

# Umnutzung von öffentlichen Gebäuden in Graubünden

**Erfahrungsbericht mit einer Prozess- und Umsetzungsanleitung (Fallbeispiel Tschlin)**

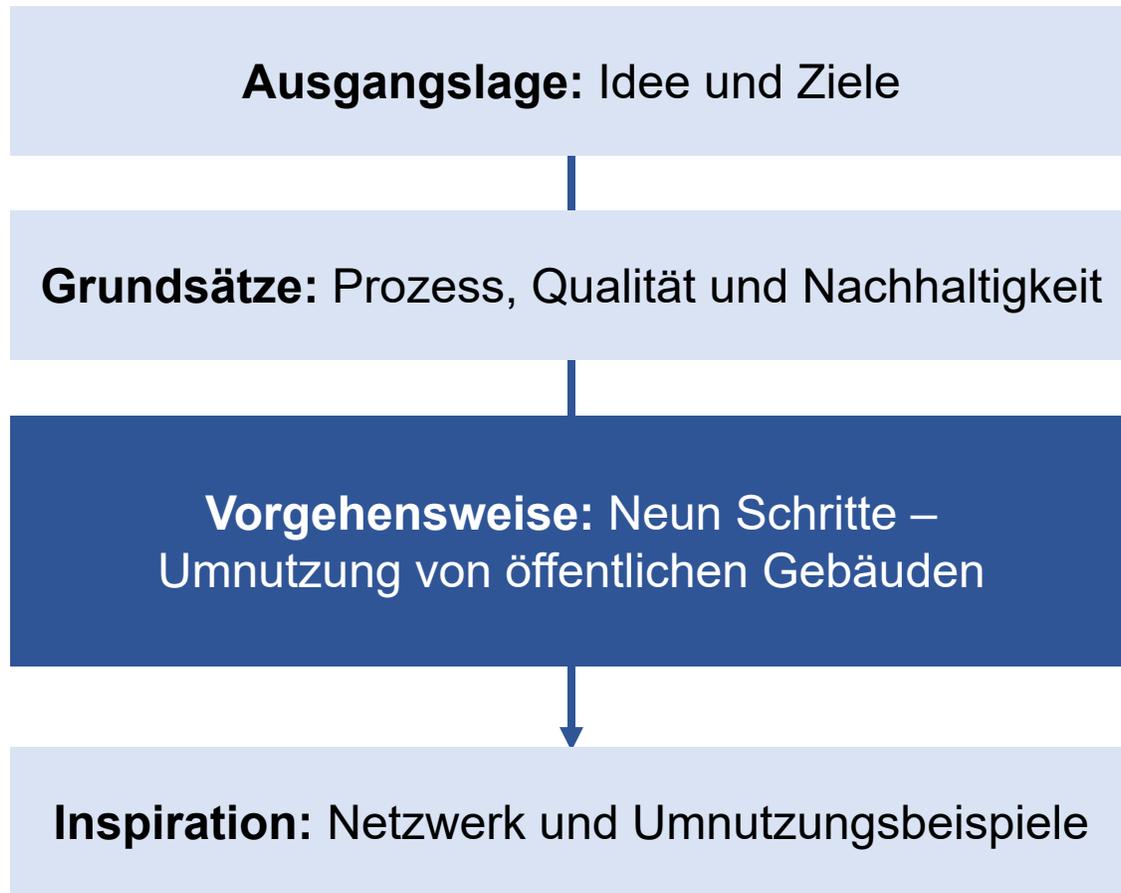
Autor: Stefan Forster; Mitarbeit: Yvonne Pichl-Zaugg; ZHAW Forschungsgruppe Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, Center da Capricorns, 7433 Wergenstein

Juli 2024

# Inhalt

- Ausgangslage
- Idee und Ziele
- Grundsätze: Prozess, Qualität und Nachhaltigkeit
- Vorgehensweise: Neun Schritte
- Beispielsammlung
- Anhang

# Aufbau



# Ausgangslage

- Ländliche Regionen, insbesondere Bergregionen in der Schweiz stehen vor verschiedenen Herausforderungen. Sozioökonomische Schrumpfungstendenzen erzeugen an vielen Orten eine demografische und ökonomische Abwärtsspirale.
- Damit verbunden ist der Verlust von sozialer Substanz, von Kultur- und Innovationskraft. Es gibt generell immer weniger Arbeitsplätze und die Vielfalt der Berufe ist eingeschränkt.
- Die Landwirtschaft als zentrale Branche im Berggebiet gewährleistet zwar weiterhin die Erhaltung der Kulturlandschaft mit flächenmässig wachsenden Betrieben, schrumpft aber personell auch beträchtlich.

# Ausgangslage

- Eine eher neue Entwicklung ist die zunehmende Bedeutung von temporärem Wohnraum auch in wenig touristischen, ländlichen Bergregionen (beschleunigt durch die Corona-Pandemie, die gesetzliche Auslegung der Zweitwohnungs-Initiative und die Raumplanungsrevision). Die Preise für Immobilien sind auch in abgelegenen Bergdörfern stark gestiegen. Was wiederum dazu führt, dass der Wohnraum für die einheimische Bevölkerung knapp und teuer wird.
- All diese Entwicklungen fördern die Abwanderung, das Schliessen von Läden, Poststellen, Dorfbeizen und Schulen. Viele öffentliche Gebäude stehen leer. Daraus ergeben sich Herausforderungen für den weiteren Unterhalt, aber auch Chancen für neue Nutzungen.

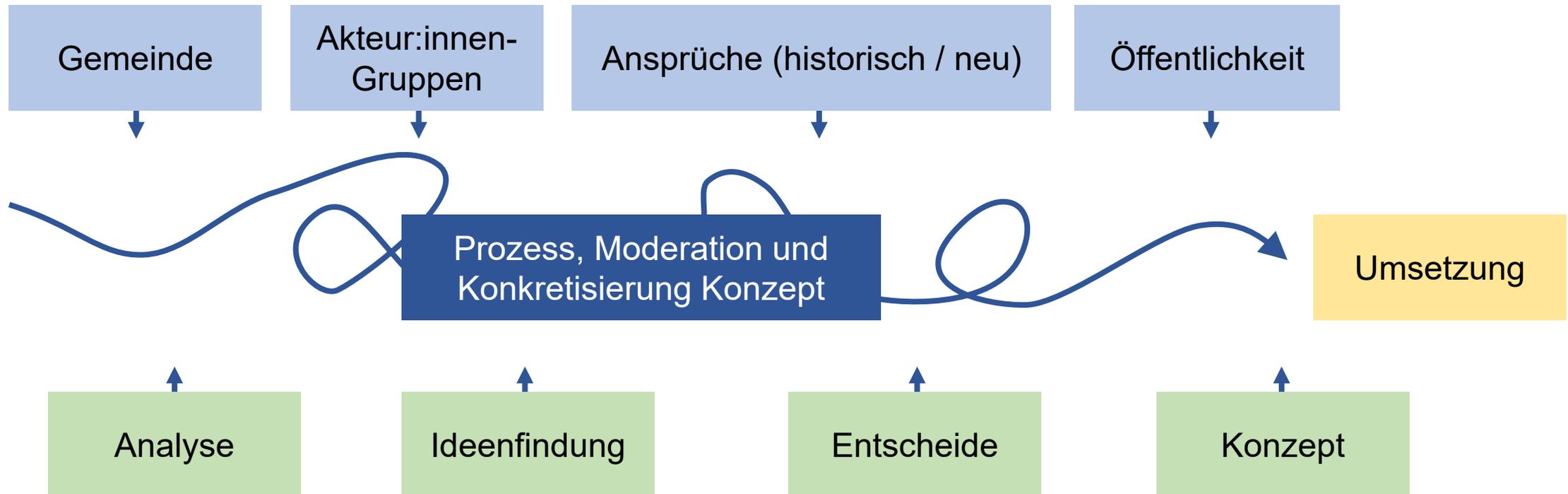
# Idee und Zielsetzungen

- Die Umnutzungsfragen von öffentlichen Gebäuden in Bergdörfern stehen im vorliegenden Erfahrungsbericht im Vordergrund.
- Die Zahl der anstehenden Umnutzungsfälle steigt.
- Es gibt aus verschiedenen Gemeinden bereits einen breiten Erfahrungsschatz zum Teilen.
- Aus den Umnutzungsmöglichkeiten ergeben sich Entwicklungschancen (nicht in erster Linie nur «Probleme»)
- Es könnte sich lohnen Erfahrungen, Wissen und Können miteinander auszutauschen.

**Aber:** Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte. Jeder Fall ist in seiner ganzheitlichen, dörflichen Dynamik auch ein individueller Fall.

