Marketingkonzepte der Tourismusbranche ausgerichtet: Zu sperrig, zu wenig ökonomisch verwertbar, breitenwirksam und massentauglich. Wo die Destinationsmanagement und «Dienstleistungskultur» des Tourismus – das oft stark einseitig auf den Gast / die Gastfreundschaft ausgerichtet ist – auf ein dynamisches, zeitgemäss zukunftsgerichtetes und wenig fassbares Kulturverständnis von KulturakteurInnen stösst, kann es zu einem unauflösbaren Spannungsverhältnis kommen. Mit musealen Ansätzen oder übersteigerten Event- und Marketing-Anspruch drohen Austauschbarkeit, Konturenlosigkeit und Beliebigkeit. Im Extremfall führt ein konservierendes und klischiertes Bild der Bergregionen zu Entfremdungstendenzen der lokalen Bevölkerung zur eigenen Kulturidentität. Wo mit wenig Fingerspitzengefühl agiert wird, werden nicht zuletzt beide Seiten enttäuscht: Die ökonomischen und imagesteigernden Erwartungen des Tourismus werden nicht erfüllt, die KulturakteurInnen fühlen sich ausgenutzt.
Jens Badura schreibt in seinem Diskussionspapier: «Die Alpen sind wesentlich als idealisierter Fluchtraum der bürgerlichen Gesellschaft imaginiert worden (…). Bis zu einem gewissen Punkt ist diese aus Fremdzuschreibungen eines «touristischen Blickes» gebildete Charakterisierung auch in das Selbstverständnis der AlpenbewohnerInnen übergegangen, was etwa im Fall einer Krise des Tourismus zu Perspektivlosigkeit führen kann, da Alternativen gar nicht mehr im Bereich des Möglichen gesehen werden.» Und weiter: «(…) eines ist jedoch unabdingbar: die Emanzipation von der Vorstellung, dass die peripheren Gebiete der Bergregionen letztlich nur in Tourismus und Landwirtschaft eine ökonomische Basis finden können. Im dem entgegenzuwirken, ist die Wahrnehmung alpiner Regionen allgemein und touristisch entwickelter Regionen im Speziellen neu zu codieren und ein neues Möglichkeitsbewusstsein für die Entwicklung von Zukunftsnarrativen bezogen auf die entsprechenden Regionen zu etablieren.»[21] Dort, wo die «Alpenklischees» oder «Bergmythen» (wie z. B. der Gotthard-Mythos) überstrapaziert werden, fehlt der Raum für die Entwicklung von Neuem.

4.1.9 Messbare und nicht messbare Wertschöpfungseffekte

In einer 2010 entstandenen Studie zur Wertschöpfung von Kulturangeboten im Kanton Graubünden[22] führt der promovierte Volkswirtschaftler Peter Moser aus, wie bei einer ganzheitlichen Betrachtungsweise und Analyse regionalwirtschaftlicher Wirkungen kultureller Angebote zwischen verschiedenen Effekten zu

[21] Badura 2021, 5.
[22] Moser 2010.

unterscheiden ist. Basierend auf Dr. Thomas Bieger und seine Co-Autoren differenziert er zwischen *tangiblen* und *intangiblen* Effekten.

Tangible Effekte umfassen alle Wirkungen, die mit messbaren Grössen bewertet werden können (Marktpreise, Umsätze, Beschäftigungsgrade usw.), die entweder direkt durch den Kulturanbieter und die Besucher / Konsumenten selbst oder indirekt über Zusatzleistungen, die in Beziehung mit der Nachfrage stehen (Logiernächte, Konsumausgaben u. a.) ausgelöst werden.

Die intangiblen Effekte sind schwieriger zu erfassen, da sie meist längerfristige Wirkungen haben, die nicht unmittelbar messbar sind. Dazu zählen Struktur-, Kompetenz-, Netzwerk- und Imageeffekte. Struktureffekte wirken langfristig auf den Standort, wobei die wertschöpfenden Potenziale kontinuierlich durch längerfristige Nutzung und Betrieb erwirtschaftet werden müssen und Prognosen bezüglich der effektiven Wertschöpfung nur abschätzbar sind (wie z. B. die Amortisation, bzw. Wertschöpfung aus der Investition in Infrastruktur oder Baustrukturen). Kompetenz- und Netzwerk-Effekte entstehen u. a. aus geschaffenen Kontakten und aufgebautem Wissen, die vorteilhaft für andere Aktivitäten oder in anderen Bereichen genutzt werden können. So kann, so Moser, z. B. organisatorisches Wissen sowohl für Kultur- als auch Sportanlässe genutzt werden.

Gemäss Moser sind aber gerade die intangiblen Effekte von Kultur als äusserst bedeutsam für die regionale Wirtschaft einzustufen: «Ein anregendes kulturelles Umfeld ist nicht nur ein guter Nährboden, um Musikerinnen, Kabarettisten, Schriftstellerinnen und Filmschaffende hervorzubringen, sondern unterstützt die Kreativität und Kompetenzen des Menschen, welche auch zur Herstellung weitgefasster kulturelle Produkte und Dienstleistungen wie Kunsthandwerk, Design oder Architektur wertvoll sind.»[23] Als Umkehrschluss wäre zu nennen, dass heute neue Technologien, Digital- und Prozessknowhow usw., das in Bergregionen im Tourismus (Hotellerie, Bergbahnen u. a.), der Land- und Energiewirtschaft eingesetzt und benötigt werden, auch für andere Zwecke genutzt werden kann. Doch Moser weist darauf hin: «Mehrheitlich befinden sich solche kulturellen und kreativen Orte jedoch in Städten.»[24]

Die nachfolgende Tabelle erweitert Peter Mosers Ausführungen zu kultureller Wertschöpfung und deren Messgrössen durch Hinweise des Autorenteams. Farblich hinterlegt sind die für eine ganzheitliche Betrachtungsweise der kulturellen Wertschöpfung wenig bekannten, jedoch zentralen intangiblen Effekte.

[23] Ebd., 14.
[24] Ebd.

	Effekte	Beschreibung	Mögliche Messgrössen
Tangible Effekte	**Direkte wirtschaftliche Wirkung**	Auswirkung der Ausgaben der Anbieter und deren Konsumenten (Ticketverkauf, Hotelnächte, Gastronomie, Transporte u. a.)	Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung Einnahmen und Ausgaben Subventionen und Steuern
	Indirekte Wirkung durch Zulieferer	Auswirkungen der Vorleistungsbezüge der Region (Produkte und Dienstleistungen von Dritten)	Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung
	Einkommensinduzierte Wirkungen	Regionalmultiplikatoren: Zusätzliche Konsumausgaben in der Region aufgrund der durch das Angebot geschaffenen Einkommens	Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung
Intangible Effekte	**Struktur-Effekte**	Langfristige Angebotswirkungen von Infrastruktureinrichtungen (wie Konzerthallen u. a.)	Langfristige Wirkung auf den Standort Abschätzung des zukünftigen Absatzpotenzials
	Image Effekte	Bewusstseinsprägende Wirkungen Steigerung der Attraktivität und Bekanntheit als Ferien-, Wohn- und Arbeitsort Steigerung der Lebensqualität	Wertschätzung eines Ortes durch Gäste und Einwohner Werbewerte durch Berichterstattung (Presse, Social Media u. a.) Loyalität und Zahlungsbereitschaft der Konsumenten (Kundenbindung)
	Netzwerk-Effekte (Kooperations-Effekte)	Unternehmenskooperationen Destinationsmarketing	Wissens- und Knowhow-Transfer Gemeinsames entwickeln und Absatz von Produkten auf dem Markt
	Kompetenz-Effekte	Wissenstransfer aufgrund der Durchführung von Anlässen und Aufbau von Netzwerken, welche für andere Angebote oder Aktivitäten genutzt werden können	Generierung von neuem Wissen Steigerung von Innovation, Agilität, Qualität der Dienstleistungen Entstehen von Dienstleistungsclustern Aufbau von spezialisiertem Wissen oder dauerhafter Zuzug von Spezialisten (brain gain)

Abbildung 9: Erweiterte Darstellung des Autorenteams basierend auf Moser 2010, 15; Scherer et.al. 2002, 4, nach Bieger/Frey (1998).

AkteurInnen der kultur- und kreativwirtschaftlichen Branchen lösen durch ihre Sichtweisen und Aktivitäten durchaus Prozesse der Standort- und Imageentwicklung aus und können Innovations- und Produktionseffekte anstossen. Dennoch ist eine wirtschaftspolitische Steuerung, Planbarkeit oder «Nutzung» nur bedingt möglich. Wird sie dennoch versucht, kann dies zu negativen Nebeneffekten führen (vgl. *Exkurs C: Kulturelle Wertschöpfung und Kulturtourismus*).

Exkurs D

Wechselwirkungen von Ökonomisierung und Kulturalisierung

Die Schnittstelle zwischen Kultur und Ökonomie ist also nach wie vor sowohl eine unscharfe als auch dynamische. Badura, Weckerle und Grand plädieren für Modelle, die den (unternehmerischen) AkteurInnen im Spannungsfeld zwischen *Ökonomisierung* und *Kulturalisierung* ermöglichen, in einem Modus zu denken und zu handeln, in dem auf spekulative Weise mögliche Zukünfte entworfen, simuliert und exploriert werden können: AkteurInnen und Organisationen sind in experimentellen Konstellationen aktiv und entwickeln alternative Szenarios, oszillieren also zwischen der Welt, wie sie ist, und der Welt, sie wie sein könnte.
KulturakteurInnen brauchen oft nur Durchbruchschancen, um die Hindernisse zu überwinden. Jens Badura spricht in seinem Diskussionspapier «creative transformation – Wertschöpfungspotential der Kultur- und Kreativwirtschaft im Rahmen der Berggebietsentwicklung» von «Fruchtbaren Atmosphären», in denen Kultur- und Kreativwirtschaften geeignete Rahmenbedingungen vorfinden. Diese Rahmenbedingungen umfassen nicht nur infrastrukturelle Aspekte wie digitale Infrastruktur, sondern, so Jens Badura, «(…) vor allem auch eine Atmosphäre der Offenheit, die für aus Perspektive der ansässigen Bevölkerung möglicherweise unkonventionelle Lebens- und Arbeitsformen. Dazu zählt auch die nicht immer klare Abgrenzbarkeit von unternehmerischer Praxis, Kunst- und Kulturproduktion und persönlichem Engagement für gesellschaftsrelevante Themen» (3). Dabei gilt es, die allgemeinen Rahmenbedingungen für die AkteurInnen der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie deren Zugang zu regionalen, nationalen und internationalen Märkten kurzfristig zu stabilisieren und mittel- bis langfristig zu verbessern.

4.2 Themenfeld Ressourcen

Der Wert der vorhandenen Ressourcen in der Gotthardregion besteht in der Vielzahl und der Kleinheit von Kulturprojekten: Jede Talschaft, beinahe jeder Weiler verfügt über ein Initiative oder ein Projekt, über AkteurInnen im Bereich Kulturwirtschaft. Einzelne sind durchaus etabliert und verfügen über eine überlokale Ausstrahlung, andere – und diese bilden die Mehrzahl – sind klein und oftmals vom Engagement einzelner Personen abhängig. Der Grossteil der Initiativen und Projekte findet in den Sektoren *Darstellende Künste* und *Kulturerbe* statt. Diese gelebte kulturelle Vielfalt gilt es zu respektieren, zu fördern und zu nutzen.

Grössere Events wie (Musik-)Festivals sind bereits gut mit dem Tourismus vernetzt, weshalb hierin wenig zusätzliches Potenzial gesehen wird. Wünschenswert wäre insbesondere in Bezug auf

Festivals eine stärkere residenzielle Wertschöpfung und eine vermehrt saisonunabhängige d. h. ganzjährige Aktivität.

Darüber hinaus ist festzustellen, dass gesichertes Wissen über kulturelle Aktivitäten in den vier Kantonen höchst unterschiedlich vorhanden ist bzw. von den kantonalen Behörden unterschiedlich erhoben wird. Dies verunmöglicht weitgehend eine stichhaltige Bewertung der vorhandenen Projekte im Rahmen der Studie und erschwert den Informationsaustausch von Kulturschaffenden über die Kantonsgrenzen hinweg.

4.2.1 Zielsetzung & Methode

Die Erhebung bezweckt die Bestandsaufnahme kürzlich durchgeführter und bestehender Kulturprojekten in der Gotthardregion. Sie ist mit dem Ziel verbunden, einen Überblick über kulturelle Aktivitäten, AkteurInnen zu gewinnen, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Mit der Bestandsaufnahme soll ein generelles Bild über die Sektoren des Kultur- und Kreativschaffens in der Region gezeichnet sowie einzelne vielversprechende Projekte identifizieren werden. Dies mit dem Ziel, Leitlinien für die Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die Erhebung des Status Quo geschah im Rahmen dieser Studie über die Kulturämter der Gotthardkantone beziehungsweise den Interessenverband Kultur Wallis / Culture Valais im Kanton Wallis.[25] Der Zugang der Autorengruppe zu den Daten wurden unterstützt durch die Kulturförderung des Kantons Graubünden (Barbara Gabrielli), das Amt für Kultur und Sport des Kantons Uri (Ralph Aschwanden), die Divisione della cultura e degli studi universitari des Kantons Tessin (Dr. Raffaella Castagnola-Rossini, Paola Costantini) sowie Kutlur Wallis / Culture Valais (Margot Burget).

Die Daten für die Surselva wurden aus den Dokumentationen der Mittelverwendung des Lotteriefonds des Kantons Graubünden entnommen,[26] die Daten für den Kanton Uri vom Amt für Kultur und Sport bereitgestellt.[27] Das Tessin verfügt über eine eigens geführte, online zugängliche Datenbank, aus der die Daten entnommen werden konnten.[28] Ähnliches gilt für den Interessenverband Kultur Wallis / Culture Valais im Kanton Wallis.[29]

Die einzelnen Akteure wurden nach Kanton / Region / Gemeinde räumlich gegliedert. In einem zweiten Schritt folgte die Vereinheitlichung der Kategorien nach der BFS / Eurostat. Die so vereinheitlichte Datenbank bildete die Grundlage für weitere Auswertungen.

