

STRATEGIE FÜR DAS MANAGEMENT VON BAUKULTURERBE DURCH DEN EINSATZ VON CCIS

TRANSNATIONALE EMPFEHLUNGEN
D.T3.3.3. DOCUMENT



Interreg
CENTRAL EUROPE



Forget Heritage

European Union
European Regional
Development Fund





FORGET HERITAGE

Dieses Dokument ist Ergebnis und Zusammenfassung der Aktivitäten des EU INTERREG-Projektes FORGET HERITAGE, erprobt in Pilotaktionen, nachhaltig implementiert und koordiniert durch die Projektpartner.

Erstellt von: Dr. Nika Murovec und Dr. Damjan Kavas

Deutsche Übersetzung: Tom Seidel – Die Korrigierer

Deutsche Ausgabe herausgegeben von: Amt für Kultur und Freizeit, Stadt Nürnberg



INHALT

1. EINFÜHRUNG	2
2. HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGEN	3
3. DAS ‚FORGET HERITAGE‘-KONZEPT	9
4. STRATEGISCHE AUSRICHTUNGEN UND EMPFEHLUNGEN	13
4.1 STRATEGISCHE AUSRICHTUNGEN	16
4.2 EMPFEHLUNGEN	30
5. SCHLUSSFOLGERUNGEN	37





1.EINFÜHRUNG

Das Hauptziel des ‚Forget Heritage‘-Projekts bestand darin, innovative, reproduzierbare und nachhaltige Modelle für das Management von öffentlich-privaten Kooperationen für leerstehende Gebäude des Kulturerbes zu identifizieren und diesen historischen Stätten durch die Gründung von Kultur- und Kreativunternehmen (CCIs) einen Mehrwert zu verleihen.

Das ‚Forget Heritage‘-Projekt hat versucht, die folgende Frage zu beantworten: Wie können wir das versteckte Potenzial des Kulturerbes zur Verbesserung der Lebensqualität der Menschen freisetzen und gleichzeitig neue Möglichkeiten schaffen sowie dem Kultur- und Kreativsektor zusätzliche Informationen zu dessen Management bieten? Nach 42 Monaten wird die Antwort auf die zu Beginn des Projekts aufgeworfene Frage mit der vorliegenden Strategie des Managements des baukulturellen Erbes durch den Einsatz von CCIs (Transnational Recommendation Paper) ausgearbeitet. Das Dokument definiert die Leitlinien für die Aktivitäten, die von den lokalen, regionalen und nationalen Behörden (als die essenziellen Stakeholder) im Rahmen des Schutzes und der Nutzung historischer Ressourcen durch den Einbezug der Kultur- und Kreativwirtschaft (CCIs) geplant, umgesetzt und koordiniert werden. Dieses Strategiepapier enthält strategische Orientierungen sowie Empfehlungen zu Aktivitäten und Investitionen, um die Nachhaltigkeit der Wiederbelebung von historischen Gebäuden durch die CCIs zu gewährleisten.

Der Inhalt der Strategie basiert auf den bei der Durchführung der Pilotprojekte gewonnenen Erfahrungen, den Informationen aus dem transnationalen Evaluierungsbericht über Pilotprojekte (D.T3.3.2), dem transnationalen Peer Review (D.T3.3.1), dem Managementhandbuch (D.T1.3.1), dem Policy-Handbuch (D.T1.3.1), dem Ex-post-Evaluierungsbericht über das lokal implementierte transnationale Modell (D.T2.3.6), der persönlichen Kommunikation mit Pilotprojektmanagern, Projektpartnern und politischen Entscheidungsträgern. Die Strategie wird von den lokalen Entscheidungsträgern empfohlen, um deren langfristige Nachhaltigkeit zu gewährleisten.





2. HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGEN



Die europäischen städtischen und ländlichen Gebiete sind geprägt durch ihr kulturelles Erbe. Stärker als vielleicht auf den meisten anderen Kontinenten ist die Landschaft Europas historisch gewachsen, auf Strukturen und Stätten aufbauend, die seit Jahrhunderten von einer Generation an die nächste weitergegeben werden, und dabei an veränderte soziale, wirtschaftliche, kulturelle oder politische Bedingungen sowie an die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen angepasst wird. Das kulturelle Erbe ist ein Gemeingut, das von früheren Generationen als Vermächtnis an die Nachkommen weitergegeben wurde, und ist ein prägendes Merkmal Europas. Aufgrund seines einzigartigen Reichtums und seiner Vielfalt ist es ein wesentlicher Faktor für die Identität und Attraktivität Europas als Kontinent.

Laut der Mitteilung der Kommission "Für ein integriertes Konzept für das kulturelle Erbe Europas" (2014) ist das kulturelle Erbe „eine gemeinsame Ressource und ein Gut der Allgemeinheit. Wie bei anderen Gütern dieser Art besteht die Gefahr der Übernutzung und Unterfinanzierung, was zu Vernachlässigung, Verfall und – in manchen Fällen – Vergessen führen kann. Die Pflege unseres kulturellen Erbes ist daher unsere gemeinsame Verantwortung. Zwar obliegt der Schutz des kulturellen Erbes hauptsächlich den nationalen, regionalen oder lokalen Behörden; die Europäische Union kann jedoch – in Einklang mit den Verträgen und dem Grundsatz der Subsidiarität – ebenfalls ihren Beitrag leisten.“ Das kulturelle Erbe Europas verkörpert unsere Geschichte und Identität - die Seele unseres Kontinents. Mehr noch - es verfügt über ein enormes wirtschaftliches und soziales Potenzial; das Erbe kann uns helfen, Beschäftigung und Unternehmen in Schlüsselsektoren zu fördern und gleichzeitig einige der dringendsten gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit anzugehen.





Gemäß der „European Heritage Strategy for the 21st Century (2017)“ des Europarats ist es dringend erforderlich, die Richtlinien zum Schutz des Kulturerbes neu auszurichten und sie in den Mittelpunkt eines integrierten Ansatzes zu stellen, der sich auf die Erhaltung, den Schutz und die Förderung des Kulturerbes durch die Gesellschaft als Ganzes konzentriert – sowohl durch die nationalen Behörden als auch durch die Gemeinschaften, die die Hüter dieses Erbes sind –, so dass jeder, von den am stärksten Beteiligten bis hin zu denjenigen mit weiterem Bezug, es wertschätzen und sich verantwortlich fühlen kann.

Während die Notwendigkeit der Erhaltung des kulturellen Erbes weithin anerkannt wird, ist die Verfügbarkeit der dafür erforderlichen finanziellen Mittel oft im selben Maße unzureichend. Infolge der Wirtschaftskrise wurden in vielen Fällen die Haushaltsmittel für Kultur im Allgemeinen und die Erhaltung des Kulturerbes im Besonderen gekürzt. Dadurch wurde es auch zunehmend schwerer, private Finanzierungsquellen zu erschließen. Es ist daher dringend geboten, die verfügbaren Ressourcen so effizient wie möglich zu nutzen, zu prüfen, wie neue Finanzierungsquellen (z.B. Privatkapital, Stiftungen usw.) erschlossen werden können, um neue Wege der öffentlich-privaten Zusammenarbeit zu finden. Noch dringender ist die Frage, wenn wir den Kreis der etablierten Kulturdenkmäler verlassen und uns stattdessen Stätten zuwenden, die bisher eher vernachlässigt wurden und die Gefahr laufen, unwiederbringlich verloren zu gehen, wenn nicht bald Maßnahmen zu ihrer Erhaltung und Wiederherstellung ergriffen werden. Der beste Weg, ein Gebäude zu schützen, ist, dass es genutzt wird, auch wenn die Nutzung nur vorübergehend oder teilweise erfolgt. Es ist nicht zu vermeiden, dass es schwierig ist, für manche historischen Gebäude eine Nutzung zu finden, insbesondere in Gebieten, in denen der Immobilienmarkt schwach ist und die Möglichkeiten zum Verkauf oder zur Wiederverwendung begrenzt sind. Solche Gebäude können jedoch zu Herzstücken einer zukünftigen Revitalisierung werden. Geschichten und Erinnerungen, früherer Stolz und geschichtliche Lektionen, die mit historischen Stätten verbunden sind, sind Ressourcen für die Stadtentwicklung und die regionale Identität und können wiederbelebt, interpretiert und zu neuem Leben erweckt werden.





Dieses neue Leben ist gekennzeichnet durch die Wiederverwendung von historischen Gebäuden als Knotenpunkte für die kulturelle Erneuerung, als Inkubatoren für soziales Kapital und als Experimentierfelder für neue städtische Entwicklungen. Daher ist die öffentliche Unterstützung (Beratung, Management, Finanzierung etc.) von entscheidender Bedeutung.

Das Projekt „Cultural Heritage Counts for Europe“ (2015) betont die Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes, bei dem die sozialen, kulturellen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen des kulturellen Erbes grundlegend miteinander verknüpft sind. Im Abschlussbericht des Projekts heißt es, dass die bisherige und aktuelle Bewertung von Investitionen in das kulturelle Erbe auf der Grundlage des nachgelagerten Konzepts nicht das volle Potenzial des kulturellen Erbes zeigt. Mit einem wirklich integrierten Ansatz für das Kulturerbe können die Vorteile des kulturellen Erbes maximiert werden. Der Bericht schlägt ein vorgelagertes Konzept für das kulturelle Erbe vor, bei dem traditionelle wirtschaftliche Investitionsprogramme mit Mitteln aus anderen Sektoren erweitert werden. Dies bedeutet, dass Investitionen in Ressourcen, die nicht zum Erbe gehören, eingesetzt werden müssen, um parallel sowohl Ziele zu erreichen, die nicht zum Erbe gehören (z.B. sozialer Zusammenhalt oder Abbau der Arbeitslosigkeit), als auch den Schutz von Kulturgütern zu gewährleisten. Die volle Ausschöpfung des Potenzials des vorgelagerten Konzepts in Verbindung mit einer stärkeren Integration der sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und ökologischen Auswirkungen des Erbes schliesse ein, dass das kulturelle Erbe zu einer Quelle für nachhaltige Entwicklung wird. Heute entstehen neue Beziehungen zwischen dem kulturellen Erbe und zeitgenössischer künstlerischer und kreativer Arbeit, wodurch mehr Raum für Kreativität und Innovation geboten werden kann. Gemäß der „Rahmenkonvention von Faro“ ist die Anerkennung des Erbes als gemeinsame Verantwortung konzipiert: Das Erbe beschränkt sich nicht mehr auf die von den nationalen Behörden offiziell als solche anerkannten Elemente - das geschützte Erbe -, sondern umfasst nun auch die Elemente, die von der lokalen Bevölkerung und den lokalen Behörden als Erbe betrachtet werden. Diese Entwicklung führt zu neuen, stärker auf Partizipation und Zusammenarbeit setzende Managementansätze.