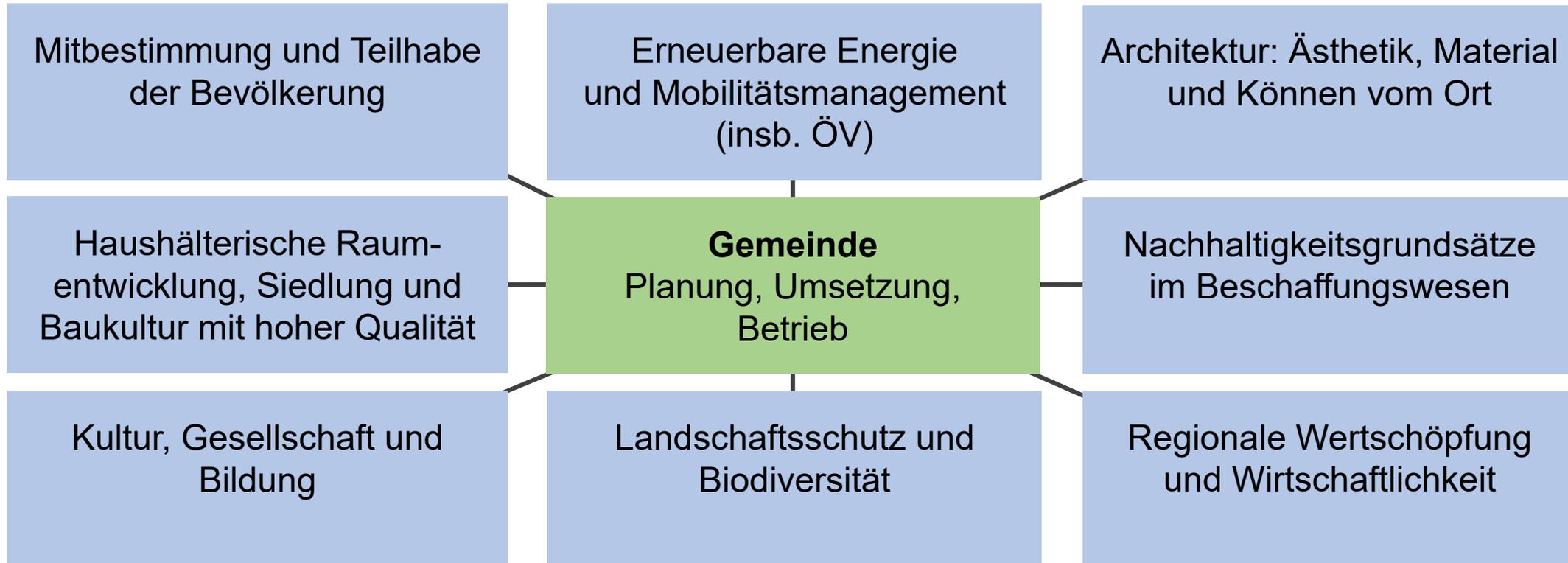
# Grundsatz: Prozess

(Prozess planen, moderieren, Konsens finden, einbinden, steuern, animieren, vernetzen ...)



# Grundsatz: Qualität und Nachhaltigkeit

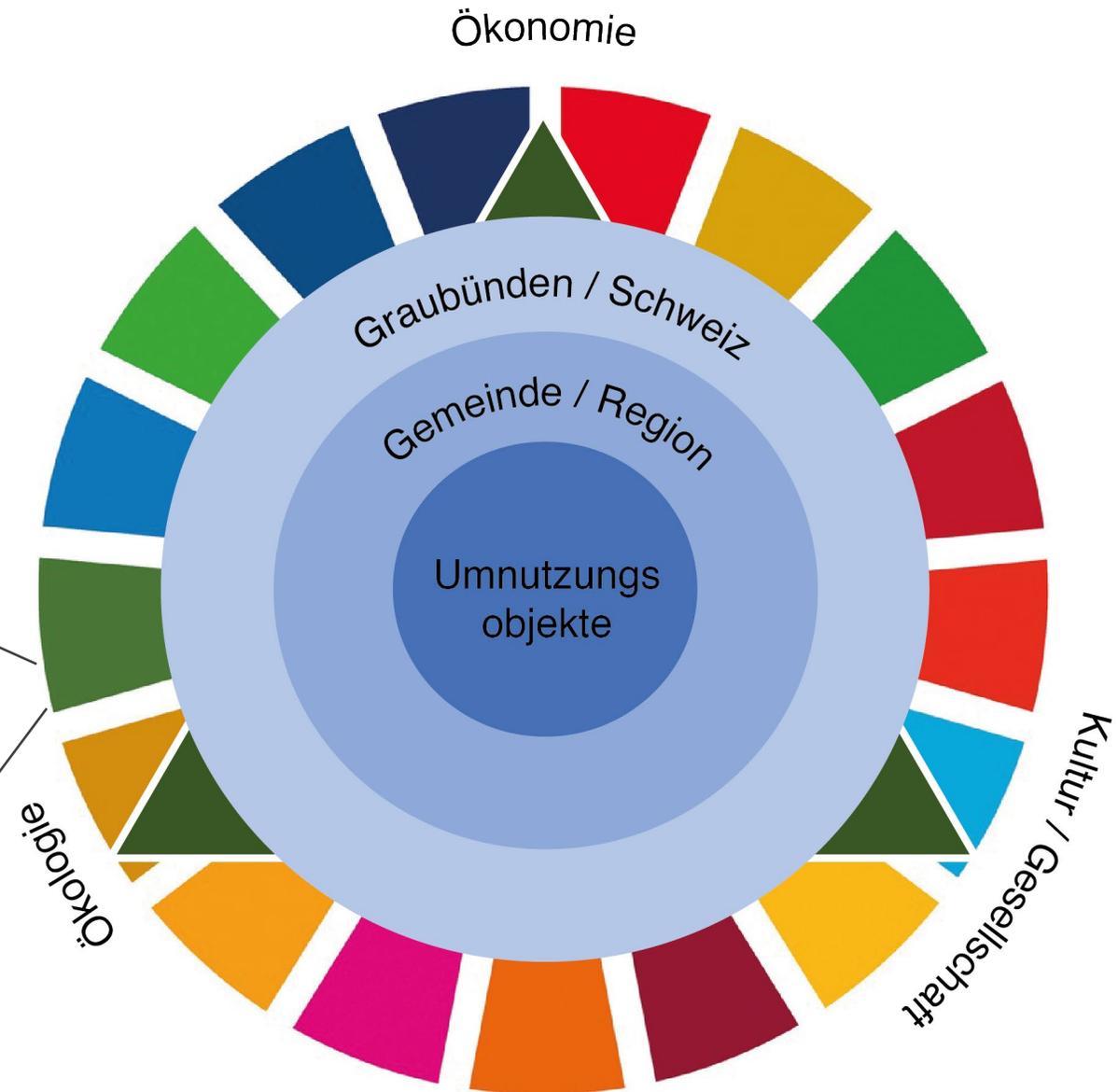
Allgemein die öffentliche Hand und somit auch Gemeinden haben eine Vorbildfunktion für die Schaffung von Teilhabemöglichkeiten, für Nachhaltigkeits- und Qualitätsvorgaben in Entwicklungsfragen.



# Grundsatz: Nachhaltigkeit

Lokale Aufgabenstellung und Problemlösung finden, globale Zusammenhänge und Auswirkungen einbeziehen.

Globaler Kompass  
SDG Sustainable Development Goals



# Grundsatz: Qualität und Nachhaltigkeit

Qualitäts- und der Nachhaltigkeitsgrundsätze als Basis für den Prozess «Umnutzung von öffentlichen Gebäuden»:

- A. Partizipation und Transparenz (Governance)
- B. Funktion und Zweck
- C. Umweltschonend
- D. Wirtschaftlicher Mehrwert
- E. Menschen verbinden
- F. Stärkung des ortstypischen Charakters (genius loci)

Eigene Zusammenstellung, in Anlehnung an die Qualitätskriterien für eine hohe Baukultur / Erklärung von Davos / Bundesamt für Kultur BAK (2021)

# A. Partizipation und Transparenz (Governance)

- Nutzungsplanung und Dorfentwicklung fördern qualitätsorientierte und ortsspezifische Prozesse. Sie ermöglichen die Beteiligung der Bevölkerung und tragen zu einer transparenten und partizipativen Governance für Entscheidungsfindung, Bewirtschaftung und Pflege des Ortes bei.



Workshop Arealentwicklung Parkplatz Lescha / Skigebiet Sarn Heinzenberg

## B. Funktion und Zweck

- Die Umnutzungsideen, die Gestaltung und Bauweise erfüllen die menschlichen Bedürfnisse nach Gesundheit, Komfort, Sicherheit und Zugänglichkeit. Neue Ideen sollten langlebig sein, sich bestehenden sowie sich wandelnden Nutzungen und Zwecken anpassen und das baukulturelle Erbe erhalten und entwickeln.