---

[25] Kulturförderung Graubünden, Amt für Kultur; Amt für Kultur und Sport Uri; Ufficio dell'analisi e del patrimonio culturale; Kultur Wallis/Culture Valais

[26] <https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/ekud/dd/dokumentation/projekte/Seiten/default.aspx>, Stand: 26.11.2020

[27] Mail von Ralph Aschwanden, Amtsleiter, vom 17.11.2020.

[28] Repubblica e Cantone Ticino: Banca dati degli operatori culturali, Ufficio dell'analisi e del patrimonio culturale, <https://www4.ti.ch/decs/dcsu/uapcd/osservatorio/banca-dati-operatori-culturali/#search>, Stand: 26.11.2020.

[29] Die Dienststelle Kultur des Kantons Wallis verwies das Autorenteam an die Interessenorganisation weiter. Wallis/Culture Valais: Kultur Agenda Wallis, <https://agenda.culturevalais.ch/de/institution/list_all>, Stand: 26.11.2020.

4.2.2 Ergebnisse Ressourcen

Die Autorengruppe geht davon aus, dass die Datenbanken in erster Linie subventionierte AkteurInnen erfassen. Dies, und der Umstand, dass keine förderungswerten aber gescheiterten Kulturprojekte eruiert werden konnten, erlaubt die Folgerung, dass die Kulturförderung in der Region funktional ausgebaut und für die Kulturschaffenden zugänglich ist.

Der sich in der Erhebungsmethode niederschlagende Föderalismus ruft die starken Unterschiede zwischen den einzelnen Kantonen in Erinnerung, die es bezüglich der Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen gilt. Die Gotthardregion ist in jedem Kanton durch eine eigene historische Entwicklung geprägt, die sich auch im Kulturschaffen niederschlägt (z. B. Naturnahe Täler in der Surselva, Rückgang von Bevölkerung und Industrie in den Tre Valli und im Goms, Abwanderung aus Seitentälern Uris in den Urner Talboden). Allgemein festzuhalten ist Folgendes:

Der **Sektor Darstellende Künste** ist in der ganzen Gotthardregion ein aktives Feld und bereits gut mit dem Tourismus vernetzt, weshalb hier wenig zusätzliches Potenzial gesehen wird. Wünschenswert wäre hier jedoch eine stärkere residenzielle Wertschöpfung und eine saisonunabhängige Aktivität.

Generell zeichnet sich das Kultur- und Kreativschaffen in der Region durch **kleine, verstreute Aktivitäten und Initiativen** aus. Eine punktuelle Förderung einzelner und die Vernachlässigung anderer erscheint ungünstig. Einerseits besteht gerade diese Vielfalt ein Alleinstellungsmerkmal der Region, andererseits wäre eine Selektion problematisch, da sie nur top down geschehen könnte und nicht zwingend auf den Rückhalt in der lokalen Bevölkerung und der lokalen Kulturschaffenden zählen kann.

Brachliegende Infrastruktur und **Zweitwohnungen** gibt es in der ganzen PSG-Region. Länger leerstehende Gebäulichkeiten können in der Regel aber nur mit hohem finanziellen Aufwand nutzbar gemacht bzw. aufgewertet werden, weshalb dem Autorenteam Aktivitäten des PSG in diesem Bereich nicht als zielführend erscheinen. Um leerstehende Zweitwohnungen zu nutzen muss die Beziehung zu und der Austausch mit Zweitwohnungsbesitzenden intensiviert werden.

4.2.2.1 Status Quo: Existierende Kulturprojekte

Die Resultate der Erhebung sind ernüchternd. Der schweizerische Föderalismus schlägt sich in den Daten deutlich nieder: Die Grundlagendaten der Kulturämter / Interessenverbände unterscheiden sich stark, ebenso die ihnen zugrundeliegenden Ressourcen und Interessen der vier Gotthardkantone. Während der Kanton Tessin eigens ein Büro für die Datenerhebung und Verwaltung führt (*Ufficio dell'analisi e del patrimonio culturale)* und einen sehr umfassenden Datensatz online zugänglich präsentiert, der auch nicht-subventionierte KulturveranstalterInnen erfasst, basieren die Daten aus dem Kanton Graubünden auf vergangenen Vergaben von Lotteriefonds-Geldern. Folglich sind ausschliesslich AkteurInnen erfasst, die von öffentlichen Mitteln profitiert haben. Diese Feststellungen sind grundlegend für die Interpretation des Datensatzes. Gleichzeitig ist die Situation bezeichnend für die Herausforderung, kantonsübergreifende Initiativen durchzuführen.

Die Zusammenführung der Grundlagendaten in eine konsolidierte Datenbank ergab nur eine geringe Konsistenz. Fragen blieben insbesondere in den folgenden Bereichen unbeantwortet:

… Zeitraum der Erhebung;
… Erhebungsart;
… Vollständigkeit der Datensätze.

Weitgehend fehlen überdies vergleichbare Daten zur Beurteilung von Wertschöpfung und Ausstrahlung der einzelnen Einträge. Verallgemeinernd kann von einer hohen Vollständigkeit der Daten im Bereich von Kulturakteuren, die Subventionen beziehen (insbes. Lotteriefonds), ausgegangen werden. Hingegen ist die Vollständigkeit gering in den Bereichen der Kultur- und Kreativwirtschaft, die weitgehend selbsttragend sind.

Durch die Datenerhebung wurden insgesamt 597 Organisationen, Veranstaltungen, AkteurInnen erfasst. Nicht erfasst werden konnte deren Grösse (Umsatz, Beschäftigte). Die meisten AkteurInnen sind im Kultursektor im engeren Sinne tätig und profitieren von Subventionen der öffentlichen Hand.[30] Rund 42 % können den *Darstellenden Künsten* (z. B. Theater, Musik, Festivals usw.) zugeordnet werden, weitere 22 % dem *Kulturerbe* (Museen usw.). Die reine Dimension dieser Verhältnisse erlaubt trotz allen Vorbehalten gegenüber der Erhebung die Schlussfolgerung, dass ein Grossteil der in der Gotthardregion tätigen KulturakteurInnen in diesen Bereichen tätig sind. Die volkswirtschaftlich «starken» Sektoren *Buch und Presse* sowie *Architektur* sind hingegen wenig vertreten.

Die Erhebung beeindruckt mit der grossen Zahl von AkteurInnen in allen Regionen. Es steht ausser Frage, dass es sich bei den meisten Organisationen um kleine Einheiten handelt. Obwohl sich eine Konzentration in den Ballungsräumen (z. B. Bellinzonese) feststellen lässt, sind die Organisationen über den ganzen Perimeter des PSG verteilt.

	Kulturerbe	*Archive/ Bibliotheken*	*Buch und Presse*	*Bildende Künste*	*Darstellende Künste*	*Audiovision und Multimedia*	*Architektur*	*Werbung*	*Kunsthandwerk*	*Kulturunterricht (transversal)*	*Unbekannt*	*Total*
GR	26	2	14	7	86	5	0	0	0	22	2	164
VS	11	0	0	5	13	0	0	0	0	0	1	30
UR	67	2	8	12	91	4	1	0	0	0	15	200
TI	25	34	13	25	61	12	0	0	0	9	24	203
Tot	**129**	**38**	**35**	**49**	**251**	**21**	**1**	**0**	**0**	**31**	**42**	**597**

Abbildung 10: Erhebung Ressourcen. Akteure in den Kantonen nach Kulturbereich BfS in absoluten Zahlen (n=597).

[30] Hier sei noch einmal zu vermerken, dass dieser Umstand auch der Datenerhebung geschuldet ist.

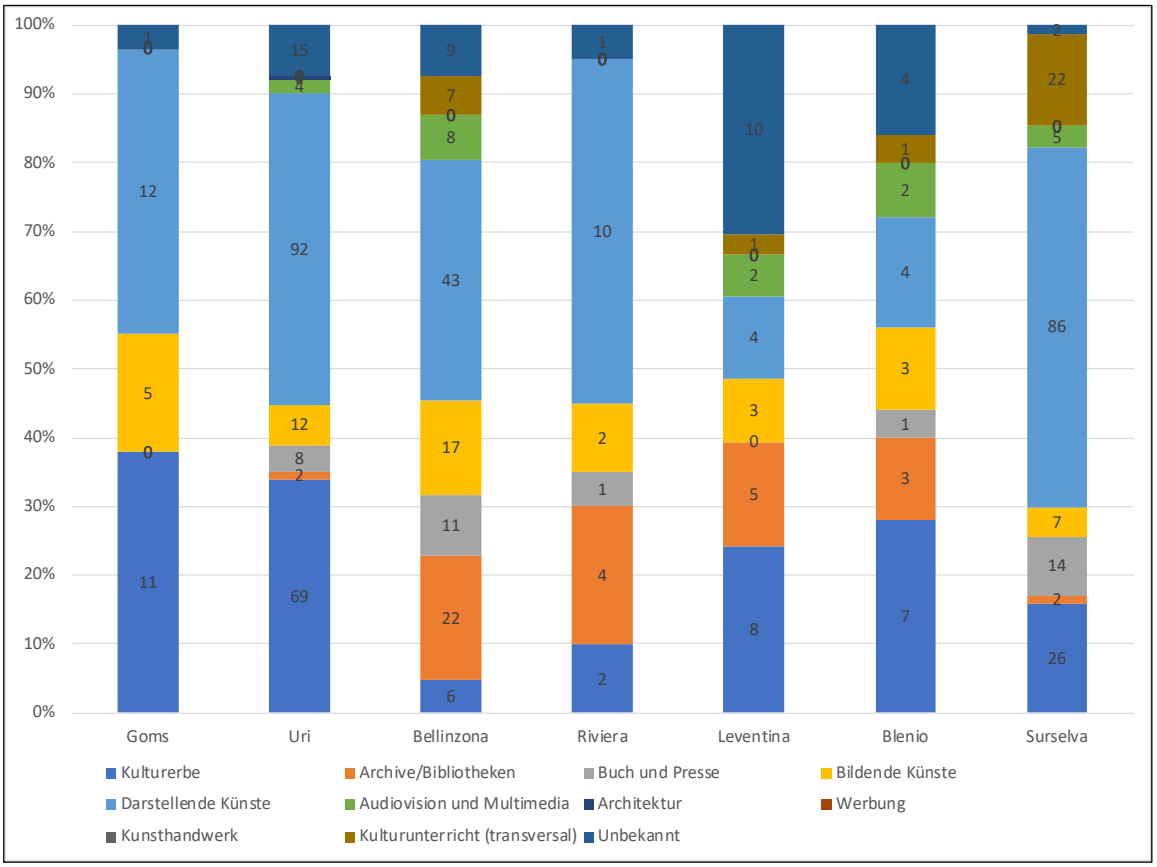

Abbildung 11: Erhebung Ressourcen. Darstellung der Akteure nach Kulturbereich BfS, eingeteilt nach Region (n=597).

	Kulturerbe	Archive/ Bibliotheken	Buch und Presse	Bildende Künste	Darstellende Künste	Audiovision und Multimedia	Architektur	Werbung	Kunsthandwerk	Kulturunterricht (transversal)	Unbekannt	Total
GR	15.9 %	1.2 %	8.5 %	4.3 %	52.4 %	3.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	13.4 %	1.2 %	100.0 %
VS	36.7 %	0.0 %	0.0 %	16.7 %	43.3 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	3.3 %	100.0 %
UR	33.5 %	1.0 %	4.0 %	6.0 %	45.5 %	2.0 %	0.5 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	7.5 %	100.0 %
TI	12.3 %	16.7 %	6.4 %	12.3 %	30.0 %	5.9 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	4.4 %	11.8 %	100.0 %
Tot	21.6 %	6.4 %	5.9 %	8.2 %	42.0 %	3.5 %	0.2 %	0.0 %	0.0 %	5.2 %	7.0 %	100.0 %

Abbildung 12: Erhebung Ressourcen. Akteure in den Kantonen nach Kulturbereich BfS in relativen Zahlen (n=597).

4.2.2.2 Potenziale: Geplante und gescheiterte Kulturprojekte

Die Erhebung ergab keinerlei Resultate bezüglich gescheiterter, jedoch wünschenswerter Kulturprojekte. Solche scheinen nicht bis zu den kantonalen Behörden oder den Interessenverbänden zu gelangen bzw. werden dort nicht dokumentiert. Auch in Einzelgesprächen mit AkteurInnen aus Verwaltung und Kulturschaffen konnten keine namhaften Projekte eruiert werden.

4.2.2.3 Infrastruktur

Die Gotthardregion beheimatet eine beachtliche Menge brachliegender Infrastrukturen. Insbesondere in Gegenden, wo sich das Militär zurückzieht, die Hotellerie von einer Branchenkonsolidierung betroffen ist oder Gemeinden sich neu strukturieren (Zusammenlegung von Schulstufen, Gemeindefusionen), werden Gebäulichkeiten frei. Es finden sich dadurch zahlreiche Hotels, die brachliegen (z. B. Tenigerbad, Val Sumvitg; div. Hotels auf der Furka) oder durch lokale Initiativen wiederbelebt werden konnten (z. B. Hotel Ofenhorn, Binn), Schul- und Gemeindehäuser, die leer stehen oder militärische Infrastruktur, die umgenutzt werden kann (z. B. Museum Sasso San Gottardo, Gotthard). Dasselbe gilt für ein Potenzial, das im Bereich Zweitwohnungen besteht. Hier zeigen sich aber innerhalb des PSG-Perimeters stark unterschiedliche Quoten.

Eine bemerkenswerte Entwicklung zeigt sich in Bezug auf die Zunahme sogenannter *Coworking Spaces*. Diese, im urbanen Umfeld seit rund zehn Jahren etablierten temporären Arbeitsplatz-Angebote, fassen auch in den Berggebieten zunehmend Fuss. Ob neu gebaute Zentren oder Umnutzung bestehender Gebäude: Coworking Spaces tragen in den Bergregionen zur Infrastrukturentwicklung bei. Dazu weitere Ausführungen im *Exkurs E: Coworking Spaces in Berggebieten*.