Die Erhaltung und Wiederverwendung des kulturellen Erbes erfordert die Beteiligung mehrerer Akteure aus verschiedenen Sektoren: dem öffentlichen, privaten und nichtstaatlichen Sektor. Ihre Beteiligung ist nicht nur für die Initiierung und Durchführung der Wiederverwendung erforderlich, sondern auch für die Erhaltung des Kulturerbes nach einer Maßnahme (Nachhaltigkeit). Die praktischen Methoden und Mechanismen, die zur Erreichung dieser Ergebnisse angewandt werden, sind erst seit kurzem Gegenstand theoretischer und praktischer Ansätze.

Historische Gebäude sind das Markenzeichen zahlreicher (mitteleuropäischer) Städte und Dörfer: Historische Viertel verleihen unseren Städten Einzigartigkeit. Sie sind ein lebendiges Symbol für das reiche kulturelle Erbe Europas und spiegeln die Identität der Gesellschaft wider. Aus verschiedenen Gründen (wirtschaftlich, sozial, historisch etc.) haben die meisten Städte Mitteleuropas ungenutzte Baudenkmäler, die die Geschichte der lokalen Gemeinschaft auf unterschiedliche Weise geprägt haben. Dabei geht es nicht nur um die weithin anerkannte "A-Liste" von Gebäuden des Kulturerbes, sondern auch um Gebäude wie ehemalige Fabriken, Krankenhäuser, Schulen oder Kasernen, die in den Hintergrund rücken und für die Öffentlichkeit oft unsichtbar sind. Diese Gebäude haben die Geschichte und das Leben der lokalen Gemeinschaft geprägt und sind nach wie vor ein wichtiger Bestandteil der kulturellen Identität dieser Regionen. Wenn historische Gebäude leer stehen, sind sie einem deutlich erhöhten Risiko ausgesetzt, beschädigt zu werden oder zu verfallen, und stellen einen potenziellen Schandfleck an ihrem Standort dar.

Viele Gebäude des Kulturerbes befinden sich im öffentlichen Besitz und werden durch öffentliche Mittel erhalten, aber diese Situation ändert sich, und zunehmend sind private und bürgerliche Vereine gefragt. Die Beteiligung der Privatwirtschaft bietet auch die Möglichkeit, Konzepte zu entwickeln, die über bloße Erhaltungsmaßnahmen hinausgehen. So kann beispielsweise die Umnutzung von Gebäuden einen Mehrwert und zusätzliche Relevanz für Bürger, Kreative und die Wirtschaft bieten. Heutzutage arbeiten in vielen Ländern der Privatsektor, zivilgesellschaftliche Institutionen und die Regierung partnerschaftlich zusammen, um das kulturelle Erbe zu erhalten und als sozioökonomisches Gut zu entwickeln.





Entscheidend für den Erfolg der Wiederverwendung von denkmalgeschützten Gebäuden ist die Suche nach einer wirtschaftlich tragfähigen Nutzung unter Wahrung des Denkmalwertes des Gebäudes, um ein Gleichgewicht zwischen Entwicklung und Erhaltung zu finden. Die Wiederbelebung historischer Gebäude erfordert einen interdisziplinären Ansatz unter Einbeziehung mehrerer Akteure, nicht nur um die Erhaltung zu initiieren und durchzuführen, sondern auch um den Ort zu erhalten (Wiederbelebung). Es wird in breitem Maße anerkannt, dass die Wiederbelebung in die Strategien für die soziale, ökologische und wirtschaftliche Entwicklung eingebettet werden muss, was finanzielle Mechanismen zur Förderung und Erleichterung der Beteiligung des öffentlich-privaten Sektors sowie des dritten Sektors umfasst.

In ganz Europa wurden und werden denkmalgeschütztes Gebäude für Handel, Gewerbe und Dienstleistungen wie Museen, Kultur- und Begegnungsstätten, Kindergärten und Jugendclubs revitalisiert. Hier ist die Kultur- und Kreativwirtschaft einer der wichtigsten Akteure bei der Revitalisierung, da sie Wirtschaftswachstum und Innovationen generiert. Außerdem hat die Kultur- und Kreativwirtschaft nach wie vor einen hohen Bedarf an Arbeitsflächen. Eine allgemeine Definition der Kultur- und Kreativwirtschaft existiert in Europa nicht. Die UNESCO definiert die Kultur- und Kreativwirtschaft als Tätigkeiten, „deren Hauptzweck die Produktion oder Reproduktion, die Förderung, der Vertrieb oder die Vermarktung von Waren, Dienstleistungen und Tätigkeiten kultureller, künstlerischer oder denkmalpflegerischer Natur ist“. Gemäß dem Programm Kreatives Europa umfassen die kulturellen und kreativen Bereiche alle Sparten, deren Aktivitäten auf kulturellen Werten oder anderen künstlerischen individuellen oder kollektiven kreativen Ausdrucksformen basieren. Die Begriffe „Kulturwirtschaft“ und „Kreativwirtschaft“ sind praktisch austauschbar. Das Konzept der „Kulturwirtschaft“ bezieht sich eher auf das kulturelle Erbe und traditionelle Schöpfungsformen, während die „Kreativwirtschaft“ die angewandten Künste, Innovationen und die Gewinnerzielung und Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Schaffung von geistigem Eigentum umfassen. Theater, bildende Kunst, Kino, Fernsehen, Radio, Musik, Verlagswesen, Computerspiele, neue Medien, Architektur, Design, Mode und Werbung sind Teil der Kultur- und Kreativwirtschaft. Gemäß der 2018 verabschiedeten „Neuen Europäischen Kulturagenda“ bieten die CCIs in Europa mehr als 12 Millionen Vollzeitstellen, was 7,5 % der Arbeitskräfte in der EU ausmacht und einer Wertschöpfung von rund 509 Milliarden Euro des BIP entspricht.



Seit der Verabschiedung der Europäischen Kulturagenda im Jahr 2007 besteht ein Hauptziel der Europäischen Kommission darin, Europa als globale Drehscheibe für Kreativität und Kultur zu fördern und gleichzeitig die kulturelle Vielfalt Europas zu bewahren und zu fördern. In einer politischen Mitteilung aus dem Jahr 2012 forderte die Kommission die EU-Länder, Regionen und Großstädte auf, ihren Kultur- und Kreativsektor zu fördern, um Chancen zu schaffen und das Wachstum zu steigern; und in den letzten Jahren hat eine wachsende Zahl von EU-Ländern und -Städten Strategien entwickelt, um das Potenzial der CCIs voll auszuschöpfen. Darüber hinaus ist die Kultur- und Kreativwirtschaft stark standortabhängig und zehrt von den lokalen Traditionen und eignet sich daher besonders für die dynamische Nutzung der einer Stadt eigenen Energien und für die Generierung von wirklichen Bottom-up-Entwicklungsprozessen. Deshalb werden die CCIs zunehmend als Schlüsselkomponente der lokalen Wirtschaftsentwicklung angesehen. An der Schnittstelle von Kunst, Wirtschaft und Technologie wirken sie als Katalysator und Innovationsmotor, mit Vorteilen, die die gesamte Wirtschaft stärken. An diesem Punkt spielen Städte und Gemeinden als die basalen lokalen Formen der Regierung eine Schlüsselrolle. Städte sind ein privilegiertes Terrain aufgrund ihrer dichten Netzwerke von interagierenden Menschen, Märkten und Aktivitäten. Die Stadt als Ganzes fungiert als eine Art kreatives Feld, in dem Informationen mit besonderer Intensität zwischen den verschiedenen Bereichen des wirtschaftlichen und sozialen Lebens im städtischen Raum fließen.

Die mitteleuropäischen Städte sind durch eine Konzentration des Kultur- und Kreativsektors gekennzeichnet. Für die Städte sind die Kreativen definitiv eine attraktive Gruppe, die allerdings erschwinglicher und flexibler Arbeitsplätze bedarf. Die Authentizität und der Charakter historischer (selbst nicht sehr alter) Gebäude stellen für sie einen Mehrwert dar, der bei neuen fehlt. Den CCIs kommt eine wichtige Rolle zu, um Städten und Regionen zu helfen, sich neu zu erfinden und verwaisten Gebieten eine neue Bestimmung und Identität zu geben.





3. DAS ‚FORGET HERITAGE‘-KONZEPT



Das ‚Forget Heritage‘-Projekt befasst sich mit einem Problem, das in den meisten Städten zu finden ist, die durch ungenutzte historische Gebäude gekennzeichnet sind, die die Geschichte der lokalen Gemeinschaft auf verschiedene Weise geprägt haben. Die Funktionalität solcher Gebäude ist oft begrenzt, sie verwandeln sich in urbane Leerräume und wirken sich negativ auf die Umgebung aus. In jeder Stadt besteht der Druck, solche Gebäude abzureißen und im Namen der Entwicklung neue Wohn- oder Geschäftshäuser an ihrer Stelle zu errichten. Es gibt jedoch zahlreiche Belege dafür, dass gerade solche urbanen Leerräume das Potenzial haben, zum Haupttreiber der Entwicklung in einem Stadtteil zu werden. Nicht nur Blöcke kleinerer Gebäude unterschiedlichen Alters verleihen den Städten Charakter und Charme, sondern diese Gebiete können auch die Grundlage für vielfältige lokale Unternehmen und innovative Start-ups bilden. Während große Neubauten geeigneten Raum für bereits etablierte Unternehmen bieten, die ihn sich leisten können, sind ältere, schlichte und unprätentiöse Gebäude eine eigene Art von Treibern für die wirtschaftliche Entwicklung. Die Grundidee des ‚Forget Heritage‘-Projekts baut auf der Grundlage der Aussage von Jane Jacobs auf: „Alte Ideen können manchmal neue Gebäude gebrauchen. Neue Ideen müssen alte Gebäude nutzen.“ Innovative Ideen jeglicher Art bergen in ihrer Entwicklungsphase immer ein großes Risiko, egal wie erfolgreich sie letztlich sind. Solche Ideen brauchen immer Raum zum Experimentieren: Raum für Versuch und auch Raum für Irrtum.





