MODUL 3

Inwertsetzung des Kulturerbes

Autor*innen:

Dietmar Wiegand, Dora Hably; Yulia Kartysh - Institut für Immobilienforschung (IPRE)

Verónica Buey Cieslak, Victoria Ateca Amestoy, Anna Velasco Rebollo - Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC)

Karin Drda-Kühn – Kultur und Arbeit e.V. (KuA)

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Zustimmung zu den Inhalten dar, die nur die Ansichten der Autoren widerspiegeln. Die Europäische Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Projektnummer: 2018-1-DE02-KA202-005018

Dieses Fortbildungsmodul ist eines von fünf Fortbildungsmodulen des HERITAGE-PRO-Fortbildungsprogramms, das im Rahmen der Strategischen Partnerschaft Erasmus+ **HERITAGE-PRO - Interdisziplinäre Fortbildung für Fachkräfte verschiedener Disziplinen zur nachhaltigen Bewirtschaftung und Erhaltung des Kulturerbes** entwickelt wurde. Die Fortbildungsmodule sind in Englisch, Deutsch, und Spanisch verfügbar.

Ein Team aus sechs öffentlichen und privaten europäischen Einrichtungen, Netzwerken, Entwicklungsagenturen und Verbänden - alle im Bereich des Kulturerbe-Erhalts tätig - entwickelte das Fortbildungsprogramm, das sich mit interdisziplinären Aspekten des Erhalts von Kulturerbe befasst. Die Fortbildung auf einen Blick:

HERITAGE-PRO **Fortbildungsprogramm**
Fortbildungsmodul 1: Globale Herausforderungen und Möglichkeiten im Bereich des Kulturerbes
Fortbildungsmodul 2: Effiziente Teamarbeit und effektive interdisziplinäre Konfliktlösung
Fortbildungsmodul 3: Inwertsetzung des Kulturerbes
Fortbildungsmodul 4: Partizipation
Fortbildungsmodul 5: Effektive Kommunikation in einem interdisziplinären Umfeld

Weitere Informationen: https://heritage-pro.eu

Bild der Titelseite: Museumsquartier Wien,
Copyright: © WienTourismus/Christian Stemper

Dieses Werk steht unter einer internationalen Creative-Commons-Lizenz mit Namensnennung 4.0.

Es steht Ihnen frei:

- Teilen - das Material in einem beliebigen Medium oder Format zu kopieren und weiterzugeben
- Bearbeiten - neu mischen, verändern und auf dem Material aufbauen
- für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
- Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen, solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Unter den folgenden Bedingungen:

- Namensnennung - Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz angeben und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Sie können dies in jeder angemessenen Art und Weise tun, aber nicht in einer Weise, die den Eindruck erweckt, dass der Lizenzgeber Sie oder Ihre Nutzung befürwortet.
- Keine zusätzlichen Einschränkungen - Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technischen Verfahren anwenden, die andere rechtlich daran hindern, alles zu tun, was die Lizenz erlaubt.

Hinweise:

- Sie müssen sich nicht an diese Lizenz halten hinsichtlich solcher Teile des Materials, die gemeinfrei sind, oder soweit Ihre Nutzungshandlungen durch Ausnahmen oder Beschränkungen gedeckt sind.
- Es werden keine Garantien gegeben und auch keine Gewähr geleistet. Die Lizenz gibt Ihnen möglicherweise nicht alle für die beabsichtigte Nutzung erforderlichen Berechtigungen. Beispielsweise können andere Rechte wie Persönlichkeits- und Datenschutzrechte zu beachten sein, die Ihre Nutzung des Materials einschränken.

