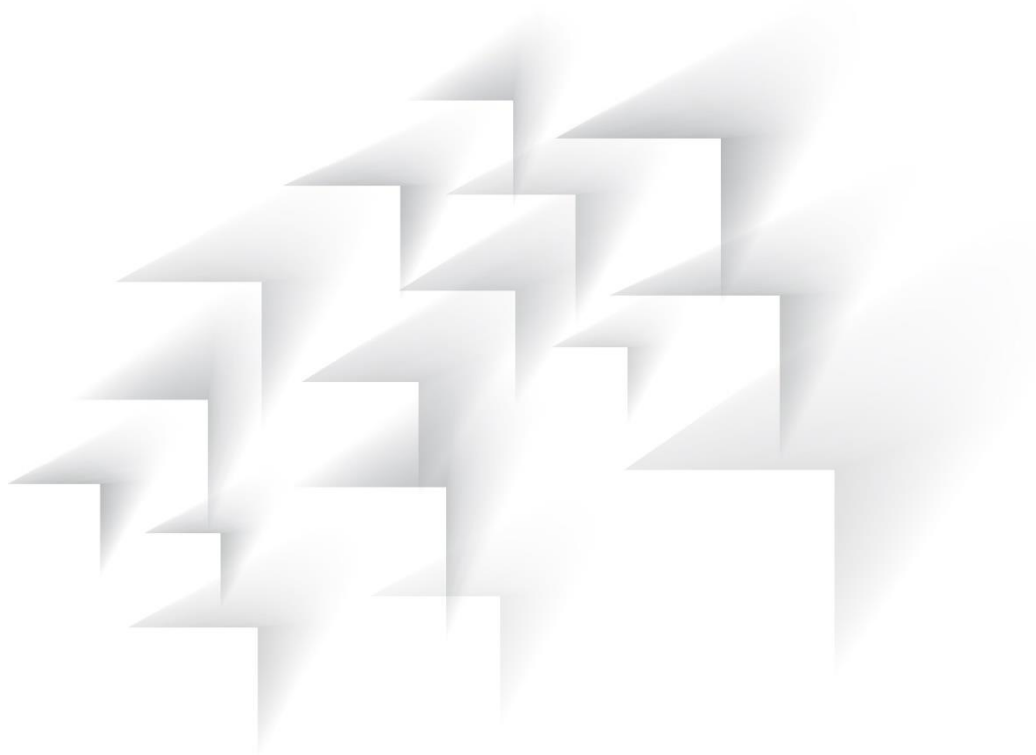


MANAGEMENT HANDBUCH

D.T1.3.1



INHALT

1.	Einleitung	1
1.1	Bedeutung der Wiederbelebung von Baukulturerbe	1
1.2	Funktion dieses Handbuchs	1
1.3	Bezüge zu Best Practice Projekten	1
1.4	Methodik und Struktur	1
2.	Kooperative Revitalisierungsansätze	2
2.1	Einleitung.....	2
2.1.2	Die Ziele städtischer Immobilienaufwertung.....	2
2.1.3	Involvierte Akteure	3
2.2	Herausforderungen.....	3
2.2.1.	Zusammenarbeit	4
2.2.2.	Kompetenzerwerb	4
2.2.3.	Hilfestellung seitens der Verwaltung	5
2.2.4.	Öffentliche Beteiligung.....	5
3.	Vereinbarungen und Verträge.....	8
3.1.	Einleitung.....	8
3.2.	Herausforderungen	8
3.2.1.	Rollen.....	8
3.2.2.	Öffentlich-Private Kooperation	8
3.2.3.	Vertragsarten	8
3.2.4.	Rechte, Pflichten, Aufgaben, Risiken, Verantwortlichkeiten	9
4.	Management Modell	11
4.1.	Einleitung.....	11
4.2.	Herausforderungen	11
4.2.1.	Zielsetzung festlegen	11
4.2.2.	Beteiligte.....	12
4.2.3	Aktivitäten, Formate, Nutzung	15
4.2.4	Infrastruktur, Abläufe, Management	18
4.2.5	Geschäftskonzept	20
4.2.6	Umsetzungsplanung	21
5.	Projektbasierte Implementierung.....	23
5.1	Einleitung.....	23
5.2	Herausforderungen.....	23
5.2.1	Fokus 1: Der Quadruple-Helix Ansatz.....	23
5.2.2	Fokus 2: Kreativität zur Erhaltung der historischen Identität	23
5.2.3	Fokus 3: Soziale Innovation and Integration.....	24
5.2.4	Fokus 4: Berufliche Perspektiven für die junge Generation.....	25
5.2.5	Fokus 5: Umweltverträglichkeit.....	25
5.2.6	Fokus 6: Integrierte Tourismusdienstleitungen.....	26
5.2.7	Fokus 7: Marketing, Promotion und Networking von KKP's (Kultur- und Kreativpartner)	26
5.2.8	Fokus 8: Neue Technologien und Innovation	27
6.	Anhänge	28
6.1	Literatur.....	28
6.2	Zur Verfügung stehendes digitales Material	28

Zum Download der digitalen Anhänge besuchen Sie bitte die Projektwebsite: [www. forgetheritage.eu](http://www.forgetheritage.eu)



1. Einleitung

1.1 Bedeutung der Wiederbelebung von Baukulturerbe

Historisches und kulturelles Erbe schlägt sich nicht nur in Bräuchen und Traditionen nieder, sondern zu großen Teilen auch in Bauten, Plätzen und Stätten mit ihrer Vergangenheit. Obwohl nicht jedes Bauerbe das Potential in sich trägt ein Weltkulturerbe zu werden, sind diese Bauten dennoch Zeugen der Vergangenheit ganzer Regionen, Städte oder Viertel. Sie spiegeln deren ehemalige Bedeutung, ihren Aufstieg und ihren Niedergang, ihre kulturellen Errungenschaften und ihre Entwicklung wider. Sie erzählen Geschichte und Geschichten: Von den Einwohnern und den Hoffnungen und Schicksalen, die an sie gebunden waren.

Diese Erzählungen und Erinnerungen von vergangenem Stolz und geschichtlichen Lektionen stellen heute Potenziale für urbane Entwicklung und regionale Identität dar, die wieder neu zum Leben erweckt und interpretiert werden können. Dieses neu erweckte Leben zeichnet sich durch die Neunutzung dieser Baudenkmäler aus, die als Zentren der kulturellen Erneuerung, Brutstätten sozialer Wirkkraft oder als gesellschaftliche Entwicklungslabore dienen können.

Die im Folgenden beschriebenen Prozesse dieser Aufwertung zielen darauf ab, auf konstruktive Weise Wunden der Vergangenheit zu heilen, deren Auswirkungen auch heute noch spürbar sind. Sie sollen zum Aufbau neuer kultureller Kraft beitragen, wirtschaftliche Impulse setzen oder neue Nutzungsarten ausprobieren, die den Gebäuden ein ganz neues Gesicht verleihen. Die Sichtweise auf diese Bauten wird gewandelt - aus Altlasten werden Chancen.

1.2 Funktion dieses Handbuchs

Dieses Handbuch dient Aufwertungsprojekten als Nachschlagewerk und Informationsquelle für strukturierte konzeptionelle Planung. Es zeigt anhand von Praxisbeispielen und Best Practice Projekten Erfahrungen bestehender Projekte auf und bringt den Verwaltungen verbesserte Ansätze zur kooperativen Entwicklung leerstehender öffentlicher Liegenschaften näher.

Orientierungshilfe für kommunale Verantwortliche: Wollen sich Verwaltungsmitarbeiter mit neuen Herangehensweisen für die Entwicklung von Leerstand auseinandersetzen, finden sie hier einige interessante Ansätze für kollaborative Projektentwicklung mit bürgerschaftlichen Initiativen. Die Teile 2 und 3 geben hier Hilfe.

Praxisleitfaden für bürgerschaftliche Initiativen und zukünftige Projekt-Verantwortliche: Bottom-Up-Initiativen, die die Absicht haben, einen öffentlichen Leerstand in einem Umnutzungs- oder Aufwertungsprojekt zu nutzen, werden in diesem Handbuch einen Freund und Begleiter finden, der dabei hilft, Beispielungskonzepte und einen laufenden Betrieb Schritt für Schritt zu planen. Wie etwa eine Urban Gardening Initiative auf einer Brache oder ein Verein, der ein Mitmachmuseum in einem alten Industriegelände plant. Die Teile 4 und 5 sind hierfür relevant.

1.3 Bezüge zu Best Practice Projekten

In einer Reihe von Ländern haben private Investoren, zivilgesellschaftliche Akteure und städtische Administratoren begonnen, partnerschaftlich zusammenzuarbeiten, um das baukulturelle Erbe zu erhalten und als sozioökonomisches Gut zu entwickeln. Zur Förderung dieser Entwicklung ist es bedeutsam, entsprechend erfolgreiche Projekte zu betrachten, um innovative, replizierbare und nachhaltige Managementmodelle der einst verwaisten historischen Stätten zu erkennen und sie durch die Ansiedlung kultureller und kreativer Inhalte aufzuwerten.

Der Verweis auf bereits erfolgreiche Projekte zur Aufwertung des Erbes in diesen neuen Formen muss sichtbar sein und er muss in allgemeine städtebauliche thematische Arbeitsabläufe eingebettet werden. Denn ähnliche Herausforderungen treten immer wieder auf - zwar mit unterschiedlichen Perspektiven, Gesichtern und spezifischer Relevanz, aber dennoch übertragbar. Die erfolgreichen Strategien und Erfahrungen von Anderen werden dazu beitragen, gemeinsam mit allen Partnern Kooperationsverträge, -verfahren und -verhandlungen zu forcieren, um auf dem Weg zu einer langfristigen Perspektive für ein bestimmtes Projekt voran zu kommen.

Der gesellschaftspolitische Schlüssel zur progressiven Auseinandersetzung mit Baukulturerbe und daran anknüpfend zur Überwindung eines Top-Down-Umgangs damit, ist die grundlegende Auffassung bzw. das Verständnis des PPC-/ÖPK-Ansatzes (Public Private Cooperation/ Öffentlich-Private Kooperation) als nicht primär gewinnorientiert.

Dieser reflektierte Kooperationsansatz (PPC), laut dem sich alle Partner einig sind, dass es an erster Stelle um die Schaffung sozioökonomischen Gewinns geht, ist notwendig, um eine Win-Win-Kollaboration zwischen allen Beteiligten zu fördern, auch für die Bürger, die nicht nur Mitwirkende sind, sondern Partner.



PPCs ermöglichen die Koordination verschiedener Kompetenzen und Inputs in einem Projekt und helfen bei der Strukturierung des Post-Implementierungsmanagements und -betriebs der restaurierten / rehabilitierten historischen Gebäude.

In solchen Szenarien ist beispielsweise der öffentliche Sektor in der Lage, regulatorische Aufsicht, administrative Unterstützung und Investitionsinfrastruktur bereitzustellen. Der Privatsektor kann Projektmanagement, Koordination und die verschiedenen beteiligten Stakeholder sowie Mechanismen zur Einwerbung von Drittmitteln durch Gremien oder Darlehen anbieten, die sich daraufhin über die Einnahmen schaffenden Formate und Räume der sanierten historischen Gebäude amortisieren.

Der Gewinn an sozialem und kulturellem Kapital wird immer wichtiger in Bezug auf die Bewahrung des kulturellen Erbes. Die reine Existenz alter Gebäude, ihr Verständnis im Zusammenhang mit der Kultur, Geschichte und Identität der Gesellschaft und ferner die Revitalisierung und Zugänglichkeit von Leerständen für Alle, statt es ungesehen zu machen, sind Fragen der städtischen Lebensqualität und Bausteine für eine starke und widerstandsfähige demokratische Gesellschaft.

1.4 Methodik und Struktur

Quellen: Das Wissen auf dem dieser Leitfaden aufbaut, stammt aus verschiedenen Quellen aus dem “Forget Heritage”-Umfeld: Leitfäden zur bürgerschaftlichen Beteiligung, wissenschaftliche Studien zur Auswertung von Bottom-Up Aufwertungsstrategien, Erfahrungen vorangegangener Interreg-Projekte und Best-Practice-Studien aus verschiedenen Ländern. All dieses Wissen wurde zusammengetragen, um schlüssige thematische Hilfestellung zur kooperativen Leerstandsaufwertung, vor allem für denkmalgeschützte Gebäude, zu geben.

Mustersprachen-Ansatz: Zur Dokumentation von Best-Practice-Wissen wurde vor allem im “Management Modell”-Kapitel dieses Handbuchs auf einen Mustersprachen-Ansatz zurückgegriffen. Hierbei werden relevante Fragestellungen aufgeworfen und diese anhand von nützlichen Werkzeugen und Best-Practice-Beispielen versucht zu beantworten. Diese Beispiele werden von einer Reihe von Arbeitsmaterialien ergänzt, die einen Schnellstart in die Konzeptfindungsphase ermöglichen. Relevante Literatur findet sich im Anhang zu diesem Handbuch.

2. Kooperative Revitalisierungsansätze

2.1 Einleitung

Der Umgang mit der Aufwertung und Nutzung von leerstehenden öffentlichen Gebäuden hat sich im letzten Jahrzehnt zu weiten Teilen verändert. In der Vergangenheit waren die Aufwertungsstrategien stets auf die Zusammenarbeit mit Wirtschaftspartnern ausgerichtet und die Rollen waren klar verteilt: Städtische Verwaltungen schafften geeignete Bedingungen für kommerzielle Projektentwicklung. Die Vorteile lagen auf der Hand: Schnelle Projektabwicklung mit gut vorhersagbaren Ergebnissen.

Doch wie viele Dinge, war auch diese Herangehensweise der Veränderung unterworfen. Zum einen führte die Weltwirtschaftskrise von 2008 in vielen Ländern zu einer Krise auf dem Immobilienmarkt: Die Nachfrage nach öffentlichen entwickelbaren Leerständen fiel drastisch. Gebäude standen auf einmal in Massen leer und waren dem Verfall preisgegeben. Zum anderen gab es eine zweite Veränderungsdynamik: In attraktiven Metropolen führte die langjährige Praxis der Leerstandsvergabe an kommerzielle Entwickler zu einer Knappheit an billigen Räumen für Kreative und zu einem Mangel an Orten, an denen neue urbane Formate ein Zuhause finden konnten. Öffentlicher Leerstand wurde somit mehr und mehr zu einer seltenen und oft auch einzigen Ressource für kreative Initiativen. Dies stellt kommunale Verwaltungen vor neue Herausforderungen und zu einem Politikwechsel bei der Bereitstellung.

Obwohl aus unterschiedlichen Gründen, haben diese Politikwechsel eines gemeinsam: Sie funktionieren kooperativ mit der Einbindung bürgerschaftlicher Initiativen, Kleingewerbe oder kreativer Kollektive. Andere Werte als der bloße wirtschaftliche Gewinn standen nun gleichberechtigt auf der Tagesordnung: soziales und kulturelles Kapital. Neue Ansätze haben neue Fragestellungen zur Folge und benötigen natürlich auch neue Werkzeuge: Wie können diese Initiativen geeignete wirtschaftliche Mittel aufbringen, um Leerstände aufzuwerten? Wie kooperiert man als Stadt mit diesen Initiativen, wie kann gar eine Ko-Entwicklung stattfinden?

2.1.1 Die Ziele städtischer Immobilienaufwertung



Jede Veränderung beginnt mit einem Schmerz. Im Kontext von öffentlichen Liegenschaften - und insbesondere von denkmalgeschützten Liegenschaften - ist dieser Schmerz für alle sichtbar: Ungebremster Verfall von Gebäuden, brachliegende städtische Flächen, „Broken Windows“ und eine Stadt die Unterhaltskosten zahlt, ohne Einnahmen zu machen. Doch nicht nur auf die offensichtlichen, physikalischen Ziele stürzt sich die kooperative Liegenschaftsentwicklung, sondern sie nimmt sich einiges mehr vor: Sie möchte günstigen Raum für kreative Initiativen und Handwerk schaffen, sie möchte Experimente der urbanen Zukunft durchführen oder die soziokulturelle Lebendigkeit von Quartieren verbessern. Zusätzlich zu den Zielen, die von den Projektbeteiligten gefordert werden, zeichnet sich der Aspekt des Erhalts von kulturellem und historischem Erbe ab. Dieser Aspekt hat ein starkes kulturelles Potenzial, sei es um kulturelle Identität zu schaffen, Chancen auf Tourismus zu erschließen oder Ideen einer zeitgemäßen Neunutzung zu inspirieren. All diese Ziele zusammengenommen bilden die Grundlage für eine neue gemeinschaftliche Liegenschaftsentwicklung. Sie legen uns verschiedene Nutzungsszenarien nahe, die zu pulsierenden, lebendigen und offenen Formaten führen, die die Energie besitzen, ruhendes soziales und kulturelles Potential zu wecken, das die Transformationskraft von Städten stärkt.

2.1.2 Involvierte Akteure

Ein kooperativer Ansatz bei der Leerstandsaufwertung schließt per Definition mehrere Parteien mit ein. Die klassischen Umsetzungspartner - die Kommunalverwaltung und kommerzielle Entwickler - sind bereits bekannt. Hinzu kommen die neuen Parteien, die oft etwas schwammig als „bürgerschaftliche Akteure“ zusammengefasst werden, die aber eine Vielzahl von Interessensgruppen beinhalten: Bürger, Vereine, Kulturinitiativen, Umweltgruppen, Wohlfahrtseinrichtungen und so weiter.

Der Quadruple-Helix Ansatz, der eine moderne Denkweise der kooperativen Entwicklung bezeichnet, beinhaltet außer diesen drei Gruppen noch den Bereich „Academia“ - hiermit sind Universitäten, Fachhochschulen, auch Schulen, Abendschulen und andere Bildungseinrichtungen gemeint.

Dieses Handbuch setzt den Fokus aber vor allem auf die Zusammenarbeit von Kommune und bürgerschaftlichen Kräften - insbesondere aus der Kultur- und Kreativwirtschaft - der Kürze halber werden diese Partner hier als KKP aufgeführt. Diese Gruppe beinhaltet nicht nur Parteien mit wirtschaftlichen Absichten, sondern ebenso sozio-kulturelle Initiativen und Einrichtungen, selbstorganisierte Gruppen, die sich an einer Aufwertung beteiligen möchten oder auch die „Öffentlichkeit“.

Analysiert man die Eigenschaften dieser involvierten Parteien, kommen verschiedene Stärken, Schwächen und gemeinsame Interessen zum Vorschein:

Kommunale Verwaltungen: haben starke Kompetenzen bei strukturierter Ausführungsplanung, kennen Gesetze, Regelungen und Verordnungen, können administrative Hilfe geben und sind in der Lage, Finanzmittel zur Verfügung zu stellen. Kommunale Verwaltungen gelten hingegen als schwach, wenn es darum geht neue Ideen zu generieren und auszuprobieren, schnelle, informelle Projekte umzusetzen, bei der Netzwerkarbeit, bei kreativem und kulturellem Output und wenn eine Macher-Attitüde gefragt ist. Die Interessen einer Verwaltung liegen bei: Einnahmen generieren (ob durch Abgaben, Mieteinnahmen oder Steuern), Instandhaltungskosten für ungenutzte Gebäude zu reduzieren, die Attraktivität der Stadt zu steigern, Tourismus anzuziehen, Lebendigkeit in die Stadt zu bringen, in der Förderung der Wirtschaft und sozialem wie kulturellem Mehrwert. Der Blick einer Verwaltung auf KKPs scheint oft argwöhnisch, da deren Herangehensweisen ungewohnt und Projektergebnisse oft nicht gut voraussagbar sind. Zudem haben die Verwaltungen es bei KKPs oft mit ungewöhnlichen Organisationsstrukturen und ausgefallener Kommunikation zu tun. In manchen Fällen werden Aktivitäten der KKPs sogar als Einmischung oder Konkurrenz zu städtisch geplanten Projekten betrachtet.

KKPs: haben große Stärken beim Ausprobieren von neuen Ideen, sind erfahren in der schnellen Umsetzung von Kleinprojekten, generieren kulturellen Mehrwert, kommunizieren effektiv und nahe an der Zielgruppe, können sich organisieren und Bürger einbinden, werben Drittmittel an, kooperieren untereinander, sind lernfreudig, sind stark im Netzwerken und beim Projektaufbau, der mit wenigen Mitteln auskommen muss. Schwach sind sie hingegen, wenn es um die Kenntnis und Anwendung von Regularien und Verordnungen geht. Sie können administrative Prozesse nicht durchschauen, haben wenig Erfahrung bei der Umsetzung größerer Projekte oder von Langzeitprojekten, sie tun sich schwer unter Rahmenbedingungen zu arbeiten und größere finanzielle Mittel aufzubringen und zu verwalten. Ihre Interessen liegen dabei vor allem bei: Bespielung von günstigen, flexiblen Räumen, Räume und Orte zu gestalten und zu nutzen, kulturellen Mehrwert zu generieren, soziokulturelle und Umwelt-Innovationen zu fördern, sich Chancen auf Selbständigkeit zu erarbeiten, Lebendigkeit zu generieren und zu erfahren, Bleibeperspektiven zu erarbeiten oder erhöhte Sichtbarkeit zu erfahren. Verwaltungen werden von KKPs oft als Blockierer empfunden, als graue Eminenzen, die an Veränderung nicht interessiert sind, als argwöhnische Überwacher, jedoch auch immer mehr als kompetente Partner, wertvolle Zuarbeiter und Türöffner.

