Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences

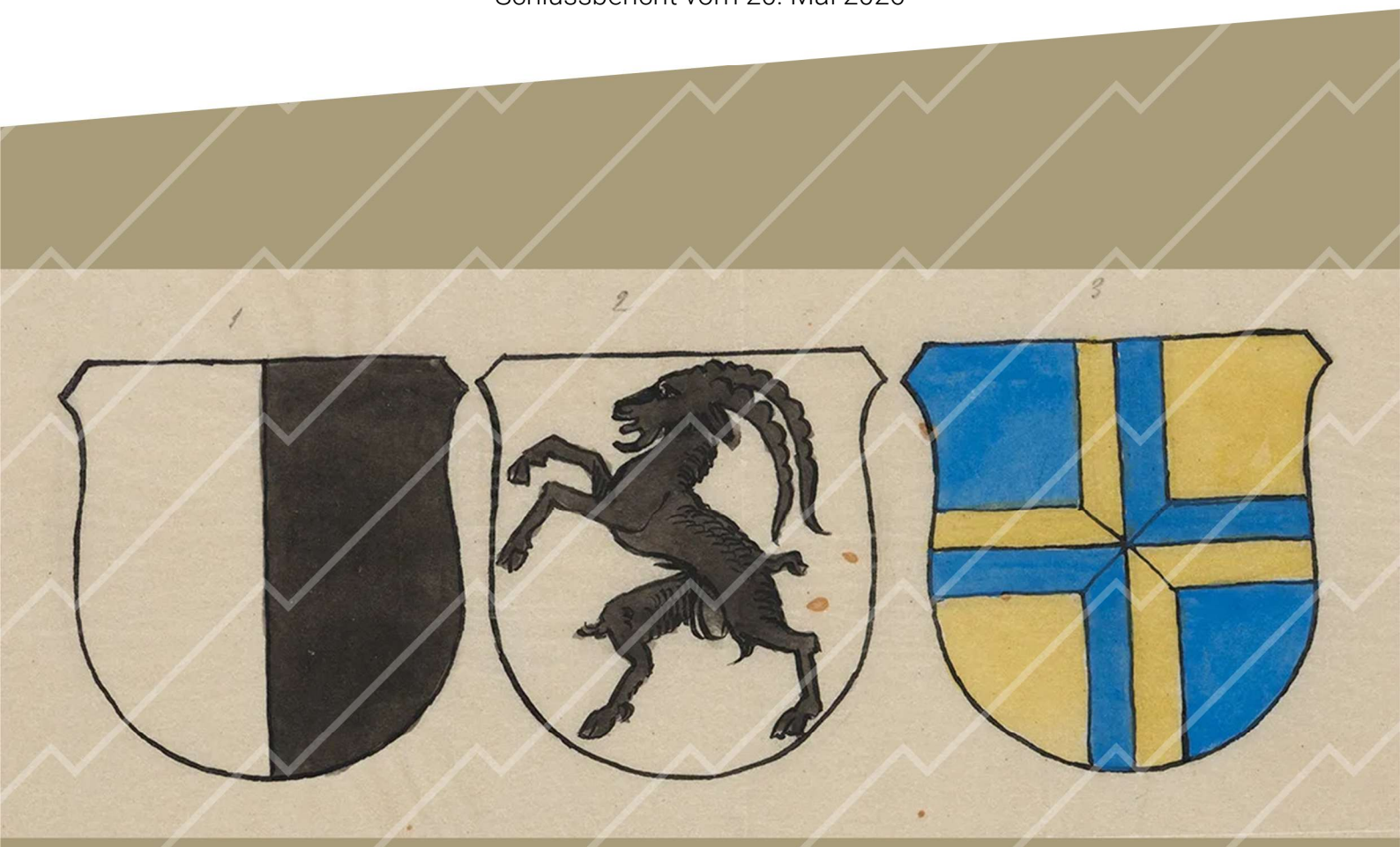
Evaluation Sprachenförderung Kanton Graubünden 2025

im Auftrag des Bundesamtes für Kultur BAK

Curdin Derungs, Ursin Fetz, Melanie Tamborini und Lara Brunner
unter Mitarbeit von Luigi Menghini

Fachhochschule Graubünden

Schlussbericht vom 20. Mai 2026



Management Summary

Im Auftrag des Bundesamts für Kultur (BAK) und in Abstimmung mit dem Kanton Graubünden verfolgt die vorliegende Evaluation das Ziel, die Leistungs- und Wirkungsfähigkeit der Lia Rumantscha (LR) und der Pro Grigioni Italiano (PGI) zu beurteilen. Daraus werden Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der Organisationen und der Steuerung über Leistungsvereinbarungen abgeleitet. Dabei standen neben der Qualitäts- und Bedürfnisorientierung der Leistungen auch die Sichtbarkeit, die lokale und institutionelle Verankerung und die Wirkungen bei den Zielgruppen sowie die sprachpolitische Interessenvertretung im Zentrum.

Methodisch stützt sich die Evaluation auf ein Mixed-Methods-Design: quantitative Befunde aus der Befragung von Nutzenden- und Anspruchsgruppen, die Antworten von über 800 Personen berücksichtigt, ergänzt durch qualitative Erhebungen (Freitexte/Kommentare aus der Umfrage, Interviews mit 25 Experten und Expertinnen) sowie eine systematische Dokumentenanalyse (inkl. Selbstbeurteilungsbericht von LR und PGI). Diese Kombination erlaubt es, einerseits robuste Muster in der Wahrnehmung (Breite) und andererseits vertiefte Erklärungen zu Wirkmechanismen, Kontextbedingungen und Umsetzungsständen (Tiefe) herauszuarbeiten. Als Rahmenbedingungen sind insbesondere die föderale Governance (Bund – Kanton – LR/PGI), die begrenzten Ressourcen sowie die strukturelle Heterogenität der Zielgruppen und Regionen zu berücksichtigen.

Lia Rumantscha – Erkenntnisse und strategische Prioritäten

In Bezug auf die LR zeigt die Evaluation insgesamt eine hohe Qualität der fachlichen Kernleistungen und einen breit anerkannten Nutzen, insbesondere bei sprachbezogenen Dienstleistungen wie Übersetzungen, Wörterbüchern, Beratung und Sprachkursen. Gleichzeitig bleibt ein Teil weniger publikumswirksamer Angebote nur begrenzt bekannt. Dies führt zu unterschiedlich ausgeprägten Einschätzungen. Organisatorisch sind Professionalisierungsschritte erkennbar (u. a. strukturierteres Projektmanagement, Expertise in der Digitalisierung und KI), während in der strategischen Steuerung und im Wirkungsnachweis weiterhin Entwicklungspotenziale bestehen: Es fehlt bislang ein konsolidierter Ansatz, um Wirkungen systematisch zu erfassen und nachzuweisen.

Bei der Wirkungsfähigkeit wird die LR vor allem im kulturellen und sprachlichen Kernbereich als wirksam wahrgenommen. Effekte zeigen sich insbesondere in bildungsnahen und institutionellen Kontexten (familiäres Umfeld, Schulen, öffentliche Verwaltung), während Wirkungen im Alltag, Vereinswesen und in der Privatwirtschaft deutlich weniger sichtbar sind. Die politische Interessenvertretung wird von informierten Anspruchsgruppen mehrheitlich wahrgenommen, bleibt jedoch insgesamt nur eingeschränkt erkennbar und für viele schwer nachvollziehbar. Die Führungspersonen der LR dürften dabei stärker in den Vordergrund rücken. Als übergreifende Begrenzung ist die knappe Ressourcensituation hervorzuheben.

Für die LR lassen sich daraus sechs strategische Prioritäten ableiten. Erstens sollte sie ihre Zielgruppendefinition schärfen und ihre Reichweite gezielt ausbauen, insbesondere bei Jugendlichen, in der Diaspora und im ausserinstitutionellen Alltag. Zweitens ist die digitale Sprachförderung als wichtiger Wirkungshebel weiterzuentwickeln. Drittens gilt es, die Rolle der LR als «rätoromanisches Gewissen» und fachliches Zentrum zu stärken, um ihre Kernleistungen zu sichern und ihre Funktion als Fürsprecherin der Rumantschia deutlicher wahrzunehmen. Viertens sollte die LR ihre Drehscheibenfunktion durch Netzwerke und Partnerschaften systematischer resp. effizienter nutzen und weiter öffnen. Fünftens ist ihre Verankerung in den Stammgebieten sowie ihre lokale und gesellschaftliche Präsenz gezielt zu stärken. Sechstens bleibt eine stärkere strategische Fokussierung zentral, verbunden mit einer konsequenteren Priorisierung der Angebote und einer Weiterentwicklung der wirkungsorientierten Steuerung.
Seit der Evaluation von 2018/2019 hat die LR insbesondere in der Professionalisierung ihrer Arbeitsweise

sowie in der Entwicklung digitaler und neuer Angebotsformate erkennbare Fortschritte erzielt. Zugleich bleiben ihre fachlichen Kernleistungen weiterhin stark und breit anerkannt. Entwicklungspotenzial zeigt sich in jenen Bereichen, die für die strategische Weiterentwicklung der Organisation wichtig bleiben: bei der Sichtbarkeit ihrer Rolle, ihrer politischen Profilierung, der Öffnung und aktiveren Nutzung ihres Netzwerks, der klaren Priorisierung ihres Leistungsportfolios sowie beim systematischen Nachweis ihrer Wirkungen.

Pro Grigioni Italiano – Erkenntnisse und strategische Prioritäten

Die Evaluation zeigt für die PGI eine grundsätzlich tragfähige organisatorische Basis, die durch ihre institutionelle Verankerung und ihren föderativen Aufbau Stabilität und regionale Einbettung gewährleistet. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Dezentralisierung, steigende Anforderungen an Koordination, Steuerung und Zusammenarbeit sowie begrenzte Ressourcen die Anpassungs- und Weiterentwicklungsfähigkeit der Organisation einschränken. Zusätzliche Ambitionen (z. B. Digitalisierung oder Aktivitäten über Graubünden hinaus) stehen teilweise in einem Spannungsverhältnis zur aktuellen Ressourcenlage. Sie erfordern Priorisierung sowie eine Klärung des Bundesauftrags.

In den Kernleistungen wird eine hohe Qualität – insbesondere bei kulturellen Angeboten und Publikationen – breit anerkannt. Differenzierter fallen Einschätzungen dort aus, wo Leistungen stärker beratend, politiknah oder partizipativ sind. Hinsichtlich ihrer Wirkungsfähigkeit entfaltet die PGI ihre stärkste Wirkung dort, wo sie territorial, institutionell und kulturell gut verankert ist. Im Kanton Graubünden sind Präsenz, Angebotsbekanntheit und lokale Zusammenarbeit klar sichtbar. Besonders deutlich sind Wirkungen bei kultureller resp. sprachlicher Vielfalt und Minderheitenidentität. Weniger klar erkennbar bleiben Wirkungen mit längerem bzw. indirekterem Wirkungspfad (politische Resonanz, Digitalisierung, breite institutionelle Durchdringung in der Verwaltung und Volksschule). Perspektivisch wichtige Zielgruppen – etwa jüngere Menschen, Diaspora-Communities, urbane Kontexte und weniger «hochkulturaffine» Personen – werden bislang noch nicht mit ausreichend passenden Formaten angesprochen. Zudem zeigt sich, dass die Wahrnehmung der erzielten Wirkungen stark von Nähe und Verbundenheit zur Organisation abhängt.

Für die PGI ergeben sich daraus fünf zentrale Prioritäten. Erstens sollte das Organisationsmodell mit Blick auf seine Resilienz weiterentwickelt werden, insbesondere in den Bereichen Professionalisierung, Wissenssicherung und personelle Absicherung. Zweitens sollte die PGI ihren Leistungsauftrag klarer fokussieren und daraus ein kohärenteres Leistungsprofil in Kooperation mit Bund und Kanton ableiten. Drittens ist die Erweiterung der Reichweite über das traditionelle Stammumfeld hinaus angezeigt, namentlich bei jüngeren, diasporischen und weniger kulturaffinen Zielgruppen. Viertens sollten regionale und überregionale Kooperationen gezielter als Wirkungshebel genutzt werden. Schliesslich besteht eine zentrale Herausforderung darin, die politische und gesellschaftliche Wirkung der PGI gegen aussen – vor allem in der breiten Bevölkerung – sichtbarer und nachvollziehbarer zu machen.

Zukünftige Governance-Strukturen

Aus Sicht des BAK sind die bestehenden Steuerungskreisläufe noch zu wenig wirksam, insbesondere weil zeitnahes Reporting, systematische Wirkungsbeobachtung und verbindliche Rückkopplungen nur begrenzt ausgeprägt sind. Eine zentrale Herausforderung betrifft die strategische Priorisierung. Sowohl bei LR als auch bei PGI deuten die Befunde darauf hin, dass die vorhandenen Mittel auf ein breites Aufgabenspektrum verteilt werden und Priorisierungsentscheide bislang nicht in ausreichendem Mass explizit vorgenommen werden. Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Evaluation ein tripartites Governance-Modell als die inhaltlich schlüssigste Lösung. Es führt Finanzierung, Zielsystem und Steuerung am konsequentesten zusammen.

Resumaziun

Per incumbensa da l'Uffizi federal da cultura (UFC) ed en coordinaziun cun il chantun Grischun ha l'actuala evaluaziun la finamira da giuditgar la prestaziun e l'efficacitad da la Lia Rumantscha (LR) e da la Pro Grigioni Italiano (PGI). Da quai vegnan deducids champs d'acziun per l'ulteriur svilup da las organisaziuns e per la direcziun sur cunvegnas da prestaziun. Ultra da l'orientaziun a la qualitad ed als basegns da las prestaziuns èn er stadas en il center la visibilitad, l'enragischaziun locala ed instituziunala ed ils effects tar las gruppas en mira sco er la represchentanza dals interess linguistics politics.

Metodicamain sa basa l'evaluaziun sin in design da metodas maschadadas: enconuschientschas quantitativas da l'enquista da gruppas d'utilisaders e pretensiuns che resguardan respostas da passa 800 persunas, cumplettadas cun retschertgas qualitativas (texts libers/commentaris da l'enquista, intervistas cun 25 experts ed expertas) sco er cun in'analisa sistematica da documents (incl. rapport d'autoevaluaziun da la LR e PGI). Questa cumbinaziun permetta d'elavurar d'ina vart musters robusts en la percepziun (ladezza) e da l'autra vart explicaziuns approfundadas davart mecanissems d'acziun, cundiziuns da context e stans da realisaziun (profunditad). Sco cundiziuns generalas ston vegnir resguardadas en spezial la governance federala (confederaziun – chantun – LR/PGI), las resursas limitadas sco er l'eterogenitad structurala da las gruppas en mira e da las regiuns.

Lia Rumantscha – Enconuschientschas e prioritads strategicas

Areguard la LR mussa l'evaluaziun tut en tut in'auta qualitad da las prestaziuns centralas professiunalas ed in niz renconuschì vastamain, en spezial tar servetschs che sa refereschan a la lingua sco translaziuns, dicziunaris, cussegliaziun e curs da lingua. A medem temp resta ina part da las purschidas main efficazias per il public be enconuschenta a moda limitada. Quai chaschuna valitaziuns differentas. Organisatoricamain èn d'enconuscher pass da professiunalisaziun (t.a. management da project pli structurà, expertisa en la digitalisaziun ed IA), entant ch'i existan vinavant potenzials da svilup en la direcziun strategica ed en la cumprova d'effect: i manca fin ussa ina metoda consolidada per registrar e per cumprovar sistematicamain effects.

Tar l'efficacitad vegn la LR percepida sco efficazia surtut en il sectur central cultural e linguistic. Effects sa mussan en spezial en contexts proxims a la furmaziun ed instituziunals (ambient famigliar, scolas, administraziun publica), entant ch'ils effects èn cleramain main visibels en il mintgadi, en ils fatgs d'uniuns ed en l'economia privata. La represchentanza d'interess politica vegn percepida per gronda part da gruppas d'interess infurmadas, resta dentant tut en tut mo enconuschenta en moda restrenschida e grev da chapir per blers. Las persunas da cader da la LR dastgassan vegnir pli fitg davantvart. Sco limitaziun generala sto vegnir tematisada la situaziun da stgarsas resursas.

Per la LR sa laschan deducir da quai sis prioritads strategicas. Sco emprim duess ella rinforzar sia definiziun da la gruppa en mira e schlargiar intenziunadamain sia purtada, spezialmain tar giuvenils, en la diaspora ed en il mintgadi extra extrainstituziunal. Secundo èsi da sviluppar vinavant la promoziun da linguas digitala sco levagl d'effect impurtant. Terzo èsi da rinforzar la rolla da la LR sco «conscienza rumantscha» e center professiunal per segirar sias prestaziuns centralas e per percepir pli cleramain sia funcziun sco advocata da la Rumantschia. Quartamain duess la LR nizzegiar ed avrir vinavant sia funcziun da rudella tras raits e partenadis a moda pli sistematica resp. effizienta. Quintamain sto vegnir rinforzada intenziunadamain sia francaziun en ils territoris da basa sco er sia preschientscha locala e sociala. Sisamain resta centrala ina focussaziun strategica pli ferma, colliada cun ina priorisaziun pli consequenta da las purschidas e cun in ulteriur svilup da la direcziun orientada a l'effect.

Dapi l'evaluaziun dal 2018/2019 ha la LR cuntanschì progress perceptibels en spezial en la professiunalisaziun da sia moda da lavurar sco er en il svilup da formats digitals e da purschidas novas.

Il medem mument restan lur prestaziuns fundamentalas professiunalas vinavant renconuschidas fermamain e vastamain. Potenzial da svilup sa mussa en quels secturs che restan impurtants per l'ulteriur svilup strategic da l'organisaziun: tar la visibilitad da sia rolla, sia profilaziun politica, l'avertura e l'utilisaziun pli activa da sia rait, la priorisaziun clera da ses portfolio da prestaziuns sco er tar la cumprova sistematica da ses effects.

Pro Grigioni Italiano – Enconuschientschas e prioritads strategicas

L'evaluaziun mussa per la PGI ina basa organisatorica da princip supportabla che garantescha tras sia francaziun instituziunala e tras sia structura federativa stabilitad ed integraziun regiunala. A medem temp daventa cler che la decentralisaziun, pretensiuns creschentas envers la coordinaziun, la direcziun e la collavuraziun sco er resursas limitadas restrenschan la capacitad d'adattaziun e da svilup da l'organisaziun. Ambiziuns supplementaras (p. ex. digitalisaziun u activitads ordaifer il Grischun) stattan per part en ina relaziun da tensiun cun la situaziun actuala da las resursas. Ellas pretendan priorisaziun sco er in scleriment da l'incumbensa federala.

En las prestaziuns centralas vegn renconuschida vastamain in'auta qualitad – en spezial tar purschidas e publicaziuns culturalas –. Pli differenziadas èn las valitaziuns là, nua che las prestaziuns èn pli consultativas, participativas u datiers da la politica. Areguard sia efficacitad ha la PGI ses pli ferm effect là, nua ch'ella è francada bain territorialmain, instituziunalmain e culturalmain. En il chantun Grischun èn cleramain visiblas la preschientscha, l'enconuschientscha da la purschida e la collavuraziun locala. Spezialmain evidents èn effects tar la diversitad culturala resp. linguistica e tar l'identitad da minoritads. Main cler restan d'enconuscher effects cun ina via d'effect pli lunga resp. indirecta (resonanza politica, digitalisaziun, vasta penetraziun instituziunala en l'administraziun ed en la scola populara). Perspectivamain impurtantas gruppas en mira – per exempel persunas pli giuvnas, communitads da diaspora, contexts urbans e persunas main «affinas a l'auta cultura»– na vegnan fin ussa anc betg pledentadas cun formats adattads suffizientamain. Ultra da quai sa mussa che la percepziun dals effects cuntanschids dependa fermamain da la vischinanza e da l'attaschadadad a l'organisaziun.

Per la PGI resultan da quai tschintg prioritads centralas. Sco emprim duess il model d'organisaziun vegnir sviluppà vinavant en vista a sia resilienza, en spezial en ils secturs da la professiunalisaziun, da la garanzia da la savida e da la garanzia dal persunal. Secundo duess la PGI focussar pli cleramain sia incarica da prestaziun e deducir da quai in profil da prestaziun pli coerent en cooperaziun cun la Confederaziun ed il chantun. Terzo èsi inditgà da schlargiar la portada sur l'ambient da tschep tradiziunal ora, numnadamain tar gruppas en mira pli giuvnas, diasporicas e main affinas per la cultura. Quartamain duessan las cooperaziuns regiunalas e surregiunalas vegnir duvradas en moda pli intenziunada sco levagl d'effect. La finala è ina sfida centrala quella da render pli visibel e pli chapaivel l'effect politic e social da la PGI vers anora – surtut en la vasta populaziun.

Structuras da governance futuras

Ord vista da l'UFC èn ils ciclus da direcziun existents anc memia pauc efficazis, en spezial perquai ch'il reporting bainprest, l'observaziun sistematica da l'effect e las reacziuns liantas èn marcantas mo limitadamain. Ina sfida centrala pertutga la priorisaziun strategica. Tant tar LR sco er tar PGI inditgeschan las constataziuns ch'ils meds ch'èn avant maun vegnan repartids sin in vast spectrum d'incumbensas e che decisiuns da priorisaziun na vegnan fin ussa betg prendidas explicitamain en ina dimensiun suffizienta. Pervia da quai recumonda l'evaluaziun in model da governance tripartit sco soluziun la pli definitiva areguard il cuntegn. El maina ensemen il pli consequentamain la finanziaziun, il sistem da finamiras e la direcziun.

Sintesi

La valutazione, commissionata dall'Ufficio federale della cultura (UFC) e concordata con il Cantone dei Grigioni, ha lo scopo di valutare l'efficacia e l'efficienza della Lia Rumantscha (LR) e della Pro Grigioni Italiano (PGI). Sulla base di tale valutazione vengono definiti i campi d'azione per il perfezionamento delle organizzazioni e per la gestione tramite accordi di prestazioni. Oltre alla qualità e all'orientamento alle esigenze delle prestazioni, l'attenzione è rivolta anche alla visibilità, all'ancoraggio locale e istituzionale, agli effetti sulle rispettive cerchie di destinazione e alla rappresentanza degli interessi linguistici.

Dal punto di vista metodologico, la valutazione si basa su un design misto, che combina dati quantitativi provenienti dall'indagine tra gli utenti e i gruppi di interesse, che ha coinvolto oltre 800 persone, con rilevamenti qualitativi (testi liberi/commenti dell'indagine, interviste con 25 esperti e esperte) e un'analisi sistematica dei documenti (compreso il rapporto di autovalutazione della LR e della PGI). Questa combinazione consente di individuare, da un lato, modelli robusti di percezione (ampiezza) e, dall'altro, spiegazioni approfondite dei meccanismi di funzionamento, delle condizioni di contesto e dello stato di attuazione (profondità). In particolare, è necessario tenere conto delle condizioni quadro della governance federale (Confederazione – Cantone – LR/PGI), delle risorse limitate e della eterogeneità strutturale delle cerchie di destinazione e delle regioni.

Lia Rumantscha – Conclusioni e priorità strategiche

Per quanto riguarda la LR, l'analisi complessiva evidenzia una qualità elevata delle prestazioni di base e un beneficio ampiamente riconosciuto, in particolare per quanto riguarda i servizi linguistici come traduzioni, dizionari, consulenza e corsi di lingua. Al contempo, una parte di offerte meno visibili al pubblico è poco conosciuta, il che porta a valutazioni diverse. A livello organizzativo, si possono osservare passi verso la professionalizzazione (tra cui una gestione più strutturata dei progetti, competenze nella digitalizzazione e nell'IA), mentre per quanto riguarda la gestione strategica e la dimostrazione dell'efficacia rimangono margini di miglioramento: finora manca un approccio consolidato per registrare e dimostrare sistematicamente l'efficacia.

La LR è considerata efficace soprattutto nel suo nucleo culturale e linguistico. Gli effetti sono particolarmente evidenti in contesti educativi e istituzionali (ambiente familiare, scuole, pubblica amministrazione), mentre sono molto meno visibili in contesti quotidiani, associativi e privati. La rappresentanza politica è percepita dalla maggior parte dei gruppi di interesse informati, ma nel complesso è poco evidente e per molti è difficile da comprendere. In questo contesto, i leader della LR potrebbero assumere un ruolo più centrale. Come limite generale va sottolineata la scarsità delle risorse.

Per la LR si possono così individuare sei priorità strategiche. In primo luogo, la LR dovrebbe affinare il suo approccio alle diverse categorie di pubblico e ampliare in modo mirato la sua portata, in particolare tra i giovani, nella diaspora e nella vita quotidiana al di fuori delle istituzioni. In secondo luogo, è necessario sviluppare ulteriormente la promozione linguistica digitale come leva importante dell'efficacia. In terzo luogo, è necessario rafforzare il ruolo della LR come «coscienza romancia» e centro di competenza per garantire le sue prestazioni essenziali e per svolgere in modo più evidente la sua funzione di portavoce della Rumantschia. In quarto luogo, la LR dovrebbe utilizzare in modo più sistematico o più efficiente la sua funzione di piattaforma attraverso reti e partenariati e aprirla ulteriormente. In quinto luogo, è necessario rafforzare in modo mirato la sua presenza nei territori d'origine e la sua presenza a livello locale e sociale. In sesto luogo, rimane fondamentale un maggiore orientamento strategico, che si accompagni a una prioritizzazione più coerente delle prestazioni, a un'allocazione più mirata delle risorse e a un ulteriore sviluppo della gestione orientata all'efficacia.

Dal 2018/2019, la LR ha compiuto progressi evidenti, in particolare nella professionalizzazione del proprio

operato e nello sviluppo di offerte digitali e di nuovi formati. Al contempo, le sue prestazioni di base continuano a essere ampiamente riconosciute e apprezzate. Il potenziale di sviluppo si manifesta in quei settori che rimangono importanti per lo sviluppo strategico dell'organizzazione: visibilità del suo ruolo, posizionamento politico, apertura e utilizzo più attivo della sua rete, chiara prioritizzazione del suo portafoglio di prestazioni e dimostrazione sistematica dei suoi effetti.

Pro Grigioni Italiano – Conclusioni e priorità strategiche

L'analisi mostra che la PGI dispone di una base organizzativa fondamentalmente solida, che grazie al suo ancoraggio istituzionale e alla sua struttura federativa garantisce stabilità e radicamento regionale. Al contempo, è evidente che la decentralizzazione, l'aumento delle esigenze di coordinamento, gestione e collaborazione, nonché le risorse limitate, riducono la capacità di adattamento e di sviluppo dell'organizzazione. Alcune ambizioni supplementari (ad es. digitalizzazione o attività al di fuori del Cantone dei Grigioni) si trovano in parte in un rapporto di tensione con la situazione attuale delle risorse. Esse richiedono una prioritizzazione e una chiarificazione del mandato federale.

Per quanto riguarda i servizi principali, la qualità è ampiamente riconosciuta, in particolare per quanto riguarda le offerte culturali e le pubblicazioni. Le valutazioni sono più differenziate per quanto riguarda i servizi più orientati al consulto, più vicini alle politiche o più partecipativi. Per quanto riguarda la sua efficacia, la PGI produce i risultati migliori laddove è ben radicata a livello territoriale, istituzionale e culturale. Nel Cantone dei Grigioni, la presenza, la notorietà delle offerte e la collaborazione locale sono chiaramente visibili. Gli effetti sono particolarmente evidenti per quanto riguarda la diversità culturale e linguistica e l'identità delle minoranze. Gli effetti con un percorso più lungo o indiretto (risposta politica, digitalizzazione, ampia penetrazione istituzionale nell'amministrazione e nella scuola pubblica) sono meno evidenti. Le principali categorie di destinatari, come i giovani, le comunità della diaspora, i contesti urbani e le persone meno «affine alla cultura», non sono ancora sufficientemente raggiunte con formati adeguati. Inoltre, la percezione degli effetti ottenuti dipende in larga misura dalla vicinanza e dal legame con l'organizzazione.

Per quanto riguarda la PGI, ne derivano cinque priorità centrali. In primo luogo, il modello organizzativo dovrebbe essere ulteriormente sviluppato in termini di resilienza, in particolare per quanto riguarda la professionalizzazione, la salvaguardia delle conoscenze e la sicurezza del personale. In secondo luogo, la PGI dovrebbe definire con maggiore chiarezza il suo mandato di prestazione e, in collaborazione con la Confederazione e il Cantone, sviluppare un profilo di prestazione più coerente. In terzo luogo, è necessario ampliare la sua portata oltre l'ambiente tradizionale di riferimento, in particolare per quanto riguarda i giovani, la diaspora e i gruppi meno sensibili alla cultura. In quarto luogo, le collaborazioni regionali e interregionali dovrebbero essere utilizzate in modo più mirato come leve di efficacia. Infine, una delle sfide principali è quella di rendere più visibile e comprensibile l'impatto politico e sociale della PGI all'esterno, in particolare presso la popolazione in generale.

Strutture di governance future

Dal punto di vista dall'UFC, i cicli di gestione esistenti sono ancora troppo poco efficaci, in particolare perché il reporting tempestivo, il monitoraggio sistematico degli effetti e i feedback vincolanti sono solo in parte sviluppati. Una sfida centrale riguarda la prioritizzazione strategica. Sia per LR che per PGI, i risultati indicano che i fondi disponibili sono distribuiti su un ampio spettro di compiti e che finora non sono state prese decisioni di prioritizzazione in modo sufficientemente esplicito. In questo contesto, la valutazione raccomanda un modello di governance tripartito come la soluzione più coerente dal punto di vista del contenuto. Questo modello riunisce in modo più consequenziale finanziamento, sistema di obiettivi e gestione.

Inhalt

1 Einführung 10
1.1 Ausgangslage und Auftrag 10
1.2 Problemstellung 10
1.3 Aufbau und Struktur des Evaluationsberichtes 11

2 Konzeptionelle Grundlagen 12
2.1 Wirkungsmodell 12
2.2 Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen 13
2.3 Module 14

3 Methodik und Daten 16
3.1 Methodische Verfahren 16
3.1.1 Dokumente und Auswertung 16
3.1.2 (Gruppen-)Interviews und qualitative Analyse 16
3.1.3 Umfrage und quantitative Analyse 17
3.2 Daten 20
3.3 Limitationen 21

4 Leistungs- und Wirkungsfähigkeit der Lia Rumantscha 22
4.1 Bestandesaufnahme 22
4.2 Leistungsfähigkeit 22
4.2.1 Organisation und Ressourcen 22
4.2.2 Aktivitäten und Leistungen 26
4.2.3 Erwägungen 29
4.3 Wirkungsfähigkeit 30
4.3.1 Zielgruppen und Bedürfnisse 30
4.3.2 Wirkungen: Sprachliche, kulturelle und politische Impulse 34
4.3.3 Erwägungen 38

5 Leistungs- und Wirkungsfähigkeit der Pro Grigioni Italiano 40
5.1 Bestandesaufnahme 40
5.2 Leistungsfähigkeit 40
5.2.1 Organisation und Ressourcen 40
5.2.2 Aktivitäten und Leistungen 44
5.2.3 Erwägungen 47

5.3 Wirkungsfähigkeit ... 48
5.3.1 Zielgruppen und Bedürfnisse ... 48
5.3.2 Wirkungen: Sprachliche, kulturelle und politische Impulse ... 53
5.3.3 Erwägungen ... 56

6 Steuerungssystem in der Sprachenförderung ... 57
6.1 Herausforderungen in der Governance ... 57
6.2 Systemische Entwicklungsoptionen ... 58
6.3 Module eines zukünftigen Wirkungsmonitorings ... 59
6.4 Synthese ... 61

7 Empfehlungen ... 62
7.1 Strategische Prioritäten der Lia Rumantscha ... 62
7.2 Strategische Prioritäten der Pro Grigioni Italiano ... 65

Anhang ... 69
Umfrage: Gruppenanalysen ... 69
Materialliste ... 87
Interviewpartner ... 89
Indiktorenliste ... 90
Abbildungsverzeichnis ... 91

Autoren ... 92
Zentrum für Verwaltungsmanagement ... 93

Abkürzungsverzeichnis

LR	Lia Rumantscha
FHGR	Fachhochschule Graubünden
FMR	Fundaziun Medias Rumantschas
PGI	Pro Grigioni Italiano
PHGR	Pädagogische Hochschule Graubünden

Impressum
Autoren: Curdin Derungs, Ursin Fetz, Melanie Tamborini und Lara Brunner unter Mitarbeit von Luigi Menghini

© FHGR Verlag, Chur 2026

Titelbild: Die Wappen der drei Bünde (Schweizerisches Nationalmuseum, abgerufen von: blog.nationalmuseum.ch/2024/09/freistaat-der-drei-buende)

1 Einführung

1.1 Ausgangslage und Auftrag

Im Kanton Graubünden besteht seit Jahrzehnten eine enge Zusammenarbeit zwischen Bund und lokalen Sprachorganisationen zur Erhaltung und Förderung des Rätoromanischen und des Italienischen. Rechtliche Grundlage bilden Artikel 70 der Bundesverfassung sowie das Bundesgesetz über die Landessprachen und seine Ausführungsverordnung, die dem Kanton einen jährlichen Förderkredit von rund 5.2 Mio. Franken sichern. Die Mittel werden über mehrjährige Leistungsvereinbarungen an Organisationen wie Lia Rumantscha, Pro Grigioni Italiano, Chasa editura rumantscha und Fundaziun Medias Rumantschas weitergegeben. Eine erste Evaluation 2018/19 durch das Zentrum für Demokratie Aarau empfahl, angesichts der prekären Situation des Rätoromanischen die Fördermittel vorrangig im Bildungssektor zu konzentrieren, Massnahmen auch ausserhalb des traditionellen Verbreitungsgebiets zu ergreifen, die Mehrsprachigkeit in der kantonalen Verwaltung systematisch zu stärken und die Governance durch konkretere Leistungsvereinbarungen sowie ein verstärktes Monitoring neu zu justieren. In den Folgejahren wurden zahlreiche Programme angepasst, darunter ein spezielles Fördergefäss für die rätoromanische Diaspora und eine tripartite Leistungsvereinbarung im Medienbereich, flankiert von rund 80 Massnahmen des Kantons Graubünden zur Weiterentwicklung der Sprachenförderung.

Auftrag

Aufbauend auf der Evaluation von 2018/19 soll mit der vorliegenden Untersuchung geprüft werden, inwieweit die von Kanton und Sprachorganisationen auf der Grundlage der Unterstützung des Bundes ergriffenen Massnahmen tatsächlich Wirkung (Outcomes und Impacts) erzielen. Im Zentrum stehen dabei die Lia Rumantscha (LR) und die Pro Grigioni Italiano (PGI): Ihre Strukturen, Arbeitsprogramme, Zielsetzungen und Indikatoren sind hinsichtlich Eignung, Wirkungs- und Innovationsfähigkeit und Umsetzungsgrad der Empfehlungen aus der ersten Evaluation zu untersuchen. Die Medienförderung und kantonale Eigenleistungen werden dabei bewusst ausgeklammert, ebenso eine Prüfung der Rechtmässigkeit und Mittelverwendung im Sinne einer Finanzkontrolle. Methodisch ist ein Mixed-Methods-Ansatz angedacht, der Dokumentenanalyse, Online-Fragebogen und qualitative Interviews umfasst. Ergänzend sollen moderierte Stakeholder-Workshops in Deutsch, Rätoromanisch oder Italienisch stattfinden.

1.2 Problemstellung

Die beiden Organisationen der Sprachförderung Lia Rumantscha und Pro Grigioni Italiano stehen heute vor mehreren komplexen Herausforderungen:

- **Demografie und Migration:** Die demografischen Entwicklungen und Migration verändern das Sprachgefüge, indem neue Bevölkerungsgruppen hinzukommen, während junge Rätoromanisch- und Italienischsprechende oft in städtische Zentren oder ins Ausland abwandern. Viele rätoromanische Familien geben die Sprache aus praktischen Gründen (z. B. bessere Chancen im Berufsleben) nicht mehr aktiv an ihre Kinder weiter. Es stellt sich die Frage, wie die Sprache im Alltag besser verankert und sichtbarer wird.
- **Dominanz des Deutschen:** Im Alltag und in den Medien im Kanton Graubünden dominiert Deutsch, insbesondere aus Sicht der Rumantschia. Besonders in der Arbeitswelt wird oft Deutsch bevorzugt. Für die kommunalen Behörden ist die geforderte Ein- bzw. Mehrsprachigkeit eine inhaltliche (und auch finanzielle) Herausforderung.
- **Bildungssystem:** Im Bildungssystem fehlt es an einheitlichen Konzepten. Die Integration von Rätoromanisch und Italienisch in Lehrpläne variiert stark, und es mangelt an aktuellen Lehrmitteln sowie ausreichend muttersprachlichen Lehrpersonen, besonders in abgelegenen Regionen. In der

Rumantschia wird das Problem durch das Nebeneinander von Idiomen und Standardsprache Rumantsch Grischun verstärkt.

– **Digitalisierung und Mediennutzung:** Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet zwar neue Kanäle für Sprachinhalte, doch dominieren im Netz vor allem Deutsch und Englisch, wodurch digitale Angebote in den Minderheitensprachen oft ins Hintertreffen geraten. Gleichzeitig verlangt die Erreichung junger Zielgruppen auf Plattformen wie Instagram oder TikTok nach spezifischen Strategien und Ressourcen, die bislang nur begrenzt vorhanden sind.
– **Strategie:** Schliesslich erschwert die Vielzahl externer Einflussfaktoren – von familiären Rahmenbedingungen über schulische Infrastruktur bis hin zu medialen Gewohnheiten – den Nachweis, wie einzelne Fördermassnahmen tatsächlich zu langfristigen Kompetenz- und Nutzungssteigerungen führen. Eine robuste Erfolgskontrolle bedingt die Messung geeigneter Indikatoren, um eine wirkungsvolle Mittelverwendung sicherstellen zu können. Dies erfordert Ressourcen und letztlich eine hohe organisatorische Agilität in der strategischen Ausrichtung der Sprachförderung.

1.3 Aufbau und Struktur des Evaluationsberichtes

Der vorliegende Evaluationsbericht ist thematisch nach einer aufeinander aufbauenden Struktur gegliedert. Dadurch soll die Evaluation der Sprachförderung der Lia Rumantscha und Pro Grigioni Italiano nachvollziehbar dargestellt und die Ergebnisse systematisch hergeleitet werden.

Nach der Einführung in **Kapitel 1**, das die Ausgangslage, den Auftrag sowie die zentrale Problemstellung der Evaluation beschreibt, werden in **Kapitel 2** die konzeptionellen Grundlagen dargelegt. Dieses Kapitel erläutert das zugrunde liegende Wirkungsmodell, das Untersuchungsdesign sowie das methodische Vorgehen. Zudem werden die Evaluationsmodule vorgestellt, die den analytischen Rahmen für die nachfolgenden Kapitel bilden.

Das **Kapitel 3** widmet sich der Methodik und den verwendeten Daten. Es beschreibt die eingesetzten qualitativen und quantitativen Erhebungs- und Auswertungsmethoden, darunter Dokumentenanalysen, Interviews und Umfragen. Ergänzend werden die Datengrundlage sowie die Limitationen der Untersuchung transparent gemacht.

Die **Kapitel 4** und **5** enthalten die eigentliche Analyse der beiden Organisationen. In Kapitel 4 wird die Lia Rumantscha und in Kapitel 5 Pro Grigioni Italiano untersucht. Beide Kapitel sind identisch strukturiert und analysieren jeweils die Leistungsfähigkeit und Wirkungsfähigkeit der Organisationen. Dadurch wird eine systematische Betrachtung der beiden Institutionen ermöglicht. Die einzelnen Analysebereiche werden jeweils durch Erwägungen kontextualisiert.

Das **Kapitel 6** untersucht Querschnittthemen zur Steuerungsfähigkeit in der Sprachförderung. Dabei werden bestehende und alternative Governance-Strukturen aus Sicht des Bundes in drei Optionen diskutiert und Möglichkeiten eines zukünftigen Wirkungsmonitorings aufgezeigt.

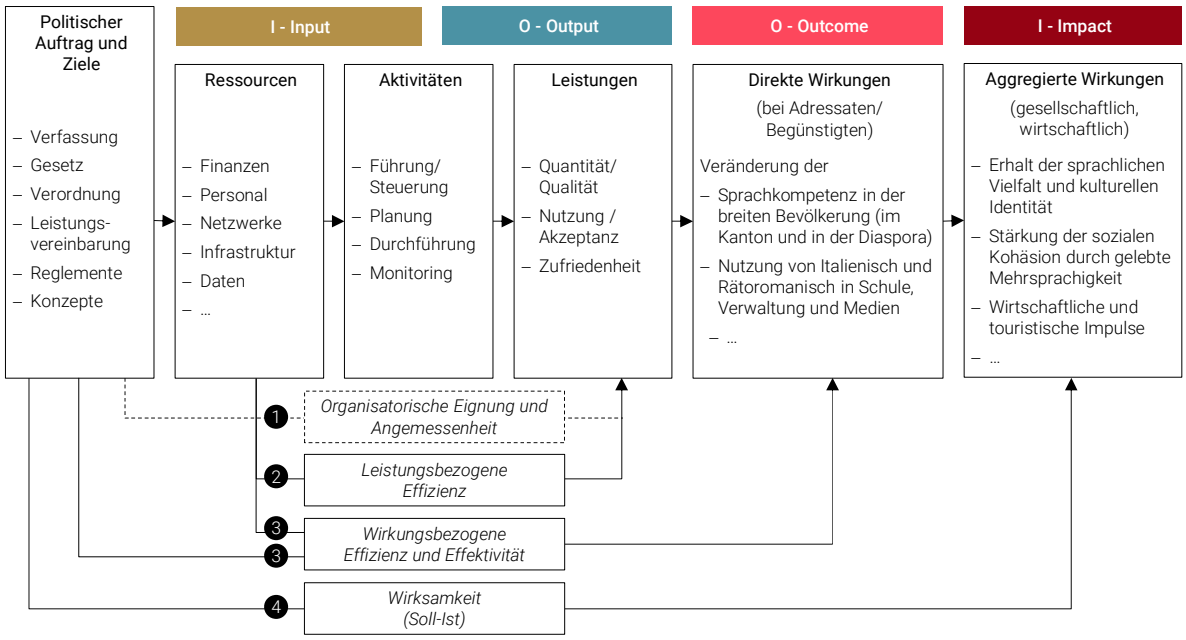
In **Kapitel 7** erfolgt eine Synthese der Ergebnisse. Die zentralen Erkenntnisse werden zusammengeführt und hinsichtlich ihres Handlungsbedarfs eingeordnet. Darauf aufbauend werden strategische Prioritäten als konkrete Empfehlungen pro Sprachorganisation formuliert.

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Wirkungsmodell

Der Evaluation liegt konzeptionell das Wirkungsmodell nach der I-O-O-I-Logik zugrunde. Dies macht die Wirkungslogik der Sprachförderung in Graubünden anschaulich (vgl. Abbildung 1): Aus dem politischen und gesetzlichen Auftrag (Art. 70 BV, Landessprachengesetz, Leistungsvereinbarungen) sowie den jährlich rund 5.2 Mio. CHF an Finanzmitteln, den Fachstellen der Verwaltungen und den Ressourcen von Lia Rumantscha und Pro Grigioni Italiano (Input) entstehen praxisorientierte Angebote wie Sprachkurse, Fortbildungen für Lehrpersonen, digitale Lehrmittel, Kultur- und Medienprojekte sowie die Koordination mit Partnerorganisationen (Output). Diese Leistungen sollen zu messbaren Veränderungen führen – höhere Sprachkompetenz in der Bevölkerung, eine verstärkte Nutzung von Rätoromanisch und Italienisch in Schule, Verwaltung und Medien, ein gestärktes Gemeinschaftsgefühl und verbesserte Kooperationen zwischen Kantons- und Gemeindebehörden, Schulen und Sprachorganisationen (Outcome). Langfristig wiederum sichern diese Resultate den Erhalt der sprachlichen Vielfalt und kulturellen Identität, fördern die soziale Kohäsion durch gelebte Mehrsprachigkeit, schaffen wirtschaftliche Impulse im Tourismus und der Medienproduktion und liefern innovative Impulse für die Digitalisierung von Minderheitensprachen über Graubünden hinaus (Impact).

Abbildung 1: Wirkungsmodell der Sprachförderung Kanton Graubünden



Die Evaluationsfragen, die im vorliegenden Auftrag im Vordergrund stehen, können im Modell wie folgt verortet werden (vgl. Nummerierung in Abbildung 1, adaptiert nach Sager et al. (2021) und Kurz et al. (2013)[1]:

[1] Sager, Fritz; Hadorn, Susanne; Balthasar, Andreas; Mavrot, Céline (2021): Die Modellierung von Wirkung. In: Fritz Sager, Susanne Hadorn, Andreas Balthasar und Céline Mavrot (Hg.): POLI-TIKEVALUATION. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 119–140.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen; Schultze, Stefan (2013): Kursbuch Wirkung: Phineo. Online verfügbar unter https://digital.zlb.de/viewer/metadata/15902345/1/.