Das Hauptziel des Projekts war die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Partnerstädten, um innovative, nachvollziehbare und nachhaltige Managementmodelle der öffentlich-privaten Zusammenarbeit für die verwaisten historischen Stätten (anerkannt als Kulturerbe) zu identifizieren, indem solche Stätten durch die Gründung von Kultur- und Kreativunternehmen aufgewertet werden. Das Konsortium soll Empfehlungen für andere Städte abgeben, wie das versteckte Potenzial der (Kultur-) Baudenkmäler gehoben werden kann, um sowohl die Arbeitsmöglichkeiten und Managementfähigkeiten in der Kultur- und Kreativwirtschaft zu fördern und zu verbessern und um Einfluss auf die Lebensqualität der Bürger zu nehmen. Die Projektpartner erkannten den Bedarf der Kreativen an geeigneten und inspirierenden Arbeitsumfeldern sowie die Bedeutung verschiedener positiver externer Effekte (von sozialen bis wirtschaftlichen), die sich aus der Bereitstellung revitalisierter denkmalgeschützter Gebäude für die Kreativen ergeben. Das ‚Forget Heritage‘-Projekt versucht daher, solche Orte zu identifizieren und Informationen und Tools bereitzustellen, um ihr verstecktes Potenzial durch die Kultur- und Kreativwirtschaft zu erschließen. Gleichzeitig versucht es, das Bewusstsein und das Verständnis bei den beiden Hauptakteuren dieses Prozesses, der öffentlichen Verwaltung und den Kreativen, zu verbessern und gemeinsam wirtschaftlich nachhaltige Modelle zu finden, sie zu testen und Vorbilder zu schaffen, die auch anderen Städten als Inspiration dienen können.



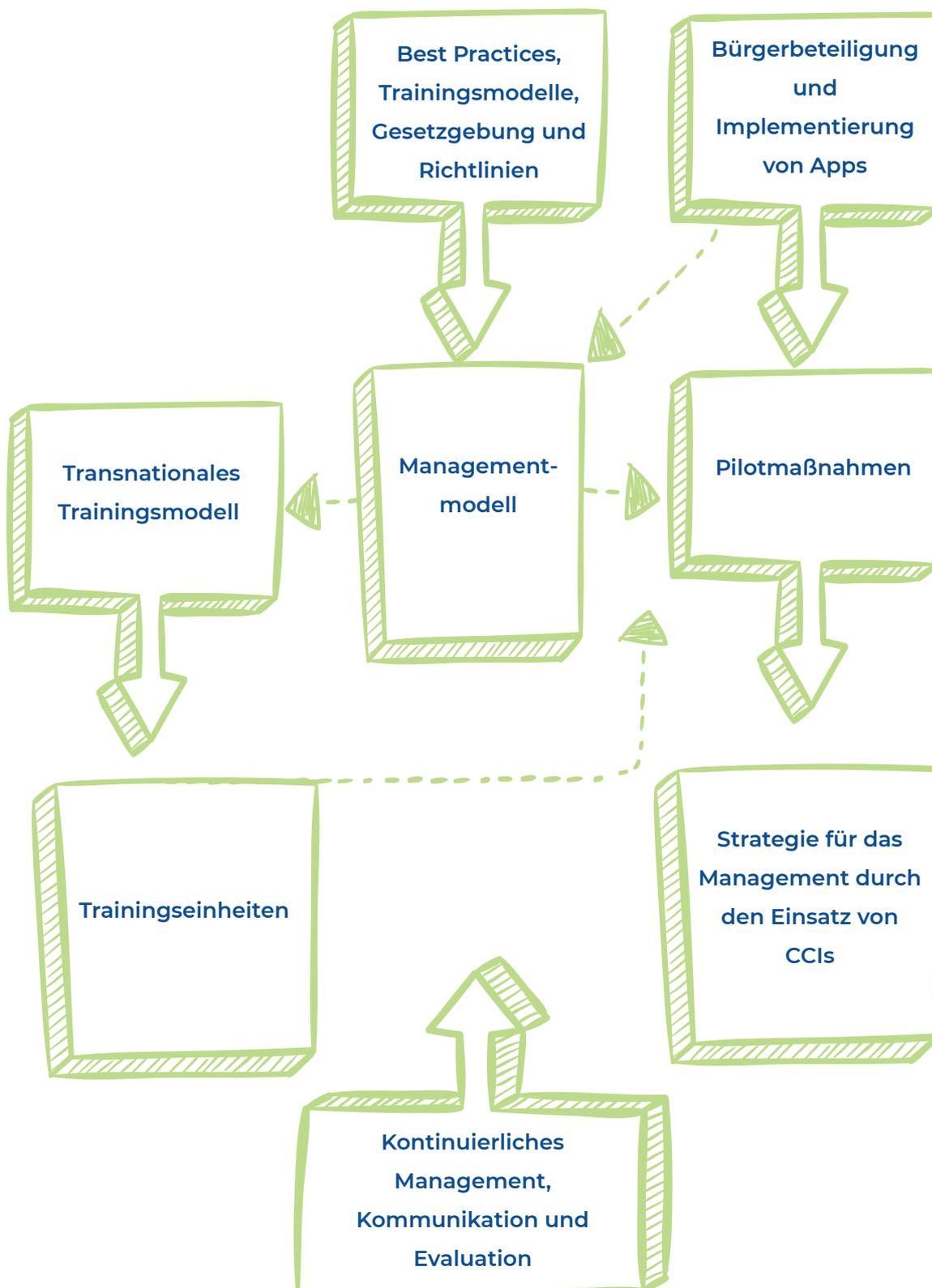


Abbildung 1:
DAS „FORGET HERITAGE“-KONZEPT



Die Informationen, die im Rahmen des ‚Forget Heritage‘-Projekts durch die Einbeziehung verschiedener Gruppen (Stakeholder), Erfahrungsaustausch, maßgeschneiderte Trainingsprogramme und Forschung gesammelt wurden, wurden in acht Pilotprojekten getestet, und Empfehlungen sollten auf andere Städte übertragen werden. Die Pilotprojekte waren inhaltlich und räumlich sehr unterschiedlich und ermöglichten es so, das ‚Forget Heritage‘-Managementmodell in verschiedenen Kontexten zu testen. Jede Partnerstadt erlebte, dass das kulturelle Erbe ein starker Faktor für die soziale, wirtschaftliche, ökologische, territoriale und kulturelle Entwicklung ist, durch die Aktivitäten, die es hervorbringt, und die Politik, die es unterstützt. Daher war ein integrierter Ansatz erforderlich, der sich auf die Erhaltung, den Schutz, die Wiederbelebung und die Förderung des Erbes auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene konzentriert. Basierend auf den Erkenntnissen und Erfahrungen aus dem Projekt wurden Empfehlungen für Aktivitäten und Investitionen zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Managements von Kulturstätten unter Einsatz von CCIs erarbeitet, die im nächsten Kapitel vorgestellt werden.





4. STRATEGISCHE AUSRICHTUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Der „Europäische Aktionsrahmen für das Kulturerbe“ (2019) betrachtet das kulturelle Erbe als eine Ressource für die Zukunft, die es zu schützen, zu verbessern und zu fördern gilt, auch durch die Förderung von Synergien mit der zeitgenössischen Kunst. Er stellt die Menschen in den Mittelpunkt, bietet Anreize für den Zugang sowie das Engagement und fördert die Entwicklung der Zielgruppe, wobei der Schwerpunkt auf lokalen Gemeinschaften, Kindern und Jugendlichen sowie Menschen mit Behinderungen liegt, wodurch die soziale Integration und Inklusion gefördert werden soll. Nachhaltigkeit und Innovation sind zentrale Grundsätze, die den Aktionsrahmen und seinen Umgang mit dem kulturellen Erbe unterstützen.

Die neue Europäische Kulturagenda, die von der Europäischen Kommission im Mai 2018 verabschiedet wurde, erkennt an, dass Städte und Regionen in der gesamten EU an vorderster Front von der Kultur geführten Entwicklung stehen, wie der Erfolg der Kulturhauptstädte Europas zeigt. Folglich sind diese städtischen Zentren natürliche Partner für Experimente, das Antizipieren von Trends und die Erforschung von Modellen sozialer und wirtschaftlicher Innovation. Auch die „Neue Urbane Agenda“, die auf der Konferenz der Vereinten Nationen über Wohnen und nachhaltige Stadtentwicklung im Jahr 2016 angenommen wurde (Habitat III), hebt die Rolle hervor, die das materielle und immaterielle Erbe bei der Stärkung der sozialen Teilhabe und der Ausübung der Bürgerrechte spielt. Die Agenda trägt auch Sorge für eine lebendige, nachhaltige und integrativstädtische Wirtschaft, die auf endogenen Potenzialen, Wettbewerbsvorteilen, kulturellem Erbe und lokalen Ressourcen aufbaut. Die Neue Urbane Agenda fordert auch die Erhaltung und Unterstützung der städtischen Wirtschaft durch die Förderung von u. a. der Kultur- und Kreativwirtschaft, nachhaltigem Tourismus, darstellender Kunst und Denkmalpflege. In der Agenda wird der Kreis der Interessenten aufgefordert, die Nutzung des Kulturerbes für eine nachhaltige Stadtentwicklung zu unterstützen und seine Rolle bei der Förderung von Partizipation und Verantwortung anzuerkennen. In der „UNESCO Recommendation on Historic Urban Landscape“ wird das kulturelle Erbe auch mit Kreativität und Entwicklung verbunden (Gustafsson, 2019).