Bürgerschaft: Die Bürgerschaft kann auf mehrere Arten Teil eines Aufwertungsprozesses werden - Bürger können als einfache Nutzer und Zielgruppe fungieren, sie können als Teilnehmer in einem kooperativen Bedarfs-, Beteiligungs- und Gestaltungsprozess eingebunden sein, sie können als Ehrenamtliche am Projekt mitarbeiten oder sie können gar als Teil eines Vereins oder einer Initiative eine KKP-Rolle einnehmen. Die Beschreibung „Bürgerschaft“ wird in diesem Zusammenhang diesen Rollen natürlich nicht gerecht und sollte deshalb differenzierter beschrieben werden. Wenn



KKPs oder Verwaltungen Bürger in das Aufwertungsprojekt einbeziehen wollen, können sie sich eine ganze Reihe von Werkzeugen und Maßnahmen zu eigen machen: Information und Kommunikation als Basiswerkzeuge werden um kooperative Gestaltungsformate, Ehrenamtsangebote, Kooperationschnittstellen für Vereine, Beteiligungsveranstaltungen oder gar urbane Guerilla- und City-Hacking-Formate ergänzt werden.

Forschungspartner: Forschungspartner sind in der Lage auf objektive und messbare Weise aktuelle Zustände und Entwicklungen zu beschreiben. Weiterhin können sie durch Auswertungen, Befragungen und Prognosen zukünftige Problemstellungen in den Fokus rücken und Werkzeuge zur Transformation vorschlagen und ausprobieren. Auch bei der Beantragung von öffentlichen Mitteln und der Auswertung vorgenommener Maßnahmen können sich Forschungspartner als hilfreich erweisen. Ihre Schwächen bilden sich bei der praktischen Umsetzung der Forschungsvorhaben ab, da ihnen oft Fähigkeiten zur Projektumsetzung, Partnernetzwerke, Communities und langjährige Praxiserfahrungen fehlen. Forschungspartner tun sich ebenfalls schwer damit, Langzeitprojekte auf die Beine zu stellen, da Förderzeiträume für Forschungsprojekte oft auf Zeitspannen von 2 bis 5 Jahren begrenzt sind. Die Interessen seitens der Forschungspartner liegen beim Ausprobieren, Umsetzen und Beobachten von Projektprozessen und der Analyse von Ergebnissen in einem festgelegten Zeitraum. Weiterhin sind sie an Partnerschaften zur Umsetzung interessiert und suchen nach praxisrelevanten Anwendungsfällen für theoretische Werkzeuge und Abläufe aus ihren Forschungsgebieten. Sie sehen Verwaltungen und KKP als mögliche Praxispartner.

Finanzierungspartner: Externe Finanzierungspartner unterstützen ein Aufwertungsprojekt durch Geldmittel - im Gegenzug verlangen sie entweder Sichtbarkeit, Wertschätzung oder zweckbestimmte Projektergebnisse. Finanzierungspartner können Sponsoren, Mäzene, Stiftungen, Sparkassen/Genossenschaftsbanken oder Unternehmen mit Mitteln für gemeinnützige Projekte sein. Sponsoren wollen zumeist Sichtbarkeit, Mäzene wollen Dankbarkeit und Ansehen, Sparkassen wollen Sichtbarkeit und gesellschaftsrelevante Projekte, Stiftungen wollen zweckgebundene Projekte, Unternehmen wünschen sich Sichtbarkeit. Der Umgang mit Finanzierungspartnern gestaltet sich oft nicht einfach - im Besonderen, wenn sie bei Projektzielen und bestimmten Formaten mitreden möchten. Die Pflege von Finanzierungspartnern kostet das Team Mühe und Zeit und lässt sich nicht nebenher erledigen. Projektteams sollten deshalb darauf vorbereitet sein - PR, Netzwerk- und Marketingfähigkeiten sowie vordefinierte Sponsoring und Kooperationsangebote erleichtern hier die Arbeit.

2.2 Herausforderungen

2.2.1. Zusammenarbeit

Mit professionellen Projektentwicklern zusammen zu arbeiten - das ist Alltagsgeschäft in vielen Kommunalverwaltungen. Jeder kennt seine Rolle, jede Partei kennt die Entscheidungswege und Verfahren, um ein öffentliches Gebäude zu nutzen, zu kaufen oder umzubauen. Doch die neuen Partnerschaften mit den KKP sind noch wenig geübt. Viele Akteure kennen die „offiziellen Abläufe“ nicht oder sie werden sogar von ihnen in Frage gestellt. Das macht eine erhöhte Sensibilisierung seitens der kommunalen Verwaltung für die Belange dieser neuen Projektpartner nötig. Die Prozesse, die mit der Wirtschaft funktionieren, können für eine Verwaltung ein guter Indikator dafür sein, wieviel Mühe und Vorarbeit in die Zusammenarbeit mit KKP gesteckt werden muss. Betrachtet man die Praxis, in der Verwaltungen Kooperationen pflegen, erkennt man vier Herangehensweisen.

Projektebene: Verwaltungen kooperieren eher reaktiv mit KKP innerhalb eines abgesteckten Projektrahmens und mit Mitteln, die von der Verwaltung angeboten werden. Dies kann beispielsweise eine Kulturförderung für eine Veranstaltung sein oder eine Zwischennutzung eines Leerstands. Über das Projekt hinausgehende Vereinbarungen werden nicht getroffen.

Gemeingüter: Verwaltungen können die Nutzung eines Gebäudes für die Öffentlichkeit gewährleisten, indem sie dies als eingeschränktes Gemeingut definieren. Der Verwaltung kommt die Rolle des Eigentümers zu, der die Nutzung von einem KKP verwalten lässt und/oder es an einen KKP vermietet. Die Verwaltung kann einem KKP zugesprochen werden, wenn die Nutzung einen soziokulturellen oder denkmalpflegenden Charakter hat.

Partnerschaft: Verwaltungen betrachten die Entwicklung einer (denkmalgeschützten) öffentlichen Liegenschaft als wichtig für die Ziele, die sie sich gesetzt haben. Sie gehen vertraglich verbrieft Langzeit-Partnerschaften mit KKP ein oder entschließen sich zu einer institutionellen Langzeit-Förderung. Verwaltungen und KKP gehen eventuell sogar Partnerschaften und Eigentümergemeinschaften ein, um wichtige Immobilien zu erwerben und zu entwickeln. Es wird eine Vielzahl an Verträgen geschlossen, die die Partnerschaft und Verantwortlichkeiten regeln.

Integration von KKP: In manchen Fällen ist eine Partnerschaft oder ein Aufwertungsprojekt so erfolgreich, dass es unentbehrlich für die soziokulturelle Landschaft der Stadt wird. In diesen Fällen besteht die Option, die KKP in das Gefüge der städtischen Verwaltungsstrukturen, wie etwa den öffentlichen Kulturbetrieb, aufzunehmen. Ein Beispiel dafür sind etwa einige Nürnberger „Kulturläden“ und kulturelle Bildungsprojekte (Desi, KinderKunstRaum).

2.2.2. Kompetenzerwerb



Befindet man sich auf unbekanntem Terrain, so empfiehlt es sich, zur Orientierung eine Karte anzulegen. Verwaltungen müssen auf neue Herausforderungen reagieren und ihren Blickwinkel verändern können, wenn sie auf dem Gebiet der kooperativen Entwicklungsstrategien Erfolg haben wollen. Ein „Forget Heritage“-Leitfaden hat hierzu einige Beispiele zusammengetragen, die dabei helfen, diese neuen Kompetenzen zu veranschaulichen:

Ungenutzte und wenig genutzte Gebäude kartographieren: Bemühen Sie Ihr örtliches Liegenschaftsamt und führen Sie eine Erhebung über ungenutzte und wenig genutzte öffentliche Gebäude durch, heben Sie besonders denkmalgeschützte Gebäude hervor. Wenn dies absolviert ist, haben Sie sich als Verwaltung einen geeigneten Überblick verschafft, welche Ressourcen für gemeinsame Entwicklungsprojekte zur Verfügung stehen. Versuchen Sie auch interessante Aspekte abzubilden, wie relevante Nutzungspläne, baulicher Zustand, Eigentumsrechte oder die Historie der Gebäude.

KKP-Netzwerke: Um gute Voraussetzungen für kooperative Entwicklungsprojekte zu schaffen, müssen Sie potentielle Partner kennen. Organisieren Sie entweder eigene Netzwerktreffen, um KKP's zu treffen oder nutzen Sie existierende Netzwerke der Kreativbranchen. Ebenfalls sinnvoll ist es, eine Karte anzulegen, auf der die Kreativpartner abgebildet sind. Erfassen Sie deren Hauptaktivitäten, Organisationsformen, Ansprechpartner und Interessen.

Besuche: Ermutigen Sie Verwaltungsmitarbeiter, die sich in die Materie einarbeiten wollen, zu Projektbesuchen. Lernen Sie Best-Practice-Ansätze anderer Kooperationsprojekte, Strategiepläne von Verwaltungen und Verfahren zur Abwicklung von gemeinsamen Erschließungsprojekten kennen.

Literaturstudien: Jede Menge Wissen anderer Projekte finden Sie bereits in aufbereiteter Form vor. Einige dieser Wissensquellen haben wir in den Literaturquellen dieses Handbuchs aufgeführt.

2.2.3. Hilfestellung seitens der Verwaltung

Um kooperative Entwicklungsverfahren konstruktiv begleiten und anregen zu können, müssen neue organisatorische Formen und Verfahren gefunden werden, die die nötige Transparenz und strukturierte, nachvollziehbare Angebote sichtbar zur Verfügung stellen. Die „Richtlinien zur Bürgerbeteiligung bei der Aufwertung historischer Kulturerbestätten“ zeigen interessante Ansätze zu diesen Themen:

Entwicklung strategischer Pläne zur Aufwertung (denkmalgeschützter) öffentlicher Gebäude. Um strategische Aufwertungsziele festzuschreiben und bewusstes Handeln anzuregen, sollte ein für Alle einsehbares Strategiepapier entwickelt werden. Dieses sollte Herangehensweisen zur Einbindung von KKP's, aufeinander aufbauende Aktionspläne und Zieldefinitionen beinhalten.

Neuklassifikation: Raumordnungspläne oder Nutzungspläne können zu einer dem Projekt förderlichen Nutzung umgeschrieben werden. Klassifizierungen können eine Nutzung als „Gemeingut“ vorsehen, die ein Objekt zur Nutzung durch die Öffentlichkeit vorsehen. Beispiel: Ein Kriegsbunker wird zukünftig als Angebot für Proberäume genutzt.

Auswertungskriterien entwickeln: Um die Erreichung von Zielsetzungen quantifizieren und bewerten zu können, auch um transparente Kooperations- und Nutzungskriterien für potentielle Partner bereitzustellen, sollten Kriterien entwickelt werden. Projektauswertungen und Voraussetzungen für Projektvorschläge, aber auch die Einhaltungsvorgaben von Projektmeilensteinen wird so ermöglicht. Beispielsweise muss man als Kooperationspartner eine gemeinnützige Organisation sein und über eine Buchhaltung verfügen.

Finanzierungsmodelle bereitstellen: Verwaltungen können skizzieren, auf welche Weise sie sich an Projekten finanziell beteiligen können oder welche Finanzierungsmodelle für eine Projektentwicklung in Frage kommen. Auch können Kontakte zu Stiftungen, Mäzenen oder kommunalen Banken zur Projektfinanzierung gepflegt werden.

Runde Tische: Etablieren Sie formale Treffen, die dazu dienen, verschiedene Interessens- und Beteiligungsgruppen zusammenzubringen. Das können Eigentümer, KKP's, Finanzierungspartner und Verwaltungspartner von bestehenden Projekten sein.

Experimente zulassen: Lassen Sie auch immer Raum für Erfahrungen, die noch nicht gemacht wurden. Viele Prozesse sind noch nicht festgeschrieben oder müssen umgedacht werden können. Andere Formen der Beteiligung, des Eigentums oder der Interaktion können bisherige Rahmen sprengen. Legen Sie Regeln und Mittel fest, fordern Sie Dokumentation und Erfahrungsberichte ein, erlauben Sie auch Misserfolge.

Wahrnehmungswechsel in der Verwaltung: Führen Sie einen bewussten Rollentausch vom restriktiven Element einer Verwaltung hin zum Ermöglichungselement durch. Schulen Sie Ihre Mitarbeiter und bereiten Sie sie auf Anfragen vor, die von Initiativen ohne Verständnis oder Vorwissen für behördliche Verfahren ausgehen.

Ansprechpartner: Um Verwaltungsirrgänge zu vermeiden, führen Sie einen Ansprechpartner für die Belange kooperativer Liegenschaftsentwicklung ein. Diese Person sollte die notwendigen Befugnisse besitzen, um diese Rolle ausüben zu können - Verwaltungen erscheinen nach außen oft wie ein Buch mit sieben Siegeln.

Vereinfachte Verfahren: Finden Sie heraus, wo die größten administrativen Stolpersteine liegen. Vereinfachen Sie Verfahren, die unnötig komplexe Schritte beinhalten, um kurz- oder langfristigen Projekten entgegenzukommen. Im Besonderen sind vereinfachte Verfahren zur Nutzung von öffentlichem Leerstand von Nöten.



Politischer Wille: Ohne einen expliziten politischen Willen haben es sogar Verwaltungen an manchen Stellen schwer, neue Wege zu gehen. Fordern Sie Stadtratsbeschlüsse ein, die Ihnen den Freiraum geben, sich dem Thema der kooperativen Entwicklung zu widmen.

Informations- und Kommunikationsplan: Entwicklungspläne sollten nicht versteckt werden, sondern in Zukunft eine erweiterte Sichtbarkeit erfahren. Historisch-kulturelle Entwicklungsprojekte stellen ebenfalls interessante Objekte für Besucher dar. Die Stadt Ljubljana etwa zeigt explizit alternative kulturelle Aufwertungsprojekte in ihren touristischen Angeboten.

2.2.4. Öffentliche Beteiligung

Vielleicht stellt eines der schwierigsten Unterfangen in kooperativen Entwicklungsprozessen die Bürgerbeteiligung dar. Sogar die Zusammenarbeit mit Bottom-Up Initiativen erscheint als ein leichtes Spiel im Vergleich zum „Angstgespenst“ Bürger und viele Verwaltungen hegen deutlichen Respekt gegenüber diesem Teil von Entwicklungsprojekten. Einige Gründe für diese respektvolle Zurückhaltung sind:

Unvorhersehbare Ergebnisse: Manchmal decken sich die Ergebnisse einer Bürgerbeteiligung nicht mit den Erwartungen der Verwaltung. Das hat zur Folge, dass Bürgerbeteiligungsverfahren oft als Bürde, denn als Chance begriffen werden, vor allem, wenn Planungen bereits weit fortgeschritten sind.

Nicht repräsentative Beteiligung: Oftmals nehmen Bürgergruppen teil, die ein hohes Maß an Freizeit haben, besonders dann, wenn Beteiligungen zu Zeiten stattfinden, an denen Werktätige nicht dabei sein können. In vielen Fällen sind das Rentner und Pensionäre. Auch ist die Anzahl der Beteiligten nicht groß genug, um einen repräsentativen statistischen Querschnitt abzubilden. In manchen Fällen nehmen immer wieder dieselben Meinungsbildner teil und dominieren die Beteiligung. Wenn diese Meinungsbildner auch noch „streitbare Charaktere“ sind, gestalten sich die Ergebnisse oft als nicht brauchbar.

Mangel an geeigneten Werkzeugen: In vielen Fällen geben Verwaltungen den Beteiligungsprozess via Ausschreibung an auswärtige Büros ab – das Resultat sind oft stichprobenartige Verfahren, längerfristige Beteiligung findet oft nicht statt. Eine weitere Schwierigkeit liegt oft in ungeeigneten Beteiligungswerkzeugen, die nicht die geeigneten Ergebnistypen ausspielen können.

Qualität der Ergebnisse: Ebenfalls problematisch sind oft generische Ergebnisse, die zustande kommen, wenn man Beteiligte direkt nach Wünschen für Projekte befragt. Diese liefern oft keine direkten Ansätze, sind zu unkonkret und mehrdeutig, wie beispielsweise die Aussage, das Viertel müsse grüner werden.

Verbesserte Beteiligungsmaßnahmen: Betrachten wir die negativen Wahrnehmungen auf Seiten der Verwaltungen gegenüber Beteiligungsverfahren, können wir folgende Ziele zur Verbesserung festhalten: Längerfristige Beteiligung seitens der Bürger – von der Ideenentwicklung bis hin zur konkreten Planung; Beteiligungswerkzeuge, die keine generischen, sondern brauchbare ergebnisorientierte Ergebnisse, kreative Ansätze und tiefere Einsichten hervorbringen; Werkzeuge, die individuellere Ergebnisse hervorbringen und weniger von einzelnen Meinungsträgern abhängen, die sogar leise Stimmen mit einschließen; interessante Partizipationsformate, die eine weite Bandbreite und höhere Beteiligungszahlen hervorbringen und schließlich das Integrieren von geeigneten Ergebnistypen, die nicht so sehr auf „entweder - oder“ bauen, sondern eine Vielzahl von Lösungsansätzen zeigen. Aber wie erreicht man diese Ziele?

Beteiligungsplan: Verwaltungen können Beteiligungspläne ausarbeiten, die aufzeigen, wie die Beteiligung von der ersten Idee bis hin zur letztendlichen Nutzung aussieht. In den meisten Fällen sind Baubehörden mit Beteiligungsaufgaben betraut. Doch Beteiligung ist ein sozialer, kultureller und administrativer Prozess mit vielen beteiligten Parteien. Beteiligungspläne sollten diese Aspekte berücksichtigen, verschiedene Etappen und Mittel zur Beteiligung aufzeigen und sich nicht scheuen, andere Ämter mit einzubeziehen, beispielsweise Umwelt, Jugend- oder Kulturämter, die oft näher am Bürger operieren.

Mehrwerte schaffen: Verantwortliche Verwaltungen können das Tor für eine weitreichendere Beteiligung öffnen, wenn die Beteiligungsformate in andere gutbesuchte Bürgerveranstaltungen eingebettet werden. Oder aber die Verantwortlichen organisieren selbst eine Veranstaltung, die einen Mehrwert beinhaltet, der nicht direkt an das Verfahren gekoppelt ist, wie etwa ein Quartierspicknick, ein öffentliches Konzert oder eine Ausstellung. Auch hierbei kann man bereits nützliche Kleinkooperationen mit KKP's eingehen.

Design Thinking Methoden: Design Thinking Methoden sind geeignet, um mit einer Vielzahl von Menschen bestimmte gemeinsame Ergebnisse zu erzielen. Diese Methoden umfassen Werkzeuge, die kreative und zielgerichtete Ergebnisse liefern. Ebenso zielen sie darauf ab, dass jede Stimme gehört und der Prozess nicht ausschließlich von einzelnen Meinungsträgern dominiert wird.

Wahrnehmungswandel und Einstellungen: Um von sporadischen Einzelveranstaltungen zur Beteiligung hin zu einer gelebten administrativen Beteiligungspraxis zu kommen, müssen Projektverantwortliche in der Verwaltung ihre Einstellung gegenüber dem Bürger anpassen. Interne Workshops, Projektbesuche in laufenden Beteiligungsverfahren, Praxiserlebnisse – all das sind legitime Methoden, um Verwaltungspersonal zu sensibilisieren und weiterzubilden.



BEISPIEL

Skate Park Trento

Dieses Beispiel zeigt anschaulich, wie lokale Verwaltungen, Bürgerschaft und KKP's Hand in Hand ein Aufwertungsprojekt in Angriff nehmen können. In Trento hat die Verwaltung eine Internetplattform ins Leben gerufen, deren Ziel es ist, Brachen und Leerstände mit Hilfe der Bürger zu dokumentieren und wiederzubeleben. Auf diesem Portal (www.futuratrento.it) können Bürger Projektideen veröffentlichen, die dabei helfen, auf kreative Weise und nahe am Bedarf Leerräume zu nutzen. Einer der Vorschläge auf diesem Portal beschäftigte sich mit dem Bau und dem Betrieb eines neuen Skateparks und lieferte damit den Startschuss für ein kooperatives Aufwertungsprojekt.