Eine systematische Erhebung aller Infrastrukturpotenziale der PSG-Region war im Rahmen dieser Studie nicht möglich. Lokale AkteurInnen sind in der Regel aber gut über die Situation vor Ort im Bild.

Exkurs E

Coworking Spaces in Berggebieten

Coworking boomt! In den letzten vier Jahren hat sich die Zahl flexibler Büros in urbanen Zentren und ihren Agglomerationen vervielfacht. Seit der Corona-Krise steht Arbeitnehmenden zunehmend frei, wo sie ihre Arbeitsleistung erbringen. Dadurch dürften Hybridformen mit flexiblen Arbeitsmöglichkeiten noch populärer werden.

Die Idee ist bestechend: Coworking Spaces stellen Arbeitsplätze und Infrastruktur für Freiberufler, Kreative, kleinere Startups oder digitale Nomaden zur Verfügung. Temporär oder langfristig eingemietete Coworkers können unabhängig voneinander agieren und in unterschiedlichen Firmen und Projekten aktiv sein, oder auch gemeinsam Projekte verwirklichen und Hilfe sowie neue MitstreiterInnen finden.

In Berggebieten werben Coworking Spaces oft damit, die attraktiven Seiten der alpinen Umgebung (Natur, Sport, Erholung) mit Arbeiten zu verbinden. Doch erfolgreiches Coworking geht über einfache Vermietungen hinaus. Minimale Infrastruktur muss sein, ein ultraschnelles Internet, wie auch ein multifunktionales Raumprogramm. Ein neu gebautes Hochglanzzentrum ist allerdings nicht zwingend. Viele leerstehende Gebäude warten darauf, umfunktioniert zu werden. Nicht die Grenzen der

Infrastruktur sind massgebend, sondern was die NutzerInnen brauchen und wollen. Um Innovation voranzutreiben und ideale Bedingungen für ansässige Startups zu schaffen, braucht es in den entlegenen Gebieten individuelle Modelle. Erfolgreiche Coworking Spaces sind Gemeinschaftsprojekte; sie entstehen immer Bottom-up. Sie passen sich den lokalen, regionalen oder überregionale Bedürfnissen und Besonderheiten an. Daher gilt wie immer: Die Menschen machen es aus.
Für die Berggebiete birgt dies ein grosses Potenzial. Mit dezentralem Coworking können auch lokale Gemeinschaften gestärkt und neue Arbeitsmodelle angeregt werden. Coworking-Infrastrukturen können den Austausch mit anderen Menschen fördern und als Treffpunkte für AkteurInnen aus der Region funktionieren. Sie können flexibel auf saisonale Bedürfnisse und Opportunitäten reagieren. Sie können eigene Dienstleistungen wie die Übernahme administrativer Bürotätigkeiten, Treuhandarbeiten usw. entwickeln und Kleinstdienstleistern in der Region anbieten. Sie können auch proaktiv Synergien in der Region aufspüren und vernetzen.
Ein Beispiel aus der Gotthardregion: Aktuell entsteht in einem historischen Gebäude in Schluein das «Löwenberg – surselva impact lab» (SIL). Als Verein organisiert, verbindet es temporäre Arbeitsplätze mit Startup-Spaces und Künstlerateliers, die sowohl kurz- also auch längerfristig gemietet werden können. Gedacht als Plattform für die Entwicklung von Lösungsansätzen für die spezifischen Themen der Berggebiete (Digitalisierung am Berg, Smart Farming, Dezentrale Energieversorgung, usw.) sowie für aktuelle Herausforderungen der digitalen Transformation, bietet es Startup-Coaching und Startup-Finanzierungs-Vernetzung an. Geplant sind zudem Coliving-Angebote in Form von In-house-Studios, aber auch Budgetoptionen wie das nahegelegene Kloster oder in alpinen Hotels.
Die Erfahrungen zeigen: Es braucht eine kritische Masse, um den Austausch zu ermöglichen. Viele Faktoren spielen zusammen, um eine begünstigende Auslastung zu erreichen. Der Preis bestimmt die wirtschaftliche Attraktivität, doch auch die Bekanntheit muss soweit möglich erhöht werden. Gemeinschaft steht im Vordergrund: Idealerweise tragen verschiedene, öffentliche und private InitiantInnen und NutzerInnen bereits beim Aufbau eines Coworking Spaces mit. Eine gute Vernetzung und der Austausch mit anderen Coworking-Angeboten können positive Wechselwirkungen erzeugen und dazu verhelfen, den Bekanntheitsgrad über die Region hinaus zu verstärken. Dazu gibt es bereits ein erfolgreiches Beispiel in Graubünden: «Mia Engiadina» vereint und bewirbt verschiedene Coworking-Standorte und -Angebote im Engadin auf einer Website (www.miaengiadina.ch). Schweizweit ist die Coworking-Community über verschiedene Online-Plattformen verknüpft.

Coworking Spaces in der Schweiz

https://www.coworker.com/switzerland

https://nomadlist.com/

https://coworking.ch

https://www.shareoffice.ch

https://mountaindesk.com/

https://villageoffice.ch/de/

https://popupoffice.ch/

https://gothamco.com/de

4.3 Themenfeld Teilhabe

Kultur- und Kreativschaffen haben ein erhebliches Potenzial, eine Region aufzuwerten. Sektorenübergreifende Verbindungen ermöglichen Impulse für die zukunftsfähige Weiterentwicklung einzelner Branchen. Darin birgt sich die grosse Chance, neue Narrative und nachhaltige Entwicklungsperspektiven in der Gotthardregion aufzubauen.

Die Arbeit im Themenfeld *Teilhabe* bestärkte verschiedene Aspekte, die bereits in den Themenfelder *Forschung* und *Ressourcen* aufgebracht worden sind. In der Gotthardregion gibt es bereits eine Vielzahl von AkteurInnen, von Aktivitäten und Projekten im Kulturbereich. Mitunter räumlich bedingt sind viele dieser Projekte eher klein angelegt, Kulturschaffende sind oftmals nicht im Bild, was alles in der Region läuft. Erschwerend fehlt zudem vielerorts spezifisches Fachwissen. Dadurch bleiben wertvolle Synergien ungenutzt; Projekte werden aufgegeben oder nicht wahrgenommen.

Der Austausch mit AkteurInnen aus dem Feld legte ein grosses Interesse am vermehrten lokalen sowie überkantonalen Austausch offen. Das Zusammenbringen der verschiedenen vorhandenen Initiativen, von AkteurInnen sowie deren gezielte Unterstützung durch Fachpersonen schälte sich als erwünschtes Vorgehen heraus, um eine die Gotthardregion langfristig zu entwickeln. Hierfür scheint die Schaffung eines agilen Netzwerks zielführend, das sowohl lokal verwurzelt ist als auch überregional agiert. Dabei müssen jedoch einige Faktoren berücksichtigt werden, wie z. B., dass der Austausch zwischen AkteurInnen nicht Top-down verordnet werden kann, sondern in einem Bottom-up-Prozess am erfolgversprechendsten scheint.

4.3.1 Symposium

4.3.1.1 Zielsetzung und Design

Unabhängig vom Auftrag des PSG plante das Institut «Kulturen der Alpen» im Herbst 2020 eine Veranstaltung zur Frage des Beitrags der Kultur- und Kreativwirtschaft zum Wandel der Berggebiete. Ziele waren einerseits die Positionierung des Instituts im Kontext regionalpolitischer Diskussionen, andererseits das Einbringen kulturwissenschaftlicher Betrachtungsweisen von Strukturwandel und Regionalentwicklung in den politischen Diskurs. Die offensichtlichen Synergien zwischen diesen Anliegen und der Zielsetzung des PSG-Auftrags führten zu einer Neukonzeption der Veranstaltung – die schliesslich aufgrund der Covis-19 Verordnungen auf den Februar 2021 verschoben wurde.

Im Zentrum der Veranstaltung stand nun die Frage, welchen Beitrag die Kultur- und Kreativwirtschaft zur Entwicklung neuer Wertschöpfungsperspektiven in der Gotthardregion leisten können. Um die Fragestellung aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, stellte das Autorenteam eine Gästeliste mit RepräsentantInnen der Gotthardregion aus Praxis, Regionalentwicklung, Tourismus und Verwaltung zusammen.[31]

[31] Vgl. Liste der Teilnehmenden im Anhang.

Am 25. Februar 2021 führte das Institut «Kulturen der Alpen» das Symposium unter dem Titel «Creative Transformation» durch. Aufgrund der Covid-19 Massnahmen des Bundes wurde die Veranstaltung digital durchgeführt. Die Veranstaltung bot für die Auftragsstudie wertvolle Ergebnisse und Einblicke. Diskussionsgrundlage für das Symposium bildete ein Thesenpapier von Dr. Jens Badura, Senior Fellow am Institut «Kulturen der Alpen», mit dem Titel «creative transformation – Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft im Rahmen der Berggebietsentwicklung»[32]. Badura geht darin auf die spezifischen Herausforderungen der Bergregionen ein (geografische Polarisierung, Krisen des Tourismus usw.). Ein zentrales Argument des Textes ist der Vorschlag, vorhandene kulturelle Ressourcen zu erschliessen und zu unterstützen, um eine Atmosphäre der Kreativität und des Aufbruchs in den Berggebieten zu begünstigen. Namentlich, um gut ausgebildete und / oder initiative Menschen in den besagten Regionen zu behalten, wieder oder neu anzuziehen. Badura spricht in diesem Kontext von «montan-urbanen Komplizenschaften». Der Gewinn solcher Verbindungen läge nicht nur in der Erschliessung neuer Absatzmärkte, sondern auch in einem Austausch von Wissensbeständen und Kompetenzen zwischen den verschiedenen Milieus. Insbesondere in dieser Wechselwirkung zwischen Milieus sieht Badura viel Potenzial für eine nachhaltige und selbsttragende Regionalentwicklung.

Das Symposium startete mit einer Rekapitulation des Thesenpapiers durch den Autor. Auf den Input folgten Feedbacks durch Dr. Rahel Meili (Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG) und Ruth Nydegger (Divisione dell'economia des Kantons Tessin), die auf das Thesenpapier reagierten.

Anschliessen an die Inputs wurden die Teilnehmenden in drei Gruppen eingeteilt und hatten 40 Minuten Zeit, drei Fragen mit einer These zu beantworten:

- … Wie schätzen Sie die Potenziale einer «creative transformation» vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung ein?
- … Welchen geografischen Radius braucht ein «Real-Labor»?
- … Welche Akteure (Einzelpersonen, Interessensgruppen, Amtsstellen usw.) sollten bei der Entwicklung und Durchführung eines «Real-Labors» beigezogen werden?

Die Veranstaltung endete mit einem rund 30-minütigen Plenum, in der die Thesen der Gruppen präsentiert und diskutiert wurden.

4.3.1.2 Ergebnisse Symposium nach spezifischen Themenfeldern

Aus den Diskussionen am Symposium haben sich die folgenden zentralen Themenfelder herausgebildet, die nachfolgend weiter erläutert werden.

- … Das Potenzial, lebenswertes Umfeld zu schaffen
- … Lokale Verwurzelung ist zentral
- … Unterstützung durch ExpertInnen ist notwendig
- … Ein überlokaler Blick und flexible Netzwerke sind vielversprechend

[32] Vgl. das Dokument im Anhang.

Das Potenzial, lebenswertes Umfeld zu schaffen

Rahel Meili ging in ihren Ausführungen insbesondere auf den Begriff des kreativen Milieus bzw. der «creative class» ein. Sie betonte, wie die etablierte Meinung, dass Kreativität vor allem in urbanen Milieus stattfindet, immer stärker bröckelt: Zwar sei das vielfältige Umfeld in Städten durchaus anregend für kreative Prozesse, doch fände oftmals eine soziale Vermischung aufgrund fehlender Anreize nicht statt. In kleineren Räumen, wie dem Dorf im Berggebiet, sei hingegen der Austausch zwischen verschiedenen sozialen Klassen und Milieus zwingend. Allein schon die geringere Bevölkerungsdichte verhindere es, dass nur Gleiches und Gleiches zusammenkomme. Das kreative Potenzial dieser Milieuvermischungen sei ungemein hoch und werde erst in jüngster Zeit erkannt. Die Regionalentwicklung, so Meili, müsse gezielt daran arbeiten, attraktive Lebens- und Arbeitsräume zu schaffen, um den Bevölkerungserhalt zu garantieren und «New Highlanders / Rückkehrer / Zweitwohnungsbesitzende» für die Region zu gewinnen.

Auch Ruth Nydegger bestärkte in ihrem Feedback diese Aspekte: Das Potenzial von Kultur- und Kreativwirtschaft sei bisher primär im Bereich unternehmerischer Tätigkeit (etwa im Tourismus) verortet worden. Ihr dabei vernachlässigtes Potenzial für die soziokulturelle Dynamisierung sowie für die Förderung der Standort- und Wohnqualität müsse zukünftig vermehr in den Fokus der Regionalentwicklung geraten.

Das Konzept des Reallabors als Ort, wo etwas Neues auf unkonventionelle Weise entstehen und erprobt werden kann, wurde mit Interesse aufgenommen. Im Schlussplenum wurde verschiedentlich auf das Potenzial verwiesen, das man in der Einbindung von Kultur- und Kreativwirtschaft in die Regionalentwicklung sieht: Verschiedene Sparten müssten zusammengebracht werden (Tourismus, Kunst und Wissenschaft) um zukunftsfähige Impulse für deren Weiterentwicklung zu erzeugen. Dies ermögliche, dass sich auch Abgewanderte mit einer Region identifizieren und wieder zurückkehren könnten.

Lokale Verwurzelung ist zentral

Ruth Nydegger betonte das Potenzial von Kreativ- und Kulturschaffenden, ein neues und zukunftsfähiges Narrativ zu entwickeln, das den gängigen Erzählperspektiven von Abwanderung entgegengesetzt werden könne. Lokale Initiativen und Bottom-up entwickelte Prozesse seien hierfür zentral.