(1) **Organisation, Governance und Aktivitäten:** Im Zentrum stehen die Organisationen der Sprachförderung LR und PGI mit ihren Führungsstrukturen und Aktivitäten. Grundlage ist der politische Auftrag resp. die Zielvorgaben. Hier stellt sich besonders die Frage, ob die Leistungen (Output) der Sprachorganisationen grundsätzlich für die Aufgabenerfüllung geeignet sind, um die Förderung und Erhaltung der rätoromanischen Sprache und italienischen Kultur zu gewährleisten – auch im Hinblick auf die umgesetzten Massnahmen aus den Empfehlungen der Evaluation 2018/19 und in Bezug auf jüngere Generationen. Zudem ist zu klären, inwiefern in den bestehenden Strukturen die Innovationspotenziale realisiert werden können. Ausserdem sind Governance-Aspekte zu prüfen – in der vorliegenden Evaluation etwa die Eignung der Steuerung über bi- und tripartite LV, die Unabhängigkeit der Sprachorganisationen in ihrer politischen Arbeit und mögliche Interessenskonflikte mit der Rolle als Auftragnehmerinnen. Im Sinne einer Weiterentwicklung der Steuerungsinstrumente ist prospektiv zu analysieren, welche Methoden der Wirkungsmessung mit konkreten Zielformulierungen und messbaren Indikatoren für die Leistungsvereinbarungen zwischen dem BAK und dem Kanton Graubünden sinnvoll wären.

Schliesslich sind Fragen betreffend die Mittel- und Ressourcenverwendung zu beantworten, d.h. im Speziellen, ob eine strategisch gewünschte, stärkere Fokussierung der Mittel für die rätoromanische Sprachförderung auf den Bildungssektor ersichtlich ist.

(2) **Bedürfnisse:** Die Grundlage bildet die leistungsbezogene Effizienz. Sie zeigt hier, inwiefern mit den begrenzten Bundesmitteln der Sprachförderung Massnahmen umgesetzt werden, die den Bedürfnissen der rätoromanisch- und italienischsprachigen Bevölkerung in- und ausserhalb der angestammten Sprachgebiete. Dabei ist die wahrgenommene Qualität der Angebote sowie die Nutzung und Akzeptanz in den avisierten Zielgruppen entsprechen – auch in der jüngeren Bevölkerung – zu untersuchen.

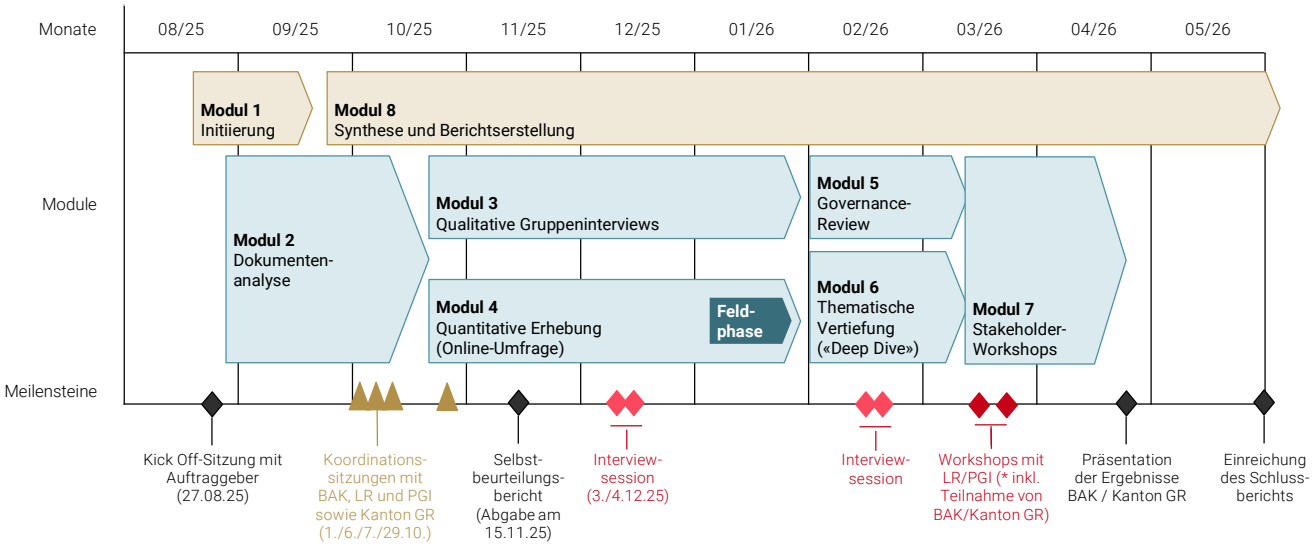
(3) und (4) **Sprachliche und kulturelle Impulse:** Die wirkungsbezogene Effizienz resp. Effektivität ergibt sich aus der Analyse von politischem Auftrag bzw. Input zu den erzielten direkten Wirkungen in den verschiedenen Zielgruppen der Sprachförderung. Hier ist zu untersuchen, welche Wirkung die verschiedenen Aktivitäten der Sprachorganisationen haben, d.h. welche Impulse sie mit ihren Aktivitäten auslösen (auch im Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln). Schliesslich ergibt die Erhebung der tatsächlich intendierten gesellschaftlichen und sprachpolitischen Wirkungen, Anhaltspunkte für die Wirksamkeit der eingesetzten Bundesmittel.

2.2 Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen

Um direkte und indirekte Wirkungen (Outcomes und Impacts) empirisch fundiert nachweisen zu können, hat sich in der Forschung der sog. Difference-in-Differences-Ansatz etabliert. Er wird häufig in der Ökonometrie und in sozialwissenschaftlichen Studien verwendet, um kausale Effekte von Interventionen (z. B. Massnahmen der Sprachförderung) zu schätzen. Dabei werden zwei Gruppen über zwei Zeiträume hinweg betrachtet: einer «Behandlungsgruppe» (z. B. Nutzende von Angeboten der Sprachförderung), die einer Intervention oder einem Ereignis ausgesetzt ist, und einer Kontrollgruppe, die nicht betroffen ist. Dieses Vorgehen ist sehr aufwändig und setzt für die vorliegende Evaluation der Sprachförderung voraus, dass bereits in der ersten Evaluation 2018/2019 hinreichende Daten vorliegen, u. a. ein repräsentatives Panel mit personenbezogenen Angaben zur Nutzung von Dienstleistungen von Lia Rumantscha und Pro Grigioni Italiano und zur Sprachkompetenz der Nutzenden. Diese Voraussetzungen sind nicht erfüllt.

Vor diesem Hintergrund wird ein methodisches Untersuchungsdesign gewählt, dass die vielfältigen Wirkungen, die der Bund mit seinen Finanzhilfen in der Sprachförderung auslöst oder beabsichtigt, mit einem Methodenmix erfasst. Ziel ist es, auf Basis von quantitativen und qualitativen Daten und Methoden über empirische Indizien den Wirkungsnachweis zu erbringen (vgl. Kapitel 3). Das methodische Vorgehen gliedert sich in acht Module.

Abbildung 2: Vorgehen in Modulen



2.3 Module

Die Evaluation wurde modular aufgebaut und in acht aufeinander abgestimmten Modulen durchgeführt. Diese modulare Struktur stellte sicher, dass sowohl konzeptionelle als auch empirische Aspekte systematisch bearbeitet und die Ergebnisse schrittweise verdichtet werden konnten.

Modul 1: Initiierung

Zu Beginn der Evaluation wurde ein Kick-off mit dem Bundesamt für Kultur (BAK) als Auftraggeber durchgeführt. In diesem Rahmen wurden die konkreten Evaluationsfragen geschärft und das methodische Vorgehen verbindlich festgelegt. Zudem wurden messbare Indikatoren diskutiert, anhand derer Erfolg und Wirkung der Sprachförderung aus Sicht des BAK beurteilt werden kann. Der Zeitplan sowie Rollen und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten wurden abgestimmt. Als zentrales Ergebnis dieses Moduls wurde ein schrittweiser Evaluationsplan erarbeitet, der detaillierte Fragestellungen und einen verbindlichen Zeitrahmen enthielt. Ergänzend fanden Koordinationssitzungen mit Führungskräften der LR (Markus Solinger, Generalsekretär; Andreas Gabriel, Leiter Public Affairs) und von PGI (Giancarlo Sala, Vorstand; Silva Brocco, Generalsekretärin) sowie mit dem Amt für Kultur des Kantons Graubünden (Ivo Berther, Beauftragter Sprachenförderung) statt.

Modul 2: Dokumentenanalyse

Im zweiten Modul wurde eine umfassende Analyse relevanter interner und externer Dokumente vorgenommen. Dazu zählten unter anderem Leistungsvereinbarungen, frühere Evaluationsberichte sowie strategische und konzeptionelle Unterlagen. Ergänzend dazu wurde eine strukturierte Selbstbeurteilung der beiden zu evaluierenden Organisationen durchgeführt. Zur systematischen Auswertung wurde ein standardisiertes Analyse- und Bewertungsraster entwickelt. Auf dieser Basis wurde eine vertiefende Analyse der Aktivitäten, Strukturen und Ressourcen der beiden Organisationen durchgeführt. Dieses Modul lieferte erste Erkenntnisse zur Angemessenheit der organisatorischen Strukturen, zu den erbrachten Leistungen sowie zur Innovationsfähigkeit der Sprachförderorganisationen.

Modul 3: Qualitative Gruppeninterviews

Im dritten Modul wurden Schlüsselakteurinnen und -akteure aus unterschiedlichen Bereichen für insgesamt vier halbstrukturierte Gruppeninterviews ausgewählt (intern und extern, jeweils für LR und PGI). Ziel war es, ein vertieftes Verständnis der Organisations- und Leitungsstrukturen, der Angebote sowie der Innovationspotenziale zu gewinnen und die wahrgenommenen Wirkungen der Sprachförderung zu

erfassen. Die Interviews wurden transkribiert und systematisch aufbereitet. Auf dieser Grundlage wurden thematische Cluster zu zentralen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren gebildet sowie narrative Fallbeispiele zur Veranschaulichung von Wirkungszusammenhängen entwickelt.

Modul 4: Quantitative Erhebung (Online-Umfrage)

Das vierte Modul umfasste die Durchführung einer Online-Umfrage zur Erhebung quantitativer Daten. Der Fokus lag dabei auf der Nutzung der Angebote, der Zufriedenheit der Zielgruppen sowie der wahrgenommenen Wirkung der Sprachfördermassnahmen. Der Fragebogen wurde entwickelt, getestet und sprachlich durch LR und PGI geprüft. Anschliessend fand der Versand an relevante Zielgruppen wie Mitarbeitende öffentlich-rechtlicher Institutionen, Lehrpersonen und Partnerorganisationen statt. Die Auswertung erfolgte primär mittels deskriptiver Statistik und wurde punktuell durch inferenzstatistische Analysen ergänzt.

Modul 5: Governance-Review

Im fünften Modul wurde die Governance- und Führungsstruktur der beiden Sprachförderorganisationen analysiert. Auf Basis von Leistungsvereinbarungen vergleichbarer Organisationen sowie unter Einbezug ausgewählter qualitativer Erhebungen liess sich überprüfen, inwiefern die bipartiten und tripartiten Leistungsvereinbarungsmodelle geeignet sind, die übergeordneten Ziele der Sprachförderung zu erreichen und potenzielle Interessenkonflikte zu minimieren. Darauf aufbauend konnten Optionen und Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Governance-Strukturen und des Monitorings erarbeitet werden.

Modul 6: Thematische Vertiefung («Deep Dive»)

Dieses Modul diente der vertieften Analyse ausgewählter Wirkungsbereiche der Sprachförderorganisationen. Der inhaltliche Schwerpunkt lag auf dem Bildungsbereich sowie auf der Diaspora-Arbeit. Im Rahmen einer Fokusanalyse wurden insbesondere die Rolle der Organisationen in der Sprach- und Kulturvermittlung im schulischen Bereich sowie Aktivitäten ausserhalb des Kantons Graubünden näher untersucht. Die Analysen stützten sich auf zusätzliche halbstrukturierte Einzelinterviews. Ziel war es, vertiefte Einblicke in die Wirkungsmechanismen im schulischen Kontext sowie in die Effektivität der Diaspora-Arbeit zu gewinnen.

Modul 7: Stakeholder-Workshops

Im siebten Modul wurden zwei Workshops mit den Sprachförderorganisationen durchgeführt. Ziel ist es, die vorläufigen Ergebnisse der Evaluation zu validieren und die praxisorientierten Optimierungsvorschläge mit den Betroffenen zu spiegeln. Das Feedback der Teilnehmenden wurden systematisch gesammelt und dokumentiert. Die Workshops sollten dazu beitragen, die Befunde weiter zu präzisieren und aus Sicht der zentralen Stakeholder zu schärfen.

Modul 8: Synthese und Berichtserstellung

Abschliessend wurden die Erkenntnisse aus allen Modulen zusammengeführt und in einem Evaluationsbericht synthetisiert. Der Abschluss dieses Moduls bildete die Präsentation der Ergebnisse und Empfehlungen gegenüber dem BAK als Auftraggeber. Ziel war es, eine klare, strukturierte und gut nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

3 Methodik und Daten

3.1 Methodische Verfahren

3.1.1 Dokumente und Auswertung

Die qualitative Dokumentenanalyse bildet eine zentrale Grundlage der vorliegenden Evaluation der Sprachförderung durch die beiden Organisationen LR und PGI. Ziel dieses methodischen Zugangs ist es, den institutionellen, organisatorischen und inhaltlichen Status quo systematisch zu erfassen und daraus belastbare Zwischenerkenntnisse für die weitere Evaluation abzuleiten.

Datenerhebung und -aufbereitung

In die Analyse wurden sämtliche für die Evaluation relevanten Dokumente einbezogen. Eine vollständige Übersicht aller ausgewerteten Unterlagen ist im Anhang des Berichts dokumentiert. Im Fokus standen insbesondere der Selbstbeurteilungsbericht sowie interne Dokumente der beiden Organisationen. Dazu zählen unter anderem die Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton Graubünden resp. dem Bund, Statuten und Reglemente, Jahres- und Zwischenberichte, strategische Grundlagen, Projekt- und Partnerübersichten sowie Kennzahlen zu Personal, Finanzen und zur Nutzung der Angebote. Ergänzend wurden Führungs- und Steuerungsdokumente berücksichtigt, soweit sie für die Beurteilung von Governance, Organisation und Zielerreichung hilfreich sind.

Zur Kontextualisierung der organisationsinternen Befunde flossen zudem externe Dokumente in die Untersuchung ein. Dazu gehören Konzeptberichte des Kantons Graubünden zur Erhaltung und Förderung der rätoromanischen und italienischen Sprache und Kultur (z. B. «Massnahmenvorschläge zur Sprachenförderung im Kanton Graubünden»), einschlägige gesetzliche Grundlagen auf kantonaler und eidgenössischer Ebene sowie frühere Evaluationsberichte und Studien zur Mehrsprachigkeit sowie zur Sprach- und Medienförderung.

Die Datenaufbereitung erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden sämtliche Dokumente gesichtet und systematisch geordnet. Anschliessend wurden zentrale Aussagen identifiziert, extrahiert und thematisch klassifiziert. Dieser strukturierende Prozess ermöglichte es, inhaltliche Schwerpunkte, wiederkehrende Muster sowie relevante Unterschiede zwischen den beiden Organisationen herauszuarbeiten.

Datenanalyse

Die Analyse der Dokumente erfolgte gemäss den Grundsätzen qualitativer Forschung unter Beachtung der entsprechenden Gütekriterien, insbesondere Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Konsistenz. Die gewonnenen Kernaussagen wurden schrittweise konsolidiert und zu thematischen Zwischenerkenntnissen verdichtet. Auf dieser Basis wurden erste Hypothesen zu Angemessenheit, Kohärenz und Wirkungslogik der Sprachförderaktivitäten formuliert. Diese Zwischenergebnisse dienten als analytische Grundlage für die nachfolgenden qualitativen und quantitativen Erhebungen und wurden im weiteren Evaluationsverlauf gezielt überprüft und weiterentwickelt.

3.1.2 (Gruppen-)Interviews und qualitative Analyse

Die Gruppen- und Einzelinterviews bilden einen zentralen qualitativen Zugang der Evaluation und dienen der vertieften Analyse von Organisations-, Governance- und Wirkungsfragen der Sprachförderung durch LR und PGI. Im Unterschied zur Dokumentenanalyse, die vorwiegend formale Strukturen, Zielsetzungen und ausgewiesene Leistungen abbildet, ermöglichen Interviews eine gemeinsame Reflexion von Erfahrungen, Einschätzungen und Deutungen der beteiligten Akteurinnen und Akteure und machen kollektive Sichtweisen sowie organisationsinterne Überlegungen sichtbar.

Datenerhebung und -aufbereitung

Im Rahmen der Evaluation wurden ausschliesslich leitfadengestützte, halbstrukturierte Einzel- und Gruppeninterviews durchgeführt. Die Zusammensetzung der Gruppen erfolgte ziel- und fragestellungsbezogen entlang der Evaluationsfragen. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte aufgrund eigener Recherchen sowie einer Liste der beiden Sprachorganisationen. Eingeladen wurden zentrale interne Akteurinnen und Akteure von LR und PGI sowie ausgewählte externe Stakeholder aus ihrem jeweiligen Netzwerk, unter anderem aus Bildungsinstitutionen, Partnerorganisationen und der Sprach- und Kulturförderung (vgl. Liste mit Interviewpartnern im Anhang). Die Gruppensettings wurden bewusst so gewählt, dass unterschiedliche Funktionen, Perspektiven und Rollen vertreten waren und ein strukturierter Austausch ermöglicht wurde.

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der Leitfragen der Evaluation sowie unter Einbezug der Ergebnisse aus der vorgängigen Dokumentenanalyse entwickelt. Er war thematisch modular aufgebaut und erlaubte sowohl eine gezielte Vertiefung zentraler Evaluationsaspekte als auch die Offenheit für neue, von den Teilnehmenden eingebrachte Themen. Die Interviews wurden mit Einverständnis der Teilnehmenden aufgezeichnet, anschliessend die Kernaussagen isoliert und für die Analyse anonymisiert.

Datenanalyse

Die Auswertung der Interviews erfolgte nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse unter Beachtung der einschlägigen Gütekriterien qualitativer Forschung. Die Kernaussagen wurden systematisch kategorisiert, wobei deduktive Kategorien, abgeleitet aus den Evaluationsfragen und dem Evaluationskonzept, mit induktiv entwickelten Kategorien aus dem Material kombiniert wurden. Dieser Ansatz ermöglichte es, sowohl evaluativ vorgegebene Themen systematisch zu bearbeiten als auch neue, im Diskussionsverlauf auftauchende Aspekte zu erfassen.

Im weiteren Analyseprozess wurden die ausgewählten Inhalte zu thematischen Clustern verdichtet. Besonderes Augenmerk lag auf der Rekonstruktion wahrgenommener Wirkungszusammenhänge, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Sprachorganisationen. Die Ergebnisse der Gruppen- und Einzelinterviews wurden in einem weiteren Schritt mit den Befunden aus der Dokumentenanalyse und den quantitativen Erhebungen trianguliert, um die Aussagekraft und Validität der Evaluationsergebnisse zu erhöhen.

3.1.3 Umfrage und quantitative Analyse

Die Online-Umfrage bildet den quantitativen Kern der Evaluation und ergänzt die qualitativen Befunde aus der Dokumentenanalyse und den Interviews. Ziel dieses Erhebungsteils war es, systematische Aussagen zu folgenden Themen zu erhalten:

1. Qualitäts- resp. Kundenorientierung und Zufriedenheit mit den Leistungen von LR und PGI
2. Sichtbarkeit und lokale Verankerung
3. Wirkungen in der Sprach- und Kulturförderung
4. Beitrag zur Interessensvertretung der Sprachminderheiten.

Datenerhebung und -aufbereitung

Die Datenerhebung erfolgte mittels einer standardisierten Online-Befragung. Grundlage bildete ein strukturierter Fragebogen mit insgesamt 15 thematischen Frageblöcken und einer durchschnittlichen Bearbeitungsdauer von rund zehn Minuten. Der Fragebogen umfasste 14 geschlossene Fragen sowie eine offene Frage, die den Teilnehmenden Raum für Kommentare, Anliegen und ergänzende Hinweise bot. Inhaltlich waren die Fragen für LR stärker auf Aspekte der Sprachförderung ausgerichtet, während bei PGI der Schwerpunkt im Bereich der Kulturförderung lag. Die Befragung wurde zweisprachig durchgeführt

(Romanisch/Deutsch bzw. Italienisch/Deutsch), um eine möglichst niederschwellige Teilnahme zu ermöglichen.

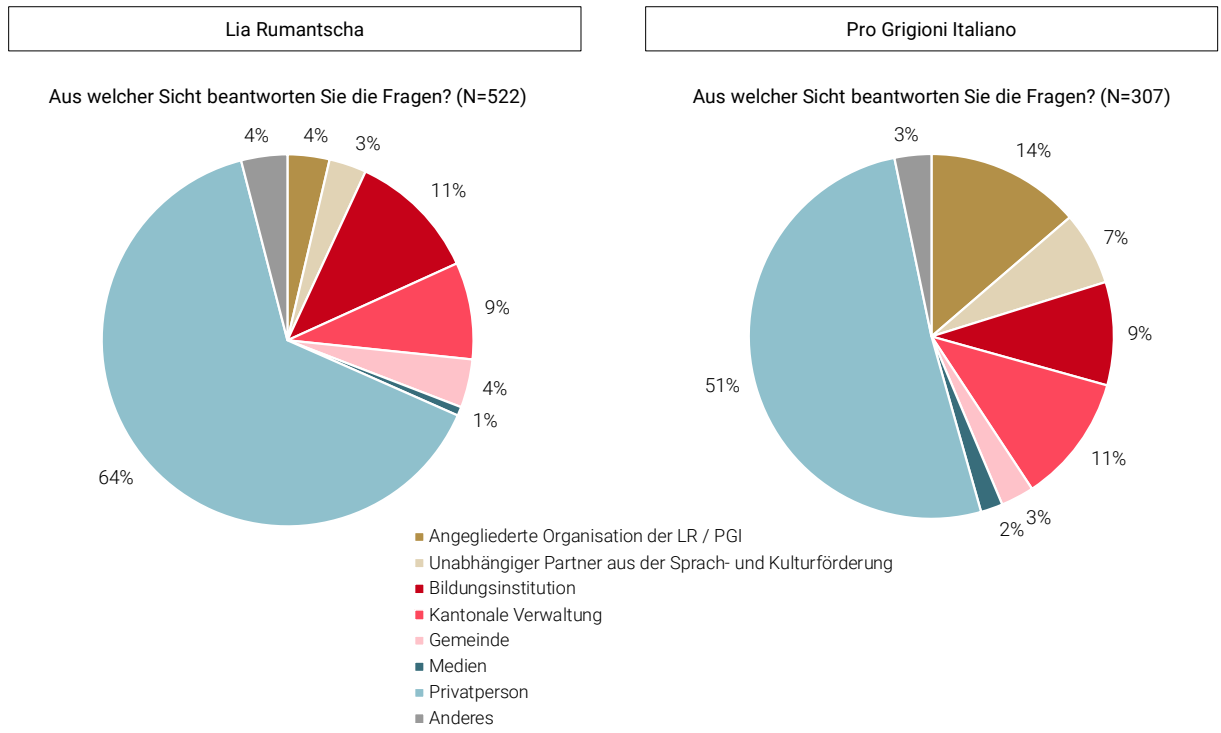
Der Aufruf zur Teilnahme erfolgte über mehrere Kanäle. Die Einladung wurde direkt an E-Mail-Adressen aus einem bestehenden Pool der FH Graubünden versandt sowie über eigene Mailings von LR und PGI verbreitet. Ergänzend wurden Partnerorganisationen der beiden Institutionen gebeten, die Umfrage in ihren Netzwerken weiterzuleiten. Flankierend erfolgte ein öffentlicher Aufruf über Social-Media-Kanäle der FH Graubünden sowie eine Medienmitteilung, die unter anderem in einem Radiobeitrag bei RTR aufgegriffen wurde.

Aufgrund des fehlenden repräsentativen Adresspools für die Zielgruppen wurde bewusst auf ein nicht zufallsbasiertes Sampling zurückgegriffen. Die Stichprobe wurde im Schneeballverfahren generiert, was unter den gegebenen Rahmenbedingungen als bestmögliches Vorgehen einzustufen ist. Diese Vorgehensweise ist insbesondere vor dem Hintergrund der eingeschränkt verfügbaren Informationen zur Grundgesamtheit der romanisch- und italienischsprachigen Bevölkerung im Kanton Graubünden und in der übrigen Schweiz zu sehen. Da in der Volkszählung keine Vollerhebung mehr erfolgt und zentrale Personenmerkmale der Grundgesamtheit (z. B. Alter, Geschlecht oder sozioökonomische Merkmale) nicht systematisch vorliegen, sind repräsentative Aussagen nur eingeschränkt möglich.

Datenanalyse

Insgesamt nahmen N = 522 romanischsprachige Personen an der Befragung zu LR und N = 307 italienischsprachige Personen an der Befragung zu PGI teil. Die Stichproben decken eine grosse Bandbreite an unterschiedlichen Perspektiven ab. Am stärksten sind jeweils Privatpersonen vertreten, gefolgt von öffentlichen Institutionen von Bildung, Kanton und Gemeinden sowie den Partnerorganisationen (vgl. Abbildungen 3).

Abbildung 3: Umfragen LR und PGI - Beschreibung der Stichprobe nach Perspektive



Des Weiteren zeigt die deskriptive Analyse der Stichprobe, dass die antwortenden Personen mehrheitlich ihren Lebensmittelpunkt im Kanton Graubünden haben, wobei der Anteil der Personen ausserhalb des Kantons Graubünden im Falle der LR stärker abgebildet ist (vgl. Abbildung 4). Auch lässt sich bei der PGI eine deutliche Repräsentanz von Personen feststellen, die ihr als Organisation nahestehen (54.5% blau gefärbte Anteile in Abbildung 5). Bei der LR sind es je gut ein Viertel der Personen, die sich als nahestehend resp. nicht-nahestehend bezeichnen (blaue resp. rote Anteile).

Abbildung 4: Umfragen LR und PGI - Beschreibung der Stichprobe nach Lebensmittelpunkt

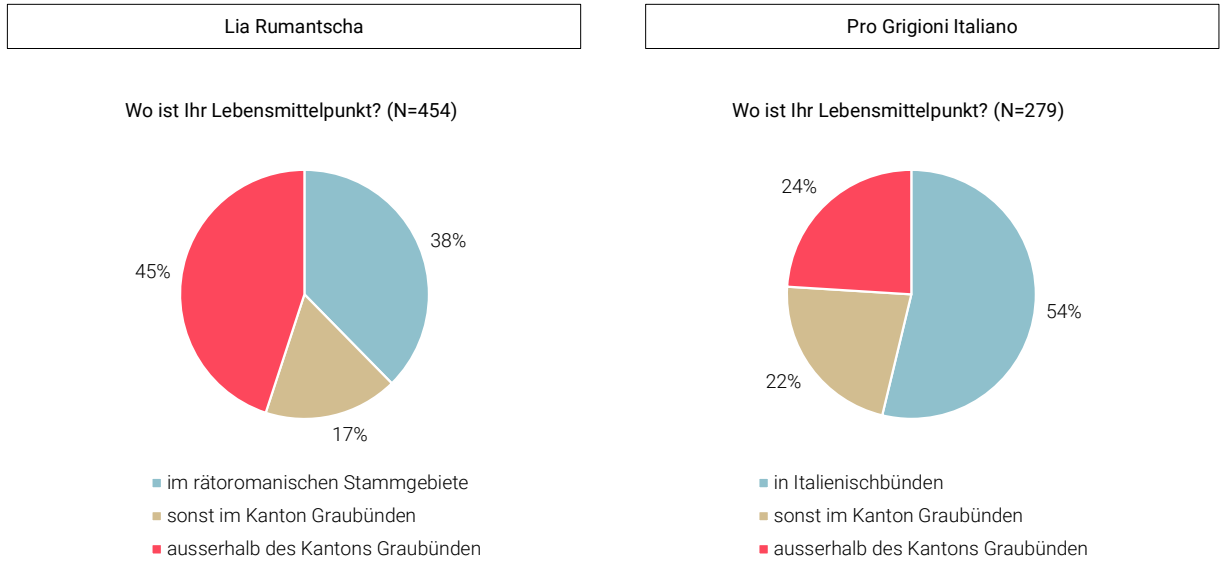
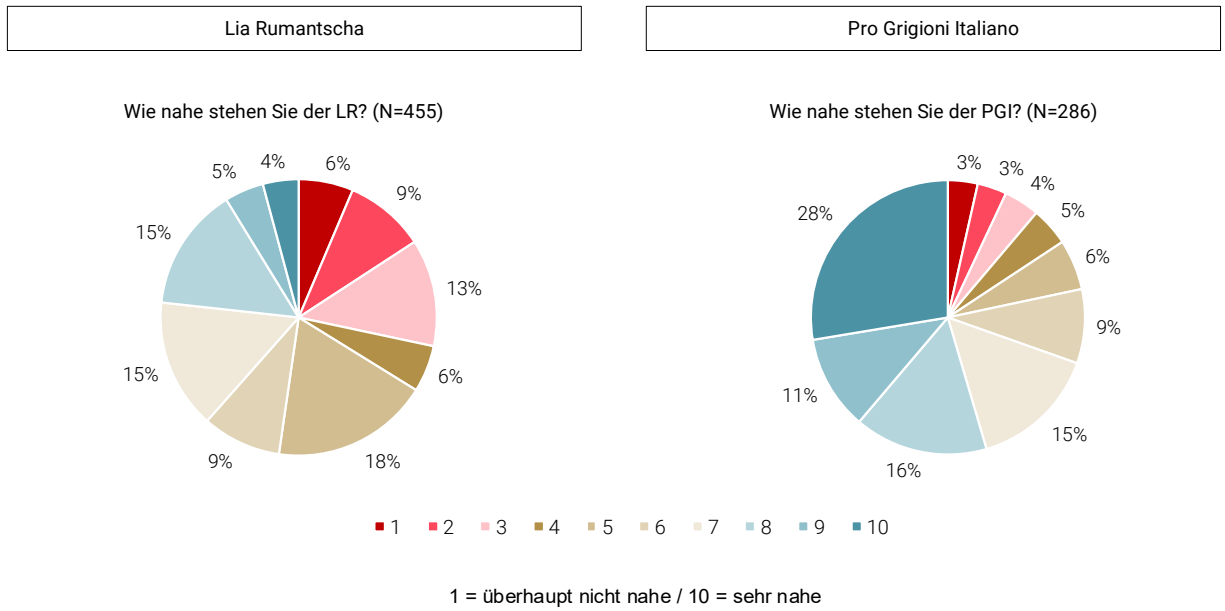


Abbildung 5: Umfragen LR und PGI - Beschreibung der Stichprobe nach persönlicher Nähe



Die Auswertung erfolgte in einem ersten Schritt deskriptiv und umfasste Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte und Streuungsmasse zu Qualität, Kundenorientierung, Zufriedenheit, Weiterempfehlung sowie wahrgenommener Sichtbarkeit und Wirkung der Angebote. Für ausgewählte Fragestellungen wurden

inferenzstatistische Analysen durchgeführt, insbesondere zur Untersuchung von Gruppenunterschieden. Im Fokus standen dabei Vergleiche zwischen den Antwortverhalten von Personen mit unterschiedlicher Empfehlungsrate («Promotoren», «Passive», «Detraktoren», vgl. Fussnote 2), mit unterschiedlichem Lebensmittelpunkt («im sprachlichen Stammgebiet», «sonst im Kanton Graubünden», «ausserhalb des Kantons Graubünden») sowie unterschiedlicher Position resp. Nähe zur Organisation («nahe», «neutral», «fern», gemäss Selbsteinschätzung). Die quantitativen Ergebnisse wurden anschliessend mit den qualitativen Befunden trianguliert und im Lichte der methodischen Einschränkungen des Stichprobenverfahrens interpretiert.

Gruppenanalyse

Für die Analyse von Gruppenunterschieden wurde aufgrund des ordinalen Skalenniveaus (5-stufige Zustimmungsskalen) ein nichtparametrisches Vorgehen gewählt. Zur Prüfung globaler Unterschiede zwischen den jeweils drei unabhängigen Gruppen kam der Kruskal-Wallis-Test zum Einsatz. Dieser vergleicht die mittleren Ränge der Gruppen und setzt keine Normalverteilung voraus.

Aufgrund der ordinal geordneten Gruppen (z. B. Position: fern – neutral – nah) wurde ergänzend der Jonckheere-Terpstra-Test berechnet, um gerichtete Trends zu prüfen. Damit konnte untersucht werden, ob die Bewertungen systematisch entlang einer inhaltlich sinnvollen Rangordnung zu- oder abnehmen.

Zur Beurteilung der praktischen Relevanz signifikanter Unterschiede wurde die Effektstärke Epsilon-Quadrat (ε^2) auf Basis der Kruskal-Wallis-Statistik ausgewiesen ($\varepsilon^2 = (H - (k-1)) / (N - k)$). Die Interpretation orientierte sich an gängigen Schwellenwerten (≈ .01 kleiner, ≈ .06 mittlerer, ≈ .14 grosser Effekt).

Die Analysen basieren jeweils auf allen gültigen Fällen pro Item. Benutzerdefinierte Missing-Werte wurden ausgeschlossen. Dieses Vorgehen gewährleistet eine robuste und dem Skalenniveau angemessene Prüfung von Gruppenunterschieden. Die detaillierten Ergebnisse sind im Anhang dargestellt.

Analyse der offenen Frage

Die Möglichkeit zur Abgabe eines Kommentars nutzten insgesamt 205 Personen – 140 davon für die LR (von 522 Personen = 27%) und 65 für die PGI (von 307 Personen = 21%). Die Rückmeldungen wurden, wo notwendig, ins Deutsche übersetzt. Anschliessend wurden die Aussagen kategorisiert und verdichtet, um sie in einer Inhaltsanalyse auf qualitative Hinweise zur Leistungs- und Wirkungsfähigkeit zu untersuchen.

3.2 Daten

Die Evaluation stützt sich auf einen integrierten Datensatz aus qualitativen und quantitativen Erhebungen, der entlang einer Input–Output–Outcome–Impact-Logik strukturiert ausgewertet wurde. Die qualitativen Daten bestehen aus vollständig kategorisierten Kernaussagen aus den Gruppen- und Einzelinterviews mit internen und externen Akteurinnen und Akteuren von LR und PGI. Sie liefern textbasierte Informationen zu institutionellen Rahmenbedingungen, organisatorischen Ressourcen, Steuerungsmechanismen sowie zu wahrgenommenen Wirkungszusammenhängen. Diese Daten bilden die Grundlage für die qualitative Rekonstruktion von Wirkungslogiken und Kontextfaktoren.

Die in der Online-Befragung erhobenen Variablen (mehrheitlich ordinal skaliert) lassen sich den zentralen Stufen der Wirkungslogik wie folgt zuordnen:

- **Output:** Zufriedenheit mit Angeboten und Dienstleistungen bezüglich Qualität, Relevanz und Ausgestaltung der Angebote (nach Leistungsgruppen) sowie Weiterempfehlung.
- **Outcome:** Selbsteingeschätzte kurzfristige und mittelfristige Wirkungen, insbesondere auf Sprachanwendung, kulturelle Teilhabe, Wissen sowie lokale Verankerung und institutionelle Sichtbarkeit.

– **Impact:** Wahrgenommene längerfristige Effekte, etwa zur Sichtbarkeit der rätoromanischen bzw. italienischen Sprache und Kultur, zur Stärkung sprachlicher Praxis im Alltag sowie zur Bedeutung der Organisationen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt, die kulturelle Identität und die Interessensvertretung.

Die Daten zum Input, wie Personal- und Finanzressourcen, wurden direkt durch die zwei Organisationen LR und PGI erhoben.

3.3 Limitationen

Die Ergebnisse der Evaluation sind im Lichte mehrerer methodischer und datenbezogener Limitationen zu interpretieren. Eine zentrale Einschränkung betrifft die quantitative Erhebung: Aufgrund des fehlenden repräsentativen Adresspools für die romanisch- und italienischsprachige Bevölkerung kann kein zufallsbasiertes Sampling realisiert werden. Die Online-Befragung basiert auf einem Schneeballverfahren, wodurch die Stichprobe potenziell Verzerrungen aufweist, insbesondere zugunsten von Personen mit einem höheren emotionalen Bezug zu LR bzw. PGI – sowohl Fans als auch Kritiker. Zudem liegen für die Grundgesamtheit keine verlässlichen Angaben zu zentralen Personenmerkmalen vor, was die Möglichkeit zur Gewichtung der Daten und zur Prüfung der Repräsentativität einschränkt.

Auch die qualitativen Gruppeninterviews unterliegen gewissen Limitationen. Gruppendynamiken können dazu führen, dass einzelne Sichtweisen stärker oder schwächer zum Ausdruck kommen, und sensible oder kritische Einschätzungen möglicherweise weniger offen geäussert werden. Des Weiteren war es in der Rekrutierung schwierig, geeignete Interviewpartnerinnen und -partner zu finden. Für die Gruppeninterviews wurden bei der LR 20 Personen angefragt (zwei antworteten nicht, zehn sagten aus zeitlichen Gründen ab und eine Person verwies auf fehlende Auskunftsfähigkeit). Bei der PGI traten für die Gruppeninterviews keine Absagen auf. Auch bei den vertiefenden Einzelinterviews blieb die Rücklaufquote begrenzt: Bei der LR wurden zehn Personen angefragt, wovon zwei nicht reagierten, drei aus zeitlichen Gründen absagten und zwei kein Interesse bekundeten. Bei der PGI wurden neun Personen angefragt, wobei eine Anfrage unbeantwortet blieb, zwei Personen aus zeitlichen Gründen absagten und drei wegen fehlenden Interesses oder ungenügender Kenntnis ablehnten. Dies schränkt die Breite der erhobenen Perspektiven ein und kann zu Selbstselektionseffekten führen. Die Ergebnisse sind deshalb als qualitativ gewonnene Einschätzungen zu interpretieren und nicht als repräsentatives Bild aller relevanten Anspruchsgruppen.

Schliesslich ist zu berücksichtigen, dass sich ein Teil der Wirkungen der Sprach- und Kulturförderung nur langfristig entfaltet und mit den eingesetzten Methoden nur eingeschränkt messbar ist. Die Evaluation begegnet diesen Einschränkungen durch die systematische Triangulation der Datenquellen und eine transparente, kontextualisierte Interpretation der Ergebnisse.

4 Leistungs- und Wirkungsfähigkeit der Lia Rumantscha

4.1 Bestandesaufnahme

Die Lia Rumantscha ist eine gemeinnützige, politisch und konfessionell neutrale Dachorganisation zur Förderung und Erhaltung der romanischen Sprache und Kultur. Sie ist als Verein nach dem Schweizer Zivilgesetzbuch organisiert und wurde 1919 in Chur gegründet, um die bis dahin regional zersplitterten Initiativen zur Förderung des Rätoromanischen zu bündeln. Die Organisation koordiniert und unterstützt regionale sowie überregionale Projekte und vertritt die Rumantschia in gesellschaftlichen und staatlichen Kontexten innerhalb und ausserhalb des traditionellen romanischen Raums. Die LR setzt sich aus angeschlossenen Vereinen (uniuns affiliadas) zusammen. Dazu gehören die Uniun dals Grischs, die Surselva Romontscha und die Uniun Rumantscha Grischun Central als regionale linguistisch-kulturelle Vereinigungen, die überregionalen Vereinigungen Societad Retorumantscha, SRG SSR Svizra Rumantscha, die Uniun per la Litteratura Rumantscha, die Giuventetgna Rumantscha, mit der Quarta lingua und der Uniun da las Rumantschas e dals Rumantschs en la Bassa Vereinigungen ausserhalb Graubünden sowie die Fundaziun Medias Rumantschas und die Gruppa rumantscha dal Cussegl grond.

Die Vereinsleitung der LR obliegt dem Vorstand, in welchem je eine delegierte Person der drei regionalen Vereinigungen Surselva Romontscha, Uniun dals Grischs und Uniun Rumantscha Grischun Central Einsitz nimmt. Ergänzt wird diese durch das durch die Delegiertenversammlung gewählte Präsidium und einem freien, zusätzlichen Sitz. Die operative Führung der LR obliegt dem vom Vorstand ernannten Generalsekretär und den übrigen Mitgliedern der Direktion, dies sind zurzeit Markus Solinger (Generalsekretär), Andreas Gabriel (Vizegeneralsekretär / Leiter Public Affairs), Carmen Caspar (Leiterin Regionen) und Silvio Dietrich (Leiter Sprache, Bildung und Kultur).

Während sich ihre Tätigkeit bis 1980 vor allem auf grundlegende sprachliche Referenzwerke konzentrierte, baute sie ab den 1980er-Jahren ihr Dienstleistungsangebot aus, insbesondere im Zusammenhang mit der Einführung des Rumantsch Grischun. Heute bietet die LR ein breit gefächertes Dienstleistungsprogramm in den Bereichen Angewandte Linguistik (u.a. *Pledari grond*, Cafés rumantschs), Übersetzungen, Bildung (u.a. Certificat da fide), Projekte und Dokumentationen (u.a. «Rumantsch a distanza»), Beratungen, Editionen und Publikationen (u.a. Reihe über die famiglia Babulin) an. Viele Produkte und Angebote können langfristig bereitgestellt und dementsprechend stetig weiterentwickelt werden. In den letzten Jahren wurde zudem das Thema Digitalisierung stärker ins Zentrum gerückt, wozu eine separate Strategie für die digitale Transformation erarbeitet wurde.

Die Finanzzahlen zeigen, dass sich der Verein vor allem durch Subventionen/Beiträge (ca. 70%) und zu einem wesentlich geringeren Anteil durch Drittmittel finanziert, die durch die Erbringung von Dienstleitungen erwirtschaftet werden (ca. 20%). Weitere kleinere Ertragsquellen sind eigene Projekte sowie die Buchhandlung. Mit gut 65% der Aufwände sind die Personalkosten der grösste Aufwandposten, gefolgt von den Zuwendungen/Unterstützung von Dritten und Ausgaben für Projekte mit je 10 bis 15%.

4.2 Leistungsfähigkeit

4.2.1 Organisation und Ressourcen

A. Selbsteinschätzung der LR

Organisatorische Zweckmässigkeit: Die LR beurteilt die Zweckmässigkeit ihrer Strukturen, Prozesse, Kompetenzen und ihres Monitorings im Hinblick auf Effizienz und Wirkung differenziert. In den letzten Jahren hat sie einen strukturierten Projektmanagementprozess aufgebaut und diesen mit entsprechenden personellen Ressourcen hinterlegt, was zu einer Professionalisierung der Arbeitsweise beigetragen

hat. Im Zuge der neuen strategischen Ausrichtung ab 2025 hat der Vorstand zudem eine Überprüfung der bestehenden Prozesse und operativen Strukturen initiiert. Diese Überprüfung soll bis Mitte 2026 abgeschlossen werden und könnte Empfehlungen für allfällige Anpassungen in diesen Bereichen hervorbringen. Zwar sind im Rahmen des Projektmanagements Evaluationen einzelner Projekte vorgesehen, ein übergreifendes, konsolidiertes Wirkungsmonitoring besteht jedoch bislang nicht.

Als realistische Optimierungs- und Professionalisierungsschritte nennt die LR zudem die aktuell laufenden Erneuerungen und Investitionen in ihre IT-Infrastruktur. Diese betreffen unter anderem Planungstools, Datenmanagement und -sicherheit sowie Telefonie- und Buchhaltungssysteme und sollen eine effizientere, zeitgemässe Arbeitsgestaltung ermöglichen.

Ressourcenausstattung: Hinsichtlich der finanziellen Ressourcen verweist die LR auf den Evaluationsbericht aus dem Jahr 2019 im Auftrag des Bundesamts für Kultur, in dem die finanzielle Ausstattung insgesamt als zu schwach eingeschätzt wird, um den Auftrag der Sprachförderung vollumfänglich erfüllen zu können. Die LR sieht insbesondere im Bereich der Finanzierung ein kritisches Risiko. Während die Anforderungen und Kosten in den letzten 20 bis 30 Jahren deutlich gestiegen sind, haben die Beiträge der öffentlichen Hand zur Sprachförderung damit nicht Schritt gehalten. Zudem führen bei Projekteingaben an den Bund die aufgrund der Grundfinanzierung um 20% reduzierten Stundenansätze dazu, dass Projekte häufig unzureichend finanziert sind und nur durch Quersubventionierung aus den Mitteln des Grundauftrags realisiert werden können.

Im Gruppeninterview wiesen die Führungspersonen der LR zudem darauf hin, dass insbesondere die Finanzierung von neuen Ideen eine Herausforderung darstellt. Diese müssten teilweise aus Rückstellungen bezahlt werden, da sie in der Leistungsvereinbarung nicht vorgesehen seien. Die LR bewege sich in Richtung strukturelles Defizit.