Nach dem Einreichen und der Annahme des Vorschlags ging das Projekt in die nächste Runde: Ein angeleiteter kooperativer Gestaltungsprozess, bei dem Vertreter der Stadt und die örtliche BMX- und Skater-Szene teilnahmen, wurde in Gang gesetzt. Während dieses Prozesses nahm die Verwaltung die Rolle des zukünftigen Eigentümers mit allen Sicherungs- und Instandhaltungspflichten ein. Die Rolle der Skater-Szene war die des Beraters, indem sie ihr Wissen und genaue Anforderungen einbrachten. Zusätzliche technische Spezialisten nahmen die Informationen auf und versuchten sie planerisch in realisierbare, wie auch gestalterisch interessante Ausführungen umzusetzen. Dieser kooperative Planungsansatz wurde so angelegt, dass er aktive Mitarbeit seitens der jugendlichen Nutzer vorsah, welche sich als wertvolle Teilhabemöglichkeit, soziale Mehrwertgenerierung und Einbindungsstrategie erwies, die den interessanten Nebeneffekt des Gefühls des „Mit-Eigentums“ bei den Beteiligten auslöste.

Weitere Kooperationen innerhalb des Projekts bildeten sich bei der Einbindung überregionaler Verbände, wie etwa dem „Italienischen Verband für Breitensport (UISP)“ ab, der bei der zukünftigen Verwaltung des Skateparks, der Mitfinanzierung und der Instandhaltung involviert wurde. Weitere nötige Tätigkeitsfelder, wie die Bewerbung und Belebung des Skateparks wurden den Kooperationspartnern aus der Bürgerschaft und den Verbänden in die Hand gegeben. Das Ergebnis waren organisierte Veranstaltungen, wie Wettbewerbe, Kurse oder kulturelle Veranstaltungen, die den Park für Besucher interessant machten. Der rechtliche Rahmen, in dem sich das Projekt abspielte, basierte auf einer Kooperationsvereinbarung, die die UISP, Verwaltung, lokale Skateshops und Straßensport-Gruppen miteinschloss. Darüber hinaus gründete sich ein Verein, der die Aktivitäten vor Ort verwaltete. Hierbei zeigt sich, dass durch kontinuierliche Einbindung und einen rechtlichen Rahmen Mitglieder der Bürgerschaft zu KKP's heranwachsen und Pflichten übernehmen können. Die Stadt Trento betrachtet den Skatepark im Übrigen als ein „Gemeingut“. Zusätzliche Mehrwerte werden zudem durch die Einbindung weiterer Kulturvereine aus den Gebieten Musik und Kunst erzielt, die die kulturellen Aktivitäten des Skateparks um ihre Angebote bereichern. So erreichte man letztendlich eine breite und lebendige Nutzung des städtischen Raums, die interkulturellen Austausch und soziokulturelle Kohäsion zur Folge hat.

3. Vereinbarungen und Verträge

3.1. Einleitung

Die Neunutzung von denkmalgeschützten Liegenschaften benötigt heutzutage Partnerschaften. Moderne Ansätze zur Ko-Entwicklung, wie etwa die „Vierfachhelix“, schließen als Partner mehrere Teilnehmer ein: die Verwaltung, die Wirtschaft, akademische Partner und neuerdings auch bürgerschaftliche Partner. Um diese Partnerschaften zu regeln, um Rechte und Pflichten festzulegen, um Mehrwerte und Verantwortlichkeiten zu verteilen, benötigt man Vereinbarungen und Verträge. Die folgenden Überlegungen geben Ihnen einen Überblick über verschiedene Partnerkonstellationen, ihre Rollen und welche Überlegungen man anstellen sollte, wenn man solche Vereinbarungen festschreiben möchte.

3.2. Herausforderungen

3.2.1. Rollen

Im Prozess der Kooperationsfindung schlüpfen die beteiligten Partner in unterschiedliche Rollen oder sogar Doppelrollen. Es ist wichtig, Partnern spezifische Rollen zuzuteilen, um einen klaren Status und ein vorhersehbares Verhalten zu motivieren. Hier einige Optionen:

Liegenschafts-Eigentümer: Ist der rechtliche Besitzer der betreffenden Immobilie oder ihrer Teile.

Gesellschafter: Besitzt Teile einer Gesellschaft oder einer Ware mit festgelegten Rechten und Pflichten.

Vermieter: Oft identisch mit der Rolle „Geschäftsführung“, aber mit einem Fokus auf Mietverträgen zwischen Mietern und der Leitung.

Aufsichtsrat: Ein Kontrollgremium, das verantwortlich dafür ist, die Geschäftsführung einer Liegenschaft oder einer entsprechend beauftragten Gesellschaft zu kontrollieren. Wie so ein Aufsichtsrat einberufen wird und unter welchen Umständen er agiert, wird in einem Gesellschaftervertrag geregelt.

Mieter: Durch einen Mietvertrag mit einer Geschäftsführung gebunden. Auch ein Gesellschafter kann beispielsweise in die Rolle eines Mieters schlüpfen.

Nutzer: Gäste, Klienten, Mitglieder von Vereinen, die Mieter in einem Gebäude sind.

Berater: Durch einen Vertrag festgelegt oder auf freiwilliger Basis, kann ein Berater oder ein Beratungsgremium bestimmte Entscheidungen mit beeinflussen. Oft wird ein Berater auch als neutrales oder ausschlaggebendes Element eingesetzt.

Geschäftsführung: Eine Institution oder Gesellschaft, die vertraglich mit der Führung der Geschäfte durch den Eigentümer einer Immobilie betraut ist.

Partner: Ein Akteur, dem vertraglich verbrieft Rechte und Pflichten auferlegt sind, in kurzfristigen wie langfristigen Projekten.

Investor: Eine Partei, die daran interessiert ist, ein Gesellschafter oder Eigentümer einer Gesellschaft durch Kauf von Anteilen zu werden. Nach einem Verkauf wird aus einem Investor ein Teilhaber oder Eigentümer.

Ausschreibende Stelle: Schreibt Leistungen aus, die für die Umsetzung oder Initiierung eines Projekts relevant sind.

3.2.2. Öffentlich-Private Kooperation

Öffentlich-Private Kooperationen umfassen alle vertraglichen Konstellationen, mit denen eine Verwaltung mit Nicht-Verwaltungs-Akteuren kooperieren kann. Diese Kooperationen variieren oft in der Dauer der Zusammenarbeit, der Komplexität von Vereinbarungen und Aufgaben, dem Grad der Risikoverteilung oder der Einbindung in eine Wertschöpfungskette. Hier die Optionen:

Öffentlich-Private Kollaboration: Kurzzeitige Vereinbarungen, wie etwa Kooperationsvereinbarungen, Nutzungsvereinbarungen oder Vereinbarungen über projektgebundene finanzielle Zuschüsse, fallen unter diesen Punkt. Die Anzahl der Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist meist überschaubar. Beispiele für ÖPK können etwa Sponsorings, die Inanspruchnahme allgemeiner Zuschüsse oder Nutzungsgenehmigungen sein. Das Interesse einer Verwaltung bei ÖPK kann die Unterstützung aufkeimender Projekte sein, die zu Aufwertungszielen beitragen.



Öffentlich-Private Partnerschaften: Diese Option der Zusammenarbeit erlaubt die Inanspruchnahme bestehender Verwaltungstätigkeiten, die etwa Planung, bauordentliche Genehmigungen und Verpflichtungen, Instandhaltungspflichten oder den Betrieb von Liegenschaften öffentlicher Hand beinhalten können. Diese Inanspruchnahmen sind angepasst auf Entwickler aus der Wirtschaft, müssen aber nun auf die Belange von Bottom-Up Initiativen transferiert werden. Die Absicht hinter einer ÖPP ist das reibungslose Funktionieren eines Gebäudebetriebs, (damit beispielsweise nötige Reparaturen nicht den Betrieb lahmlegen, weil kein Geld da ist), ein langfristiger Betrieb (Instandhaltung, Wertschöpfung), eine Risikoverteilung, Anreize für die Erfüllung von Zielsetzungen, die Akquise von privatwirtschaftlichem Kapital oder Know-How, langfristige Finanzierungsmodelle und Partnerschaften. Das Interesse einer städtischen Behörde liegt in der nachhaltigen Aufwertung und dem soziokulturell-ökonomischen Mehrwert, der durch ein Projekt generiert wird.

Öffentlich-Private Joint Ventures: Ein Joint Venture regelt die Rechte und Pflichten zwischen städtischen Akteuren und KKP als Teilhaber einer Gesellschaft. Der Zweck einer solchen Gesellschaft ist die Gestaltung, die Planung, die Finanzierung, die Instandhaltung und der Betrieb einer Infrastruktur und/oder die Geschäftsführung soziokultureller Aktivitäten. Üblicherweise wird von der Stadt eine Ausschreibung getätigt, bei der ein Vertragspartner gewonnen wird, der nach Vertragsunterzeichnung Anteilseigner in der Infrastrukturgesellschaft wird. Die soziokulturelle Geschäftsführung wird einem Projektpartner übertragen, der ein weiterer Teilhaber in der Infrastrukturgesellschaft wird oder bereits Anteilseigner ist.

(Quelle: Collection of Best Practices, Forget Heritage)

ÖPK	Öffentlich-Private Kollaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzzeitige vertragliche Vereinbarungen • Gemeinsame oder ergänzende Ziele kultureller Aktivitäten • Privater Partner trägt zu kulturellen Aktivitäten der Stadt bei
ÖPP	Öffentlich-Private Partnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Langzeitverträge • Partnerschaft mit einem speziellen Zweck • Aufgaben und Risiken werden von der Stadt zum privaten Partner umgelagert
JV	Öffentlich-Private Joint Ventures	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Zeitlimit • Gemeinsame Gesellschaft/Institution mit speziellem Zweck • Risikoaufteilung Öffentlich-Privat

3.2.3. Vertragsarten

Für alle Belange einer Zusammenarbeit gibt es jeweilige Vertragsarten. Hier finden Sie eine Sammlung üblicher Vertragsoptionen für kooperative Entwicklungsprojekte:

Absichtserklärung: Vor dem Beginn einer Kooperation oder eines gemeinsamen Projekts hilft eine Absichtserklärung dabei, den ernsthaften Willen potentieller Partner gegenüber Dritten zu zeigen. Eine Absichtserklärung ist mit keinerlei Verpflichtungen verbunden, hilft aber Förderungen und Drittmittel einzuwerben, bei denen Kooperationspartner Pflicht sind.

Nutzungsvertrag: Diese Art von Verträgen behandeln die Nutzung von Gütern oder Infrastrukturen. Sie können stark variieren - von sehr einfach gestrickten wenigen Vertragspunkten bis hin zu komplexen Werken. Sie regeln die Rechte und Pflichten der Vertragspartner in Bezug auf die Nutzung, legen Zeitrahmen fest, Übergabemodalitäten, Verkehrssicherheit, Zugang, Schlüsselübergabe, Verantwortlichkeiten, Abrechnungen und so weiter. Für Zwischennutzungen öffentlichen Grunds, auch ohne Miete, sind diese Verträge sehr gut geeignet.

Vorvertrag: Ein Vorvertrag regelt alle Rechte und Pflichten bis zum Zustandekommen eines Vollvertrags. Der Zweck dieser Vertragsart ist, auf einen Vollvertrag hinarbeiten, aber Zwischenzustände zu regeln. Er kann Vorkaufrechte beinhalten, Verpflichtungen, Vorzahlungen oder Risikoverteilungen.

Kooperationsvertrag: Kooperationsverträge können ebenfalls stark in ihrem Umfang, ihrer Komplexität und Detailstufe variieren - ausschlaggebend ist hierbei das Vertrauen, das beide Parteien bereits ineinander haben. Diese Verträge regeln Zeitspannen, Erwartungen, Ziele, Zeitpläne, Projekttreffen, Rechte und Pflichten, Verantwortlichkeiten, Zahlungen, Fragen und Erfüllungsbedingungen. Sie stellen ein grundlegendes Werkzeug zur kurz- oder längerfristigen Projektpartnerschaft dar. Sie regeln nicht die Anteile an Unternehmen oder Dienstleistungen, die erbracht werden.



Sponsorenvertrag: Sponsorenverträge sind wirtschaftliche Verträge, die Sichtbarkeit gegen Geld handeln. Ein Sponsoring ist keine Spende. Spenden dürfen keinen Gegenwert einfordern. Sponsorenverträge beinhalten üblicherweise bestimmte Marketing-Dienstleistungen und deren Vergütung.

Mietvertrag: Mietverträge regeln die Bleibevoraussetzungen einer Mietpartei. Sie umfassen Rechte und Pflichten, Mietpreise, Nebenkostenvereinbarungen oder Artikel zur Beendigung des Mietverhältnisses. Manchmal enthalten sie auch weitergehende Verpflichtungen, etwa die Teilnahme an kulturellen Aktivitäten in einem Hause.

Hausordnung: Diese Vereinbarungen sind niederschwellige Verträge, die Regeln, Verhaltensrichtlinien, Öffnungszeiten, Ahndungen von Fehlverhalten und dergleichen behandeln. Hausordnungen stellen ein nützliches Mittel dar, um die Beziehungen zwischen der Geschäftsführung eines Hauses und dessen Nutzern/Besuchern zu regeln. Sie können entweder sehr restriktiv oder eher vernunftbasiert/vertrauensvoll gehandhabt werden.

Management-/Betriebsverträge: Diese Vertragsart regelt die Beziehung zwischen einem Liegenschafts-Eigentümer, wie etwa der Stadt, und dessen Betriebsgesellschaft. Diese Verträge umfassen sehr detaillierte Regelungen zu Instandhaltung, Berichtswesen, Personalführung, technischer Leitung, Abrechnung, Budgets und so weiter. Der Zweck eines solchen Vertrages ist, die Aufgaben und Erwartungen an das Management explizit aufzuzeigen, Zielsetzungen festzuschreiben sowie Anforderungen und überprüfbare Parameter festzulegen. Die Erstellung solcher Verträge ist durchaus zeitaufwändig und erfordert viel Erfahrung, aber auch gegenseitiges Vertrauen der Partner. Diese Verträge eignen sich, um die Nutzung eines Gebäudes in gute Hände zu geben und sicherzustellen, dass der Betrieb zu städtischen Kulturzielen beiträgt.

Dienstleistungsverträge: Diese Vertragsart regelt die Bereitstellung einer Dienstleistung für eine vorbestimmte Zeit und unter festgelegten Bedingungen. Sie regelt ebenfalls die Vergütung für diese Verträge und den Umfang. Dieser Vertrag ist ein privatwirtschaftlicher Vertrag, Dienstleistungsverträge für öffentliche Zwecke müssen normalerweise ausgeschrieben werden.

3.2.4. Rechte, Pflichten, Aufgaben, Risiken, Verantwortlichkeiten

Im Zuge eines Kooperationsprojekts bleibt es nicht aus, dass unter den Beteiligten verschiedene Verantwortungsfelder ausgehandelt werden. Der Idealzustand für jeden Partner scheint es zu sein, so viele Rechte, aber zur gleichen Zeit so wenig Pflichten und Risiken wie möglich in Anspruch zu nehmen. Doch so funktioniert das Prinzip Verantwortung nicht, denn Verantwortung bedeutet immer beides - man kann das eine nicht ohne das andere haben. Und abhängig von der geplanten Zusammenarbeit und dem Projekt, ist jede Konstellation von Verantwortungsfeldern unterschiedlich ausgeprägt. Am besten betrachtet man die Vielzahl an nötigen Vereinbarungen als Werkzeuge, um im Rahmen des Projekts die Beziehungen zwischen den Partnern zu definieren. Man sollte diese Vereinbarungen jedoch nicht als bloße Möglichkeit der Einflussnahme betrachten. Aber welche Verantwortungsgebiete müssen Verwaltungen und KKP's aushandeln? Werfen wir einen Blick auf diese Liste, die typische Felder abbildet:

- Eigentum, Besitzer
- Unterhalt, Wartung, Reparaturen
- Nutzung - wann, wie, was, zu welchem Zweck
- Konzeptentwicklung, Gebäudeentwicklung
- Kosten
- Rechtliche Verantwortung - Haftung
- Überwachung, Kontrolle, Prüfung
- Kaufmännische Verantwortung
- Sicherheit
- Kommunikation - extern und intern
- Aktivitäten, Bespielung, inhaltliche Verantwortung
- Investitionen
- Institutionelle Förderungen und Zuschüsse
- Personalverantwortung
- Vertragsabschlüsse
- Beziehungen zu anderen Institutionen, Kooperationen
- Einhaltung von Regularien und Gesetzen
- Risikoverteilung - wirtschaftlich und strafrechtlich
- Misswirtschaft und finanzieller Schaden
- Finanzplanung, Ressourcenplanung
- Politische Verantwortung
- Vertretung in der Öffentlichkeit
- Hausrecht, Hausordnung
- Mieterrecht
- Zielsetzung und Überwachung

4. Management Modell

4.1. Einleitung

Die Aufgabe dieses Management Modells ist es, Initiativen den nötigen Einblick und die Orientierung zu verschaffen, die benötigt wird, um ein Betriebssystem für ein Aufwertungsprojekt zu entwerfen. Es leitet Sie durch alle wichtigen Fragen, die Sie sich zur Konzepterstellung stellen müssen, es hilft mit geeigneten Methoden durch kooperative Gestaltungsprozesse und lädt Sie ein, Finanzpläne zu einer nachhaltigen Nutzung zu erstellen.

Wir empfehlen Ihrem Projektteam alle Fragen dieser Konzepthilfe zu beantworten. Sie helfen dabei, Bedarfe und Aufgabenstellungen zu entdecken, Prioritäten zu erkennen und Finanzpläne auszuarbeiten.

Überblick: Arbeitspakete

Kapitel	Werkzeuge und Aufgaben
Ziele	“Ziele Workshop” Vorlage
	“Ziele Mehrwert” Tabelle
Akteure	Karte der Akteure
	Tabelle der Akteure
Aktivitäten, Inhalte, Angebote	“Aktivitäten Workshop” Vorlage
	“Aktivitäten Prozesse” Blaupause
	Liste typischer Aktivitäten
	“Aktivitäten Auswertung” Tabelle
Infrastruktur und Prozesse	“Aktivitäten Prozesse” Blaupause - ausgefüllte Liste
	Nutzungsplan Prototyp
	Aktivitätsfelder Arbeitsblatt
	Prozessplanung
	Verantwortlichkeiten Facility Management
Geschäftskonzept	Business Model Canvas
	Basis Finanzierungsplan
Ausführungsplanung	Projekt Zeitleiste
Projektbasierte Implementierung	Best Practice Beispiele für Aufwertungsprojekte

4.2. Herausforderungen

Dieser Teil des Leitfadens behandelt die Herausforderungen, denen man sich im Laufe der Konzepterstellung stellen müsst. Lesen Sie alle Punkte sorgfältig durch und nutzen Sie sie auch immer wieder zum Nachschlagen bei bestimmten Fragestellungen.

4.2.1. Zielsetzungen festlegen

Bevor man sich allen Unteraufgaben und Herausforderungen der Konzepterstellung widmet, sollten unbedingt gemeinsame Ziele für das Projekt festgelegt werden. Das ist gewiss eine der schwierigsten Aufgaben, denn viele Projekte müssen sich mit Erwartungen Dritter, Vorabideen oder bereits feststehenden Arbeitsstrukturen auseinandersetzen. Diese stehen einer vorbehaltlosen, frischen Zielsetzung oft im Wege, versuchen Sie deshalb eine unvoreingenommene Distanz zu finden, denn die hier definierten Zielsetzungen werden ein roter Faden und Orientierungshilfe im weiteren Verlauf der Konzepterstellung sein. Die Punkte, denen wir uns in diesem Kapitel widmen werden, umfassen:

- Welchen Mehrwert wollen Sie generieren?
- Welche Methoden können Sie anwenden, um ein gemeinsames Ziel zu formulieren?
- Denkmalschutzaspekte
- Wie können Sie im laufenden Projekt überprüfen, ob Sie sich an die Ziele halten?

4.2.1.1. Welchen Mehrwert wollen Sie generieren?



Wenn man versucht gemeinsame Projektziele festzuschreiben, wird die wichtigste Frage sein, welchen Mehrwert man seinem Gebäude und dessen Nutzung hinzufügen möchte. Oftmals möchte man einen Mehrwert erbringen, der Bedarfe und Probleme aus dem Umfeld aufgreift und der einen Transformationsprozess hervorbringen kann. Daraus folgt, dass in einem ersten Schritt die Bedarfe und Probleme erkannt werden müssen.

BEISPIEL

Der Nordgarten des Nürnberger Kulturzentrums „Z-Bau“ wurde bis vor kurzem nicht oder nur wenig genutzt, obwohl die Nutzfläche innerhalb des Gebäudes sehr begrenzt ist. Dazu kommt noch, dass im „Z-Bau“ zwar offene Angebote zu Hause, diese aber wenig sichtbar sind:

Bedarfe, Probleme: Begrenzter Raum innerhalb des Gebäudes, Mangel an Teilhabe, ungenutzte Außenflächen, obwohl es Interessenten gibt, das umgebende Quartier hat wenig bis keine Grünflächen und Erholungs- wie auch Aufenthaltsmöglichkeiten.