La Vitrina in Curaglia, historisch-künstlerische Ausstellung über das Val Medel in altem Dorfstall

## C. Umweltschonend

- Umnutzungen tragen dazu bei, die natürlichen Ressourcen zu erhalten, die Auswirkungen des Klimawandels zu minimieren und damit die Nachhaltigkeit zu unterstützen.
- Sie bewahren, fördern und entwickeln vielfältige Kulturlandschaften durch verantwortungsvolle Bodennutzung und Siedlungen, nachhaltige Mobilität, Energieeffizienz sowie langlebige Baumaterialien und -methoden, die den gesamten Lebenszyklus berücksichtigen.



Toggenburg Bergbahnen, Skiliftstation (Architektur: Herzog & de Meuron), Landschaft des Jahres 2021

## D. Wirtschaftlicher Mehrwert

- Umnutzungen von öffentlichen Gebäuden priorisieren kulturelle Werte und langfristige Investitionen gegenüber kurzfristigem wirtschaftlichem Gewinn.
- Sie erhalten und steigern den regionalwirtschaftlichen Wert.
- Sie bewahren und entwickeln Ressourcen durch eine langfristige, auf den Standort und die Gestaltung abgestimmte Nutzung, durch hohe Qualität in der Gestaltung, Effizienz im Betrieb und durch den Einsatz hochwertiger, langlebiger Baumaterialien.



Umnutzung altes Stationsgebäude RhB in Alvaneu, Ferien im Baudenkmal

## E. Menschen verbinden

- Neue Ideen widerspiegeln und fördern inklusive Gesellschaften und regen zu gemischten Nutzungen an.
- Sie erleichtern das Miteinander und fördert die gemeinsame Verantwortung, die zu sozialem und räumlichem Zusammenhalt führt.



Umnutzungsprojekt Alpgebäude: Gastronutzung, Übernachtungsmöglichkeit und Schulungsraum  
Alp Nurdagn, Anarosa, Muntogna da Schons

## F. Stärkung des ortstypischen Charakters (Genius Loci)

- Neue Ideen weisen Eigenschaften auf, die eine emotionale Reaktion der Menschen begünstigen und dadurch einen positiven Bezug zu einem Ort herstellen.
- Sie fördert die Verbundenheit mit dem Ort durch ihre starke Identität und Unverwechselbarkeit und tragen so zur Erfüllung sozialer, psychologischer und kultureller Bedürfnisse bei.
- Umnutzungen berücksichtigen die sinnliche Wahrnehmung und die Beziehung zwischen Objekten, Räumen und Menschen.



Vrin im Lugnez ortstypisch weiterentwickelt: u.a. mit den in die Landschafts- und Dorfstruktur passenden Stallbauten im Vordergrund (Architektur: Gion A. Caminada)

# Vorgehensweise «Schritt für Schritt – Umnutzung von öffentlichen Gebäuden»:

## 1. **Projektorganisation**

Gemeinde als Trägerin, breit abgestützte Arbeitsgruppe, externe Moderation und Beratung von aussen

## 2. **Partizipation und Prozessgestaltung**

Bedeutung, Methoden und Möglichkeiten

## 3. **Die Grundlagen und Analysen**

Umfeld und Innenperspektive, Auslegeordnung weist den Weg zu den Ideen und Methoden

## 4. **Ideen finden**

Kreativitätsphase, Methoden

## 5. **Ideen prüfen**

Andere Beispiele, Machbarkeit abklären, mögliche Partnerschaften und Multiplikatoren, Expertise Raumplanung, Bau und Architektur, Nachhaltigkeits-Check

# Vorgehensweise «Schritt für Schritt – Umnutzung von öffentlichen Gebäuden»:

## 6. **Idee entwickeln und konzipieren**

Umfeld und Ausgangslage, Inhalte, Verantwortungen, Partnerschaften, bauliche Massnahmen, Finanzplanung, Zeitplanung

## 7. **Trägerschaft und Organisation:** passende Trägerschaft wählen, Struktur schaffen und Verbindlichkeit erhöhen

## 8. **Kalkulation und Finanzierung**

betriebswirtschaftliche Überprüfung, Tragbarkeitsberechnung, Investitions- und Finanzierungsplan

## 9. **Umsetzung**

Opportunitäten nutzen, «Grosses Bild» im Auge behalten, Zeit lassen

# 1. Projektorganisation

- Gemeinde als Trägerin des öffentlichen Gebäudes (Verantwortung, Impulsgeberin und erste Finanzierung)
- Wichtiges Grundverständnis: Das Objekt nicht im «luftleeren» Raum anschauen. Es geht immer um die Integration und um Impulse für das ganze Dorf, die Region
- Übersicht über Stakeholder, ihre Perspektiven, Interessen und ihren Einfluss auf das Objekt schaffen
- Auftrag, Erwartungen und Anforderungen an die Mitglieder der Arbeitsgruppe umschreiben
- Arbeitsgruppe zusammenstellen
- Bei Bedarf externe Moderation und Beratung engagieren (lösungsorientierte und ausgleichende Prozessmoderation, inhaltliche Recherchen und Grundlagenarbeiten, fachliche Beratung und Vernetzung, Animation und Motivation)
- Prozess planen (Ziele, Arbeitsweise, Kommunikation, Methode und Formate, Meilensteine, Resultate)

# Exkurs Rollenverteilung

- **Gemeinde:** ist als Besitzerin des Objektes verantwortlich für die öffentliche Nutzung des Objekts (Impulsgeberin und erste Finanzierung)
- **Bevölkerung / Organisationen:** Ideengeber:innen und Mitträger:innen
- **Regionalverband:** fachliche Beratungs- und Vernetzungsstelle (Wissensträgerin von Fach- und Finanzoptionen in der Region, im Kanton und darüber hinaus)
- **Kantonale Fachstellen:** rechtliche und politische Beratung und Unterstützung, Fach- und Finanzpartner
- **Professionelle Beratung:** externe Fachberatung, Prozessbegleitung, Moderation und Vernetzung
- **Kooperationspartner:** Planung und Umsetzung der Nutzungsidee (Fach-, Multiplikations- und Finanzpartner)
- **Trägerschaft** der neuen Nutzungsidee: Einbezug von potenziellen Betreiber:innen und von motivierten Macher:innen in die Planung (so früh wie möglich)

# Rollenverteilung und Vorgehen

- Umnutzungs-Initiative von der Regionalentwicklung (Regiun Engiadina Bassa Val Müstair; EBVM) und von der Gemeinde Valsot (Auftragsbeschrieb, Zielsetzung und Anforderungen)
- Finanzierung für die Umnutzungsplanung durch die Gemeinde Valsot, ergänzende Finanzierung für die Erstellung eines kantonalen Erfa-Berichtes
- Moderations- und Beratungsauftrag wird ausgeschrieben (Beratung bereits für die Eingabe des Unterstützungsantrages an potenzielle Geldgeber:innen eingesetzt)
- Breit abgestützte Arbeitsgruppe wird von der Gemeinde bestimmt / gewählt
- Tschlin Spezial: «fusionspolitische» Komponente, lange Vorgeschichte von gescheiterten Ideen, gleichzeitig bereits etablierte Entwicklungsansätze und Anknüpfungspunkte im Dorf (wie Bun Tschlin)

# 2. Partizipation und Prozessgestaltung

## Partizipation als Schlüsselfaktor

- «Wenn du schnell gehen willst, dann gehe alleine. Wenn du weit gehen willst, gehe mit anderen» (Afrikanisches Sprichwort)
- «Partizipation» oder «Bürger:innen-Beteiligung» bedeutet teilhaben, teilnehmen, beteiligt- und betroffen sein > wer selber betroffen ist, übernimmt eher Verantwortung und hilft beim Handeln
- Partizipation schafft Transparenz und Vertrauen
- Partizipation schafft Akzeptanz
- Durch Partizipation Mittragende gewinnen
- Durch Partizipation die Ideen- und Perspektivenvielfalt erhöhen (kollektive Intelligenz nutzen > Innovation)
- Durch Partizipation die Verankerung des Vorhabens in der Region verbessern

## 2. Partizipation und Prozessgestaltung

Jeder Partizipationsprozess ist verschieden und auch die beteiligten Personen sind unterschiedlich. Deshalb wird jeder Partizipationsprozess individuell an die Gegebenheiten angepasst:

- Was ist das Ziel der Partizipation?
- Wer soll partizipieren (Stakeholder-Analyse, methodisches Bsp. im Anhang)?
- Mit welcher Stufe der Partizipation wird dieses Ziel erreicht?  
(ev. verschiedene Stufen für verschiedene Stakeholder-Gruppen)
- Plan, wer wann wie einbezogen wird und was damit erreicht werden soll

## 2. Partizipation und Prozessgestaltung

**Mitwirken:** Die Beteiligten treffen alle wichtigen Entscheidungen selbst. Ev. werden sie von Fachkräften unterstützt und begleitet.