Die Betonung der lokalen Verwurzelung und der Notwendigkeit von Bottom-up-Prozessen wurde im Schlussplenum wiederaufgegriffen und um weitere Aspekte ergänzt: Einerseits brauche es konkrete Räumlichkeiten für die Entwicklung und Durchführung von Projekten, andererseits sei die Verwurzelung vor Ort eine Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung von Ideen. Damit verbunden kam die Forderung auf, es brauche lokal verwurzelte Personen, um die verschiedenen Welten zusammenzubringen. Eine Top-down Herangehensweise wurde schliesslich von einigen Teilnehmern als wenig erfolgsversprechend bezeichnet.

Unterstützung durch ExpertInnen ist notwendig

Einen weiteren Diskussionspunkt warf Ruth Nydegger mit der Feststellung auf, dass lokale Initiativen oftmals auf eine Beratung angewiesen seien, beispielsweise durch RegionalentwicklerInnen. Nydegger unterstützte Baduras These, mittels *creative hubs* Orte zu schaffen, wo vorhandene Potenziale aufgenommen, gebündelt, entwickelt und positiv genutzt werden können. Dies bedinge allerdings eine enge Begleitung durch

Fachpersonen. Das Plenum diskutierte in diesem Kontext auch die Beweggründe für das Engagement lokaler AkteurInnen: Solche Personen müssten hoch motiviert sein, sei es intrinsisch oder durch einen externen Druck (Abwanderung durch Mangel an Arbeitsplätzen, Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, fehlender Wohnraum usw.). Beratenden ExpertInnen müsse es gelingen, die unterschiedlichen Motivationen zu verstärken und zu kanalisieren.

Ein überlokaler Blick und flexible Netzwerke sind vielversprechend

Im Verlauf des Symposiums zeichnete sich ab, wie wichtig es ist, vermehrt über das Lokale hinaus zu denken und die ganze Region im Blick zu halten. Wie ein Teilnehmer am Symposium treffend formulierte, muss Vernetzung und Förderung in flexiblen, lokal verwurzelten Strukturen geschehen:

> *«Wichtig ist die Agilität der Netzwerke, in denen man sich bewegt. Der Radius sollte gross genug sein, damit sich auch wichtige Player in diesem Netzwerk bewegen. Diese Player sollten eine gewisse Bewegungskraft haben, gewisse Autorität und gewisse Ressourcen, um Entscheidungen zu treffen, und gewisse Veränderungen anzustossen. Der Radius sollte aber auch klein genug sein, damit die Entscheidungsprozesse, wie auch die Verhandlungsprozesse, relativ schnell ablaufen können, z. B. mit einem Telefonat oder einer Sitzung. Es hat wahrscheinlich weniger mit dem geografischen Radius zu tun und mehr mit den strukturellen Fragen der Agilität des Netzwerkes.»*

Daran schloss die Überlegung an, gleichzeitig in regionalen wie überregionalen Radien zu denken, z. B. um vergessenes Wissen wiederzubeleben mit Fachpersonen aus anderen Regionen oder Ländern. Es sei letztlich eine Gratwanderung, ein lokales Projekt auch überregional zu denken, und es bedinge die Akzeptanz einer gewissen Ergebnisoffenheit.

4.3.2 Interviews

4.3.2.1 Zur Interview-Methodik

Als Vertiefung des durchgeführten Symposiums wurden anhand eines Leitfadens qualitative Interviews mit vier VertreterInnen der Gotthardregion geführt. Basierend auf dem im Diskussionspapier von Jens Badura und im Symposium vorgestellten Szenario eines «Real-Labors» stand die Befragung der jeweils subjektiven Wahrnehmung des Bedarfs und eine Einschätzung des Lösungsansatzes eines «dezentralen Real-Labor»-Ansatzes für die Region San Gottardo im Zentrum der jeweils ca. 90-minütigen Gespräche. Statistische Auswertungen sind mit diesem Vorgehen selbstverständlich nicht möglich, es konnten jedoch wichtige Informationen und Ergänzungen zum Stimmungsbild des Symposiums gesammelt werden. Die InterviewpartnerInnen wurden aufgrund ihrer Aktivitäten in tragenden, formalen Rollen in Bezug auf das kulturelle Geschehen in der jeweiligen Region ausgewählt: Sie sind entweder in der Kulturförderung oder an der Schnittstelle von Kultur und Tourismus oder Regionalentwicklung tätig. Zwei der interviewten Personen hatten am Symposium teilgenommen, die anderen zwei konnten die Einladung zum Symposium aus Zeitgründen nicht

wahrnehmen, waren jedoch mit dem Papier von Jens Badura vertraut. Zur Vorbereitung erhielten die Interviewten einen Kurzbeschrieb der Haltung des Autorenteams zum Thema Kulturwertschöpfung in den Berggebieten.

Inhaltlich ging es bei den Interviews um die Wahrnehmung der aktuellen Kulturangebote und -vermittlung (Nutzung, Bedeutung, Erfolgsfaktoren, Kommunikation), um das Potenzial der Kultur in Bezug auf Tourismus und Regionalentwicklung, sowie die Bedeutung der Kultur für die Identität der Bevölkerung in der Region. Die Interviews wurden alle auf Deutsch geführt.

Der Interviewleitfaden umfasste die folgenden Fragestellungen

- … Welche Besonderheiten zeichnen die jeweilige PSG-Region aus?
- … Was sind Ihre Resonanzen auf das Diskussionspapier von Jens Badura?
- … Welches Potenzial sehen Sie in einem übergeordneten Kultur-Netzwerk von KulturakteurInnen / -initiativen in der PSG-Region?
- … Was könnte es bewirken?
  Innenwirkung (Synergien zwischen KulturakteurInnen) – Aussenwirkung (Kommunikation und Imagestärkung der Kulturinitiativen und Regionen nach aussen?)
- … Welche Aufgaben soll ein solches Kultur-Netzwerk konkret übernehmen?
- … Welche existierenden AkteurInnen / Kulturinitiativen (oder Kulturinitiativen, die in Planung sind) könnten sich als führende Regio Hubs in einem Netzwerk eignen?

Im Vordergrund der Interviews steht die Prüfung des Ansatzes eines «dezentralen Real-Labors» für die Gotthardregion. In der Auswertung werden die Kernaussagen der Interviewten thematisch zusammengefasst und verglichen, wobei sowohl Ähnlichkeiten wie auch (regional bedingte) Abweichungen von Interesse sind. Die subjektive Wahrnehmung der InterviewpartnerInnen wird in einer kurzen Zusammenfassung wiedergegeben.

4.3.2.2 Ergebnisse aus den Interviews

Die Rolle eines Kultur-Netzwerks in der PSG-Region

Die Interviewten zeigen sich mehrheitlich angetan vom Ansatz eines überregionalen Kulturnetzwerks. Grössten Nutzen und Wirkungspotenzial sehen sie in der jeweils eigenen Region. Sie weisen den dezentralen Standorten vielfältige Rollen und Aufgabenfelder zu. Ganz zentral wird die Aufgabe als Anlaufstelle für das Zusammenkommen und den Austausch von Menschen, Ideen, Informationen und Knowhow eingebracht. Eine minimale Infrastruktur und Räumlichkeiten, in denen Treffen, Workshops und Weiterbildungen stattfinden können, wird vorausgesetzt. Allenfalls sollten auch Arbeitsräumlichkeiten mit geeigneter Infrastruktur zur Verfügung stehen. In einigen Fällen werden konkrete Vorschläge für die Anbindung eines *Regio Hubs* an ein bestehendes oder eine sich im Aufbau befindende Initiative in ihrer Region (vgl. *Exkurs E: Coworking Spaces in Berggebieten*).

Von den Betreibern / Verantwortlichen werden vor allem Koordinationsleistungen, dann aber auch proaktive Initiativen (wie Ausschreibungen, Selektionsprozesse, Weiterbildungsangebote usw.) und die Begünstigung und Begleitung von Eigeninitiativen erwartet. Die Vernetzung von kultur-, kreativ- und wirtschaftlich-affinen

Organisationen und Personen wird sehr hoch gewertet. Einen unmittelbaren Mehrwert, bzw. eine Wirkung sehen sie vornehmlich in ihrer eigenen Region mit dem Potenzial, von dort aus überregional zu wachsen.

Die Interviewten betonen die geografische und «mentalen» Grenzen zwischen den beteiligten Regionen. Ein Commitment zum PSG-Perimeter und zum Netzwerkgedanken muss daher vorausgesetzt werden. Mit Rücksicht auf die regionalen Besonderheiten wird vor einer Überstrukturierung und Überfrachtung des Konzepts, Top-down-Ansätzen, zu engen Vorgaben und programmlichen Absprachen zwischen den einzelnen *Regio Hub* gewarnt. Der organischen Entwicklung muss ausreichend Zeit und Raum gegeben werden, das angestrebte Ziel umrissen, doch nicht zu stark eingegrenzt werden. Empfohlen wird eine offene, dialogische und partizipative Vorgehensweise, bei der jeder *Regio Hub* seine Individualität beibehalten und weiter entwickeln kann.

Spezifische Themenfelder

Aus den vier geführten Interviews haben sich die folgenden sechs Themenfelder herausgebildet, die nachfolgend weiter erläutert werden.

- … KulturakteurInnen, Tourismus und Regionalentwicklung
- … Selbstbewusstsein, Selbst- und Fremdwahrnehmung
- … Die Rolle von EinzelakteurInnen
- … Vernetzung und Austausch
- … Professionalisierung
- … Kooperation, Kollaboration, Partizipation

KulturakteurInnen, Tourismus und Regionalentwicklung

Die Interviewten bestätigen, dass Kultur bereits seit langem ihren festen Platz in der Vermarktung der Bergregionen hat und zur Regionalentwicklung beiträgt. Dennoch muss vermerkt werden, dass die Eigeninteressen von Kultur, Tourismus und Regionalentwicklung nicht überall übereinstimmen. Während der Tourismus gut vermittelbare und «vermarktungsfähige» Angebote wünscht, operieren KulturakteurInnen oft entlang ganz anderen Wertvorstellungen und Zeithorizonten, die nicht kompatibel sind. Die Regionalentwicklung wünscht ökonomisch messbare Auswirkungen: qualitative Faktoren wie kulturelle Vielfalt, Attraktivität, Image usw. sind oft nicht messbar.

Obschon sich das Verhältnis zwischen KulturakteurInnen, Tourismus und Regionalentwicklung laufend verbessert, wird die verstärkte Zusammenarbeit nicht überall begrüsst. Einige der Interviewten stellen fest, dass KulturakteurInnen sich teilweise ausgebeutet fühlen; sie betrachten die Beziehung als einseitig und fühlen sich in ihrer Unabhängigkeit – manchmal auch inhaltlich und terminlich – eingeschränkt. Es bedarf viel gegenseitiger Kommunikation; Übersetzungsarbeit und Verhandlung, damit die unterschiedlichen Erfolgsindikatoren von allen Parteien gemeinsam getragen werden.

Selbstbewusstsein, Selbst- und Fremdwahrnehmung

Die Wahrnehmung von Einheimischen und Gästen (inkl. Zweitwohnungsbesitzenden) bezüglich der Kulturlandschaft und -angebote weicht in manchen Fällen stark voneinander ab. Während die Gäste eine reiche Kultur wahrnehmen, an der sie Interesse haben und auch teilnehmen möchten, bewerten die Einheimischen diese weniger hoch, da sie für sie alltäglich ist. In manchen Fällen nimmt die lokale Bevölkerung das Fremdinteresse auch als störend und aufdringlich wahr, besonders bei «gelebter» Alltagskultur. Auch wird punktuell vermerkt, dass Einheimische ungern sehen, wenn sich Einzelfiguren gegenüber Gästen zu sehr in Szene setzen.

Die Rolle von EinzelakteurInnen

Alle Interviewten betonen die Bedeutung einzelner AkteurInnen als zentrale Ressource für Kulturaktivitäten und -Angebote. Diese Individuen sind enthusiastische Spezialisten und Wissensträger mit grosser Identifikation mit ihrem Umfeld, Traditionen, historischen Stätten und Quellen. Sie sind es auch, die andere für Freiwilligenarbeit rekrutieren, Spenden- und Sponsoringakquisition betreiben, «das unmögliche möglich machen». Oftmals agieren sie in einem sehr ortsbezogenen Radius ihres eigenen Dorfes oder ihrer eigenen Gemeinde. Wenig beachtet wird oft die Nachfolge: Wo engagierte AkteurInnen sterben, verschwindet ihr Wissen und ihr Engagement unwiederbringlich.

Vernetzung und Austausch

Die Interviewten beobachten eine schwache Vernetzung der KulturakteurInnen untereinander. Dies ist u. a. daran feststellbar, dass eine gewisse «Redundanz» bestehender Angebote vorkommen kann. Nicht nur existieren viele unzusammenhängende Einzelangebote nebeneinander in einem Dorf; ähnliche Angebote können sich von Dorf zu Dorf in vergleichbarer Form wiederholen, ohne dass sie voneinander Kenntnis haben. So gehen wertvolle Synergien verloren und für Aussenstehende wirkt das Angebot unübersichtlich. Beobachtet wird auch, dass KulturakteurInnen oft isoliert agieren, und verwandte Themen nicht synergetisch verknüpft werden (z. B. Kräuterführung mit Kochen u. a.). Jüngere KulturakteurInnen bekunden Mühe, Anlaufstellen u. a. für die Finanzierung ihrer Ideen zu finden. Die Gemeinden können oft nicht weiterhelfen. Auch fehlt die Möglichkeit eines regelmässigen Erfahrungsaustauschs untereinander.

Professionalisierung

Mehrere Interviewte sagen aus, dass viele KulturakteurInnen unabhängig voneinander agieren und daher nur selten von einem Erfahrungsaustausch profitieren («Learning by Doing»). Oft haben sie keine einschlägige Projekt-, (Kultur-)Management oder Marketing-Ausbildung. Jungen Menschen mit guten Ideen fehlt die fachliche Unterstützung, um ihre Ideen professionell umzusetzen und zu vermarkten. Wünschenswert wären handfeste Kurse wie z. B. der professionelle Umgang mit Social Media u. a.