Mehrwerte schaffen: Ein Konzept entwickeln, das den Garten zugänglich macht, Teilhabe provoziert, temporäre und regelmäßige Nutzungen zulässt, den Garten ansprechend gestaltet und die Aufenthaltsqualität erhöht, Experimente erlaubt, Nachbarschaft und Flüchtlinge einlädt.

So, fast ist es geschafft! Was Sie in diesem Schritt tunlichst unterlassen sollten, ist bereits Maßnahmen der Umsetzung zu definieren, also **wie** Sie die Mehrwerte schaffen wollen. Das wird im nächsten Kapitel „Aktivitäten, Formate, Nutzung“ angepackt. Diese Schritte sollten Sie gehen:

- Probleme und Bedarfe erfassen - Im Quartier, in der Stadt, im Block, im Gebäude
- Die Mehrwerte definieren, die man schaffen möchte, um die Probleme anzupacken
- Dies alles machen Sie am besten innerhalb eines Workshops, dafür kann die „Ziele Workshop“ Vorlage genutzt werden.
- Als Teilnehmer für den Workshop ziehen Sie am besten Ihr Projektplanungsteam und wichtige Projektpartner heran, die bei der Zielsetzung involviert sein möchten.

4.2.1.2. Welche Methoden können Sie anwenden, um ein gemeinsames Ziel zu formulieren?

Um die Bedarfe und Mehrwerte klar aufzuzeigen, muss eine gemeinsame Zielsetzung formuliert werden, die jeder unterschreiben kann, der in den Entwicklungsprozess involviert ist. Dafür sollte man einen Workshop arrangieren, der genau dafür geeignet ist und mehrere Meinungen, aber auch Ergebnisse aus vorherigen Bedarfsrecherchen einfangen kann. Durch den Einsatz von Design Thinking Methoden haben wir eine Workshopvorlage erstellt, deren Ausführung in etwa 2 Stunden zu absolvieren ist. Ihr findet die Vorlage in den Arbeitsmaterialien, die diesem Leitfaden angehängt sind.

4.2.1.3. Denkmalschutzaspekte

Findet Ihr Projekt in einem denkmalgeschützten Gebäude statt, so wird eines der Ziele sein, diesen Aspekt zu berücksichtigen. Für ein Projekt mag das eher eine untergeordnete Rolle spielen, für ein anderes Projekt ist dieser Aspekt fest in der Projekt-DNA verankert. Wenn Sie sich mit dem Thema auseinandersetzen, beachten Sie folgende Aspekte:

- Das Gebäude und seine Herkunft verstehen
- sein früherer Zweck und seine Bedeutung
- seine frühere Nutzung
- bauliche und Nutzungsproblematiken, sein Zustand
- Strategien, wie man die Herkunft des Gebäudes nutzen kann
- Dokumentation der früheren Bedeutung und Nutzung

Wenn Sie diese Aspekte durchdenken, können Sie unter Umständen schon folgende wichtige Frage beantworten:

- Welcher Mehrwert kann geschaffen werden, wenn man das kulturelle/historische Erbe des Objekts verstanden hat?
- Wo liegen kulturelle Potenziale, die man von der früheren Nutzung und Bedeutung ableiten kann?
- Welche baulichen Maßnahmen müssen getroffen werden, wenn man das Gebäude erhalten will?

4.2.1.4. Wie können Sie im laufenden Projekt überprüfen, ob Sie sich an die Ziele halten?

Zuallererst - sobald Sie eine gemeinsame Zielsetzung gefunden haben - drucken Sie sie aus und hängen sie an Ihre Projektwand. Wann auch immer Sie versuchen herauszufinden, ob die ein oder andere Nutzung oder Maßnahme zum Projekt passt, schauen Sie auf die Zielsetzung und diskutieren, ob sie sich decken.



Sie werden außerdem an eine Stelle kommen, wo Sie abgleichen müssen, ob getroffene Maßnahmen erfolgreich im Sinne der Zielsetzung waren. Dafür muss man diese messbar machen und als Zahlen ausdrücken können. Folgendes Beispiel, das grob aus dem Managementhandbuch für Weltkulturerbestätten entnommen ist, zeigt, wie man so etwas bewerkstelligen kann. Versuchen Sie die Aspekte Ihrer Ziele zu finden, die messbar und vergleichbar sind:

Ziel / Ergebnis	Ergebnisindikator	Indikatorwert
Mehr Teilhabe	Zahl der beteiligten Ehrenamtlichen	32
Mehr Offenheit	Offene Zeiten pro Woche	12
	Zahl der offenen Angebote pro Jahr	6

Ihre Aufgabe wird es sein, alle Indikatoren für die Ziele zu finden. Wenn es für ein Projekt notwendig sein sollte, bestimmte überprüfbare Erfolgsfaktoren und Erfolgszahlen zu benennen, können Sie diese mit Ihren Partnern aushandeln - diese Zielwerte müssen dann für einen Erfolg erreicht werden.

4.2.2. Beteiligte

Wer auf ein kooperatives Betriebsmodell aus ist, in dem mehrere Parteien involviert sind, muss sicher sein, dass er alle beteiligten Akteure gut kennt. Denn diese Partner-Akteure geben relevanten Informationen über Bedarfe, Leistungen und Erwartungen, die sie mit dem Projekt verbinden:

- Wer sind die Beteiligten?
- Welche formalen Rollen nehmen die Beteiligten ein? Befinden sie sich schon in der Rolle? Können sie dort hineinwachsen?
- Welchen Mehrwert tragen die Beteiligten zum Projekt bei?
- Wie nimmt man Kontakt mit Beteiligten auf und pflegt diese Kontakte?

4.2.2.1. Wer sind die Beteiligten?

Wie bereits im vorherigen Kapitel geschildert, stützen sich moderne Theorien zur Planung von öffentlichen Projekten, wie die "Vierfachhelix", auf die Beteiligung mehrerer Parteien, wie etwa Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Bürgerschaft. In einem der ersten Schritte werden Sie nun herausfinden, wer genau alles an Ihrem Projekt beteiligt ist. Danach werden Sie zuordnen, welche Rollen die Beteiligten einnehmen. Aber zuerst: Versuchen Sie so viele Beteiligte herauszufinden, wie möglich. Wenn Sie bereits Recherchen dazu angestellt haben, ziehen Sie diese zu Rate. Und noch ein Tipp: Überlegen Sie, welche Parteien zu Ihrem Projekt beitragen und welche Parteien von Ihrem Projekt profitieren - beide Gruppen sind Beteiligte.

TIPP

Hier finden Sie zur Inspiration eine Liste mit typischen Beteiligten - ergänzen und streichen Sie nach Belieben!

- Das Projektteam
- Zukünftige und derzeitige Mitarbeiter
- Zukünftige und derzeitige Mieter
- Die öffentliche Verwaltung
- Nachbarn
- Dienstleister, z.B. Architekten, Designer
- Nutzer/Besucher
- Artist in Residence
- Bürgerschaft
- Wirtschaftspartner
- Ehrenamtliche
- Kultur- und Kreativwirtschaft
- Geflüchtete
- Kulturpartner
- Internationale Partner
- Universitäten – Forschungspartner
- Eigentümer, Miteigentümer
- Mäzene, Sponsoren, Stiftungen
- Medienpartner
- Andere Partner, zukünftige und derzeitige



4.2.2.2. Welche formalen Rollen nehmen die Beteiligten ein? Befinden sie sich schon in dieser Rolle? Können sie dort hineinwachsen?

Jetzt sollten Sie im Besitz einer Liste mit allen Beteiligten rund um Ihr Projekt sein. Ein guter nächster Schritt wäre es, ihnen Rollen zuzuweisen, die sie im Projekt einnehmen werden. Wenn man Rollen zuweist, kann man besser erfassen, wieviel und welche Arbeit man in den Beteiligten investieren muss, auf welchen Kanälen man kommunizieren sollte und man bekommt ein Gespür dafür, auf welche Weise sie in das Projekt integriert werden können.

Um diese Aufgabe des Analysierens und Priorisierens durchzuführen, benutzen Sie am besten eine Karte, die man „Stakeholder Map“ oder auch „Karte der Akteure“ nennt. Sie erlaubt es, mehrere Informationsebenen übersichtlich darzustellen. In den vier Himmelsrichtungen findet man die vier Stränge der Vierfachhelix: Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Bürgerschaft - die Ringe repräsentieren die verschiedenen Rollen der Akteure:

- **Innerer Kern:** Diese Stufe ist dem Entwicklungsteam und allerhöchstens noch sehr wichtigen und involvierten Partnern vorbehalten. Diese Rolle ist denjenigen zugeteilt, die das Projekt mitgestalten und verwalten. Beispiel: Das Projektteam aus Ihrem Verein.
- **Partnerschaftsstufe:** Diese Stufe ist gedacht für wichtige Partnerschaften, die zum Erfolg des Projekts beitragen. Diese Partnerschaften sind vertraglich vereinbart. Beispiel: Das Kulturstadtmuseum möchte in Ihrem Gebäude ein Mini-Museum betreiben - vertraglich mit Mietvertrag besiegelt und zentraler Teil Ihres kulturellen Angebots.
- **Direkte Beteiligte:** Diese Stufe ist für Beteiligte gedacht, die einen direkten Einfluss auf Ihr Projekt ausüben. Das kann durch kleinere projektgebundene Kooperationsverträge geschehen. Niederschwellige mündliche und schriftliche Vereinbarungen reichen hier oft aus. Auf dieser Stufe haben die Akteure keine projektentscheidenden Funktionen inne, tragen aber zu einem Teil zum Projekterfolg bei. Beispiel: Ein zukünftiger Mieter in Ihrem Projekt, der einmal die Woche den Proberaum für Theaterproben nutzt.
- **Indirekte Beteiligte:** Diese Beteiligungsstufe schließt eher Gruppen ein, die von Ihrem Projekt profitieren, die Angebote wahrnehmen und deren Beteiligung oft für den Erfolg Ihres Projektes ausschlaggebend ist. Sie brauchen keine intensive Betreuung, müssen aber durch gezielte Kommunikation von Ihrem Projekt und seinen Mehrwerten angesprochen werden. Beispiel: Die Nutzer einer Maker-Garage, die bei Ihnen eingemietet ist, oder sporadisch mitarbeitende Ehrenamtliche, die in der Garderobe aushelfen.

TIPP

Sie können in der „Karte der Akteure“ auch weitere Informationsebenen unterbringen, wenn Sie verschiedenfarbige Post-Its oder Klebepunkte verwenden. Interessante Informationen könnten etwa sein: Status, Priorität, Eintritt ins Projekt oder die Art der Einbindung. Auch können Sie aufzeigen, welche Beteiligte einen Rollenwechsel vollziehen können. Sie können mit Klebeband und Schnur auch Beziehungen zwischen Akteuren verdeutlichen und Zettel daran kleben, die zeigen, wie diese miteinander agieren. Beispiel: Das Kulturreferat Ihrer Stadt kann erst in Ihr Projekt eintreten, wenn der Stadtrat zuvor einen entsprechenden Beschluss gefasst hat.

4.2.2.3. Welchen Mehrwert tragen die Beteiligten zum Projekt bei?

Wenn Sie die Projektbeteiligten noch ein bisschen besser kennenlernen wollen, sollten Sie sich darüber klarwerden, welche Mehrwerte diese zu Ihren Projektzielen beitragen können. Manchmal ist eine Projektpartnerschaft eher einseitig - achten Sie darauf, dass Mehrwerte eher gegenseitiger Natur sind. Um diese Mehrwerte gegenzurechnen, machen Sie sich Gedanken über das Maß an Arbeit oder Geldmitteln, die Sie dafür investieren müssen. Und außerdem: Schauen Sie auf die Zielsetzungen und gleichen ab, ob die entstehenden Mehrwerte mit den von Ihnen festgeschriebenen Zielen übereinstimmen. Als Unterstützung für diese Überlegungen können Sie die „Tabelle der Akteure“ verwenden, die Sie im Anhang finden.

BEISPIEL

Sie bekommen die Chance, Ihr Projekt auf einer wichtigen internationalen Konferenz vorzustellen. Nachdem Sie allerdings die Sache durchdacht haben, stellt sich heraus, dass Sie drei Arbeitstage und 400 Euro ausgeben müssten, ohne dass die Konferenz einen direkten positiven Beitrag zu Ihren Zielen leistet und für Ihre indirekten Beteiligten keinerlei Auswirkung hat.

TIPP

Hier finden Sie eine einfache Matrix aus Interesse und Projekteinfluss - ein gebräuchliches Werkzeug, um den Grad und die Art der Arbeit aufzuzeigen, die Sie in beteiligte Akteure investieren müssen. Dies hilft dabei Ihre Kräfte besser einzuteilen.



Interessen- Achse		Einfluss- Achse
Beobachten	Zufrieden- stellen	

4.2.2.4. Wie nimmt man Kontakt mit Beteiligten auf und pflegt diese Kontakte?

Was Sie bis jetzt über Ihre Beteiligten wissen, ist, welchen Mehrwert sie beisteuern und was für Arbeit Sie in die Teilnahme der Beteiligten investieren müssen. Jetzt geht es darum, wie Sie an die Beteiligten herantreten können und wie Sie die Beziehungen mit ihnen pflegen.

Interessen kennen: Das wichtigste, wenn man eine Projektpartnerschaft aufbauen möchte, ist, dass man die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten kennt und ob man diesen Bedürfnissen entgegenkommen kann. Füllen Sie die Zeile „Bedürfnisse“ in Ihrer „Tabelle der Akteure“ aus und versuchen Sie herauszufinden, wie Sie projektdienlich damit umgehen können.

BEISPIEL

Das Jugendzentrum auf der anderen Straßenseite würde einen guten Kooperationspartner für Sie abgeben. Sie wären dann in der Lage, Förderungen zu beantragen, die Jugendliche als Zielgruppe haben. Aber wie überzeugt man das Jugendzentrum, mit Ihnen zu kooperieren? Jugendzentren wollen ihren Besuchern ein breit gefächertes Angebot unterbreiten, das die Jugendlichen mit verschiedenen Themen vertraut macht und bei Laune hält. Gibt es also Aktivitäten, die Ihr Projekt anbieten kann und die auf Ihrem Gelände stattfinden können? Ach ja, das unabhängige Theater, das bei Ihnen probt, möchte nächstes Jahr ein Stück mit Jugendlichen machen. Die Kooperationsmaschine kann anlaufen!

Niederschwelliger Einstieg und Schritt für Schritt: Wenn Sie eine Kooperation anbahnen möchten, bieten Sie Ihrem potentiellen Kooperationspartner einen niederschwelligen Einstieg an. Ein Projekt, bei dem es um wenig geht, das aber zeigen kann, wie Sie und Ihr Gegenpart als Partner funktionieren. Hat man dieses Projekt absolviert, können komplexere Arten der Zusammenarbeit folgen. Zeigen Sie dabei, dass Sie verlässlich, strukturiert und unkompliziert sind. Versprechen Sie nie etwas, was Sie nicht halten können und zeigen Sie Ihrem Partner immer auf, was die nächsten Schritte in der Zusammenarbeit sein werden.

BEISPIEL

Der erste Schritt in der Kooperation mit dem oben genannten Jugendzentrum: „Warum kommt Ihr nicht mit Euren Jugendlichen einfach mal rüber - morgen ist die Generalprobe für ein neues Stück im Theater. Ich bringe Euch die Eintrittskarten gleich vorbei und Ihr könnt die Verantwortlichen des Theaters gleich mal kennenlernen.“ Schauen wir mal, ob die Jugendlichen Feuer fangen!

Machen Sie einen Prototyp: Wenn Sie zeigen wollen, wie eine Kooperation aussehen kann, aber der Partner noch nicht bereit ist, dann legen Sie vor und machen einen Prototyp. Zeigen Sie mit wenigen Mitteln, wie interessant eine bestimmte zukünftige Nutzung sein kann. Vielleicht nur für eine Woche oder gar nur für einen Tag - manchmal müssen Partner Dinge sehen, um sie zu verstehen!

BEISPIEL

Können wir dieses Kulturzentrum wirklich so umsetzen? Viele der potentiellen Partner erwähnten bei einer Befragung, dass sie die Vision eines bunt gemischten Zentrums noch nicht teilen können. Der Besitzer von Nürnbergs Aufwertungs-Areal „Auf AEG“, der das Projekt vorantreiben wollte, ließ sich nicht lumpen und malte in großen Lettern die Namen der künftigen Mieter an die Fassade, als ob sie schon dort residieren würden!

Netzwerken: Na klar, jeder weiß, was Netzwerken ist und es ist einfach eine Selbstverständlichkeit. Trotzdem wollen wir es hier der Vollständigkeit halber erwähnen. Reden Sie über Ihr Projekt, lernen Sie jeden PERSÖNLICH kennen, der das Projekt maßgeblich beeinflussen kann. Besuchen Sie persönlich die Ämter, mit denen Sie zu tun haben und auf einmal bekommen Ansprechpartner ein Gesicht und eine Stimme. Nutzen Sie Referenzen und Empfehlungen administrativer Partner oder aus Wirtschaftskontakten, um dort Türen zu öffnen, wo sie Ihnen bisher versperrt waren.

BEISPIEL

Empfehlungen aus der öffentlichen Verwaltung nutzen: “Ja, Herr Meyer von der Wirtschaftsförderung schlug vor, dass wir uns treffen sollten, es gibt da ein spannendes Projekt, das für Sie relevant sein könnte...”

Konkrete Angebote: Wenn Sie aufzeigen wollen, wie eine Kooperation aussehen kann, bringen Sie keine Visionen mit! Bringen Sie präzise und funktionierende Vorschläge, die Sie im Vorfeld ordentlich durchdacht haben. So vermeiden Sie falsche Erwartungen und fehlenden Tiefgang. Vage Angebote und Visionen erfordern mehr Arbeit auf Seiten Ihres Gesprächspartners, um herauszubekommen, wie das Ganze stattfinden kann - eine unnötige Hürde für Kooperationen. Achten Sie immer darauf, Termine für die nächsten Schritte zu vereinbaren, überlassen Sie es nicht jemandes anderen Laune und zeigen Sie so, dass Sie ernsthafte Absichten verfolgen. Schicken Sie stets eine E-Mail, die ein persönliches Gespräch mit allen Abmachungen und Gesprächsinhalten noch einmal zusammenfasst. Fragen Sie auch nach, ob Sie alles richtig verstanden haben.

BEISPIEL

„Na dann, Frau Müller, treffen wir uns hier bei Ihnen wieder nächste Woche zur selben Zeit. Bis morgen schicke ich Ihnen eine Nachricht und fasse alles noch einmal zusammen!“

Will man die Beziehungen zu einem bestehenden Partner straffen, benötigt das stete Kommunikation. Nehmen Sie die „Tabelle der Akteure“ zur Hand und tragen Sie die Kommunikationskanäle und Ziele der Kommunikation darin ein!

4.2.3 Aktivitäten, Formate, Nutzung

Wissen Sie bereits, wie genau Ihr Gebäude oder Ihre Fläche genutzt werden soll? Wenn nicht, dann finden Sie es mit Hilfe Ihrer wichtigsten Partner heraus:

- Wie können Sie zukünftige Aktivitäten skizzieren?
- Wie können Sie die Ideen zu Aktivitäten auswerten und eine “gute Mischung” von Formaten finden?
- Inspirationen aus Vergangenheit und Zukunft
- Wie kann man Anforderungen an Infrastruktur und Betriebsprozesse ableiten?
- Wie kann man Ideen für Aktivitäten in funktionierende Konzepte verwandeln?

4.2.3.1 Wie können Sie zukünftige Aktivitäten skizzieren?

Abhängig vom Fortschritt Ihres Projekts, finden Sie es vielleicht nützlich, zukünftige Angebote zu planen. Wir empfehlen Ihnen, mit einem kooperativen Ansatz an die Sache heranzugehen - also nicht alles selbst anzubieten, sondern Partner zu finden, die zur Bespielung Ihrer Stätte beitragen. Deshalb sollten Sie sie auch in den Prozess der Bespielungsplanung mit einbinden:

- Führen Sie einen partizipativen Workshop zum Thema “Bespielung” durch
- Werten Sie die Ergebnisse aus
- Entscheiden Sie, welche Angebote in Ihrer Stätte letztendlich aufgenommen werden
- Entwickeln Sie Anforderungen für Prozesse und Infrastruktur

Die Methode, die Sie anwenden können, um diese Aufgaben zu bewerkstelligen, ist ein Service Design Ansatz. Service Design kann nützlich sein, um herauszufinden, wie Sie mit Ihren Beteiligten interagieren und welche Kanäle entwickelt werden müssen, damit Sie ohne viel Reibung die geplanten Aktivitäten anbieten können. Wenn man diese Methoden einsetzen möchte, lohnt es sich, zuerst einen Blick auf die Ergebnisse zu werfen, die man am Ende herausbekommen will. Für die Aufgaben, die auf uns zukommen, wären folgende Ergebnisse interessant:

- Aktivitäten, die in Ihrem Gebäude stattfinden und die zu Ihrer Zielsetzung passen
- Voraussetzungen für diese Aktivitäten
- Mögliche Aktivitäten kartographieren und zeigen, wie sie mit den Beteiligten und der Infrastruktur interagieren
- Eine Auswahl aus diesen Formaten treffen, die realistisch und mit Ihren Ressourcen umsetzbar sind

Für die ersten beiden Ergebnisse sollten Sie einen weiteren partizipativen Workshop durchführen. Dabei hilft Ihnen die Vorlage „Aktivitäten Workshop“.