**Mitentscheiden:** Beteiligte können in bestimmten Bereichen eigenständig entscheiden.

**Mitreden:** Die Meinungen von Beteiligten werden abgeholt und bei Entscheidung eventuell berücksichtigt.

**Informieren:** Fachkräfte informieren Interessierte über anstehende Entscheidungen und die Hintergründe und schaffen Transparenz



# 2. Partizipationsveranstaltung - Erfolgsfaktoren

## **Vorbereitung**

- Ziele klar definieren
- Ort, Zeitpunkt und Dauer auf Zielgruppe anpassen
- Inhalte zielgruppengerecht aufbereiten
- externe Moderation

## **An Veranstaltung**

- Angenehme Atmosphäre schaffen
- Wertschätzende Haltung, Vielfalt der Sichtweisen als Bereicherung ansehen
- Vertrauen aufbauen, damit die Teilnehmenden möglichst viel beitragen
- weiteres Vorgehen mit Resultaten von Anfang an klar kommunizieren (wie werden Inputs aus Veranstaltung / Befragungen verwendet, wie nicht, was ist die Stufe der Partizipation?)
- Inputs und Fragen ernst nehmen, Raum für Bedenken und Wünsche schaffen
- Rahmenbedingungen von vornherein kommunizieren (was ist diskutabel, was nicht?)
- Resultate gut dokumentieren, damit sie weiterverwertbar sind

## **Nach der Veranstaltung**

- Teilnehmende immer wieder über den Stand der Arbeiten und das weitere Vorgehen informieren

# Prozessgestaltung

**Gemeinde Valsot, Region EBVM, Tourismusorganisation TESSVM, Kanton GR:** Integration bestehende Entwicklungsstrategien

- Prozessinhalte
- 9x Schritt für Schritt
- Integration in Gemeinde/Region/Kanton

**Organisationsprozess:**  
Wer trägt, denkt mit, lenkt und moderiert? Politische, fachliche und soziokulturelle Dimension Arbeitsgruppe / Moderation und Beratung auswählen

**Zweck:** Warum machen wird das? **Prämisse Nachhaltigkeit**

**Analyseprozess:**  
Wo stehen wir? Warum? Wohin geht es?

**Ideenfindungs-Prozess:** Vorspuren in der Arbeitsgruppe, aber öffentliche Mitwirkungsmöglichkeit schaffen

**Ideen prüfen, selektionieren und entwickeln:** Ist die Idee gut? Inhalte präzisieren / Trägerschaft festlegen / «Macher:innen» für die Umsetzung einbinden / Raumplanung, Bau und Architektur einbeziehen / Beratung Betriebswirtschaft

**Trägerschaftsmodell:** prüfen und wählen  
**Recherche Kooperationspartner:** Organisations-, Fach- und Finanzpartner

**Überzeugungsprozess:** politische und öffentliche Ebene / Info und Dikussion

**Finanzierung:** Wer bezahlt den Impuls? Wie wird das (selbst-) tragbar?

**Umsetzung**

1. Projektorganisation
2. Partizipation und Prozessgestaltung
3. Grundlagen und Analysen
4. Ideen finden
5. Ideen prüfen
6. Ideen entwickeln
7. Trägerschaft und Organisation
8. Kalkulation und Finanzierung
9. Umsetzung

# 3. Grundlagen und Analysen

## **Gegen aussen:**

- Umfeld: ökonomische Entwicklungslinien, Trends und gesellschaftliche Transformationen
- Relevante Herausforderung demografisch, ökologisch, ökonomisch, soziokulturell

## **Gegen innen:**

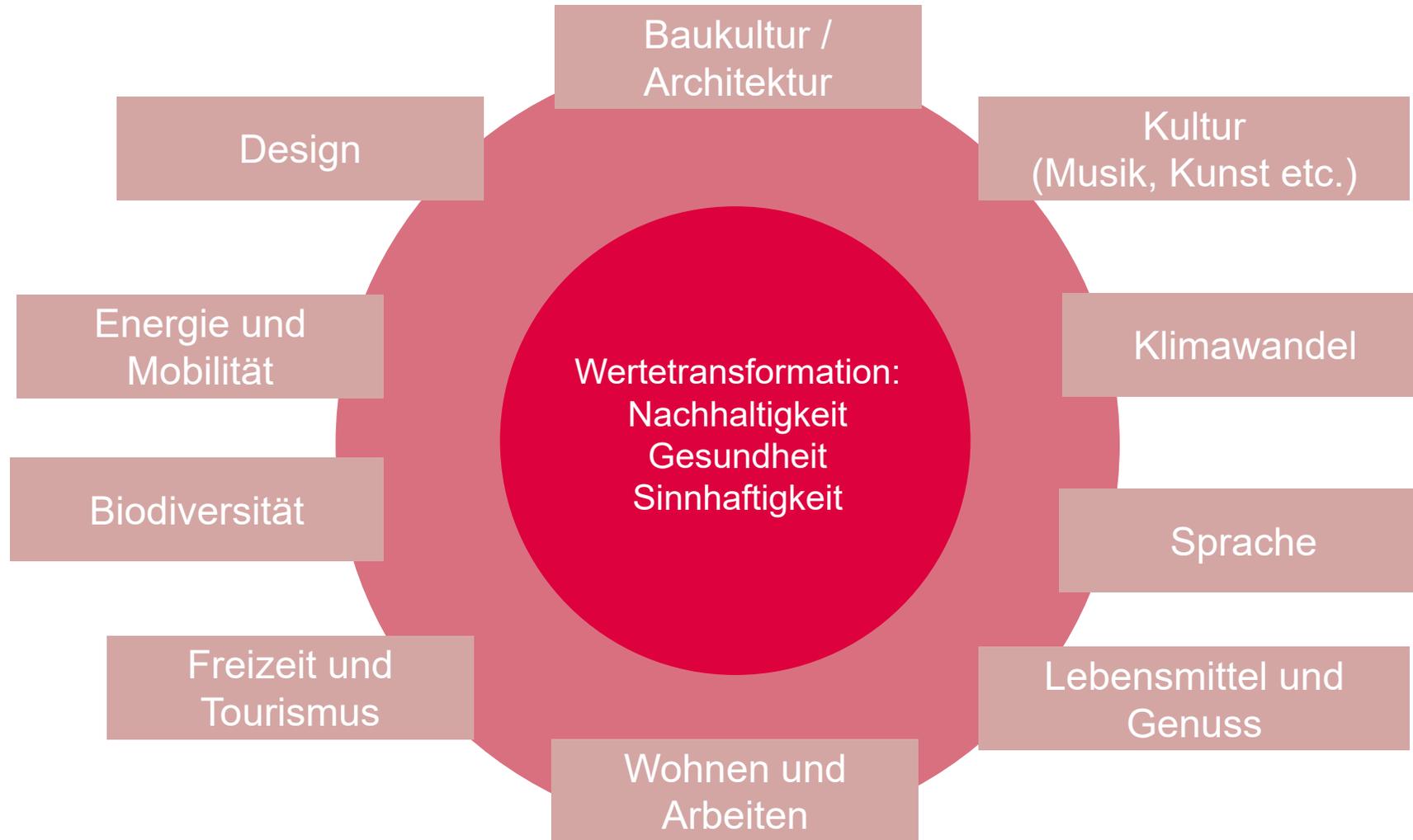
- Direkte Umgebung: statistische Analyse, aktuelle Entwicklungen in der Region, laufenden Ideen, Strategien und zentrale Akteure
- Stärken / Schwächen - Analyse direkte Umgebung (auch in Bezug auf das Umnutzungs-Objekt)
- Ableitung von Themen für ortstypische Positionierungsmöglichkeiten