Netzwerke und Kooperationen: Die LR beurteilt ihre Kooperationsfähigkeit insgesamt als sehr gut und sieht die Zusammenarbeit als zentrales Wesensmerkmal ihrer Tätigkeit in allen Sparten. Sie pflegt tragfähige Kooperationen mit zahlreichen Sprach-, Kultur- und Verständigungsorganisationen auf regionaler, kantonaler, nationaler und internationaler Ebene sowie enge und strukturierte Beziehungen im politischen Bereich, unter anderem durch die Führung des Sekretariats der parlamentarischen Gruppe «lingua e cultura rumantscha» und die Zusammenarbeit mit weiteren parlamentarischen Sprachgruppen. Ebenso bestehen regelmässige Kontakte mit allen rätoromanischen und zweisprachigen Gemeinden. Derzeit umfasst dies beispielsweise 24 Gemeinden im Rahmen von Absprachen zur digitalen Transformation sowie vielfältige projektbezogene Kooperationen mit Hochschulen, Schulen, Museen und öffentlichen wie privaten Partnern. Die breite Unterstützung des 100-Jahr-Jubiläums der LR durch 26 Kantone im Jahr 2019 unterstreicht diese Verankerung zusätzlich. Als Lücke wird der fehlende systematische Zugang zu interkantonalen Gremien wie der EDK genannt, der bislang vor allem über persönliche Kontakte und einen fallbezogenen Austausch erfolgt.

Perspektiven: Aus Sicht der LR würde ihre Leistungsfähigkeit insbesondere durch eine breitere institutionelle Anbindung der Sprachförderung profitieren, die über das Bundesamt für Kultur beziehungsweise das Amt für Kultur Graubünden hinausgeht. Trotz der grundsätzlich sinnvollen Verortung und Aufgabenteilung fehlt teilweise der Zugang zu weiteren für Sprachenfragen relevanten Stellen wie anderen Departementen, Kanzleien, Staatssekretariaten oder Bildungsdirektionen. Des Weiteren können Abgrenzungsprobleme dort entstehen, wo die LR in Aufbauphasen selbst Unterrichtsangebote erbringt, wie dies beim Projekt «Rumantsch a distanza» auf kantonaler und nationaler Ebene der Fall ist. Zugleich bestehen Schwierigkeiten, einzelne Fördergefässe ausserhalb der Sprach-, Bildungs- und Kulturgesetzgebung – etwa im Bereich der digitalen Förderung – zu erschliessen und Sprachprojekte angemessen zu finanzieren.

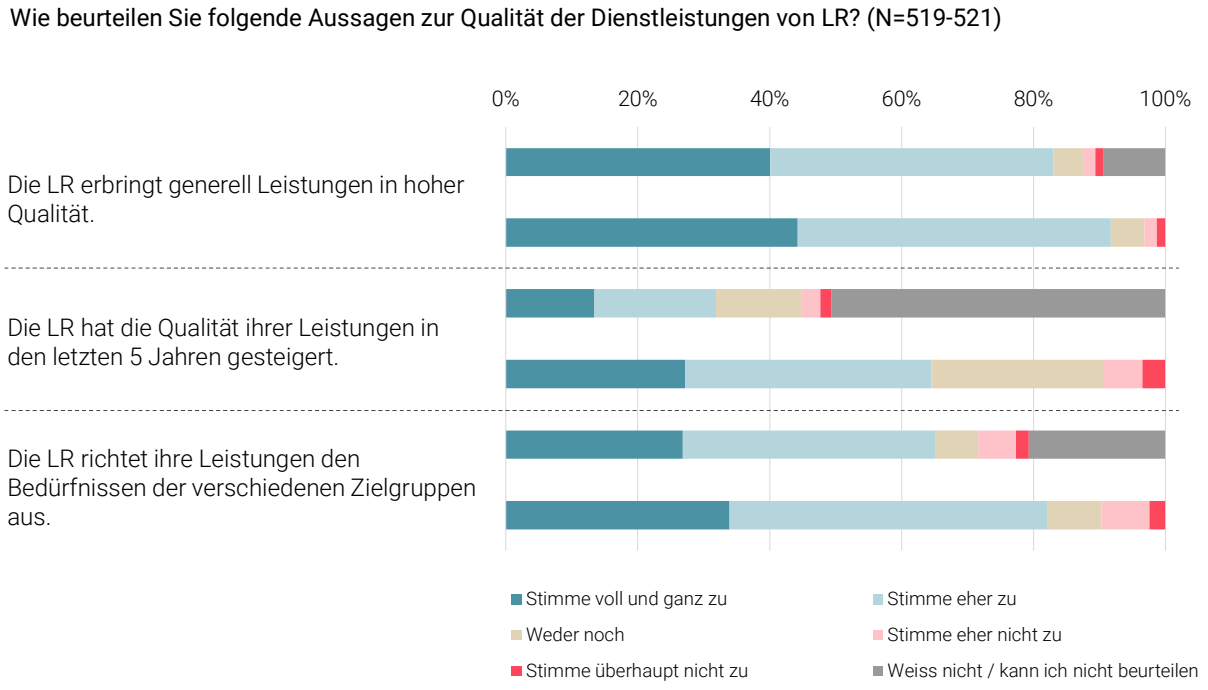
B. Qualitative Einschätzung der Experten/Expertinnen

Organisation und Ressourcen: Aus den Gruppeninterviews gab es keine substanziellen Ergänzungen zur Organisation. Im Zusammenhang mit den Ressourcen relativierten die externen Fachpersonen ihre an anderer Stelle gemachten Aussagen jedoch mit Verweis auf die schwierige finanzielle Situation der Lia Rumantscha. In den Einzelinterviews positiv hervorgehoben werden zudem die kompetenten Mitarbeitenden sowie eine professionelle Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen (z. B. im Bereich Verlag/Chasa d'editura). Gleichzeitig werden teilweise langsame Reaktionszeiten als Hinweis auf mögliche Prozessoptimierungen gesehen.

C. Quantitative Umfrage bei Anspruchsgruppen

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Ausrichtung der LR als Organisation auf die Qualität im Allgemeinen und der Kundenorientierung im Speziellen. Die dargestellten Ergebnisse widerspiegeln die persönliche Wahrnehmung der befragten Anspruchsgruppen (jeweils mit/ohne Kategorie «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen»). Weitere Gruppenanalysen sind im Anhang enthalten.

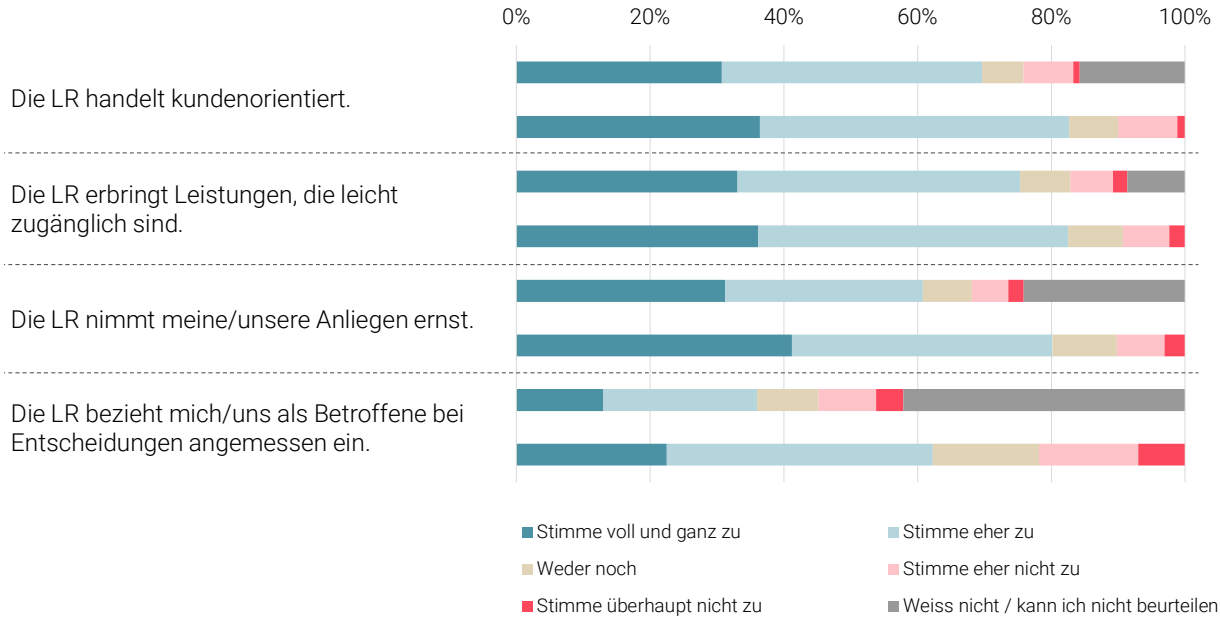
Abbildung 6: Ausrichtung der LR als Organisation: Qualitätsorientierung



Die Ergebnisse zur Qualitätswahrnehmung in Abbildung 6 fallen insgesamt positiv aus. Eine klare Mehrheit der Befragten stimmt (voll und ganz bzw. eher) zu, dass die LR ihre Leistungen in hoher Qualität erbringt (kumuliert 83%), und auch die Ausrichtung der Leistungen an den Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen wird mehrheitlich bestätigt (65%). Ablehnende Einschätzungen bleiben in beiden Punkten marginal. Deutlich zurückhaltender fällt hingegen die Beurteilung einer Qualitätssteigerung in den letzten fünf Jahren aus. Hier ist der Anteil «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen» besonders hoch, was darauf hindeutet, dass viele Anspruchsgruppen keine ausreichende Vergleichsbasis über die Zeit haben. Bezüglich Qualität zeichnet sich eine Stagnation auf hohem Niveau ab.

Abbildung 7: Ausrichtung der LR als Organisation: Kundenorientierung

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Kundenorientierung von LR? (N=518-520)



Die Einschätzungen zur Kundenorientierung zeichnen insgesamt ein günstiges Bild (vgl. Abbildung 7). Bei den Aussagen zum kundenorientierten Handeln, zur einfachen Zugänglichkeit der Leistungen sowie dazu, dass Anliegen ernst genommen werden, überwiegen zustimmende Antworten. Negative Urteile sind in diesen Bereichen nur vereinzelt zu finden. Auffällig abweichend ist hingegen der Punkt der Mitwirkung: Ob Betroffene angemessen in Entscheidungen einbezogen werden, können viele Befragte nicht beurteilen. Gleichzeitig ist hier der Anteil skeptischer Bewertungen höher als bei den übrigen Items.

Gruppenanalyse

Die Gruppenanalysen zeigen ein klares Muster: Die stärksten Unterschiede in der Beurteilung von Qualität und Kundenorientierung ergeben sich nach Net Promoter Score-Kategorien (NPS, vgl. Konzept der Weiterempfehlung in Fussnote 2). Zwischen Detractors, Passives und Promotors bestehen durchgehend hochsignifikante Differenzen ($p < .001$) mit grossen Effektstärken ($\varepsilon^2 \approx .24–.34$). Promotors bewerten sämtliche Aspekte – von der generellen Leistungsqualität über Kundenorientierung bis zur Einbindung von Betroffenen – systematisch am positivsten, Detractors am kritischsten. Die Unterschiede sind nicht nur statistisch, sondern auch inhaltlich deutlich ausgeprägt.

Nach Lebensmittelpunkt zeigen sich ebenfalls konsistente, signifikante Differenzen ($p \leq .010$), jedoch mit deutlich kleineren Effekten ($\varepsilon^2 \approx .03–.11$). Personen ausserhalb des Kantons Graubünden beurteilen die Leistungen im Mittel günstiger als Personen im rätoromanischen Stammgebiet. Die Trendanalysen bestätigen diese Richtung durchgehend. Der Standort erklärt somit einen Teil der Varianz, jedoch in moderatem Ausmass.

Auch nach Distanz/Nähe zur Organisation («nah», «neutral», «fern») ergeben sich signifikante Unterschiede über alle Items hinweg ($p \leq .007$). Die Effektstärken liegen im kleinen bis knapp mittleren Bereich ($\varepsilon^2 \approx .02–.07$). Nahestehende Personen bewerten Qualität und Kundenorientierung konsistent positiver als neutral oder fern Positionierte. Insgesamt ist die NPS-Zugehörigkeit der mit Abstand stärkste Differenzierungsfaktor.

4.2.2 Aktivitäten und Leistungen

A. Selbsteinschätzung der LR

Angebote: Die LR sieht nachweisliche Stärken in mehreren Angebotsbereichen: Der Übersetzungs- und Lektoratsdienst in allen fünf Idiomen sowie in Rumantsch Grischun steht für hohe Qualität und termingerechte Lieferung. Der *Pledari Grond* hat sich als wichtigste Plattform für elektronische Wörterbücher etabliert und verzeichnet eine hohe Nutzung (2024: 88'981 neue und 204'407 wiederkehrende Besuche). Bereits heute sind Wörterbücher sowie Korrekturprogramme in Rumantsch Grischun, Sursilvan, Sutsilvan und Surmiran integriert. Vallader und Puter werden über Kooperationen abgedeckt. Die Sprachkurse erreichen mit rund 800 Teilnehmenden pro Jahr in unterschiedlichen Formaten eine breite Zielgruppe, und die Libraria bietet mit über 3'000 Titeln online und vor Ort ein umfassendes Angebot, wobei jährlich rund 15'000 Produkte an Buchhandel und Privatpersonen verkauft werden.

Gleichzeitig bestehen Reichweiten- und Entwicklungslücken bei der vollständigen Abdeckung aller Idiome im *Pledari Grond*, bei der systematischen Bewerbung und Verkaufsförderung der Libraria sowie bei bislang nicht erschlossenen Vertriebskanälen für digitale Produkte. Im Gruppeninterview betonten die internen Fachpersonen, dass die Angebote zunehmend breiter wirken und neue Zielgruppen erreicht würden, insbesondere durch Kurse und digitale Initiativen. Die «Hausaufgaben» würden gut erledigt – auch dank Freelancern. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Weiterentwicklung der Angebote stark von finanziellen Ressourcen, Kooperationen und der Sichtbarkeit der geleisteten Vorarbeit abhängt.

Fortschritte und Innovationen: Die LR verortet seit der letzten Evaluation besonders Fortschritte in der wirkungsvollen Interessenvertretung in der Sprachpolitik auf nationaler und kantonaler Ebene. Dies belegt unter anderem der erfolgreiche Einsatz für eine Erhöhung der Fördermittel im eidgenössischen Parlament 2020, die kontinuierliche Sensibilisierungsarbeit mit dem «Di dal plurilinguissem en il parlament» seit 2019 sowie ihre Rolle bei strategischen Initiativen wie dem Manifest GR3 (2021) und dem Fokus Dreisprachigkeit der Marke Graubünden (2024). Darüber hinaus hat die LR ihre Wirkung in Kultur, Bildung und Medien systematisch erweitert. Einerseits wurden innovative Kulturformate und neue Kooperationen aufgebaut, darunter *Traversadas litteraras*, *Scriver litterar* und der *premi travers Zuoz*. Andererseits spielte die digitale Transformation eine zentrale Rolle: Mit der Leitung des Medientransformationsprojekts «Medias Rumantschas 2019», der Gründung der Fundaziun Medias Rumantschas sowie mit Projekten wie «Rumantsch a distanza» wurden neue digitale Angebote geschaffen und der Wirkungsradius gezielt über das traditionelle Sprachgebiet hinaus ausgedehnt.

Des Weiteren unterstützt die LR im Zuge der digitalen Transformation den Aufbau eines eigenen Sprachmodells in Zusammenarbeit mit der Computerlinguistik der Universität Zürich. Diese strategische Entscheidung wird damit begründet, dass dieses Vorgehen langfristig als wirkungsvoller eingeschätzt wird als die Förderung einzelner privater Initiativen. Dadurch werde auch eine gezieltere Unterstützung dezentraler Akteure möglich. Als weitere wichtige Innovation nennt die LR neue Bildungsformate wie «Rumantsch a distanza», die ein zentrales Bedürfnis rätoromanischer Familien ausserhalb des angestammten Sprachgebiets adressieren, sowie den Aufbau von Sensibilisierungsansätzen wie «Check-in rumantsch», der in enger Zusammenarbeit mit den Gemeinden auf die zunehmende Sprachdurchmischung reagiert und in den kommenden Jahren weiterentwickelt werden soll.

Im Gruppeninterview mit den Verantwortlichen von LR wurde wiederholt, dass sich Fortschritte durch die neue strategische Ausrichtung zeigen, mit der neue Zielgruppen erreicht. Dies zeige sich letztlich in steigenden Kursteilnahmen, erhöhter medialer Aufmerksamkeit durch innovative Bildungsformate sowie in konkreten digitalen Entwicklungen (digitale Strategie, Übersetzungsprojekt mit der UZH für alle Idiome) – auch wenn diese Innovationen stark durch finanzielle und strukturelle Einschränkungen gebremst würden.

Fokusthema Bildung: Die LR hält fest, dass sie im Bildungsbereich substanzielle Beiträge leistet, unter anderem durch die Unterstützung und Mitgestaltung des neuen rätoromanischen Lernmaterials für

Erwachsene *avraportas* der Pädagogischen Hochschule Graubünden. Dort übernimmt sie die Projektleitung, Koordination, sprachliche Arbeiten sowie die Begleitung der Evaluation. Weiter verweist sie auf die Umsetzung der Angebote «Rumantsch a distanza» auf kantonaler und nationaler Ebene, die derzeit von über 90 Schüler/innen aus zwölf Kantonen genutzt und durch das Bundesamt für Kultur sowie den Kanton Graubünden mitfinanziert werden, sowie auf Zertifizierungen (fide[r]), Publikationen für Kinder und Jugendliche, finanzielle Beiträge an Bildungsprojekte und schulische Sensibilisierungs- und Weiterbildungsangebote. Als Entwicklungsbedarf identifiziert die LR insbesondere das Fehlen niederschwelliger digitaler Lernangebote mit audiovisuellen und interaktiven Elementen.

B. Qualitative Einschätzung der Experten/Expertinnen

Angebote: Die externen Fachpersonen äusserten sich insgesamt kritischer zu den Angeboten der LR. Ihre Aussagen machen deutlich, dass die bestehenden Angebote zwar qualitativ geschätzt werden, jedoch manchmal strategisch und kommunikativ zu wenig breit verankert und bekannt sind. Dies gilt auch für die Wahrnehmung in den romanischen Stammgebieten.

Fortschritte und Innovationen: Die externen Experten und Expertinnen verorten im digitalen Bereich Fortschritte, aber auch weiteres, bislang ungenutztes Potenzial.

Fokusthema Bildung: Die externen Fachleute betonen die zentrale Bedeutung der Bildung für den Erhalt der romanischen Sprache. Dabei wird das Projekt «Rumantsch a distanza» besonders erwähnt, welches die Bildung für Jugendliche ausserhalb der Basis ermöglichen soll. Aus externer Sicht müsste die LR allerdings noch mehr machen. Im Rahmen der Vertiefung («Deep Dive») wurde das Thema Bildung nochmals separat aufgegriffen und in Interviews vertieft untersucht. Insgesamt zeigte sich dabei eine positive Wirkung. Insbesondere die «Teach-the-Teacher»-Kurse werden als sinnvoll und praxisnah beurteilt. Sie stärken die Kompetenzen der Lehrpersonen und fördern die Verankerung des Romanischen im Unterricht. Allerdings fehlt bislang eine systematische Wirkungsmessung, um zu überprüfen, ob die Inhalte langfristig in der Praxis umgesetzt werden. Auch das Kurswesen funktioniert grundsätzlich gut: Die hohe Nachfrage deutet auf ein starkes Interesse hin und generiert gleichzeitig Einnahmen. Bei der Implementierung des neuen Lehrmittels *avraportas* – einem wichtigen Leuchtturmprojekt – besteht jedoch noch Potenzial für intensivere Begleitung und mehr inhaltlichen «Spirit» bei der Umsetzung in den Schulen. Projekte wie das aufgewertete *Pledari grond* gelten auch im Bildungsbereich als wichtige zentrale Ressource und weiterer Leuchtturm.

C. Quantitative Umfrage bei Anspruchsgruppen

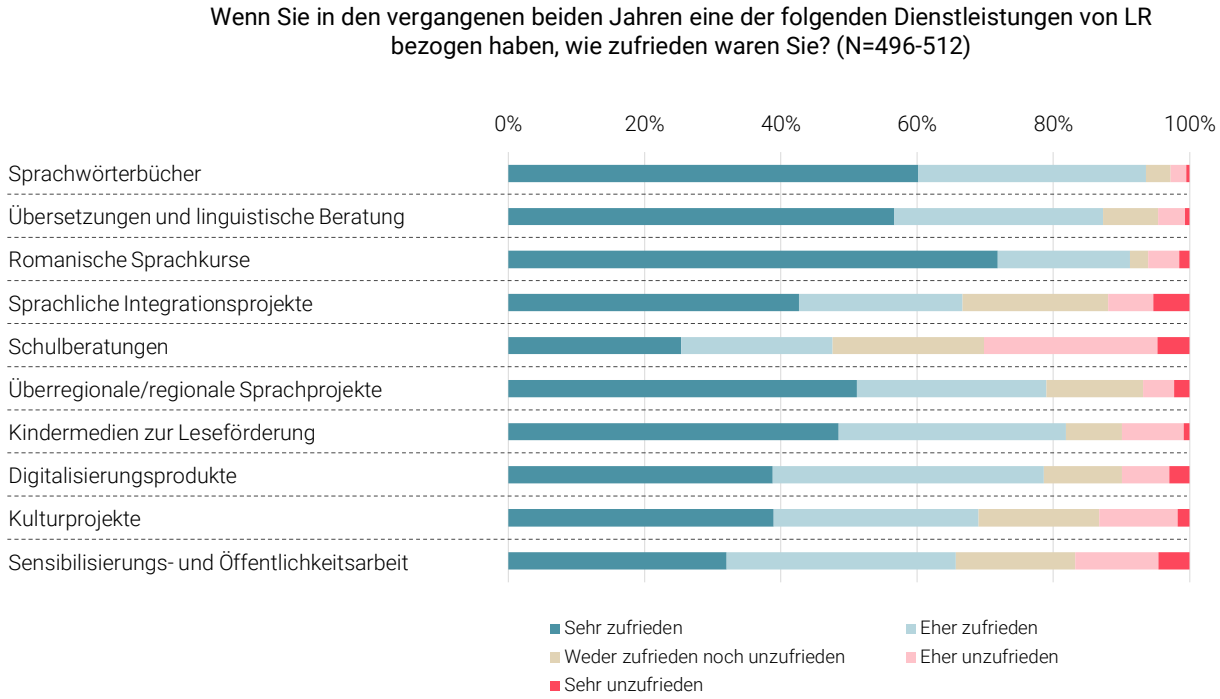
Die folgenden Abbildungen zeigen die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen mit den Leistungen der LR und die Weiterempfehlung.

Die Zufriedenheitswerte fallen je nach Leistungsbereich unterschiedlich aus (vgl. Abbildung 8). Besonders positiv werden die Sprachwörterbücher, Übersetzungen und linguistische Beratung sowie die romanischen Sprachkurse beurteilt. Hier dominiert ein hoher Anteil «sehr zufrieden» bzw. «eher zufrieden» (87% bis 94%), während unzufriedene Rückmeldungen nur vereinzelt auftreten. Ebenfalls überwiegend positiv, wenn auch etwas weniger ausgeprägt, werden überregionale/regionale Sprachprojekte, Kindermedien zur Leseförderung, Digitalisierungsprodukte und Kulturprojekte eingeschätzt (zwischen 69% und 82%).

Deutlich heterogener zeigen sich die Bewertungen bei sprachlichen Integrationsprojekten, Schulberatungen sowie der Sensibilisierungs- und Öffentlichkeitsarbeit. In diesen Bereichen ist der Anteil neutraler und kritischer Einschätzungen sichtbar höher, was auf unterschiedliche Erwartungen, Erfahrungen oder Rahmenbedingungen in der Umsetzung hindeutet. Zudem ist der Anteil der Kategorie «Keine Dienstleistung

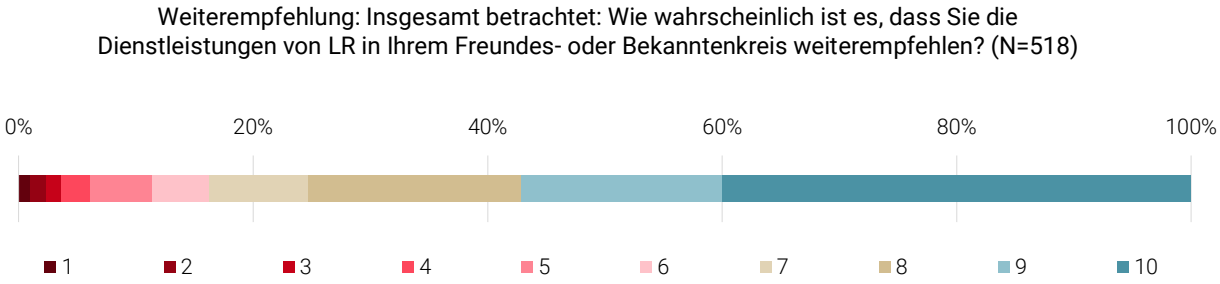
bezogen (2024/25) / weiss nicht» deutlich höher (hier nicht dargestellt). Insgesamt bestätigen die Ergebnisse eine hohe Zufriedenheit mit den Kernleistungen der LR, bei einzelnen unterstützenden bzw. vermittelnden Leistungsgruppen bestehen jedoch erkennbare Streuungen in der Wahrnehmung.

Abbildung 8: Zufriedenheit mit den Leistungen der LR: Leistungsgruppen



Anmerkung: Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist die Kategorie «Keine Dienstleistung bezogen (2024/25) / weiss nicht» nicht dargestellt.

Abbildung 9: Zufriedenheit mit den Leistungen der LR: Weiterempfehlung



1 = überhaupt nicht wahrscheinlich, 10 = sehr wahrscheinlich

Für über die Hälfte der Befragten (57%) ist es sehr wahrscheinlich, dass sie LR in ihrem Freundes- oder Bekanntenkreis weiterempfehlen werden (vgl. blaue Kategorien in Abbildung 9). Auf dieser Grundlage lässt sich der sogenannte Net Promoter Score (NPS) berechnen[2]. Die LR erreicht einen NPS von +41.

[2] Der NPS misst, wie viele Personen die Dienstleistungen oder eine Organisation weiterempfehlen würden, indem der Anteil der kritischen Bewertungen (Detractors 1–6) vom Anteil der sehr positiven Bewertungen (Promoters 9–10) abgezogen wird. Werte können zwischen –100 und +100 liegen. Ein positiver Wert bedeutet, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft überwiegt.

Darin zeigt sich eine deutlich positive Weiterempfehlungsbereitschaft gegenüber der LR. Auffällig ist der hohe Anteil an Promotoren (57%), während Detraktoren (16%, Bewertung 1 und 6) deutlich in der Minderheit bleiben. Gleichzeitig ist der Anteil der Passiven (27%, Bewertung 7 und 8) relevant: Diese Gruppe ist grundsätzlich eher zufrieden, jedoch noch nicht so überzeugt, dass sie klar als Promotoren zählt. Insgesamt deutet das Resultat darauf hin, dass die LR in der Wahrnehmung vieler Anspruchsgruppen eine solide bis sehr gute Leistung erbringt und über ein gutes Potenzial für positive Mund-zu-Mund-Propaganda verfügt.

D. Qualitative Aussagen aus Umfrage (Kommentare)

Die anhaltend hohe Qualität der Kernleistungen spiegelt sich in den Aussagen aus dem Freitextfeld der Umfrage wider. Total sind 20 positive Nennungen im Zusammenhang mit den Sprachkursen zu verzeichnen. Besonders hervorgehoben werden die Online-Formate, die klar strukturierte Organisation der Kurse sowie die Möglichkeit, «aus unterschiedlichen Idiomen zu wählen». Auch die Bestrebungen im Bereich der Digitalisierung werden grundsätzlich positiv wahrgenommen. Mehrfach wird angeregt, die bestehenden Angebote in den kommenden Jahren weiter auszubauen (z. B. qualitative und inhaltliche Weiterentwicklung des *Pledari Grond*) und durch zusätzliche Angebote und Dienstleitungen vor allem im Bereich Lerntechnik und -unterstützung (z. B. Sprachlern-Apps) zu ergänzen.

4.2.3 Erwägungen

Die Evaluation kommt im Bereich der Leistungsfähigkeit zum Schluss, dass die Lia Rumantscha ihre fachlichen Kernleistungen insgesamt in hoher Qualität erbringt und damit einen breit anerkannten Nutzen stiftet. Insbesondere die sprachbezogenen Dienstleistungen – namentlich Übersetzungen, Wörterbücher, linguistische Beratung und Sprachkurse – werden von den befragten Anspruchsgruppen überwiegend positiv beurteilt. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Wahrnehmung und Bewertung einzelner Leistungen nicht einheitlich ausfallen. Vor allem weniger sichtbare oder weniger publikumswirksame Angebote sind teilweise nur begrenzt bekannt und werden entsprechend unterschiedlich eingeschätzt.

Im Hinblick auf die Organisation sind in den letzten Jahren Fortschritte in der Professionalisierung der Arbeitsweise erkennbar. Positiv hervorzuheben ist insbesondere der Aufbau strukturierterer Projektmanagementprozesse und Kompetenzen in der Digitalisierung. Gleichzeitig bestehen weiterhin Entwicklungspotenziale in der strategischen Steuerung. So fehlt bislang ein konsolidierter Ansatz, um die Wirkungen der Leistungen systematisch zu erfassen und nachzuweisen.

Die LR zeigt sich insgesamt als «kooperationsfähig» und ist in relevanten politischen, kulturellen und bildungsbezogenen Kooperations- und Netzwerkstrukturen gut verankert. Die Ansprüche und Erwartungen, die von den Kooperationspartnern und der Kundschaft an die LR herangetragen werden, sind hoch und nicht immer frei von Widersprüchen. Umso dringender sind bei begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen die Prioritäten zu klären.

Die Evaluation zeigt weiter, dass die LR mit digitalen Initiativen und neuen Bildungsformaten auf zentrale Herausforderungen reagiert und damit Innovationsfähigkeit erkennen lässt. Diese Vorhaben greifen relevante Bedarfe auf, befinden sich teilweise jedoch noch im Aufbau, sind ressourcenintensiv, stossen mitunter auf Abgrenzungsprobleme mit der PHGR und entfalten ihre Wirkung bislang erst begrenzt. Insgesamt erweist sich die Ressourcensituation als wesentliche Begrenzung der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation. Für die zukünftige Wirkung der LR wird deshalb entscheidend sein, ihre Angebote klarer zu priorisieren und die erzielten Wirkungen systematischer zu belegen.

4.3 Wirkungsfähigkeit

4.3.1 Zielgruppen und Bedürfnisse

A. Selbsteinschätzung der LR

Zielgruppen und Reichweite: In ihrer Selbstbeurteilung hält die LR fest, dass sie zahlreiche Zielgruppen gut erreicht. Beispiele hierzu sind insbesondere rätoromanische und zweisprachige Kindergärten, Schulen und Gemeinden über persönliche Kontakte, regelmässige Schulbesuche und Sensibilisierungsarbeit sowie politische Akteure auf nationaler und kantonaler Ebene über die parlamentarischen Gruppen «Lingua e cultura rumantscha» und die «Gruppa rumantscha dal Cussegl grond». Ebenfalls gut erreicht werden die interessierte Öffentlichkeit im rätoromanischen Gebiet und in Graubünden über Medienarbeit sowie institutionelle Partner aus verschiedenen Bereichen mit über 400 gepflegten Kontakten. Demgegenüber werden Rätoromanen und Rätoromaninnen ausserhalb der Stammgebiete und ausserhalb Graubündens bislang nur punktuell erreicht. Dies führt die LR auf fehlende spezifische Angebote, ein noch nicht aufgebautes Community-Management sowie auf derzeit nicht entsprechend ausgerichtete PR- und Social-Media-Massnahmen zurück. Dies bekräftigen die befragten Personen am Gruppeninterview. Die Diaspora wird als bedeutende, aber schwer erreichbare Zielgruppe mit grossem Potenzial beschrieben, deren Ansprache bislang stark von punktueller Freiwilligenarbeit und begrenzten finanziellen Ressourcen abhängt. Die Digitalisierung und Kooperationen (z. B. zusammen mit RTR) bieten Chancen zur Reichweitensteigerung, erfordern jedoch professionelleres Community-Management, klare Zuständigkeiten und eine bessere Balance zwischen Diaspora-Fokus und sprachlicher Basis im Kanton.

Bedürfnisorientierung: Gemäss LR gelingt die Passung von Inhalten und Formaten je nach Zielgruppe unterschiedlich gut: Während Angebote für Jugendliche als besonders herausfordernd beschrieben werden, erzielen einzelne Formate wie Poetry Slams, der nationale Schreibwettbewerb «Linguissimo» sowie der zweijährlich durchgeführte Wettbewerb «Plima d'aur/Pledpierla» mit hoher Beteiligung (2025: 602 eingereichte Texte) eine nachweisliche Resonanz. Für jüngere Kinder, Eltern und Familien erweisen sich insbesondere altersgerecht gestaltete Begegnungsangebote der Sprachvereine in der Diaspora, Programme wie «Sirup Rumantsch», das «Kino Babulin» sowie Kinder- und Jugendpublikationen als bedarfsgerecht. Die Bedürfnisse der Lehrpersonen werden durch regelmässige Schulbesuche gezielt erhoben. Für die Diaspora insgesamt befindet sich zudem ein strategisches Konzept in Ausarbeitung, ergänzt durch das nationale Blended-Learning-Angebot «Rumantsch a distanza».

Kommunikation und Sichtbarkeit: Aus Sicht der LR zeigt sich, dass insbesondere die klassische Medienarbeit auf anhaltendes Interesse stösst und auch die in den letzten zwölf Monaten leicht ausgebaute Social-Media-Präsenz insgesamt positiv aufgenommen wird. Die Reichweite variiert je nach Inhalt und externen Faktoren und der Instagram-Kanal schneidet tendenziell stärker ab als Facebook. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass ein strukturiertes Community-Management derzeit noch fehlt und erst im Rahmen der neuen strategischen Ausrichtung ab 2025 aufgebaut werden soll. Weiteres Entwicklungspotenzial wird bei audiovisuellen Inhalten auf YouTube gesehen, während Kanäle wie LinkedIn aktuell aus Ressourcengründen nicht prioritär bearbeitet werden.

Entwicklungspotenziale und -grenzen: Gemäss LR lassen sich mit vergleichsweise einfachen Mitteln zusätzliche Wirkungen erzielen. Dies gilt insbesondere für die verstärkte Nutzung von Inhalten aus Kooperationsprojekten auf den eigenen Social-Media-Kanälen sowie den gezielten Einsatz niederschwelliger audiovisueller Formate, die Interesse an der rätoromanischen Sprache wecken sollen. Als konkreten Ansatz nennt sie zudem die bessere Zugänglichkeit bereits vorhandener Audioinhalte für Kinder auf den eigenen Kanälen, etwa im Zusammenhang mit dem Projekt «Tunins», das sich in Planung befindet.

Weiteres Entwicklungspotenzial sieht die LR im Ausbau bestehender und neuer Partnerschaften und Communities: Die Zusammenarbeit mit rätoromanischen Gemeinden im Rahmen von «Check-in

rumantsch» hat sich als wirkungsvoll erwiesen, um neu zuziehende Personen für die angestammte Sprache zu sensibilisieren. Dabei wird die Mitwirkung des Amtes für Gemeinden als zentral erachtet. Darüber hinaus wird der langfristige Aufbau von Strukturen und Angeboten der Sprachvereine ausserhalb des traditionellen Sprachgebiets als notwendig eingeschätzt, wofür die angepasste Sprachenverordnung des Bundes ab 2025 eine wichtige Grundlage schafft. Grosses Potenzial erkennt die LR zudem im Sprachaustausch in Kooperation mit Movetia, wie das 2023 lancierte, innovative Austauschformat «Barat quadriling» zeigt. Gleichzeitig werden strukturelle Grenzen benannt, namentlich das starre Sprachkonzept der Bundesverwaltung und nationaler Dienstleister, das den Ausbau zusätzlicher Anwendungsfelder für das Rätoromanische erschwert.

Im Hinblick auf übergeordnete Trends und Bedürfnisse verweist die LR auf die digitale Transformation als zentrales Wirkungsfeld, um die Sichtbarkeit und Alltagstauglichkeit des Rätoromanischen im digitalen Raum zu erhöhen, gestützt auf eine 2025 verabschiedete Strategie mit klarer Governance, breiter kommunaler Abstützung und neuen Kooperationsmöglichkeiten mit der Universität Zürich. Gleichzeitig werden demografische Entwicklungen wie das Wachstum der Diaspora und der eingeschränkte Zugang zu rätoromanischer Schulbildung sowie der Bedarf an einer gezielteren Ansprache von Jugendlichen als zentrale Herausforderungen benannt. Hier soll ein mehrjähriges Diaspora-Konzept, das in Bearbeitung ist, Gegensteuer geben.

B. Qualitative Einschätzung der Experten/Expertinnen

Zielgruppen und Reichweite: Für die externen Experten und Expertinnen sollte der Schwerpunkt der Aktivitäten der LR deutlicher auf die rätoromanische Basis gelegt werden, während die Diaspora als nachrangig eingeschätzt wird. Um neue Zielgruppen – insbesondere Zuzügerinnen und Zuzüger in den Stammlanden – zu erreichen, braucht es mehr physische Präsenz, persönliche Kontakte und lokale Strukturen, ergänzt durch digitale Sichtbarkeit. «Check-in rumantsch» wird in diesem Zusammenhang besonders positiv erwähnt.

Das Thema «Diaspora» wurde in der Vertiefung («Deep Dive») nochmals genauer untersucht. In den Interviews zeigte sich, dass in der romanischen Diaspora sichtbare Effekte der LR erkennbar sind. Initiativen wie die Unterstützung von Canortas, der Scola rumantscha in Zürich oder Angebote wie Mittwochnachmittagsprogramme zeigen, dass auch ausserhalb des traditionellen Sprachgebiets Aktivitäten entstehen. Besonders wirkungsvoll sind dabei lokale «Fahnenträger/innen» (Enablers), die das Engagement vor Ort tragen. Die Digitalisierung trägt ebenfalls zur Erhöhung der Reichweite bei (z. B. romanischer Kalender, Apps, Online-Angebote). Auch die Präsenz in Social Media wird als gut funktionierend wahrgenommen. Gleichzeitig wird gewünscht, dass die LR private Initiativen in schwierigen Phasen noch stärker unterstützt. Helfen würde beispielsweise eine Übersicht bzw. ein CRM über romanisch engagierte Personen und Institutionen in der Diaspora, eine Plattform für Engagierte, eine Art «Eingreiftruppe» zur Unterstützung privater Initiativen sowie neue Angebote, etwa Romanischkurse für Zweitwohnungsbesitzer.

Kommunikation und Sichtbarkeit: Die externen Fachleute bezeichnen die Sichtbarkeit der Lia Rumantscha und ihrer Führungspersonen als verbesserungsfähig, nicht nur im digitalen Bereich. Die LR müsse das Gewissen der Rumantschia sein. Wichtig sind in erster Linie Büros vor Ort, Kontaktmöglichkeiten und persönliche Begegnungen – noch vor der digitalen Erreichbarkeit. Personen ausserhalb der Organisation hätten teilweise Mühe, Zugang zu finden. Die LR sollte sich noch stärker auf ihr Netzwerk stützen, dann müsste sie nicht alles selber machen.

Entwicklungspotenziale und -grenzen: Es geht übereinstimmend nicht ohne Digitalisierung. Die externen Fachleute empfehlen allerdings eine differenzierte, schwerpunktmässige Sichtweise. Zudem brauche es weiterhin gute Arbeit im angestammten analogen Bereich, mit guten Produkten. Wichtig seien – gerade für Gemeinden – gute Übersetzungstools. Aus Sicht der externen Fachleute kann die LR nicht «alles»

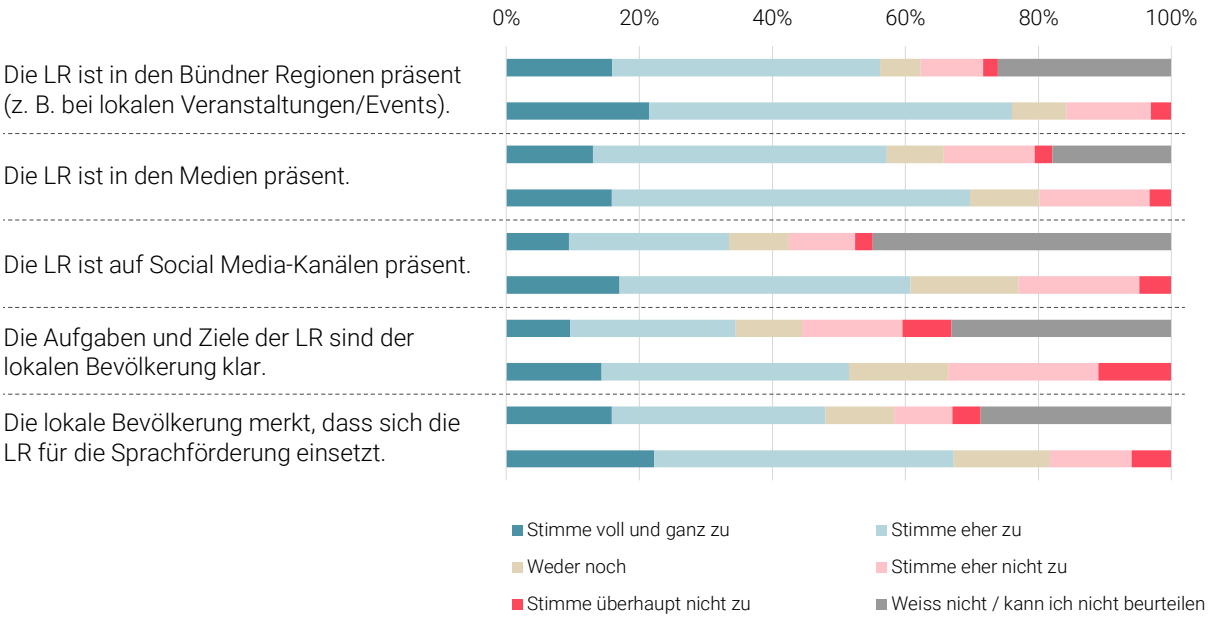
machen. Zudem sei es nicht Aufgabe der LR, alle Romanischsprechenden zu erreichen (Holschuld).

C. Quantitative Umfrage bei Anspruchsgruppen

Die folgenden Auswertungen beleuchten aus Sicht der Anspruchsgruppen, wie sichtbar die LR als Organisation wahrgenommen wird, wie gut ihre Dienstleistungen bekannt und auffindbar sind und wie stark sie lokal sowie institutionell verankert ist. Damit werden zentrale Aspekte der Zielgruppenansprache und der Bedürfnisorientierung erfasst, insbesondere im Hinblick auf Reichweite, Zugang und Anschlussfähigkeit in Gemeinden und Institutionen.

Abbildung 10: Sichtbarkeit und lokale Verankerung der LR: Sichtbarkeit der Organisation

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Sichtbarkeit der LR als Organisation? (N=490-492)



Die Ergebnisse zur Sichtbarkeit der LR als Organisation fallen je nach Dimension unterschiedlich aus. Am deutlichsten wird die LR in den Bündner Regionen als präsent wahrgenommen (z. B. über lokale Veranstaltungen), während die Einschätzungen zur Medienpräsenz weniger eindeutig ausfallen und stärker streuen (vgl. Abbildung 10). Besonders bei der Präsenz auf Social-Media-Kanälen sowie bei der Frage, ob Aufgaben und Ziele der LR der lokalen Bevölkerung klar sind bzw. ob ihr Engagement für die Sprachförderung wahrgenommen wird, ist der Anteil «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen» hoch und es zeigen sich zugleich kritischere Bewertungen als bei der regionalen Präsenz.

Demgegenüber zeigen die Ergebnisse zur Sichtbarkeit der Dienstleistungen ein insgesamt schlüssiges Bild (vgl. Abbildung 11): Eine deutliche Mehrheit der Befragten gibt an, dass ihr die Angebote und Dienstleistungen der LR bekannt sind. Weniger positiv fällt hingegen die Einschätzung aus, ob Befragte rechtzeitig über neue Projekte, Veranstaltungen oder Förderangebote informiert werden. Da nimmt der Anteil neutraler und kritischer Antworten sichtbar zu. Am ambivalentesten wird der Überblick über die Angebotsvielfalt beurteilt: Viele Befragte stimmen nur teilweise zu oder verneinen, dass sie einen guten Gesamtüberblick haben, was auf Informations- bzw. Orientierungsbedarf hinsichtlich Struktur, Bündelung und Kommunikation des Angebotsportfolios hindeutet.