Um detaillierte Ergebnisse zu den zwei letzten Ergebnistypen zu bekommen, nutzen Sie bitte die „Aktivitäten Prozesse“ Blaupause.

4.2.3.2 Wie können Sie die Ideen zu Aktivitäten auswerten und eine “gute Mischung” von Formaten finden?

Führen Sie den partizipativen Workshop durch und füllen die „Aktivitäten Prozesse“ Blaupause für die geplanten Aktivitäten aus, erhalten Sie eine ganze Reihe von Einsichten. Jetzt wird es Ihre Aufgabe sein, diese Einsichten zu analysieren, mit dem Ziel, herauszufinden, welche Aktivitäten machbar sind und den nötigen Mehrwert für Ihre Zielsetzungen beinhalten. Dafür können Sie die Tabelle „Aktivitäten Auswertung“ benutzen.



TIPP: Bevor Sie die Aktivitäten auswerten, hören Sie auch darauf, was Ihr Bauchgefühl sagt und diskutieren Sie die zur Auswahl stehenden Aktivitäten im Team. Auf diese Weise sind Sie unvoreingenommener und können rationaler an die Aufgabe herangehen.

Um eine ausgewogene Mischung der Aktivitäten zu bewerkstelligen, berücksichtigen Sie auch die folgenden Gedanken:

- Nehmen Ihre Aktivitäten Rücksicht auf den “Vierfachhelix-Ansatz”, also haben Sie Partner aus verschiedenen gesellschaftlichen Richtungen an Bord?
- Ergänzen sich die Aktivitäten?
BEISPIEL: Ein Fab Lab ergänzt die Bedarfe von künstlerischen Ateliers, Ein Co-Working Space ergänzt die Bedarfe von Startup-Räumen.
- Sind die Aktivitäten zu stark abhängig von nur einem Akteur? Geraten Sie eventuell in eine zu große Abhängigkeit?
- Ergänzen Ihre geplanten Angebote die Bedarfe aus dem Quartier oder der Stadt?
- Vermitteln Ihre Angebote einen Eindruck von Geschäftigkeit und Lebendigkeit?
BEISPIEL: „Warum es bei uns gerade so ruhig aussieht? Nun ja, irgendwie finden die meisten Aktivitäten am Anfang der Woche statt, was soll man machen!“
- Tragen Ihre Angebote auch zu Ihrem Projekt bei, wenn man es in die Zukunft denkt? Oder unterstützen sie auch die zukünftige Entwicklung in der Stadt?

4.2.3.3 Inspirationen aus der Vergangenheit und aus der Zukunft

Wenn Sie den partizipativen Workshop zur Findung Ihrer zukünftigen Angebote durchführen, achten Sie darauf, nicht nur die Potentiale der Gegenwart auszuloten. Die Auswertung diverser Best Practice Erfahrungen des „Forget Heritage“ Projekts hat aufgezeigt, dass Bezüge zur Vergangenheit, aber auch zur Zukunft wertvolle Inspirationen sein können. Um diese Ideen im Workshop aufzugreifen, haben wir einige spezielle Teilaufgaben dort integriert, die zum Ziel haben, den Teilnehmern diese Perspektiven zu vermitteln.

BEISPIEL

Das Projekt „Utopiastadt“ in Wuppertal betrachtete nicht allein gegenwartsbezogene Ziele, sondern legte großes Augenmerk auf die Herausforderungen, die die Zukunft mit sich bringt. Gestützt durch die Aktivitäten von Projektbeteiligten, die in Zukunftsforschung, Stadtplanung und Stiftungsarbeit zu Hause sind, wurden entsprechende Themenfelder fest in den Angeboten des Projekts verankert. So wird an Aufgaben zur Veränderung der Lebensart in den Städten oder an neuen Pfaden, die Arbeits- und Lebenswelten betreffen, gearbeitet.

4.2.3.4 Wie kann man Aktivitäten zusammenfassen? Was sind typische Aktivitäten für kooperative Projekte?

Aktivitäten zusammenfassen heißt in diesem Kontext, dass Sie versuchen, Aktivitäten auf ihre Grundprozesse und ihre Nutzung der Kerninfrastruktur zu clustern. Beispielsweise benötigen Lesungen, Vorträge und Diskussionsforen im Grunde dieselben Voraussetzungen: Stühle, Lichtanlage, eine kleine Bühne, Tische, eine Verstärkeranlage. Diskos, Partys oder Konzerte haben ebenfalls ähnliche Infrastrukturbedarfe. Wenn Sie es schaffen, Ihre geplanten Aktivitäten in dieser Art zu analysieren und zusammenzufassen, bekommen Sie einen recht guten Einblick in die tatsächlich benötigten Mittel und Abläufe, die Sie für den Betrieb benötigen. Ein weiterer legitimer Ansatz zur Lösung dieser Problematik ist das Verbinden von Aktivitäten. Nicht jede Aktivität benötigt spezielle Infrastruktur. Oftmals profitieren Formate sogar voneinander, wenn man sie zusammenlegt - etwa eine Kunstausstellung, die man mit einem Konzert und einem offenen Kochformat verbindet. Oder vielleicht sogar einem Yoga-Kurs?

Um Ihnen die Aufgabe etwas zu erleichtern, haben wir eine Reihe von Aktivitäten gesammelt und versucht, sie nach ihren Anforderungen zu clustern. Sie finden die Inhalte als Anhang unter „Liste typischer Aktivitäten“.

4.2.3.5 Wie kann man Anforderungen an Infrastruktur und Betriebsprozesse ableiten?

Um Kenntnisse über Infrastrukturvoraussetzungen und benötigte Prozesse zu erhalten, können Sie folgende Ergebnisse aus bisherigen Aufgaben und weitere Informationsquellen nutzen:

- Ergebnisse aus dem Workshop, bei denen die Teilnehmer benötigte Infrastruktur und Prozesse auflisten
- Erkenntnisse aus der Auswertung der „Aktivitäten Prozesse“ Blaupause, die zeigen, wie Aktivitäten mit Ihrer Infrastruktur und Ihrem Personal interagieren
- Informationen aus der „Liste typischer Aktivitäten“
- Informationen aus der „Verantwortlichkeiten Facility Management“ Liste



Ihre nächste Aufgabe wird es sein, alle Anforderungen so detailliert und geclustert wie möglich aufzulisten. Später benötigen Sie diese Liste, um Prozesse auszuarbeiten, Kosten zu kalkulieren und Umbaumaßnahmen benennen zu können.

4.2.3.6 Wie kann man Ideen für Aktivitäten in funktionierende Konzepte umwandeln?

Die Akteure, die zu den Angeboten Ihres Projekts beitragen, benötigen realistische Konzepte - nicht allein Ideen, Visionen und Vorschläge. Um diese Beispielungsideen konzeptionell aufzuarbeiten, geben Sie den Akteuren einfach dieses Management Modell in die Hand. Lassen Sie sie dieselben Schritte durchlaufen, die Sie selbst absolviert haben. Ist das geschehen, sollte ein durchdachtes Formatkonzept daraus resultieren. Allerdings, und das sollte man bedenken, kann das Ergebnis auch sein, dass die angedachte Beispielungsidee einfach nicht funktioniert.

4.2.4 Infrastruktur, Abläufe, Management

Um ein Projekt ohne viel Abrieb und Aufgabe des Privatlebens betreiben zu können, benötigen Sie bestimmte Abläufe. Ob Reinigung, Veranstaltungsplanung oder Cafébetrieb - Ihre Aktivitäten sollten darauf abzielen, alle nötigen Abläufe und Infrastrukturnutzungen zu erkennen und personell wie auch monetär nachrechenbar aufzuführen. Darüber hinaus können Sie sich einen Überblick verschaffen, welche Fähigkeiten Sie sich beibringen, mitbringen oder einkaufen müssen, um das Projekt am Laufen zu halten. Die Inhalte dieses Kapitels:

- Welche Infrastruktur benötigt man für die geplanten Angebote?
- Wie hält man ein Gebäude instand?
- Welche Abläufe werden benötigt?
- Welche weiteren Managementwerkzeuge benötigt man, wenn das Projekt angelaufen ist?

4.2.4.1 Welche Infrastruktur benötigt man für die geplanten Angebote?

Schauen Sie sich die „Aktivitäten Prozesse“ Blaupause näher an, werden Sie merken, dass man eine Menge interessanter Einsichten daraus gewinnen kann. Um alle Infrastruktur-Elemente zu finden, gehen Sie jede einzelne ausgearbeitete Aktivität durch. Schauen Sie, wo auch immer Infrastruktur benutzt wird und leiten Sie daraus ab, was benötigt wird. Gleichzeitig können Sie auch noch herausfinden, welche Prozesse und welche Tätigkeiten benötigt werden, um die entsprechende Interaktion durchzuführen. Die Ergebnisse aus Ihrer Analyse können Sie verwenden, um die Raumnutzung zu planen oder Vorgaben für Umbauten am Gebäude zu liefern.

Beispiel: Dieses Beispiel einer vorausgefüllten englischen „Aktivitäten Prozesse“ Blaupause gibt Ihnen einen Eindruck, wie man die Informationen aus den Inhalten extrahieren kann. In diesem Fall bekommt man die Informationen: Parkplatz (parking lot), Büro (office), Kursraum (art class room) und Materiallager (equipment storage).



Wenn Sie alle Infrastruktureinsätze erfasst haben, die Sie benötigen, um Ihre Gebäudenutzung abzudecken, können Sie einen „Nutzungsplan-Prototyp“ erstellen. Dieser Stundenplan gibt Ihnen einen Eindruck davon, wie ausgelastet Ihre Räumlichkeiten sein werden, aber noch mehr Erkenntnisse sind möglich:

- Eine ausgewogene Nutzung der Räumlichkeiten skizzieren
- Die Zeitrahmen für die verschiedenen Nutzungen
- Die Arbeitszeiten der Belegschaft

Um so einen Prototyp zu erstellen, nutzen Sie einfach das Kalender-Tool Ihrer Wahl und tragen alle Daten ein. Planen Sie zuerst einmal eine Woche und danach planen Sie grob einen ganzen Monat durch.

Diese Erkenntnisse werden Ihnen helfen, das Thema Infrastruktur zu erfassen. Es gibt noch viel mehr Themen, die damit zusammenhängen, die aber im Rahmen dieses Leitfadens nicht abgebildet werden können:

- Brandschutz
- Umbaumaßnahmen
- Baugenehmigungen
- Kostenberechnung
- Fluchtausgänge
- Denkmalschutzbelange

TIPP: Ein italienisches Forschungsprojekt versuchte herauszufinden, welche Parameter den Infrastrukturbetrieb bei Bottom-Up Initiativen begünstigen. Die bevorzugten Grundrisse waren offene große Räume, die einfach und flexibel neu einzuteilen waren. Beachten Sie bei einem anfänglichen Betrieb, wenn die finale Nutzung noch nicht feststeht, dass eine flexible Raumaufteilung eine vielseitige Nutzung zulässt. Spezialisierte Räumlichkeiten können sich nach und nach zeigen und umgesetzt werden. So spart man mit einem Bottom-Up Ansatz Geld und Mühe.

4.2.4.2 Wie hält man ein Gebäude instand?

Seien Sie bitte nicht überrascht - aber diese Frage sprengt leider den Rahmen dieses Leitfadens. Um Ihnen aber dennoch einen detaillierten Einblick zu verschaffen, haben wir einen echten Facility Manager nach seinen Aufgabenbereichen befragt und Euch eine Liste der Tätigkeiten im Anhang unter „Verantwortlichkeiten Facility Management“ zur Verfügung gestellt.

4.2.4.3 Welche Abläufe werden benötigt?

Betriebsabläufe kann man als wiederholbare, nachvollziehbare Handlungsanweisungen sehen. Es gibt einen Input, z.B. eine Anweisung, dass eine Glühbirne kaputt ist und einen Output, der daraus bestehen kann, dass die Glühbirne

ersetzt wird sowie eine Reihe von Arbeiten, die nötig sind, damit dieser Output auch geliefert wird. Betriebsabläufe können beispielsweise in Form von Dienstanweisungen, Checklisten oder Flussdiagrammen ausgedrückt werden. Sie müssen natürlich nicht alle Abläufe vordefinieren, wenn Sie ein Raumprojekt starten. Aber sie helfen Ihnen, wiederkehrende Problemstellungen transparent und zuverlässig zu lösen, neue Mitarbeiter besser an die Tätigkeiten heranzuführen, mit Ressourcen zu haushalten und Probleme im allgemeinen Betriebsablauf besser zu erkennen.

Um herauszufinden, welche Prozesse benötigt werden, können Sie wieder einen Blick in die „Aktivitäten Prozesse“ Blaupause werfen. Versuchen Sie sinnvolle Abläufe zu entdecken, das folgende Beispiel einer ausgefüllten englischen Blaupause hilft Ihnen vielleicht dabei. Hier können wir drei benötigte Prozesse erkennen:

- einen Prozess für die Erstellung von Print-Werbemitteln
- einen Anmeldeprozess für Kurse oder Angebote
- einen Bezahlprozess



Ihre Aufgabe ist es nun, alle größeren Routineabläufe zu erkennen, die Sie zum Betrieb Ihres Projekts benötigen. Hier eine Liste mit typischen Abläufen aus anderen Projekten:

- **Freiwilligenunterstützung:** Wie können Sie Ehrenamtliche einbinden?
- **Beschaffungsprozesse:** Wann kaufen wir wo und wie viele Papierhandtücher?
- **Bezahlprozesse:** Wie kann ich eine Eintrittskarte bei Ihnen kaufen?
- **Anmeldeprozesse:** Wie kann ich mich für eine Veranstaltung anmelden?
- **Abrechnungsprozesse:** Wie kann ich Belege in die Buchhaltung einpflegen?
- **Instandhaltungsprozesse:** Wer repariert die Möbel, wenn sie kaputt sind?
- **Gastronomieprozesse:** Wie schmeißt man eine Bar?
- **Arbeitssicherheit:** Wer überprüft jedes Jahr die Feuermelder?
- **Zugangsprozesse:** Wer bekommt welchen Schlüssel?

Haben Sie die Prozesse identifiziert, dann zeichnen Sie sie auf. Dazu haben wir das „Prozessplanung“ Arbeitsblatt beigefügt, das Sie genau hierfür verwenden können.

4.2.4.4 Welche weiteren Managementwerkzeuge benötigt man, wenn das Projekt angelaufen ist?

Haben Sie Ihr Projekt an den Start geschoben und es ist angelaufen, werden Sie schnell merken, dass Sie vielleicht noch zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten benötigen, um den Betrieb flüssiger zu gestalten. Hier eine Sammlung gängiger Projektmanagementwerkzeuge, detailliertere Informationen finden sich auch im Anhang unter „Verantwortungsbereiche Leitung“:

- **Budgetplanung:** Teil der Finanzplanung - welches Projekt hat wie viele Mittel zur Verfügung.
- **Kalenderplanung:** Raumbelegung, Veranstaltungen eintragen.
- **Kommunikation/Marketing:** Eines der wichtigsten Arbeitsfelder, kommunizieren Sie nach außen mit allen Beteiligten und nach innen, um Transparenz und eine schöne Arbeitsatmosphäre zu gewährleisten.



- **CRM:** Customer Relationship Management dient dazu, wichtige Netzwerkkontakte zu verwalten und Kommunikation nach außen zu verbessern.
- **Entscheidungsfindung/Verantwortlichkeiten:** Wer entscheidet was? Und welche Organisationsform bringt welche Entscheidungswege mit sich?
- **Infrastrukturzugang:** Wie verwaltet man den Zugang, die Schlüsselvergabe und elektronische Schlösser?
- **Finanzplanung:** Liquiditätsplanung, Budgetverwaltung, Investitionen, Abschreibungen, Steuern
- **Spenden anwerben:** Das kann man auch professionell betreiben, in angelsächsischen Ländern ist das ein Muss für gemeinnützige Organisationen
- **Freiwilligenunterstützung:** Ehrenamt braucht immer Unterstützung und Anerkennung.
- **Abrechnung, Buchhaltung:** Gehalt und Rechnungen zahlen, Rechnungen stellen, Überweisungen.
- **Personalverwaltung:** Wer arbeitet wann, welche Fähigkeiten fehlen uns? Einstellen und Entlassen von Mitarbeitern, Urlaub.
- **Ressourcenplanung:** Wer nutzt gerade das Auto und wer am Mittwoch die Gesangsanlage?
- **Einkaufs- und Bestandsplanung:** Welche Bestände gibt es und wann müssen wir bei wem wieviel nachkaufen?

Für weitere Beispiele, lesen Sie den Projektmanagement Eintrag auf Wikipedia:
https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management.

4.2.5 Geschäftskonzept

Die Entwicklung eines Geschäftskonzepts wird Ihnen vor allem dabei helfen, verschiedene Problemstellungen in Zahlen auszudrücken und vorausschauend festzustellen, ob Ihr Projekt schlüssig und nachhaltig zu finanzieren ist. Um das zu erreichen, müssen Sie alle relevanten Einflussfaktoren und Beteiligten mit ihren Rollen erfassen und darstellen, wie sie miteinander in Beziehung stehen. Zusätzlich werden all deren Aktivitäten in Zahlen ausgedrückt - also wieviel sie kosten und wieviel sie einspielen - und in einem Finanzplan zusammengefasst. Zahlen helfen Ihnen dabei, rationale Entscheidungen zu treffen und darauf aufbauend ein funktionierendes Konzept zu entwickeln. Das hört sich zwar sehr trocken an, macht aber, wenn man einmal damit angefangen hat, viel Spaß und regt zu Kreativität an. Damit werden Sie in diesem Kapitel arbeiten:

- Business Model Canvas
- Einfacher Finanzplan

4.2.5.1 Business Model Canvas

Sicherlich hat jeder schon einmal von einem Businessplan gehört. Das ist ein durchaus umfangreiches Werk, bei dem man versucht, viele Probleme, bei einer Geschäftsgründung im Voraus zu bedenken. Wir werden stattdessen eine stark vereinfachte Variante benutzen - den Business Model Canvas. Dieser passt auf ein Blatt Papier - das erleichtert uns, die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Einflussfaktoren zu sehen. Sie erhalten so ein schnelles Verständnis davon, wie Ihr „Geschäft“ funktioniert und Sie können von hier ab immer weiter ins Detail gehen - bis hin zu einem richtigen massiven Businessplan, wenn Sie wollen.

Ihre Aufgabe wird es sein, den Business Model Canvas auszufüllen - aber nicht so schnell. Nehmen Sie sich Zeit mit Ihrem Team und denken jede Stelle ordentlich durch. Am Ende muss ein kohärentes synergetisches und nachhaltiges Konzept auf dem Papier abgebildet sein.

Drucken Sie dazu den Canvas aus und arbeiten mit Ihrem Entwicklungsteam so lange daran, bis Sie zufrieden sind oder alle Problemzonen entdeckt haben, die Sie noch nicht lösen können. Um den Business Model Canvas besser verstehen zu können, können Sie gleichzeitig an dem einfachen Finanzplan arbeiten.

Hier der Link zum Business Model Canvas: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

4.2.5.2 Einfacher Finanzplan

Ein Finanzplan verschafft Ihnen einen ziemlich guten Überblick darüber, ob Ihr Projektkonzept finanziell funktioniert oder nicht. Wir haben Ihnen eine sehr einfache Version eines solchen Finanzplans erstellt, dessen Zweck es ist, Ihnen ein Verständnis für ein schlüssiges Geschäftskonzept zu geben. Es ist kein Finanzplan, der reale Finanz- oder Budgetplanung ermöglicht, da er weder Steuern noch detaillierte Abschreibung berücksichtigt. Wir haben den Finanzplan bereits mit einigen Daten befüllt - diese ersetzen Sie durch Ihre Zahlen und Daten.

Ihr Auftrag ist es, den Finanzplan zu befüllen mit all dem Wissen, was Sie bisher aufgebaut haben - über Akteure, Aktivitäten, Infrastrukturanforderungen, Abläufe und geschäftliche Aktivitäten. Alle Erkenntnisse aus dem Finanzplan können Sie in den Business Model Canvas einfließen lassen und andersherum.



Benutzen Sie das Dokument „Einfacher Finanzplan“ im digitalen Anhang.