Zitation:

Wiegand, D., Hably, D., Kartysh, Y., Buey Cieslak, V., Ateca Amestoy, V., Velasco Rebollo, A. I., & Drda-Kühn, K. (2020) Inwertsetzung des Kulturerbes. In: Stanojev, J., & Gustafsson, C. (Eds.) *HERITAGE-PRO Training Modules.* https://heritage-pro.eu/wp-content/uploads/2020/07/HERITAGE_PRO_-Output-1_Module-3.pdf

INHALTSVERZEICHNIS

3.1. ÜBER DIESE FORTBILDUNG 5
3.1.1. THEMA 5
3.1.2. HERAUSFORDERUNGEN 6
3.1.3. VORAUSSETZUNGEN 7
3.1.4. LERNERGEBNIS 7
3.1.4.1. WISSEN UND VERSTÄNDNIS 7
3.1.4.2. KOMPETENZEN UND FÄHIGKEITEN 8
3.1.4.3. BEURTEILUNG UND VORGEHENSWEISE 8
3.2. ZUSAMMENFASSUNG DER LERNEINHEITEN 9
3.2.1. LERNEINHEIT 1: VERSTÄNDNIS DES BEGRIFFS "INWERTSETZUNG" 9
3.2.2. LERNEINHEIT 2: ÜBER WIRTSCHAFT UND KULTURELLES ERBE 12
3.2.3. LERNEINHEIT 3: INWERTSETZUNG VON CH - DAS KONZEPT DER ANGEMESSENEN NUTZUNG 21
3.2.4. LERNEINHEIT 4: ERFOLGSFAKTOREN - DIE RICHTIGEN AKTEUR*INNEN "AM TISCH" 31
3.3. ÜBUNGEN 40
3.4. BEISPIELE UND ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN 42
3.5. ÜBERPRÜFUNG IHRES LERNERFOLGS 45
3.6. GLOSSAR 45
3.7. REFERENZEN 46
3.8. HERITAGE-PRO: DIE PARTNERSCHAFT 49
3.9. DANK 49

3.1. ÜBER DIESE FORTBILDUNG

Als Berufstätige im Bereich Kulturerbe-Management haben Sie Ihren eigenen Hintergrund: Sie können Kulturmanager*in, Kunsthistoriker*in, Architekt*in oder Geograph*in sein. Vielleicht haben Sie auch einen betriebswirtschaftlichen oder immobilienwirtschaftlichen Hintergrund. Der Einstieg in die "Welt" des Kulturerbes und der damit verbundenen komplexen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Prozesse, die verschiedene Ebenen und technische und planerische Schritte mit zahlreichen Spezialist*innen, Interessengruppen und Interessen umfassen, ist eine echte Herausforderung. Vielleicht möchten Sie Projekte zur Inwertsetzung des Kulturerbes leiten. Neben z.B. der Fähigkeit, die interdisziplinäre Teamarbeit zu moderieren und Konflikte zu lösen, benötigen Sie sicherlich Grundkenntnisse über verschiedenen Werte, wie sie miteinander verbunden sind und wie sie gemeinsam im Hinblick auf die Einzigartigkeit jeder Entwicklungssituation gesteigert werden können.

Diese Fortbildung wurde von einem interdisziplinären Team für interdisziplinäre Zwecke im Kulturerbe-Management entwickelt. Sie basiert auf vielen Erfahrungen der europäischen Partner*innen, die das Kulturerbe-Management weiter verbessern wollen. Diese Fortbildung basiert vor allem auf der Einsicht, dass die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen in komplexen Inwertsetzungsprojekten eine große Herausforderung darstellt, die in den entsprechenden Studiengängen der Hochschul- und Berufsausbildung viel zu wenig Beachtung findet. Deshalb ist diese Fortbildung als berufliche Weiterbildung konzipiert, die Ihnen Werkzeuge an die Hand geben will, die Sie direkt in Ihrer beruflichen Praxis einsetzen können.

Schlüsselwörter des Trainingsmoduls:

- Inwertsetzung
- Systemisches Denken
- Wirtschaft
- Öffentliche Güter
- Angemessene Nutzung
- Cluster-Business
- Kulturelles Erbe

3.1.1. THEMA

Modul 3 führt das Konzept der "angemessenen Nutzung" (Ermöglichung der Erhaltung) ein. Um eine optimale angemessene und (neue) Nutzung zu erreichen, brauchen die Manager*innen geeignete Managementmodelle. Modul 3 vertieft das Verständnis der verschiedenen Wertaspekte des Kulturerbes (CH); der soziale, künstlerische, wirtschaftliche und sogar ökologische Wert. Diese verschiedenen Werte werden "gebündelt". Eine Koordination des Managements ist notwendig, wie im Fünfeck der "öffentlichen Ziele" veranschaulicht wird. Dies ist das breitere Verständnis von Erhaltung als ein Inwertsetzungsprozess, also als ein Prozess der Wertschöpfung.