Abbildung 11: Sichtbarkeit und lokale Verankerung der LR: Sichtbarkeit der Dienstleistungen

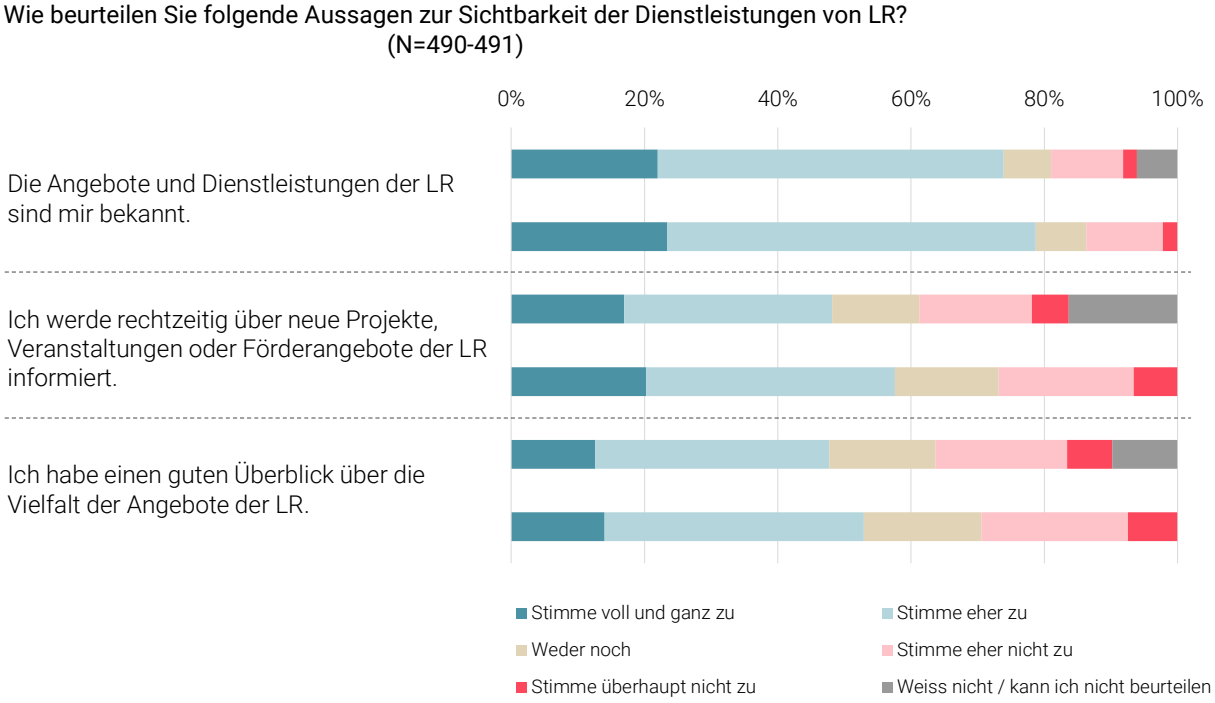
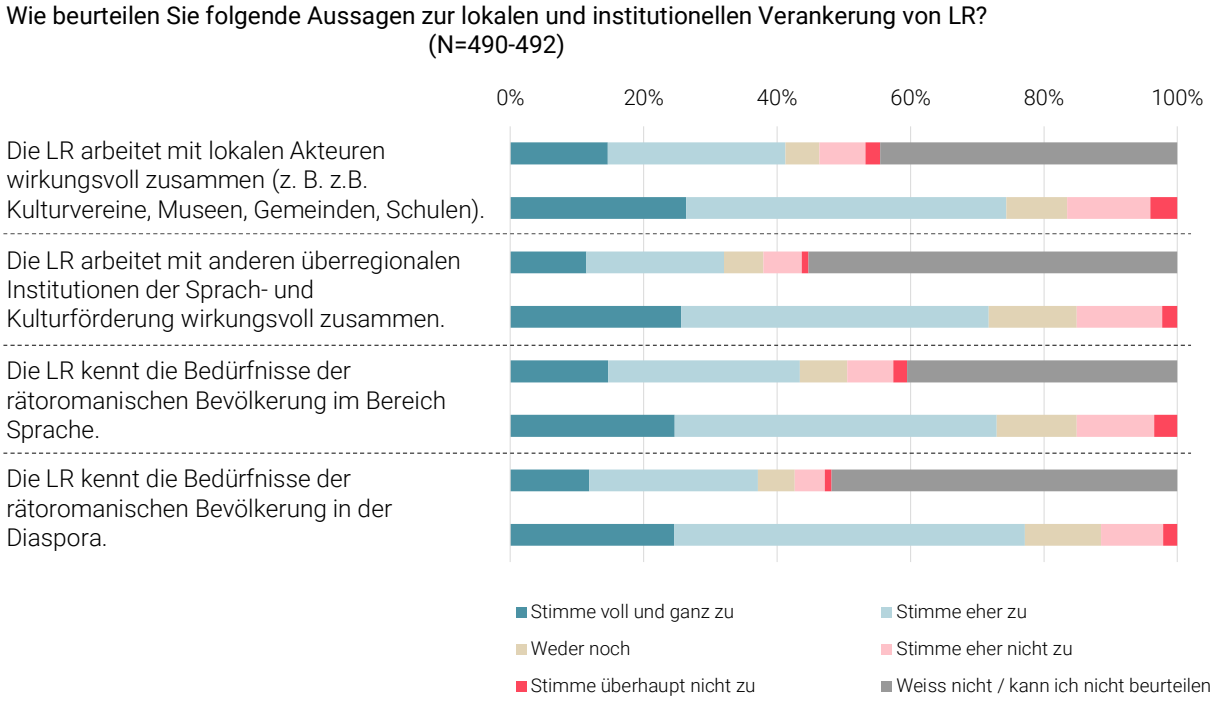


Abbildung 12: Lokale und institutionelle Verankerung der LR



Die Ergebnisse zur lokalen und institutionellen Verankerung sind stark durch eine hohe Unsicherheit in der Beurteilbarkeit geprägt (vgl. Abbildung 12). Bei allen Aussagen ist der Anteil «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen» deutlich – besonders ausgeprägt bei der Zusammenarbeit mit überregionalen Institutionen sowie bei der Frage, ob die LR die Bedürfnisse der Diaspora kennt. Das deutet darauf hin, dass ein grosser Teil der Anspruchsgruppen diese Formen der Zusammenarbeit bzw. Bedürfniskenntnis nicht aus eigener

Erfahrung einschätzen kann. Dort, wo eine Einschätzung abgegeben wird (Darstellungen ohne «Weiss nicht»), überwiegt insgesamt die Zustimmung – sowohl zur Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren als auch zur Kenntnis der Bedürfnisse im Bereich Sprache und Diaspora. Insgesamt ergibt sich damit ein Bild einer grundsätzlich positiven Einschätzung unter den Beurteilenden, bei gleichzeitig eingeschränkter Sichtbarkeit bzw. Nachvollziehbarkeit der Verankerung für einen grossen Teil der Befragten.

Gruppenanalyse

Die Gruppenanalysen zu Sichtbarkeit sowie lokaler und institutioneller Verankerung ergänzen die bisherigen Erkenntnise und verdichten das Gesamtbild deutlich. Auch hier erweist sich die NPS-Gruppierung als der mit Abstand stärkste Differenzierungsfaktor. Für sämtliche Items zur Sichtbarkeit zeigen sich hochsignifikante Unterschiede zwischen Detractors, Passives und Promotors mit überwiegend mittleren bis grossen Effektstärken ($\varepsilon^2 \approx .10$ bis $.27$). Besonders stark ausgeprägt sind die Differenzen bei der Klarheit von Aufgaben und Zielen, der wahrgenommenen Präsenz der LR in der Bevölkerung sowie bei Bekanntheit, Informationsstand und Überblick über die Angebotsvielfalt. Je höher die Weiterempfehlungsbereitschaft, desto günstiger fallen die Bewertungen aus. Ein analoges Muster zeigt sich bei der lokalen und institutionellen Verankerung: Die Einschätzung der Bedürfniskenntnis im Bereich Sprache und der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren unterscheidet die NPS-Gruppen besonders stark (ε^2 bis $.31$).

Nach Lebensmittelpunkt fallen die Unterschiede deutlich schwächer aus. Bei der Sichtbarkeit sind für die Mehrheit der Items zwar signifikante Effekte nachweisbar, diese bewegen sich jedoch im kleinen Bereich. Keine Unterschiede zeigen sich bei Medien- und Social-Media-Präsenz. Insgesamt beurteilen Personen ausserhalb des Kantons Graubünden Sichtbarkeit und Informationslage tendenziell günstiger als Personen im rätoromanischen Stammgebiet. Für die Verankerung ergeben sich nur einen selektiven und ebenfalls geringeren Zusammenhang, vor allem bei der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren und der Bedürfniskenntnis im Sprachbereich.

Die Gruppierung nach Distanz resp. Nähe zu LR (nah–neutral–fern) zeigt bei der Sichtbarkeit konsistent signifikante Unterschiede mit kleinen bis mittleren Effektstärken. Nahestehende Personen verfügen über mehr Wissen zu Angeboten, fühlen sich besser informiert und nehmen die Präsenz der LR stärker wahr. Bei der lokalen und institutionellen Verankerung sind die Unterschiede hingegen gering und beschränken sich auf einzelne Aspekte. Insgesamt bestätigen die Analysen: Wahrnehmung von Sichtbarkeit und Verankerung hängt primär mit der Beziehung zur LR (nach NPS und wahrgenommener Nähe) zusammen, weniger mit strukturellen Merkmalen wie dem Lebensmittelpunkt.

4.3.2 Wirkungen: Sprachliche, kulturelle und politische Impulse

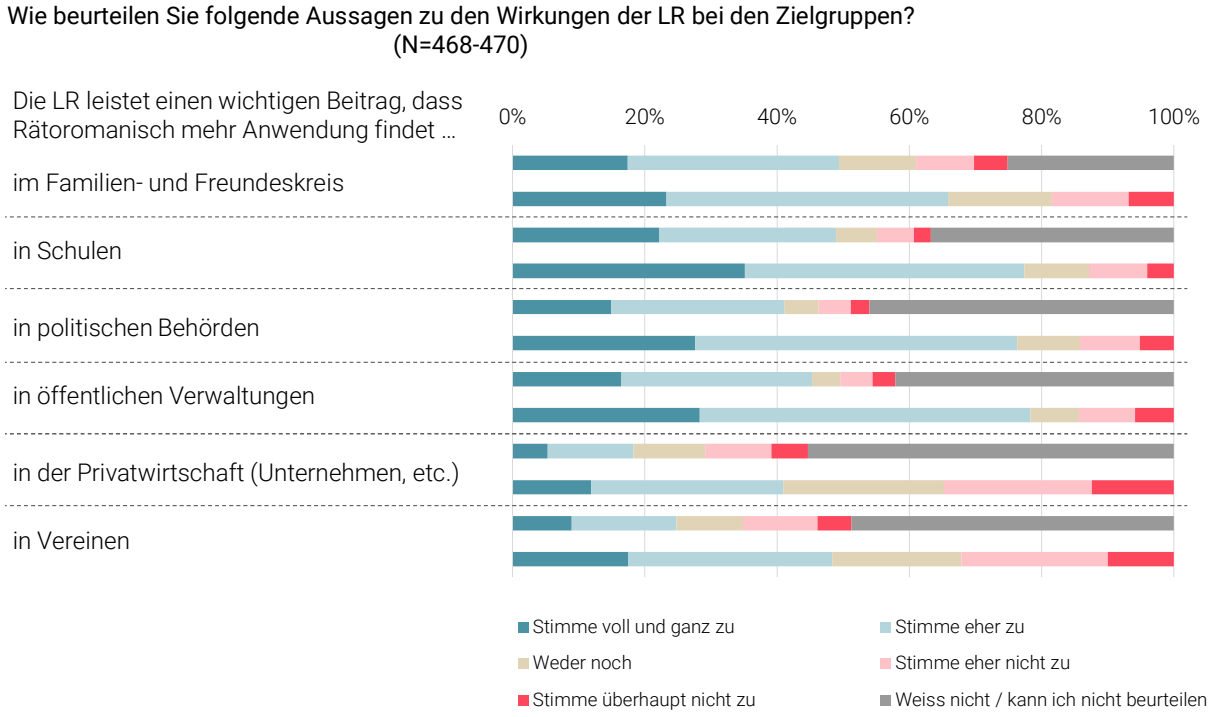
Im Folgenden werden die wahrgenommenen Wirkungen der LR entlang zentraler Wirkungsdimensionen dargestellt. Im Fokus stehen dabei sprachliche, kulturelle und politische Impulse, die aus Sicht der Anspruchsgruppen durch die Aktivitäten und Dienstleistungen der LR ausgelöst werden. Die Ergebnisse werden sowohl für direkte Effekte bei Zielgruppen als auch für übergeordnete Wirkungen auf Ebene der Sprach- und Kulturförderung zusammengefasst.

Direkte Wirkungen bei Adressaten und Begünstigten

Die Befunde zu den direkten Wirkungen der LR unterscheiden sich deutlich je nach Zielkontext. Die höchsten Zustimmungsraten («blaue» Anteile in Abbildung 13, inkl. Kategorie «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen») zeigen sich in der Familie (49%), Schulen (49%), in öffentlichen Verwaltungen (45%) sowie politischen Behörden (41%). Demgegenüber werden Wirkungen in der Privatwirtschaft (18%) und in Vereinen

(25%) deutlich zurückhaltender eingeschätzt. Dort ist nicht nur die Zustimmung tiefer, sondern auch der Anteil «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen» besonders hoch. Das deutet darauf hin, dass viele Befragte die Effekte der Sprachförderung ausserhalb der Familie nur begrenzt beobachten oder einschätzen können. Insgesamt spricht das Muster dafür, dass die LR vor allem in familiären, bildungs- und verwaltungsnahen Kontexten als wirksam wahrgenommen wird, während die Wirkung in zivilgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Feldern weniger klar bzw. weniger sichtbar ist.

Abbildung 13: Wirkungen in der Sprach- und Kulturförderung der LR: Wirkungen bei den Zielgruppen



Aggregierte Wirkungen

Die aggregierten resp. übergeordneten Wirkungen der LR beziehen sich auf Wirkungen, die über einzelne Angebote hinausgehen. Abgebildet werden insbesondere Beiträge zur sprachlichen und kulturellen Vielfalt, zur gelebten Mehrsprachigkeit sowie zur gesellschaftlichen und politischen Verankerung der Anliegen von Sprachminderheiten.

Die Einschätzungen zu den übergeordneten Wirkungen der LR fallen insgesamt mehrheitlich positiv aus, variieren jedoch deutlich nach Wirkungsdimension und sind teilweise von einer eingeschränkten Beurteilbarkeit geprägt (vgl. Abbildung 14). Am klarsten wird der Beitrag zur sprachlichen Vielfalt im Kanton Graubünden beurteilt (Zustimmungsrate 81%). Ebenfalls relativ hoch sind die Zustimmungsraten zur Identität der Sprachminderheiten (71%) sowie zur kulturellen Vielfalt (67%) und zur Sprachkompetenz in der rätoromanischen Bevölkerung (65%). In diesen Bereichen überwiegt die Zustimmung, wobei jeweils ein markanter Anteil «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen» verbleibt.

Bei Wirkungen, die stärker auf institutionelle Praxis und Umsetzung abzielen, zeigen sich zurückhaltendere Bewertungen: Zur gelebten Mehrsprachigkeit in kantonalen Behörden und der Verwaltung liegt die Zustimmung bei 57%, in Bildungsinstitutionen bei 50%. Auch die Fähigkeit, Digitalisierungsmöglichkeiten für die Sprachförderung zu nutzen, wird zwar mehrheitlich positiv eingeschätzt (63%), jedoch nicht durchgängig als stark ausgeprägt bewertet.

Deutlich kritischer fallen die Einschätzungen dort aus, wo es um konkrete Durchdringung und politische Wirkung geht. Der Beitrag zur Pflege der rätoromanischen Sprache in den Volksschulen erreicht 47% Zustimmung. Am tiefsten liegen die Zustimmungsraten bei der Frage, inwiefern es gelingt, die Anliegen der Sprachminderheiten in die kantonale Politik (45%) bzw. in die nationale Politik (41%) einzubringen. Gleichzeitig ist bei diesen politischen Wirkungsdimensionen der Anteil «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen» besonders hoch, was darauf hindeutet, dass viele Anspruchsgruppen diese Wirkungsebene nur begrenzt aus eigener Erfahrung beurteilen können. Insgesamt wird die LR damit vor allem in ihren kulturellen und sprachbezogenen Beiträgen als wirksam wahrgenommen, während institutionelle und insbesondere politische Wirkungen differenzierter und zurückhaltender eingeschätzt werden.

Abbildung 14: Wirkungen in der Sprach- und Kulturförderung der LR: Übergeordnete Wirkungen

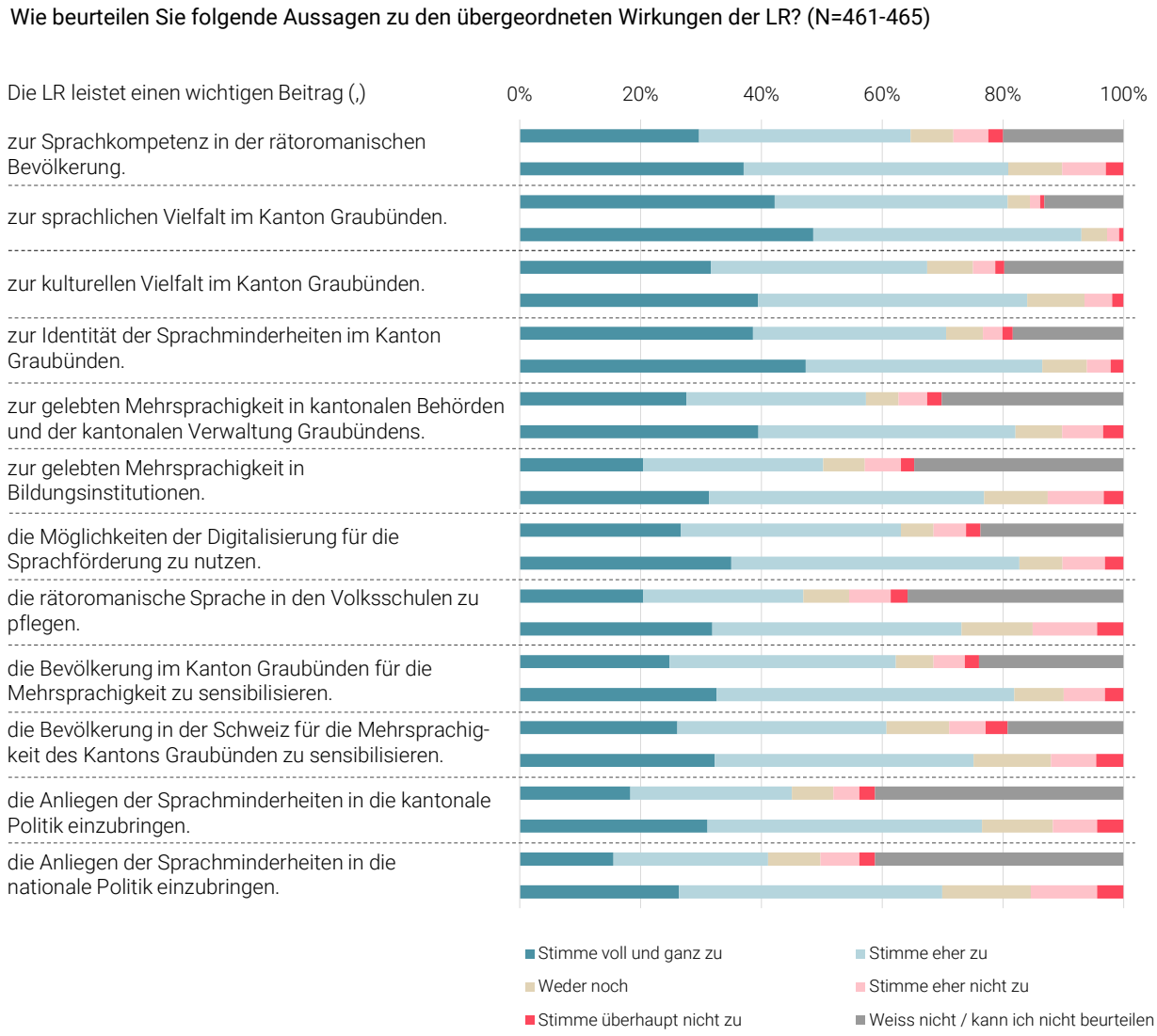
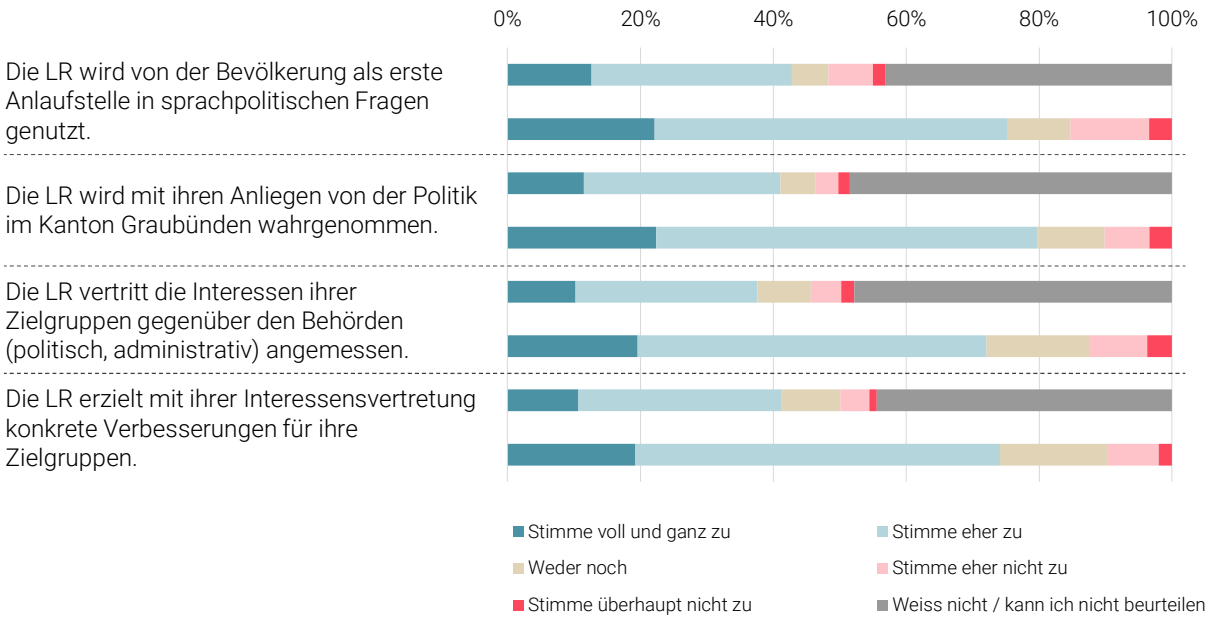


Abbildung 15: Interessensvertretung der LR: Wirkungen

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Interessensvertretung von LR? (N=459-460)



Die Ergebnisse zur Interessenvertretung in Abbildung 15 fallen insgesamt zurückhaltend aus und sind stark durch eine eingeschränkte Beurteilbarkeit geprägt. Betrachtet man alle Antworten liegen die Zustimmungsraten je nach Aussage zwischen 38 und 43%. Gleichzeitig ist der Anteil «Weiss nicht» in allen vier Aspekten sehr hoch (rund 200 bis 223 Nennungen). Ein grosser Teil der Anspruchsgruppen kann die politische Interessenvertretung der LR wohl nur begrenzt aus eigener Erfahrung einschätzen.

Dort, wo eine Einschätzung abgegeben wird (ohne «Weiss nicht»), zeigt sich hingegen ein deutlich positiveres Bild: 75% bestätigen die LR als erste Anlaufstelle in sprachpolitischen Fragen, 80% sehen die Anliegen der LR von der Politik im Kanton wahrgenommen, 72% beurteilen die Interessenvertretung gegenüber Behörden als angemessen und 74% stimmen zu, dass daraus konkrete Verbesserungen für Zielgruppen resultieren.

Insgesamt deuten die Befunde damit auf eine mehrheitlich positive Bewertung unter den Beurteilenden hin, bei gleichzeitig begrenzter Sichtbarkeit bzw. Nachvollziehbarkeit dieser Wirkungsdimension für einen grossen Teil der Befragten.

Gruppenanalyse

Die Gruppenanalysen zeigen ein schlüssiges Gesamtbild: Die Bereitschaft, die LR weiterzuempfehlen, erklärt die Unterschiede in den Bewertungen am deutlichsten, während Lebensmittelpunkt und Position zwar Differenzen aufweisen, diese aber meist deutlich schwächer ausfallen.

Bei den direkten Wirkungen unterscheiden sich Detractors, Passives und Promotors durchgehend hochsignifikant mit grossen Effektstärken ($\varepsilon^2 \approx .18$ bis .28). Besonders stark ist der Zusammenhang im Familien-/Freundeskreis ($\varepsilon^2 = .280$) und in der Privatwirtschaft ($\varepsilon^2 = .260$). Auch bei den aggregierten Wirkungen zeigen sich durchwegs signifikante und überwiegend mittlere bis grosse Effekte ($\varepsilon^2 \approx .14$ bis .30), am ausgeprägtesten bei der Identität der Sprachminderheiten ($\varepsilon^2 = .297$) sowie bei der Mehrsprachigkeit in

Bildungsinstitutionen und Verwaltung. Gleiches gilt für die Interessensvertretung, wo alle Items klar differenzieren ($\varepsilon^2 \approx .18$ bis .27). Insgesamt gilt konsistent: Je höher die Weiterempfehlungsbereitschaft, desto günstiger die Bewertung.

In Hinblick auf den Lebensmittelpunkt sind die Effekte heterogener und kleiner. Bei den direkten Wirkungen sind nur einzelne Kontexte signifikant (am stärksten Familien/Freunde: $\varepsilon^2 = .115$). Bei den aggregierten Wirkungen sind die meisten Items signifikant, jedoch mit kleinen bis moderaten Effekten ($\varepsilon^2 \approx .04$ bis .09); keine Unterschiede zeigen sich bei der nationalen politischen Wirkung. Tendenziell bewerten Personen ausserhalb Graubündens viele Wirkungen etwas zustimmender als Befragte im Stammgebiet.

Auch bezüglich der Distanz zu LR als Organisation sind die Unterschiede überwiegend klein (ε^2 meist .02 bis .08), aber konsistent: Nahestehende Personen beurteilen Wirkungen und Interessensvertretung systematisch günstiger als neutral bzw. fern Positionierte.

Zusammenfassend hängt die Wahrnehmung der Wirkungen und Interessensvertretung am stärksten mit der allgemeinen Empfehlungsbereitschaft zusammen – räumliche und relationale Nähe spielen eine sekundäre, deutlich schwächere Rolle.

D. Qualitative Aussagen aus Umfrage (Kommentare)

Der von den Expertinnen und Experten geäusserte Wunsch nach erhöhter Sichtbarkeit der LR als Organisation und ihren Schlüsselpersonen spiegelt sich ebenfalls in den qualitativen Aussagen der Umfrage wider. So attestieren 14 Personen der LR eine unzureichende Präsenz und Reichweite, insbesondere im analogen Raum und in den Stammladen. Vereinzelt wird auch mehr Sichtbarkeit und Einsatz in den klassischen Medien sowie auf Social Media gewünscht. Dies widerspiegelt sich exemplarisch in der Aussage, dass «die LR wahrscheinlich sehr gute Basis- und Hintergrundarbeit (macht), aber meiner Meinung nach könnte sie viel lauter und sichtbarer sein». Explizit wird von mehreren Personen «mehr Präsenz in Gebieten, wo das Romanisch noch lebendig ist» gefordert. Trotzdem bleibt auch der Wunsch nach verstärkten Bemühungen in der Diaspora in den qualitativen Aussagen deutlich. Zur Frage, worauf der Schwerpunkt gelegt und mit welchen konkreten Massnahmen eine verstärkte Präsenz erreicht werden sollte, lassen sich weder eine einheitliche Meinung noch klare Hinweise erkennen. Ausserdem ist in den Kommentaren keine ablehnende Haltung gegenüber dem Rumantsch Grischun festzustellen. Dies ist bemerkenswert.

4.3.3 Erwägungen

Die Evaluation zeigt im Bereich der Wirkungsfähigkeit, dass die Lia Rumantscha besonders in ihrem kulturellen und sprachlichen Kernbereich eine klar erkennbare Wirkung entfaltet. Beiträge zur Förderung der rätoromanischen Sprache und zur kulturellen Vielfalt im Kanton Graubünden werden von den befragten Personen deutlich wahrgenommen und mehrheitlich anerkannt. Die Wirkung der LR zeigt sich dabei vor allem in bildungsnahen und institutionellen Kontexten, etwa im familiären Umfeld, in Schulen sowie in der öffentlichen Verwaltung. Dagegen bleibt ihre Wirkung in weiteren gesellschaftlichen Bereichen – im Vereinswesen oder in der Privatwirtschaft etwa – deutlich weniger sichtbar und wird zurückhaltender eingeschätzt.

Zugleich wird die LR von vielen Anspruchsgruppen als zentrale Akteurin der rätoromanischen Sprachförderung anerkannt. Ihre Rolle ist jedoch nicht in allen Bereichen gleich sichtbar und für alle Anspruchsgruppen gleich klar (Fokus auf Stammgebiete vs. Diaspora als Spannungsfeld). Dies betrifft auch ihre Funktion als Anlaufstelle und Drehscheibe, die sie noch stärker wahrnehmen könnte. Darüber hinaus erscheint das bestehende Netzwerk für private Initiativen nur beschränkt zugänglich.

Die grundsätzlich starke institutionelle Verankerung von LR und die regionale Bekanntheit bilden eine wichtige Voraussetzung für ihre Wirkungsfähigkeit. Trotzdem bleibt ein erheblicher Teil ihrer Wirkungen für die Öffentlichkeit nur begrenzt sichtbar. In mehreren Wirkungsdimensionen ist der Anteil an schwer beurteilbaren Einschätzungen hoch, was darauf hindeutet, dass Ziele, Aktivitäten und konkrete Wirkungen der LR nicht für alle Anspruchsgruppen gleich klar erkennbar sind. Dies betrifft insbesondere Gruppen mit grösserer Distanz zur Organisation.

Auch die politische Interessenvertretung der LR wird von den informierten Anspruchsgruppen überwiegend positiv beurteilt. Ihre politische Wirkung bleibt jedoch insgesamt nur eingeschränkt sichtbar und für viele Anspruchsgruppen schwer nachvollziehbar. Insgesamt deutet die Evaluation darauf hin, dass die Wirkungsfähigkeit der LR im Kernbereich ihrer Tätigkeit durchaus gegeben ist, ihre Wirkungen jedoch über diese Kernbereiche hinaus sowie in der breiteren Öffentlichkeit nur teilweise sichtbar werden.

Für die weitere Stärkung ihrer Wirkungsfähigkeit erscheint es deshalb zentral, die Sichtbarkeit ihrer Führungspersonen, ihrer Rolle(n), Ziele, Aktivitäten und erzielten Wirkungen zu erhöhen, den Zugang zu ihrem Netzwerk zu verbessern und die Kommunikation gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen gezielter auszurichten.

5 Leistungs- und Wirkungsfähigkeit der Pro Grigioni Italiano

5.1 Bestandesaufnahme

Die Pro Grigioni Italiano ist eine gemeinnützige, politisch und konfessionell neutrale Dachorganisation mit dem erklärten Zweck der Förderung der italienischen Sprache in Graubünden und der Schweiz, die Erhaltung und Unterstützung der Kultur Italienischbündens sowie die Förderung des kulturellen Austausches in diesem Kontext. Sie ist ein nach Schweizer Zivilgesetzbuch ausgestalteter Verein und wurde 1918 in Chur gegründet. Die PGI basiert auf einem föderativen Ansatz und setzt sich aus natürlichen Personen und den Sektionen, welche als eingeständige Vereine organisiert sind, zusammen. Zu den Sektionen gehören Bregaglia, Moesano, Valposchiavo, Engadina, Davos und Coira in Graubünden sowie Lugano, Sopraceneri, Zurigo und Berna in der restlichen Schweiz. Die Sektionen in Graubünden betreiben zudem je ein regionales Zentrum. Sowohl die Sektionen als auch die regionalen Zentren werden von der PGI finanziell unterstützt.

Die Vereinsleitung der PGI obliegt dem fünfköpfigen *Consiglio direttivo*, welcher derzeit von Franco Milani präsidiert wird. Unterstützend und zur Förderung des föderativen Ansatzes der PGI ist ein *Consiglio delle Sezioni* eingesetzt, welcher aus je einer vertretenden Person der Sektionen besteht. Dieses Gremium dient unter anderem als Austauschgefäss unter den Sektionen, der Förderung von überregionalen Projekten und der Ernennung der Mitglieder der ständigen Kommissionen. Mit der Kommissionen *Centri regionali*, *Collana lerreraria* und *Ricerche* hat der *Consiglio direttivo* derzeit drei beratende Gefässe, auf welche er bei Bedarf zurückgreifen kann. Die Verwaltungsaufgaben des Vereins obliegt dem Generalsekretariat.

Die PGI bietet ein fokussiertes Dienstleistungsprogramm mit Kulturprojekten und -anlässen (u.a. *Giornate Grigionitaliane*), Publikationen (u.a. *L'Almanacco del Grigioni Italiano, Quaderni grigionitaliani*) und Beratungen an. Zudem verstehen sie sich als ständige Instanz und Korrektiv in Bezug auf politische Entscheide und Diskussionen, welche sich auf die Kultur Italienischbündens auswirken. Viele Produkte und Angebote bestehen bereits seit Jahren. Zahlreiche Angebote, Leistungen und Veranstaltungen werden allerdings nicht vom Hauptverein der PGI, sondern von einzelnen oder mehreren Sektionen getragen resp. nacheinander angeboten (bspw. Buchpräsentationen und Lesungen).

Die Finanzzahlen zeigen, dass sich der Verein vor allem durch Beiträge der öffentlichen Hand (ca. 70%) und zu einem kleineren Teil durch die Erträge, die durch den Vertrieb von Publikationen und Abonnements und den Anteilen an regionalen Projekten erwirtschaftet werden können, finanziert. Mit rund 40% der Aufwände sind die Personalkosten (zentrale Verwaltung/Unterstützung der Kulturzentren) der höchste Aufwandposten, gefolgt von den Aufwendungen für die Unterstützung und Durchführung von Projekten (ca. 30%).

5.2 Leistungsfähigkeit

5.2.1 Organisation und Ressourcen

A. Selbsteinschätzung der PGI

Organisatorische Zweckmässigkeit: Aus Sicht der PGI erweisen sich die demokratische Organisationsstruktur und die über hundertjährige institutionelle Verankerung grundsätzlich als zweckmässig. Sie ermöglichen eine solide Aufsicht sowie einen breiten und nachhaltigen Einfluss im italienischsprachigen Teil des Kantons Graubünden. Gleichzeitig hält die PGI fest, dass technologische und gesellschaftliche

Veränderungen – etwa im Bereich der Digitalisierung, der maschinellen Übersetzung und der erhöhten Mobilität – eine kontinuierliche Anpassung von Strukturen, Prozessen und Kompetenzen erfordern, was nur mit ausreichenden finanziellen Mitteln und qualifizierten Mitarbeitenden umsetzbar ist.

In den letzten Jahren hat sich die PGI von einer überwiegend ehrenamtlich geprägten Struktur zu einem Verein mit angestellten Kulturarbeitenden in mehreren Sektionen entwickelt, welche die Stellenprofile systematisch überarbeitet haben. Diese Dezentralisierung wird als zweckmässig beurteilt, weil sie die Präsenz in den Talschaften stärkt, gleichzeitig aber erhöhte Anforderungen an Personalmanagement, interne Kommunikation und klare Zuständigkeiten mit sich bringt.

Ressourcenausstattung: Laut PGI bestehen zentrale Risiken in der unzureichenden finanziellen Ausstattung und der starken Abhängigkeit von Schlüsselpersonen. Mit den derzeit verfügbaren Ressourcen können weder zusätzliche Personen angestellt noch externe Mandate geschaffen werden, insbesondere nicht für die Sektionen ausserhalb des italienischsprachigen Teils des Kantons Graubünden. Deren Projekte werden weitgehend von ehrenamtlichen Vorständen getragen. Zudem wird die geringe personelle Austauschbarkeit als kritisch eingeschätzt (Stichwort: Stellvertretung), da jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter aktuell eine Schlüsselrolle für die jeweilige Sektion einnehmen. Daher wurden erste Massnahmen zur Förderung des Wissens- und Kompetenzaustauschs zwischen den Sektionen seit 2022 eingeleitet.

Die PGI schätzt die in den letzten Jahren umgesetzten Optimierungen als wirkungsvoll ein und verweist auf spürbare Verbesserungen der internen Prozesse sowie eine gesteigerte Effizienz bei der Erfüllung der Leistungsvereinbarungen. Als zentrale Professionalisierungsschritte nennt sie die bereits genannte Überarbeitung der Stellenbeschreibungen, die Einführung des Berufsbildes «Kulturarbeiter/Kulturarbeiterin», gezielte Spezialisierungen des Personals sowie begleitende Bereichstage und Mitarbeitendentrainings, mit dem Ziel, Effizienz und Wirkung zu erhöhen. Weitergehende Optimierungen seien jedoch nur mit zusätzlichen personellen und finanziellen Ressourcen möglich, da mit der aktuellen Ressourcenausstattung an der Belastungsgrenze gearbeitet wird. Zusätzliche Aufgaben des neuen Leistungsauftrages müssten primär durch Umschichtungen und dem Auslaufen bestehender Projekte finanziert werden.

Netzwerke und Kooperationen: Die PGI schätzt ihre bestehenden Kooperationen insgesamt als tragfähig ein. Sie sieht insbesondere in einer verstärkten Zusammenarbeit mit italienischsprachigen Institutionen auf nationaler Ebene wie dem Forum per l'italiano in Svizzera sowie im akademischen Bereich (Hochschulen) ein wichtiges Potenzial zur weiteren Stärkung der Sprachförderung. Gleichzeitig weist die PGI darauf hin, dass bei gemeinsamen Projekten wie z. B. mit dem Forum per l'italiano Abgrenzungsfragen entstehen können, wenn sich einzelne Akteure als Lead-Institution positionieren. Deshalb wird eine gleichwertige Einbindung aller Partner als zentral erachtet. Insgesamt verdeutlichen die breite Einbindung von Gemeinden, Vereinen, Kultur- und Tourismusorganisationen bei den *Giornate grigionitaliane* sowie die regelmässige Beratung politischer Entscheidungsträger/innen auf regionaler wie kantonaler Ebene die bereits gut funktionierende Zusammenarbeit.

B. Qualitative Einschätzung der Experten/Expertinnen

Organisatorische Zweckmässigkeit: Von den externen Fachpersonen wird darauf hingewiesen, dass die Gremien und Führungsstrukturen der PGI stark von Akteuren aus dem Bildungs- und akademischen Umfeld in Chur geprägt sind und die Einbindung von direkt in den Talschaften verankerten sowie aus anderen gesellschaftlichen Feldern stammenden Personen weiter gestärkt werden sollte.

Ressourcenausstattung: Aus der Aussensicht wird die vorhandene personelle und finanzielle Grundausstattung zwar als tragfähig für eine «Basispräsenz» beurteilt, aber als nicht ausreichend, um zusätzliche Leistungs- und Wirkungsschwerpunkte wie etwa nationale Programme, systematische Digitalisierung oder eine stärkere Diaspora-Arbeit aufzubauen und langfristig zu sichern. Gleichzeitig wird betont, dass

die Abhängigkeit von wenigen qualifizierten Personen in Generalsekretariat und Sektionen die Kontinuität sowohl im kulturellen wie im sprachpolitischen Bereich gefährdet und Redundanzen, Wissenssicherung und Nachwuchsaufbau gezielter angegangen werden müssten.

Netzwerke und Kooperationen: Die PGI wird von externen Gesprächspartnern als verlässliche Akteurin in einem dichten Netzwerk italophoner Institutionen wahrgenommen, insbesondere durch ihre frühzeitige und kontinuierliche Beteiligung am Forum per l'italiano in Svizzera, das als nationale Koordinationsplattform für Aktivitäten zur Förderung der italienischen Sprache fungiert. Gleichzeitig könnten sich aber auch verstärkt Abgrenzungsfragen stellen. Hervorgehoben werden zudem die regelmässige, konstruktive Zusammenarbeit mit Medien sowie die Präsenz in kulturellen Kooperationen – etwa im Rahmen der *Giornate grigionitaliane*, der Casa della Letteratura in Chur oder literarischer Formate in Poschiavo –, wobei zugleich darauf hingewiesen wird, dass die bestehenden Netzwerke punktuell noch stärker genutzt und systematischer weiterentwickelt werden könnten. Besonders gelobt wird zudem die ausgezeichnete Zusammenarbeit mit der kantonalen Politik.

C. Quantitative Umfrage bei Anspruchsgruppen

Die folgenden Abbildungen veranschaulichen die wahrgenommene Ausrichtung der PGI auf Qualitätsaspekte insgesamt sowie auf die Kundenorientierung im Besonderen. Die dargestellten Ergebnisse spiegeln die Einschätzungen der Personen aus den befragten Anspruchsgruppen wider (N = 307).

Die Befunde zur Qualitätswahrnehmung der PGI sind insgesamt sehr positiv (vgl. Abbildung 16). Eine klare Mehrheit bestätigt, dass die PGI ihre Leistungen und Angebote in hoher Qualität erbringt (86% Zustimmung, Anteile «stimme voll und ganz zu» bzw. «stimme eher zu»). Ablehnende Einschätzungen sind selten. Zur Entwicklung der Qualität in den letzten fünf Jahren fällt das Bild zurückhaltender aus (63% Zustimmung), begleitet von einem höheren Anteil neutraler bzw. nicht beurteilbarer Antworten. Auch die Bedürfnisorientierung wird mehrheitlich bestätigt (73%), wobei die Einschätzungen insgesamt stärker streuen als bei der generellen Qualitätsbeurteilung.

Gemäss Abbildung 17 fallen die Einschätzungen zur Kundenorientierung der PGI mehrheitlich positiv aus, unterscheiden sich jedoch je nach Aspekt. Besonders deutlich wird die Zugänglichkeit der Angebote bestätigt (Zustimmungsrate 85%). Auch das kundenorientierte Handeln wird überwiegend positiv beurteilt (72%), wobei hier ein spürbarer Anteil neutraler Antworten verbleibt. Zur Frage, ob die PGI die Anliegen ernst nimmt, zeigt sich ebenfalls eine Mehrheit an Zustimmung (67%). Am zurückhaltendsten fällt die Bewertung der Einbeziehung Betroffener in Entscheidungen aus: Mit 58% Zustimmung liegt dieser Wert deutlich tiefer als die übrigen Dimensionen, begleitet von einem erhöhten Anteil neutraler und kritischer Rückmeldungen sowie «Weiss nicht». Insgesamt deutet das Muster auf eine hohe Dienstleistungsorientierung bei der Zugänglichkeit hin, während einzelne Aspekte der Kundeninteraktion unterschiedlich beurteilt werden.