Auch wenn das kulturelle Erbe sicherlich eine gemeinsame europäische Ressource ist, so entfaltet es auf lokaler Ebene seine wichtigsten Entwicklungspotenziale. Die Revitalisierung historischer Areale und die Erhaltung des kulturellen Erbes können den lokalen Herstellern erhebliche wirtschaftliche Vorteile bringen, der Wirtschaftstätigkeit neue Impulse verleihen und Arbeitsplätze vor Ort schaffen. Das kulturelle Erbe schafft auf lokaler Ebene eine erhebliche Wirkung nach außen in Bezug auf Image und Attraktivität. Da das kulturelle Erbe dazu beiträgt, sich im globalen Wettbewerb von anderen Städten abzuheben, ist es ein Schlüsselfaktor zur Markenentwicklung von Städten und Regionen und um ihre internationalen Perspektiven zu verbessern, mit dem Ziel, nicht nur Besucher, sondern auch Talente, Unternehmen und Investitionen anzuziehen. Die Förderung und Aufwertung des Kulturerbes kann für die Wiederbelebung von Gebieten, die sich vor Herausforderungen wie Deindustrialisierung, mangelnder Attraktivität und dem Übergang zur New Economy gestellt sehen, von entscheidender Bedeutung sein. Das reiche und vielfältige europäische Erbe birgt großes Potenzial zur Förderung weniger bekannter Reiseziele und zur Entwicklung eines nachhaltigen Kulturtourismus.

Während des „Europäischen Jahres des Kulturerbes“ (2018) arbeiteten EU-finanzierte Netzwerke, die Europäische Kommission und andere relevante Stakeholder zusammen, um Erfahrungen auszutauschen, Herausforderungen zu diskutieren und Qualitätsgrundsätze für die Wiederverwendung des Kulturerbes zu ermitteln. Ende 2018 wurde die Erklärung „Adaptive re-use of the built heritage: Preserving and enhancing the values of our built heritage for future generations“ (Leeuwarden Declaration) vorgelegt. Ziel der Erklärung ist es, eine Bestandsaufnahme der im Laufe des Jahres (2018) gewonnenen Erkenntnisse vorzunehmen und über bewährte Verfahren zur Unterstützung von Qualitätsmaßnahmen nachzudenken. Durch intelligente Renovierung und Umgestaltung können Kulturstätten neue, gemischte oder erweiterte Nutzungen finden. Dadurch werden ihr sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Wert und ihre kulturelle Bedeutung erhöht.





Kulturelle Aspekte: Kulturstätten sind oft räumliche und soziale Wahrzeichen, die die Landschaft prägen und der Umwelt eine starke Identität verleihen. Sie schaffen ein Ortsgefühl und sind wichtige bestimmende Faktoren für die lokale und regionale Identität. Durch das Bewahren unseres Erbes kann die adaptive Wiederverwendung dazu beitragen, das Verständnis der Menschen für ihre eigenen Traditionen und ihre eigene Geschichte zu erhalten und zu stärken und Perspektiven für die Zukunft zu eröffnen und gleichzeitig auf die Bedürfnisse multiethnischer und multikultureller Gesellschaften einzugehen.



Soziale Aspekte: Durch die Wiedereröffnung geschlossener oder nicht mehr genutzter Räume für die Öffentlichkeit kann die adaptive Wiederverwendung unseres baulichen Erbes eine neue soziale Dynamik in ihrem Umfeld erzeugen und so zur Stadterneuerung beitragen. Diese Projekte bieten die Möglichkeit, die Bürger in die Gestaltung ihres Lebensumfelds einzubeziehen, was zu einem stärkeren Gefühl der Verbundenheit mit einem Ort und der Demokratie führt. Darüber hinaus kann das wieder genutzte Erbe die Grundlage für Schul- und Bildungsprogramme bilden. Die adaptive Wiederverwendung ist daher ein wichtiger Hebel für stärker zusammenhängende Gebiete, sowohl in städtischen als auch in ländlichen Gebieten.



Umweltaspekte: Die Wiederverwendung unseres Erbes reduziert den Verbrauch von Baumaterialien, spart graue Energie und bremst die Zersiedlung. Die Wiederbelebung bietet oft die Möglichkeit, eine tiefgreifende energetische Sanierung durchzuführen, was zu leistungsstärkeren, klimaschonenden und gesünderen Gebäuden führt. Darüber hinaus gewährleisten qualitativ hochwertige Projekte naturgemäß eine langfristige Nutzbarkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an zukünftige Bedürfnisse. Die adaptive Wiederverwendung trägt somit zum Aufbau flexiblerer und nachhaltiger Städte und zur Anwendung der Prinzipien der Kreislaufwirtschaft in der bebauten Umwelt bei.



Wirtschaftliche Aspekte: Die Wiederverwendung unseres baulichen Erbes kann dazu beitragen, die Attraktivität von Gebieten zu erhöhen. Auf der einen Seite ist die hochwertige Architektur ein wichtiger Faktor für Place Branding, die Schaffung von Arbeitsplätzen und Wachstum, insbesondere im Tourismussektor. Auf der anderen Seite generieren neue Funktionen neue Nutzer und binden Gebiete in neue wirtschaftliche Netzwerke ein. Wiederverwendete Kulturerbestätten sind keine isolierten Orte mehr und können als Katalysatoren in einem breiteren Kontext fungieren.



4.1 STRATEGISCHE AUSRICHTUNGEN

Das wichtigste strategische Ziel der Wiederverwendung von historischen Gebäuden besteht darin, dass sie zu einer Ressource für die wirtschaftliche, soziale, kulturelle und nachhaltige Entwicklung in den Städten werden. Daher benötigen Städte einen strategischen Ansatz für die Aufwertung des kulturellen Erbes (einschließlich der Wiederverwendung von historischen Gebäuden), die Stadterneuerung und die CCIs.

Historische Gebäude im Stadtzentrum sind oft attraktiver als die historischen Gebäude, die nicht zentral liegen. Wenn diese denkmalgeschützten Gebäude ungenutzt bleiben und verfallen, weil Konzepte der Wiederverwendung fehlen oder einfach nicht umgesetzt werden, ist das ein unwiederbringlicher Verlust. Daher ist es wichtig, neue sinnvolle Nutzungskonzepte zu finden. Dabei kann die Kreativ- und Kulturwirtschaft eine entscheidende Rolle spielen. Sie bietet neue Perspektiven, Know-how und Engagement, um solche Orte zu revitalisieren, zu erhalten und zu schützen sowie um gleichzeitig genügend Raum für die Gegenwart und die Zukunft zu bieten. Um das Potenzial des kulturellen Erbes voll auszuschöpfen, bedarf es neuer, flexiblerer und transparenterer Strategien und Finanzierungsmodelle.

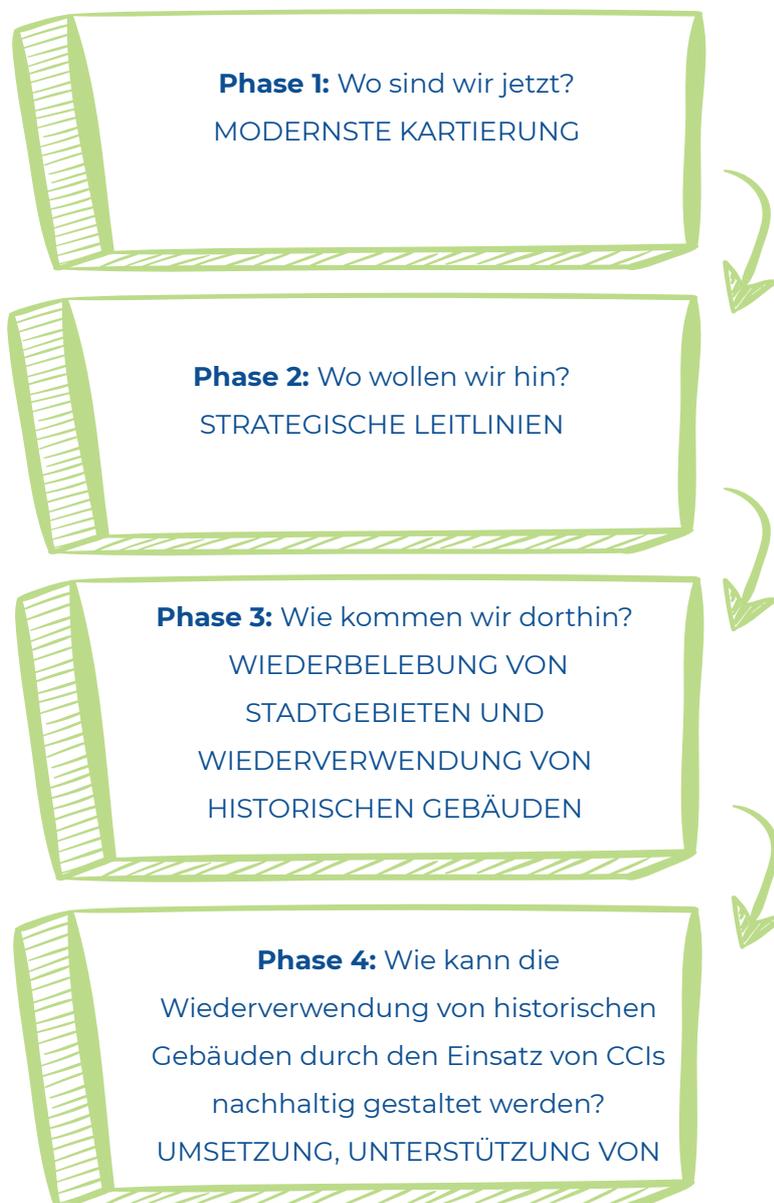
Ziel kooperativer Projekte zur Aufwertung des Kulturerbes ist es nicht nur, vernachlässigte Kulturdenkmäler wiederzuverwenden, sondern auch, ein breiteres Spektrum an Zielen zu erfüllen: schaffen von bezahlbarem Raum für kreative Initiativen und Handwerk, durchführen von zukünftigen städtischen Experimenten oder das Verbessern und Beleben des soziokulturellen Lebens von Stadtteilen, um nur einige zu nennen. Zusätzlich zu diesen administrativen und Bottom-up-Zielen weist der Aspekt der Wiederverwendung von historischen Gebäuden ein starkes Potenzial für die Generierung kultureller Identität, Möglichkeiten für den Tourismus und Inspiration für Ideen zur modernen Wiederverwendung auf.





Diese Ziele, die mit sozialen, kulturellen und nachhaltigen wirtschaftlichen Werten kombiniert werden, bilden die Grundlage für den Ansatz der öffentlich-privaten Zusammenarbeit hinsichtlich der Aufwertung des kulturellen Erbes (Gebäude). Sie implizieren unterschiedliche Nutzungsmodelle, die zu dynamischen, lebendigen und offenen Formaten führen, die latentes soziales und kulturelles Kapital freisetzen und die Fähigkeit zur Transformation einer Stadt stärken könnten.