TIPP: Kalkulieren Sie stets mit offiziellen und nachhaltigen Kosten. Ja, vielleicht kann Ihr Cousin den Job für die Hälfte erledigen, aber wenn er krank ist oder Sie nicht mehr im Projekt sind, dann gibt es ein großes Problem! Und generell ist es immer besser, ein bisschen mehr zu kalkulieren - denn besser zu viel Geld in der Tasche als zu wenig. Wenn Ihre Kalkulation partout nicht aufgehen will, dann müssen Sie am Geschäftsmodell feilen, neue Einnahmequellen erschließen, herunterskalieren, auslagern oder eine andere Strategie fahren.

4.2.6 Umsetzungsplanung

Wenn Sie soweit sind und alle vorherigen Aufgaben erledigt haben, sollten Sie nun in der Position sein, Ihre Projektmeilensteine und Arbeitspakete durchzuplanen. Die Aufgabe, die nun ansteht, ist eine Zeitschiene mit strategisch und logisch folgenden Schritten zu befüllen. Das wird Ihr Navigationssystem zu einem erfolgreichen Projektstart sein und zeigen, ob Sie im Zeitplan sind oder nicht.

- Zeitleiste - Meilensteine
- Logische Schritte

4.2.6.1 Zeitleiste - Meilensteine

Wie die Überschrift dieses Kapitels schon andeutet, werden Sie nun mit der chronologischen Abfolge Ihrer Projektschritte konfrontiert. Wenn Sie eine Zeitschiene erstellen, sollten Sie folgende Daten mit aufnehmen:

- Der Beginn eines Arbeitsschritts
- Die Dauer eines Arbeitsschritts
- Die Verantwortlichen für einen Schritt
- Bei einem risikoreichen Schritt - vielleicht auch noch einen parallelen Schritt für einen Plan B
- Die Wichtigkeit eines Schritts
- Partner, die eine Rolle in einem Schritt spielen
- Ob ein Schritt zeitgleich zu einem anderen ausgeführt werden kann
- Die Mittel, die man benötigt, um einen Schritt auszuführen
- Die Ergebnisse eines Schritts
- Aufgaben und Unteraufgaben

Ihr Auftrag ist es nun, die Zeitleiste zu befüllen, die als digitaler Anhang integriert ist - oder noch besser - suchen Sie im Netz nach einem professionellen Dokument. Sie können sogar Ihre Kalendersoftware als Zeitleiste nutzen. Definieren Sie Schritte, Arbeitspakete und Meilensteine, eine vorausgefüllte Datei zeigt Ihnen, wie das ungefähr aussehen kann. Meilensteine sind übrigens wichtige Teilziele, die Sie bei der Projektumsetzung erreichen und deren Ergebnisse weitere Arbeitsschritte ermöglichen.

4.2.6.2 Logische Schritte

Beachten Sie, dass es beim Planen in der Zeitschiene logische Abfolgen gibt. Sie können nicht ein Dach auf ein Haus bauen, was es noch nicht gibt. Also bedenken Sie immer die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um eine bestimmte Aufgabe anzugehen. Aufgaben, deren Voraussetzungen nicht erfüllt sind, können auch noch nicht erledigt werden. Beachten Sie ebenfalls:

- Jahreszeitliche Aspekte wie Ferien oder schlechtes Wetter
- Politische Situationen - beispielsweise tun sich Politiker vor Wahlen schwer, Dinge zu entscheiden
- Die personelle Verfügbarkeit
- Zeitpuffer
- Verzögerte Rechnungsbegleichung
- Ausschreibungsverzögerungen
- ...



5. Projektbasierte Implementierung

5.1 Einleitung

In diesem Kapitel werden wir einige mögliche Herangehensweisen zur Belebung und Aufwertung von Baukulturerbe durch kulturelle Nutzung näher betrachten.

Um Ihnen im Abgleich damit die besonderen Aspekte Ihres eigenen Projekts zu vergegenwärtigen, können Sie von allgemeinen Charakteristiken und Zielen hin zum konkreten Fokus denken. Lassen Sie uns zu Beginn darüber nachdenken, was alle kulturellen Valorisierungsprojekte gemeinsam haben. Danach konzentrieren wir uns auf sieben spezielle Ansätze, um die lebhaftige Vielfalt der Aufwertungsmöglichkeiten zu sehen.

Passend zum jeweiligen Schwerpunkt und Ansatz, beinhaltet dieses Kapitel anschließend Informationen über bewährte Praktiken ähnlicher Valorisierungsprojekte im dazugehörigen Anhang, mit konkreten Einzelheiten zu der internen, finanziellen und strukturellen Organisation der folgenden sieben Projekte.

- Watershed
- Layer´s House
- Utopiastadt
- ExRotaprint
- Cascina Cuccagna
- Stara Elektrarna
- Aldo Galli

Die große Gemeinsamkeit von Gestaltern baukultureller Umnutzungsprojekte ist, dass sie trotz aller speziellen und nicht übertragbaren situativen Aspekte, Vorreiter für die gesamte Stadtgesellschaft sein können: Sie arbeiten daran, soziales und kulturelles Kapital an erste Stelle zu setzen. Dieser Aspekt wird immer bedeutender in Bezug auf die Bewahrung und Umnutzung baukulturellen Erbes. Im engeren Sinne ermöglichen sie die Revitalisierung, Mitgestaltbarkeit und Zugänglichkeit städtischer Leerstände für alle, anstatt sie ungesehen zu machen, dem Abriss preiszugeben, an klassische Privatinvestoren abzutreten oder an streng organisierte städtisch-administrative Strukturen. Lebendige baukulturelle Umnutzungsprojekte wirken auf diese Weise positiv auf die Entwicklung der städtischen Lebensqualität. Im weiteren Sinne ist die reine Existenz von alten Gebäuden, ihr Zusammenhang mit der Kultur, Geschichte und Identität einer widerstandsfähigen demokratischen Gesamtgesellschaft von großer Bedeutung.

Mit dem Aufwertungsprozess gehen immer wiederkehrende Herausforderungen einher - zwar mit unterschiedlichen Perspektiven, Gesichtern und Relevanz, aber dennoch übertragbar. Die Auseinandersetzung mit anderen Projekterfahrungen wird Ihnen viele Schritte erleichtern. Bitte bedenken Sie auch, dass es nicht nur wichtig für Sie selbst ist, zu wissen, wie andere bereits eine ähnliche Herausforderung gemeistert haben. Sie sollten Ihren Interessengruppen auch Übersichten und Referenzen von guten Beispielen für deren Verständnis zur Verfügung stellen. Andere erfolgreiche Strategien und Erfahrungen helfen Ihren Partnern, mit Ihnen zu arbeiten. So werden Sie zum Beispiel immer wieder von der „Politik der kleinen Schritte“ hören oder vom Begriff „Kooperationsverträge“, noch vor der Aushandlung konkreter und langfristiger Mietverträge o.ä. - beide Begriffe sind oft essentiell auf dem Weg zum etablierten Projekt.

Aber Information kann auch schnell überfrachten oder gar eine leere Blase sein, wenn sie nicht konkret genug ist. So zeigt dieses Kapitel auch, wie wichtig es ist, sich auf konkrete Querverweise in Gesprächen und Informationsmaterialien zu konzentrieren. Nur spezielle Aspekte anderer Projekte sind relevant. Kein Partner muss mit Informationen überfrachtet werden.

5.2 Herausforderungen

5.2.1 Fokus 1: Der Quadruple-Helix Ansatz

Achten Sie auf Ihre Akteure!

Baukulturelle Umnutzungsprojekte, die komplexe Modelle wie den Quadruple-Helix Ansatz auf dem Weg zu einem innovativen Revitalisierungsprojekt benutzen, blicken der ständigen Herausforderung des Dialogs mit vier verschiedenen Akteurguppen ins Auge, alle mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Zeiten und Sprachen: Die erste Sphäre sind Hochschulen für Wissenschaft und Kunst, die zweite beinhaltet Industrie und Unternehmen inklusive der



Kreativwirtschaft und einzelnen Kreativschaffenden, die dritte umfasst Staat und Regierung. Die vierte Sphäre beinhaltet die medien- und kulturbasierte Öffentlichkeit, Zivilgesellschaft, aber auch Kunst, künstlerische Forschung und künstlerische Innovation.

Dieser Ansatz soll die Mechanismen der komplexen Interaktion der vier Akteursphären auf dem Weg zu Innovation und Wissensproduktion verdeutlichen und darstellen. Revitalisierungsprojekte mit diesen Gruppen versuchen, die Empfehlungen des Ansatzes in die tägliche Praxis umzusetzen.

So kann ein baukulturelles Umnutzungsprojekt die städtische Entwicklung, in die es als ein Bestandteil eingefügt wird, nicht außer Acht lassen. Das heißt, um die Nachhaltigkeit der unternehmerischen Idee sicherzustellen, müssen Sie als Projektmanager bei Ihrer Arbeit immer auch Ihren Einfluss auf die Rahmenbedingungen mit einbeziehen. Zu Beginn einer Projektphase ist es daher notwendig, sich in den städtischen Kontext einzubetten.

Wenn im städtischen Umfeld Ihres Projekts solcherlei Dialoge noch nicht implementiert sind, müssen Sie einen solchen Prozess vorantreiben. Jedoch ist ein Mindestmaß an netzwerkbasierter Kooperationen mit kreativen und kulturellen Unternehmen vorab unabdingbar - denn nicht überall gibt es genügend Kreative, die bereits mit dem Selbstverständnis der flexiblen und netzwerkorientierten Arbeitsweise vertraut sind. Das heißt, Existenz und Schaffung eines kreativen Milieus sind unabdingbar.

- > Schauen Sie sich die Erfahrungen dieser etablierten Projekte an, die auch mit einer komplexen Kombination von Mitwirkenden arbeiten:

Watershed (Bristol, Großbritannien): In dem Gebäude befinden sich drei Kinos, ein großes, helles und luftiges Café mit Bar, flexible Konferenz- und Veranstaltungsräume und das Pervasive Media Studio, ein Forschungsraum, der ein Netzwerk von über 100 Künstlern vereint. Hier wirken Technologen und Akademiker, um die Zukunft mobiler und drahtloser Medien zu erforschen. Mit dieser Kombination strebt das Projekt danach, offene Kollaborationen und Gelegenheiten zu schaffen, um Fachwissen, Vorstellungen und Disziplinen miteinander zu verbinden und um neue Ideen und Erfahrungen zu fördern.

Utopiastadt (Wuppertal, Deutschland): Es ist als Labor konzipiert. Künstler führen hier Wissen und Praxis zusammen. Sie definieren das Projekt als ein Vehikel und ein ganzheitliches Lebensexperiment (soziale Plastik, reale Utopie, konkrete Utopie) mit einer visionären Mischung von Räumen für Arbeit, Wissenschaft, Kunst und Leben - um neue Wege zu finden, soziale Fragen des 21. Jahrhunderts zu beantworten. Dafür ist ein komplexer Stakeholder-Mix aus den gesellschaftlichen Sphären notwendig.

- > Schauen Sie sich dieses neue und noch immer umkämpfte Projekt mit einer komplexen Stakeholdersituation an:
Heizhaus (Nürnberg, Deutschland): Das Projekt befindet sich im westlichen Teil von Nürnberg, einem vom Strukturwandel stark betroffenen Gebiet. Früher war das Gebiet von verschiedenen Industrieunternehmen bevölkert, jetzt steht es vor dem Niedergang und dem gleichzeitigen Kampf um neue Identitäten und Nutzungen. In diesem Bereich befindet sich die Feuerwache des ehemaligen Versandhauszentrums "Quelle", ein Global Player des Einzelhandels im Nachkriegsdeutschland. Nach dem Bankrott im Jahr 2009 wurde das leerstehende Gebäude als zweitgrößter freier Standort in Deutschland von einer heterogenen Gruppe lokaler Künstler / Aktivisten mit Zwischennutzung bespielt, bis der Komplex 2015 an einen internationalen Investor verkauft wurde. Jetzt ist das Projekt in der 2000qm-Feuerwache verdichtet, aber immer noch mit dem großen städtischen Leerstand „Quelle Areal“ und seinem thematischen Rahmen der ikonischen Bauhaus-Architektur und der historischen Identität verbunden. Die Initiativen werden nicht müde, dies zu thematisieren und haben eine Reihe von „Aufmerksamkeitsträgern“ ins Leben gerufen.

- > Und für den Fortschritt der Professionalisierung Ihrer privaten und öffentlichen Akteure, werfen Sie einen Blick auf die Erfahrungen dieses Projekts:

Cascina Cuccagna (Mailand, Italien): Die Akteure dieses Projekts erkannten, dass sie durch Freiwillige bereichert werden, die sich um gemeinsame Interessen in Gruppen versammeln und so neue Menschen willkommen zu heißen, die bereit sind, Leidenschaft, Zeit und Energie zu investieren. Den Projektmanagern ist wichtig, Gemeinschaft, neue Fähigkeiten, Selbstwertgefühl und Selbstverwirklichung zu fördern, um neue berufliche Ambitionen und Perspektiven zu schaffen.

5.2.2 Fokus 2: Kreativität zur Erhaltung der historischen Identität

Seien Sie prägnant und denken Sie immer an den roten Faden!

Projekte mit dem Ansatz, historische Identität durch den Einsatz eines Vehikels wie Hochkultur in wenig aufgewerteten Stadtgebieten zu erhalten, stehen vor der Herausforderung, sich von Anfang an auf einen roten Faden zu konzentrieren und diesen smart und prägnant zu entwickeln.

In diesem Fall ist die größte Herausforderung oft die Bestimmung und Spezifizierung des Inhalts, durch den der Raum wiederbelebt und Besucher angezogen werden. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass das Programm zugänglich sein muss (Preis, Öffnungszeiten, Programm für verschiedene Zielgruppen). Sie müssen verschiedene Inhalte verbinden



sowie mit den nahegelegenen Bildungseinrichtungen und den bereits funktionierenden Projekten und Institutionen korrespondieren.

- > Werfen sie einen Blick auf die Erfahrungen dieses Revitalisierungsprojekts im Zusammenhang mit einer klugen und modernen Interpretation der Hochkultur für dessen Erhaltung:
Layers Haus (Kranj, Slowenien): Es war einst die Residenz des bedeutendsten slowenischen Barockmalers. Das Haus ist seit jeher mit den Bildenden Künsten verbunden, da dort Generationen von Malern lebten und studierten. Es ist ein Knotenpunkt des kulturellen und sozialen Lebens. Das Haus und seine Umgebung haben bereits viel Dynamik in die Umgebung gebracht, die sich langsam in das Kulturviertel von Kranj verwandelt. Kunst, Musik, Kreativität, Bildung und ein Café florieren hier das ganze Jahr über. All diese Aktivitäten werden ermöglicht durch: eine einheitliche Philosophie, einen professionellen und kreativen Umgang mit den Inhalten und ihrer Umsetzung, einen ehrlichen Wunsch nach Synergie und ein kulturelles Zusammensein mit Engagement für die Arbeit, dem aktiven Engagement sowie der Liebe zur Stadt Kranj und einer offenen Einstellung zu den Menschen.

5.2.3 Fokus 3: Soziale Innovation und Integration

Schaffen Sie offene und nachhaltige Formate!

Baukulturelle Umnutzungsprojekte mit dem zentralen Ansatz, Raum für soziale Innovation und Integration zu schaffen, müssen vor allem herausfinden, welche offenen, selbstständigen und konstanten Formate sie umsetzen sowie ko-finanzieren können.

- > Werfen Sie einen Blick auf die Erfahrungen mit diesem baukulturellen Umnutzungsprojekt, das Menschen zusammenbringt:
HAL (Leipzig, Germany): Nachbarschaftsarbeit und internationale Kunstszene - Kann das zusammengehen? Ja! Seit 2013 geschieht dies im HAL (Hybrid Art Lab) Atelierhaus in zwei Gebäuden. Mit einer Vielzahl von Aktionen in den Häusern und im Stadtviertel hat das Team das Projekt „Helden wider Willen“ aufgebaut, einen Treffpunkt für Menschen, die sich normalerweise nicht treffen würden.
- > Und schauen Sie sich auch dieses Umnutzungsprojekt an, das Open-Access-Projekte und -Formate mit einem inspirierenden Charakter kreiert, um Teilhabe für alle Bevölkerungsgruppen und Schichten zu fördern:
Utopiastadt (Wuppertal, Deutschland): Das Projekt arbeitet an speziellen Funktionen und Open-Source-Projekten für das gesamte Gebiet. Beispielsweise mit einem Wuppertal-Wiki oder der Veröffentlichung einer Stadtplankarte in Wuppertal. Durch die Crowdfunding-Aktion „1m² Utopiastadt“ wird es möglich sein, entlang einer Fahrradautobahn mehr Land zu kaufen. Der „Campus Utopiastadt“ wurde eingerichtet, um Bürgerversammlungen abzuhalten. Sie verkaufen auch ihr eigenes Bio-Bier mit dem Ziel, einen Fonds zur Unterstützung des Stadtviertels zu implementieren. Die Initiatoren von Utopiastadt entwickelten gemeinsam mit anderen Initiativen, Projekten und Agenturen Instrumente, die sich mit neuen Impulsen und Ideen in Bezug auf Kultur, bürgerschaftliches Engagement, Selbstorganisation, Stadtentwicklung, Stadtökonomie und Ökologie, politische und kulturelle Mitgestaltung sowie Kreativwirtschaft beschäftigen.

5.2.4 Fokus 4: Berufliche Perspektiven für die junge Generation

Lassen Sie sich von historischen Wurzeln inspirieren!

Kulturelle Umnutzungsprojekte mit dem zentralen Ansatz, ein historisches Gebäude zu nutzen, um ein ermutigendes Umfeld für Bildung und Zugang zum Arbeitsmarkt zu schaffen, müssen sich vor allem auf starke Kooperationen und Kernformate konzentrieren sowie auf öffentliche Bildungsprogramme und offiziell zertifizierte Weiterbildungsmaßnahmen, die auf die Bedürfnisse von Unternehmen in ihrer Stadt und Region zugeschnitten sind. So kann ein Projekt gleichzeitig seine finanzielle Unterstützung unterstreichen, da es auf diese Weise bedeutend für die Stärkung der gesamten Region ist.

- > Schauen Sie sich die Erfahrungen dieses Projekts an: Mit einer Kombination aus Handwerk, Kunst und Sozialem mit dem Blick auf die Umgebung, ihre Geschichte und ihre Menschen:
ExRotaprint (Berlin, Deutschland): In einem Bezirk, der strukturell unter dem Wegfall von Anstellungen im Industriesektor leidet, sind neue Arbeitsplätze und Ausbildungsplätze zentral für die wirtschaftliche und soziale Stabilisierung. Die räumliche Gegenüberstellung von Produktion, Kreativität und Beschäftigungsmaßnahmen verhilft zu Verflechtung, Kritik und Befruchtung. Verschiedene Arbeitsprozesse und ein ungewöhnlicher Umgang mit der Zeit stellen die Realität in Frage.

5.2.5 Fokus 5: Umweltverträglichkeit



Prototypen Sie Ihre Arbeit!

Projekte mit dem Ansatz, ein sinnvolles Ziel, wie die Wiederverwendung von Abfall, für ökologische Nachhaltigkeit mit den Aktivitäten junger Menschen zu verbinden, haben die zentrale Herausforderung, diese Ziele durch die Schaffung von finanziellen Grundlagen durch Prototypen von Workflows, Formaten und Produkten voranzutreiben.

Für ein derartiges Umnutzungsprojekt von Baukulturerbe ist es von Anfang an notwendig, konsensuelle Ziele, wie Quantifizierung, so weit wie möglich aus der Perspektive der Öffentlichkeit und der Zuschauerentwicklung (für den Kultursektor) zu verwenden. Zum Beispiel beim Zuweisen von Räumen, weist man gleichzeitig auch eine bestimmte Programmausrichtung zu, und dies legt nahe, dass die Zufriedenheit des Publikums mit diesen Programmen gemessen werden muss. Es ist auch notwendig, Unzufriedenheit zu messen, vor allem aus der Perspektive, dass jemand anders diesen Platz für andere Inhalte vielleicht nicht bekommen hat.

- > Werfen Sie einen Blick auf die Erfahrungen von Projekten, die erfolgreich die richtigen Worte und Programme finden, um die Finanzierung von ökologisch wichtigen Themen bei der Schaffung von Perspektiven zu beachten:
Cascina Cuccagna (Mailand, Italien): Um ein breiteres Publikum zu erreichen, setzt das Projekt beispielsweise auf ein kulturelles Programm mit transnationalen Komponenten. Zum Beispiel veranstaltete es ein Symposium über die städtische Zukunft mit dem Titel „Innovative Maßnahmen für Nachhaltigkeit in Italien und Japan“.

Prinzessinnengärten (Berlin, Deutschland): Das Projekt punktet mit einer einfachen Message: Gemüse anbauen für eine „andere“ Stadt. Dafür ernten die Prinzessinnengärten international Aufmerksamkeit und ihre essentielle soziale Funktion in Berlin wird von allen Seiten anerkannt. Die Macher des Projekts sind soziale Unternehmer. Gemeinsam mit Nachbarn, Mitwirkenden und Freiwilligen arbeiten sie an der "(...) Entwicklung nachhaltigerer Ess-, Wohn- und Lebensformen. Die Stadt der Zukunft sollte ein klimafreundlicher, angenehmer Ort zum Leben sein, an dem alles getan wird, um unsere natürlichen Ressourcen zu schonen."