Die wichtigsten inhaltlichen Begriffe sind:

- Wirtschaftliche und hedonistische Modelle
- Öffentliche Güter
- Inwertsetzung
- Systemisches Denken

- Geeignete Wiederverwendung/geeignete Inwertsetzung
- Kulturelles Erbe

Eine entscheidende "neue" CH-Management-Fähigkeit ist die Fähigkeit, sich in einem wettbewerbsorientierten und interdisziplinären Umfeld zu positionieren. Die Frage ist: Wie kann man sich am besten in so genannten "Cluster-Business" engagieren? Wie kann man Vorteile und Win-Win-Situationen für Akteur*innen mit unterschiedlichen Interessen schaffen?

Konzepte für Strategien zur Erreichung und Realisierung des Inwertsetzung des Erbes werden vorgestellt. Die in den späteren Modulen vorgestellten Fallstudien konzentrieren sich auf Geschäftsmodelle für die (nachhaltige) Nutzung des gebauten und materiellen Kulturerbes und darauf, wie die Anlagen praktisch entwickelt und verwaltet werden können.

Die Lernziele von Modul 3 sind die Vermittlung von Grundkenntnissen und die Fortbildung von Fähigkeiten für die neue Rolle des/der Kulturerbe-Exert*in, d.h. die Entwicklung und das Management einer angemessenen Nutzung von Kulturerbe-Gütern. Es geht auch um den Versuch, positive soziale, wirtschaftliche und ökologische Auswirkungen zu verstärken, indem es mit der lokalen und regionalen Entwicklung in einem ganzheitlichen ("systemischen") Ansatz verknüpft wird.

3.1.2. HERAUSFORDERUNGEN

Die Verlagerung des Schwerpunkts von der "richtigen Erhaltung" zur "geeigneten Nutzung" (welche den Erhalt ermöglicht) bringt neue Herausforderungen für alle beteiligten Akteur*innen des Sektors mit sich; gegenwärtige und neue.

Entwickler*innen und Verwalter*innen von Kulturerbestätten müssen darüber nachdenken, wer von historischen Objekten und Praktiken profitieren und wer für das Recht auf "Nutzung" bezahlen könnte - als Infrastruktur für sein/ihres eigenes Unternehmen (cultural herite to business/CH2B) oder als Verbraucher (cultural herite to consumer/CH2C). Ähnliche Personen aus dem "Business"-Bereich werden mit Wissen über Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsstrategien ausgestattet und ausgebildet, um Erträge (und Nutzen) zu erzielen.

Alle Akteur*innen müssen ihr Verständnis dafür vertiefen, dass die soziale, kulturelle, wirtschaftliche und sogar ökologische Aufwertung der CH die Bildung oder Verbesserung so genannter "Cluster Businesses" erfordert. In den Clustern sind die Verbundeffekte zwischen den Akteur*innen und die Integration von Organisationen aus dem gemeinnützigen oder staatlichen Bereich, die z.B. Bildungs- oder Kulturarbeit leisten, einige Erfolgsfaktoren.

Die Fallstudien zeigen, dass die Schlüsselakteur*innen eine gewisse "hedonistische" Einstellung gemeinsam haben, die es ihnen ermöglicht, zu unterstützen und das Gesamtziel zu erreichen. Sie verfügen in der Regel über außergewöhnliche Fähigkeiten in einer Kerndisziplin (z.B. Geschichte, Betriebswirtschaft), sind interessiert und in der Lage, andere Disziplinen zu verstehen, sind bereit sich zu vernetzen und motiviert, andere zu unterstützen. Die erfolgreichsten Fallstudien gibt es oft von begabten Netzwerker*innen.