Bemerkt wird auch, dass ein angemessenes Niveau angebotener Programme oder Veranstaltungen notwendig sei. Im Bereich der Präsentation und Vermittlung von Angeboten (z. B. Führungen) werden zeitgemässe pädagogische und agogische Vermittlungsformate vermisst: Oft sind die Formate zwar informationsreich, sind

aber wenig interaktiv und nicht altersgerecht aufbereitet (von Kindern bis Senioren). Zwar nehmen die digitalen Vermittlungsformen zu (Ortsführungen mit App), doch diese können den persönlichen Kontakt mit ortsansässigen nicht ersetzen.

Kooperation, Kollaboration, Partizipation

Alle Interviewten verwiesen darauf, dass die lokale Bevölkerung auf jeden Fall einbezogen werden muss. Bemerkt wurde aber auch, dass insbesondere in Tourismusstarken Regionen (Surselva / Goms / Andermatt) der Zeitpunkt ideal ist, um das Zusammenwirken der einheimischen Bevölkerung mit Zweitwohnungsbesitzende zu fördern. Einerseits wird festgestellt, dass die Zahl der untervermieteten Wohnungen (in Dauermiete oder wochenweise) stetig abnimmt. Es ist aber auch ein Generationenwechsel zu beobachten, der viele Chancen in sich birgt. Viele Ferienhäuser und Zweitwohnungsbesitzer gehören der Babyboomer-Generation an, sie verbringen entweder selbst mehr Zeit in den Bergen, übergeben sie an nachfolgende Generationen, oder verkaufen sie, so dass sich eine Verjüngung abzeichnet. Nicht nur aufgrund von Covid-19 verbringen viele ZweitwohnungsbesitzerInnen oder sogenannte «Mehrheimische» zunehmend Zeit in den Bergregionen. Die Toleranz von ArbeitgeberInnen gegenüber Home-Office am Zweitwohnsitz steigt. Hier sehen einige der Interviewten Chancen, um das bisher teilweise angespannte Verhältnis zwischen Erst- und Zweitwohnungsbesitzenden (Stichwort Zweitwohnungsgesetz 2016) neu aufzugleisen. Viele Zweitwohnungsbesitzende wünschen sich mehr Integration, Transparenz und Dialog – für die Regionen besteht ungenutztes Potenzial, wichtige Impulse seitens der Zweitwohnungsbesitzenden, die oft aus urbaneren Umgebungen kommen und gut gebildet sind, zu erhalten.

Ein Sonderfall besteht dort, wo weiterhin auf saisonalen Tourismus mit erhöhten Übernachtungskapazitäten und Kulturangebot gesetzt wird (Beispiel Andermatt, Ausbau Hotelresorts und Konzerthalle). Hier besteht die Herausforderung der lokalen Bevölkerung darin, mit dem raschen Wachstum mitzuhalten und den Brückenschlag zu Gästen und neuen Zweitwohnungsbesitzenden zu schaffen.

4.3.2.3 Besonderheiten aus den Regionen

Wie aus den Interviews hervorgegangen ist, sind die regionalen Ausprägungen zum Teil sehr unterschiedlich. Die folgenden Kurzfassungen der Interviews geben eine Auswahl der subjektiven Wahrnehmungen der interviewten Personen wieder und haben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

Kanton Uri

Ralph Aschwanden

Seit 2018 ist Ralph Aschwanden Vorsteher Amt für Kultur und Sport, Kulturmanager, ehemaliger Redaktor, Mitinitiant mehrerer Kulturprojekte

«Der Kanton Uri hat alles im Kleinformat», so Ralph Aschwanden, «andererseits sind wir eigentlich ein verlängertes Tal mit einem See am Schluss». Der «seewärts» und damit «auswärts» gerichtete Blick sei eines der prägenden Merkmale des Bergkantons, der «Rücken an Rücken» mit den Kantonen Tessin, Graubünden und Wallis arbeite. Die Kantonsgrenzen seien nicht nur durch die Berge geprägt, sie seien auch mentale Grenzen, die zu überwinden viel Übersetzungsarbeit benötigten. Die Gotthardregion befinde sich vielleicht am Rand der Entwicklung, meint Aschwanden, doch er ist überzeugt, dass man auf einem riesigen Schatz sitze, der sowohl aus Gemeinsamkeiten wie auch Verschiedenheiten bestehe. Überkantonale Projekte, meint Aschwanden, könnten dazu beisteuern, mentale Grenzen herabzusetzen.

Die kantonale Entwicklung Uris weise regional grosse Unterschiede auf, sagt Aschwanden. Während viele Seitentäler weiterhin praktisch unberührt blieben, schüttle derzeit die brachiale Etablierung einer millionenschweren Tourismusdestination durch externe Investoren die ehemalige Militärregion Andermatt unsanft aus dem Dornröschenschlaf. Falls die lokalen Strukturen überrannt würden, drohe die Identifikation der Bevölkerung zu zerbrechen. Die Auswärtigen, die ihrerseits mehrheitlich nur saisonal Zeit in der Region verbrächten, würden damit Fremde bleiben, sofern keine Verankerung in der Region gelinge. Die Selbstvergewisserung der Bevölkerung in Verbindung mit dem Neuen, das da komme, sei wichtig. Ebenso wichtig ist es, dass Kulturangebote von und mit der lokalen Bevölkerung getragen respektive geschaffen würden.

Im Kanton Uri sind KulturakteurInnen vor allem auf dem Talboden anzutreffen, wo es auch etablierte Kulturanbieter hat («Haus für Kunst», Theater Uri, Festival «Alpentöne», u. a.) und private Mäzene (z. B. Christoph Hürlimann) anzutreffen sind. Die KulturakteurInnen agierten Bottom-up, seien initiativ und wüssten, durch langsames Wachstum und innovativem Umgang mit limitierten Ressourcen Projekte nachhaltig aufzubauen. Uri könne aus der Not geborene Vorbilder vorweisen: Seit 1979 existiert die Musikschule Uri, aber dezentral – die als privater Verein organisierten MusiklehrerInnen fahren in die Dörfer, wo sie mittlerweile über 1000 SchülerInnen unterrichten. Aschwanden teilt weitere Beobachtungen: Während KulturakteurInnen in urbanerem Umfeld eher auf eine Berufstätigkeit innerhalb ihrer Branche setzen könnten, hätten KulturakteurInnen im ländlichen Raum oft hybride Biografien, da sie nur dank mehrerer, branchenfremder Standbeine (z. B. als MusikerInnen und SkilehrerInnen) überleben könnten. Heterogenität gilt seines Erachtens auch für das Publikum: Die Aufgabe der Kultur im ländlichen Raum sei vielmehr das Zusammenkommen, unabhängig vom kulturellen Inhalt, man gehe hin, weil man die Menschen kenne. Seine Hypothese: Je ländlicher, desto spartenübergreifender, heterogener und zugänglicher. Das, meint Aschwanden, könnte eine Stärke und Chance eines kantonsübergreifenden Netzwerks in der Gotthardregion sein.

Region Bellinzonese e Valli

Manuel Cereda

Manuel Cereda ist seit 1.5 Jahren Direktor Regionalmanagement Bellinzona, davor war er 15 Jahre beim Volkswirtschaftsamt in der Regionalentwicklung.

«Es besteht eine besondere Ausgangslage in der Region Bellinzonese e Valli», sagt Manuel Cereda. Der Volkswirtschaftler – nach langer Tätigkeit beim Tessiner Volkswirtschaftsamt ein Experte auf dem Gebiet der Regionalentwicklung – beschreibt die Schwierigkeiten, die die Leventina und Valle di Blenio charakterisiert haben. Jetzt werde im Rahmen neuer, auf Langzeit angelegter Masterpläne[33] stark auf touristische Entwicklung und die Wiederbelebung existierender Infrastrukturen gesetzt, zu denen zum Beispiel das Aufwertungsprojekt Centro Sci Nordico di Campra gehöre, sowie auch an neue Ansätze und Zusammenarbeit der Täler gezielt.

Cereda bezeichnet sich selbst als «Neuling» im kulturellen Feld. «Ist der richtige *Humus* in der Region bereits vorhanden?», fragt er. In seiner Erfahrung stehe die lokale Bevölkerung der «reinen Kultur» etwas zurückhaltend gegenüber; finanzieller Misserfolg werde in der Agglomeration akzeptiert, doch in den Tälern würden «konkrete» Resultate erwartet. Cereda sieht Potenzial bei Projekten, die Kultur thematisch mit der Region verbinden. Exemplarisch nennt er die Holzwirtschaft und skizziert ein kleines Zentrum vor Ort, das Themen der Forstwirtschaft zusammenbringen könnte mit Architekten, Designern oder Künstlern, die kreativ mit dem Holz arbeiten oder bauen.

Aktuell kann Cereda nur wenige namhafte KulturakteurInnen in der Region identifizieren. Einst vielversprechende Kulturinitiativen wie das privat lancierte Kulturprojekt Cima Norma befänden sich nach schwierigen Jahren in einem Konsolidierungsprozess[34]. Die Fondazione Dazio Grande (grosses Zollhaus in Rodi) in der Leventina versuche seit einigen Jahren, neue Wege zu identifizieren und sei nun auf guten Kurs. Als Erfolgskriterium erachtet Cereda das Engagement der richtigen Personen, und dass sich Projekte an ein bestehendes System anpassen. Als kantonsübergreifendes Beispiel nennt er die Wiederentdeckung der Via Francisca Lukmanier – ein Pilgerweg von Konstanz nach Rom, der durch das Val Blenio mit der Surselva verbunden ist. Solche Projekte seien überschaubar, mit abschätzbarem Risiko, würden aber dem Image der Region helfen.

Die besten Chancen sieht Cereda für Projekte und Partnerschaften, die mit Forschungs- und Bildungsinstituten (staatlich, kantonal, auch privat) verbunden sind. Er verweist auf die von der Universität Lugano geplante «Antenne» Casa della sostenibilità in Airolo, die über verschiedene Themen Studierende, aber auch die lokale Bevölkerung, involvieren werde. Hier gäbe es allenfalls auch einen Anschlusspunkt für künstlerisches Schaffen. Gibt es in der Bevölkerung ein Bedürfnis, sich über die Kantonsgrenzen hinaus zu verbinden? Cereda bezweifelt es ein wenig. Nicht zuletzt

[33] Der Masterplan des Blenio-Tals ist bereits in Umsetzung, derjenige der Leventina zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Studie in Arbeit. Ziel ist eine übergeordnete Koordination von Projekten und bewusste Nutzung vorhandener Synergien.

[34] https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/schokoladenfabrik-im-tessin-die-bittersuesse-geschichte-der-cima-norma)

wegen sprachlicher Hindernisse. Doch er räumt ein: Ausgeschlossen sei nichts! Den Blick für eine Zusammenarbeit über das Lokale hinaus kann man mit den Masterplänen vielleicht schaffen.

Goms

Monika Holzegger

Monika Holzegger ist im Verwaltungsrat der Obergoms Tourismus AG, Projektleiterin Verein Landschaftsbild Binntal, Verfassungsrätin Kanton Wallis (Kommission für Staatsaufgaben wie Wirtschaftsentwicklung, Tourismus, Finanzen), und war von September 2019 bis Juni 2021 Interimsbetriebsleiterin bei der Zeughauskultur Brig.

Monika Holzegger, die aufgrund ihrer vielfältigen Aktivitäten in politischen, touristischen und kulturellen Organisationen äusserst gut vernetzt und informiert ist, beschreibt das Goms als eine sehr ländliche Region mit familiären Strukturen, die aussergewöhnlich stark von der Landwirtschaft geprägt sind. Die Region sei weniger vom Tagestourismus als von Zweitwohnungsbesitzenden – und damit von einer «Stammkundschaft» – geprägt. Diese sei im Prozess eines Generationenwechsels, der viele Opportunitäten berge, da NeuzuzügerInnen, die mehrheitlich aus der Region Mittelland / Kanton Bern kämen, gut organisiert, initiativ und interessiert seien. Die Region sei daher auch in Bezug auf die Entwicklung ihres Angebots stark gefordert. Holzegger ist davon überzeugt, dass es dabei nicht nur um den Erhalt von Bausubstanz (Stichwort Dorfbilder) gehen könne, sondern auch um die Schaffung einer attraktiven Lebens- und Freizeitgrundlage, die sich nicht nur auf touristische Leistungsträger beziehe.

Sie stellt fest: Kulturanbieter wie das Musikdorf Ernen oder die Ausstellungsräume der Station Ritz in Niederwald seien herausragende Beispiele in einer mehrheitlich zerstreuten Kulturlandschaft mit vielen kulturellen Einzelinitiativen und kleinen Museen mit niedrigen Frequenzen. Sie seien untereinander nur schwach vernetzt, so dass viele Doppelspurigkeiten in den Angeboten bestünden. Die Themen seien traditionell und konservierend (Weben, Kochen, Dorfrundgänge, Musik, Sakralbauten u. a.), die Vermittlung sei wenig partizipativ, Fakten und Informationsvermittlung stünden im Vordergrund.

Holzegger sieht Synergien in der Verbindung bestehender Angebote und dem Austausch von Information und Knowhow: «Jeder macht sein eigenes *Learning by Doing* – da könnte man mehr voneinander lernen, auch wenn eine Konkurrenzsituation besteht. Es gibt noch zu wenig moderierte Plattformen für Erfahrungsaustausch.» Die Gemeinden, die aufgrund der Gesetzgebung wichtige Taktgeber sind, müssten dabei einbezogen werden. Infrastruktur sei vorhanden: einige ehemalige Militärbauten könnten übernommen werden; durch Gemeinde-Fusionierungen bestünden weitere Leerbestände. Im September 2021 wird in der Gemeinde Ernen einen Coworking Space in einem ehemaligen Schulhaus eröffnet, der als Arbeitsort und neuer Dorf-Treffpunkt angedacht ist.

Surselva

Céline Meury

Die aus Basel zugezogene Historikerin Céline Meury ist seit zwei Jahren bei Surselva Tourismus als Infostellenleiterin / Kulturentwicklerin (je 50%) tätig.