Bei der Ausarbeitung von strategischen Orientierungen sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:





PHASE 1: MODERNSTE KARTIERUNG

Das Kartieren ist ein Prozess zur systematischen Identifizierung der Kulturgüter einer Gemeinschaft, was ein besseres Verständnis des lokalen kulturellen und kreativen Ökosystems ermöglicht. Es hilft auch, die eher immateriellen Elemente der Identität und des Bewusstseins für den Ort einer Gemeinschaft zu erkennen. Daher kann eine hochmoderne Analyse nützlich sein, um Veränderungen voranzutreiben: Sie kann die Entwicklung der Politik beeinflussen, Mittel und Ressourcen anziehen und bei der Annahme neuer Ansätze für die lokale Entwicklung behilflich sein.

Hochmoderne Kartierung besteht aus zwei miteinander verbundenen Maßnahmen:

- Kartierung von historischen Gebäuden
- Kartierung der Kultur- und Kreativwirtschaft

Das Kartieren von historischen Gebäuden umfasst das Erfassen von historischen Gebäuden, die leer stehen oder einer neuen Nutzung bedürfen (adaptive Wiederverwendung). Mindestens folgende Daten werden benötigt: Standort, Lage/ Gebäude, Eigentum, Beziehungen zur Nachbarschaft, ursprüngliche Nutzung, vorhandene Ausstattung und Benutzer, bestehende Verwaltung, Stand der Gespräche, Fotos.

Wenn sich die historischen Gebäude oder Anlagen im Besitz der örtlichen Verwaltung befinden, ist es einfacher, die erforderlichen Daten zu erheben. Dennoch ist es sehr nützlich, ein Register der leeren Gebäude im Privatbesitz auf Stadtebene zu führen. Um ein solches Register zu erstellen, können Web-Tools verwendet werden. Im Rahmen des ‚Forget Heritage‘-Projektes wurde die Webapp „OffSpaces“ entwickelt. Sie ist eine gemeinnützige Such- und Informationsplattform und Schnittstelle für europäische Kreative, die nach geeigneten freien Flächen suchen. Sie wurde entwickelt, um Informationen über den Raumbedarf bereitzustellen, kulturelle und kreative Akteure zu stärken, das kulturelle Erbe zu schützen, Bürgern, Verwaltungen und privaten Eigentümern bei der Suche nach Formen der Zusammenarbeit zu helfen.





Die Kartierung der Kultur- und Kreativwirtschaft umfasst die statistische Analyse der wichtigsten Organisationen (Unternehmen, NGOs, öffentliche und private Institute, Selbständige) auf der Grundlage einer vordefinierten Definition von CCI (Definition von Bereichen), die Identifizierung führender Vermittler, die Identifizierung politikbezogener Themen (politische Entscheidungsträger, Förderprogramme auf lokaler, regionaler, nationaler und EU-Ebene), die Identifizierung kreativer Knotenpunkte (Co-Working-Plätze, Inkubatoren, Acceleratoren etc.), die Verfügbarkeit von Bildungs- und Ausbildungsprogrammen oder die Analyse der Haupthindernisse. Die Kartierung der Kultur- und Kreativwirtschaft sollte als eine Mischung aus Sekundärforschung und Workshops und/oder Interviews mit wichtigen politischen Akteuren und zivilgesellschaftlichen Führungskräften, Vertretern lokaler kultureller Institutionen/Organisationen, Künstlern und Kulturschaffenden, Akteuren aus informellen, unabhängigen Kulturgruppen, Akteuren des Tourismus und des Kulturerbes, der lokalen Handelskammer, Wirtschaftsorganisationen und Schlüsselpersonen, die am Wachstum und der Reputation der Stadt beteiligt sind, erfolgen.

PHASE 2: STRATEGISCHE LEITLINIEN

Auf lokaler und regionaler Ebene gibt es viele verschiedene strategische Dokumente wie einen Stadtentwicklungsplan, eine lokale/regionale Kulturstrategie, eine Strategie für nachhaltige Stadtentwicklung (insbesondere im Zeitraum 2010-2020) und andere Stadtentwicklungspläne. Das Kulturerbe ist ein wesentlicher Bestandteil des lokalen Raumordnungsplans. Das Kulturerbe könnte über zwei verschiedene Ansätze in strategische Dokumente aufgenommen werden:

- Integriert in lokale strategische Dokumente. Es wird dann zu einem integralen Bestandteil der Stadtentwicklungsstrategie in Bezug auf die Grundsätze der sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Entwicklung. Das Kulturerbe kann auch im Hinblick auf lokale Umweltschutzkonzepte oder lokale Strategien für die Entwicklung des Tourismus, einen Tourismus-Masterplan usw. von Bedeutung sein. Die erwähnte Einbeziehung des Kulturerbes in lokale Entwicklungsprozesse ermöglicht es, die integrative Funktion des Kulturerbe-Managements zu erfüllen und gleichzeitig Bedingungen für synergistische Effekte zu schaffen, die es in einem bestimmten Gebiet haben soll.





- Ausarbeitung eines separaten lokalen strategischen Dokuments: Managementstrategie für das Kulturerbe der Stadt. Das Dokument sollte über die Ziele des Denkmalschutzes und der Restaurierung hinausgehen - es sollte die Entwicklung der Stadt unterstützen, ihre Identität und ihr Image stärken, sie attraktiver machen, die Lebensbedingungen ihrer Bürger verbessern, die Attraktivität der Stadt als touristisches Ziel erhöhen. Die Strategie zur Verwaltung des Kulturerbes der Stadt ist ein Programmplanungsdokument und bietet daher keine spezifischen Lösungen. Die Strategie spezifiziert jedoch eine Mission, eine Vision, Aktivitäten, Analysen, strategische und spezifische Ziele und Aufgaben. Die spezifische Datenaufbereitung, Analysen, Organisationslösungen und Planerstellung fallen in den Rahmen der Umsetzung der Strategie (Aktionsplan). Die Wiederverwendung ungenutzter Gebäude des Kulturerbes sollte ein wesentlicher Bestandteil der Strategie sein. Sie schafft den Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen wie CCI, Tourismus, Bildung, Wissenschaft und Privatwirtschaft.

Wenn die Ausarbeitung der Strategie zur Bewirtschaftung des lokalen Kulturerbes politisch nicht durchführbar ist, sollte ein gesondertes strategisches Dokument über die Wiederverwendung ungenutzter (Kultur-)Baudenkmäler erstellt werden, in dem mindestens folgende Aspekte kombiniert werden: Denkmalschutz, Stadterneuerung, kulturelle Entwicklung, Raumentwicklung, Unterstützung für die CCI, öffentlich-private Zusammenarbeit.

Es ist wichtig, dass die Wiederverwendung von historischen Gebäuden durch den Einsatz von CCI immer auf einem strategischen Ansatz basiert, um die wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und ökologischen Ziele zu erreichen.





PHASE 3: WIEDERBELEBUNG VON STADTGEBIETEN UND WIEDERVERWENDUNG VON HISTORISCHEN GEBÄUDEN

Es gibt unterschiedliche wirtschaftliche, soziale, kulturelle und ökologische Vorteile der Wiederverwendung von historischen Gebäuden, aber es können unterschiedliche Ansätze gewählt werden:

- Wiederbelebung von Stadtgebieten
- Wiederverwendung einzelner denkmalgeschützter Gebäude

Wiederbelebung ist der Prozess, der das soziale, kulturelle, wirtschaftliche und ökologische Leben wieder in ein Gebiet zurückbringt. Die Literaturrecherche hat Schlüsselfaktoren aufgezeigt, die zu einer möglichen Definition eines erfolgreichen Projekts zur Wiederbelebung beitragen können. Projekte zur Wiederbelebung des städtebaulichen Erbes können ein Katalysator für weitere wirtschaftliche Aktivitäten im lokalen Umfeld sein. Voraussetzung für eine erfolgreiche Wiederbelebung ist zudem der Beitrag solch eines Projekts zum sozialen und gemeinschaftlichen Zusammenhalt sowie eine hohe qualitative Gestaltung. Es scheint, dass erfolgreiche Wiederbelebungsjekte effektive Partnerschaften zwischen dem privaten Sektor und dem öffentlichen Sektor schaffen. Gleichzeitig wird deutlich, dass eine erfolgreiche Wiederbelebung, wie an den Ergebnissen der Literaturrecherche ablesbar, dazu beitragen, den wirtschaftlichen Niedergang eines Gebiets umzukehren. Eine zentrale Frage im Zusammenhang mit dem Konzept der erfolgreichen Wiederbelebung ist die effektive Bewertung solch eines Konzepts. Eingewendet wird, dass eine Bewertung der erfolgreichen Wiederbelebung nur auf lange Sicht möglich ist, da sich der Nutzen eines Projekts erst nach einiger Zeit zeigt (Jones, 2017). Jede städtische Wiederbelebung ist so individuell wie die Orte, an denen sie stattfindet. Es hängt vom Kontext und den Umständen ab, von der Beurteilung der Möglichkeiten und der vorhandenen Ressourcen.





Das Projekt „Cultural Heritage Counts for Europe“ stellt fest, dass das bauliche Erbe seit Ende der 1970er Jahre als „Quelle der sozioökonomischen Entwicklung durch Stadterneuerung“ begriffen wird. Dies war jedoch eher mit der technischen und materiellen Erhaltung verbunden. Erst in den 1990er Jahren wurde die Definition dessen, was Kulturerbe ist und bedeutet, erweitert, indem dem immateriellen Kulturerbe eine neue Bedeutung beigemessen wurde und sich ein stärker ganzheitliches Verständnis des historischen städtischen Raums entwickelte. Der wirtschaftliche Nutzen hat seinen Ursprung in einer Vielzahl von Faktoren und zeigt sich in Form von Arbeitsplätzen und Unternehmen, die durch den Bedarf an der Instandsetzung und Instandhaltung historischer Gebäude entstehen, zeigt sich in der Auswirkung auf den Wert von Immobilien nach der Sanierung historischer Gebiete und an der Attraktivität historischer Städte als Standort für Unternehmen, insbesondere aus dem kreativen und kulturellen Bereich. All diese Faktoren tragen dazu bei, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Das Kulturerbe steigert auch die Lebensqualität, trägt dazu bei, einen Standort als Wohn- und Arbeitsort attraktiver zu machen, und schafft gleichzeitig ein starkes Gefühl von Bürgerstolz und Identität.