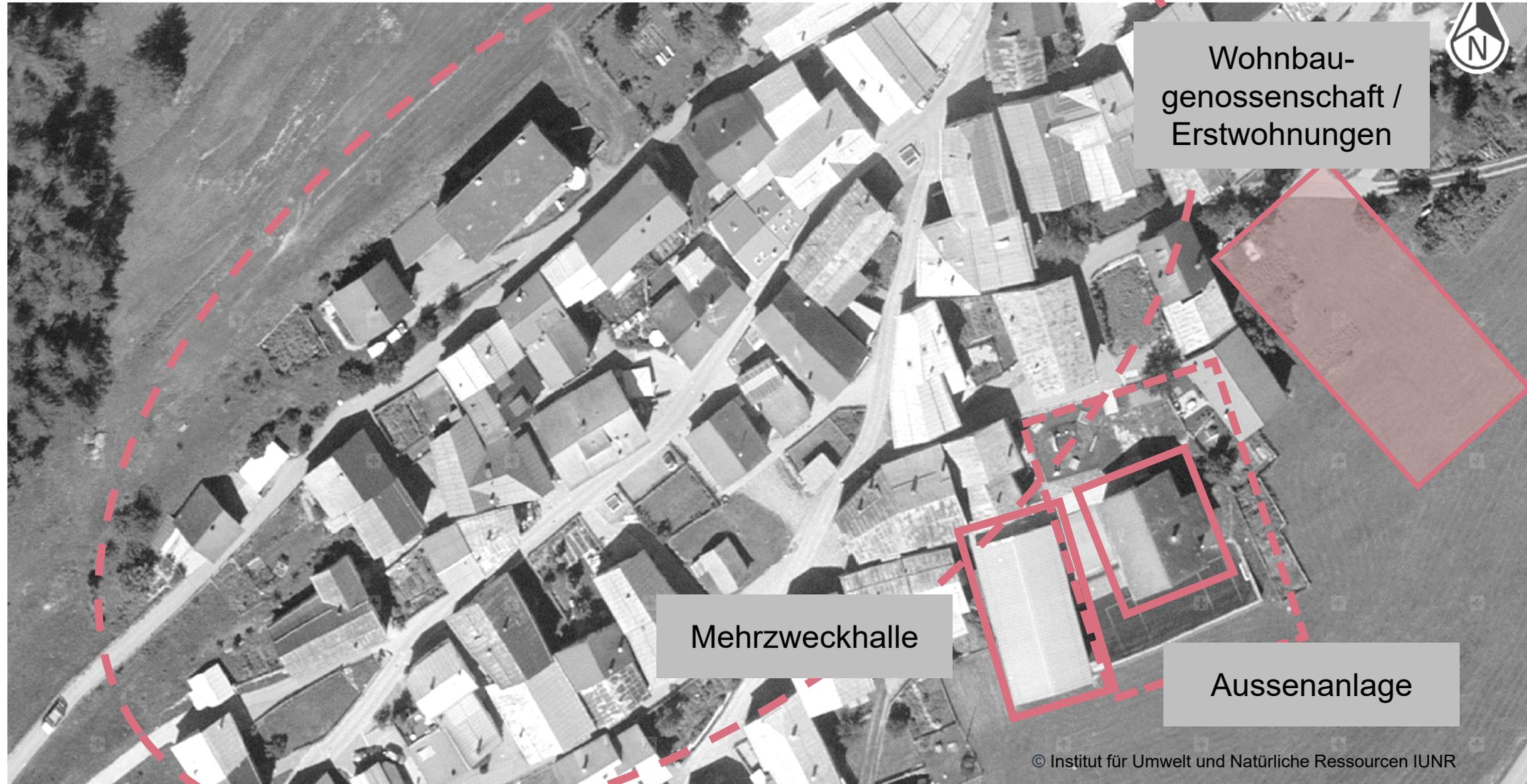
Trends und deren Auswirkungen auf den ländlichen Raum / die Dorfentwicklung in Tschlin:  
 Die gegebenen, naheliegenden «Tschliner-Inhalte» bieten viele nachgefragte  
 Differenzierungen für Umnutzungsmöglichkeiten und für eine Positionierung des Dorfes.

Anknüpfungspunkte / Trend-Themen:

- Regionalität, Verortung
- Nachhaltigkeitstransformation, Qualität und Substanz
- Biodiversität
- Klima
- Food (Kulinarik, Produktion, Veredelung ...)
- Kreativität: Gestaltung, Ästhetik / Design
- Kunst, Musik und allg. Kultur
- Baukultur und Architektur
- Sprache

# Anknüpfungspunkte für mögliche Differenzierungen / Positionierungen





Wohnbau-  
genossenschaft /  
Erstwohnungen

Mehrzweckhalle

Aussenanlage

## 4. Ideen finden

- Erste Ideenfindungs-Runde in der Arbeitsgruppe > Ideen vorspüren
- Öffentlicher Workshop für die Mitwirkung: Sammlung, Prüfung und Selektion von Ideen (inhaltlich und methodisch ausführlich beschrieben unter Schritt 2 «Partizipation und Prozessgestaltung» und untenstehend im Exkurs «Partizipation und Ideenfindung»)
- Ideen verwerfen, eingrenzen, diskutieren, erste Abklärungen machen, heranreifen lassen



# Exkurs Methoden für Partizipation & Ideenfindung

## Arbeitsgruppe

- **Design Thinking** innovative Lösungen und Prototypen für komplexe Probleme entwickeln
- **Dynamic Facilitation** um Bedenken und Emotionen aufzunehmen, gemeinsam ins Thema starten

## Öffentlicher Workshop

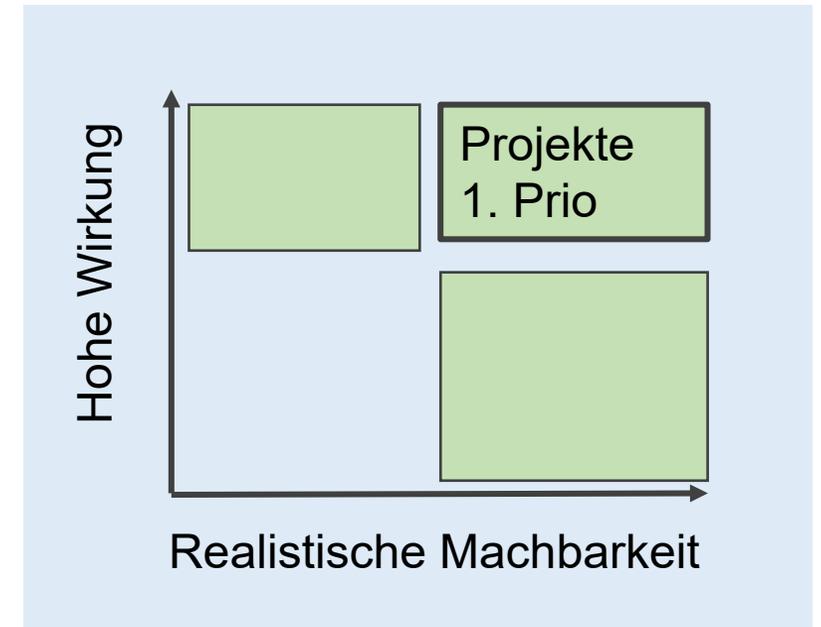
- **Zukunftskonferenz** miteinander Zukunftsbild entwickeln und erste konkrete Handlungsschritte
- **World Café** in kurzer Zeit erfahren alle Sichtweise von allen Teilnehmenden zu bestimmtem Thema, aufeinander aufbauend Ideen entwickeln
- **Open Space** mit vielen Menschen durch Selbstorganisation wesentliche Teilthemen zu umfassenderem Thema innovativ und lösungsorientiert bearbeiten, Aufbruchstimmung erzeugen / nutzen.

## Kreativtechniken, Ideenfindung

- **Brainstorming** möglichst viele verschiedene Ideen sammeln, (noch) ohne Kritik, möglichst vielfältig
- **Brainwriting** wie Brainstorming, die Ideen werden jedoch zuerst von den Teilnehmenden im Stillen aufgeschrieben
- **635-Methode** Sonderform des Brainwritings, 6 Personen schreiben 5 Minuten 3 Ideen auf, 6x wiederholen = 108 Ideen
- **Kopfstandmethode** Was will ich auf keinen Fall erreichen? Unterhaltsame Art, um auf wichtige Elemente zu kommen.
- **Walt-Disney-Methode** Betrachtung eines Problems aus den 4 Perspektiven Träumer:in, Realist:in, Kritiker:in, Neutral

# 5. Ideen prüfen

- Recherche von ähnlichen Ideen
- Abwägen und gewichten > hohe Wirkung und nutzen fürs Dorf / hohe Realisierungschancen:
- Erste Gespräche mit anderen Akteuren und Experten
- Erste Gespräche mit den Nutzungs- und Anspruchsgruppen
- Erste Abklärung und Identifikation von möglichen Macher:innen
- Nachhaltigkeits-Check der Idee > die Plattform für Nachhaltigkeitsbeurteilungen vom Netzwerk der kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen bietet eine gute Übersicht über Beurteilungs-Tools:  
[www.nknf.ch/plattform-nhb/](http://www.nknf.ch/plattform-nhb/)