Abbildung 16: Ausrichtung der PGI als Organisation: Qualitätsorientierung

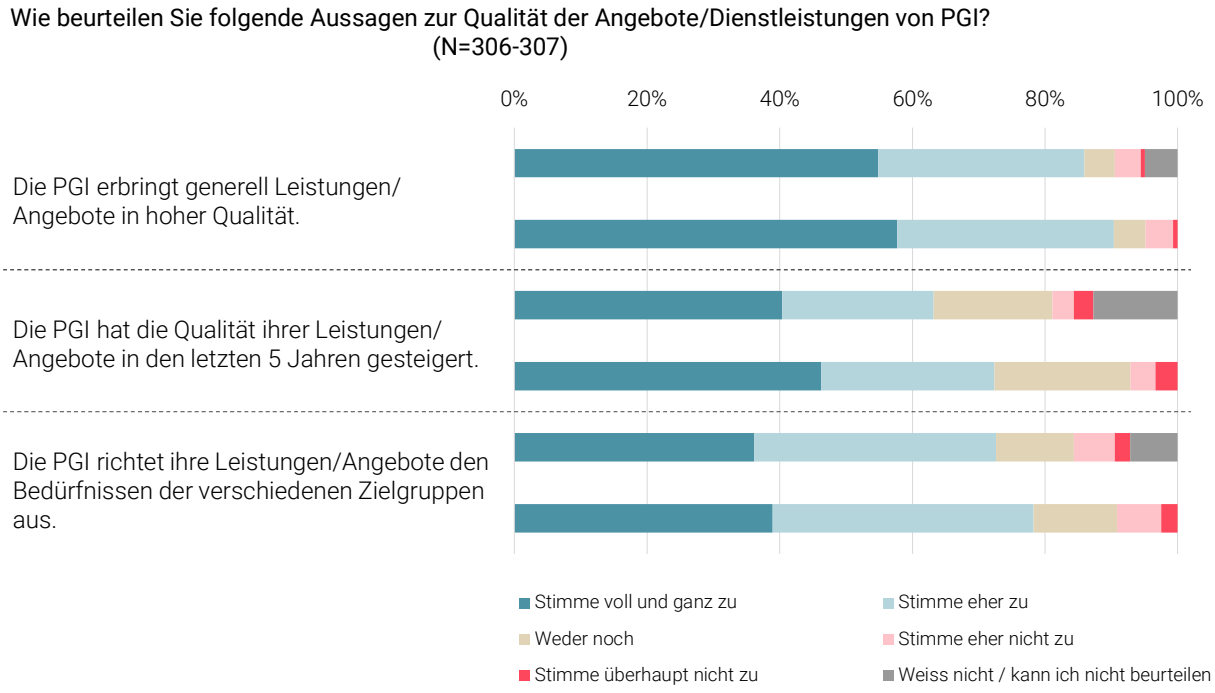
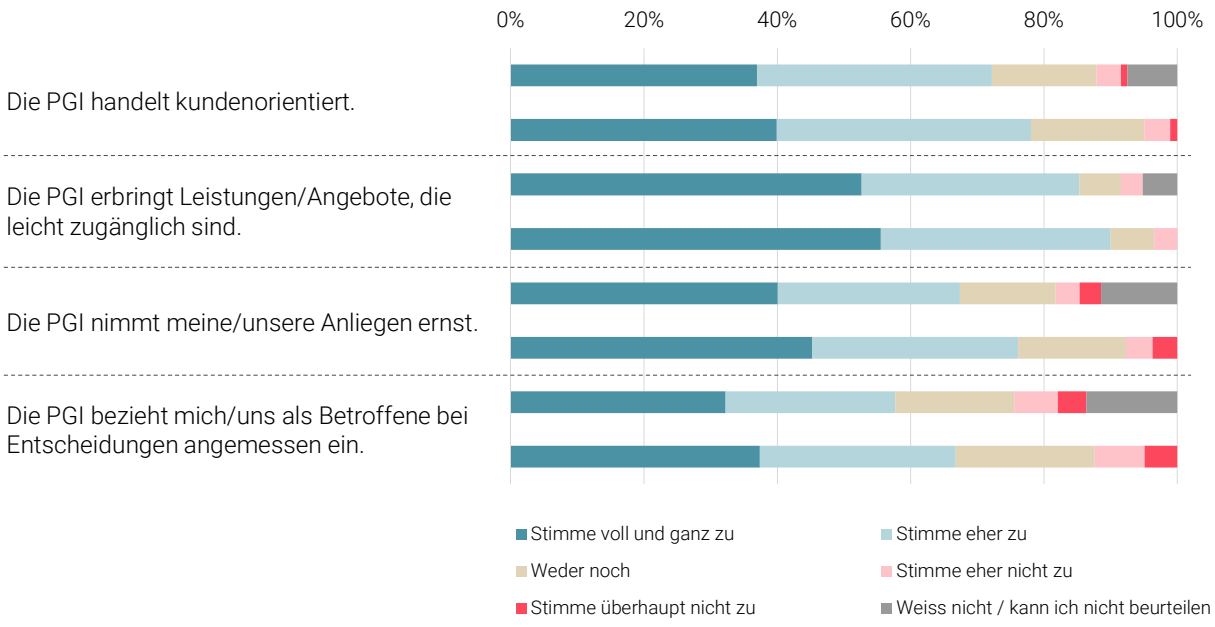


Abbildung 17: Ausrichtung der PGI als Organisation: Kundenorientierung



Gruppenanalyse

Die Gruppenanalysen zeigen über alle Aspekte der Qualitäts- und Kundenorientierung hinweg ein konsistentes und einheitliches Muster. Die stärksten Unterschiede ergeben sich nach NPS-Kategorien. Zwischen Detraktoren, Passiven und Promotoren bestehen durchgehend hochsignifikante Differenzen ($p < .001$) mit

überwiegend grossen Effektstärken (ε^2 bis 0.42). Promotoren beurteilen Qualität und Kundenorientierung, systematisch am positivsten, Detraktoren am kritischsten. Die NPS-Zugehörigkeit ist insgesamt der stärkste Differenzierungsfaktor.

Auch nach der persönlichen Nähe (nah/neutral/fern) zeigen sich über sämtliche Bereiche hinweg signifikante Unterschiede ($p < .001$). Die Effekte liegen meist im mittleren bis grossen Bereich (ε^2 häufig zwischen 0.18 und 0.36). Das Antwortmuster ist durchgehend monoton: Nahestehende Personen bewerten die Qualitäts- und Kundenorientierung der PGI am zustimmendsten, fern Positionierte am zurückhaltendsten. Die subjektive Nähe zur Organisation steht somit in engem Zusammenhang mit der Gesamtbeurteilung.

Nach Lebensmittelpunkt ergeben sich ebenfalls Unterschiede, diese fallen jedoch deutlich schwächer aus. Je nach Bereich sind einzelne Items signifikant ($p \leq .020$), die Effektstärken bleiben klein bis moderat (ε^2 meist unter 0.10). Tendenziell bewerten Personen ausserhalb des Kantons Graubünden die PGI etwas günstiger als Befragte in Italienischbünden bzw. im übrigen Kanton. Insgesamt zeigt sich: NPS und Position erklären substanzielle Bewertungsunterschiede, der Standort hingegen nur einen kleineren Teil der Varianz.

5.2.2 Aktivitäten und Leistungen

A. Selbsteinschätzung der PGI

Angebote: Aus Sicht der PGI liegen die evidenten Stärken ihrer Arbeit insbesondere im kulturellen und sprachpolitischen Bereich, was sich unter anderem in der positiven Beurteilung durch Bund und Kantone bei der Erneuerung des Leistungsauftrags 2025 bis 2028 zeige. Weitere Wirkungen werden im Bereich der organisatorischen Innovation (Professionalisierung der Personalverwaltung, Digitalisierung der Prozesse, Aufbau überregionaler Grossanlässe), der sprachpolitischen Beratung von Parlamentarier/innen sowie im sozialen Bereich sichtbar, etwa durch den raschen Mitgliederzuwachs in der neu gegründeten Engadiner Sektion. Belegt werden diese Wirkungen durch etablierte Grossanlässe wie die *Giornate grigionitaliane*, eine wachsende Reichweite in den sozialen Medien, die Mitwirkung an zentralen sprachpolitischen Dokumenten (u. a. Manifest GR3), den erfolgreichen Einsatz für den Erhalt des Italienischunterrichts sowie die Weiterentwicklung der Publikationstätigkeit. Als Defizit benennt die PGI insbesondere die bislang zu schwache institutionelle Vernetzung auf gesamtschweizerischer Ebene, etwa mit Hochschulen, was auch durch das bisherige, stark regional ausgerichtete Leistungsvereinbarungsmodell begünstigt wurde. Zudem wird festgehalten, dass das Publikum ausserhalb des Kantons Graubünden schwieriger zu erreichen ist, was laut PGI u.a. daran liegt, dass keine resp. zu wenige Kulturvermittler/innen angestellt sind.

Fortschritte und Innovationen: Konkrete Verbesserungen und Wirkungen zeigen sich in den letzten Jahren unter anderem in der systematischen Aufnahme und Bearbeitung von Meldungen zu sprachlichen Unzulänglichkeiten in öffentlichen Verwaltungen (z. B. fehlende Übersetzungen von Ausschreibungen), in der Unterstützung parlamentarischer Vorstösse sowie in der Durchführung überregionaler Veranstaltungen wie den *Giornate grigionitaliane*, die auch Diaspora und nicht italienischsprachiges Publikum erreichen. Zusätzlich hebt die PGI die gestärkte Zusammenarbeit zwischen Sektionen mit hauptamtlichen Mitarbeitenden und solchen mit freiwilligen Strukturen hervor, wodurch Bedürfnisse besser erfasst und die Präsenz auf nationaler Ebene ausgebaut werden konnte. Belegt wird dies etwa durch die Unterstützung in der sprachlichen Aufwertung kantonaler Online-Portale, gemeinsame sprachpolitische Initiativen mit der LR und die verstärkte Zusammenarbeit mit Aussensektionen.

Ergänzend hat die PGI in den letzten Jahren gezielt neue Formate und Dienstleistungen eingeführt, insbesondere durch die umfassende Digitalisierung ihrer Kommunikationsleistungen. Dazu zählen die Überarbeitung der Social-Media-Auftritte, der Einsatz regional zugeschnittener elektronischer Rundschreiben

sowie eine automatisierte Presseschau, die nationale Print-, Online- und audiovisuelle Medien einbezieht. Diese Massnahmen haben zu einer Ausweitung und Professionalisierung des Angebots geführt, gehen jedoch aus Sicht der PGI mit spürbar höheren administrativen Aufwänden einher.

Fokusthema Bildung: Im Bildungsbereich verweist die PGI auf eine langjährige und gut funktionierende Zusammenarbeit mit dem Kanton, den Gemeinden im italienischsprachigen Graubünden sowie mit Schulen und Bildungsinstitutionen innerhalb und ausserhalb des Sprachgebiets. Diese Kooperationen zeigen sich unter anderem in Projekten mit der kantonalen Verwaltung, Forschungsprojekten zur italienischen Sprache und schulischen Initiativen wie der *Woche der italienischsprachigen Schweiz*. Für die Förderung des Zweisprachigkeitsunterrichts wird jedoch eine noch breitere kantonale Unterstützung als notwendig erachtet. Die Zusammenarbeit mit politischen Akteuren und zahlreichen Partnerinstitutionen wird insgesamt als tragfähig eingeschätzt, wobei bei komplexen Projekten vermehrt auf eine klarere Rollenteilung zwischen den beteiligten Institutionen hinzuwirken ist.

B. Qualitative Einschätzung der Experten/Expertinnen

Angebote: Die Leistungsfähigkeit der PGI wird ausserhalb des eigenen Umfelds weniger stark wahrgenommen. Die Angebote erreichen überwiegend ein älteres, akademisch geprägtes Publikum, während jüngere Generationen und auch die Basis in den italienischsprachigen Tälern Graubündens nur schwer angesprochen werden können. Auch die italienischsprachigen Nichtbündner sind schwierig zu erreichen (vgl. auch Kapitel 5.3.1. Zielgruppe).

Fortschritte und Innovationen: Externe Fachpersonen erkennen eine positive Entwicklung an, betonen aber, dass die digitale Bereitstellung von Inhalten bisher nur für einen Teil der Veranstaltungen erfolgt und bei Online-Angeboten sowie bei der Präsenz an nationalen und internationalen Fachanlässen noch weiteres Potenzial besteht. Die Stärkung der talschaftsübergreifenden, lokalen Identität sei weiterhin besonders herausfordernd, wie die externen Expertinnen und Experten hervorheben. Projekte wie die *Giornate grigionitaliane* würden aber helfen.

Fokusthema Bildung: Auch für die externen Expertinnen und Experten kommt der Bildungsarbeit besondere Bedeutung zu, insbesondere in ausserschulischen Projekten für Kinder und Jugendlichen auch ausserhalb der italophonen Regionen. Hervorgehoben wird zudem die gute Zusammenarbeit der PGI mit der Pädagogischen Hochschule Graubünden.

Im Rahmen der Vertiefung («Deep dive») wurde das Thema Bildung nochmals separat analysiert und in zusätzlichen Interviews abgefragt. Der Bereich Bildung wird von den interviewten Personen grundsätzlich als wenig sichtbar beurteilt. Ausser der «Scuola Bilingua» in Chur konnten keine weiteren Beispiele genannt werden, bei denen die PGI im Bildungsbereich erfolgreich mitgewirkt hat.

Aus Sicht der Befragten hat durch die Abschaffung von Italienisch als Matura-Prüfungsfach die Wichtigkeit der italienischen Sprache im kantonalen Schulsystem abgenommen. Im Wissen, dass es nicht die Aufgabe der PGI ist, Bildungsunterlagen zu erstellen oder Sprachkurse zu organisieren, wünschen sich die Befragten trotzdem mehr Lobby-Arbeit auf politischer Ebene, damit z. B. kantonal ein Sprachnachweis (Sprachdiplom) nach Volksschulabschluss oder ein Weiterbildungsangebot für Italienisch-Lehrpersonen eingeführt werden. Dies ermögliche ein gewisses Kontrollmittel über die Italienisch-Kenntnisse nach Volksschulabschluss sowie ein Monitoring über die Italienisch-Kompetenzen der Lehrpersonen, da viele nicht italienischer Muttersprache sind.

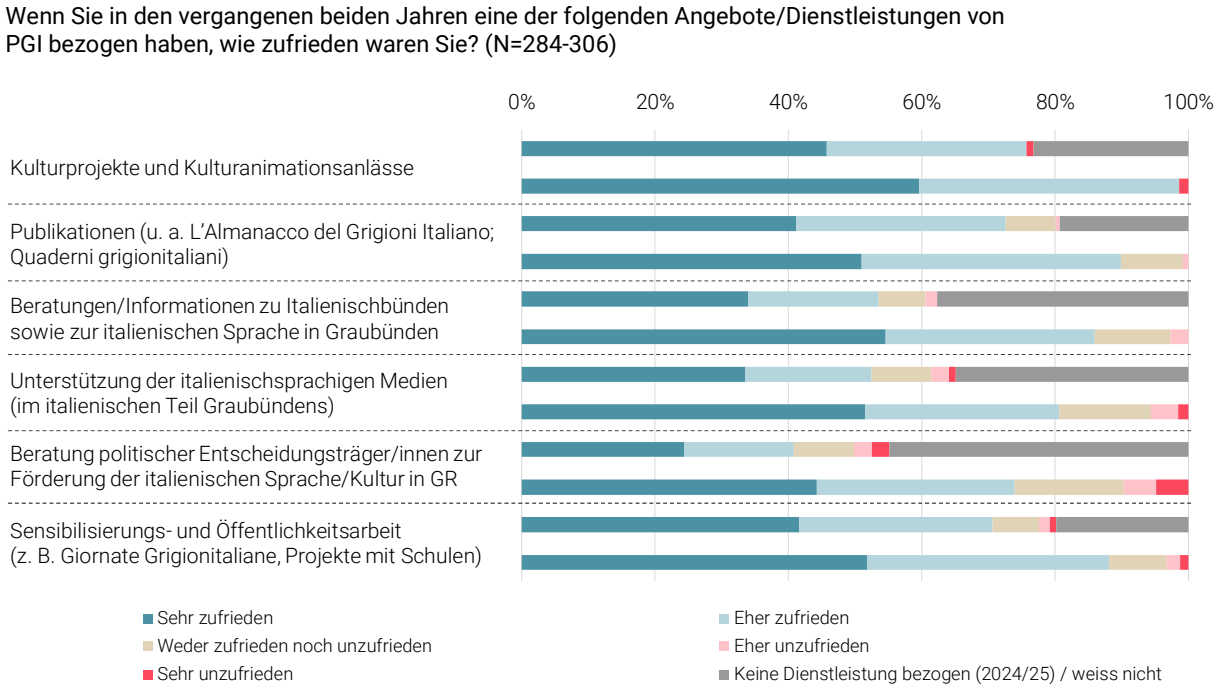
C. Quantitative Umfrage bei Anspruchsgruppen

Die folgenden Abbildungen zeigen die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen mit den Leistungen der PGI sowie die Bereitschaft zur Weiterempfehlung. Die Ergebnisse sind im Sinne des Wirkungsmodells nach der I-O-O-I-Logik der Output-Ebene (Leistungserbringung und wahrgenommene Qualität der Angebote) zuzuordnen.

Die Zufriedenheitswerte der Anspruchsgruppen in Abbildung 18 fallen je nach Leistungsbereich der PGI unterschiedlich aus. Besonders positiv werden Kulturprojekte und Kulturanimationsanlässe beurteilt (Zustimmungsrate 76%), gefolgt von den Publikationen (73%) sowie der Sensibilisierungs- und Öffentlichkeitsarbeit (71%). In diesen Bereichen dominiert ein hoher Anteil «sehr zufrieden» bzw. «eher zufrieden», während unzufriedene Rückmeldungen nur vereinzelt auftreten. Deutlich zurückhaltender werden hingegen Beratungen/Informationen zu Italienischbünden und zur italienischen Sprache in Graubünden bewertet (54%) sowie die Unterstützung der italienischsprachigen Medien (52%). Am kritischsten fällt die Einschätzung zur Beratung politischer Entscheidungsträger/innen aus (41%): Hier ist die Zustimmung am tiefsten und der Anteil neutraler bzw. negativer Bewertungen entsprechend höher.

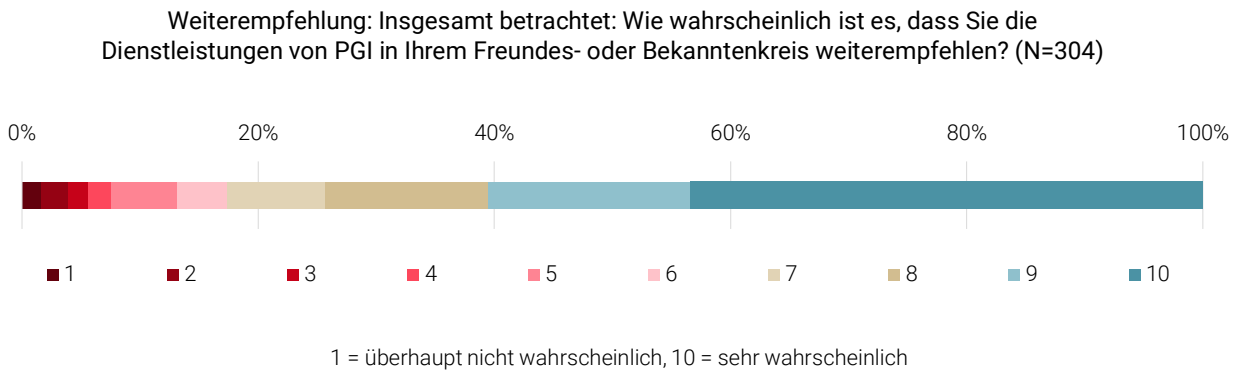
Auffällig ist, dass bei den beratungs- und politiknahen Leistungsbereichen der Anteil «Keine Dienstleistung bezogen / weiss nicht» besonders hoch ist. Dies deutet darauf hin, dass diese Angebote nur von einem Teil der Befragten direkt genutzt werden bzw. deren Qualität für viele Anspruchsgruppen nicht aus eigener Erfahrung beurteilbar ist. Insgesamt bestätigen die Ergebnisse eine hohe Zufriedenheit mit den kulturellen Kernleistungen der PGI, während informations-, medien- und politikbezogene Leistungen differenzierter und teilweise zurückhaltender eingeschätzt werden.

Abbildung 18: Zufriedenheit mit den Leistungen der PGI: Leistungsgruppen



Des Weiteren lässt sich die Zufriedenheit mit den Leistungen der PGI indirekt über die Bereitschaft zur Weiterempfehlung im eigenen Freundes- oder Bekanntenkreis abbilden (vgl. Abbildung 19). Diese Kennzahl widerspiegelt eine verdichtete Gesamteinschätzung der wahrgenommenen Qualität, Relevanz und des Nutzens der Angebote (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19: Zufriedenheit mit den Leistungen der PGI: Weiterempfehlung



Auf der Datengrundlage von Abbildung 19 lässt sich der Net Promoter Score (NPS) berechnen. Mit einem Wert von +43 zeigt sich bei PGI eine ausgeprägte Bereitschaft zur Weiterempfehlung. 60% der Befragten zählen zu den Promotoren (9–10), während 17% als Detraktoren (1–6) einzustufen sind. Die Gruppe der Passiven (7–8) macht 22% aus. Insgesamt spricht dies für eine breite Akzeptanz. Gleichzeitig deutet der nicht unerhebliche Anteil an Passiven und kritischen Stimmen darauf hin, dass ein relevanter Teil der Anspruchsgruppen zwar grundsätzlich zufrieden ist, aber noch nicht in dem Mass überzeugt ist, dass sich daraus durchgehend stabile Weiterempfehlungen ableiten lassen

D. Qualitative Aussagen aus Umfrage (Kommentare)

Die hohe Qualität der Kernleistungen sowie die allgemeine Zufriedenheit mit der von der PGI erbrachten Arbeit spiegeln sich in den Aussagen aus dem Freitextfeld der Umfrage wider. Vereinzelt wird jedoch der Wunsch nach einem verstärkten Engagement und einem intensiveren Einsatz der PGI für die Stammlande sowie das Grigionitaliano auf politischer Ebene geäussert. In diesem Zusammenhang wird zudem die Erwartung formuliert, dass die PGI eine politisch offensivere Rolle einnehmen sollte (N = 6 von 65).

5.2.3 Erwägungen

Die Evaluation zeigt, dass die PGI organisatorisch auf einer grundsätzlich tragfähigen Basis steht. Ihre institutionelle Verankerung und ihr föderativer Aufbau sichern Stabilität, Legitimation und regionale Anschlussfähigkeit. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Struktur nur bedingt zukunftsfest ist. Dezentrale italophone Regionen, dynamische Anforderungen der Kundschaft und begrenzte Ressourcen beeinträchtigen die Anpassungsfähigkeit. Für die Organisation wird es künftig herausfordernd, ihre Weiterentwicklung in allen Bereichen aus eigener Kraft sicherzustellen.

In den vergangenen fünf Jahren hat die PGI ihre Leistungsfähigkeit durch Professionalisierungsschritte insgesamt stabil gehalten. Die Einführung professioneller Rollen und strukturierterer Prozesse hat Effizienz und Verbindlichkeit gestärkt. Zugleich sind damit neue Anforderungen an Steuerung, Koordination und Führung entstanden. Diese betreffen insbesondere den internen Austausch, die Sicherstellung funktionsfähiger

Redundanzen sowie die Rekrutierung geeigneter personeller Ressourcen. Die aktuelle Ausstattung stösst dabei – vor dem Hintergrund des sehr umfassenden Leistungsauftrages – teilweise an Grenzen.

In ihren Kernleistungen erzielt die PGI insgesamt eine hohe Qualität. Insbesondere kulturelle Angebote und Publikationen werden von den Anspruchsgruppen positiv beurteilt. Differenzierter fällt die Einschätzung dort aus, wo Leistungen stärker beratenden, politiknahen oder partizipativen Charakter haben. Dies deutet auf eine Leistungsarchitektur hin, die im Kerngeschäft gut etabliert ist (v. a. in der Kulturförderung), in anderen Leistungsbereichen jedoch weniger konsistent erscheint (z. B. in der Sprachförderung). Auch zeigt sich, dass die PGI bei Personen, die ihren Lebensmittelpunkt in Italienischbünden haben, derzeit weniger durchgängig überzeugt.

Die PGI ist als verlässliche Netzwerkakteurin anerkannt und regional gut eingebunden. Ihr Kooperationspotenzial wird jedoch noch nicht in ausreichendem Mass strategisch genutzt, um überregionale Reichweite und institutionelle Hebelwirkung zu entfalten. Dies betrifft insbesondere Schnittstellen zur kantonalen Sprachpolitik, zu Hochschulen sowie zu bestehenden italophonen Netzwerken. Insgesamt geniesst die PGI eine breite Akzeptanz, die sich in hoher Weiterempfehlung und insgesamt positiver Qualitätswahrnehmung ausdrückt. Diese Akzeptanz ist jedoch nicht in allen Zielgruppen gleich belastbar. Insbesondere bei Familien, jüngeren Menschen und weniger kulturaffinen Gruppen bleibt die Bindung begrenzt.

Insgesamt deutet die Evaluation darauf hin, dass die PGI aus ihrem Kernauftrag heraus leistungsfähig arbeitet, eine Ausweitung ihres Leistungsprofils mit den bestehenden Mitteln jedoch nur begrenzt möglich ist. Zusätzliche Ambitionen – etwa in den Bereichen Digitalisierung und Aktivitäten über den Kanton Graubünden hinaus – stehen bisweilen in einem Spannungsverhältnis zur aktuellen Ressourcenlage. Hier besteht Bedarf zur Priorisierung und Klärung des Bundesauftrages.

5.3 Wirkungsfähigkeit

5.3.1 Zielgruppen und Bedürfnisse

A. Selbsteinschätzung der PGI

Zielgruppen und Reichweite: Die PGI schätzt ihre Reichweite innerhalb Graubündens als gut ein, sowohl auf regionaler als auch auf überregionaler Ebene. Dagegen ist der Zugang zu Zielgruppen ausserhalb des Kantons erschwert, da dort keine angestellten Kulturvermittler/innen tätig sind. Besonders gut erreicht werden Personen mit persönlichem oder beruflichem Interesse an sprachlich-kulturellen Themen, etwa Kulturschaffende, Lehrpersonen oder kulturinteressierte politische Akteure. Als schwer erreichbare Gruppe nennt die PGI hingegen Italienerinnen und Italiener der ersten und zweiten Generation, die sich weniger für sprachpolitische Fragestellungen interessieren. Die strukturellen Unterschiede zwischen Sektionen mit Personal und solchen mit rein ehrenamtlichen Strukturen wirken sich zusätzlich auf Kontinuität und Reichweite aus. Als Gegenmassnahme verweist die PGI auf geplante Kooperationen mit Organisationen wie der Dante-Alighieri-Gesellschaft.

Bedürfnisorientierung: Die PGI betont, dass regionale Inhalte regelmässig auf Basis von Rückmeldungen aus der Bevölkerung und von Mitgliedern überprüft und angepasst werden. Für die Diaspora werden bewusst andere Formate gewählt, um dem jeweiligen kulturellen Umfeld Rechnung zu tragen. Besonders gut angenommen werden Musik-, Kunst- und Gemeinschaftsveranstaltungen. Andere Formate wurden teilweise zugunsten von Kooperationen mit lokalen Institutionen bewusst aufgegeben oder mit Partnern, z. B. Bildungs- und Kultureinrichtungen in Bern, Zürich und im Tessin, neu entwickelt.

Kommunikation und Sichtbarkeit: Pro Grigioni Italiano hat aus ihrer Sicht in den letzten Jahren substanzielle Anstrengungen unternommen, ihre Kommunikation zu professionalisieren und zu digitalisieren. Die PGI beurteilt ihre Kommunikation insgesamt als wirksam und breit abgestützt: Sowohl externe Kanäle wie Website, Social Media, Newsletter, Medienarbeit, Publikationen sowie eine hohe Anzahl kultureller Veranstaltungen – darunter über 100 Anlässe pro Jahr – als auch interne Austauschgefässe wie Delegierten- und Mitgliederversammlungen, Sektionsräte und institutionelle Treffen tragen wesentlich zur Sichtbarkeit und Vernetzung bei. Das widerspiegelt sich unter anderem in der steigenden Nutzung der digitalen Kanäle. Gleichzeitig hält die PGI fest, dass eine zusätzliche Steigerung der Wirkung über eine intensivierte Kommunikation nicht mit «einfachen Mitteln» erreichbar ist. Zudem ist die laufende Pflege der digitalen Kanäle mit mehr administrativem Aufwand verbunden ist.

Entwicklungspotenziale und -grenzen: Als zentrales Entwicklungspotenzial identifiziert die PGI einerseits die Notwendigkeit, ihre Aktivitäten verstärkt über die traditionellen italienischsprachigen Regionen hinaus auszudehnen, ohne die Basisarbeit in den Sektionen zu vernachlässigen, da ein grosser Teil der italienischsprachigen Bevölkerung ausserhalb dieser Gebiete lebt. Andererseits eröffnen die zunehmende Bedeutung digitaler Kanäle für Information und kulturelle Teilhabe Chancen für die PGI. So ergeben sich neue Wirkungsmöglichkeiten aus der digitalen Öffnung (Livestreams, YouTube, Social Media, Newsletter) und aus der stärkeren nationalen Vernetzung. Gleichzeitig benennt die PGI klare Einschränkungen: Der Aufbau nachhaltiger nationaler Projekte erfordert personelle Ressourcen und kontinuierliche Beziehungspflege, was mit den aktuellen personellen Ressourcen nur begrenzt möglich ist. Zusätzlich erschwert die rückläufige Breitschaft zu freiwilligem Engagement die Arbeit in den Sektionen, insbesondere ausserhalb des italienischsprachigen Gebiets.

B. Qualitative Einschätzung der Experten/Expertinnen

Zielgruppen und Reichweite: Die externen Fachpersonen bestätigen die strukturellen Grenzen ausserhalb des Kantons und sehen darin eine wichtige Erklärung für die begrenzte Präsenz der PGI in der schweizweiten Italophonie. Zugleich verweisen sie auf ein beträchtliches Potenzial in urbanen Räumen, wo italienische Vereine und Netzwerke über hohe Mobilisierungskraft verfügen, und betonen, dass eine stärkere Präsenz der PGI in solchen Kontexten die Stellung des Italienischen als Landessprache insgesamt stärken könnte. Wie bereits erwähnt sehen sie Herausforderungen bei der Erreichung der jüngeren Generationen und auch der Basis in den italienischsprachigen Tälern Graubündens.

Im Zuge der vertieften Analyse wurde das Thema «Diaspora» erneut genauer beleuchtet («Deep Dive»). In der Diaspora sind die verschiedenen Sektionen für Sichtbarkeit zuständig. Diese erfolgt vor allem durch die Organisation von Veranstaltungen, die grossmehrheitlich von Mitgliedern besucht werden. Tendenziell finden in den Sektionen ausserhalb der Stammlande weniger Veranstaltungen statt. Dort wo es sonst keine weiteren Anbieter im kulturellen Bereich gibt, sind die PGI-Sektionen im Kanton sehr aktiv. Jedoch werden keine aktiven Kooperationen mit anderen Kulturorganisationen (wie z. B. Centro Culturale Soazza oder Museo d'Arte Casa Console Poschiavo) wahrgenommen.

Die hauseigenen Publikationen wie die *Almanacchi* oder *Quaderni Grigionitaliani* werden als positiv und vor allem qualitativ auf hohem Niveau wahrgenommen. Es wurde jedoch auch erwähnt, dass diese ein sehr spezifisches Publikum ansprechen (Geschichts- und Literaturinteressierte, eher ältere und «bildungsnahe» Personen). Bedarf sehen die befragten Personen explizit bei der Ansprache von jüngeren Personen und Familien. Viele Kulturangebote, wie z. B. Lesungen, richten sich thematisch eher an ein älteres Publikum.

Bedürfnisorientierung: Die externen Fachpersonen hinterfragen vor allem die Annahme, Teile der italienischsprachigen Bevölkerung der ersten und zweiten Generation seien grundsätzlich weniger politisch interessiert, und verweisen auf Erfahrungen mit sehr aktiven Szenen in grossen Städten. Aus ihrer Sicht

liegt die zentrale Herausforderung weniger im fehlenden Interesse, sondern in der Passung der Angebote. Empfohlen werden Formate, die Personen mit mehrfachen sprachlichen und kulturellen Zugehörigkeiten (hybride Identitäten), alltagsnahe Themen und die Lebensrealität in gross- und kleinstädtischen Kontexten stärker berücksichtigen und in Kooperation mit bestehenden Vereinen, Konsulatskursen und anderen Trägern entwickelt werden.

Kommunikation und Sichtbarkeit: Die externen Fachpersonen würdigen die bestehenden Kommunikationsleistungen, sehen aber weiterhin eine eher begrenzte Reichweite, da viele Kulturveranstaltungen primär ein älteres, bildungsnahes Stammpublikum ansprechen. Sie betonen, dass Social-Media-Kanäle, Newsletter und Medienkooperationen zwar zur Sichtbarkeit beitragen, jedoch gezielter eingesetzt werden müssten, um jüngere und ausserkantonale Zielgruppen systematisch einzubinden und die Präsenz der PGI in nationalen Debatten und Netzwerken zu erhöhen. Gleichzeitig wird betont, dass zusätzliche digitale Sichtbarkeit – etwa über hybride Veranstaltungsformate, eigens kuratierte Online-Inhalte und Vernetzungsplattformen – zwar Chancen bietet, aber nur dann sinnvoll ist, wenn sie klar an inhaltliche Schwerpunkte gekoppelt bleibt und nicht zulasten der Qualität und Substanz der Aktivitäten vor Ort geht. Sie stellen zudem fest, dass in der letzten Zeit weniger die «Marke» PGI im Vordergrund stand als vielmehr eine erfolgreiche Diffusion der sprachpolitischen Anliegen.

Entwicklungspotenziale und -grenzen: Die externen Fachpersonen verorten zusätzliche Potenziale vor allem in einer strategischeren Nutzung von nationalen und internationalen Netzwerken, in gemeinsamen Kampagnen mit anderen italophonen oder minderheitensprachlichen Akteuren sowie in einer sichtbareren Rolle der PGI bei grossen Veranstaltungen und Konferenzen zu Mehrsprachigkeit und Minderheitenfragen. Als Grenze wird dabei weniger das inhaltliche Mandat, sondern vielmehr die begrenzte personelle Ausstattung gesehen, die eine differenzierte Schwerpunktsetzung zwischen regionaler Verankerung, schweizweiter Italophonie und internationaler Vernetzung erforderlich macht.

C. Quantitative Umfrage bei Anspruchsgruppen

Die folgenden Analysen zeigen, wie die Anspruchsgruppen die Sichtbarkeit der PGI einschätzen – sowohl als Organisation insgesamt als auch in Bezug auf die Bekanntheit und Auffindbarkeit ihrer Dienstleistungen. Ergänzend wird untersucht, wie die PGI hinsichtlich ihrer lokalen und institutionellen Verankerung wahrgenommen wird, insbesondere im Zusammenspiel mit relevanten Akteuren und Strukturen im Kanton.

Das Gesamtbild zur Sichtbarkeit der PGI ist überwiegend günstig, variiert jedoch je nach Dimension (vgl. Abbildung 20). Am deutlichsten wird die regionale Präsenz wahrgenommen: 85% der befragten Personen stimmen (voll und ganz bzw. eher) zu, dass die PGI in den Bündner Regionen präsent ist, etwa über eigene oder externe Veranstaltungen. Auch die Medienpräsenz wird mehrheitlich bestätigt (74%), wobei die Bewertungen hier bereits stärker streuen als bei der regionalen Präsenz.

Zur Social-Media-Präsenz fällt das Urteil deutlich zurückhaltender aus (56% Zustimmung) und ist zugleich durch einen hohen Anteil «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen» geprägt. Hinsichtlich der Profilklarheit zeigt sich ein gemischtes Bild: Dass Aufgaben und Ziele der PGI der lokalen Bevölkerung klar sind, wird von 63% bejaht, während 68% zustimmen, dass die lokale Bevölkerung das Engagement der PGI für die Sprachförderung wahrnimmt. Insgesamt erscheint die PGI damit vor allem vor Ort und über klassische Kanäle sichtbar, während die digitale Präsenz und die Verständlichkeit des organisationalen Profils weniger eindeutig wahrgenommen werden.

Abbildung 20: Sichtbarkeit und lokale Verankerung der PGI: Sichtbarkeit der Organisation

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Sichtbarkeit der PGI als Organisation? (N=297-298)

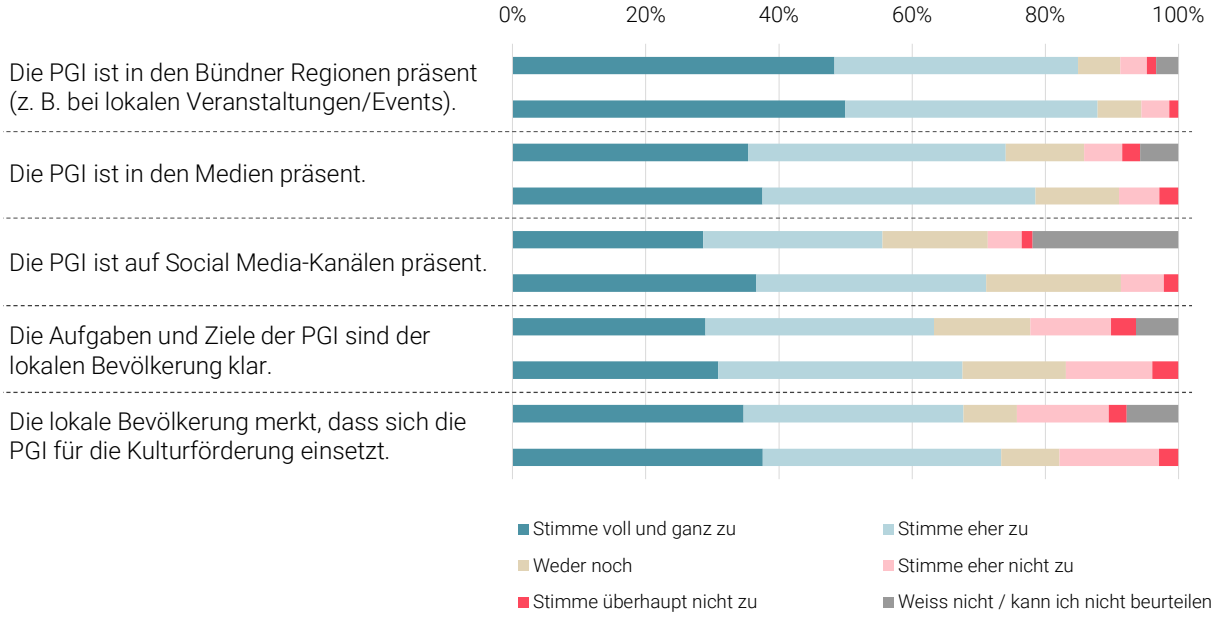
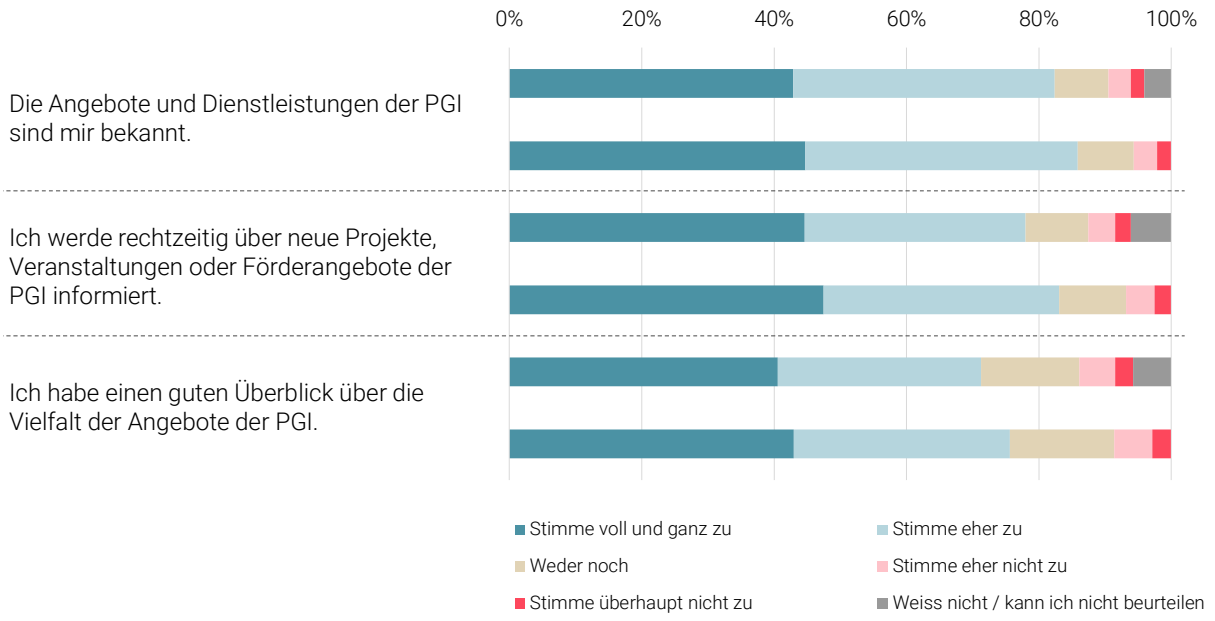


Abbildung 21: Sichtbarkeit und lokale Verankerung der PGI: Sichtbarkeit der Dienstleistungen

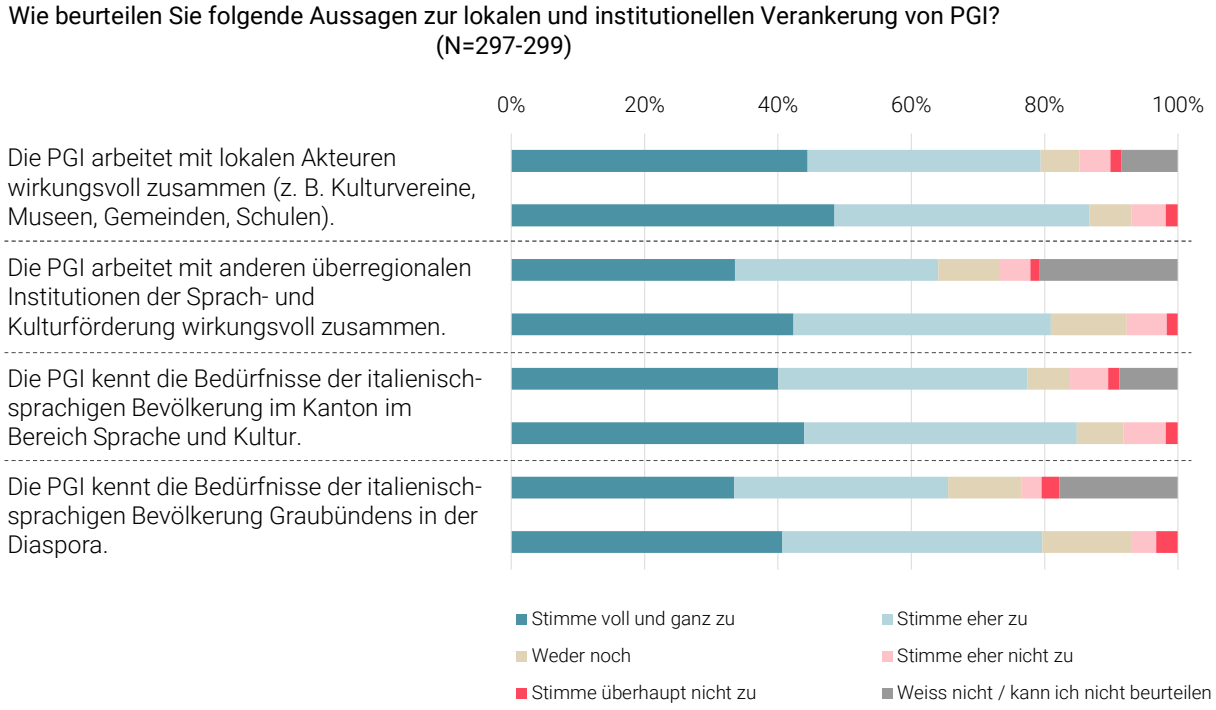
Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Sichtbarkeit der Dienstleistungen von PGI? (N=296)



Des Weiteren werden die Dienstleistungen der PGI als insgesamt gut sichtbar eingeschätzt (vgl. Abbildung 21). 82% der Befragten geben an, dass ihnen die Angebote und Dienstleistungen bekannt sind, und 78% fühlen sich rechtzeitig über neue Projekte, Veranstaltungen oder Förderangebote informiert. Etwas zurückhaltender fällt die Beurteilung des Überblicks über die Angebotsvielfalt aus (71% Zustimmung). Hier zeigt sich im Vergleich eine höhere Streuung mit mehr neutralen und vereinzelt kritischen Einschätzungen.

Schliesslich deuten die Ergebnisse zur lokalen und institutionellen Verankerung der PGI weitgehend auf eine breite Zustimmung hin (vgl. Abbildung 22). Die wirksame Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren wird von 79% bestätigt, und 77% stimmen zu, dass die PGI die Bedürfnisse der italienischsprachigen Bevölkerung im Kanton im Bereich Sprache und Kultur kennt. Zur Kooperation mit überregionalen Institutionen fällt die Zustimmung tiefer aus (64%) und ist häufiger schwer beurteilbar. Auch bei den Kenntnissen der Bedürfnisse von Personen in der Diaspora liegt die Zustimmung bei 66%, mit grösserer Streuung und einem erhöhten Anteil «Weiss nicht».

Abbildung 22: Lokale und institutionelle Verankerung der PGI



Gruppenanalyse

Die Ergebnisse der Gruppenanalysen zu Sichtbarkeit sowie lokaler und institutioneller Verankerung der PGI zeigen ein sehr klares Differenzierungsmuster. Am deutlichsten fallen die Unterschiede nach NPS-Kategorien aus. Für sämtliche Items bestehen hochsignifikante Differenzen zwischen Detraktoren, Passiven und Promotoren ($p < .001$) mit überwiegend mittleren bis grossen Effektstärken. Promotoren bewerten sowohl die Präsenz der PGI (regional, medial und online) als auch die Klarheit von Aufgaben und Zielen, die Angebotsbekanntheit und die Informationslage systematisch positiver als die übrigen Gruppen. Besonders ausgeprägt sind die Effekte bei der regionalen Präsenz sowie bei Angebotskenntnis und Informationslage. Auch die Einschätzung der lokalen Verankerung und Zusammenarbeit mit überregionalen Institutionen unterscheidet sich stark nach NPS: Promotoren attestieren der PGI eine deutlich bessere Zusammenarbeit mit Akteuren und eine höhere Bedürfniskenntnis, was auf einen engen Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und institutioneller Wahrnehmung hinweist.