Die Mehrheit der Experten und lokalen Behörden ist sich der Grenzen der traditionellen Politik gegenüber dem kulturellen Erbe bewusst, deren Hauptaugenmerk auf dem Schutz von historischen Gebäuden lag. Dieser Ansatz allein reicht nicht aus, um wirklich spürbare Veränderungen in der Stadt zu bewirken, denn die Auswirkungen dieser Projekte auf die Attraktivität, die Wirtschaft, den sozialen Zusammenhalt und die Lebensqualität der Stadt waren sehr gering. Es gibt verschiedene Ansätze in der Theorie und Praxis, wie die am Leitgedanken des kulturelles Erbes ausgerichtete Wiederbelebung, die am Leitgedanken der Kultur ausgerichtete Wiederbelebung und die am Leitgedanken des Kreativen ausgerichtete Wiederbelebung.

Die meisten europäischen Städte haben bereits zweifelsohne die Bedeutung von kulturellen und kreativen Maßnahmen für die Sanierung verstanden. Seit mehr als einem Jahrzehnt „nutzt“ eine Reihe europäischer Städte sie erfolgreich als entscheidenden Teil ihrer Stadterneuerungsinitiativen (Bilbao, Frankfurt am Main, Glasgow und viele andere). Durch die Stadterneuerungsprogramme wurden sehr positive Ergebnisse erzielt: Schaffung von Arbeitsplätzen, Steigerung der Besucherzahlen, Förderung des Tourismussektors, Belebung der Fußgängerzonen in den Innenstädten, Ankurbelung der lokalen Wirtschaft, Stimulierung und Unterstützung des Wachstums des Kreativsektors, Verbesserung des Images des Gebiets, Unterstützung bei der



Gewinnung von Fachkräften und Unternehmensinvestitionen, Entwicklung der Fähigkeiten, des Wissens und des Vertrauens der Einwohner, Verbesserung des Zusammenhalts und des Stolzes der Gemeinden. Demgegenüber stehen einige negative Auswirkungen, wie die Gentrifizierung als Folge der Stadterneuerung, die in einigen Fällen sogar zu massiven Unruhen, Protesten und Gewalt führen, da die Bewohner für ihr Recht kämpfen, ein Teil des Stadtgefüges zu bleiben und im städtischen Raum wohnen zu können (wie im Fall von Berlin). Es ist entscheidend zu berücksichtigen, dass kulturelle Aktivitäten nicht auf Instrumente zur Verbesserung der Attraktivität von Städten reduziert werden können. Sie können eine Schlüsselrolle beim Aufbau nachhaltigerer lokaler Gemeinschaften spielen: zur Stärkung des Selbstwertgefühls und des Gefühls der Zugehörigkeit zur Stadt sowie zur Entwicklung der Kreativität innerhalb der lokalen Gemeinschaft, insbesondere unter den sozial Benachteiligten.

Einzelne Gebäude können weniger wichtig sein als die gesamte Atmosphäre eines Gebietes. Mit anderen Worten, der gesamte öffentliche Raum ist größer als die Summe seiner Teile. Gebiete mit historischen Gebäuden, die einzeln vielleicht nicht von besonderem architektonischen oder historischen Wert sind, bieten genau die Art von Umfeld, die die Grundlage für eine nachhaltige Stadterneuerung bilden kann. Laut der Publikation „Heritage Works“ (2017) gibt es Gebäude und andere Kulturgüter in vielen verschiedenen Formen und Größen, und die Art und Weise, wie sie bei Sanierungsprojekten verwendet wurden, variiert enorm, von großflächigen Initiativen bis hin zu einzelnen Bauprojekten. Es gibt zwar kein standardisiertes Projekt bzw. Projektansatz, aber es gibt eine Reihe von Phasen, die die meisten Entwicklungsprojekte im Laufe der Zeit durchlaufen werden, wenn sie zum Erfolg führen. Im Allgemeinen benötigt jedes Stadterneuerungsprogramm:

- eine detaillierte Analyse des aktuellen kulturellen Erbes und der städtischen Situation.
- die Entwicklung einer am Leitgedanken des kulturellen Erbes ausgerichteten Stadtentwicklungsstrategie.
- die Identifizierung und Bewertung von vordringlichen denkmalgeschützten städtischen Maßnahmen durch Machbarkeitsstudien.
- die gemeinsame Sammlung neuer Nutzungen für Projekte zur Wiederherstellung des Kulturerbes.



Das Gleiche gilt für die Wiederverwendung eines einzelnen historischen Gebäudes, wo eine detaillierte Analyse der Situation des historischen Gebäudes und seiner Nachbarschaft, eine strategische Sichtweise, eine Machbarkeitsstudie und eine neue Nutzung (Inhalt, Programm, Management, Finanzierung) erforderlich sind.

Aus organisatorischer Sicht erfordern beide Ansätze:



- den gemeinschaftsbasierten Aufbau eines vertikalen und horizontalen Governance-Systems.
- die sorgfältige Vorbereitung des Entwicklungsprozesses.
- den Aufbau von Kapazitäten des verantwortlichen Teams.

Große, am Leitgedanken des kulturellen Erbes oder am Leitgedanken der Kultur ausgerichtete Wiederbelebungsprogramme sind sehr anspruchsvoll und erfordern strategische Führung, Zeit und beträchtliche Finanzmittel, einschließlich privater Mittel. Basierend auf den Erfahrungen des ‚Forget Heritage‘-Projekts schlagen wir daher vor, mit der Wiederverwendung einzelner Gebäude zu beginnen, da einzelne Demonstrationsprojekte ein Kernstück der Stadterneuerung sein können und weil CCIs einen hohen Bedarf an Arbeitsfläche haben. Es ist sehr wichtig, dass die Wiederbelebung eines einzelnen denkmalgeschützten Gebäudes Teil der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklungsstrategien auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene ist. Dieser Ansatz sollte jedoch nicht den Ansatz der Stadterneuerung ersetzen, denn die Wiederverwendung eines einzelnen denkmalgeschützten Gebäudes ist nützlich für das Gewinnen der Unterstützung durch die Gemeinschaft in der Anfangsphase der Stadterneuerung, sichert aber nicht die langfristige Nachhaltigkeit für das weitere städtische Gebiet. Dieses Ziel erfordert einen umfassenderen planerischen und finanzpolitischen Ansatz, um langfristig erfolgreich zu sein.





Die Führungsrolle der lokalen (städtischen) öffentlichen Verwaltung ist notwendig, denn die lokale Verwaltung ist ein wichtiger Kulturförderer und versteht die lokalen Bedürfnisse, so dass sie dadurch gut in die Lage versetzt wird, um die Ergebnisse in Bezug auf Kultur und Wiederbelebung zu koordinieren und zu liefern.

Im Allgemeinen besteht die Wiederverwendung eines denkmalgeschützten Gebäudes aus den folgenden Schritten:

1. Erwerb des Vermögenswertes (wenn er sich nicht im öffentlichen Eigentum befindet).
2. Projektinitiierung: Hinzuziehung der Interessengruppen (siehe ‚Forget Heritage‘-Richtlinien für die Beteiligung der Bürger an den historischen Stätten), Hinzuziehung der Behörden (diefür das Kulturerbezuständigen Behörden, Entwicklungsagenturen, regionale/nationale Behörden etc.).
3. Konzeptentwicklung (Ex-ante-Bewertung)
4. Projektvorbereitung (Projektunterlagen)
5. Umsetzung (einschließlich Renovierungsarbeiten, Beschaffung der Betriebsmittel, Ausschreibung für den Bauleiter, Erstellung des Projektumsetzungsplans)
6. Betrieb und Management

Die Finanzierungsquellen für die Wiederverwendung von historischen Gebäude hängen von der staatlichen Organisation eines Landes ab. In zentralisierten Ländern ist der Staatshaushalt die wichtigste Quelle, während föderal strukturierte Länder solche Finanzierungsaufgaben und Entscheidungsbefugnisse eher der regionalen oder lokalen Ebene zuweisen. Je lokaler die Finanzierungsquelle ist, desto besser kann sie auf die spezifischen lokalen Bedürfnisse und Präferenzen eingehen.





Die nationalen, regionalen und lokalen Finanzierungsmöglichkeiten korrelieren sehr oft mit den wirtschaftlichen Bedingungen und dem wirtschaftlichen Wohl; je weniger entwickelt eine Nation, Region oder lokale Ebene ist, desto geringer sind die Finanzmittel, die im Allgemeinen für die Erhaltung und Wiederverwendung von Kulturgut bereitgestellt werden können. Insofern ist die Kohäsionspolitik in den weniger entwickelten Ländern eine wesentliche Finanzierungsquelle für Projekte zum Schutz und zur Aufwertung des kulturellen Erbes. In vielen Fällen ist die Verwaltung und Wiederverwendung von denkmalgeschützten Gebäuden, insbesondere von solchen in schlechtem Zustand, komplex und lässt sich selbst in angelsächsischen Ländern nicht mit dem traditionellen Markt gewerblicher Immobilienentwicklung bewerkstelligen. Angesichts der wachsenden Popularität von Public Private Partnerships (PPP) und deren Umsetzung in einer Vielzahl von Bereichen ist es wahrscheinlich, dass sie zunehmend als Mittel angesehen werden, mit denen die Erhaltung und Aufwertung erreicht werden kann. Der öffentliche Sektor will der größeren Gemeinschaft Zugang zur kulturellen Bedeutung oder identitätsstiftenden Rolle der Vermögenswerte verschaffen, mit dem daraus resultierenden Versprechen, dass ein solcher Zugang der Katalysator für eine breitere soziale, kulturelle und wirtschaftliche Entwicklung sein wird. Der privatwirtschaftliche Sektor betrachtet einen historischen Ort oder Gebäude als einen Immobilienwert, der Einnahmen aus neuen oder verbesserten Nutzungen (Hotels, Bürogebäude, Wohnungen) generieren kann, weshalb das Verfolgen des PPP-Ansatzes bei der Wiederverwendung von historischen Gebäuden durch den Einsatz von CCIs in Kontinentaleuropa äußerst selten ist. Dennoch spielt der dritte Sektor eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung und Durchführung von Wiederbelebungsprojekten. Der dritte Sektor umfasst gemeinnützige, regierungsunabhängige, soziale und kommunale Institutionen und kann auch die Menschen einschließen, die in der Nähe eines Kulturerbes leben.