Céline Meury, die ihre neu geschaffene Position als Kulturentwicklerin bei Surselva Tourismus in Ilanz erst vor zwei Jahren angetreten hat, bezeichnet die Kulturvielfalt in der Surselva als sehr gross. Der Wirkungsradius der Kulturstelle umfasse den Perimeter der Surselva Tourismus AG, d.h. Breil/Brigels, Ilanz/Glion, Obersaxen Mundaun, Val Lumnezia, Trun, Sumvitg und Safiental. Sie verweist auf die zahlreichen Initiativen und KulturakteurInnen (Schwerpunkte sind Museen, Kulturhäuser, Musik und Theater), aber auch auf mehrere etablierte Kulturanbieter (z. B. Open Air Lumnezia, Art Safiental, u. a.). Als Kulturentwicklerin mit Verpflichtung zum Tourismus spürt Meury brachliegende Synergien auf, bietet konzeptionelle Unterstützung und Vernetzungsbemühungen an, und dies sehr konkret. So unterstützte sie z. B. mira!cultura (die 2015 gegründete Dachmarke für Kulturangebote in der Surselva) dabei, sich mit einer neuen Trägerschaft (Verein AMAS), die auch als Geschäftsstelle amtet, neu zu organisieren.

Trotz Erfolgsverbuchungen konstatiert Meury: «Der Bedarf nach einer Anlaufstelle übersteigt, das was die Kultur-Stelle beim Tourismus anbieten kann.». Es fehle an Informations- und Erfahrungsaustausch jenseits «offizieller» Stellen. Die vielen Einzelinitiativen seien teilweise nur schwach vernetzt. Anfragen für Tipps und Unterstützung kämen auch immer wieder bezüglich zeitgenössischen Vermaktungskanälen und -methoden z.B. Social Media. Im Selbstverständnis der lokalen Bevölkerung spiele die Kultur jedoch eine grosse Rolle. Die Surselva sei ein grosses Gebiet mit vielen kleinen, abgelegen Dörfern und Tälern. Die Identifikation mit einem zentralen Hub könnte deshalb Schwierigkeiten aufweisen. Ein dezentraler Hub könne auch Chancen für kleiner Dörfer und Täler darstellen Wertschöpfung zu generieren und die (kulturelle) Identifikation mit diesen Orten zu fördern - gerade bei der jüngeren Generation. Meury ist realistisch: «Die Jungen brauchen einen Grund, hier zu bleiben, sonst landen sie in den urbanen Zentren».

Als ein nicht zu unterschätzendes Merkmal der Region bezeichnet Meury die Sprachsituation: Die Surselva gehört zum rätoromanischen Sprachgebiet. In den meisten Gemeinden ist das Romontsch Sursilvan Amtssprache. Die Gemeinden Obersaxen Mundaun und Ilanz/Glion sind zweisprachige Gemeinden mit Deutsch und Romontsch Sursilvan als Amtssprachen. Der sprachliche Alltag in der Surselva ist geprägt von der Koexistenz des Romanischen und Deutschen. Die Identifikation mit dem Rätoromanischen sei sehr stark und das Interesse an der Sprache, auch seitens der Gäste, gross, aber die Sprachsituation stelle auch eine Herausforderung für Projekte und Akteure dar, welche die Sprache nicht beherrschen.

Meury weist darauf hin, dass die noch leerstehende Infrastruktur in der Region eine Chance sein könne für kulturelle Projekte und Initiativen und um regionale Wertschöpfung zu generieren. Das neue Projekt «Löwenberg Surselva Impact-Lab» bringe neuen Schwung und möglicherweise das Potenzial einer bewussten Verbindung von Start-ups und Kunst.

5 Schlussfolgerungen

«Kultur tickt anders» besagt ein landläufiges Bonmot. Ob in urbanen Zentren, deren Agglomerationen, den ländlichen Regionen oder in den Berggebieten der Schweiz: Kulturwertschöpfung weist andere Charakteristika und Qualitäten als gängige Wertschöpfung auf. Die Bildung kultureller Wertschöpfungsketten bedingt Bottom-up Prozesse, die einer eigenen, nicht zwingend wirtschaftlich orientierten Logik folgen. Kulturelle Wertschöpfungsketten sind wenig planbar, bergen jedoch in der richtigen Atmosphäre viel Entwicklungs- und Erfolgspotenzial.

Aufgrund dieser speziellen Voraussetzungen erachtet das Autorenteam die Förderung der Entwicklung nachhaltiger Kulturwertschöpfungsketten in der Gotthardregion als zielführend. Es empfiehlt daher dem PSG eine proaktive Rolle beim Aufbau eines die PSG-Region übergreifenden Kulturwirtschafts-Netzwerks (Arbeitstitel: *Creative Hub Netzwerk PSG*). Ein solches Projekt benötigt gerade in den Anfangsphasen Begleitung und Finanzierung.

Die aus den Bereichen *Ressourcen*, *Forschung* und *Teilhabe* gezogenen Erkenntnisse münden in vom Autorenteam empfohlene, zukunftsorientierte *Entwicklungsthesen*, aus denen eine konkrete *Handlungsempfehlung* abgeleitet wird. Ein Vorschlag für das *weitere Vorgehen* rundet diese Studie ab.

5.1 Entwicklungsthesen

Die hier unterbreiteten sieben Entwicklungsthesen sind zukunftsorientiert, unterscheiden sich jedoch von Zielsetzungen, Kennzahlen oder Benchmarks dadurch, dass sie anstelle konkreter Zielgrössen die Voraussetzungen erwünschter Wirkungen umschreiben. Sie bilden eine Ausgangsbasis, von der aus Massnahmen und Pläne umrissen und umgesetzt werden können.

Als Leit- und Richtlinien langfristiger Entwicklungsprozesse eigenen sich Entwicklungsthesen zur regelmässigen Referenzierung von Fortschritten. Dabei berücksichtigen sie, dass innere Dynamiken und äussere Einflüsse sozialer, politischer, gesellschaftlicher, finanzieller u. a. Natur nur bedingt voraussehbar und steuerbar sind, und dass unvorhergesehene Wechselwirkungen die Entwicklung jederzeit beeinflussen können.

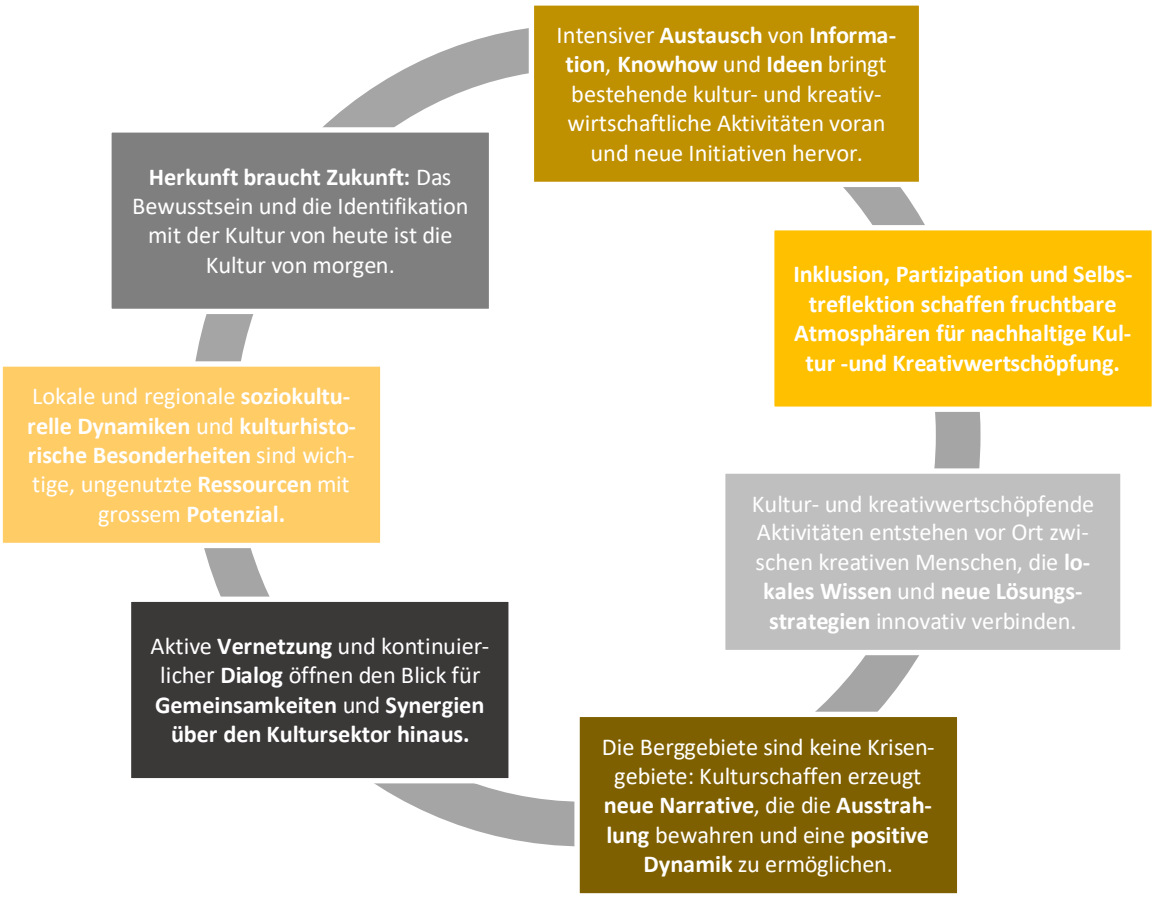

Abbildung 13: Entwicklungsthesen für nachhaltige Kulturwertschöpfungsketten in der PSG-Region

5.2 Handlungsempfehlung

5.2.1 Ideenskizze dezentrales «Real-Labor» für die Gotthardregion

Als Resultat der Recherche und der Erkenntnisse aus dem durchgeführten Symposium hält das Autorenteam fest: Eine reine Instrumentalisierung von Kultur und Kreativität funktioniert nicht. Gefragt sind neuartige Verknüpfungen von ökonomischen und kulturellen Dimensionen in fruchtbaren Atmosphären, wie das von Jens Badura in seinem Diskussionspapier «creative transformation» umrissenen *Real-Labor* beschrieben wird.

Ausgehend von den PSG-Parametern hat das Autorenteam eine «dezentrale» Adaption des von *Real-Labors* entworfen, die den PSG-Perimeter (Uri, Goms, Surselva, Region Bellinzonese e Valli), die spezifischen Förderkriterien des PSG-Programms und die Rückmeldungen aus den Interviews berücksichtigt.

5.2.2 Creative-Hub-Netzwerk PSG

Um das kulturwirtschaftliche Potenzial der PSG-Region sichtbarer zu machen und durch Vernetzung zu stärken, empfiehlt das Autorenteam die Förderung des Aufbaus eines *Creative Hub Netzwerks* (Arbeitstitel) in der PSG-Region, dessen wesentlichen Bestandteile im Folgenden skizziert werden.

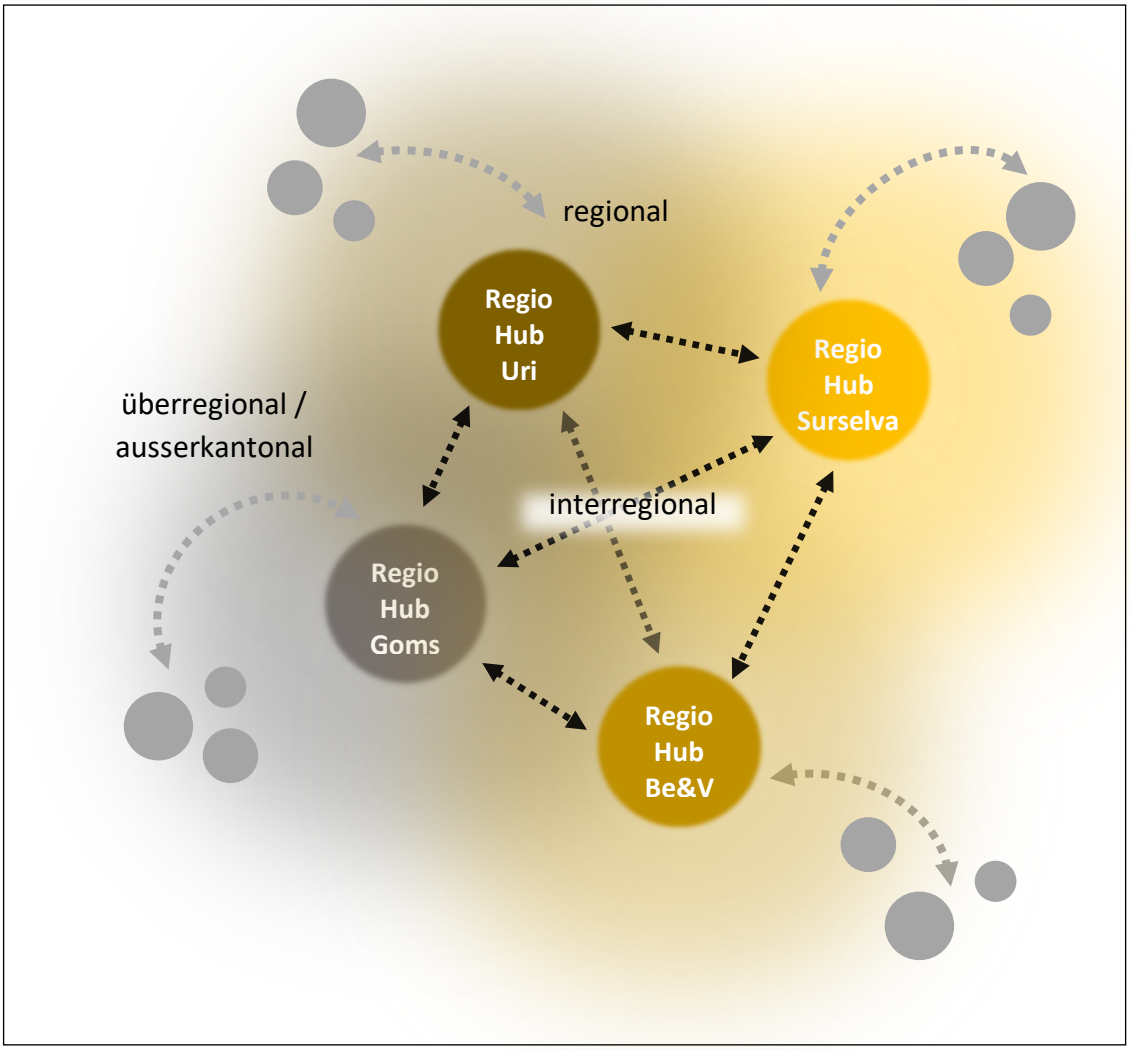

Abbildung 14: Das regionale, interregionale und überregionale Zusammenspiel der Regio Hubs im Creative Hub-Netzwerk PSG-Region.