Nach Position (nah/neutral/fern) zeigen sich ebenfalls durchgehend hochsignifikante Unterschiede mit meist grossen Effektstärken. Je näher die Befragten der PGI stehen, desto günstiger fallen die Bewertungen zu Sichtbarkeit, Informationsstand und Verankerung aus. Besonders stark differenzieren Angebotskenntnis, Überblick über die Angebotsvielfalt sowie die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren. Die subjektive Nähe zur Organisation erweist sich damit als zentraler Faktor für die Wahrnehmung dieser Dimensionen.

Im Vergleich dazu sind die Unterschiede nach Lebensmittelpunkt deutlich schwächer. Zwar zeigen sich für einzelne Items signifikante Effekte, diese bleiben jedoch klein und betreffen primär Aspekte der regionalen Präsenz und der wahrgenommenen Aufgaben- und Zielklarheit. Für viele Dimensionen der Sichtbarkeit und Verankerung ergeben sich keine belastbaren Unterschiede. Zusammengefasst bestätigen die Ergebnisse: NPS-Zugehörigkeit und Position erklären substanzielle Wahrnehmungsunterschiede, während der geografische Lebensmittelpunkt hier eine untergeordnete Rolle spielt.

5.3.2 Wirkungen: Sprachliche, kulturelle und politische Impulse

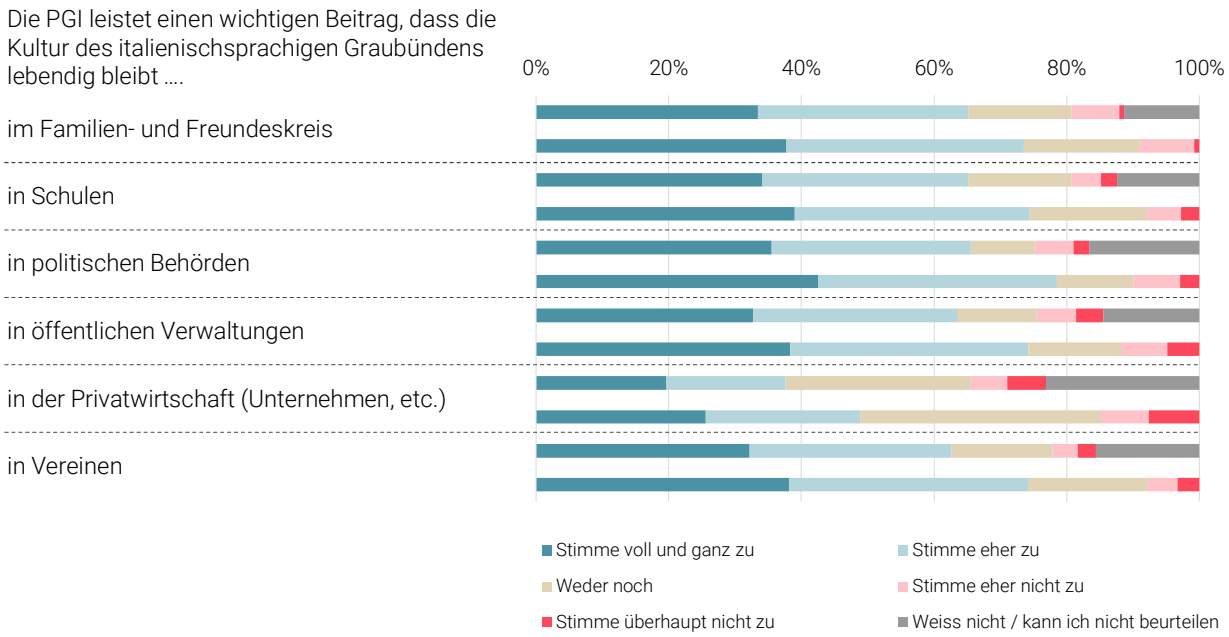
Nachfolgend werden die aus Sicht der Anspruchsgruppen erkennbaren Wirkungen der PGI entlang wesentlicher Wirkungsdimensionen aufgezeigt. Im Zentrum stehen sprachliche, kulturelle und politisch-institutionelle Impulse, die mit den Aktivitäten und Dienstleistungen der PGI in Verbindung gebracht werden. Die Analyse unterscheidet dabei zwischen unmittelbaren Effekten in den Zielgruppen und übergeordneten Wirkungen im Kontext der Kulturförderung.

Direkte Wirkungen bei Adressaten und Begünstigten

Die Befragten schätzen die direkten Wirkungen der PGI differenziert ein (vgl. Abbildung 23). In den Bereichen politische Behörden (66%), Familien- und Freundeskreis (65%) sowie Schulen (65%) überwiegt die Zustimmung, dass die PGI spürbare Wirkungen erzielt. Auch in öffentlichen Verwaltungen und in Vereinen liegt die Zustimmungsrate bei jeweils 63%. Gleichzeitig ist in diesen Feldern ein relevanter Anteil neutraler Antworten («weder noch») sowie – je nach Kontext – ein moderater Anteil «Weiss nicht» erkennbar. Deutlich zurückhaltender fällt die Beurteilung der Wirkung in der Privatwirtschaft aus (38% Zustimmung). Insgesamt werden direkte Effekte der PGI vor allem in institutionellen und zivilgesellschaftlichen Kontexten wahrgenommen, während sie in der Privatwirtschaft deutlich weniger klar ausfallen.

Abbildung 23: Wirkungen in der Sprach- und Kulturförderung der PGI: Wirkungen bei den Zielgruppen

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zu den Wirkungen der PGI bei den Zielgruppen? (N=289-290)

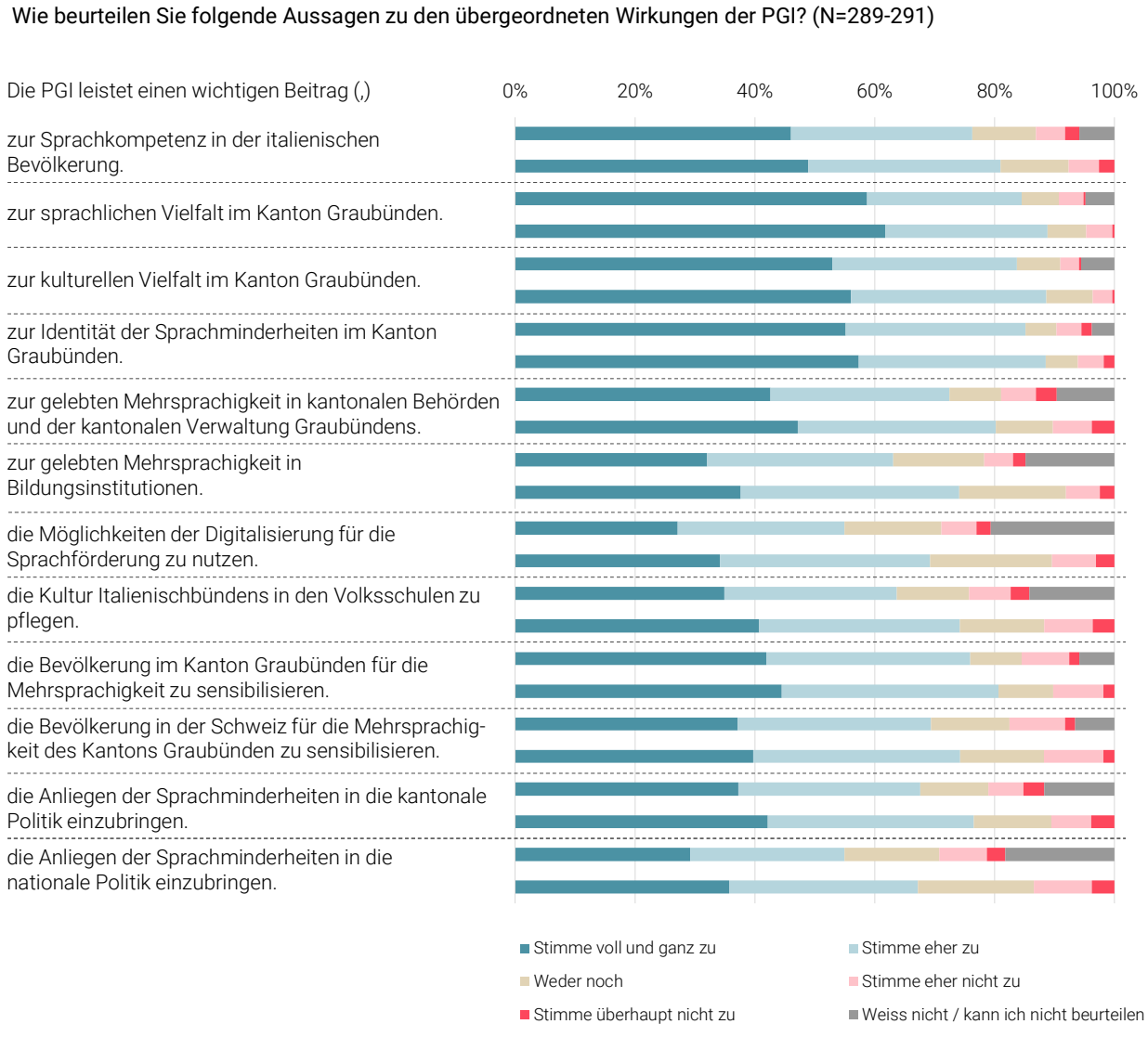


Aggregierte Wirkungen

Die übergeordneten Wirkungen der PGI werden im Durchschnitt positiv beurteilt (vgl. Abbildung 24). Am

höchsten sind die Zustimmungsraten bei Beiträgen zur sprachlichen Vielfalt im Kanton (85%), zur Identität der Sprachminderheiten (85%) sowie zur kulturellen Vielfalt (84%). Auch ein Beitrag zur Sprachkompetenz in der italienischen Bevölkerung wird bejaht (76%), ebenso die Sensibilisierung der Bevölkerung im Kanton Graubünden für Mehrsprachigkeit (76%). Wirkungen in institutionellen Umsetzungsfeldern werden dagegen unterschiedlich beurteilt. Zur gelebten Mehrsprachigkeit in kantonalen Behörden und der Verwaltung liegt die Zustimmung bei 73%, in Bildungsinstitutionen bei 63%. Die Pflege der Kultur Italienischbündens in den Volksschulen erreicht 64%, was auf eine eher mittlere Zustimmung mit spürbarer Streuung hindeutet. Am zurückhaltendsten werden jene Wirkungen eingeschätzt, die stärker auf Entwicklung und Durchdringung abzielen. Die Nutzung der Digitalisierungsmöglichkeiten für die Sprachförderung erreicht 55% Zustimmung und weist zugleich einen erhöhten Anteil «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen» auf. Ähnlich verhält es sich bei der Wirkungsebene der nationalen Politik: Das Einbringen der Anliegen der Sprachminderheiten in die nationale Politik wird mit 55% Zustimmung deutlich schlechter beurteilt als die kantonale Ebene (68%). Alles in allem wird die PGI besonders stark bei kulturell-sprachlichen Wirkungen und Identitätsbezug verortet, während Digitalisierung, Bildungs- und insbesondere nationale politische Wirkungen zurückhaltender und teils weniger gut beurteilbar eingeschätzt werden.

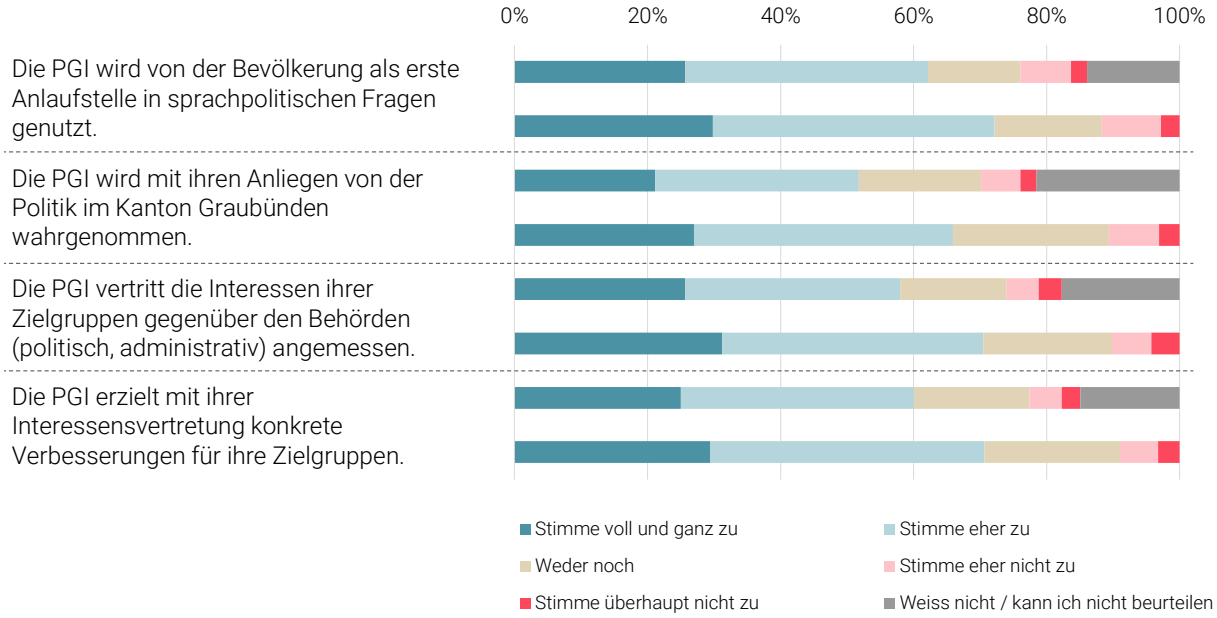
Abbildung 24: Wirkungen in der Sprach- und Kulturförderung der PGI: Übergeordnete Wirkungen



Die Aussagen der Interessenvertretung der PGI werden differenziert beurteilt (vgl. Abbildung 25). Am deutlichsten wird die PGI als Anlaufstelle für sprachpolitische Fragen verortet (62% Zustimmung). Auch die Einschätzung, dass die PGI die Anliegen ihrer Zielgruppen gegenüber Behörden adäquat einbringt (58%) und damit greifbare Verbesserungen erreicht (60%), wird von einer Mehrheit geteilt. Weniger ausgeprägt fällt die Beurteilung aus, ob die Anliegen der PGI von der kantonalen Politik tatsächlich aufgenommen werden (52%). Hier treten zudem viele neutrale Antworten und «Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen» auf. Das deutet darauf hin, dass Rückmeldungen zu politischen Resonanzen für viele Befragte nur begrenzt nachvollziehbar sind. Gesamthaft erscheint die Rolle der PGI als Ansprechpartnerin und Interessenvertreterin von Italienischbünden anerkannt, während die Einschätzung der politischen Wirksamkeit der PGI im kantonalen Entscheidungsumfeld zurückhaltender ausfällt.

Abbildung 25: Interessensvertretung der PGI: Wirkungen

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Interessensvertretung von PGI? (N=288)



Gruppenanalyse

Die Gruppenanalysen zur PGI ergeben ein sehr konsistentes Gesamtbild: Die Weiterempfehlungsbereitschaft (NPS) ist der mit Abstand stärkste Differenzierungsfaktor, während Lebensmittelpunkt und Position zwar systematische Unterschiede zeigen, diese jedoch deutlich schwächer bzw. selektiver ausfallen.

Bei den direkten Wirkungen unterscheiden sich Detraktoren, Passive und Promotoren in allen Zielkontexten hochsignifikant ($p < .001$) mit überwiegend mittleren bis grossen Effektstärken ($\varepsilon^2 \approx .15$ bis $.26$). Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede bei Vereinen ($\varepsilon^2 = .256$) sowie im Familien- und Freundeskreis ($\varepsilon^2 = .246$), am geringsten – aber weiterhin klar – in der Privatwirtschaft ($\varepsilon^2 = .145$). Auch bei den aggregierten Wirkungen zeigen sich durchgehend hochsignifikante und substanzielle Effekte ($\varepsilon^2 \approx .14$ bis $.34$), am stärksten bei Identität der Sprachminderheiten ($\varepsilon^2 = .336$), Sprachkompetenz ($\varepsilon^2 = .334$) und kultureller Vielfalt ($\varepsilon^2 = .330$). Gleiches gilt für die Interessensvertretung: Alle vier Items differenzieren signifikant mit mittleren Effektstärken ($\varepsilon^2 \approx .13$ bis $.21$). Über alle Wirkungsbereiche hinweg gilt konsistent: Je deutlicher die Weiterempfehlung, desto positiver werden die Wirkungen der PGI beurteilt.

Nach Lebensmittelpunkt fallen die Effekte deutlich kleiner aus. Bei den direkten Wirkungen sind zwar 5 von 6 Kontexte signifikant, die Effektstärken bleiben jedoch bescheiden ($\varepsilon^2 \approx .02$ bis $.05$). Auch bei den

aggregierten Wirkungen sind die meisten Dimensionen signifikant, jedoch mit durchgehend kleinen Effekten ($\varepsilon^2 \approx .02$ bis .06). Keine belastbaren Unterschiede zeigen sich bei der Interessensvertretung. Tendenziell bewerten Personen ausserhalb des Kantons Graubünden die Wirkungen der PGI etwas zustimmender als Befragte in Italienischbünden bzw. sonst im Kanton wohnhafte Personen.

Demgegenüber zeigt die Position (Nähe/Distanz zur PGI) erneut starke Zusammenhänge: Für direkte und aggregierte Wirkungen sowie für die Interessensvertretung bestehen durchgehend hochsignifikante Unterschiede mit meist mittleren bis grossen Effektstärken ($\varepsilon^2 \approx .17$ bis .31). Nahestehende Personen beurteilen den Beitrag der PGI in allen Bereichen deutlich positiver als neutral oder fern Positionierte.

Zusammenfassend hängt die Wahrnehmung von Wirkung und Interessensvertretung der PGI am stärksten mit der allgemeinen Empfehlungsbereitschaft und der subjektiven Nähe zur Organisation zusammen. Der geografische Lebensmittelpunkt spielt hierfür eine nachgeordnete Rolle.

D. Qualitative Aussagen aus Umfrage (Kommentare)

Analog zu den Einschätzungen der Experten und Expertinnen weisen auch mehrere Befragte auf Grenzen hinsichtlich der Reichweite hin und bringen diese vielfach mit Angeboten in Verbindung, die eine zu eng definierte Zielgruppe anzusprechen scheinen. Exemplarisch wird dies in folgender Aussage deutlich: «Die PGI richtet zu viele Veranstaltungen an die «gebildete» Bevölkerungsschicht, an Akademiker und kulturell Interessierte. Es fehlen Angebote für die «normalen Bürger», die näher an der Bevölkerung sind, die sich mit traditionellen und verständlichen Themen befassen.»

5.3.3 Erwägungen

Die Evaluation zeigt, dass die PGI ihre stärkste Wirkung dort entfaltet, wo sie territorial, institutionell und kulturell gut verankert ist. Insbesondere im Kanton Graubünden sind ihre Präsenz, ihre Angebotsbekanntheit und ihre lokale Zusammenarbeit klar sichtbar. Diese regionale Verankerung erweist sich als zentrale Voraussetzung ihrer Wirkungsfähigkeit. Gleichzeitig deutet sich an, dass das bisherige Wirkungsmodell ausserhalb dieses geografischen und institutionellen Kontexts nur begrenzt skalierbar ist und eine Konzentration der Kräfte auf den Kanton Graubünden zur Stärkung der Wirkung beitragen würde.

Die stärksten Wirkungen der PGI liegen im Bereich der Kulturvermittlung, der Förderung sprachlicher Vielfalt und der Stärkung von Minderheitenidentität. Weniger klar erkennbar sind demgegenüber Wirkungen mit längerem und indirekterem Wirkungspfad, etwa in Bezug auf politische Resonanz, Digitalisierung, Bildung oder breitere institutionelle Durchdringung. Zwar wird die PGI als anerkannte Ansprechpartnerin in sprachpolitischen Fragen wahrgenommen, die konkrete Resonanz ihrer Interessenvertretung in Politik und Verwaltung bleibt für viele Anspruchsgruppen jedoch nur teilweise sichtbar und oft schwer beurteilbar. Über die Art, wie die Anliegen von Italienischbünden im politischen Prozess einzubringen seien, gehen die Meinungen mitunter auseinander. Allfällige Spannungen beeinträchtigen jedoch die aktuelle Leistungs- und Wirkungsfähigkeit von PGI nicht nachweisbar. Insbesondere der Ausbau der italienischsprachigen Medienförderung seitens des Kantons wirkte beruhigend.

Darüber hinaus zeigt die Evaluation, dass die PGI ihre klassischen kulturaffinen Zielgruppen gut kennt, zentrale Zukunftsgruppen jedoch bislang noch nicht in ausreichend passender Form erreicht. Dies betrifft insbesondere jüngere Menschen, Diaspora-Communities und urbane Kontexte. Insgesamt hängt die Wahrnehmung der Wirkung stark von der Nähe und Verbundenheit zur Organisation ab: Für nahestehende Gruppen erscheint die PGI als klar wirksam und überzeugend, während ihre Wirkung ausserhalb dieses Umfelds weniger deutlich sichtbar wird. Insgesamt mehren sich die Indizien, den konkreten Auftrag und die erwarteten Wirkungsschwerpunkte der PGI zu schärfen.

6 Steuerungssystem in der Sprachenförderung

6.1 Herausforderungen in der Governance

Die Governance der Sprachförderung ergibt sich im Zusammenspiel zwischen Bund, Kanton Graubünden sowie den beiden beauftragten Organisationen Lia Rumantscha (LR) und Pro Grigioni Italiano (PGI). Sie ist systemimmanent mit mitunter unterschiedlichen Interessen in der nationalen und kantonalen Sprachpolitik und deren Umsetzung verbunden. Ausgangspunkt ist eine Konstellation, in der die Zuständigkeiten zwischen den staatlichen Ebenen geteilt sind. Der Bund leistet jedoch über das BAK einen substanziellen Finanzierungsbeitrag und besitzt gleichzeitig nur begrenzte direkte Steuerungsmöglichkeiten. Aus Sicht des BAK entsteht daraus ein strukturelles Ungleichgewicht zwischen Finanzierungsverantwortung und Einflussmöglichkeiten. Vor dem Hintergrund der übergeordneten Anforderungen an eine zweckmässige Mittelverwendung und an eine nachvollziehbare Wirkungsorientierung wird diese Konstellation zunehmend als anpassungsbedürftig wahrgenommen.

Eine zentrale Herausforderung besteht damit in der Ausgestaltung der Steuerungsbeziehungen. Aus Sicht des BAK sind die bestehenden Steuerungskreisläufe noch zu wenig wirksam, insbesondere weil zeitnahes Reporting, systematische Wirkungsbeobachtung und verbindliche Rückkopplungen nur begrenzt ausgeprägt sind. Dies erschwert nicht nur die Überprüfung der Mittelverwendung, sondern auch die gemeinsame strategische Verständigung. Deshalb wurden Verbesserungsschritte auf die neue Leistungsperiode 2025-2028 hin eingeleitet. Die heute bestehenden Austauschformate ermöglichen gemeinsames Lernen zwar grundsätzlich, sind aber nur bedingt geeignet, um Prioritäten, Zielkonflikte und Anpassungsbedarfe auf Augenhöhe zu klären. Damit bleibt die Governance in wichtigen Punkten reaktiv, anstatt eine vorausschauende und gemeinsam getragene Steuerung zu ermöglichen.

Aus Sicht von LR und PGI stellt sich die Herausforderung spiegelbildlich dar. Beide Organisationen verfügen über historisch gewachsene Aufträge, breite Erwartungshorizonte und eine starke regionale bzw. kulturelle Verankerung – mit Rückkoppelung in die angegliederten Trägervereine resp. Sektionen. Gleichzeitig sehen sie sich mit heterogenen Anforderungen von Bund und Kanton konfrontiert, die nicht in allen Punkten deckungsgleich sind. Besonders deutlich wird dies bei der strategischen Ausrichtung der Förderung: Während das BAK teils stärkere Akzente bei nationalen Fragestellungen oder bei Diaspora-Zielgruppen setzt, liegt der Schwerpunkt aus Sicht der Organisationen beziehungsweise des Kantons stärker auf der Wirkung im Kanton Graubünden. Hinzu kommt, dass beide Organisationen bereits mit knappen Ressourcen arbeiten und zusätzliche Steuerungs-, Reporting- oder Programmanforderungen nur begrenzt absorbieren können. Aus ihrer Sicht besteht daher das Risiko, dass Governance-Anpassungen zu einer weiteren Verdichtung von Anforderungen führen, ohne die strukturellen Voraussetzungen der Aufgabenerfüllung zu verbessern.

Eine weitere zentrale Herausforderung betrifft die strategische Priorisierung. Sowohl bei LR als auch bei PGI deuten die Befunde darauf hin, dass die vorhandenen Mittel auf ein breites Aufgabenspektrum verteilt werden und Priorisierungsentscheide bislang nicht in ausreichendem Mass explizit vorgenommen werden. Dies erschwert die Steuerung zusätzlich, weil weder der Auftrag noch die Erwartung an zentrale Wirkungsbeiträge in allen Bereichen hinreichend geschärft erscheinen. Governance-Fragen sind damit nicht nur Fragen der Zuständigkeit und der Steuerungssysteme, sondern auch der gemeinsamen Verständigung darüber, welche Leistungen im Kern erwartet werden, welche Entwicklungsfelder prioritär sind und wo gegebenenfalls auch bewusste Verzichtsentscheide nötig wären.

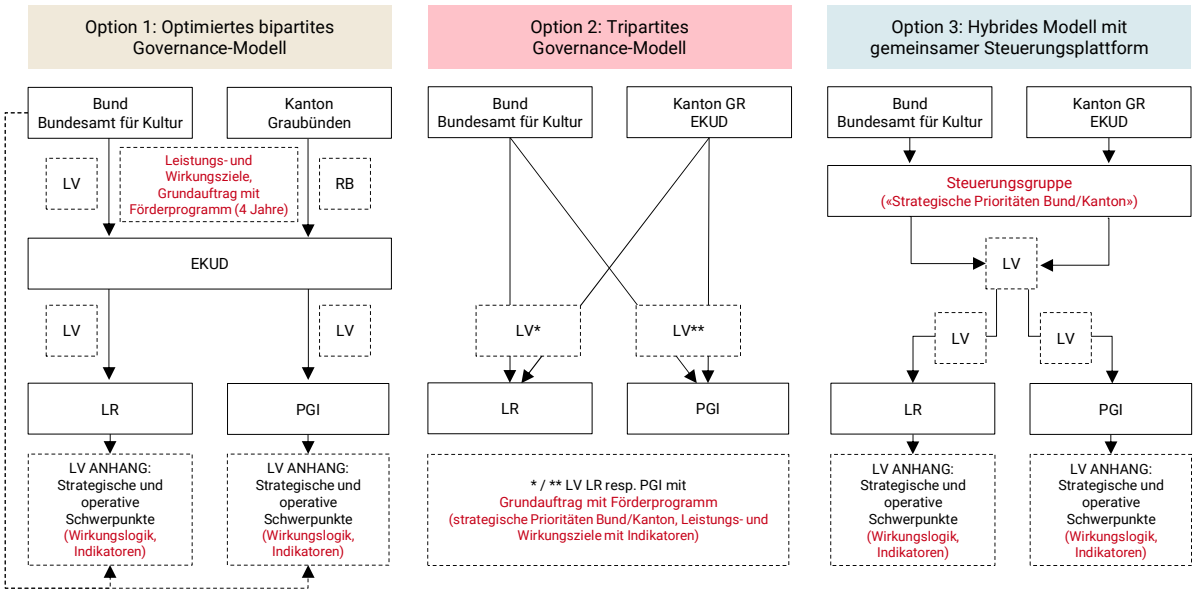
Vor diesem Hintergrund besteht die wesentliche Governance-Herausforderung darin, eine Steuerungsform zu entwickeln, die den Mitteleinsatz des Bundes besser mit wirksamen Einflussmöglichkeiten verbindet, ohne die Organisationen LR und PGI durch parallele oder widersprüchliche Anforderungen zu

überlasten bzw. deren operative Tätigkeit zu beeinflussen. Erforderlich erscheint eine Governance, die Rollen, Erwartungen und Prioritäten klarer fasst, die Steuerungskreisläufe durch verbindlicheres Reporting und gemeinsame Strategiediskussionen stärkt und zugleich die föderale Logik der Sprachförderung respektiert. Entscheidend wird sein, Aufsicht, strategische Steuerung und organisationale Handlungsfähigkeit so aufeinander abzustimmen, dass sowohl Rechenschaft als auch Entwicklungsfähigkeit von LR und PGI gestärkt werden.

6.2 Systemische Entwicklungsoptionen

Ausgehend von den Herausforderungen lassen sich drei Optionen zur Weiterentwicklung des Governance-Systems in der Sprachförderung des Kantons Graubünden skizzieren. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen darin, wie stark der Bund direkt in die Steuerung eingebunden wird, wie die Rollen zwischen Bund, Kanton und den beiden Organisationen LR resp. PGI geklärt sind und wie verbindlich Zielsystem, Reporting und Priorisierung ausgestaltet werden (vgl. Abbildung 26 und Indikatorenliste im Anhang). Als realistische Grundvarianten zeichnen sich dabei ein optimiertes bipartites Modell und ein tripartites Modell ab. Ergänzend ist ein hybrides Modell als pragmatische Zwischenlösung denkbar.

Abbildung 26: Entwicklungsoptionen in der Governance



Option 1: Optimiertes bipartites Governance-Modell

Diese Option baut auf der heutigen föderalen Logik auf und entwickelt sie gezielt weiter. Der Bund steuert weiterhin primär über die Vereinbarung mit dem Kanton, der Kanton über die Leistungsvereinbarungen mit LR und PGI. Der Schwerpunkt der Weiterentwicklung läge auf einer stärkeren Wirkungsorientierung mit wenigen, verbindlichen Leistungs- und Wirkungszielen, klaren Indikatoren, standardisiertem Reporting, engeren Review-Zyklen und einer verbindlicheren Rückkopplung aus Evaluationen. Zudem wäre eine stärkere Trennung zwischen Grundauftrag und Mehrjahresprogramm, das als Förderschwerpunkt die Prioritäten des Bundes stärker akzentuiert, anzudenken. Die Option 1 hat den Vorteil, dass sie an Bekanntes anknüpft und die Komplexität für die Organisationen begrenzt hält. Sie behebt jedoch die zentrale Schwäche des heutigen Systems nur teilweise: Der Einfluss des Bundes auf die Steuerung und Umsetzung bleibt indirekt, und Übersetzungsverluste entlang der Steuerungskette bleiben möglich.

Option 2: Tripartites Governance-Modell

Diese Option führt Bund, Kanton und Organisationen in einer gemeinsamen Leistungsvereinbarung

zusammen. Strategische Ziele des Bundes, kantonale Prioritäten und operative Ziele von LR bzw. PGI würden in einem gemeinsamen Wirkungsmodell verbunden. Reporting und Jahresgespräche würden direkt gegenüber beiden staatlichen Ebenen erfolgen. Der Vorteil liegt in einer höheren Transparenz, einer klareren Zielkohärenz und einer besseren Verknüpfung von Finanzierung und Einflussmöglichkeiten. Aus Evaluationssicht ist dies die konsequenteste Antwort auf die heute wahrgenommenen Steuerungslücken – vor allem aus Sicht des Bundes. Gleichzeitig ist das Modell anspruchsvoller in der Umsetzung: Es erhöht den Abstimmungsbedarf, verlangt eine präzise Regelung von Rollen und Entscheidungsprozessen und birgt das Risiko von Mehrfachsteuerung. Die tripartite LV von Bund und Kanton Graubünden mit FMR zeigt erste ermutigende Erfahrungen mit diesem Modell.

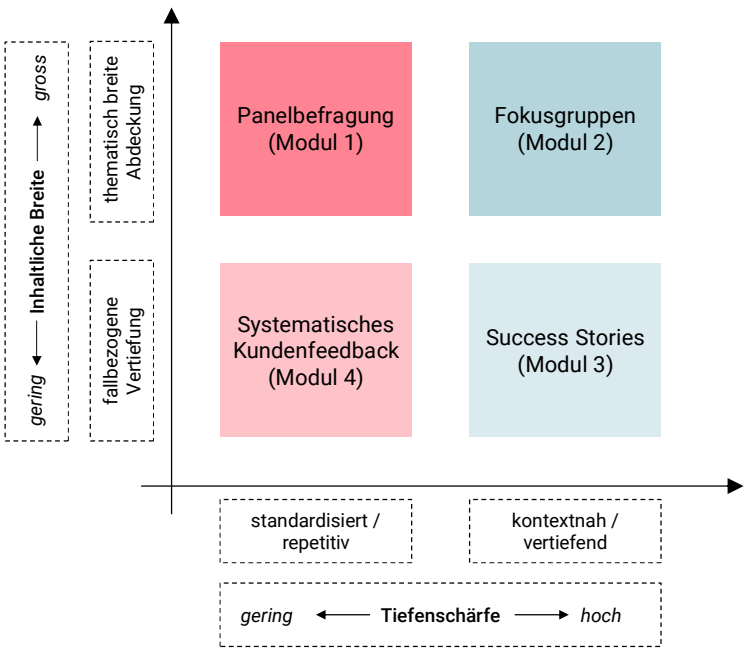
Option 3: Hybrides Modell mit gemeinsamer Steuerungsplattform

Diese Option verbindet die Vorteile beider Ansätze. Die formalen Leistungsvereinbarungen blieben bipartit, würden aber durch eine verbindliche (formalisierte) gemeinsame Steuerungsplattform von BAK, Kanton und den beiden Sprachförderorganisation ergänzt. Denkbar wären gemeinsame Strategie- und Standortgespräche, ein abgestimmtes Ziel- und Indikatorenset, ein standardisiertes Reporting sowie eine gemeinsame Priorisierung strategischer Entwicklungsthemen («Memorandum of Understanding»). Damit würden Verständigung, gemeinsames Lernen und Transparenz verbessert, ohne sofort die volle institutionelle Komplexität eines tripartiten Vertragsmodells einzuführen. Diese Option eignet sich besonders als schrittweise Weiterentwicklung. Ihre Grenze liegt allerdings darin, dass die stärkere Rolle des Bundes zwar praktisch verbessert, aber nicht vollständig vertraglich abgesichert würde.

6.3 Module eines zukünftigen Wirkungsmonitorings

Vor dem Hintergrund der begrenzten direkten Messbarkeit sprach- und kulturfördernder Wirkungen erscheint ein zukünftiges Wirkungsmonitoring dann besonders sinnvoll, wenn es verschiedene methodische Zugänge kombiniert. Anstelle eines einzelnen Messinstruments bietet sich ein modularer Aufbau an, der quantitative und qualitative Perspektiven miteinander verbindet, unterschiedliche Wirkungsebenen berücksichtigt und sowohl regelmässige Beobachtung als auch vertiefte Einordnung ermöglicht. Die nachfolgend skizzierten vier Module sind so angelegt, dass sie einzeln einsetzbar sind, ihren grössten Mehrwert jedoch in einer abgestimmten Kombination entfalten (vgl. Abbildung 27).

Abbildung 27: Übersicht – Module nach Breite × Tiefe



Modul (1): Panelbefragung mit repräsentativ ausgewählten Personen

Ein erster Baustein könnte im Aufbau eines Panels mit rund 100 repräsentativ ausgewählten Personen bestehen (je eines für LR und PGI), das in einem Jahres- oder Zweijahresrhythmus wiederholt befragt wird. Ziel eines solchen Panels wäre es, Entwicklungen in der Wahrnehmung von Sichtbarkeit, Relevanz, Nutzung und Wirkung der Angebote von LR und PGI über die Zeit systematisch zu beobachten. Der besondere Mehrwert eines Panels liegt darin, dass nicht nur punktuelle Stimmungsbilder erhoben, sondern Veränderungen und Trends nachvollzogen werden können. Damit könnte ein stabiler quantitativer Referenzrahmen geschaffen werden, der Aussagen zur Entwicklung zentraler Wirkungsdimensionen erlaubt. Zugleich ist zu berücksichtigen, dass ein Panel vor allem wahrgenommene Wirkung, Bekanntheit und Reichweite abbildet, nicht jedoch komplexe Wirkungszusammenhänge allein erklären kann. Seine Stärke liegt deshalb weniger in der kausalen Zuschreibung als in der kontinuierlichen Beobachtung. Damit die Ergebnisse gut in die Governance- und Steuerungslogik eingebunden werden können, sollte die Erhebung auf wenige, über die Zeit konstante Kernindikatoren ausgerichtet werden.

Beispiel: Bundesamt für Gesundheit BAG (SHARE - Survey of Health, Ageing and Retirement)

Modul (2): Regelmässige Fokusgruppen

Ein zweites Modul könnten jährlich stattfindende Fokusgruppen bilden, die extern moderiert werden und gezielt dazu dienen, Wirkungszusammenhänge vertieft zu diskutieren. Während standardisierte Befragungen eher Breite und Vergleichbarkeit ermöglichen, schaffen Fokusgruppen einen Raum, um Einschätzungen, Erfahrungen und Zuschreibungen differenziert zu erschliessen. Sie eignen sich insbesondere dazu, besser zu verstehen, wie bestimmte Angebote wirken, welche Kontexte ihre Wirkung begünstigen oder begrenzen und welche Zielgruppen mit den bestehenden Formaten erreicht beziehungsweise verfehlt werden. Für LR und PGI könnten solche Fokusgruppen mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen zusammengesetzt werden, etwa mit Personen aus Bildung, Kultur, Politik, Zivilgesellschaft oder spezifischen Zielgruppen. Der Vorteil dieses Moduls liegt in seiner interpretativen Tiefe und in seiner Eignung, plausible Wirkungslogiken zu schärfen. Zugleich kann es auch als reflexives Instrument des gemeinsamen Lernens dienen. Voraussetzung ist allerdings eine unabhängige Moderation sowie eine genügend klare Strukturierung, damit nicht bloss allgemeine Einschätzungen, sondern tatsächlich belastbare Hinweise zu Wirkungen und Entwicklungsbedarfen gewonnen werden.

Beispiel: Staatssekretariat für Migration SEM (Integrationsförderung)

Modul (3): Success Stories als exemplarische Mini-Fallstudien

Ein drittes Modul besteht in der jährlichen Erarbeitung von sogenannten «Success Stories» durch LR und PGI. Dabei handelt es sich um kurze, systematisch aufgebaute Fallbeispiele, in denen exemplarisch aufgezeigt wird, wie bestimmte Angebote oder Massnahmen zu beobachtbaren Wirkungen geführt haben. Solche Mini-Fallstudien können insbesondere dort einen Mehrwert schaffen, wo Wirkungen vielschichtig, kontextabhängig und nur begrenzt standardisiert messbar sind. Sie machen Wirkungsketten anschaulich, illustrieren Gelingensbedingungen und zeigen auf, über welche Mechanismen sprach- und kulturfördernde Angebote Wirkung entfalten können. Für ein glaubwürdiges Wirkungsmonitoring ist jedoch zentral, dass «Success Stories» nicht als reine Kommunikationsprodukte verstanden werden, sondern nach nachvollziehbaren Kriterien erstellt werden. Sie sollten deshalb systematisch dokumentieren, welches Ausgangsproblem bestand, welche Aktivitäten erbracht wurden, welche unmittelbaren Ergebnisse sichtbar wurden und welche weitergehenden Wirkungen plausibel beobachtet werden konnten. In dieser Form können sie einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Wirkungen exemplarisch sichtbar zu machen, ersetzen aber keine breit angelegte Beobachtung. Ihr Wert liegt vor allem in der Veranschaulichung und in der qualitativen Plausibilisierung.

Beispiel: EnergieSchweiz (Programm des Bundes für Energieeffizienz und erneuerbare Energien)

Modul (4): Systematisches Kundenfeedback

Ein vierter Baustein könnte in einem systematischen Kundenfeedback bestehen. Dabei würden LR und PGI bei jedem grösseren Dienstleistungsbezug oder nach zentralen Angeboten standardisiert Rückmeldungen einholen. Ziel wäre es, zeitnah Informationen zur Zufriedenheit, wahrgenommenen Qualität, Nützlichkeit und gegebenenfalls zu ersten Wirkungen aus Sicht der Nutzerinnen und Nutzer zu gewinnen. Dieses Modul hätte den Vorteil, dass es nahe an den konkreten Leistungen ansetzt und relativ niederschwellig in bestehende Abläufe integriert werden kann. Ein solches Feedbacksystem eignet sich besonders, um kontinuierlich Hinweise zur Qualität und unmittelbaren Nutzbarkeit von Angeboten zu erhalten. Es kann damit eine wichtige Brücke zwischen Leistungsmonitoring und Wirkungsbeobachtung bilden. Gleichzeitig ist zu beachten, dass Kundenfeedback primär die Perspektive unmittelbarer Nutzerinnen und Nutzer abbildet und stärker auf Output- und kurzfristige Outcome-Ebenen bezogen bleibt. Für sich allein erlaubt es daher nur begrenzte Aussagen zu weiterreichenden gesellschaftlichen Wirkungen. In Kombination mit anderen Modulen kann es jedoch einen wichtigen Beitrag zu einer lernorientierten und nutzernahen Steuerung leisten.

Beispiele: Switzerland Global Enterprise (Exportförderung), Innosuisse (Forschungsförderung)

6.4 Synthese

Governance-Modelle

Aus Sicht der Evaluation erscheint das tripartite Modell als die inhaltlich schlüssigste Lösung, weil es Finanzierung, Zielsystem und Steuerung am konsequentesten zusammenführt. Es adressiert am direktesten das heutige Spannungsverhältnis zwischen substanziellem Mitteleinsatz des Bundes und begrenzten direkten Einflussmöglichkeiten. Gleichzeitig dürfte ein solcher Systemwechsel nur dann erfolgversprechend sein, wenn Rollen, Eskalationswege und Reportinganforderungen klar und schlank geregelt werden. Wenn eine vorsichtigere und politisch leichter umsetzbare Weiterentwicklung angestrebt wird, erscheint das hybride Modell als besonders realistische Option: Es verbessert die gemeinsame Steuerung deutlich, ohne die bestehende föderale Architektur vollständig umzustellen. Das optimierte bipartite Modell schliesslich ist die zurückhaltendste Reformvariante. Es bietet sich dann an, wenn vor allem die Qualität von Indikatoren, Reporting und Steuerungskreisläufen verbessert werden soll, ohne die Grundstruktur der Governance zu verändern.

Wirkungsmonitoring

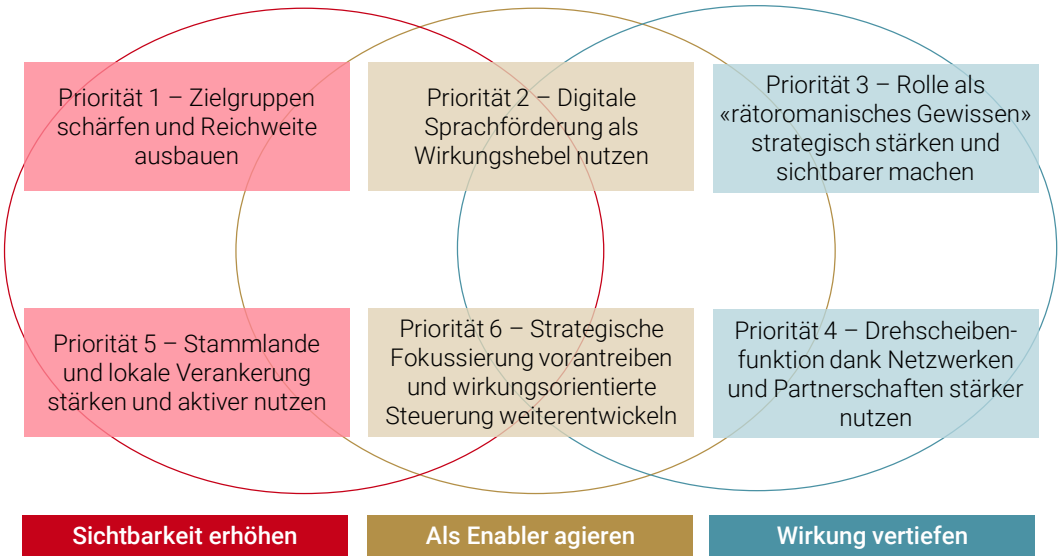
Die vier Module adressieren unterschiedliche Ebenen des Wirkungsnachweises und sind deshalb weniger als Alternativen, denn als sich ergänzende Bausteine zu verstehen. Während Panelbefragungen und Kundenfeedback stärker auf regelmässige, standardisierbare Beobachtung ausgerichtet sind, ermöglichen Fokusgruppen und Success Stories eine vertiefte qualitative Einordnung. Ein zukünftiges Wirkungsmonitoring für LR und PGI könnte deshalb modular aufgebaut werden: mit einem schlanken quantitativen Kern, ergänzt durch qualitative Verfahren, die Wirkungszusammenhänge vertiefen und exemplarisch sichtbar machen. Auf diese Weise liesse sich ein Monitoring entwickeln, das sowohl den Anforderungen an Rechenschaft und Steuerung als auch dem Bedarf an Lernen und Weiterentwicklung gerecht wird.