Auch wenn die Investitionsförderung aus nationalen oder EU-Quellen stammen kann, wird sich die Deckung der Betriebs- und Wartungskosten (O&M) sehr oft „nach unten“ zu regionalen oder lokalen Quellen verschieben.





PHASE 4: UNTERSTÜTZUNG DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT



Es ist wichtig, dass die Unterstützung der lokalen (städtischen) öffentlichen Verwaltung nicht mit der Sanierung von Stadtgebieten und der Wiederverwendung von historischen Gebäuden endet (Phase 3). Dafür gibt es mindestens zwei Gründe:

- Das Aufbringen der Investitionskosten stellt nur einen Teil des gesamten Finanzierungsbedarfs für die Wiederverwendung der denkmalgeschützten Gebäude dar. Der größte Teil im Laufe der Zeit sind die laufenden Betriebs- und Wartungskosten (O&M); diese werden leider zu Beginn oft vergessen, vielleicht auch, weil die Finanzierungsquellen und die Geldgeber für die Investition und die Betriebskosten unterschiedlich sein können. Es ist auch wichtig, die Ausstattung der wiederbelebten historischen Gebäude mitzufinanzieren, denn kulturelle und kreative Aktivitäten finanzieren sich auf kurze und sehr oft auch auf lange Sicht nicht selbst, insbesondere, wenn sie Dienstleistungen erbringen, die im öffentlichen Interesse liegen.
- CCIs benötigen aufgrund ihres Beitrags zur Entwicklung der Stadt eine angemessene Unterstützung. Die Städte sind für die Entwicklung kreativer Ökosysteme unerlässlich, die neue wirtschaftliche Aktivitäten und aufstrebende Branchen fördern. Während die Industrie traditionell Innovationsführer war, experimentieren nun die Städte zunehmend mit neuen Methoden, um kreative Talente anzuziehen und die Innovationsfähigkeit der CCIs freizusetzen. Viele Städte und Regionen entwickeln neue Instrumente und Einrichtungen, um die Entwicklung von CCIs zu fördern. Entwicklungsstrategien, die sich auf CCIs konzentrieren, sind auch entscheidend für positive wirtschaftliche Auswirkungen auf lokaler Ebene. Die Förderung des kreativen Unternehmertums setzt einen wichtigen Anreiz für das Entstehen neuer Wirtschaftstätigkeiten und damit für neue Beschäftigungsmöglichkeiten und Wachstum. Darüber hinaus kann das Vorhandensein eines lebendigen CCI-Sektors eine wichtige Rolle bei der Gewinnung privater Investitionen zur Unterstützung der Kulturpolitik spielen.





Angemessene (umfassende) Rahmenbedingungen und politische Maßnahmen können nicht alle Herausforderungen von CCIIs allein lösen, können aber durch ihr Vorhandensein die Entwicklung von CCIIs erheblich beschleunigen. Es gibt keinen allgemeinen („One size fits all“-) Ansatz im Hinblick auf die Förderung von CCIIs, den es anzuwenden gilt. Was in einer Region/Stadt funktioniert, funktioniert nicht unbedingt in einer anderen, denn unzählige kontextuelle Faktoren (einschließlich historischer, wirtschaftlicher, demografischer, kultureller und anderer Entwicklungen) bestimmen den Erfolg der eingesetzten politischen Maßnahmen und Rahmenbedingungen.

Die Ziele und Aktivitäten zur Unterstützung von CCIIs auf lokaler/regionaler Ebene sind in der folgenden Tabelle dargestellt.



Ziele	Aktivitäten zur Umsetzung der Ziele
<p>Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung von CCIIs auf lokaler (städtischer) Ebene</p>	<p>Kartierung und Untersuchung des Potenzials von CCIIs: Kenntnis von den spezifischen Merkmalen der CCIIs auf lokaler und regionaler Ebene: ihre Stärken, Schwächen, die Schlüsselfaktoren und allgemeinen Entwicklungstrends in allen Teilsektoren</p> <p>Verbesserter institutioneller Rahmen: Vernetzung verschiedener Interessengruppen aus der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft, dem Bildungssektor, den CCIIs (Berufsverbände, Kreative) und dem nichtstaatlichen Sektor zur Entwicklung einer integrierten Strategie für die CCIIs</p> <p>Sensibilisierung und Förderung des Potenzials von CCIIs für das Ankurbeln der sozioökonomischen Entwicklung: Seminare, Auszeichnungen, Diskussionen, Webportal(e), Werbematerialien, auch in Zusammenarbeit mit anderen Branchen, Ergebnisse der Kartierung einer breiten Öffentlichkeit vorstellen</p>



**Wettbewerbsfähige
CCIs**

Aufbau von Fähigkeiten (Training): Training von Kreativen in unternehmerischen Fähigkeiten, Projektmanagement, digitalen Fähigkeiten, Urheberrecht; Mentoring; Training von Inhabern öffentlicher Ämter

Verbesserter Zugang zu Finanzen: Zuschüsse (ergebnisorientiert); neue Finanzinstrumente (Mikrokredite), Gutscheine

Unterstützung der physischen Infrastruktur und von kreativen Inkubatoren: Entwicklung der physischen Infrastruktur und Erneuerung von Standorten; finanzielle Unterstützung von kreativen Inkubatoren und Co-Working-Plätzen (Verwaltungskosten, Mietzuschuss, planvolle Finanzierung)

**Beschleunigung der
Spill-over-Effekte
von CCIs auf andere
Sektoren, einschließlich
der öffentlichen
Verwaltung**

Networking: Aufbau von Netzwerken, Webplattformen (basierend auf dem Wertschöpfungsansatz)

Pilotprojekte im öffentlichen Sektor fördern soziale Innovationen: Projektzuschüsse; öffentliches Auftragswesen; Matchmaking-Veranstaltungen

Quelle: OMC Expert Group on Cultural and Creative Industries, 2012: Policy Handbook on How to strategically use the EU support programs, including Structural Funds, to foster the potential of culture for local, regional and national development and the spill-over effects on the wider economy?



4.2 EMPFEHLUNGEN

Basierend auf den Pilotversuchen des innovativen, replizierbaren und nachhaltigen PPC-Managementmodells der Wiederverwendung von historischen Gebäuden durch den Einsatz von CCIs, die im Rahmen des ‚Forget Heritage‘-Projekts entwickelt wurden, wurden die folgenden Empfehlungen für die lokalen Behörden sowie die zuständigen Projektmanager, die sich mit ähnlichen Wiederbelebungsprojekten in anderen Städten befassen, entwickelt.

ALLGEMEIN

- Es gibt starke wirtschaftliche Gründe für die Sanierung historischer Gebäude. Die Vorteile betreffen nicht nur einzelne Gebäude, sondern auch das weitere Umfeld und die Gemeinde. Es gibt wirtschaftliche, soziale, kulturelle und ökologische Vorteile für die Stadt, die CCIs und die Bürger.
- Pilotprojekte sind den Städten als Experimente sehr zu empfehlen, bevor sie sich für größere Projekte entscheiden. Da der Hauptzweck von Pilotprojekten das Testen ist, bedeutet dies, dass im Prozess auch bestimmte Fehler und Irrtümer zulässig sind, die ein wichtiger Bestandteil des Lernprozesses sind und es den Städten ermöglichen, zukünftig größere Fehler zu vermeiden.
- Es ist wichtig, den Kontext, Charakter und die Identität eines historischen Gebäudes und seiner Umgebung zu verstehen.
- Investitionen des öffentlichen Sektors können als Katalysator für eine umfassendere Wiederbelebung genutzt werden.
- Entscheidend für den Erfolg der Wiederbelebung ist die Suche nach einer tragfähigen wirtschaftlichen Nutzung, die die ursprüngliche Sanierung unterstützt, der Stadt eine angemessene (soziale) Rentabilität ihrer Investition bietet und genügend Einkommen generiert, um den langfristigen Betrieb und die Instandhaltung des Gebäudes teilweise oder vollständig zu gewährleisten.





- Partnerschaftliches Arbeiten: Anerkennung der jeweiligen Rolle des öffentlichen, privaten und kommunalen Sektors. Der öffentliche Sektor sollte eine Führungsrolle übernehmen.
- Binden Sie die Kommune und die wichtigsten Stakeholder in die Entscheidungsfindung ein: Eine frühzeitige Hinzuziehung der Stakeholder ermöglicht eine angemessene Projektentwicklung und vermittelt den Stakeholdern eine gute Kenntnis der Projektziele, Aktivitäten und des Zeitplans.
- Denken und handeln Sie strategisch.
- Die Risiken können durch eine angemessene Strategieplanung des Projekts, die sowohl die Ziele der Wiederbelebung als auch die des kulturellen Erbes berücksichtigt, gemindert werden.
- Stellen Sie fachliche Fähigkeiten und Kapazitäten sicher.
- Überwachen Sie die Ergebnisse und quantifizieren Sie den ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nutzen.
- Gesellschaftliches Engagement – junge Menschen sind für Erfolg und Nachhaltigkeit entscheidend.
- Es ist wichtig, von Anfang an vorzudenken und für das langfristige Management von Kulturgut zu planen.
- Kulturelle Aktivitäten und die Kreativwirtschaft sind eine strategische Ressource und eine treibende Kraft für die Stadterneuerung.
- Die Stadterneuerung ist so individuell wie die Orte, an denen sie stattfindet. Es hängt vom Kontext und den Umständen, der Einschätzung der Chancen und den vorhandenen Ressourcen ab.