# Ideen

Kriterien

	Musik	Hostel	Biodiversität	Kulinarik
<b>Mehrwert für das Dorf</b>	Thema ist vielseitig beispielbar im ganzen Dorf (Festivals, Konzerte, Nutzung von unterschiedlichen Räumen..)	Tschlin wird neuer Anziehungspunkt in der Region	Tschlin wird nebst «schönstem Dorf der Schweiz» zum Biodiversitäts-Dorf	Ganzes Dorf könnte einbezogen werden (mehrere Standorte, Dorfladen, Käserei etc.)
<b>Alleinstellungsmerkmal</b>	Musikdorf in GR	Einzigster Treffpunkt dieser Art in der Region	«Biodiversitätsdorf» wäre neu	Lokale Kulinarik wird in GR bereits vielfältig thematisiert und bespielt
<b>Anpassung Infrastruktur</b>	Eher Hoch: Umnutzung Schulhaus als Hotel	Mittel: je nach gewünschter Angebotsvielfalt (Aussenanlagen, Übernachtungskomfort...)	Hoch: Umnutzung Schulhaus als Hotel / Schulungsräume könnten teilweise (wieder) benutzt werden	Hoch: Ausbau Hotel und Gastronomieangebot
<b>Arbeitsplätze / Wertschöpfung</b>	Arbeitsplätze entstehen im Hotel- / Gastrobereich / Programmplanung	Arbeitsplätze entstehen im Hotel- / Gastrobereich, weitere im Sportbereich / Facilitymanagement bei den Aussenanlagen möglich	Arbeitsplätze entstehen im Hotel / Gastrobereich / Schulung / Führung / Exkursion / Programmplanung	Arbeitsplätze in der Gastronomie, evtl. in der Produktion / Verarbeitung und Schulung / Programmplanung
<b>Tourismus</b>	Attraktives Angebot für Chöre, an Festivals und für kulturinteressierte Personen (Zweit- und Einheimische aus dem Engadin)	Attraktives Angebot für lokale Bevölkerung und Gäste in der Region und junges Zielpublikum	Attraktives Angebot und Erweiterung für spezifische Zielgruppe (Experten und Interessierte)	Attraktive Erweiterung des bestehenden Angebots
<b>Landwirtschaft</b>	Kein direkter Bezug, aber mögliche Zugänge machbar	Kein direkter Bezug, aber mögliche Zugänge machbar	Aufzeigen der Bewirtschaftung und Pflege der Landschaft	Hauptbestandteil beim Fokus auf lokale Kulinarik
<b>Organisation / Betrieb / Wirtschaft</b>	Muss geprüft werden (evtl. Anknüpfung an bestehende Vereine)	Muss geprüft werden (evtl. Anknüpfung an bestehende Vereine)	Muss geprüft werden (evtl. Anknüpfung an Biosfera-Erweiterung)	Muss geprüft werden (evtl. Anknüpfung an bestehende Vereine)

# 6. Idee entwickeln und konzipieren

- Gespräche / Interviews mit potenziellen Partnerinstitutionen führen: fachliche Partner, Finanzierungspartner, Kooperationspartner
- Projektskizze aufsetzen:
  - *Ziele und Inhalte schärfen*
  - *Trägerschaft und Organisation skizzieren (ev. auch Varianten)*
  - *Massnahmenplanung formulieren*
  - *Investition- und Finanzplanung vorbereiten*
- Macher:innen für die Umsetzung suchen und einbinden (so früh wie möglich)
- Raumplanungsfragen klären
- Bau- und Architektur-Expertise einbinden (*spätestens hier, besser von Anfang an*)
- Betriebswirtschaftliche Beratung einbeziehen
- Konzept kurz, attraktiv aufbereiten, visualisieren («Motivations- und Verkaufsdokumentation» erstellen)

## DACH

Positionierung / Fokus auf Musik  
Tschlin – musica in cumün

### Nutzung Mehrzweckhalle:

- (Musik-)Vereine (über 90 Proben im Jahr!)
- (Musik-)Anlässe
- Private Anlässe

### Nutzung Schulhaus:

- Chasa Tschlin (übernachten, Gruppen und Individualgäste)
- Ustaria Tschlin (treffen, essen und trinken)

Einbezug von weiteren Lokalitäten / Aktivitäten / Gruppen in Tschlin (ganze Gemeinde Valsot)

**Kernangebote**

**Infrastruktur**

- Mehrzweckhalle als Übungs- und Aufführungsraum
- Chasa Tschlin mit Ustaria
- Einbezug weitere Übungs- und Aufführungsräume
- Weitere Übernachtungsmöglichkeiten

**Jahresprogramm Tschlin  
musica in cumün**

- Integration / Kooperation mit Tschliner Musikvereinen,
- weiteren Musikveranstaltern in de Region: u.a. Fundaziun San Niclà, Fundaziun Tschanüff, Musikschule etc.

**Kooperationen**

*(Beispielliste)*

- Haus der Volksmusik, Altdorf
- Hochschule Luzern
- Institut für Kulturforschung GR
- Fränzlis da Tschlin / weitere Formationen
- Klangwelt Toggenburg
- Belvédère-Gruppe
- Acla da Fans SA
- Schweizer Berghilfe
- Pro Baselgia San Niclà
- Fundaziun Tschanüff
- Pro Terra Engiadina
- Musikschule Engiadina Bassa

**Assoziierte Angebote**

**Kulinarik**

Produktion / Veredelung  
Kooperation mit Bun Tschlin

**Biodiversität**

Exkursionen und Führungen (Pro Terra Engiadina, Vogelwarte Sempach, Orichdeenfreunde ...)

# Exkurs Raumplanung

- Die meisten öffentlichen Bauten sind nutzungsplanerisch der ZöBa zugeteilt (Zone öffentliche Bauten). Die Nutzung ist daher eingeschränkt u.a. keine private Nutzung, keine touristische Nutzung, keine Wohnnutzung ...)
- Umzonung muss genug früh angegangen werden (Teilrevision dauert unter Umständen bis 1 Jahr / Gesamtrevision erfahrungsgemäss noch länger)
- Durch RPG 1-Vorgaben entstehen keine Probleme für die Gemeinde betreffend Vorgaben WMZ > Wohn-, Misch-, Zentrumszonen, wenn Umnutzungen vorgenommen werden.
- Amt für Raumentwicklung Graubünden hilft bei Umnutzungsfragen (Förderung Brachflächen-Nutzungen ist im Sinne der Raumentwicklungs-Strategie des Kantons)
- Infos und Einschätzungen über die zuständigen Kreisplaner:innen einholen: [www.are.gr.ch](http://www.are.gr.ch)

# 7. Trägerschaft und Organisation

Varianten von Trägerschaftsmodellen prüfen und selektionieren (auf die eigenen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse ausrichten), denn viele Varianten sind möglich und erfolgreich in der Anwendung.

Wichtigste Varianten:

- **Stiftung:** klar gemeinnützig, «non-profit» ausgerichtet. Vorteile in der Geldakquise. Stiftungsrat strategisch alleine im Lead, darum Zusammensetzung durchdacht, «demokratisch» festlegen
- **Verein:** offen und breit abgestützt mit Mitgliedern und Sympathisanten (Mitmach-Möglichkeit), etwas aufwändiger in der Organisation (Kommunikation, Generalversammlungen, Rechenschaftsablegung)
- **Aktiengesellschaft:** wirtschaftlich, unternehmerische Varianten (auch gemeinnützige AG möglich)
- **Genossenschaft:** geteiltes Eigentum, breite Abstützung, aufwändiger in der Kommunikation und Organisation
- **Gemeinde bleibt Trägerin:** Entscheidungsgewalt und finanzielle «Last» bleibt in der Gemeinde, je nach Projektidee auch unternehmerische Verantwortung

2023

2024

2025

## Verein musica in cumün

**Zweck:** Musik-Projekte und Programme in Tschlin. Weitere Aktivitäten und Projekte (Tschlin / Valsot / GR ... )

### Etappe I:

- Programmierung Musikdorf
- Konzipierung und Umsetzung Ustaria Bun Tschlin und Chasa Tschlin (Start Nutzung Schulhaus)
- Koordination Nutzung sala polivalenta

*Schulhaus und sala polivalenta im Eigentum der Gemeinde*

## Ustaria Tschlin

Eigene Organisationseinheit (vermutlich GmbH): Zusammenarbeit und Ausrichtung vertraglich geregelt. Ev. auch betriebswirtschaftliche Integration der Chasa Tschlin.

## Fundaziun

**Zweck:** Entwicklung Musikdorf mit den entsprechenden Infrastrukturen

### Etappe II:

- Abklärung / Entwicklungsvarianten im Bereich Gastro / Übernachtung / Kulinarik / Biodiversität / Baulandreserve / weitere Initiativen im Dorf und in der Region ...

*Schulhaus und sala polivalenta im Eigentum der Fundaziun (gestiftet von der Gemeinde)*



Der Vereinsvorstand besteht aus Einheimischen, Zweitheimischen, Heimweh-Tschlinern und Tschlin zugewandten Personen, ist breit aufgestellt und auf drei Hauptressorts verteilt.

**Vereinsführung (Gesamtkoordination / Finanzen / Infrastruktur):** Peder-Andri Arquint, (Präsident, Tschlin), Armon Kirchen (Tschlin), Fadri Riatsch (Vnà), Jonas Misteli (Tschlin), Dumeng Janett (Tschlin)

**Gastronomie / Events / Übernachtung:** Sergio Moreira (Ramosch), Martina Hänzi (Scuol), Stefan Forster (Chur)

**Musik (Kuratorium / Programm / Projekte):** Braidia Janett (Tschlin/Chur), Madlaina Janett (Zürich/Tschlin), Cinzia Regensburger (Scuol)

# 8. Kalkulation und Finanzierung

- Investitions- und Finanzplan
- Betriebswirtschaftliche Kalkulation / Planerfolgsrechnung
- Finanzierungsmöglichkeiten (gesetzliche Möglichkeiten, laufende Förderprogramme) der öffentlichen Hand prüfen / abklären
- Gespräche mit potenziellen Geldgeber:innen (privat / institutionell)

Allgemeiner Hinweis: In der Finanzplanungsphase kann der Einbezug einer externen Beratung - je nach Bedarf und Ausgangslage - empfehlenswert sein. Wichtig ist dabei neben dem finanztechnischen Knowhow auch der fachliche Bezug zur Idee des Umnutzungskonzeptes. Denn beispielsweise ein Gastronomie-Projekt erfordert anderes Spezialwissen als ein Wohnungs-Projekt.