7 Empfehlungen

7.1 Strategische Prioritäten der Lia Rumantscha

Auf Basis der Evaluation lassen sich für die Lia Rumantscha mehrere strategische Prioritäten ableiten. Sie verdichten die zentralen Erkenntnisse und formulieren Empfehlungen für jene Bereiche, in denen aus heutiger Sicht besonderer Handlungs- und Entwicklungsbedarf besteht. Ziel ist es, die zukünftige Ausrichtung der Organisation stärker zu fokussieren und ihre Wirkung gezielt weiterzuentwickeln (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28: Strategische Prioritäten in der Übersicht – LR



Im Einzelnen ergeben sich folgende strategische Prioritäten:

Priorität 1 – Zielgruppen schärfen und Reichweite ausbauen

Warum: Die Wirkung der LR zeigt sich vor allem in bildungsnahen und institutionellen Kontexten, bleibt jedoch für Teile der Öffentlichkeit weniger sichtbar. Gerade bei Zielgruppen mit hohem Entwicklungspotenzial – etwa in der Diaspora, bei Jugendlichen oder im gesellschaftlichen Alltag ausserhalb institutioneller Kontexte – besteht daher Bedarf, die Ansprache zu schärfen und die Reichweite gezielt auszubauen.

Was heisst das strategisch:

- Zielgruppen mit hohem Entwicklungspotenzial (z. B. Jugendliche und Diaspora) klarer definieren (in Form von sog. Personas als fiktive, aber datenbasierte Porträts, die einen typischen Vertreter einer Zielgruppe mit ihren Bedürfnissen verkörpern) und differenziert ansprechen (bedingt den Aufbau eines «Community-Management-Systems»).
- Kommunikation und Formate gezielter auf Sichtbarkeit, Verständlichkeit und Lebenswirklichkeiten der Zielgruppen ausrichten (u. U. mit Bewirtschaftung von gemeinsamen Social Media Kanälen mit Partnern, z. B. neuer LinkedIn-Kanal «Porta Rumantscha»).

- Botschafter/innen für die Sprache und die LR aktivieren (analog Movetia-Netzwerk, inner- und ausserhalb der Stammgebiete).
- Präsenz ausserhalb institutioneller Kontexte stärken, insbesondere in der Diaspora, bei Jugendlichen und im gesellschaftlichen Alltag (z. B. Sensibilisierung von werdenden Eltern in Bezug auf Themen der Mehrsprachigkeit, vor Einschulung der Kinder, in rätoromanischen Freizeitcamps).

Priorität 2 – Digitale Sprachförderung als Wirkungshebel nutzen

Warum: Digitale Initiativen und neue Bildungsformate zeigen die Innovationsfähigkeit der LR, befinden sich teilweise noch im Aufbau und entfalten ihre Wirkung erst begrenzt. Gerade wenn die Wirkung der LR über den kulturellen und sprachlichen Kernbereich hinaus ausgedehnt werden soll, ist die Digitalisierung ein zentraler Hebel.

Was heisst das strategisch:

- Digitale Sprachinfrastruktur weiterentwickeln (Wörterbücher, Sprachtools, KI-basierte Anwendungen).
- Digitale Lernangebote und Zugang ausbauen (E-Learning in Kooperation mit der PHGR, audiovisuelle Formate, interaktive Anwendungen wie z. B. autonome Konversationstraining/ -Tutoren; in Anlehnung an «Babbel», «Duolingo», «Babulin-App», «Tiptoi-Bücher»).
- Digitale Formate stärker auf Reichweite und Alltagsnutzung ausrichten (Apps, Social Media-Inhalte, digitale Communities, v. a. auch für Familien mit (Klein-)Kindern und Neulernende).

Priorität 3 – Rolle als «rätoromanisches Gewissen» strategisch stärken und sichtbarer machen

Warum: Die LR erbringt qualitativ anerkannte Kernleistungen (Übersetzungen, Wörterbücher, linguistische Beratung, Sprachkurse), deren Nutzen breit bestätigt wird. Gleichzeitig zeigt sich, dass die LR ihre stärkste Wirkung im kulturellen und sprachlichen Kernbereich entfaltet. Diese Leistungen bilden damit das fachliche Rückgrat der Organisation und das wichtigste Fundament ihrer Wirkung. Auf dieser Basis ist ihre Funktion als «rätoromanisches Gewissen» zu stärken und ihre Rolle als Fürsprecherin der Rumantschia in den Vordergrund zu rücken.

Was heisst das strategisch:

- Kernleistungen systematisch weiterentwickeln (unter Nutzung von KI, z. B. Übersetzungsdienste) und qualitativ sichern.
- Sichtbarkeit und Nutzung der Kernangebote in Verwaltung, Bildung und Öffentlichkeit weiter verstärken – insbesondere durch die Führungs- und Leistungspersonen der LR (z. B. persönliche Präsenz vor Ort verstärken an «Runden Tischen» oder alternativen Formanten wie z. B. «Cafè Rumantsch).
- Weniger publikumswirksame, aber fachlich wichtige Angebote klarer positionieren und sichtbarer machen (z. B. Symposium Rumantsch für Schulleitende, Lehrkräfte und Gemeinden; Aufbau eines Netzwerkes «Plurilinguitad » aus Personen der öffentlichen Institutionen des Kantons).
- Politische und gesellschaftliche Wirkungen verständlicher und konkreter kommunizieren (z.

B. nach Grossratssession ein «Bulletin Rumantsch» als politisches Vademecum oder als periodischer Blog mit den wichtigsten Diskussionen und Entscheidungen herausgeben).

Priorität 4 – Drehscheibenfunktion dank Netzwerken und Partnerschaften stärker nutzen

Warum: Die LR ist gut vernetzt und in vielen Kooperationsstrukturen präsent. Gleichzeitig ist ihre Rolle als zentrale Akteurin der Sprachförderung nicht in allen Bereichen gleich sichtbar. Da sich ihre Wirkung besonders in bildungsnahen und institutionellen Kontexten zeigt, sind Kooperationen – auch in Wirtschaft, Tourismus und Zivilgesellschaft – ein zentraler Hebel, um Reichweite, Sichtbarkeit und Wirkung zu verstärken. Dank ihrer Funktion als Drehscheibe muss die LR dabei nicht alles selbst umsetzen, sondern kann bestehende Akteurinnen und Akteure gezielt vernetzen, Impulse setzen und Aktivitäten koordinieren.

Was heisst das strategisch:

- Strategische Partnerschaften mit zentralen Institutionen – auch nationale Akteure aus Politik, Wirtschaft und Verbände – gezielt vertiefen (z. B. Sprachsensibilisierung und -kampagnen mit grossen Sportverbänden wie Swiss Olympic, Schweizer Fussball-, Eishockey-, Turn-, Schiessverband etc. über publikumswirksame Events, mit nationalen und kantonalen/überregionalen Tourismusorganisationen oder Economiesuisse, Swissmem, Schweizer Gewerbe- und Bauernverband).
- Drehscheibe und Anlaufstelle: Kooperationen mit aktiven Initianten/innen, Gemeinden, Schulen, Kulturinstitutionen und Medien systematisch ausbauen und Initiativen Dritter befördern (z. B. Netzwerk-Mapping, LR als Marke unabhängigen Dritten zur Verfügung stellen [«presentau da LR», «en cooperaziun cun LR»]).
- Netzwerke stärker durch LR als Plattform für gemeinsame Projekte, Labor und Innovation nutzen (Leitgedanke «Auf den Schultern von Riesen» vertiefen, «Emna rumantscha» oder «digidi» als Leuchtturm ausbauen).

Priorität 5 – Stammlande und lokale Verankerung stärken und aktiver nutzen

Warum: Die politische Interessenvertretung der LR wird unter informierten Anspruchsgruppen mehrheitlich positiv bewertet, bleibt jedoch für viele wenig sichtbar. Auch insgesamt gilt die LR zwar als zentrale Akteurin der Sprachförderung, ein erheblicher Teil ihrer Wirkungen bleibt für die Öffentlichkeit aber nicht erkennbar. Vor diesem Hintergrund erscheint es wichtig, ihre gesellschaftliche und lokale Verankerung klarer herauszuarbeiten und für unterschiedliche Anspruchsgruppen besser sichtbar zu machen.

Was heisst das strategisch:

- Lokale Präsenz in den Stammgebieten und Anschlussfähigkeit im gesellschaftlichen Alltag gezielt stärken (z. B. durchgehende Anwendung der rätoromanischen Sprache in Tourismusinformationen, Beschilderungen, Produktbezeichnungen in Läden, in Beschriftungen von Kunstwerken und Exponaten in kantonalen Musen oder grösseren Sport- und Eventlokalitäten sowie Publikationen von Vereinen und Sport-, Kultur- oder Musikveranstaltern unterstützen).
- Neue Anspruchsgruppen – auch ausserhalb traditioneller Vereinsstrukturen – stärker in Initiativen und Projekte einbeziehen (z. B. Touristische Gäste, Zweitheimische, neue

Arbeitsnomaden oder dauerhafte Zuzüger/innen mit Affinität zur romanischen Sprache und Kultur).

- Multiplikator/innen, Gemeinden und Partner stärker als Träger der Sichtbarkeit und Verankerung einbeziehen (z. B. Grassroots-Bewegung über Co-Working-Spaces, touristische Leistungsträger, OpenAir, Märkte und Messen initiieren).

Priorität 6 – Strategische Fokussierung vorantreiben und wirkungsorientierte Steuerung weiterentwickeln

Warum: Die LR hat ihre Arbeitsweise in den letzten Jahren professionalisiert, und neue Kapazitäten im Bereich der Digitalisierung aufgebaut, weist jedoch weiterhin Entwicklungspotenzial in der strategischen Steuerung auf. Gleichzeitig stellt die strukturelle Ressourcensituation eine zentrale Grenze der Leistungsfähigkeit dar. Die zukünftige Wirkung wird deshalb wesentlich davon abhängen, Angebote klarer zu priorisieren, sichtbarer zu kommunizieren und Wirkung systematischer zu belegen.

Was heisst das strategisch:

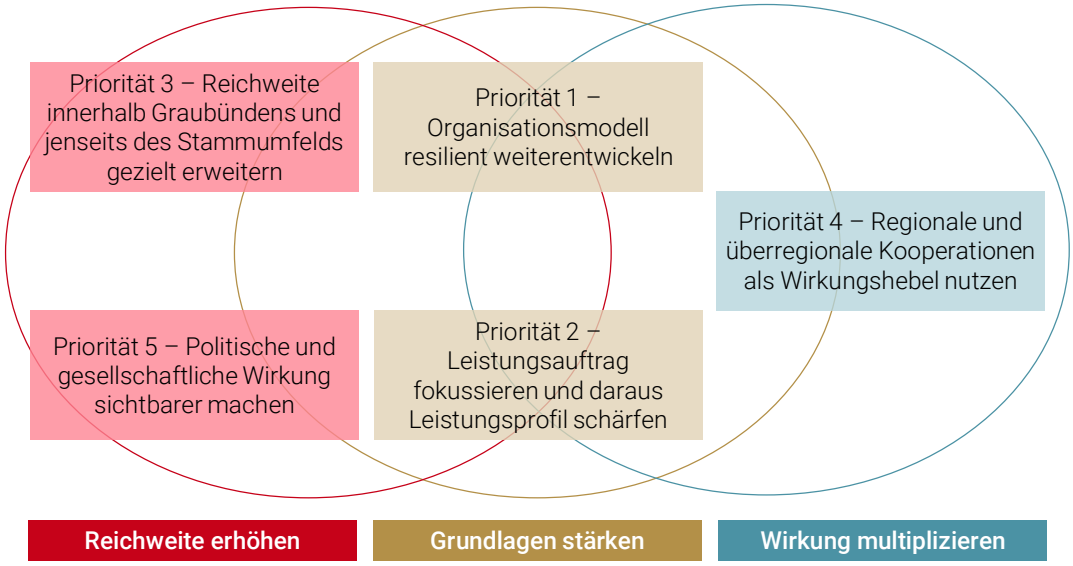
- Strategische Ziele klar fokussieren («Verzichtsplanung»), Angebote und Aufgaben konsequenter priorisieren und auf die zukunftsträchtigsten Zielgruppen und grössten Wirkungsfelder ausrichten («Familie/Jugendliche», «Diaspora», «Vereine», «Multiplikatoren»).
- Wirkungsorientierte Steuerung und ein Wirkungsmonitoring thematischen Schwerpunkten weiterentwickeln (Fokus auf ausgewählte strategische Ziele: mit Panelbefragung, systematische Kundenfeedbacks, Fokusgruppen oder «Success Stories», vgl. Kapitel 6.3).
- Ressourcen gezielter auf strategische Schwerpunkte, Sichtbarkeit und Wirkungsnachweis konzentrieren.

Seit der Evaluation von 2018/2019 hat die LR insbesondere in der Professionalisierung ihrer Arbeitsweise sowie in der Entwicklung digitaler und neuer Angebotsformate erkennbare Fortschritte erzielt. Zugleich bleiben ihre fachlichen Kernleistungen weiterhin stark und breit anerkannt. Entwicklungspotenzial zeigt sich in jenen Bereichen, die für die strategische Weiterentwicklung der Organisation wichtig bleiben: bei der Sichtbarkeit ihrer Rolle, ihrer politischen Profilierung, der Öffnung und aktiveren Nutzung ihres Netzwerks, der klaren Priorisierung ihres Leistungsportfolios sowie beim systematischen Nachweis ihrer Wirkungen.

7.2 Strategische Prioritäten der Pro Grigioni Italiano

Aus den Ergebnissen der Evaluation ergeben sich für die Pro Grigioni Italiano mehrere strategische Prioritäten. Diese fassen die wesentlichen Befunde zusammen und übersetzen sie in Empfehlungen für jene Bereiche, in denen derzeit besonderer Entwicklungs- und Handlungsbedarf besteht. Damit soll die künftige Ausrichtung der Organisation geschärft und ihre Wirkung gezielt gestärkt werden (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29: Strategische Prioritäten in der Übersicht – PGI



Im Einzelnen ergeben sich folgende strategische Prioritäten:

Priorität 1 – Organisationsmodell resilient weiterentwickeln

Warum: Die Analyse zeigt eine tragfähige, institutionell gut verankerte Organisation, deren Zukunftsfähigkeit zunehmend von systematischer Koordination, personeller Absicherung und interner Steuerbarkeit abhängt. Die Leistungs- und Wirkungsfähigkeit wird heute sichtbar durch eine verstärkte Professionalisierung getragen, zugleich aber durch die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen und knappe Ressourcen begrenzt.

Was heisst das strategisch:

- Redundanzen, Wissenssicherung und sektionsübergreifende Austauschfähigkeit systematisch ausbauen (z. B. über Entwicklung von Stellenbeschrieben für zukünftig wichtige Funktionen, Profile und Aufgaben; KI-gestützte Austausch- und /oder Dokumentationssysteme).
- Professionalisierung als organisationsweites Steuerungsprojekt und nicht nur als Stellenentwicklung weiterführen (z. B. gemeinsames Zielbild mit den Sektionen ausarbeiten, Führungsrollen und Zuständigkeiten ableiten).
- Prioritäten und Aufgabenprofil konsequent an die real verfügbaren Ressourcen koppeln (z. B. Priorisierungskriterien festlegen, Leistungsportfolio überprüfen und Gewichtung der strategischen Prioritäten im Anhang der LV resp. der darin enthaltenen Ziele klären).

Priorität 2 – Leistungsauftrag klären, Leistungsprofil schärfen

Warum: Die PGI überzeugt besonders dort, wo ihr kultureller und sprachpolitischer Kernauftrag sichtbar wird. Schwächer beurteilt werden jene Leistungsbereiche, die beratungs-, politiknah oder partizipativ sind. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, das Gesamtprofil der Organisation klarer zu ordnen und die Funktionen der PGI insbesondere im Bildungs- und Diasporabereich gezielt weiterzuentwickeln. Offen bleibt generell der zukünftige Kernauftrag der PGI.

Was heisst das strategisch:

- Kulturelle Kernleistungen als identitätsstiftendes Rückgrat des Gesamtprofils bewusst sichern und Produktepalette «modernisieren» (z. B. bestehende Inhalte aus den *Almanacchi* u. ä. digitalisiert und visuell aufgewertet auf einer Online-Plattform wiederverwerten, nicht nur als PDF).
- Beratungs-, Informations- und politiknahe Leistungen in Nutzen, Zielgruppenbezug und Sichtbarkeit präziser positionieren (z. B. www.pgi.ch und Newsroom stärker an den Zielgruppen ausrichten, d. h. Website weniger als Inhaltsarchiv und stärker als strategischer Einstieg für unterschiedliche Zielgruppen und Lebenswelten ausrichten; Kundenerfahrungen und Berührungspunkte mit PGI analysieren [«customer journey», «touchpoints»]).
- Mitwirkungs- und Rückkopplungsschlaufen so ausrichten, dass Anspruchsgruppen die Organisation als zugänglich erleben und sich in deren Entwicklung einbezogen fühlen («Mitmach-Organisation»; z. B. «Schwarmintelligenz» der Bevölkerung per digitaler Mitwirkungsplattform nutzen, um neue Bedürfnisse zu erkennen und Produktideen zu testen).
- Italienisch als Bildungs- und Verwaltungssprache bewusster fördern und profilieren, durch klarere Priorisierung von Massnahmen zur Mehrsprachigkeit, Sprachkompetenz und sprachlichen Präsenz im Schul- und Verwaltungsbereich.

Priorität 3 – Reichweite innerhalb Graubündens und jenseits des Stammumfelds gezielt erweitern

Warum: Die PGI ist regional gut verankert, erreicht aber jüngere und diasporische Zielgruppen bisher nur eingeschränkt. Die Aktivitäten sind oft intellektuell geprägt. Die Analysen zeigen, dass das weniger am Auftrag liegt, sondern eher daran, dass die Formate nicht immer optimal passen, die Präsenz in bestimmten Bereichen fehlt und die Zielgruppen noch nicht differenziert genug angesprochen werden.

Was heisst das strategisch:

- Zielgruppenlogik stärker zwischen Kernpublika, Zukunftsgruppen und diasporischen Kontexten (Klärungsbedarf in der Leistungsvereinbarung: im Kanton, in der Schweiz) ausdifferenzieren (z. B. Personas als typische Kundengruppenprofile definieren und mit Bedürfnissen resp. Zugängen beschreiben; mögliche neue Zielgruppen: Familien mit Kindern, Jugendliche, Sport-/Musik-/Kulturvereine).
- Formate stärker an hybride Identitäten (d. h. Personen mit mehrfachen sprachlichen und kulturellen Zugehörigkeiten), urbane Lebenswelten und innerkantonale Netzwerke ausrichten (z. B. After-Work-Formate oder Pop-up-Veranstaltungen entwickeln, Kooperationen mit Schulen, Bibliotheken, Kulturhäusern, Jugendorganisationen, Gemeinden oder regionalen Festivals intensivieren).
- Digitale und physische Präsenz komplementär statt parallel entwickeln (z. B. ausgewählte Events und Inhalte stärker digital mit Video-, Foto- oder Podcast-Elementen anreichern – in Kooperation mit Veranstaltungspartnern).

Priorität 4 – Regionale und überregionale Kooperationen als Wirkungshebel nutzen

Warum: Die PGI wird als verlässliche Partnerin wahrgenommen, nutzt ihr Potenzial in nationalen, akademischen und mehrsprachigkeitspolitischen Arenen aber noch nicht voll aus. Gerade weil Ressourcen begrenzt sind, kann zusätzliche Wirkung weniger durch Eigenausbau als durch strategisch geführte Partnerschaften entstehen.

Was heisst das strategisch:

- Überregionale Kooperationen auf wenige, wirkungsstarke Felder mit hohem Hebel fokussieren, wo die Abgrenzung zu beteiligten Partnern klar ist (z. B. Kooperationslandkarte entwickeln, Potenziale für gemeinsame Projekte mit Institut für Kulturforschung Graubünden identifizieren).
- Rollen, Zuständigkeiten und Sichtbarkeit in Partnerschaften früh klären, um Konkurrenz- und Abgrenzungsfragen zu minimieren (z. B. gemeinsame Absichtserklärung).
- Nationale Netzwerke, Hochschulen und minderheitensprachliche Allianzen gezielt als Verstärker des PGI-Kernauftrags nutzen (komplementär, z. B. gemeinsame Interessen mit LR klären).

Priorität 5 – Politische und gesellschaftliche Wirkung sichtbarer machen

Warum: Die PGI erzielt anerkannte kulturelle und sprachliche Wirkungen, während politische Resonanz, kantonale Durchdringung und digital vermittelte Wirkung weniger klar wahrgenommen werden. Strategisch kommt es deshalb nicht nur darauf an, Wirkung zu entfalten, sondern diese auch verständlich zu vermitteln, nachvollziehbar zu belegen und ausserhalb des engen Unterstützerkreises sichtbarer zu machen.

Was heisst das strategisch:

- Eigene Wirkungserzählung systematisch über kulturelle, sprachpolitische und institutionelle Ebenen hinweg schärfen (Frage: «Was wollen wir wie bei wem bewirken»?).
- Resultate der politischen Interessenvertretung stärker mit nachvollziehbaren Ergebnissen verknüpfen (z. B. Stellungnahmen, Einladungen zu Anhörungen, Kooperationen mit Behörden, politische Bezugnahmen und konkrete Folgeprozesse in Updates dokumentieren und angemessen medial verwerten) und auch ausserhalb der Politik sichtbar machen.
- Sichtbarkeit so ausbauen, dass nicht nur die Anliegen diffundieren, sondern auch die Rolle der PGI als Akteurin erkennbar bleibt (d. h. nicht nur Themen sichtbar machen, sondern auch eigene Rolle bei deren Bearbeitung).

Zusammenfassend richten sich die strategischen Prioritäten der PGI auf drei übergeordnete Ziele: die organisatorische Festigung der Institution, die inhaltliche Schärfung ihres Leistungsauftrags sowie die gezielte Steigerung ihrer Reichweite und Wirkung. Dazu gehören insbesondere eine resilientere Organisation, ein klareres Profil, der Ausbau relevanter Zielgruppen, die strategische Nutzung von Kooperationen und eine stärkere Sichtbarmachung der erzielten Wirkungen.

Anhang

Umfrage: Gruppenanalysen

A. LR nach NPS-Kategorien

A1 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Qualitäts- und Kundenorientierung (Items F2, F3)	N	H (df=2)	p	ε²
LR erbringt generell Leistungen in hoher Qualität	469	135.662	<.001	0.287
LR hat Qualität in den letzten 5 Jahren gesteigert	256	62.590	<.001	0.239
LR richtet Leistungen an Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen aus	412	128.029	<.001	0.308
LR handelt kundenorientiert	438	151.052	<.001	0.343
LR erbringt leicht zugängliche Leistungen	474	123.578	<.001	0.258
LR nimmt Anliegen ernst	392	131.875	<.001	0.334
LR bezieht Betroffene angemessen bei Entscheidungen ein	301	95.854	<.001	0.315

Interpretation: Die Unterschiede zwischen Detractors / Passives / Promoters sind nicht nur statistisch signifikant, sondern auch substanziell (durchgehend grosse Effekte). Promoters zeigen systematisch eine höhere Zustimmung als Passives und Detractors.

A2 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Sichtbarkeit der Organisation und Dienstleistungen (Items F6, F7)	N	H (df=2)	p	ε²
LR ist in den Bündner Regionen präsent	361	67.208	<.001	0.182
LR ist in den Medien präsent	400	42.528	<.001	0.102
LR ist auf Social Media-Kanälen präsent	269	30.929	<.001	0.109
Aufgaben und Ziele der LR sind der lokalen Bevölkerung klar	326	89.495	<.001	0.271
Lokale Bevölkerung merkt, dass sich LR für Sprachförderung einsetzt	349	80.213	<.001	0.226
Angebote/Dienstleistungen der LR sind mir bekannt	458	89.076	<.001	0.191
Ich werde rechtzeitig über Neues informiert	407	79.014	<.001	0.191
Ich habe einen guten Überblick über die Angebotsvielfalt	440	53.203	<.001	0.117

Interpretation: Für alle Items bestehen hochsignifikante Unterschiede zwischen Detractors, Passives und Promotoren (Kruskal–Wallis; überall p<.001). Die Effektstärken sind überwiegend mittel bis gross ($\varepsilon^2 \approx 0.10–0.27$) und damit klar stärker als bei der Gruppierung nach Position oder Lebensmittelpunkt. Aufgrund der Kodierung (1 = volle Zustimmung, 5 = Ablehnung) und der durchgehend tieferen mittleren Ränge bei Promotoren ergibt sich ein konsistenter Trend: Je höher die Weiterempfehlungsbereitschaft, desto günstiger werden Sichtbarkeit und Informationslage der LR beurteilt (Jonckheere–Terpstra: überall p<.001). Besonders ausgeprägt ist der Zusammenhang bei der Klarheit von Aufgaben/Zielen (ε^2=0.271) sowie bei der wahrgenommenen Wirkung in der Bevölkerung (ε^2=0.226).

A3 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Lokale und institutionelle Verankerung (Items F8)	N	H (df=2)	p	ε²
LR arbeitet mit lokalen Akteuren wirkungsvoll zusammen	273	75.748	<.001	0.275
LR arbeitet mit anderen überregionalen Institutionen wirkungsvoll zusammen	219	49.995	<.001	0.223
LR kennt die Bedürfnisse der rätoromanischen Bevölkerung im Bereich Sprache	292	93.356	<.001	0.314
LR kennt die Bedürfnisse der rätoromanischen Bevölkerung in der Diaspora	236	26.247	<.001	0.105

Interpretation: Für alle vier Aussagen bestehen hochsignifikante Unterschiede zwischen Detractors, Passives und Promotoren (Kruskal–Wallis; p<.001). Die Effektstärken sind überwiegend gross (ε² ≈ 0.22–0.31). Am deutlichsten differenzieren die Gruppen bei der Einschätzung, ob die LR die Bedürfnisse der rätoromanischen Bevölkerung im Bereich Sprache kennt (ε²=0.314) sowie bei der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren (ε²=0.275). Vergleichsweise geringer, aber weiterhin deutlich nachweisbar, ist der Zusammenhang bei der Einschätzung zur Diaspora-Bedürfniskenntnis (ε²=0.105). Unter Berücksichtigung der Kodierung (1 = volle Zustimmung, 5 = Ablehnung) und der tieferen mittleren Ränge bei Promotoren zeigt sich ein konsistenter Trend: Je höher die Weiterempfehlungsbereitschaft, desto günstiger werden Kooperation und Verankerung der LR beurteilt (Jonckheere–Terpstra: überall p<.001).

A4 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Direkte Wirkungen bei Zielgruppen (Items F9)	N	H (df=2)	p	ε²
Familien- und Freundeskreis	351	99.751	<.001	0.280
Schulen	296	66.185	<.001	0.218
Politische Behörden	252	47.534	<.001	0.184
Öffentliche Verwaltungen	271	55.707	<.001	0.201
Privatwirtschaft	209	55.789	<.001	0.260
Vereine	240	56.276	<.001	0.233

Interpretation: Für alle sechs Wirkbereiche bestehen hochsignifikante Unterschiede zwischen Detractors, Passives und Promotoren (Kruskal–Wallis; überall p<.001). Die Effektstärken sind durchgehend gross (ε²≈0.18–0.28). Unter Berücksichtigung der Kodierung (1 = volle Zustimmung, 5 = Ablehnung) und der tieferen mittleren Ränge bei Promotoren zeigt sich konsistent: Je höher die Weiterempfehlungsbereitschaft, desto stärker wird der Beitrag der LR zur Anwendung des Rätoromanischen in den jeweiligen Zielkontexten eingeschätzt (Jonckheere–Terpstra: überall p<.001). Besonders ausgeprägt ist der Zusammenhang im Familien- und Freundeskreis (ε²=0.280) sowie in der Privatwirtschaft (ε²=0.260).

A5 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur Sprachkompetenz (rätoromanische Bevölkerung)	369	79.193	<.001	0.211
…zur sprachlichen Vielfalt im Kanton GR	402	96.462	<.001	0.237
…zur kulturellen Vielfalt im Kanton GR	367	79.482	<.001	0.213

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur Identität der Sprachminderheiten im Kanton GR	377	113.266	<.001	0.297
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Behörden/Verwaltung GR	323	83.814	<.001	0.256
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Bildungsinstitutionen	303	83.600	<.001	0.272
…Digitalisierungsmöglichkeiten für Sprachförderung zu nutzen	353	53.640	<.001	0.148
…Rätoromanisch in den Volksschulen zu pflegen	298	61.552	<.001	0.202
…Bevölkerung im Kanton GR für Mehrsprachigkeit zu sensibilisieren	352	78.416	<.001	0.219
…Bevölkerung in der Schweiz für Mehrsprachigkeit GR zu sensibilisieren	373	52.640	<.001	0.137
…Anliegen in die kantonale Politik einzubringen	273	48.245	<.001	0.171
…Anliegen in die nationale Politik einzubringen	273	43.891	<.001	0.155

Interpretation: Über alle zwölf Wirkdimensionen hinweg unterscheiden sich die drei NPS-Gruppen hochsignifikant (Kruskal–Wallis: überall p<.001). Die Effektstärken liegen überwiegend im mittleren bis teils grossen Bereich ($\varepsilon^2 \approx 0.14–0.30$), am stärksten bei der Identität der Sprachminderheiten ($\varepsilon^2=0.297$) sowie bei der Mehrsprachigkeit in Bildungsinstitutionen ($\varepsilon^2=0.272$) und Behörden/Verwaltung ($\varepsilon^2=0.256$). In Richtung sind die Resultate konsistent mit der Kodierung (1 = hohe Zustimmung, 5 = Ablehnung): Promotoren weisen jeweils die niedrigsten mittleren Ränge auf (mehr Zustimmung), Detraktoren die höchsten (zurückhaltendere Einschätzung). Der Jonckheere–Terpstra-Test bestätigt diese monotone Abstufung in allen Items ($Z < 0$, p<.001).

A6 Kruskal–Wallis-Test (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Interessensvertretung (Items F11)	N	H (df=2)	p	ε²
Erste Anlaufstelle in sprachpolitischen Fragen	261	56.600	<.001	0.214
Wahrnehmung durch kantonale Politik	236	42.073	<.001	0.176
Angemessene Interessenvertretung gegenüber Behörden	239	66.379	<.001	0.273
Konkrete Verbesserungen für Zielgruppen	254	68.541	<.001	0.266

Interpretation: Für alle vier Aussagen zur Interessensvertretung der LR zeigen sich hochsignifikante Unterschiede zwischen den NPS-Gruppen (Kruskal-Wallis, jeweils $p < .001$). Die Rangverteilungen verlaufen durchgehend gleichgerichtet: Promotoren beurteilen die Rolle der LR in der Interessensvertretung deutlich zustimmender als Passive, diese wiederum zustimmender als Dektraktoren. Die Effektstärken liegen durchweg im hohen Bereich ($\varepsilon^2 \approx 0.18–0.27$) und fallen insbesondere bei der angemessenen Vertretung der Interessen gegenüber Behörden sowie bei den konkreten Verbesserungen für die Zielgruppen stark aus. Dies weist darauf hin, dass die Wahrnehmung der sprachpolitischen Interessenvertretung eng mit der allgemeinen Empfehlungsbereitschaft gegenüber der LR zusammenhängt.

B. LR nach Lebensmittelpunkt

B1 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: im rom. Stammgebiet /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Qualitäts- und Kundenorientierung (Items F2, F3)	N	H (df=2)	p	ε²
LR erbringt generell Leistungen in hoher Qualität	411	32.563	<.001	0.075
LR hat Qualität in den letzten 5 Jahren gesteigert	231	9.197	.010	0.032
LR richtet Leistungen an Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen aus	365	42.541	<.001	0.112
LR handelt kundenorientiert	385	40.097	<.001	0.100
LR erbringt leicht zugängliche Leistungen	416	39.807	<.001	0.092
LR nimmt Anliegen ernst	347	38.797	<.001	0.107
LR bezieht Betroffene angemessen bei Entscheidungen ein	273	22.841	<.001	0.077

Interpretation: Über alle Items hinweg zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede nach Lebensmittelpunkt (Kruskal–Wallis; $p \leq .010$). Die Effektstärken liegen insgesamt im Bereich klein bis mittel ($\varepsilon^2 \approx 0.03–0.11$) und sind deutlich schwächer als bei der Gruppierung nach NPS. Es ergibt sich ein konsistenter Trend: Personen ausserhalb des Kantons Graubünden stimmen den Aussagen im Mittel stärker zu als Personen mit Lebensmittelpunkt im rätoromanischen Stammgebiet (Jonckheere–Terpstra: überall $p \leq .003$).

B2 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: im rom. Stammgebiet /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Sichtbarkeit der Organisation und Dienstleistungen (Items F6, F7)	N	H (df=2)	p	ε²
LR ist in den Bündner Regionen präsent	337	23.253	<.001	0.064
LR ist in den Medien präsent	373	0.616	.735	0.000
LR ist auf Social Media-Kanälen präsent	252	0.273	.872	0.000
Aufgaben und Ziele der LR sind der lokalen Bevölkerung klar	303	20.537	<.001	0.062
Lokale Bevölkerung merkt, dass sich LR für Sprachförderung einsetzt	325	10.523	.005	0.026
Angebote/Dienstleistungen der LR sind mir bekannt	429	11.567	.003	0.022
Ich werde rechtzeitig über Neues informiert	382	20.689	<.001	0.049
Ich habe einen guten Überblick über die Angebotsvielfalt	409	11.894	.003	0.024

Interpretation: Für 6 von 8 Items zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede nach Lebensmittelpunkt (Kruskal–Wallis; $p \leq .005$); die Effektstärken liegen dabei insgesamt im Bereich klein bis knapp mittel ($\varepsilon^2 \approx 0.022–0.064$). Keine Unterschiede zeigen sich bei der wahrgenommenen Medienpräsenz ($p=.735$) und der Social-Media-Präsenz ($p=.872$). Unter Berücksichtigung der Kodierung (1 = volle Zustimmung, 5 = Ablehnung) und der durchgehend höheren mittleren Ränge im Stammgebiet gegenüber ausserhalb GR ergibt sich für die signifikanten Items ein konsistenter Trend: Je näher der Lebensmittelpunkt am rätoromanischen Stammgebiet liegt, desto zurückhaltender fallen die Bewertungen aus. Der Jonckheere–Terpstra-Test bestätigt diesen gerichteten Trend in den entsprechenden Items ($p \leq .002$), nicht jedoch für Medien- und Social-Media-Präsenz.

B3 Kruskal–Wallis-Test (H-Test, Gruppen: im rom. Stammgebiet /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Lokale und institutionelle Verankerung (Items F8)	N	H (df=2)	p	ε²
LR arbeitet mit lokalen Akteuren wirkungsvoll zusammen	254	11.512	.003	0.038
LR arbeitet mit anderen überregionalen Institutionen wirkungsvoll zusammen	207	4.378	.112	0.012
LR kennt die Bedürfnisse der rätoromanischen Bevölkerung im Bereich Sprache	273	14.249	<.001	0.045
LR kennt die Bedürfnisse der rätoromanischen Bevölkerung in der Diaspora	220	0.530	.767	0.000

Interpretation: Nach Lebensmittelpunkt zeigen sich nur selektiv signifikante Unterschiede: Für die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren (p=.003) sowie für die Kenntnis der Bedürfnisse im Bereich Sprache (p<.001) sind die Gruppenunterschiede nachweisbar, die Effektstärken sind jedoch klein (ε²≈0.038 bzw. 0.045). Für die Zusammenarbeit mit überregionalen Institutionen (p=.112) und die Diaspora-Bedürfniskenntnis (p=.767) ergeben sich keine statistisch belastbaren Unterschiede. Unter Berücksichtigung der Kodierung (1 = volle Zustimmung, 5 = Ablehnung) und der Rangmuster (höhere mittlere Ränge im Stammgebiet) deutet sich bei den signifikanten Items an, dass Personen ausserhalb des Kantons Graubünden tendenziell stärker zustimmen als Personen im rätoromanischen Stammgebiet. Der Jonckheere–Terpstra-Test stützt diesen gerichteten Trend insbesondere für «lokale Akteure» und «Bedürfnisse Sprache» (je p<.001).

B4 Kruskal–Wallis-Test (H-Test, Gruppen: im rom. Stammgebiet /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Direkte Wirkungen bei Zielgruppen (Items F9)	N	H (df=2)	p	ε²
Familien- und Freundeskreis	339	40.668	<.001	0.115
Schulen	286	4.713	.095	0.010
Politische Behörden	243	9.002	.011	0.029
Öffentliche Verwaltungen	262	4.721	.094	0.011
Privatwirtschaft	199	13.192	.001	0.058
Vereine	233	21.894	<.001	0.087

Interpretation: Die Gruppenunterschiede nach Lebensmittelpunkt fallen heterogen aus. Signifikante Unterschiede zeigen sich im Familien-/Freundeskreis (p<.001; ε²=0.115), in politischen Behörden (p=.011; ε²=0.029), in der Privatwirtschaft (p=.001; ε²=0.058) sowie in Vereinen (p<.001; ε²=0.087). Für Schulen (p=.095) und öffentliche Verwaltungen (p=.094) ergeben sich hingegen keine statistisch belastbaren Unterschiede. Unter Berücksichtigung der Kodierung (1 = volle Zustimmung, 5 = Ablehnung) und der Rangmuster (höhere mittlere Ränge im Stammgebiet, tiefere ausserhalb GR) deutet sich bei den signifikanten Wirkbereichen an, dass Personen ausserhalb des Kantons Graubünden tendenziell stärker zustimmen als Personen im Stammgebiet. Der Jonckheere–Terpstra-Test weist zudem auf einen gerichteten Trend hin (p≤.049), wobei dieser Trend bei «Schulen» und «öffentliche Verwaltungen» statistisch weniger robust ausfällt.

B5 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: im rom. Stammgebiet /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur Sprachkompetenz (rätoromanische Bevölkerung)	359	24.616	< .001	0.064
…zur sprachlichen Vielfalt im Kanton GR	390	36.393	< .001	0.089
…zur kulturellen Vielfalt im Kanton GR	359	20.234	< .001	0.051
…zur Identität der Sprachminderheiten im Kanton GR	367	34.125	< .001	0.088
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Behörden/Verwaltung GR	314	19.925	< .001	0.058
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Bildungsinstitutionen	294	21.451	< .001	0.067
…Digitalisierungsmöglichkeiten für Sprachförderung zu nutzen	344	17.025	< .001	0.044
…Rätoromanisch in den Volksschulen zu pflegen	288	14.167	< .001	0.043
…Bevölkerung im Kanton GR für Mehrsprachigkeit zu sensibilisieren	342	18.791	< .001	0.050
…Bevölkerung in der Schweiz für Mehrsprachigkeit GR zu sensibilisieren	365	12.148	.002	0.028
…Anliegen in die kantonale Politik einzubringen	264	8.304	.016	0.024
…Anliegen in die nationale Politik einzubringen	266	2.939	.230	0.004

Interpretation: Für 10 von 12 Aussagen zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede nach Lebensmittelpunkt ($p \leq .016$). Bei praktisch allen signifikanten Items liegen die mittleren Ränge ausserhalb des Kantons Graubünden am tiefsten, d. h. Personen mit Lebensmittelpunkt ausserhalb Graubündens stimmen den übergeordneten Wirkungen tendenziell stärker zu als Befragte im rätoromanischen Stammgebiet bzw. sonst im Kanton. Die Effektstärken liegen überwiegend im kleinen bis moderaten Bereich ($\varepsilon^2 \approx 0.04–0.09$). Am ausgeprägtesten sind die Unterschiede bei sprachlicher Vielfalt ($\varepsilon^2=0.089$) und Identität der Sprachminderheiten ($\varepsilon^2=0.088$). Zur nationalen politischen Wirkung («Anliegen in die nationale Politik einbringen») finden sich keine belastbaren Unterschiede nach Lebensmittelpunkt ($p=.230$; $\varepsilon^2=0.004$). Auch beim Einbringen in die kantonale Politik ist der Unterschied zwar signifikant, aber sehr klein ($p=.016$; $\varepsilon^2=0.024$). Hier ist eine zurückhaltende Interpretation angebracht, zumal es sich um eine Wirkungsdimension handelt, die viele Befragte erfahrungsgemäss nur begrenzt direkt beurteilen können.

B6 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: im rom. Stammgebiet /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Interessensvertretung (Items F11)	N	H (df=2)	p	ε²
Erste Anlaufstelle in sprachpolitischen Fragen	258	15.278	<.001	<.001
Wahrnehmung durch kantonale Politik	233	6.824	.033	.034
Angemessene Interessenvertretung gegenüber Behörden	238	5.615	.060	.019
Konkrete Verbesserungen für Zielgruppen	254	18.075	<.001	<.001

Interpretation: Nach Lebensmittelpunkt zeigen sich bei drei der vier Aussagen signifikante Gruppenunterschiede (Kruskal-Wallis), bei einem weiteren Item ist der Unterschied im K-W-Test knapp nicht signifikant ($p=.060$), zugleich weist der Jonckheere-Terpstra-Test auf einen geordneten Trend hin ($p=.019$). Inhaltlich fällt auf: Personen ausserhalb des Kantons Graubünden beurteilen die LR häufiger als Anlaufstelle und insbesondere die Erzielung konkreter Verbesserungen zustimmender als Personen im Stammgebiet ($\varepsilon^2 \approx 0.05–0.06$; kleine bis mittlere Effekte). Bei der Wahrnehmung durch die kantonale Politik liegt die zustimmendste Einschätzung dagegen bei Befragten sonst im Kanton Graubünden; das Stammgebiet bleibt auch hier am zurückhaltendsten.

C. LR nach Position

C1 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Qualitäts- und Kundenorientierung (Items F2, F3)	N	H (df=2)	p	ε²
LR erbringt generell Leistungen in hoher Qualität	412	19.522	<.001	0.043
LR hat Qualität in den letzten 5 Jahren gesteigert	229	16.216	<.001	0.063
LR richtet Leistungen an Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen aus	366	22.109	<.001	0.055
LR handelt kundenorientiert	385	18.922	<.001	0.044
LR erbringt leicht zugängliche Leistungen	417	10.009	.007	0.019
LR nimmt Anliegen ernst	348	11.052	.004	0.027
LR bezieht Betroffene angemessen bei Entscheidungen ein	271	19.847	<.001	0.067

Interpretation: Für alle Items zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede nach Position (Kruskal–Wallis; $p \leq .007$). Die Effektstärken sind insgesamt klein bis knapp mittel ($\varepsilon^2 \approx 0.019–0.067$) und damit ebenfalls deutlich geringer als bei der Gruppierung nach NPS. Da die Skala so kodiert ist, dass tiefere Werte stärkere Zustimmung bedeuten, und die mittleren Ränge in allen Items für die Gruppe nah am tiefsten ausfallen, ergibt sich ein konsistenter Befund: nahestehende Personen beurteilen Qualität und Kundenorientierung der LR systematisch günstiger als neutral bzw. fern positionierte Personen. Der Jonckheere–Terpstra-Test bestätigt diesen gerichteten Trend in allen Fällen ($p \leq .004$).

C2 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Sichtbarkeit der Organisation und Dienstleistungen (Items F6, F7)	N	H (df=2)	p	ε²
LR ist in den Bündner Regionen präsent	336	25.954	<.001	0.071
LR ist in den Medien präsent	375	16.393	<.001	0.039
LR ist auf Social Media-Kanälen präsent	252	33.286	<.001	0.125
Aufgaben und Ziele der LR sind der lokalen Bevölkerung klar	304	22.863	<.001	0.069
Lokale Bevölkerung merkt, dass sich LR für Sprachförderung einsetzt	325	20.145	<.001	0.056
Angebote/Dienstleistungen der LR sind mir bekannt	427	66.681	<.001	0.153
Ich werde rechtzeitig über Neues informiert	381	39.115	<.001	0.098
Ich habe einen guten Überblick über die Angebotsvielfalt	409	47.046	<.001	0.110

Interpretation: Für alle Items zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede nach Position (Kruskal–Wallis; überall $p<.001$). Die Effektstärken liegen überwiegend im Bereich klein bis mittel, teils mittel bis gross ($\varepsilon^2 \approx 0.039–0.153$). Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede bei der Bekanntheit der Angebote/Dienstleistungen ($\varepsilon^2=0.153$) sowie beim Überblick über die Angebotsvielfalt ($\varepsilon^2=0.110$) und der Informationslage zu neuen Projekten ($\varepsilon^2=0.098$). Unter Berücksichtigung der Kodierung (1 = volle Zustimmung, 5 = Ablehnung) und der systematisch tieferen mittleren Ränge der Gruppe nah ergibt sich ein konsistenter Trend: nahestehende Personen beurteilen Sichtbarkeit und Informationslage der LR günstiger als neutral bzw. fern positionierte Personen. Der Jonckheere–Terpstra-Test bestätigt diesen gerichteten Trend in allen Items ($p<.001$).