Eine große Herausforderung für die Beschäftigten in dem skizzierten neuen Bereich besteht darin, geeignete Instrumente zu finden, um strategische Pläne zu entwickeln und um diese Wertschätzung des Erbes zu erreichen, unter Berücksichtigung der klar quantifizierbaren Wertelemente und der immateriellen Werte, die es besitzt. In den vorgestellten Fallstudien

werden Geschäftsmodelle für die (nachhaltige) Nutzung und das Management der Entwicklung des gebauten und materiellen CH präsentiert.

Die vorliegenden Fälle, die den Übergang von der Erhaltung zur Wertschöpfung darstellen, zeigen, dass alle genannten Herausforderungen zum Erfolg führen, wenn der neue Ansatz angewandt wird und funktioniert.

3.1.3. VORAUSSETZUNGEN

Frühere oder aktuelle Erfahrungen bei der Erhaltung und/oder Wertschöpfung des Kulturerbes sind sehr hilfreich.
Ein Bildungshintergrund in den Bereichen Erhaltung, Geschichte, Betriebswirtschaft oder Management erleichtert die Durchführung von Modul 3.

3.1.4. LERNERGEBNIS

Nachdem Sie dieses Fortbildungsmodul absolviert haben, haben Sie

- ein breiteres Verständnis von der Erhaltung als Inwertsetzungsprozess
- einen Überblick darüber, wie die mit der lokalen und regionalen Entwicklung verbundenen Ziele auf ganzheitliche ("systemische") Weise erreicht werden können
- Wissen darüber, wie Sie Vorteile und Win-Win-Situationen für Akteur*innen mit unterschiedlichen Interessen schaffen können
- Verständnis für die Prozesse, die eine Inwertsetzung ermöglichen.

3.1.4.1. WISSEN UND VERSTÄNDNIS

Nachdem Sie dieses Fortbildungsmodul absolviert haben, wissen und verstehen Sie

- was **Wirtschaft** in Verbindung mit der Erhaltung des Kulturerbes bedeuten könnte
- wie die (reine) Marktwirtschaft in Bezug auf die Produktion und Erhaltung **öffentlicher Güter (wie z.B. ein Kulturerbe)** versagt
- **mögliche Lösungen** für Marktversagen bei öffentlichen Gütern und wie man damit umgehen kann
- die Bedeutung und die allgemeinen Prinzipien des **systemischen Denkens**
- kulturelles Erbe als Teil von **Wertschöpfungsclustern**
- **induzierte Rentabilität**, was Ihnen hilft, die Herausforderungen und Möglichkeiten der Wertschöpfung des kulturellen Erbes zu verstehen

Das Modul vermittelt grundlegendes Fachwissen und Verständnis über Methoden und Werkzeuge zur Bewertung und Verbesserung alternativer Konzepte für die Aufwertung von Kulturerbestätten, Objekten (von Gebäuden bis hin zu Gemälden) und Praktiken in Bezug auf

- System-Umwelt-Modelle
- Wertcluster-Modelle
- Analyse der regionalen wirtschaftlichen Auswirkungen

- Nachhaltigkeitsindikatoren (soziale, wirtschaftliche, ökologische/umweltbezogene und kulturelle)

3.1.4.2. KOMPETENZEN UND FÄHIGKEITEN

Das Modul vermittelt Grundkompetenzen und Grundfähigkeiten über

- Standortanalysen - bezüglich der Güter des Kulturerbes selbst und deren systemischen Umfelds (mögliche Partnerschaften für die Aufwertung, sozioökonomische Rahmenbedingungen usw.)
- Studien über die Zugänglichkeit des Kulturerbes
- Marktanalysen - z.B. für Nutzer- und Investorenmärkte von Immobilien oder für den Kulturtourismus
- Erstellung einer Analyse der Wertschöpfungsketten
- Identifizierung von Möglichkeiten zur Aufwertung von Kulturerbestätten
- Entwicklung von Konzepten für die Inwertsetzung von Stätten und Praktiken des Kulturerbes - z.B. für Anpassung, Nutzung, Betrieb und Finanzierung
- Durchführbarkeitsstudien für Konzepte, die die Aufwertung von Stätten, Objekten und Praktiken des Kulturerbes zum Ziel haben
- Verbesserung von Unternehmensclustern
- Steuerung von Innovationsprozessen