# 8. Kalkulation und Finanzierung

Bausteine der Finanzplanung



# 8. Kalkulation und Finanzierung

## **Bausteine der Finanzplanung:**

- 1. Umsatzplanung:** Die Umsatzplanung ist die Grundlage für die Planerfolgsrechnung und die Liquiditätsrechnung. Sie prognostiziert zukünftige Einnahmen auf der Basis von Erfahrungswerten.
- 2. Investitionsplanung:** Die Investitionsplanung zeigt die Finanzierungsoption und die Wirtschaftlichkeit neuer Investitionen. Dazu werden zunächst Informationen zum Investitionsobjekt zusammengetragen. Eine Analyse und eine Wirtschaftlichkeitsprüfung ergeben Antworten auf folgende Fragen: Ist eine Investition überhaupt vorteilhaft? Welche finanziellen Mittel werden dafür benötigt?
- 3. Kapitalbedarfsplan:** Die Kapitalbedarfsplanung zeigt, wann in welchem Umfang Investitionen geplant sind.

# 8. Kalkulation und Finanzierung

- 4. Liquiditätsplanung:** Die Liquiditätsplanung stellt die geplanten Einnahmen und Ausgaben innerhalb eines definierten Zeitraumes (1 Jahr) einander gegenüber. Sie gibt Auskunft darüber, wann und wieviel finanzielle Mittel vorhanden sein müssen. Diese Planung ist wichtig, um finanzielle schwierige Situationen zu vermeiden.
- 5. Planerfolgsrechnung:** Die Planerfolgsrechnung werden die zukünftigen Aufwendungen und Erträge einander gegenübergestellt und der erwartete Unternehmenserfolg ermittelt. Aus der Planerfolgsrechnung geht hervor, wie sich die Ertragssituation entwickeln wird. **Sie ist das eigentliche Herzstück der Finanzplanung.**
- 6. Planbilanz:** Die Planbilanz zeigt auf, wie sich Vermögen und Schulden entwickeln – meistens innerhalb eines Geschäftsjahres. Sie besteht aus dem aktiven Teil (Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Rechnungsabgrenzungsposten) und dem passiven Teil (Eigenkapital, Rückstellungen, Verbindlichkeiten, Rechnungsabgrenzungsposten).

Planerfolgsrechnung Verein musica in cumün	2023 (1/2)	2024	2025
<b>ERTRAG</b>			
Ertrag Eintritte / Workshops / Kurse	800	8000	14500
Gastronomie Anlässe	3000	6000	7500
Ertrag Kulturförderung GR	5000	15000	15000
Stiftungen, Firmen ...	4000	5000	6000
Ertrag Chasa Tschlin	27125	60000	66000
Ertrag Saalmiete	1200	2600	3000
Ertrag Ustaria (Kulturprozent)			
Mitgliederbeiträge	12000	18000	20000
Zukunftsprojekt Neubau Hotel /			
Kulturförderbeiträge Gemeinde Valsot	2000	4000	4000
Investition Gemeinde Zwischennutzung Ustaria Bun Tschlin	10000	250000	
<b>Total Ertrag</b>	<b>105125</b>	<b>366600</b>	<b>136000</b>
<b>AUFWAND</b>			
Warenaufwand (Gastronomie eigene Anlässe)	900	1800	2250
Direkter Betriebs- / Warenaufwand	2500	6000	7000
Verwaltungsaufwand (Planung / Leitung / Fundraising)	5000	8000	8000
Miete Gemeinde (Areal / Sala Follivaleta / Ustaria / Chasa Tschlin)	5000	10000	10000
Kleiner Unterhalt	2000	5000	5000
Übriger Betriebsaufwand (Energie, Reinigung)	8000	20000	25000
Warenaufwand (Technik Anlässe, Material) eigene Anlässe	600	600	1200
Personalaufwand (Admin. / Organisation / Fundraising / Mitarbeit Anlässe)	15000	35000	37000
Aufbau Organisationsstruktur Betrieb (Anstellungen, Arbeitsplätze ...)	10000		
Zukunftsprojekte (Neubau Hotel; Einbezug / Entwicklung Baulandreserve)		10000	10000
Zins Investition Gemeinde 350000.- ; 2.5%		8750	8750
Fundraising	1000	3000	4000
Marketing	4000	8000	8000
Investition Ustaria Tschlin	100000	250000	
<b>Total Aufwand</b>	<b>154000</b>	<b>366150</b>	<b>126200</b>
Übertrag		2800	3250
Erfolg	1125	450	14800
EBITDA	2800	3250	18050
/ . Zinsen, Steuern, Abschreibungen ...			

# Exkurs: Finanzierungsmöglichkeiten

## A) «SOFTWARE»

**Finanzierung Nutzungskonzeption / «Businessplan» / Vorprojekt Architektur:**

- Gemeinde (Eigentümerin des Objektes)
- Regionalverband
- Stiftungen, Unternehmen (Sponsoring oder Betriebsinteresse)
- Private mit Eigeninteressen (spätere Betreiber:innen)

# Exkurs: Finanzierungsmöglichkeiten

## B) «HARDWARE»

### Finanzierung Umsetzung / Bau, Sanierung, Einrichtung:

- Gemeinde
- Kantonale Fördermöglichkeiten für den Inhalt oder für die Umbauten unterschiedlich je nach Idee
- Stiftungen, deren Zwecke zur Umnutzungsidee passen (Infos Verband der Schweizer Förderstiftungen: [www.swissfoundations.ch](http://www.swissfoundations.ch) )

# Exkurs: Finanzierungsmöglichkeiten

- Schweizer Berghilfe (wenn das Objekt nicht mehr im Besitz der Gemeinde ist für den Umbau, ansonsten z.B. für die Einrichtung, wenn nicht die Gemeinde die Betreiberin ist) > Infos: [www.berghilfe.ch](http://www.berghilfe.ch)
- Patenschaft für Berggemeinden (Unterstützung von Gemeinden in Infrastrukturvorhaben > Beteiligung an den Umbaukosten) > Infos: [www.patenschaftberggemeinden.ch](http://www.patenschaftberggemeinden.ch)
- Private, Sponsor:innen

Eine sehr gute Übersicht über Finanzhilfen im Zusammenhang mit Gemeinde- und Regionalentwicklungsprojekten findet sich unter: [www.regiosuisse.ch/projekte/finanzhilfen](http://www.regiosuisse.ch/projekte/finanzhilfen)

# 9. Umsetzung

- Trägerschaft gründen
- Technisch-administrativ gut und effizient aufstellen
- Verantwortlichkeiten klären
- Quick-Wins anpeilen
- Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit konzipieren und umsetzen
- Opportunitäten nutzen, ...
- ... aber «Grosses Bild» der Idee nicht aus den Augen verlieren
- Geduld haben, alles braucht seine Zeit



## Die Idee

**Tschlin im untersten Unterengadin blickt auf eine lange und reiche Musikgeschichte zurück und soll nun mithilfe des Vereins «musica in cumün» zum wahren Musikdorf werden!**

«musica in cumün» will Tschlin mit verschiedenen Aktivitäten im Dorf, in der Mehrzweckhalle, im Schulhaus und in weiteren Gebäuden der Gemeinde zum Musikdorf mit Musikkursen, Konzerten und weiteren Anlässen weiterentwickeln und so einen nachhaltigen Tourismus für kulturinteressierte Menschen fördern.



## «musica in cumün» – concerts 2024

### fixà:

**17 favrer 2024, 20:00**  
**Baselgia San Plasch Tschlin**

**Maschlmusig (I)**  
 musica populara dal Tirol dal Süd  
 da prüma qualità.

*Johanna, Elias und Robin Mader cun  
 violina, ghitarra, steirische, trumbetta  
 e posauna.*



### in planisaziun:

- **gün 2024:** «Beethoven goes Tschlin» | musicistas e musicists dal proget «Beethoven 9 a Scuol» rivan a Tschlin
- **22.–26.7.2024:** **lavoratori culs Fränzlis** incl. concert final e bal
- **lügl / avuost 2024:**  
 evt. collavoraziun cul Kino Tschlin: film(s) chi ha(n) ün connex cul tema chant in Svizra sco p.ex.: «Die Wiesenberger», «Heimatklänge» o «Beyond Tradition».