C3 Kruskal–Wallis-Test (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Lokale und institutionelle Verankerung (Items F8)	N	H (df=2)	p	ε²
LR arbeitet mit lokalen Akteuren wirkungsvoll zusammen	255	8.009	.018	0.024
LR arbeitet mit anderen überregionalen Institutionen wirkungsvoll zusammen	206	8.366	.015	0.031
LR kennt die Bedürfnisse der rätoromanischen Bevölkerung im Bereich Sprache	275	13.982	<.001	0.044
LR kennt die Bedürfnisse der rätoromanischen Bevölkerung in der Diaspora	221	1.006	.605	0.000

Interpretation: Nach der Position ergeben sich teilweise signifikante Unterschiede: Für die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren (p=.018), die Zusammenarbeit mit überregionalen Institutionen (p=.015) sowie die Kenntnis der Bedürfnisse im Bereich Sprache (p<.001) sind die Gruppenunterschiede nachweisbar, die Effektstärken sind jedoch klein (ε²≈0.024–0.044). Für die Diaspora-Bedürfniskenntnis zeigen sich keine belastbaren Unterschiede (p=.605). Unter Berücksichtigung der Kodierung (1 = volle Zustimmung, 5 = Ablehnung) und der durchgehend tieferen mittleren Ränge der Gruppe nah deutet sich bei den signifikanten Items an, dass nahestehende Personen tendenziell stärker zustimmen als neutral bzw. fern positionierte Personen. Der Jonckheere–Terpstra-Test stützt diesen gerichteten Trend für drei Items (p≤.005), nicht jedoch für die Diaspora-Dimension (p=.490).

C4 Kruskal–Wallis-Test (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Direkte Wirkungen bei Zielgruppen (Items F9)	N	H (df=2)	p	ε²
Familien- und Freundeskreis	341	17.541	<.001	0.046
Schulen	284	20.951	<.001	0.067
Politische Behörden	241	9.885	.007	0.033
Öffentliche Verwaltungen	261	9.811	.007	0.030
Privatwirtschaft	200	10.718	.005	0.044
Vereine	232	9.841	.007	0.034

Interpretation: Für alle sechs Zielkontexte zeigen sich signifikante Unterschiede nach Position (Kruskal–Wallis; p zwischen <.001 und .007). Die Effektstärken sind insgesamt klein (ε²≈0.030–0.067), am stärksten im Kontext Schulen (ε²=0.067) sowie im Familien-/Freundeskreis (ε²=0.046). Unter Berücksichtigung der Kodierung (1 = volle Zustimmung, 5 = Ablehnung) und der tieferen mittleren Ränge der Gruppe nah ergibt sich ein konsistenter Trend: Nahestehende Personen stimmen der Aussage über alle Kontexte hinweg stärker zu als neutral bzw. fern positionierte Personen. Der Jonckheere–Terpstra-Test bestätigt diesen gerichteten Zusammenhang in allen sechs Bereichen (p≤.003).

C5 Kruskal–Wallis-Test (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur Sprachkompetenz (rätoromanische Bevölkerung)	359	26.726	<.001	0.069
…zur sprachlichen Vielfalt im Kanton GR	390	27.974	<.001	0.067
…zur kulturellen Vielfalt im Kanton GR	359	16.694	<.001	0.041
…zur Identität der Sprachminderheiten im Kanton GR	366	15.578	<.001	0.037

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Behörden/Verwaltung GR	314	16.565	<.001	0.047
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Bildungsinstitutionen	292	13.520	.001	0.040
…Digitalisierungsmöglichkeiten für Sprachförderung zu nutzen	344	8.798	.012	0.020
…Rätoromanisch in den Volksschulen zu pflegen	288	16.150	<.001	0.050
…Bevölkerung im Kanton GR für Mehrsprachigkeit zu sensibilisieren	343	27.688	<.001	0.076
…Bevölkerung in der Schweiz für Mehrsprachigkeit GR zu sensibilisieren	364	12.404	.002	0.029
…Anliegen in die kantonale Politik einzubringen	263	12.573	.002	0.041
…Anliegen in die nationale Politik einzubringen	264	11.994	.002	0.038

Interpretation: Über alle zwölf Items zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den drei Positionsgruppen (Kruskal-Wallis, jeweils p ≤ .012). Die Rangmuster sind konsistent: Personen in der Gruppe «nah» bewerten die übergeordneten Wirkungen der LR systematisch zustimmender (tieferer mittlerer Rang; wegen der Kodierung 1=starke Zustimmung) als «neutral» und «fern». Die Effektstärken (ε²) liegen überwiegend im kleinen bis moderaten Bereich (ca. 0.02–0.08), am stärksten bei der Sensibilisierung der Bevölkerung im Kanton Graubünden für Mehrsprachigkeit (ε²≈0.076) sowie bei Sprachkompetenz und sprachlicher Vielfalt (ε²≈0.067–0.069). Am geringsten fällt der Unterschied bei der Digitalisierung aus (ε²≈0.020).

C6 Kruskal–Wallis-Test (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Interessensvertretung (Items F11)	N	H (df=2)	p	ε²
Erste Anlaufstelle in sprachpolitischen Fragen	258	16.886	<.001	<.001
Wahrnehmung durch kantonale Politik	234	4.257	.119	.103
Angemessene Interessenvertretung gegenüber Behörden	235	16.768	<.001	<.001
Konkrete Verbesserungen für Zielgruppen	251	18.288	<.001	<.001

Interpretation: Über drei der vier Items zeigen sich signifikante Unterschiede nach Position (Kruskal-Wallis; p<.001) und gleichzeitig gerichtete Abstufungen (Jonckheere-Terpstra; p<.001): Die Gruppe «nah» beurteilt die Interessensvertretung der LR durchgehend zustimmender als «neutral» bzw. «fern» (kleinere mittlere Ränge). Bei der Wahrnehmung durch die kantonale Politik ergeben sich dagegen keine statistisch gesicherten Unterschiede (p=.119), auch wenn «nah» tendenziell etwas zustimmender ausfällt. Die Effektstärken liegen bei den signifikanten Items im kleinen bis mittleren Bereich (ε² ≈ .06).

D. PGI nach NPS-Kategorien

D1 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Qualitäts- und Kundenorientierung (Items F2, F3)	N	H (df=2)	p	ε²
PGI erbringt generell Leistungen/Angebote in hoher Qualität	303	128.087	<.001	0.420
PGI hat die Qualität ihrer Leistungen/Angebote in den letzten 5 Jahren gesteigert	304	70.088	<.001	0.224
PGI richtet Leistungen/Angebote an Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen aus	304	107.454	<.001	0.346
PGI handelt kundenorientiert	303	80.198	<.001	0.261
PGI erbringt leicht zugängliche Leistungen/Angebote	303	109.332	<.001	0.358
PGI nimmt Anliegen ernst	304	103.870	<.001	0.335
PGI bezieht Betroffene bei Entscheidungen angemessen ein	304	92.003	<.001	0.297

Interpretation: Für alle sieben Items zeigen sich hochsignifikante Unterschiede zwischen Detraktoren, Passiven und Promotoren (Kruskal–Wallis; überall p<.001) und gleichzeitig klare gerichtete Abstufungen (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001): Promotoren beurteilen Qualität und Kundenorientierung der PGI systematisch zustimmender als Passive und Detraktoren (tieferer mittlerer Rang; Kodierung 1=Zustimmung, 5=Ablehnung). Die Effektstärken sind überwiegend gross (ε²≈0.22–0.42). Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede bei der generellen Qualitätsbeurteilung (ε²=0.420) sowie bei der Zugänglichkeit der Leistungen (ε²=0.358) und der Bedürfnisorientierung (ε²=0.346).

D2 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Sichtbarkeit der Organisation und Dienstleistungen (Items F6, F7)	N	H (df=2)	p	ε²
PGI ist in den Bündner Regionen präsent	295	94.711	<.001	0.318
PGI ist in den Medien präsent	294	65.630	<.001	0.216
PGI ist auf Social Media-Kanälen präsent	294	42.433	<.001	0.138
Aufgaben und Ziele der PGI sind der lokalen Bevölkerung klar	294	61.020	<.001	0.200
Lokale Bevölkerung merkt, dass sich PGI für Sprach- und Kulturförderung einsetzt	294	60.412	<.001	0.198
Leistungen/Angebote und Dienstleistungen der PGI sind mir bekannt	293	81.332	<.001	0.275
Ich werde rechtzeitig über neue Projekte/Veranstaltungen/Förderangebote informiert	293	84.746	<.001	0.287
Ich habe einen guten Überblick über die Vielfalt der Angebote	293	70.915	<.001	0.240

Interpretation: Für alle acht Items bestehen hochsignifikante Gruppenunterschiede nach NPS (Kruskal–Wallis; überall p<.001) und konsistente gerichtete Trends (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001): Je höher die Weiterempfehlungsbereitschaft, desto günstiger werden Sichtbarkeit und Informationslage der PGI bewertet (Promotoren mit tieferen mittleren Rängen). Die Effektstärken liegen überwiegend im mittleren bis grossen Bereich (ε²≈0.14–0.32). Am stärksten differenzieren die NPS-Gruppen bei der Präsenz in den Bündner Regionen (ε²=0.318) sowie bei Informationslage (rechtzeitig informiert: ε²=0.287) und Angebotsbekanntheit (ε²=0.275). Vergleichsweise geringer – aber weiterhin klar nachweisbar – ist der Zusammenhang bei der Social-Media-Präsenz (ε²=0.138).

D3 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Lokale und institutionelle Verankerung (Items F8)	N	H (df=2)	p	ε²
PGI arbeitet mit lokalen Akteuren wirkungsvoll zusammen	294	97.189	<.001	0.327
PGI arbeitet mit anderen überregionalen Institutionen wirkungsvoll zusammen	295	67.729	<.001	0.225
PGI kennt Bedürfnisse der italienischsprachigen Bevölkerung im Kanton (Sprache/Kultur)	294	93.133	<.001	0.314
PGI kennt Bedürfnisse der italienischsprachigen Bevölkerung in der Diaspora	296	63.403	<.001	0.215

Interpretation: Alle vier Aussagen zur Verankerung unterscheiden sich hochsignifikant zwischen den NPS-Gruppen (Kruskal–Wallis; p<.001) und zeigen gleichzeitig monotone Abstufungen (Jonckheere–Terpstra; p<.001): Promotoren stimmen der wirksamen Zusammenarbeit und der Bedürfniskenntnis deutlich stärker zu als Passive und Detraktoren (tieferer mittlerer Rang). Die Effektstärken sind mehrheitlich gross (ε²≈0.21–0.33). Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede bei der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren (ε²=0.327) sowie bei der Kenntnis der Bedürfnisse der italienischsprachigen Bevölkerung im Kanton (ε²=0.314). Etwas geringer, aber weiterhin substanziell, fällt der Zusammenhang bei der Diaspora-Dimension aus (ε²=0.215).

D4 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Direkte Wirkungen bei Zielgruppen (Items F9)	N	H (df=2)	p	ε²
Familien- und Freundeskreis	287	71.963	<.001	0.246
Schulen	287	65.078	<.001	0.222
Politische Behörden	287	50.148	<.001	0.169
Öffentliche Verwaltungen	287	48.957	<.001	0.165
Privatwirtschaft	287	43.230	<.001	0.145
Vereine	286	74.164	<.001	0.256

Interpretation: Für alle sechs Zielkontexte bestehen hochsignifikante Unterschiede zwischen Detraktoren, Passiven und Promotoren (Kruskal–Wallis; überall p<.001) und klare gerichtete Trends (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001): Je höher der NPS, desto stärker wird der Beitrag der PGI zur Lebendigkeit der Kultur des italienischsprachigen Graubündens in den jeweiligen Kontexten eingeschätzt (Promotoren mit tieferen mittleren Rängen). Die Effektstärken liegen durchgehend im mittleren bis grossen Bereich (ε²≈0.15–0.26). Am stärksten sind die Unterschiede bei Vereinen (ε²=0.256) sowie im Familien- und Freundeskreis (ε²=0.246); am geringsten – aber weiterhin deutlich – in der Privatwirtschaft (ε²=0.145).

D5 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur Sprachkompetenz in der italienischen Bevölkerung	288	97.298	<.001	0.334
…zur sprachlichen Vielfalt im Kanton Graubünden	288	85.657	<.001	0.293
…zur kulturellen Vielfalt im Kanton Graubünden	286	94.654	<.001	0.330
…zur Identität der Sprachminderheiten im Kanton Graubünden	287	96.891	<.001	0.336

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Behörden/Verwaltung GR	288	68.409	<.001	0.231
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Bildungsinstitutionen	287	54.944	<.001	0.186
…Digitalisierungsmöglichkeiten für Sprach- und Kulturförderung nutzen	288	43.288	<.001	0.144
…Kultur Italienischbündens in den Volksschulen pflegen	286	67.692	<.001	0.231
…Bevölkerung im Kanton GR für Mehrsprachigkeit sensibilisieren	288	69.383	<.001	0.235
…Bevölkerung in der Schweiz für Mehrsprachigkeit GR sensibilisieren	288	56.944	<.001	0.192
…Anliegen der Sprachminderheiten in kantonale Politik einbringen	287	60.999	<.001	0.206
…Anliegen der Sprachminderheiten in nationale Politik einbringen	288	44.589	<.001	0.149

Interpretation: Über alle zwölf Wirkdimensionen hinweg zeigen sich hochsignifikante Unterschiede nach NPS (Kruskal–Wallis; überall p<.001) und konsistente monotone Abstufungen (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001): Promotoren beurteilen die übergeordneten Wirkungen der PGI systematisch zustimmender als Passive und Detraktoren (tieferer mittlerer Rang). Die Effektstärken liegen überwiegend im mittleren bis grossen Bereich (ε²≈0.14–0.34). Am stärksten differenzieren die Gruppen bei Identität der Sprachminderheiten (ε²=0.336), Sprachkompetenz (ε²=0.334) sowie kultureller Vielfalt (ε²=0.330). Vergleichsweise geringer – aber weiterhin belastbar – sind die Effekte bei Digitalisierung (ε²=0.144) und dem Einbringen in die nationale Politik (ε²=0.149).

D6 Kruskal–Wallis-Test (H-Test: Gruppen: («Promotors», «Passives», «Detractors»)

Interessensvertretung (Items F11)	N	H (df=2)	p	ε²
Erste Anlaufstelle in sprachpolitischen Fragen	285	56.304	<.001	0.193
Wahrnehmung durch kantonale Politik	285	37.129	<.001	0.125
Angemessene Interessenvertretung gegenüber Behörden	285	60.262	<.001	0.207
Konkrete Verbesserungen für Zielgruppen	285	57.151	<.001	0.196

Interpretation: Für alle vier Aussagen zur Interessensvertretung zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede nach NPS (Kruskal–Wallis; überall p<.001) und gleichzeitig gerichtete Abstufungen (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001): Promotoren beurteilen die Rolle der PGI als Anlaufstelle sowie die Wirksamkeit der Interessenvertretung (angemessen/konkrete Verbesserungen) deutlich zustimmender als Passive und Detraktoren (tieferer mittlerer Rang). Die Effektstärken liegen im mittleren Bereich (ε²≈0.13–0.21). Am stärksten sind die Unterschiede bei der angemessenen Interessenvertretung gegenüber Behörden (ε²=0.207) sowie bei konkreten Verbesserungen (ε²=0.196), am geringsten bei der Wahrnehmung durch die kantonale Politik (ε²=0.125).

E. PGI nach Lebensmittelpunkt

E1 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: in Italienischbünden /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Qualitäts- und Kundenorientierung (Items F2, F3)	N	H (df=2)	p	ε²
PGI erbringt generell Leistungen/Angebote in hoher Qualität	278	27.226	<.001	0.092
PGI hat die Qualität ihrer Leistungen/Angebote in den letzten 5 Jahren gesteigert	279	4.807	.090	0.010
PGI richtet Leistungen/Angebote an Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen aus	279	5.523	.063	0.013
PGI handelt kundenorientiert	278	13.408	.001	0.041
PGI erbringt leicht zugängliche Leistungen/Angebote	278	21.386	<.001	0.070
PGI nimmt Anliegen ernst	279	7.822	.020	0.021
PGI bezieht Betroffene bei Entscheidungen angemessen ein	279	8.038	.018	0.022

Interpretation: Für 5 von 7 Items zeigen sich signifikante Unterschiede nach Lebensmittelpunkt (Kruskal–Wallis; p≤.020), die Effekte sind klein bis moderat ($\varepsilon^2 \approx 0.02–0.09$). Besonders ausgeprägt ist der Unterschied bei «generell hohe Qualität» ($\varepsilon^2=0.092$) und «leicht zugänglich» ($\varepsilon^2=0.070$). Inhaltlich deuten die Rangmuster meist darauf hin, dass Personen ausserhalb des Kantons Graubünden zustimmender bewerten (tiefere Ränge), während Italienischbünden bzw. sonst im Kanton zurückhaltender ausfallen. Für «Qualität gesteigert» und «Ausrichtung an Bedürfnissen» sind die K-W-Tests nicht signifikant. Der Jonckheere–Terpstra-Test stützt jedoch bei «Ausrichtung an Bedürfnissen» einen schwachen gerichteten Trend (p=.047), bei «Qualität gesteigert» nicht (p=.072).

E2 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: in Italienischbünden /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Sichtbarkeit der Organisation und Dienstleistungen (Items F6, F7)	N	H (df=2)	p	ε²
PGI ist in den Bündner Regionen präsent	278	14.503	<.001	0.045
PGI ist in den Medien präsent	277	6.473	.039	0.016
PGI ist auf Social Media-Kanälen präsent	277	1.608	.448	0.000
Aufgaben und Ziele der PGI sind der lokalen Bevölkerung klar	277	6.525	.038	0.017
Lokale Bevölkerung merkt, dass sich PGI für Sprach- und Kulturförderung einsetzt	277	5.469	.065	0.013
Leistungen/Angebote und Dienstleistungen der PGI sind mir bekannt	276	2.724	.256	0.003
Ich werde rechtzeitig über neue Projekte/Veranstaltungen/Förderangebote informiert	276	4.360	.113	0.009
Ich habe einen guten Überblick über die Vielfalt der Angebote	276	4.188	.123	0.008

Interpretation: Nach Lebensmittelpunkt differenziert zeigen sich nur vereinzelt relevante Unterschiede: Signifikant sind «Präsenz in Bündner Regionen», «Medienpräsenz» und «Aufgaben/Ziele klar» (p≤.039), mit kleinen Effekten ($\varepsilon^2 \approx 0.016–0.045$). Für die übrigen Items finden sich keine belastbaren Unterschiede. Der Jonckheere–Terpstra-Test bestätigt einen gerichteten Trend nur für «Aufgaben/Ziele klar» (p=.023), nicht jedoch für die anderen Items (p≥.105).

E3 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: in Italienischbünden /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Lokale und institutionelle Verankerung (Items F8)	N	H (df=2)	p	ε²
PGI arbeitet mit lokalen Akteuren wirkungsvoll zusammen	278	10.471	.005	0.031
PGI arbeitet mit anderen überregionalen Institutionen wirkungsvoll zusammen	278	11.077	.004	0.033
PGI kennt Bedürfnisse der italienischsprachigen Bevölkerung im Kanton (Sprache/Kultur)	277	14.514	<.001	0.046
PGI kennt Bedürfnisse der italienischsprachigen Bevölkerung in der Diaspora	279	5.085	.079	0.011

Interpretation: Für 3 von 4 Items ergeben sich signifikante Gruppenunterschiede (p≤.005, steigende Zustimmung mit zunehmender physischer Distanz), mit kleinen Effekten (ε²≈0.03–0.05). Am stärksten ist die Differenz bei der Kenntnis der Bedürfnisse im Kanton (ε²=0.046). Ein klar gerichteter Trend wird durch Jonckheere–Terpstra für «Zusammenarbeit mit überregionalen Institutionen» (p=.007) und «Kenntnisse der Bedürfnisse im Kanton» (p=.003) gestützt. Bei «Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren» zeigt sich trotz signifikantem K-W kein monotones Muster (p=.541), was auf eher nicht-linear/heterogene Gruppenunterschiede hindeutet. Bei «Kenntnisse der Bedürfnisse der Diaspora» ist der K-W-Test nicht signifikant, der J-T-Test weist jedoch auf einen schwachen Trend hin (p=.039).

E4 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: in Italienischbünden /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Direkte Wirkungen bei Zielgruppen (Items F9)	N	H (df=2)	p	ε²
Familien-/Freundeskreis	278	11.969	.003	0.036
Schulen	278	7.912	.019	0.021
Politische Behörden	278	7.280	.026	0.019
Öffentliche Verwaltungen	278	7.700	.021	0.021
Privatwirtschaft	278	2.341	.310	0.001
Vereine	277	14.711	<.001	0.046

Interpretation: In 5 von 6 Zielkontexten zeigen sich signifikante Unterschiede nach Lebensmittelpunkt (Kruskal–Wallis; p≤.026), die Effektstärken sind klein (ε²≈0.02–0.05). Das Rangmuster spricht für ein systematisches Antwortverhalten: Befragte ausserhalb des Kantons Graubünden weisen in den signifikanten Kontexten überwiegend tiefere mittlere Ränge auf und beurteilen den Beitrag der PGI damit zustimmender als Personen in Italienischbünden bzw. sonst im Kanton (diese tendenziell zurückhaltender). Ein gerichteter Trend wird durch Jonckheere–Terpstra in mehreren Bereichen gestützt (u. a. Familien-/Freundeskreis p=.009; polit. Behörden p=.018; öff. Verwaltungen p=.012; Vereine p=.011), nicht jedoch bei Schulen (p=.075). Am stärksten differenzieren Vereine (ε²=0.046) und Familien-/Freundeskreis (ε²=0.036). Für die Privatwirtschaft ergeben sich keine belastbaren Unterschiede (p=.310).

E5 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: in Italienischbünden /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur Sprachkompetenz in der italienischen Bevölkerung	277	17.703	<.001	0.057
…zur sprachlichen Vielfalt im Kanton Graubünden	278	9.707	.008	0.028
…zur kulturellen Vielfalt im Kanton Graubünden	279	7.236	.027	0.019

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur Identität der Sprachminderheiten im Kanton Graubünden	278	10.647	.005	0.031
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Behörden/Verwaltung GR	279	6.141	.046	0.015
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Bildungsinstitutionen	277	13.200	.001	0.041
…Digitalisierungsmöglichkeiten für Sprach- und Kulturförderung nutzen	279	16.042	<.001	0.051
…Kultur Italienischbündens in den Volksschulen pflegen	279	16.875	<.001	0.054
…Bevölkerung im Kanton GR für Mehrsprachigkeit sensibilisieren	278	5.397	.067	0.012
…Bevölkerung in der Schweiz für Mehrsprachigkeit GR sensibilisieren	279	6.385	.041	0.016
…Anliegen der Sprachminderheiten in kantonale Politik einbringen	277	17.703	<.001	0.057
…Anliegen der Sprachminderheiten in nationale Politik einbringen	278	9.707	.008	0.028

Interpretation: Für 11 von 12 aggregierten Wirkdimensionen zeigen sich signifikante Unterschiede nach Lebensmittelpunkt (Kruskal–Wallis; p≤.046), die Effektstärken sind durchgehend klein (ε²≈0.02–0.06). Das Rangmuster ist dabei weitgehend konsistent: Befragte ausserhalb des Kantons Graubünden weisen in den meisten Dimensionen tiefere mittlere Ränge auf und schreiben der PGI somit einen stärkeren Beitrag zu als Personen in Italienischbünden bzw. sonst im Kanton. Am deutlichsten fallen die Unterschiede bei der kulturellen Vielfalt im Kanton (ε²=0.057) sowie bei der Sensibilisierung der Bevölkerung für Mehrsprachigkeit im Kanton bzw. in der Schweiz aus (ε²≈0.051–0.054). Für das Item «Anliegen in die kantonale Politik einbringen» ergeben sich hingegen keine statistisch gesicherten Unterschiede (p=.067). Die Jonckheere–Terpstra-Tests stützen gerichtete Abstufungen für zahlreiche Wirkdimensionen (z. B. kulturelle Vielfalt p<.001; Sensibilisierung Schweiz p=.002), nicht jedoch für Digitalisierung (p=.200) sowie für die beiden politischen Wirkdimensionen (p=.141 / .278), was auf weniger stabile Rangordnungen und eine zurückhaltendere Interpretation in diesen Bereichen hinweist.

E6 Kruskal–Wallis-Test (H-Test, Gruppen: in Italienischbünden /sonst im Kanton GR /ausserhalb Kanton GR)

Interessensvertretung (Items F11)	N	H (df=2)	p	ε²
Erste Anlaufstelle in sprachpolitischen Fragen	278	1.824	.402	0.000
Wahrnehmung durch kantonale Politik	278	1.994	.369	0.000
Angemessene Interessenvertretung gegenüber Behörden	278	4.156	.125	0.008
Konkrete Verbesserungen für Zielgruppen	278	4.833	.089	0.010

Interpretation: Für die Interessensvertretung ergeben sich nach Lebensmittelpunkt keine statistisch gesicherten Gruppenunterschiede (Kruskal–Wallis; überall p≥.089), die Effektstärken sind vernachlässigbar bis sehr klein (ε²≤0.01). Der Jonckheere–Terpstra-Test deutet höchstens bei «konkrete Verbesserungen» auf einen schwachen gerichteten Trend hin (p=.044) und bei «angemessen» auf eine knappe Tendenz (p=.060). Insgesamt ist der Befund jedoch nicht robust und sollte zurückhaltend interpretiert werden.

F. PGI nach Position

F1 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Qualitäts- und Kundenorientierung (Items F2, F3)	N	H (df=2)	p	ε²
PGI erbringt generell Leistungen/Angebote in hoher Qualität	285	103.558	<.001	0.360
PGI hat die Qualität ihrer Leistungen/Angebote in den letzten 5 Jahren gesteigert	286	82.915	<.001	0.286
PGI richtet Leistungen/Angebote an Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen aus	286	96.760	<.001	0.335
PGI handelt kundenorientiert	285	81.810	<.001	0.283
PGI erbringt leicht zugängliche Leistungen/Angebote	285	88.490	<.001	0.307
PGI nimmt Anliegen ernst	286	96.297	<.001	0.333
PGI bezieht Betroffene bei Entscheidungen angemessen ein	286	79.829	<.001	0.275

Interpretation: Für alle 7 Items zeigen sich hochsignifikante Positionsunterschiede (Kruskal–Wallis; überall p<.001) und klare gerichtete Abstufungen (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001). Das Rangmuster ist durchgehend monoton: nah beurteilt Qualität und Kundenorientierung am zustimmendsten (tiefste Ränge), fern am zurückhaltendsten. Die Effekte sind gross ($\varepsilon^2 \approx 0.275–0.360$), besonders bei der Einschätzung der generellen Qualität und Ausrichtung auf die Zielgruppen. Die Unterschiede sind substanziell und sprechen für einen starken Zusammenhang zwischen Nähe zur Organisation und Bewertung der Leistungsqualität.

F2 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Sichtbarkeit der Organisation und Dienstleistungen (Items F6, F7)	N	H (df=2)	p	ε²
PGI ist in den Bündner Regionen präsent	285	86.468	<.001	0.300
PGI ist in den Medien präsent	284	73.986	<.001	0.256
PGI ist auf Social Media-Kanälen präsent	284	58.852	<.001	0.202
Aufgaben und Ziele der PGI sind der lokalen Bevölkerung klar	284	54.401	<.001	0.186
Lokale Bevölkerung merkt, dass sich PGI für Sprach- und Kulturförderung einsetzt	284	52.652	<.001	0.180
Leistungen/Angebote und Dienstleistungen der PGI sind mir bekannt	283	119.897	<.001	0.421
Ich werde rechtzeitig über neue Projekte/Veranstaltungen/Förderangebote informiert	283	106.301	<.001	0.373
Ich habe einen guten Überblick über die Vielfalt der Angebote	283	125.106	<.001	0.440

Interpretation: Für alle acht Items bestehen hochsignifikante Gruppenunterschiede nach Position (p<.001) mit durchgehend gerichteten Trends (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001). Nahestehende Personen beurteilen Sichtbarkeit, Informationslage und Angebotskenntnis der PGI systematisch günstiger als neutral bzw. fern positionierte Befragte. Die Effekte sind überwiegend gross ($\varepsilon^2 \approx 0.180–0.440$). Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede bei der Bekanntheit der Angebote, der Informationslage sowie dem Überblick über die Angebotsvielfalt, was auf einen starken Nähe-Effekt im Antwortverhalten hinweist.

F3 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Lokale und institutionelle Verankerung (Items F8)	N	H (df=2)	p	ε²
PGI arbeitet mit lokalen Akteuren wirkungsvoll zusammen	285	90.556	<.001	0.314
PGI arbeitet mit anderen überregionalen Institutionen wirkungsvoll zusammen	285	67.042	<.001	0.231
PGI kennt Bedürfnisse der italienischsprachigen Bevölkerung im Kanton (Sprache/Kultur)	284	87.259	<.001	0.303
PGI kennt Bedürfnisse der italienischsprachigen Bevölkerung in der Diaspora	286	72.245	<.001	0.248

Interpretation: In allen vier Dimensionen zeigen sich hochsignifikante Unterschiede nach Position (p<.001) sowie klare monotone Abstufungen (Jonckheere–Terpstra; p<.001). Die Bewertungen fallen umso positiver aus, je näher die Befragten der PGI stehen. Die Effekte sind gross ($\varepsilon^2 \approx 0.231–0.314$. Besonders stark differenzieren die Einschätzungen zur Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren sowie zur Kenntnis der Bedürfnisse der italienischsprachigen Bevölkerung. Die Resultate deuten auf eine ausgeprägte Abhängigkeit der subjektiven Nähe der Befragten bei der Wahrnehmung der institutionellen Verankerung hin.

F4 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Direkte Wirkungen bei Zielgruppen (Items F9)	N	H (df=2)	p	ε²
Familien-/Freundeskreis	285	84.300	<.001	0.292
Schulen	285	75.314	<.001	0.260
Politische Behörden	285	58.774	<.001	0.201
Öffentliche Verwaltungen	285	55.398	<.001	0.189
Privatwirtschaft	285	55.141	<.001	0.188
Vereine	284	90.034	<.001	0.313

Interpretation: Für alle sechs Zielkontexte zeigen sich hochsignifikante Unterschiede nach Position (Kruskal–Wallis; überall p<.001) sowie durchgehend gerichtete Trends (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001). Nahestehende Personen schreiben der PGI in sämtlichen Kontexten einen deutlich stärkeren Beitrag zur Lebendigkeit der Kultur des italienischsprachigen Graubündens zu als neutral oder fern positionierte Befragte. Die Effekte sind gross ($\varepsilon^2 \approx 0.188–0.313$). Besonders stark fallen die Unterschiede bei Vereinen sowie im Familien- und Freundeskreis aus.

F5 **Kruskal–Wallis-Test** (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…zur Sprachkompetenz in der italienischen Bevölkerung	286	85.990	<.001	0.297
…zur sprachlichen Vielfalt im Kanton Graubünden	286	75.242	<.001	0.259
…zur kulturellen Vielfalt im Kanton Graubünden	284	81.366	<.001	0.282
…zur Identität der Sprachminderheiten im Kanton Graubünden	285	87.015	<.001	0.301
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Behörden/Verwaltung GR	286	58.162	<.001	0.198
…zur gelebten Mehrsprachigkeit in Bildungsinstitutionen	285	62.000	<.001	0.213

Aggregierte Wirkungen (Items F10): Beitrag	N	H (df=2)	p	ε²
…Digitalisierungsmöglichkeiten für Sprach- und Kulturförderung nutzen	286	53.703	<.001	0.183
…Kultur Italienischbündens in den Volksschulen pflegen	284	66.666	<.001	0.230
…Bevölkerung im Kanton GR für Mehrsprachigkeit sensibilisieren	286	60.173	<.001	0.206
…Bevölkerung in der Schweiz für Mehrsprachigkeit GR sensibilisieren	286	52.574	<.001	0.179
…Anliegen der Sprachminderheiten in kantonale Politik einbringen	285	65.109	<.001	0.224
…Anliegen der Sprachminderheiten in nationale Politik einbringen	286	50.395	<.001	0.171

Interpretation: Für alle zwölf aggregierten Wirkdimensionen bestehen hochsignifikante Unterschiede nach Position (p<.001) mit konsistent gerichteten Rangordnungen (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001). Die Ergebnisse zeigen ein klares Muster: Je näher die Befragten der PGI stehen, desto stärker wird deren übergeordneter gesellschaftlicher Beitrag eingeschätzt. Die Effekte liegen insgesamt im mittleren bis grossen Bereich ($\varepsilon^2 \approx 0.171–0.301$). Die Nähe wirkt sich somit breit über alle Wirkungsdimensionen hinweg systematisch auf das Antwortverhalten aus - am stärksten bei Identität, Sprachkompetenz und kultureller Vielfalt.

F6 Kruskal–Wallis-Test (H-Test, Gruppen: nahe, neutral, fern)

Interessensvertretung (Items F11)	N	H (df=2)	p	ε²
Erste Anlaufstelle in sprachpolitischen Fragen	285	68.630	<.001	0.236
Wahrnehmung durch kantonale Politik	285	50.247	<.001	0.171
Angemessene Interessenvertretung gegenüber Behörden	285	62.987	<.001	0.216
Konkrete Verbesserungen für Zielgruppen	285	68.561	<.001	0.236

Interpretation: Für alle vier Aussagen zur Interessensvertretung zeigen sich hochsignifikante Unterschiede nach Position (Kruskal–Wallis; überall p<.001) sowie klar gerichtete Abstufungen (Jonckheere–Terpstra; überall p<.001). Nahestehende Personen beurteilen die Rolle der PGI als Anlaufstelle, die politische Wahrnehmung sowie die Wirksamkeit der Interessensvertretung deutlich zustimmender als neutral bzw. fern positionierte Befragte. Die Effekte liegen im mittleren Bereich ($\varepsilon^2 \approx 0.171–0.236$), am stärksten bei Anlaufstelle und konkreten Verbesserungen. Somit unterstreichen die Ergebnisse unterstreichen die hohe Bedeutung der Organisationsnähe für die Bewertung der sprachpolitischen Wirkung der PGI.

Materialliste

A. Lia Rumantscha

Dokument	Ausgaben
Accents strategics ed operativs	2021-2024, 2025-2028
Activitads	2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025
Bilanz und Erfolgsrechnung	2018-2024
Champs d'activitad	2026
Controlling Paginas Web e Medias Socialas	
Cunvegna da prestaziun LR	2021-2024 / 2025-2028
Cunvegna da prestaziun FMR	2021-2024 / 2025-2028
FTEs LR	
Innenbooklet	2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023
Partenadis LR	
Participant as Curs	2019-2024
Program editorial da la Chasa Editura Rumantscha	2025
PULLS Befragung 2025 – Resultate	
Rapport Annual	2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024
Rapport Final 100 onns Lia Rumantscha	
Rapport intermediar FMR	2023
Selbstbeurteilung inkl. Belege und Evidenzen	
Stakeholder LR	
Statistica entradas	2007-2024
Strategia LR	
Strategie zur digitalen Transformation	
Survista Products Purschidas	
Survista Projects	
Tschentaments Lia Rumantscha	
Tschentaments Surselva Romontscha	
Tschentaments Uniun dals Grischs	
Tschentaments Uniun rumantscha Grischun	

B. Pro Grigioni Italiano

Dokument	Ausgaben
Accordo di prestazioni PGI	2021-2024 / 2025-2028
Annuario	2020, 2021, 2022, 2023, 2024
Autovalutazione	
Attivita PGI	2024
FTE	

Lista progetti e iniziative extra accordi di prestazione	
Priorita strategiche e operative	2021-2024 / 2025-2028
Rapporto parziale	2021-2023
Regolamento per i contributi alle Sezioni e ai Centri regionali	
Riassunto accordi prestazione	
Servizi e clienti	
Statuto PGI	
Statuto PGI Bregalgia	
Statuto PGI Coira	
Statuto PGI Moesano	

C. Diverses

Dokument	Ausgaben
Diaspora rumantscha: glista dals projects sustegnids l'onn	2021, 2022, 2023, 2024
Die Diaspora rumantscha in der Deutschschweiz	2024
Die Medien und Medienförderung im Kanton Graubünden: Bestandsanalyse und Zukunftsaussichten	2021
Emprem Creaton rumantsch. Rapport final	2023
Evaluationsbericht	2019
Förderung der Mehrsprachigkeit in der Schweiz: heute und morgen	2023
Leistungsvereinbarung BAK GR	2021
Massnahmenvorschläge zur Sprachenförderung im Kanton Graubünden	2020
Notiza DiaspoRa	2021-2024
Program chantun GR	2021, 2022, 2023, 2024
Prüfung der Subventionen im Bereich Sprachförderung	2023
Rapport GR	2020, 2021, 2022, 2023
Sprachengesetz (Bund)	
Sprachengesetz des Kantons Graubünden	
Sprachenverordnung (Bund)	
Sprachenverordnung des Kantons Graubünden	
Subventionsgesetz (Bund)	

Interviewpartner

A. Lia Rumantscha

Balett, Manuela
Cadonau, Orlando
Guidon Galliard, Annatina
Hobi, Flavia
Lutz, Ursin
Pfister, Remo
Prevost, Lars
Solinger, Markus
Valär, Rico
Zanetti, Aita

B. Pro Grigioni Italiano

Barbusca, Stefano
Bertagni, Aldo
Brocco Ponzio, Silva
Lanfranchi, Fiorenza
Lardi, Giorgio
Lucini-Pedrussio, Doris
Michael, Maurizio
Milani, Franco
Lanfranchi, Augusta
Todisco, Vincenzo

C. Bundesamt für Kultur und Kanton Graubünden

Dermont, Clau
Häusler, Fiona
Giorgetti, Rosalita
Vitali, David

Berther, Ivo

Indiktorenliste

Ebene	Indikatoren (Auswahl)
Ressourcenindikatoren	– Budget BAK/Kanton für Sprachförderung (CHF/Jahr) – Anzahl FTE von LR / PGI nach Standorten und Produktgruppen (Sprachförderung, Digitale Medien, Lehrmittel, Kooperationen, etc.) – Finanzielle Kennzahlen (Drittmittel, Umsatz und Artikelanzahl im Online-Shop, etc.) – Kompetenzprofile der Mitarbeitenden der Sprachorganisationen
Leistungsindikatoren	– Erbrachte Leistungen: Anzahl nach Produktgruppen (Kurse, Workshops, Publikationen, Übersetzungen, Projekte, Kooperationen, politische Beiträge) – Gesamtzahl der erreichten Personen und Nutzungen (Teilnehmende, Downloads, Bestellungen, Portalnutzungen usw.) – Reichweite in prioritären Zielgruppen – Durchschnittliche Zufriedenheitsbewertung der Kundschaft / Nutzerzufriedenheit digitaler Angebote – Kooperationskennzahlen (Anzahl Partner, Intensität der Zusammenarbeit)
Wirkungsindikatoren	– Weiterempfehlungsbereitschaft der Anspruchsgruppen gegenüber LR / PGI – Wahrgenommene Wirkung der LR / PGI auf die Anwendung des Rätoromanischen / Italienischen in Familie/Freundeskreis, Schulen, politischen Behörden, öffentlichen Verwaltungen, Privatwirtschaft und Vereinen – Wahrgenommener Beitrag der LR / PGI zur Sprachkompetenz der rätoromanischen Bevölkerung – Wahrgenommener Beitrag der LR / PGI zur sprachlichen Vielfalt im Kanton Graubünden – Wahrgenommener Beitrag der LR / PGI zur kulturellen Vielfalt im Kanton Graubünden – Wahrgenommener Beitrag der LR / PGI zur Identität der Sprachminderheiten – Wahrgenommener Beitrag der LR / PGI zur gelebten Mehrsprachigkeit in Verwaltung und Bildungsinstitutionen sowie zur Pflege des Rätoromanischen / Grigionitaliano in den Volksschulen – Wahrgenommener Beitrag der LR / PGI zur Nutzung der Digitalisierung für die Sprachförderung – Wahrgenommene Sensibilisierungswirkung der LR / PGI für Mehrsprachigkeit im Kanton Graubünden und in der Schweiz – Wahrgenommene politische Wirkung und Wirksamkeit der Interessenvertretung von LR / PGI zugunsten der Sprachminderheiten

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsmodell der Sprachförderung Kanton Graubünden 12
Abbildung 2: Vorgehen in Modulen 14
Abbildung 3: Umfragen LR und PGI - Beschreibung der Stichprobe nach Perspektive 18
Abbildung 4: Umfragen LR und PGI - Beschreibung der Stichprobe nach Lebensmittelpunkt 19
Abbildung 5: Umfragen LR und PGI - Beschreibung der Stichprobe nach persönlicher Nähe 19
Abbildung 6: Ausrichtung der LR als Organisation: Qualitätsorientierung 24
Abbildung 7: Ausrichtung der LR als Organisation: Kundenorientierung 25
Abbildung 8: Zufriedenheit mit den Leistungen der LR: Leistungsgruppen 28
Abbildung 9: Zufriedenheit mit den Leistungen der LR: Weiterempfehlung 28
Abbildung 10: Sichtbarkeit und lokale Verankerung der LR: Sichtbarkeit der Organisation 32
Abbildung 11: Sichtbarkeit und lokale Verankerung der LR: Sichtbarkeit der Dienstleistungen 33
Abbildung 12: Lokale und institutionelle Verankerung der LR 33
Abbildung 13: Wirkungen in der Sprach- und Kulturförderung der LR: Wirkungen bei den Zielgruppen 35
Abbildung 14: Wirkungen in der Sprach- und Kulturförderung der LR: Übergeordnete Wirkungen 36
Abbildung 15: Interessensvertretung der LR: Wirkungen 37
Abbildung 16: Ausrichtung der PGI als Organisation: Qualitätsorientierung 43
Abbildung 17: Ausrichtung der PGI als Organisation: Kundenorientierung 43
Abbildung 18: Zufriedenheit mit den Leistungen der PGI: Leistungsgruppen 46
Abbildung 19: Zufriedenheit mit den Leistungen der PGI: Weiterempfehlung 47
Abbildung 20: Sichtbarkeit und lokale Verankerung der PGI: Sichtbarkeit der Organisation 51
Abbildung 21: Sichtbarkeit und lokale Verankerung der PGI: Sichtbarkeit der Dienstleistungen 51
Abbildung 22: Lokale und institutionelle Verankerung der PGI 52
Abbildung 23: Wirkungen in der Sprach- und Kulturförderung der PGI: Wirkungen bei den Zielgruppen 53
Abbildung 24: Wirkungen in der Sprach- und Kulturförderung der PGI: Übergeordnete Wirkungen 54
Abbildung 25: Interessensvertretung der PGI: Wirkungen 55
Abbildung 26: Entwicklungsoptionen in der Governance 58
Abbildung 27: Übersicht – Module nach Breite × Tiefe 59
Abbildung 28: Strategische Prioritäten in der Übersicht – LR 62
Abbildung 29: Strategische Prioritäten in der Übersicht – PGI 66

Autoren

Curdin Derungs
Prof. Dr. oec. HSG

Professor für Public Management
Stv. Leiter Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Ursin Fetz
Prof. Dr. iur.

Professor für Recht
Leiter Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Melanie Tamborini
MSc

Wissenschaftliche Projektleiterin
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Lara Brunner
BSc

Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin
Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Luigi Menghini
lic. phil.

Dozent
Pädagogische Hochschule Graubünden (PHGR)

Zentrum für Verwaltungsmanagement

Das Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) der FH Graubünden fördert das unternehmerische Handeln in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen (NPO) mit dem Ziel, die Effizienz und Effektivität zu steigern. Dazu vermitteln wir angewandtes Wissen, entwickeln praxisfähige Lösungen für die wirkungsorientierte Verwaltungsführung und forschen in ausgewählten Schwerpunkten – insbesondere zum Gemeindemanagement.

Das ZVM steht in einem ständigen Wissensaustausch mit der öffentlichen Hand und moderiert im Praxisdialog verschiedene ERFA-Gruppen. Es unterstützt die öffentliche Verwaltung sowie Non-Profit-Organisationen (NPO) in Forschungs- und Beratungsprojekten zu den Themen Gemeindeführung und -fusionen, Miliz- und Freiwilligentätigkeit sowie Digitalisierung, Strategie und Organisation.

Fachhochschule Graubünden
Zentrum für Verwaltungsmanagement
Comercialstrasse 22
7000 Chur
Schweiz

Curdin Derungs, Ursin Fetz, Melanie Tamborini und Lara Brunner
unter Mitarbeit von Luigi Menghini

T +41 81 286 24 24
zvm@fhgr.ch

fhgr.ch/zvm

Fachhochschule Graubünden
Scola auta spezialisada dal Grischun
Scuola universitaria professionale dei Grigioni
University of Applied Sciences of the Grisons

© FH Graubünden, Mai 2026

swissuniversities

Institutionell akkreditiert nach HFKG 2018-2025