5.2.6 Fokus 6: Integrierte Tourismusdienstleistungen

Verwandeln Sie Ihre städtische Umgebung mit Verbindung von Kinder- und Hochkultur!

Projekte mit dem Ansatz, ein integriertes kulturelles und touristisches Angebot in einem Gebiet ohne positives Image zu entwickeln, müssen einen einzigartigen und überzeugenden Charakter schaffen, indem sie ihre Wurzeln aufgreifen und sie mit Kernformaten für großartige Besuchererlebnisse kombinieren - nicht nur für passiven Konsum, sondern auch mit der Möglichkeit, aktiv mitwirken und gestalten zu können. So können Sie eine leistungsfähige Zelle für den Aufbau einer lebendigen Kultur für Ihre Umgebung und einen Magneten für Kreative schaffen, die zu Ihrem Projekt beitragen und das Gebiet gemeinsam mit deren eigenen Projekten transformieren.

- > Zur Inspiration für eine kraftvolle Idee, die mit der Stärkung von Kindern durch Bücher und Kultur verbunden ist, werfen Sie einen Blick auf dieses Projekt:

Buchkinder Leipzig (Deutschland): Es ist eine dauerhafte Buch- und Schreibwerkstatt für Kinder und Jugendliche im Alter von 4 bis 18 Jahren - Jungen und Mädchen entwickeln seit 2001 dort eigene Bücher. Sie überlegen und diskutieren ihre Ideen, schreiben sie auf, illustrieren sie, setzen sie um und drucken sie, bis die bunten Produkte ihrer Phantasie zwischen Buchdeckeln gebunden sind. Die Erwachsenen unterstützen sie als gleichberechtigte Partner, sie schreiben nichts und geben den Kindern Zeit und Raum. Neben der freien und selbstständigen Arbeit in der Integration von Kindern und Jugendlichen, liegt die Besonderheit der Buchbinderarbeit in allen Buchmacherprozessen; vom ersten Linolschnitt über den ersten Satz auf Papier bis zur Präsentation ihres eigenen Buches, das in kleinen Auflagen in der einheitlichen Buchmanufaktur produziert und zum Verkauf angeboten wird. Die Präsentation der fertigen Bücher, ob in der Öffentlichkeit auf Buchmessen oder im geschützten Bereich des Kurses, sind wichtige Ereignisse und Motivation für die Kinder und Jugendlichen.

- > Schauen Sie sich außerdem die Erfahrungen dieses Projekts an, in dem ein Raum mit Zugang für alle geschaffen wurde:

Cascina Cuccagna (Mailand, Italien): Das Projekt fördert unter anderem das Lesen und den Austausch von Büchern als ein Instrument der Beziehung zwischen Menschen. Es zeigt das Potenzial solcher Orte als nichtkommerzielle und unkonventionelle Stätten. Für sozial Benachteiligte haben diese Praktiken, die von Gemeinschaften und einer Do-it-yourself-Kultur gebildet werden, weniger Barrieren als kommerzialisierte und streng definierte Räume. Sie können sich frei fühlen und brauchen kein Geld, um an den Aktivitäten teilzunehmen oder sich daran zu beteiligen.

- > Und für die Kombination einer Kunstaussstellung mit lebhaften Erweiterungen siehe:
Gemäldegalerie (Paks, Ungarn): Sie ist nicht nur eine Galerie, sondern auch ein Zuhause einer visuell-experimentellen Kunstschule. Die Galerie fungiert zudem als Raum für Universitätsvorbereitungskurse.

- > Um das Potenzial des Ansatzes zur Gestaltung Ihrer urbanen Umgebung zu erkunden, werfen Sie einen Blick auf dieses Projekt:

Menschenskinder (Darmstadt, Deutschland): Ziel dieser „Werkstatt für Familienkultur“ ist es, Räume und Möglichkeiten für Kinder, Erwachsene und Familien zu schaffen, sich auszudrücken und die Nachbarschaft zu



gestalten, damit sich Menschen in ihrer ganzen Vielfalt treffen können. Es ist aus einer ehrenamtlichen Vereinsinitiative hervorgegangen und hat sich in wenigen Jahren zu einem vielseitigen Treffpunkt für Menschen im Stadtteil Darmstadt-Kranichstein entwickelt. Dort macht es Spaß, sich selbst zu testen und sich mit Kreativität und Lebensgefühl zu entfalten.

5.2.7 Fokus 7: Marketing, Promotion und Networking von KKP's (Kultur- und Kreativpartner)

Erstellen Sie Formate, die zu Ihren Kernmietern passen!

Baukulturelle Umnutzungsprojekte mit einer großen Vielfalt an Mietern bzw. vielen vermieteten Räumen haben die Möglichkeit, sich gegenseitig zu fördern und mit diesem Netzwerk an KKP's für die eigene Mieterschaft Synergieeffekte zu bilden - beispielsweise durch gemeinsame und kombinierte Programmflyer, abgestimmte Programminhalte und -formate. Sie sollten sich auf Schlüsselpositionen und Kernmieter konzentrieren, die für andere ein Magnet sind. Diese Arbeit kann konzeptionell in einem Rahmenmanagement-Modell formuliert werden.

- > Werfen Sie einen Blick auf dieses Projekt mit Mitarbeitern an Schlüsselpositionen für das Kulturprogramm, deren Stärke es ist, mit einem großen und internationalen Netzwerk zu arbeiten und bei alledem immer den eigenen Kernauftrag zu bewahren:
Stara Elektrarna (Ljubljana, Slowenien): Der Kulturverein Bunker übernahm nach einer Ausschreibung zwar inhaltlich vorbereitet, aber von den nötigen Kapazitäten und Herausforderungen überrascht, die Verantwortung für Management und Programm des Projekts. Trotz der herausfordernden Aufgabe besteht es auch heute noch vor allem aus Theater- und Tanzproduktionen mit explizit pädagogischen Ansprüchen. Daneben gibt es Festivals, Konzerte und verschiedene interdisziplinäre Veranstaltungen. Bunker arbeitet aktiv mit zahlreichen Künstlern, Theatern, Festivals und Netzwerken in Slowenien und im Ausland zusammen.
- > Um einen Eindruck davon zu bekommen, welcher langwierige Prozess es ist, Kernthemen und Ursprünge zu bewahren, werfen Sie einen Blick auf diese seit Jahrzehnten etablierten Projekte:
Watershed (Bristol, Großbritannien) oder *Honigfabrik* (Hamburg, Germany): Authentizität ist eines der Elemente, das jedes Kulturprojekt braucht. Die Bedeutung der einzigartigen Idee dessen kann in Interviews mit Initiatoren und Managern von Praktiken mit einer langen Geschichte leicht erkannt werden. Trotz Transformationen und Fortschritt ist die Beibehaltung der Kernbotschaft und des Gefühls des magischen Anfangs oft eine Lösung für anstehende Herausforderungen. Darüber hinaus müssen sich die Stakeholder der wichtigsten Aspekte sicher sein und dem Projekt vertrauen.

5.2.8 Fokus 8: Neue Technologien und Innovation

Bringen Sie Partner zusammen, um deren Beiträge zu koppeln und diese gemeinsam zu präsentieren!

Baukulturelle Umnutzungsprojekte mit dem Schwerpunkt auf Technologie und mit räumlichen Möglichkeiten, wie etwa Konferenzräumen, haben die Chance und die Herausforderung, Großformate anzubieten, die im Technologiekontext angesiedelt und damit thematisch sinnvoll für die mitwirkenden Mieter und Partner sind, gleichzeitig aber entlang des roten Fadens laufen.

- > Werfen Sie einen Blick auf das Konzept dieser beiden Umnutzungsprojekte mit Bezug zu neuen Technologien:
Aldo Galli (Como, Italien): Ein ehemaliger christlicher Wohltätigkeitsverein beeinflusst heute Mode und Design und ist nun auch Sitz der Akademie der bildenden Künste in der Lombardei. Die Renovierung der Villa bot Möglichkeiten für die Einrichtung eines Fab Labs und die Modernisierung von Laboren. Das schuf eine hochprofessionelle Arbeitsumgebung für die Umsetzung spezifischer Projekte und Unternehmen.
Dolni Vitcovice (Ostrava, Tschechische Republik): Ein ehemaliger Industriekomplex und ein Technologie- und Wissenschaftszentrum.
- > Und verschaffen Sie sich einen Überblick über das Kernkonferenzprogramm dieser Projekte unter Berücksichtigung der Mieter und Mitwirkenden - ist es konsistent?
Norblin Factory (Warschau, Polen) und *Zsolnay Cultural Quarter* (Pecs, Hungary): Hier werden auch Räume für den Fachbereich "Musik und Visuelle Künste" der Universität von Pecs zur Verfügung gestellt.



6. Anhänge

6.1 Literatur

- 3C 4 Incubators Business Model: Developing territories through culture and creativity. 3C 4 Incubators, 2014.
- Adaptive Reuse of Industrial Heritage: Opportunities & Challenges. Heritage Council Victoria, 2013.
- Business Model Innovation: Cultural Heritage.
- Collection of Best Practices, Forget Heritage.
- Cultural Heritage & Creative Industries: Guidelines for sustainable heritage management. GKE, 2016.
- Creative HubKit: Made by hubs for emerging hubs. British Council.
- From sources of financial value to commons: Emerging policies for enhancing public real-estate assets in Italy, Alessia Mangialardo, Ezio Micelli.
- Guidelines for the involvement of citizens in historical sites valorization, Forget heritage.
- Heritage Works: The use of historic buildings in regeneration. A toolkit of good practice. English Heritage, 2013.
- New Uses for Heritage Places: Guidelines for the adaption of historic buildings and sites. Heritage Office of New South Wales, 2008.
- Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention, UNESCO.
- Public Private Partnership: Transnational Public-Private-Partnership Concept. Second Chance, 2011.
- Plevoets B., Van Cleempoel K.: Retail-reuse of historic buildings: developing guidelines for designers and conservators.
- Running a Museum: A practical handbook. ICOM, 2004.
- Susan MacDonald, Caroline Cheong, 2014: The Role of Public-Private Partnerships and the Third Sector in Conserving Heritage Buildings, Sites, and Historic Urban Areas.

6.2 Zur Verfügung stehendes digitales Material

Zum Download der digitalen Anhänge besuchen Sie bitte die Projektwebsite: [www. forgetheritage.eu](http://www.forgetheritage.eu)

Kapitel	Werkzeuge - Aufgaben
Ziele	“Ziele Workshop” Vorlage
	“Ziele Mehrwert” Tabelle
Akteure	Karte der Akteure
	Tabelle der Akteure
Aktivitäten, Inhalte, Angebote	“Aktivitäten Workshop” Vorlage
	“Aktivitäten Prozesse” Blaupause
	Liste typischer Aktivitäten
	“Aktivitäten Auswertung” Tabelle
Infrastruktur und Prozesse	“Aktivitäten Prozesse” Blaupause - ausgefüllte Liste
	Nutzungsplan Prototyp
	Aktivitätsfelder Arbeitsblatt
	Prozessplanung
	Verantwortlichkeiten Facility Management
	Verantwortungsbereiche Leitung
Geschäftskonzept	Business Model Canvas
	Basis Finanzierungsplan
Ausführungsplanung	Projekt Zeitleiste
Projektbasierte Implementierung	Best Practice Beispiele für Aufwertungsprojekte



Ziele Workshop Vorlage

1. Ziele

Das Ziel dieses Workshops wird es sein, die aktuellen und zukünftigen Bedarfe Eurer Liegenschaft, Eures Quartiers oder gar Eurer Stadt zu identifizieren. Aus diesen Bedarfen könnt Ihr Ziele und Mehrwerte ableiten, die Ihr mit Eurem Projekt erreichen und schaffen wollt

2. Wer nimmt teil?

Die Teilnehmer für diesen Workshop sollte das Kern-Entwicklungsteam sein sowie wichtige öffentliche oder private Projektpartner, die an der Zielsetzung mitwirken wollen.

3. Wie lange wird der Workshop dauern?

Etwa 2 Stunden

4. Vorbereitung - was braucht Ihr?

- 4 Flipcharts oder ähnliches - oder eine Wand
- 1 Block Flipchartpapier
- 2 Sets bunte Flipchart Stifte
- Mehrere Blöcke bunter Post-Its
- Klebepunkte
- Sandwiches, Schwarzer Tee, Milch, Zucker, Tassen, Löffel
- Nette Musik für Zwischendurch
- Ein Moderator, der durch den Workshop führt

Die Workshop Vorlagen vorbereiten

- Schreibt Überschriften auf einige Flipchart-Papiere. Versucht interessant und schön zu schreiben, zeichnet kleine Piktogramme, die das Thema veranschaulichen:
 - Unglückliche Menschen
 - Unschöne Orte
 - Unschöne Zukunft
 - Unschöne Bedingungen/Umstände
 - Mehrwerte
 -

5. Workshop Inhalte: Schritte

- **Einführung**
 - Lasst die Teilnehmer sich vorstellen, wenn sie sich noch nicht kennen
 - Stellt den Zweck und die Werkzeuge des heutigen Workshops vor
 - Stellt die Arbeitsschritte vor, die heute anstehen
- **Bedarfe und Nöte kartografieren (Ziel: Erkennen von Bedarfen, Problemen und Potentialen)**
 - Gebt den Teilnehmern die Stifte und Post-its
 - Jeder für sich soll nun von Plakat zu Plakat gehen, auf die Post-its schreiben, was ihm dazu einfällt und unter das betreffende Thema kleben. Jeder sollte zu jedem Thema etwas beitragen. Eine zusätzliche Anweisung an die Teilnehmer macht die Aufgabe noch interessanter: Es sollen nicht nur die Herausforderungen der Gegenwart aufgeführt werden, sondern auch die, die in der nahen oder fernen Zukunft auf Euch zukommen. Die Teilnehmer haben dafür 15 Minuten Zeit.
 - Ermutigt die Teilnehmer, sich auszutauschen und miteinander zu reden, wenn sie die Aufgabe ausführen. Besser nicht: Diskutiert noch nicht die einzelnen Beiträge - Schreibt einfach auf, was Euch einfällt - ohne Kritik und aber. Benutzte Materialien: Die vorbereiteten Flipchart-Plakate mit den Überschriften, die Ihr noch erklären könnt:
 - **Unglückliche Menschen** - Erklärung: Wer ist unglücklich und warum? (Hier könnt Ihr auch vorherige Erhebungen oder Studien zu rate ziehen, falls Ihr welche erhoben habt)
 - Beispiel: Junge Leute mit wenig Bildung*
 - **Unschöne Orte** - Erklärung: Welche interessanten Orte im Quartier sind traurig, trist, verlassen, fehlen oder werden nicht genutzt.
 - Beispiel: Es gibt keine Parks, wo sich Leute treffen können. Oder: Keine günstigen Ateliers für junge Künstler.*
 - **Unschöne Zukunft** - Erklärung: Fehlen Möglichkeiten und Voraussetzungen zur positiven Entwicklung? Gibt es Bildungsmangel, können Potentiale nicht ausgeschöpft werden? Fehlen Perspektiven in verschiedenen Bereichen?
 - Beispiele: Es gibt viel Arbeitslosigkeit im Viertel und keine Angebote, wie man damit fertigwerden soll.*



Projektziele für für _____

Bedarfe, Probleme, Nöte	Mehrwerte/Ziele	Gewichtung in %	Zielerreichungs-Indikator	Indikator Wert
Umgebung versiegelt, keine Freizeitmöglichkeiten/Grünflächen für Nachbarschaft	Erholungsflächen schaffen	30 %	Quadratmeter Erholungsflächen Anzahl Angebote zur Erholung	500m2 3 im ersten Jahr
Keine kulturellen Angebote in der Nachbarschaft	Kulturelle Angebote schaffen	50 %	Anzahl der kulturellen Angebote	5 im ersten Jahr
Keine Gastronomie im Viertel	Einfache Gastronomieangebote	20 %	Stunden geöffnet in der Woche	10

Karte der Akteure

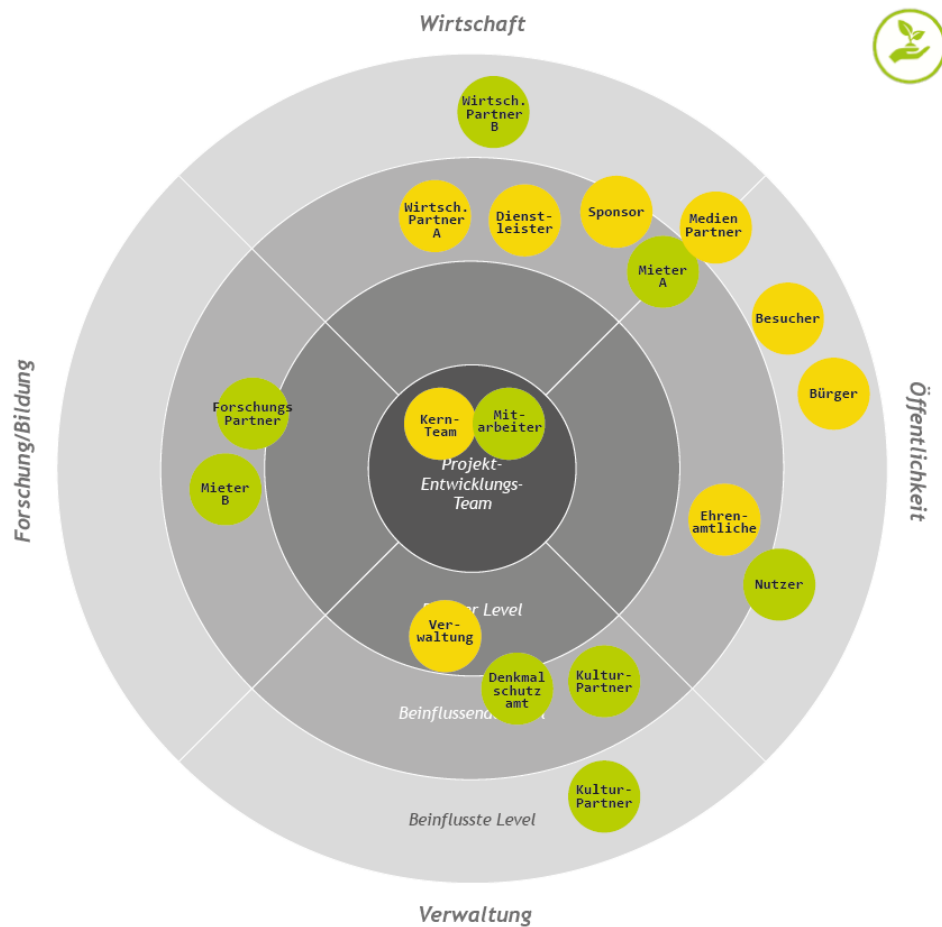
Benutzt Post-its, um die Akteure in der Karte abzubilden

Wenn Ihr Euch nicht sicher seid, wo sie hingehören, könnt Ihr die Akteure auch auf Grenzen kleben

Partner level - Jeder Partner, der entscheidend zu Eurem Projekt beiträgt oder vertraglich an Euch gebunden ist.

Beinflussende Level - Alle Akteure, die zu Eurem Projekt beitragen, durch kleinere Kooperationsverträge gebunden

Beinflusste Level - Akteure, die von Eurem Projekt profitieren





Akteurstabelle für _____

Akteur	Bedürfnisse	Angebote	Klassifizierung	Aufgaben
Bergbau Museum	Mini-Museums-Modul in unserem Haus	Mieteinnahmen Interessantes Angebot	Beeinflussender Akteur	Aktivität auswerten Umsetzung diskutieren Finanzielles abklären



Aktivitäten Workshop Vorlage

1. Ziele

Das Ziel dieses Workshops ist es, die Mehrwerte, die Ihr mit Euren Aktivitäten generieren wollt, zu identifizieren und auszuwerten. Diese Angebote können direkt durch Eure Projektbeteiligten, aber auch als spontane Ideen im Verlauf dieses Workshops entstehen.

Ein weiteres Ziel ist es, mögliche Projektbeteiligte frühzeitig mit ins Boot zu holen und sie mit dem Projekt vertraut zu machen. Die Ergebnisse, die dieser Workshop erzielen soll sind folgende:

- Eine Liste möglicher Aktivitäten für Euer Projekt
- Das Abbilden von Prozessen, die mit diesen Aktivitäten verbunden sind
- Eine erste Beurteilung der Aktivitäten

2. Wer nimmt teil?

Wir empfehlen als Teilnehmer Euer Kern-Team, Eure Projekt-Partner und am allerwichtigsten: Mögliche Projektbeteiligte, die zur inhaltlichen Bespielung Eures Projekts durch eigene Aktivitäten beitragen.