PROJEKTDURCHFÜHRUNG



- Basierend auf den Erfahrungen mit den Pilotaktionen des ‚Forget Heritage‘-Projekts sollte die für die Durchführung der Pilotaktionen vorgesehene Zeit mindestens eineinhalb Jahre betragen (z. B. 3 – 6 Monate für die Vorbereitungsphase, 1 Jahr für die Durchführung und 2 – 3 Monate für die Nachbereitung).
- Das externe Umfeld muss vor Beginn der Pilotprojekte analysiert werden, da es einen Rahmen (günstig oder ungünstig) setzt, in dem die Beteiligten des Pilotprojekts arbeiten müssen. Es ist wichtig, nicht nur zu versuchen, die günstigen externen Faktoren optimal zu nutzen, sondern auch zu lernen, wie man sich an negative Faktoren anpasst oder vielleicht sogar Chancen darin sieht.
- Binden Sie alle wichtigen Stakeholder von Anfang an in den gesamten Prozess ein und bauen Sie die Community während der Implementierung permanent auf. Die Organisation von offenen Veranstaltungen und Ausstellungen ist sehr nützlich, um neue Stakeholder zu gewinnen und das Interesse der Bürger zu erhöhen.
- Bauen Sie Vertrauen zu den Stakeholdern und der Kommune durch stabiles und konstantes Handeln und Präsenz sowie durch den Erhalt ehrlicher und offener Beziehungen auch bei unvorhergesehenen Herausforderungen oder Schwierigkeiten auf. Eine starke Gemeinschaft ist bereit, in Zeiten der Not ihre Hilfe anzubieten, und das kann wiederum die Beziehung verbessern.
- Eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele sollten immer als Orientierung dienen. Wenn die Vision und die Ziele nicht gut und von Anfang an in Zusammenarbeit mit allen wichtigen Stakeholdern entwickelt werden, wird dies zu Problemen in späteren Phasen führen.
- In der Anfangsphase der Entwicklung können die Visionen erheblichen Veränderungen unterworfen sein. Dies kann zwar viele Schwierigkeiten verursachen, aber es ist während des gesamten Prozesses sehr wichtig, offen und



sensibel für Veränderungen des Umfelds, der Bedürfnisse der Bürger und der verschiedenen Stakeholder zu bleiben und den Zweck/die Vision von Zeit zu Zeit entsprechend zu überarbeiten und gleichzeitig sicherzustellen, dass dies klar kommuniziert wird.

- Die Projektziele sollten mit dem Businessplan übereinstimmen. Die Ziele sollten regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden.
- Schränken Sie die Vielfalt der angebotenen Dienstleistungen/Produkte/Aktivitäten zumindest zu Beginn ein und achten Sie auf die Qualität des ursprünglich angebotenen Programms. Bemühen Sie sich Sie regelmäßig um Feedback zum Angebot und überarbeiten Sie die Aktivitäten von Zeit zu Zeit.
- Zumindest ein Teil der Aktivitäten sollte Erträge generieren, um andere Aktivitäten des Standortes des Pilotprojekts zu finanzieren, und/oder es sollten zusätzliche private und öffentliche Mittel gefunden werden (hauptsächlich durch die Teilnahme an Ausschreibungen).
- Wenn möglich, sollten externe Experten (für Finanzplanung, Geschäftsmodellentwicklung, Werbung usw.) hinzugezogen werden können, um die Fähigkeiten und Kapazitäten der Projektmanager und CCIs zu verbessern.
- Die Veranstaltungen könnten in Koproduktion mit privaten Akteuren durchgeführt werden, bei denen nur die Kosten für den Betrieb der Räume von der öffentlichen Verwaltung übernommen werden.
- Mittel für Marketingaktivitäten und Werbekampagnen werden benötigt, um die in den Umsetzungsplänen (Businessplänen) festgelegten Indikatoren zu erreichen.
- Öffentliche Verwaltung und Projektleiter sollten berücksichtigen, dass verschiedene Prozesse, die für die Wiederbelebung des Standortes erforderlich sind, länger dauern können als erwartet, was im Planungsprozess einkalkuliert werden sollte.



- Das im Rahmen des ‚Forget Heritage‘-Projekts erstellte Managementhandbuch stellt einen nützlichen Ausgangspunkt für die Städte und Projektleiter dar, die sich mit der Aufwertung des Kulturerbes durch die Einrichtung von CCIs in verschiedenen Kontexten befassen. Die im Managementhandbuch vorgeschlagenen Instrumente sind natürlich nur Beispiele. Je nach Situation können weitere ähnliche Tools eingesetzt werden, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Projektleiter zugeschnitten sind.
- Eine gute und langfristige Partnerschaft zwischen den lokalen Behörden (verschiedenen Abteilungen) und den Projektmanagern ist entscheidend. Erstens kann dies bei bestimmten ungünstigen Bedingungen mehr als hilfreich sein. Zweitens kann ein gutes Verhältnis zu den verschiedenen Behörden und deren involvierten Mitarbeitern auch dazu beitragen, bestimmte positive Veränderungen im externen Umfeld zu erreichen (z.B. Änderung der Gesetzgebung, Vorbereitung von Strategien etc.).
- Basierend auf dem Feedback der Pilotmanager ist es für sie alle entscheidend und von Vorteil, ihre Erfahrungen auszutauschen, sich über das Tagesgeschäft betreffende Managementthemen zu beraten und einige gut funktionierende Praktiken zu empfehlen, aber auch solche, die dies nicht tun. Sie können so in verschiedenen Arbeitsbereichen voneinander lernen. Daher ist es wichtig, dass Pilotmanager und öffentliche Verwaltung ihre Erfahrungen mit den Vertretern ähnlicher Projekte austauschen.





ÖFFENTLICH-PRIVATE ZUSAMMENARBEIT



- Es ist sehr wichtig, wen Sie als die Pilotmanager wählen - ein professionelles, flexibles und kreatives Team mit einem sehr guten Netzwerk von Stakeholdern/ verschiedenen Zielgruppen.
- Die öffentliche Verwaltung sollte die Aktivitäten der Pilotmanager unterstützen. Es besteht die Notwendigkeit, dass der öffentliche Eigentümer die Ausrüstung und Investitionen mitfinanziert.
- Eine gute Kommunikation ist entscheidend. Um die Lücke zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor zu schließen, ist es wichtig, täglich/ wöchentlich zu kommunizieren und einen realistischen Überblick über die Projektdurchführung zu haben. Die Kluft zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor ist auf deren unterschiedliche Arbeitsweisen zurückzuführen, so dass es notwendig ist, sich über die täglichen Probleme auszutauschen, um sie in Zukunft schneller zu lösen. Die gemeinsame Vision/ Ziele/Inhalte/Projektumsetzung und das Vertrauen zwischen der öffentlichen Verwaltung und dem Management des Pilotprojekts sind bei der Aufnahme der Pilotmaßnahmen entscheidend. Beide Seiten müssen flexibel sein. Pilotmanager benötigen in der Startphase und während der Durchführung des Pilotprojekts die Unterstützung und Anleitung der öffentlichen Verwaltung, ohne dass ihre Entscheidungsfreiheit eingeschränkt wird. Die Rollen sollten zu Beginn klar definiert sein. Dennoch sollten der private und öffentliche Partner regelmäßig persönlich kommunizieren und die Visionen, Ziele und Aktivitäten des Projekts während der Projektdurchführung regelmäßig diskutieren, um Diskrepanzen bezüglich ihrer Ziele zu vermeiden. Es ist ratsam, Regeln/ Verfahren festzulegen, wie man Probleme löst und mit einer Krise umgeht.
- Auf der Seite des öffentlichen Partners wird ein abteilungsübergreifendes Team benötigt. Neben dem Projektleiter sind auch Vertreter anderer Abteilungen (z.B. Investitionen, Wirtschaft, Kultur, Soziales, PR etc.), die an der Umsetzung beteiligt sind, sehr wichtig. Die größte Herausforderung ist die Überwindung





der starren Organisationsstruktur der Stadtverwaltung. Beamte müssen das Projekt über mehrere Jahre hinweg gemeinsam und interdisziplinär umsetzen. Dies erfordert Ausbildung, politische Unterstützung und eine agile Stadtverwaltung.

- Auf der Seite der Pilotmanager wäre der Einsatz von mindestens zwei Personen sehr vorteilhaft: eine für Management- und Verwaltungsaufgaben und eine weitere für das Programm und alle damit verbundenen Fragen. In diesem Fall gäbe es weniger Stress, dafür fristgerechte Maßnahmen, noch bessere Programme/Dienstleistungen/Produkte, da sich jede/-r auf seine eigenen Prioritäten konzentrieren könnte (nicht die ganze Zeit Multitasking in den unterschiedlichsten Arbeitsbereichen). Um dies zu erreichen, sollte der öffentliche Sektor (die Eigentümer der Gebäude) finanzielle Mittel für die Personalkosten bereitstellen, und der private Sektor (CCI-Unternehmer) sollte die Mittel für Programme bereitstellen.
- Es ist sehr hilfreich, wenn Pilotmanager Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung und Kenntnisse der Gesetzgebung sowie der öffentlichen Politik und Strategien haben. Wenn nicht, empfehlen wir, jemanden zu beauftragen, der in der Lage ist, eine Vermittlerrolle zu übernehmen, und auch eigenes Wissen zu diesem Thema zu verbessern. Das Policy Handbook, das eines der Ergebnisse des ‚Forget Heritage‘-Projekts ist, kann dafür ein guter Ausgangspunkt sein. Darüber hinaus sollte jeder PM alle strategischen Dokumente kennen, die für das Pilotprojekt relevant sind (lokal/regional/national).
- Jeder Ort, jede Stadt, jedes Projekt hat unterschiedliche Rahmenbedingungen. Was in einer Stadt funktioniert, muss nicht unbedingt in einer anderen Stadt funktionieren. Es gibt keinen „One size fits all“-Ansatz.
- Die Einbeziehung der politischen Entscheidungsträger ist entscheidend für die Entwicklung von PPC-Projekten in der Zukunft. Ohne einen strategischen Ansatz für PPC-Projekte ist der Erfolg größerer Projekte fraglich.





5. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Strategie bietet einen Rahmen für das Erstellen von strategischen Dokumenten auf regionaler und lokaler Ebene. Sie enthält strategische Leitlinien und Empfehlungen für die Wiederverwendung von historischen Gebäuden durch die Beteiligung von CCIs zur Förderung der wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und ökologischen Entwicklung in den Städten und Regionen. Die Strategie ist nicht nur für die teilnehmenden Partnerstädte gedacht, sondern kann auch in anderen (mitteleuropäischen) Städten und Regionen eingesetzt werden.



STRATEGIE FÜR DAS MANAGEMENT VON BAUKULTURERBE DURCH DEN EINSATZ VON CCIS