Struktur, Rolle und Aufgaben

Das *Creative Hub Netzwerk* PSG besteht idealerweise aus je einem *Regio Hub* in jedem der vier Kantone der PSG-Region. Jeder *Region Hub* ist als eigenständiger, doch mit den anderen *Regio Hub* verbundener Prototyp zu verstehen, der die Bereitstellung von auf die jeweilige Region abgestimmte Rahmenbedingungen für nachhaltige Kultur- und Kreativwertschöpfung zum Ziel hat. Den *Regio Hubs* stehen limitierte Ergänzungsleistungen zum Betrieb und zur Programmierung zur Verfügung. Sie sind jedoch keine Vergabestellen.

Regional

Die *Regio Hubs* sind erste Ansprechpartner, Informationsstelle, Ideenbörse und Drehscheibe für Kulturinitiativen und KulturakteurInnen ihrer jeweiligen Region. Sie pflegen den Kontakt zu öffentlichen und privaten kulturell-affinen Organisationen und Amtsstellen. Sie bieten Hand zur Organisation von Workshops, Diskussionsrunden oder Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. Marketing, Social Media). Sie geben Auskunft über Fördermöglichkeiten und vernetzen Menschen und Ideen. Gegebenenfalls können sie auch konkrete Dienstleistungen anbieten (z. B. Buchhaltung, Projektevaluation).

Interregional

Untereinander betreiben die *Regio Hubs* einen proaktiven Austausch über Kulturinitiativen in ihren jeweiligen Regionen. Gemeinsam entwickeln sie eine geeignete Plattform zur Kommunikation und Vermittlung von Informationen, Kooperationen, Synergien zwischen den *Real-Labor*-Mitgliedern aller PSG-Regionen. Sie führen zu lokalen und überkantonalen Themen Ausschreibungen aus, um die besten Ideengeber für kreative Prozesse und Lösungen zu finden.

Überregional (ausserkantonal)

Die *Regio Hubs* vernetzen sich über die PSG-Region hinaus. Sie sind individuell und gemeinsam verantwortlich für den Austausch mit Bildungs- und Forschungsstätten in ihren Kantonen und darüber hinaus. Sie pflegen Kontakt mit öffentlichen und privaten Organisationen, die sich mit Themen der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung in Bergregionen auseinandersetzen.

Standorte und Infrastruktur

Sinnvollerweise sind die *Regio Hubs* dort angesiedelt, wo bereits Treffpunkte kreativer Arbeit bestehen und eine minimale Infrastruktur zur Verfügung steht. Hier kann das *Creative Hub Netzwerk* PSG davon profitieren, dass in den letzten Jahren in den Berggebieten immer mehr Coworking Spaces entstehen, die mit guter digitaler Infrastruktur und Räumlichkeiten ausgestattet sind, die ein Zusammenkommen von kleineren und grösseren Gruppierungen ermöglichen (vgl. *Exkurs E: Coworking Spaces in Berggebieten*). Einige Coworking Projekte bieten auch die Möglichkeit für längerfristige Vermietungen an. Zudem begünstigt die temporale Natur von Coworking Spaces eine erhöhte Frequenz von Begegnungen mit Menschen und Ideen, die nicht zwingend im klassischen Kulturschaffen verortet sind oder aus der Region selbst stammen.

Selektion und Auswahlkriterien

Im Sinne der nicht planbaren Aspekte und notwendigen Offenheit kreativer Atmosphären besteht nach Ansicht des Autorenteams in einer ersten Phase kein Bedarf einer formellen Selektionierung der beteiligten AkteurInnen. Im Gegenteil: Es ist wichtig, dass der Kreis der Beteiligten zu Beginn nicht zu eng gefasst wird. Ein natürliches Auswahlkriterium sollte ein gemeinsam getragenes Interesse an der Entwicklung von Kulturinitiativen sein, die nachweislich wertschöpfenden Charakter haben. Denkbar ist auch die Schaffung einer offiziellen Informationsplattform, wobei sich Kulturinitiativen der jeweiligen Regionen bei den *Regio Hubs* um eine «Mitgliedschaft» im *Creative Hub Netzwerk* bewerben. Vorbildcharakter für ein solches Netzwerk können bestehende Projekte wie z. B. «graubündenVIVA» sein, das seit 2016 zunehmend erfolgreich Aktivitäten und Produkte im kulinarischen Bereich des Kantons Graubündens vereint und über verschiedene Social Media Kanäle bewirbt.[35]

5.2.3 Weiteres Vorgehen

Um die bestehenden kulturellen Wertschöpfungsketten in der PSG-Region zu stärken, weiterzuentwickeln und nachhaltig zu etablieren, empfiehlt das Autorenteam dem PSG, eine proaktive Herangehensweise: Das PSG übernimmt beim Aufbau eines *Creative Hub Netzwerks* einen aktiven Part und alimentiert diese Entwicklung mit einer Anschubfinanzierung mit einem höheren Finanzierungsgrad als üblich.

Konkret schlägt das Autorenteam ein mehrstufiges Vorgehen in drei Phasen vor: Die *Initiierungs-* und *Aufbauphasen* benötigen moderierende und koordinierende Unterstützung, die entweder von der Geschäftsstelle des PSG oder mittels eines Auftrags projektiert und umgesetzt werden kann. Ab der *Etablierungsphase* sollte die einzelnen *Regio Hubs* innerhalb des *Creative Hub Netzwerks* eigenverantwortlich agieren.

Initiierungsphase:
Erhebung des Bedarfs zur Umsetzung von Regio Hubs und Identifikation lokaler AkteurInnen

In einer ersten *Initiierungsphase* liegt der Fokus darauf, in einem partizipativen Bottom-up Prozess den effektiven Bedarf der individuellen PSG-Regionen zu eruieren, AkteurInnen für die Bildung eines *Creative Hub Netzwerks* zu gewinnen, sowie mögliche Standorte einzelner *Regio Hubs* zu identifizieren und für eine Teilnahme zu definieren.

Angesprochen sind KulturakteurInnen (Einzelakteure, VeranstalterInnen, Vereine und Verbände und Kulturförderstellen u. a.), RegionalentwicklerInnen sowie VertreterInnen aus Tourismus und Wirtschaft. Es bietet sich hier an, an die im Rahmen des Symposiums vom 25. Februar 2021 zusammengekommene Gruppe anzuknüpfen (s. Dokument im Anhang). Die Liste der Symposium-TeilnehmerInnen wäre um etablierte AkteurInnen im Bereich Coworking in der PSG-Region zu erweitern.

Im Rahmen *mehrerer Workshop-Formate* wird mit einem breiten Kreis regionaler AkteurInnen die Diskussion des *Creative Hub Netzwerk*-Gedankens weitergeführt und vertieft. Grundlage bildet die in dieser Studie

[35] www.graubuendenviva.ch

ausgeführte Ideenskizze. Sie wird mit den Interessierten bezüglich der überregionalen Machbarkeit kritisch geprüft, ergänzt und bezüglich der jeweils regionalen Ausprägung weiter ausgearbeitet. Erste Umsetzungsmassnahmen werden festgelegt und geeignete Kooperationspartner in den Kantonen definiert, wie auch geeignete Standorte für *Regio Hubs* evaluiert. In dieser Phase wird sich auch herauskristallisieren, ob alle PSG-Regionen am *Creative Hub Netzwerk* partizipieren.

Die Dauer der Initiierungsphase sollte neun Monate nicht überschreiten. Zeichnet sich in dieser Zeit eine grundsätzliche Einigung auf die Ideenskizze *Creative Hub Netzwerk* oder eine alternative Stossrichtung ab, so sind die notwendigen Voraussetzungen für eine Überleitung in die hier angedachte Aufbauphase gegeben.

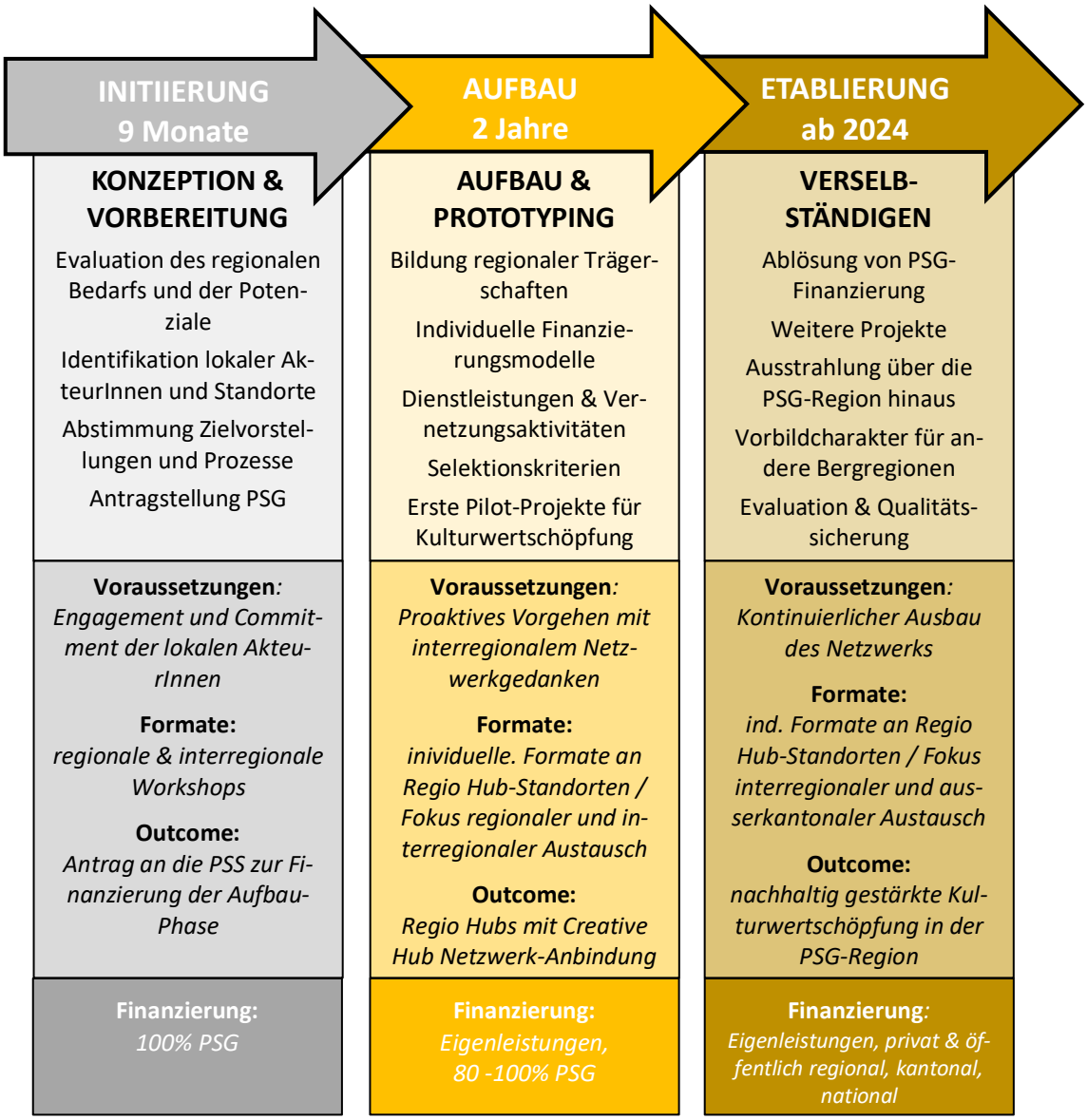

Abbildung 15: Phasenplan zur Etablierung eines Creative Hub Netzwerks in der Gotthardregion

Als *Outcome* der Initiierungsphase ist zu erwarten, dass die AkteurInnen aus den Regionen gemeinsam einen Antrag an die PSS zur Finanzierung der Aufbauphase formulieren. Konkrete Antragskriterien wären von der PSG zu definieren, der Antrag müsste jedoch minimal das Commitment zum Aufbau von *Regio Hubs* mit konkreten Standorten sowie einen Massnahmenplan mit terminlichen und finanziellen Eckdaten für eine Aufbauphase von rund zwei Jahren enthalten.

Aufbauphase:
Entwicklung der Regio Hubs und eines Creative Hub Netzwerks

Die *Aufbauphase* eines *Creative Hub Netzwerks* dürfte nach Einschätzung des Autorenteams zwei Jahre benötigen. Erst dann werden sich erste, auch messbare Effekte abzeichnen. In dieser Phase liegt der Fokus auf Massnahmen zur Entwicklung individueller *Regio Hubs,* der Planung und Durchführung erster Angebote und Veranstaltungen (*Prototyping*) sowie der Etablierung des übergeordneten *Creative Hub Netzwerks*.

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Aufbauphase ist das Engagement der lokalen AkteurInnen: Sie übernehmen *die* tragende Rolle zu definieren, in welcher Form zweckdienliche regionale oder kantonsübergreifende Trägerschaften für das *Creative Hub Netzwerk* geformt werden. Ihnen obliegt ebenso die Entwicklung quantitativer und qualitativer Kriterien von Dienstleistungs- und Angebotsprofilen (Informationsaustausch, Knowhow-Transfer und Vernetzung u.a.) sowie Finanzierungsmodelle für die *Regio-Hubs*, wobei diese den regionalen Begebenheiten entsprechend autonom entwickelt und unterschiedlich ausfallen können.