3.1.4.3. BEURTEILUNG UND VORGEHENSWEISE

Der didaktische Ansatz für Modul 3 ist konstruktivistisch-didaktisch. Der Konstruktivismus versteht Lernen als einen aktiven Prozess der Konstruktion einer individuellen Weltanschauung - hier basieren die Möglichkeiten zur Nutzung und Aufwertung des kulturellen Erbes - vor allem auf der Reflexion Ihrer Erfahrungen und Erlebnisse, die Sie während der Arbeit am Modul 3 machen.

Auf der Grundlage dieser Prinzipien teilen die Autor*innen des Moduls ihre Erfahrungen mit Ihnen und reflektieren sie. Zusätzlich zu diesem narrativen Teil werden Links zu den erwähnten Beispielen bereitgestellt, grundlegende Begriffe definiert, Theorien, Methoden und Werkzeuge beschrieben und Links für vertiefende Studien aufgeführt.

Das Gesamtziel von Modul 3 ist a) Ihnen zu zeigen, wie Sie in bestimmten Situationen, die mit der Inwertsetzung der CH zusammenhängen, Leistung erbringen und bewusst Entscheidungen treffen können, und b) Ihnen helfen, Ihre Erfahrungen zu reflektieren und Ihr Verhalten kontinuierlich zu verbessern.

Falls Sie ein Fortbildungsanbieter sind, sollte die Übertragung des Lernmaterials in Kurse entsprechend der oben genannten Vorgehensweise erfolgen:

1) Die Lernenden sollten die Möglichkeit erhalten Erfahrungen zu sammeln a) mit Hilfe eines Planspiels, bei dem sie verschiedene Rollen übernehmen, oder b) durch Aufgaben, die sie online oder offline erledigen müssen, oder (wenn keine der oben genannten Möglichkeiten besteht) c) durch den Austausch von Erfahrungen/Beispielen mit ihnen.

2) Die Lernenden sollten ihre eigenen Erfahrungen oder die oben genannten Erfahrungen mit Hilfe eines Trainers / einer Trainer*in reflektieren.

Die Beurteilung sollte dementsprechend a) die Fähigkeiten messen, in bestimmten Inwertsetzungssituationen bewusst zu handeln und b) Sie befähigen, eigene Erfahrungen zu reflektieren. Die Methoden unterscheiden sich je nach der Art und Weise, wie die Fortbildung organisiert ist - online, gemischt, offline usw.

3.2. ZUSAMMENFASSUNG DER LERNEINHEITEN

Methodisch basieren die folgenden Lerninhalte auf Erzählungen. Zusätzlich zu diesem narrativen Teil, den Sie auf der linken Seite jeder Seite finden, sind auf der rechten Seite Definitionen von Grundbegriffen, Theorien, Beschreibung von Methoden und Werkzeugen sowie Links zu vertiefenden Studien und zu erwähnten Beispielen aufgeführt.

Lerneinheit 1 führt Sie in den Begriff "Inwertsetzung" ein.

Lerneinheit 2 "Über Wirtschaft und Kulturerbe" ist der Versuch, grundlegende wirtschaftliche Begriffe einzuführen und auch direkt die Bedeutung für die Aufwertung des CH zu vermitteln.

Lerneinheit 3 "Inwertsetzung des Kulturerbes - das Konzept der geeigneten Nutzung" unterscheidet verschiedene Werte, die CH möglicherweise hat, und führt das Konzept der "richtigen Nutzung" als beste Möglichkeit zur Erhaltung von CH ein.

Lerneinheit 4 "Erfolgsfaktoren - die richtigen Akteur*innen "am Tisch" ist ein Kernthema und eine Teamarbeit im systemischen Ansatz zur Inwertsetzung der CH.

Das Gesamtziel von Modul 3 ist es, a) Sie dabei zu unterstützen, in bestimmten Situationen, die mit der interdisziplinären Inwertsetzung des CH zusammenhängen, bewusst zu agieren und zu entscheiden, und b) Ihnen zu helfen, Ihre Erfahrungen zu reflektieren, um Ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern.