### fixà:

**12 october 2024, 20:00**  
**Sala Polivalenta, Tschlin**

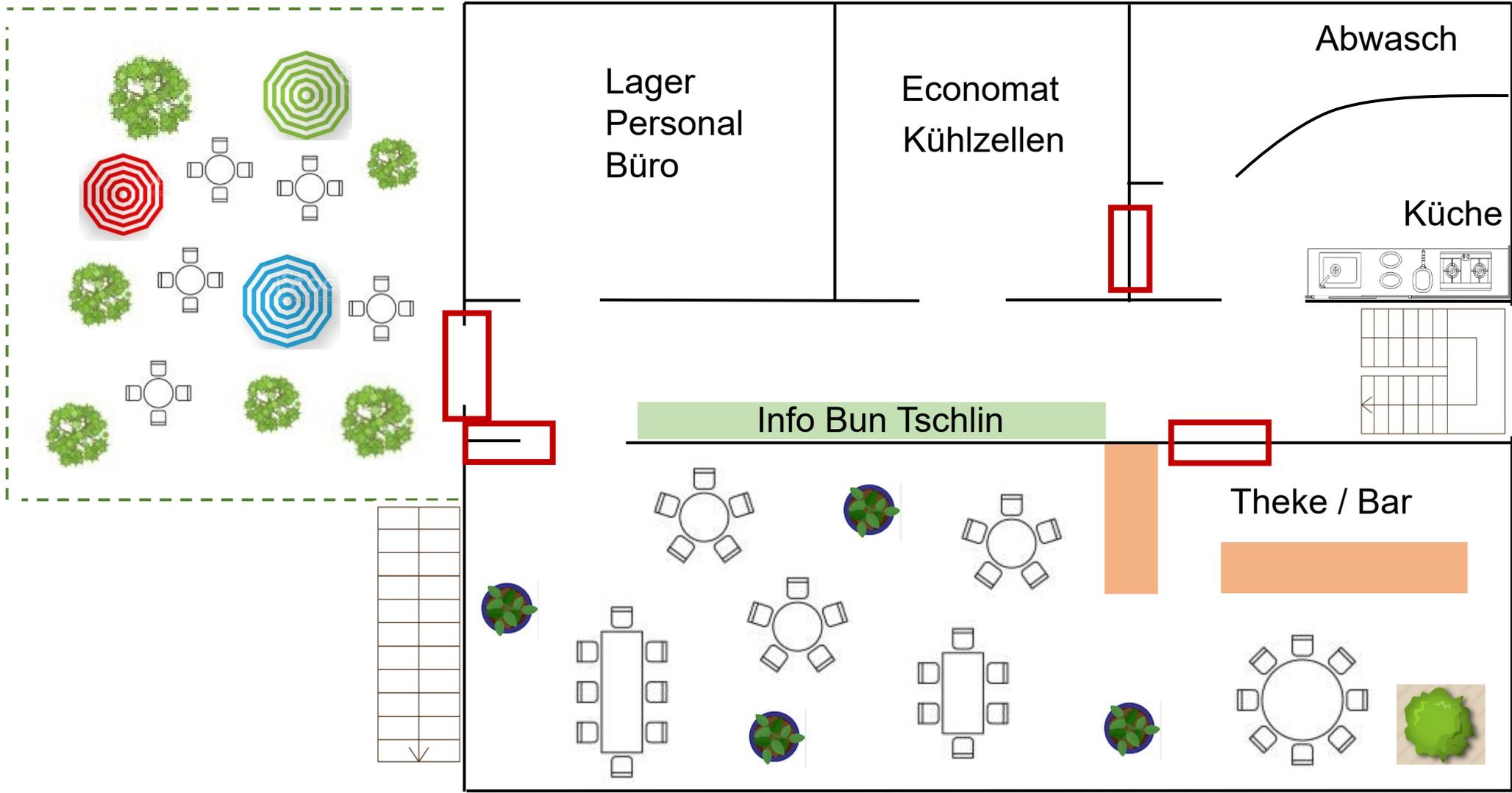
**Da Blechhauf'n (A)**  
 power da tola cun bler «Schmäh»  
 austriac.

*Christian Wieder, Christoph Haider-Kroiss, Dominic Pessl, trumbetta/flügel; Bernhard Holl und Markus Wornisch und Philipp Fellner, posauna; Albert Wieder, bass.*



# Ustaria Tschlin

- Stockwerk im Schulhaus als gastronomische Umnutzung > Ustaria Tschlin
- Treffpunkt für Ein-, Zweitheimische und Gäste / Absatz von regionalen Produkten / Ausgangspunkt für touristische Angebote
- «Gastropartner» von musica in cumün und von der Chasa Tschlin
- Konzeption formulieren: regional, saisonal, flexibler Ganzjahresbetrieb > 4 – 7 Tage offen
- Umbauprojekt planen (Finanzierung durch die Gemeinde)
- Finanzplanung ausarbeiten (Expertise im Vorstand)
- Investitionskredit im Gemeindebudget
- Zusätzliche finanzielle Unterstützung sichern (Private, Schweizer Berghilfe, ev. weitere)



 Durchbruch, Vergrößerung

# Ustaria Tschlin



# Chasa Tschlin



# Beispielsammlung

Umnutzung Schulhaus: Scuntrada Tinizong (Gemeinde Surses)  
Dorfgemeinschaft / Kultur / Tourismus / Gastronomie



Umnutzung Schulhaus: Tgasa sil plaz, Curaglia (Gemeinde Medel)  
(Erst-)Wohnnutzung



Umnutzung Schulhaus: Sentupada Lumnezia (Vignogn)  
Gruppenhaus: Chöre, Musik- Gesellschaften, Veranstaltungen



Umnutzung Schulhaus: San Bernardino Lab (FHGR / PHGR)  
Forschung und Entwicklung: Büroarbeits-Plätze, Veranstaltungen



Umnutzung Schulhaus: Valendas FasziNatur / Naturpark Beverin  
Vom Schulhaus, zum Hotel / Restaurant, zum Ausstellungsraum des Naturparks Beverin



# Umnutzung Schulhaus: Besucherzentrum UNESCO Tektonikarena Sardona (Elm) Ausstellung / Museum



Umnutzung Schulhaus: Atelier Mirko Baselgia in Alvaschein (Gemeinde Albula / Alvra)  
Kunst-Atelier



## Umnutzung Altersheim: Hotel medelina in Curaglia



Umnutzung Ferienhaus: Center da Capricorns (Gemeinde Muntogna da Schons)  
Mischnutzung: Hotel, Wohnen, Forschung ZHAW, Geschäftsstelle Naturpark Beverin, Lia Rumantscha



# Impressum:

Autor: Stefan Forster; Mitarbeit: Yvonne Pichl-Zaugg; ZHAW Forschungsgruppe Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, Center da Capricorns, 7433 Wergenstein, [www.zhaw.ch/iunr/tne](http://www.zhaw.ch/iunr/tne)

Juli 2024

[stefan.forster@zhaw.ch](mailto:stefan.forster@zhaw.ch) / +41 (0) 78 823 01 18  
[yvonne.pirchl-zaugg@zhaw.ch](mailto:yvonne.pirchl-zaugg@zhaw.ch) / +41 (0) 58 934 55 54

Layout: Seraina Hügli und Lucas Pfister, Agentur capisci, Chur

Entstanden im Rahmen des Projektes «Alte Schulhäuser revitalisieren: Nutzungskonzept Tschlin und Bündner Leitfaden», unterstützt von der Gemeinde Valsot, Regiun Engiadina Bassa/Val Müstair, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden AWT, ZHAW.

# Stakeholder-Management

Einfluss / Macht

hoch

<b>A</b>	<b>B</b>
<b>D</b>	<b>C</b>

Zustimmung

hoch

tief

Quelle: Mainstreaming Participation, gtz

A: direkte Ansprache, Einbezug Argumente, einbinden

B: an allen Informations- und Entscheidungsprozessen beteiligen. Über Beziehungen von B-Akteur:innen A-Akteur:innen ins Boot holen

C: regelmässige Informationen, ev. durch Bündnisse mit anderen Akteur:innen wichtige Rolle

D: regelmässige Information, Konsultation, um kritische Argumente einfließen zu lassen

# Weiterführende Links zu Partizipation

- [Regiosuisse: Information und Einbezug von Stakeholdern und der Bevölkerung](#)
- [Regiosuisse: E-Partizipation](#)
- [Bertelsmann-Stiftung: Qualität von Bürgerbeteiligung](#)
- [Österreichisches Bundesministerium BKM: Partizipation – Gemeinsam einsetzen und gestalten.](#)
- [Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik \(ÖGUT\): Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung](#)
- [Schweizerischer Gemeindeverband: was verstehen wir unter „Partizipation“?](#)

## Methoden

- [Bürgergesellschaft.de: Wegweiser Bürgergesellschaft: Methoden und Verfahren der Bürgerbeteiligung von A bis Z](#)
- [Partizipation.at: Methoden – Partizipation](#)
- [Schweizerischer Gemeindeverband: Partizipationsmethoden](#) (Anwendungsbeispiele)