Unter aktivem Einbezug der KulturakteurInnen und in Abstimmung auf die jeweilige Region sind aus Sicht des Autorenteams folgende *Entwicklungsfelder* zu bearbeiten:

- … Entwicklung und Bereitstellung einer Dienstleistungspalette;
- … Entwicklung von Angeboten, die sowohl zur Vernetzung und Austausch von KulturakteurInnen untereinander als auch mit anderen potenziellen Beteiligten (Branchen, Bildungsstätten, Behörden usw.) beitragen;
- … Aufspüren regionalen Bedarfs, von Potenzialen und Synergien, Herstellen von Kontakten;
- … Lancierung von regionalen, interregionalen und überregionalen / ausserkantonalen (Pilot)Projekten zur Entwicklung kultureller Wertschöpfungsketten;
- … Aktive Teilnahme im *Creative Hub Netzwerk*: Regelmässige überregionale Vernetzung und Informationsaustausch mit den anderen *Regio Hubs*;
- … Definition von Messgrössen für die Qualitätssicherung und Erarbeitung von Methoden zur Evaluation des Projekts.

Im Rahmen der Qualitätssicherung kann sich die Gründung eines Mitgliedschafts-Modells aufdrängen. Kriterium für eine Mitgliedschaft sollte auf jeden Fall ein Nachweis wertschöpfender Absicht sein. Für die Zulassung sieht das Autorenteam mehrere Optionen:

a) *Inkludierend:* Alle interessierten KulturakteurInnen können Teil des Netzwerks werden, es werden gewisse Verbindlichkeiten für die Mitglieder definiert;
b) *Exklusiv:* Die *Regio Hubs* rekrutieren selektiv Mitglieder, die einen noch zu definierenden Kriterienkatalog erfüllen (z. B. Qualität, Ortsspezifik, Wertschöpfung usw.).

Zur Finanzierung: Die Autorengruppe sieht die Notwendigkeit, dass der Aufbau des *Creative Hub Netzwerks* in der Aufbauphase seitens des PSG massgebliche finanzielle Unterstützung erfährt. Es ist zu erwarten, dass die *Regio Hubs* gewisse Eigenleistungen in Form von ehrenamtlicher Arbeit erbringen. Damit die *Regio Hubs* ihre Aktivitäten möglichst zielorientiert verfolgen können, ist dennoch sicherzustellen, dass ausreichende und passend qualifizierte personelle Ressourcen für Koordinationstätigkeiten, die Ausrichtung von Vernetzungsangeboten, sowie Mittel für temporäre Infrastrukturmieten zur Verfügung stehen. Ein einfach zu bewerkstelligendes Modell könnte sein, dass jeder *Regio Hub* einen jährlichen A-fonds-perdu-Betrag erhält, worüber es eigenverantwortlich verfügt und jeweils zum Jahresende gegenüber dem PSG Rechenschaft ablegt. Der Beteiligungsgrad des PSG ist von dessen Ressourcen abhängig zu machen und kann über den üblichen, vom PSG geförderten Anteilen liegen. In der Aufbauphase sind die *Regio Hubs* aufgefordert, aktiv Finanzierungspartner für die nachfolgende Etablierungsphase zu akquirieren.

Gelingt die Aufbauphase, dann darf als *Outcome* erwartet werden, dass ein Fundament für nachhaltige kulturelle Wertschöpfungsketten gelegt ist: *Regio Hubs* sind gegründet, erproben und evaluieren erste Aktivitäten, und stehen im übergeordneten Austausch mit dem *Creative Hub Netzwerk*. Die Finanzierung für die Etablierungsphase ist gesichert.

Etablierungsphase:
Verselbständigung des Creative Hub Netzwerks

Die Etablierungsphase markiert die Ablösungsphase des *Creative Hub Netzwerks* von der PSG-Förderung und -Begleitung. Es ist Aufgabe der *Regio Hubs*, eigenverantwortlich die Aktivitäten und Angebote des *Creative Hub Netzwerks* weiterzuentwickeln und die weiterführende Finanzierung mittelfristig sicherzustellen.

Für die Finanzierung kommen verschiedene Modelle in Frage, die auch jeweils auf die regionalen Bedingungen und Opportunitäten abgestimmt sind. Adäquat scheint eine Art des *Public-Private-Partnership*, an dem sich Kantone, Bund sowie private Stiftungen oder profitorientierte Unternehmen beteiligen und das eine partielle Eigenrendite aufweist (vgl. kostenpflichte Dienstleistungsangebote der *Regio Hubs*). In der Schweiz sind zahlreiche Stiftungen vorhanden, die Projekte in dieser Art finanzieren und entsprechend auch das *Creative Hub Netzwerk* unterstützen könnten (u. a. Stiftung Mercator Schweiz; Albert Koechlin-Stiftung).

Als *Outcome* der Etablierungsphase ist zu erwarten, dass eine nachhaltig gestärkte Kulturwertschöpfung in der Gotthardregion entsteht, die ihren Wirkungsradius stetig erweitert und Vorbildcharakter für innovative Entwicklung kultureller Wertschöpfung in anderen Bergregionen hat.

6 Verzeichnisse

6.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess-Modell «Kulturwirtschaft in Berggebieten». 8

Abbildung 2: Thematische Gliederung der untersuchten Literatur. 11

Abbildung 3: Drei-Sektoren-Modell (Söndermann/Weckerle, 2003)..... 17

Abbildung 4: Die kulturelle Wertschöpfungskette nach Schütz 2017, 25. 19

Abbildung 5: Beschäftigte der Kulturwirtschaft nach Kulturbereich (Stand 2018). Bundesamt für Statistik, ThemaKart, Neuchâtel 2009–2021. 21

Abbildung 6: Arbeitsstätten der Kulturwirtschaft mit Detailansicht Gotthardregion (Stand 2018). Bundesamt für Statistik, ThemaKart, Neuchâtel 2009–2021. 22

Abbildung 7: Kulturschaffende: Einteilung nach Beruf und Sektor. Bundesamt für Statistik 2020, 18. 23

Abbildung 8: Bruttowertschöpfung des Kultursektors und der Gesamtwirtschaft (BIP, zu Preisen des Vorjahres). Bundesamt für Statistik 2020, 14. 24

Abbildung 9: Erweiterte Darstellung des Autorenteams basierend auf Moser 2010, 15; Scherer et.al. 2002, 4, nach Bieger/Frey (1998). 27

Abbildung 10: Erhebung Ressourcen. Akteure in den Kantonen nach Kulturbereich BfS in absoluten Zahlen (n=597). 31

Abbildung 11: Erhebung Ressourcen. Darstellung der Akteure nach Kulturbereich BfS, eingeteilt nach Region (n=597). 32

Abbildung 12: Erhebung Ressourcen. Akteure in den Kantonen nach Kulturbereich BfS in relativen Zahlen (n=597). 32

Abbildung 13: Entwicklungsthesen für nachhaltige Kulturwertschöpfungsketten in der PSG-Region 48

Abbildung 14: Das regionale, interregionale und überregionale Zusammenspiel der Regio Hubs im Creative Hub-Netzwerk PSG-Region. 49

Abbildung 15: Phasenplan zur Etablierung eines Creative Hub Netzwerks in der Gotthardregion 52

6.2 Literaturverzeichnis thematisch

Metaebene

Badura, Jens: Verhandlung statt Unterhaltung. Überlegungen zur Bedeutung von Kultur im Rahmen der Regionalentwicklung in Berggebieten, in: Bergsteigerdörfer. Ideen - Taten - Fakten 11, 2017, 3.

Badura, Jens: Nichttechnische Innovation. Ein Denkanstoss in Etappen, Berlin 2019.

Badura, Jens: curated innovation. Kreativwirtschaftliche Reallabore als Creative Hubs zur Erprobung neuer Wertschöpfungsstrategien in entwickelten Tourismusregionen, 2020.

Badura, Jens: creative transformation. Potentiale der Kultur- und Kreativwirtschaft im Rahmen der Berggebietsentwicklung, 2021.

Deutscher Alpen Verein (Hg.): Alpinwelt, Bd. 3, 2020.

Grand, Simon/Weckerle, Christoph: Ökonomisierung und Kulturalisierung? Dynamiken und Governance-Modelle, in: Widmer, Ruedi/Kleesattel, Ines (Hg.): Scripted Culture. Digitalisierung und kulturelle Öffentlichkeit, Zürich 2018, 81–91.

Kennel, Cyril/Leuschen, Lara/Page, Roman u. a.: Wertschöpfung zwischen Kultur, Wirtschaft und Technik. Kreativwirtschaft Bodenseeregion, Zürich 2019.

Leimgruber, Walter: Alpine Kultur: Konstanz und Wandel eines Begriffs, in: SAGW (Hg.): Kulturelle Diversität im Alpenraum. Workshop der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, Thun, 29./30. November 2002, Bern 2003, 53–67.

Martel, Frédéric/Page, Roman/Schmuki, Fabienne: Unternehmerische Strategien für eine «Positive Ökonomie», Zürich 2018.

Pieren, Kathrin/Scheurer, Thomas: Mit Lebensqualität die Abwanderung verhindern. Wissenschaftliche Inputs zu einem Protokoll «Bevölkerung und Kultur» der Alpenkonvention, in: SAGW (Hg.): Kulturelle Diversität im Alpenraum. Workshop der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, Thun, 29./30. November 2002, Bern 2003, 84–97.

Schütz, Dirk: I did it my way. Orientierung finden im Kulturarbeitsmarkt, in: Kulturmanagement.net 122, 2017, 24–28.

Tschofen, Bernhard: Berg, Kultur, Moderne. Volkskundliches aus den Alpen, Wien 1999.

Tschofen, Bernhard: Alpine Kultur = alpines Brauchtum?, in: Alpinwelt (3), 2020, 28–31.

Weckerle, Christoph: Kreativwirtschaft – schillernd, unscharf, neu zu denken, in: Bulletin SAGW (1), 2020, 44–45.

Weckerle, Christoph/Page, Roman/Grand, Simon: Von der Kreativwirtschaft zu den Creative Economies Kreativwirtschaftsbericht Schweiz, Zürich 2016.

Bundesebene

Bitter, Gwendolin: Museen und Tourismus. Potenziale und Erfolgsfaktoren, Zürich 2020.

Bundesamt für Raumentwicklung, Bundesamt für Kultur (Hg.): Kultur und Kreativität für die nachhaltige Entwicklung. Gute Beispiele für die Gemeinwesen, Bern 2017.

Bundesamt für Statistik (Hg.): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050, Neuchâtel 2020.

Furrer, Jürg/Moeschler, Olivier: Die Kulturwirtschaft in der Schweiz. Kulturbetriebe und Kulturschaffende, Neuchâtel 2020.

Müller-Jentsch, Daniel: Strukturwandel im Schweizer Berggebiet. Strategien zur Erschliessung neuer Wertschöpfungsquellen, Zürich 2017.

Plaz, Peder: Aktionsplan Alpenraum. Vorschläge für die Ergänzung der Regionalpolitik des Bundes, Chur 2020.

Repic, Aleksandar: Befragung von verschiedenen Zielgruppen zum Thema wirtschaftliche Entwicklung in Schweizer Berggebieten. Management Summary, 2019.

Repic, Aleksandar: Befragung von verschiedenen Zielgruppen zum Thema wirtschaftliche Entwicklung in Schweizer Berggebieten. Volle Umfrage, 2019.

Repic, Aleksandar: Einwohner der Berggebiete. Subgruppenanalyse, 2019.

Schuler, Martin/Dessemontet, Pierre/Joye, Dominique: Die Raumgliederung der Schweiz, Neuchâtel 2005.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB): Positionspapier Digitalisierung, Bern 2017.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB): Positionspapier Strukturverbesserungen, Bern 2018.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB): Corona-Krise trifft Berggebiete hart. Langfristige Massnahmen zur Stärkung der regionalen Wirtschaftskreisläufe sind gefordert, 2020.

Staatssekretariat für Wirtschaft (Hg.): Weissbuch Regionalpolitik, Bern 2020.

Kantonsebene

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden: Umsetzungsprogramm Graubünden 2016-2023, Chur 2016.

Bildungs- und Kulturdirektion Uri: Schaffung rechtliche Grundlagen Kulturförderung. Erläuternder Bericht für die Vernehmlassung, Altdorf 2020.

Forster, Stefan/Göpfert, Rebecca/Gredig, Hansjürg u. a.: Natur- und kulturnaher Tourismus in Graubünden. Analyse und Strategie, Wergenstein 2007.

Graf, Flurina/Gredig, Hansjürg: Innovation durch Kultur. Ein Forschungsprojekt zur innovativen touristischen Inwertsetzung des kulturellen Erbes im Kanton Graubünden. Teil B: Kulturwissenschaftlicher Bericht, Chur 2010.

Hediger, Werner: Regionale Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden. Marktgerechte Nutzung von Synergiepotenzialen, Chur 2016.

Hug, Pierre-Alain (Hg.): Die Bedeutung der Kultur in der Walliser Wirtschaft, in: Hefte der Kulturbeobachtungsstelle Wallis 5, 2017.

Moser, Peter: Wertschöpfung ausgewählter repräsentativer Kulturangebote in Graubünden. Studie zuhanden des Instituts für Kulturforschung Graubünden und der Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung (Center da Capricorns), Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, 2010.

Piffaretti, Paola: Rapporto statistico sul settore culturale nel Cantone Ticino Anno 2018, Osservatorio culturale del Cantone Ticino, 2019.

Plata, Andrea/Bruno, Danilo: La cultura nei comuni. Gestione, risorse, istituti, infrastrutture ed eventi, Osservatorio culturale del Cantone Ticino, Bellinzona 2017.

Regiun Surselva: Standortentwicklungsstrategie Surselva (ab 1.1.2016: Region Surselva und Gemeinden Flims und Trin). Ziele, Schwerpunkte und Massnahmen für die Standortentwicklung in der Surselva, Ilanz 2015.

Wirtschaftsforum Graubünden: Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus. Grundlagenbericht im Rahmen des Projekts «Strategien für Bündner Tourismusorte», Chur 2015.

7 Anhang

Anhang

1. Gästeliste Symposium «Creative Transformation», 25. Februar 2021
2. Diskussionspapier Jens Badura: creative transformation – Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft im Rahmen der Berggebietsentwicklung, 2021
3. Datenbank Bestandsaufnahme «Wertschöpfungskette Kultur», Mai 2021 (PDF)
4. Datenbank Bestandsaufnahme «Wertschöpfungskette Kultur», Mai 2021 (Excel)