3. Wie lange dauert der Workshop?

Etwa 3-4 Stunden

4. Vorbereitung - was braucht Ihr?

- Ladet die Teilnehmer frühzeitig ein
- 4 Flipcharts oder freie Wände/Fenster
- 1 Block Flipchart Papier
- 15 A3-Ausdrucke der "Aktivitäten-Prozesse Blaupause"
- Leere Papierblätter
- Filzstifte, Kulis
- 6 Scheren und Cutter
- Farbige Papier, verschiedene Größen, Pappe
- Lego-Figuren oder andere
- Kinder-Bastelknete
- Zahnstoher
- Tische und Stühle - evtl. 3-4 Gruppenarbeitstische
- Klebestifte
- Panzer-Tape - dickes Klebeband
- 2 Sets Flipchart-Stifte
- Mehrere verschiedenfarbige Post-it-Blöcke
- Gurken-Frischkäse Schnittchen, Schwarzer Tee, Milch, Zucker, Tassen, Löffel
- Gemütliche Musik für zwischendurch: Simon&Garfunkel, Cat Stevens, Fleet Foxes
- Einen Moderator, der durch den Workshop leitet
- Eure (hoffentlich schon ausgefüllten) Projektziele, mehrmals ausgedruckt
- Ein Fotoapparat, um die Ergebnisse zu dokumentieren

Arbeitsmaterialien vorbereiten

Malt auf Flipchart-Papiere verschiedene Sparten von typischen Aktivitäten. Versucht kreativ und schön zu schreiben oder kleine Skizzen hinzuzufügen, die das jeweilige Thema auf interessante Weise veranschaulichen. Befestigt die Blätter danach an der Wand oder am Flipchart - denn damit wird später gearbeitet. Hier die Überschriften.

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Freizeit | <input type="checkbox"/> Verwaltung |
| <input type="checkbox"/> Bildung | <input type="checkbox"/> Kultur |
| <input type="checkbox"/> Gastronomie | <input type="checkbox"/> Teilhabe |
| <input type="checkbox"/> Geschäfte | <input type="checkbox"/> ... oder was auch immer Euch sinnvoll erscheint |

- Bereitet einen Tisch mit den Workshop-Utensilien vor: Scheren, Cutter, Papier u.s.w. oder verteilt sie auf die Gruppenarbeitstische
- Bereitet die Schnittchen und den Tee vor - hübsch arrangiert
- Stellt Tische für Gruppenarbeiten zusammen, legt die Pappe zum Schutz auf die Tische, legt die ausgedruckten Projektziele auf die Tische
- Bereitet weiterhin ein großes Papier mit einem X-Y-Diagramm vor. Die vertikale Achse wird die Relevanz für Eure Projektziele abbilden, die horizontale Achse bildet das Maß der Mühen/den Arbeitsaufwand für die Umsetzung von Aktivitäten ab (siehe Skizze unten)

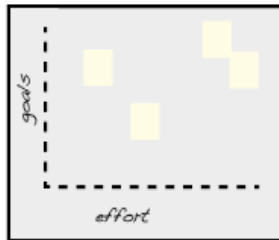
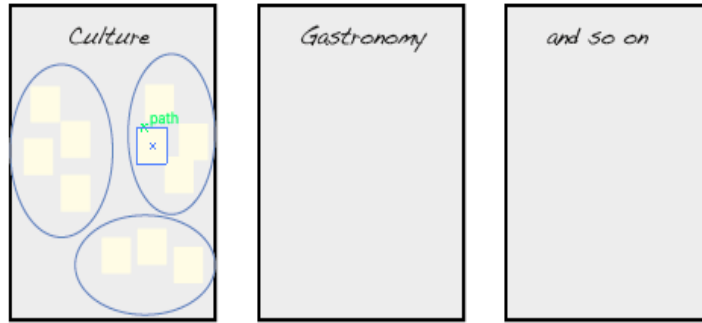
5. Workshop Inhalte: Schritt für Schritt

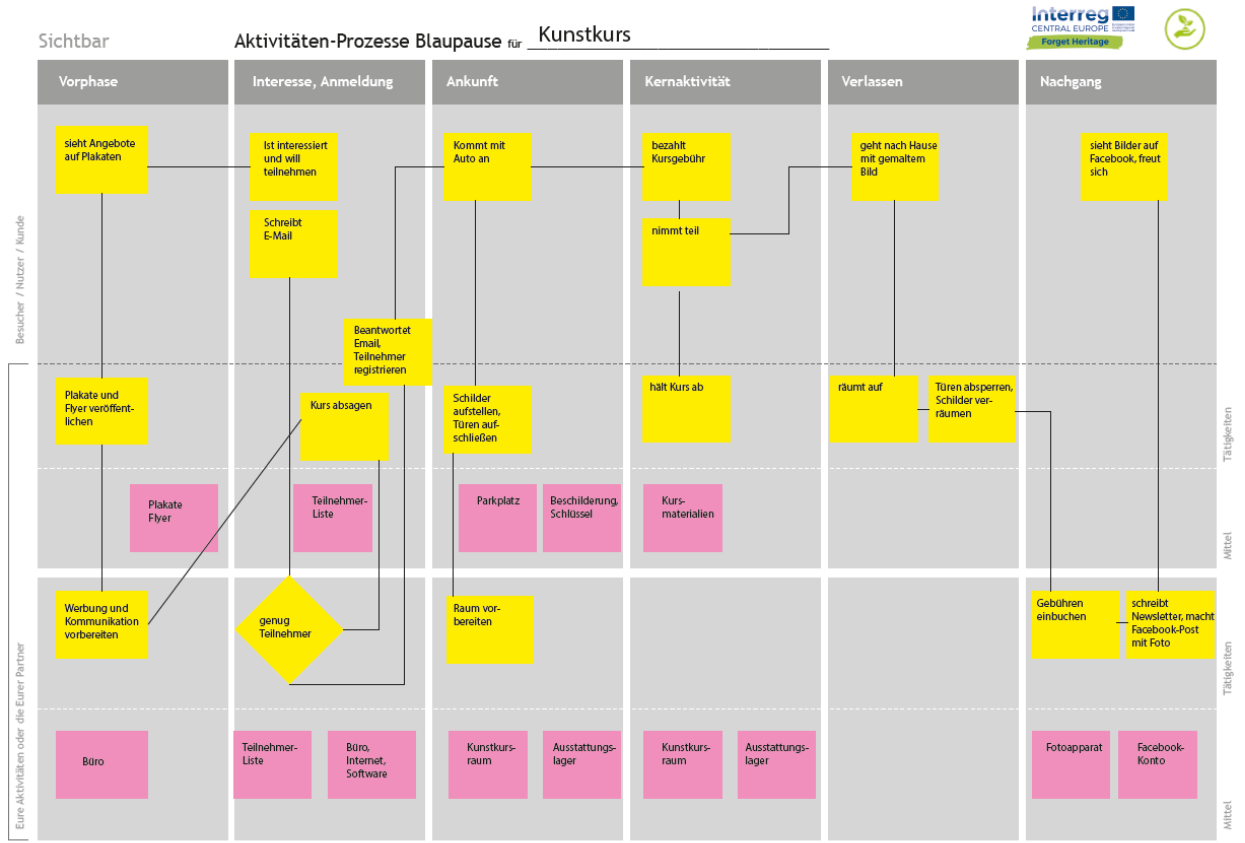
- **Einführung**
 - Lasst die Teilnehmer sich gegenseitig kurz vorstellen. Lasst sie ihre Namen auf das breite Klebeband schreiben - als Namensschild
 - Stellt die Ziele und die Werkzeuge dieses Workshops vor
 - Zeigt kurz auf, welche Arbeitsschritte die Teilnehmer heute erwarten
- **Brainstorming**
 - Gebt den Teilnehmern Post-its und Stifte an die Hand



- Teilt die Teilnehmer in mehrere Gruppen ein
- Die erste Aufgabe wird nun sein, alle Aktivitäten, die den Teilnehmern einfallen oder die sie mitgebracht haben, auf die vorbereiteten Flipchart-Papiere zu schreiben. Jede Gruppe geht zu einem anderen Thema, schreibt die Ideen auf Post-its und klebt sie auf das Poster. Nach 3 Minuten geht es weiter zum nächsten Thema - so lange bis jede Gruppe jedes Thema bearbeitet hat.
- **Die Ergebnisse strukturieren**
 - Nachdem das Brainstorming abgeschlossen ist, lasst die Gruppen an den Themen-Postern stehen. Der nächste Auftrag wird es sein, die einzelnen Post-its zu strukturieren und nach sinnvollen Überschriften zusammenzufassen. Jede Gruppe hat 3 Minuten Zeit, danach geht es ans nächste Plakat, so lange, bis alle Themen strukturiert sind.
 - Sucht einen oder mehrere aus jedem Team, die die jeweiligen Inhalte der Poster vorstellen - auch mit den Einsichten, die durchs Zusammenfassen entstanden sind.
- **Pause** - macht eine 15-Minuten Pause. Quatscht miteinander, esst Schnitzchen.
- **Aktivitäten auswählen**
 - Die nächste Aufgabe wird es sein, dass jede Gruppe sich zwei oder drei der zuvor gesammelten Aktivitäten auswählt, die sie am spannendsten/realistischsten/sinnvollsten findet und sie im Anschluss mit folgenden Hilfsmitteln ausarbeitet:
 - Füllt die "Aktivitäten-Prozesse Blaupause" aus
 - Benutzt das Bastelmaterial, um einen Prototyp der Aktivität zu bauen
 - Entwerft ein Poster für die entsprechende Aktivität
 - Zeigt den Arbeitsgruppen, wie man die "Aktivitäten-Prozesse-Blaupause" ausfüllt - schaut dazu auf die vorausgefüllten Blaupausen.
 - Die Gruppen haben nun 1,5 Stunden Zeit, um die Blaupausen auszufüllen. Parallel werden in den Gruppen kleine Prototypen der jeweiligen Aktivität gebaut mit einer Pappe als Basis. Dieser Prototyp sollte benötigte Infrastrukturelemente und Prozesse abbilden können, mit Legofiguren kann man in diesem Prototyp die Prozesse und Nutzungswege nachstellen, durch Pfeile und Beschriftungen kann man nicht sichtbare Aktionen darstellen. Nutzt Knete, Legosteine, Pappe, Papier, Zahnstocher, Pfeifenputzer und so weiter!
 - Lasst die Gruppen ein DIN A3 Plakat der jeweiligen Aktivitäten entwerfen, das die entsprechende Aktivität bewirbt. Es sollte folgende Punkte beinhalten:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zeit und das Datum ▪ Eine Visualisierung der Aktivität, eine lustige Skizze ▪ Die Zielgruppe (z.B. "alle Interessierte" oder "Jugendliche") 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Den Titel der Aktivität (z.B. "Hamburger Figurentheater) als Überschrift ▪ Fasst in einem Satz zusammen, worum es in der Aktivität geht ▪ Vielleicht noch einige Details (Eintrittspreis, Materialien)
---	--
- **Prototypen präsentieren**
 - Nun stellt jede Gruppe nacheinander alle ausgearbeiteten Prototypen vor. Jede Präsentation dauert maximal 7 Minuten - nicht länger, da muss man streng sein.
- **Kompakte Auswertung**
 - Benutzt das vorbereitete Auswertungsplakat - pinnt es an eine Wand oder legt es auf den Boden.
 - Jede Gruppe klebt nun einen Post-it mit dem Namen der jeweiligen Aktivität auf das Auswertungsdiagramm - und zwar so, dass das Post-it sich in "Beitrag zu den Zielen" auf der einen Achse und "Aufwand zur Umsetzung" auf der anderen einordnet. Auch eine kleine Begründung für die Einordnung sollte erfolgen. (Zeit 1 min.)
- Entlasst die Teilnehmer mit einem Dankeschön und einem Applaus. Bittet sie um Hilfe beim Aufräumen und Säubern.
- Macht vorher noch Fotos der Resultate zur Dokumentation von; den Prototypen, den Blaupausen, dem Auswertungsdiagramm, den Teams bei der Arbeit und den Themensammlungen.
- Wenn Ihr beim Aktivitäten vermisst habt, die von den Teilnehmern nicht behandelt wurden, die Ihr aber für wertvoll haltet, dann füllt im Nachhinein Blaupausen für die Ideen aus, um einen Eindruck über deren Komplexität zu bekommen.





Aktivitätsevaluierung						
Wie nah ist unsere Aktivität/ das Angebot an unseren definierten Zielen? (Skala: 0-10)						
Faktorengewicht	0,2	0,4		0,2	0,2	1
Ziele	Ziel1	Ziel2	Ziel3	Ziel4	Summe der Ziele	
Einschätzung	5	6		3	4	4,8
Wievil Aufwand oder Risiko beinhaltet die Aktivität/ das Angebot? (0-10)						
Faktorengewicht	0,3	0,5		0,2	0	1
Faktor	Investitiønn	Personal	Erfolgsrisiko	Anderes	Summe des Aufwands	
Einschätzung	10	5		0	0	5,5
Ratio	87,27%					
Diese Tabelle ist eine Einschätzung der Zukunftsfähigkeit für Aktivitäten. Sie funktioniert wie folgt:						
Step 1 - Füge deine Ziele ein, ersetze die Aktivitätsziele aus deiner Liste der vordefinierten Ziele mit den vorausgefüllten Begriffen wie "goal 1".						
Step 2 - Füge die Zielgewichtung hinzu. Insgesamt soll die Summe der Zielgewichtungen 1 sein. (z.B. 0.5 + 0.4 + 0.1)						
Step 3 - In einer Entscheidungsround sollte jedes Mitglied die Nähe der Aktivität zu den gewichteten Zielen einschätzen (0-10). Dabei ist 0 keine Nähe und 10 und 10 ein genauer Treffer - und auch die Aufwands- und Risikofaktoren (0-10), während 0 kein Aufwand bzw. Risiko bedeutet, 10 bedeutet hohen Aufwand und hohes Risiko - Benutze die Spannbreite jeder einzelnen Vermutung im Formulat.						
Step 4 - Dupliziere ein neues Blatt für andere Aktivitäten - danach wiederhole lediglich Schritt 3.						
Step 5 - Vergleiche die Zahlen und diskutiere sie.						



Bespielungsplan Prototyp für Beispielprojekt

Uhrzeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
7-8							
8-9	Jugend-Beratung -- Büro 1	Büroarbeit -- Büro 2	Jugend-Beratung -- Büro 1	Jugend-Beratung -- Büro 1	Jour Fix -- Büro 1		
9-10							
10-11							
11-12							
12-13							
13-14	Theater-Kurs -- Sportraum		Aufbau		Aufbau		
14-15			Lesung -- Saal	Aufbau			
15-16							
17-18	Malkurs -- Workshop Raum	Yoga-Kurs -- Sportraum	Maker Abend -- Workshop Raum	Kung-Fu Kurs -- Sportraum	Hacker's Night -- Workshop Raum	Mint Museum Eröffnung -- Saal	Afterwork Disko -- Saal
19-20			Aufbau				
20-21			Zukunfts- Gespräche -- Saal				
21-22							
22-23							
23-24							



Typische Aufgaben Facility Management

- Bedienung und Pflege Haustechnik (Klimaanlage, Heizung, Schlüsselsystem, Lüftungsanlage, ...)
- Koordination von Wartungsarbeiten und Terminabsprache mit Dienstleistern, Überwachung Wartungsverträge: Strom, Heizung, Türen, Brandmelder, Blitzschutz, Sicherheitsbeleuchtung, Sanitär, Blitzableiter, Leitungen, Feuerlöscher, Baumpflege, Erste-Hilfe-Kästen
- Koordination von Reinigungsarbeiten, innen und außen
- Koordination Abfallentsorgung
- Schädlingsbekämpfung
- Veranstaltungsunterstützung, Mobilar und Aufräumen
- Verkehrssicherungspflicht
- Ansprechpartner für Mieter und Geschäftsführung
- Betreuung von Hilfskräften, Ehrenamtlichen, Praktikanten
- Gefährdungsbeurteilungen
- Arbeitssicherheit
- Dienst- und Arbeitsanweisungen
- Gefahrstoffverzeichnis, Treibstoffe, Gas, Reinigungsmittel, Sicherheitsdatenblätter, Gefahrstofflagerung
- Koordination Elektroprüfungen
- Betreuung hauswirtschaftliche Einrichtung
- Beschaffung von Werkzeugen, Verbrauchsmaterialien, Baumaterialien - Budgetverantwortung
- Durchführung Kleinreparaturen
- Planung und Bau von Innen- und Außeninstallationen (Lagerschuppen etc.)
- Werkstattbetreuung, Werkzeugausleihe
- Sicherheitsunterweisungen für Mitarbeiter
- Personalverantwortung - Reinigungspersonal, Hilfskräfte
- Wartung Fahrzeugflotte
- Dokumentation von Schäden, Reparaturen, Zählerstände, durchgeführte Arbeiten, Verletzungen
- Inventar Mobilar und Verbrauchsmaterialien
- Kontrollgänge, Schließrunden
- Dienstpläne erstellen
- Winterdienst
- Schadensmeldungen an Verwaltung - Hochbauamt
- Kontakt zu Versorgungsunternehmen

Relevante Dokumente

- Sicherheitsdatenblätter
- Gefahrstoffverzeichnis
- Dienstplan
- Schaden- und Reparaturprotokolle
- Dienstanweisungen für Gebäude und Werkzeuge
- Wartungskalender
- Baumkataster
- Dienstleister-/Firmenverzeichnis
- Baupläne, Elektropläne, Schaltpläne
- Fahrzeugpapiere
- Notfallkontakte
- Prüfprotokolle - Türen etc.
- Inventurliste, Bestandsliste, Inventarliste
- Veranstaltungskalender

Zusammenarbeit mit der Verwaltung

- Schadensmeldungen ans Hochbauamt - Grafitti, Dachschäden, ...
- Meldungen ans Denkmalschutzamt - bei Baumaßnahmen

Aufgaben Geschäftsführung

1. Personal (29%)

Personalplanung (2%)

- Erstellen des Stellenplans (2 Jahre)
- Erfassen aller personellen Veränderungen
- Auswertung und Bewertung personeller Veränderungen
- Personalbudgetierung
- Stellenausschreibungen, Vorstellungsgespräche, Arbeitskreis Personal
- Arbeitsverträge, Gehaltsverhandlungen
- Überstundenregelungen
- Arbeitsrecht

Personalverantwortung/ Mitarbeiterführung (19%)

- Mitarbeitergespräche, Reflexion, Anleitung
- Teamentwicklung
- Zielvorgaben und -vereinbarungen
- Delegieren von Entscheidungskompetenzen und Weisungsbefugnissen
- Vorstellungsgespräche, Einstellung, Abmahnung, Kündigung
- Beratung der einzelnen Arbeitsbereiche/Abteilungsleiter_innen
- Teilnahme an Teamsitzungen
- Erstellen von Arbeitsanweisungen und Mitarbeiteri_inneninformationen
- Fortbildungen, Qualifikationen
- Informationsweitergabe

Controlling (8%)

- Überwachung einzelner Arbeitsbereiche, Erfolgs- und Qualitätskontrolle
- Erarbeitung von adäquaten Lösungen bei Problemstellungen und Misswirtschaft
- Abgleich von Zielvereinbarungen und -erreichung

2. Kaufmännische Tätigkeiten (21%)

Wirtschaftsplanung (10%)

- Investitionsplan (2 Jahre)
- Lageplan (1 Jahr)
- Liquiditätsplanung (1 Jahr)
- Erfolgsplan (5 Jahre)
- Jahresabschluss und Bilanz
- Budgetierung der einzelnen Arbeitsbereiche
- Vorgabe der zu erreichenden finanziellen Ziele
- Auswertung der Ergebnisse und Ableitung der Konsequenzen
- Kredite, Darlehen, Verbindlichkeiten
- Erarbeiten von Analyseinstrumenten zur Überprüfung der Kostenentwicklung und Erfolgskontrolle
- Enge Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfung und Steuerkanzlei

Unternehmensentwicklung (8%)

- Optimierung der Abläufe
- Auf- und Ausbau einer Personal- und Verwaltungsstruktur
- Unterstützung der einzelnen Arbeitsbereiche bei der Schaffung eigenständiger Strukturen
- Teilnahme an und Moderation von Teamsitzungen
- Teilnahme an Netzwerktreffen
- Erschließung neuer Unternehmenszweige
- Erstellen und Einhaltung eines Leitbildes
- Konzeptionelle Weiterentwicklung
- Festlegen von kurz-, mittel-, langfristigen Zielen und Prioritäten
- Erarbeitung von Lösungsansätzen für Problemstellungen

Laufende Zuschüsse und Investitionen (3%)

- Fristgerechte Einreichung der Zuschussanträge für laufende Zuschüsse
- Fristgerechte Vorlage der Verwendungsnachweise für laufende Zuschüsse
- Investitionskostenzuschüsse entsprechend dem Investitionsplan
- Kostennachweis für geleistete Investitionen