Die Autor*innen dieses Moduls versuchten, implizites Wissen explizit zu machen und es zu teilen. Die erzählerische Form der Diskussionen und Geschichten ermöglichen es, insbesondere alle "trockene" Wirtschaftstheorie mit den Erfahrungen zu verknüpfen, die im Umgang mit dem CH als Anwender*innen und Forscher*innen gemacht wurden. Wir hoffen, dass es Ihnen gefällt!

KARIN: KARIN Drda-Kühn (Kultur und Arbeit e.V. - KuA) | DIETMAR: DIETMAR Wiegand (Institut für immobilienwirtschaftliche Forschung - IPRE) | VERONICA: VERONICA Buey Cieslak (AEGPC) [Gesprächpartner*in].

Überblick:

UNIT 1: Lerneinheit 1: Verständnis des Begriffs "Inwertsetzung"
UNIT 2: Lerneinheit 2: über Wirtschaft und kulturelles Erbe
UNIT 3: Lerneinheit 3: Inwertsetzung von CH - das Konzept der angemessenen Nutzung
UNIT 4: Lerneinheit 4: Erfolgsfaktoren - Die richtigen Akteur*innen "am Tisch"

3.2.1. LERNEINHEIT 1: VERSTÄNDNIS DES BEGRIFFS "INWERTSETZUNG"

In der Einleitung ist Ihnen sicherlich der Begriff "Inwertsetzung" aufgefallen. Wenn wir uns an die einfache Definition dieses Wortes halten, bedeutet Inwertsetzung "einen Wert zu geben oder zuzuweisen, insbesondere einen höheren Wert". Aber wenn es um die Erhaltung des kulturellen Erbes geht, kann dies zugegebenermaßen ein komplexer Begriff sein.

Streng genommen ist es ein neuer Begriff im Kulturerbe-Erhalt, für den es noch keine gemeinsame Übereinstimmung über die Bedeutung gibt. Ob auf nationaler oder europäischer Ebene, Sie werden unterschiedliche Arten finden, wie "Inwertsetzung" verstanden und verwendet wird. Vor allem aber werden Sie immer wieder das tiefe Misstrauen der Fachwissenschaften (vor allem der Geisteswissenschaften) erleben, wenn der Begriff ohne eine klare Definition verwendet wird. Die Inwertsetzung steht im Verdacht, das kulturelle Erbe ausschließlich unter kommerziellen Interessen verwerten zu wollen, was die traditionellen Bewahrer*innen des kulturellen Erbes wie Kunsthistoriker*innen, Historiker*innen, Archäolog*innen und Architekt*innen natürlich vehement ablehnen. In der Tat spiegelt dies die grundlegende Herausforderung mit diesen Wissenschaften wider, die parallel als "Silos" existieren und sich oft "unbeholfen" fühlen, wenn sie einem interdisziplinären Ansatz gegenüberstehen, wie er in dieser Fortbildung vorgeschlagen wird.

Erst im Jahr 2014 stellte die Europäische Kommission in ihrer Mitteilung 477 klar: "Der Kulturerbe-Sektor muss auch Management- und Geschäftsmodelle anpassen und neue berufliche Fähigkeiten entwickeln, wobei die Zusammenarbeit mit den Behörden nicht durch einmalige isolierte Maßnahmen erfolgen darf, sondern es ist die Aufwertung und Erhaltung des Kulturerbes Teil von umfassenden langfristigen Entwicklungsplänen.... Daher ist ein integrierter Ansatz zur Erhaltung, Förderung und Inwertsetzung des Erbes erforderlich, um seinen vielfältigen Beitrag zu gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zielen zu berücksichtigen..."(**European Commission, 2014**).

Auch der "Brainstorming-Report" (**“Towards an integrated approach…”, 2017**) der "Voices of Culture" (initiiert von der Generaldirektion Bildung und Kultur) formulierte 2017 explizit und wiederholt die Notwendigkeit von Inwertsetzungsmodellen und interdisziplinärer Zusammenarbeit beim Erhalt des Kulturerbes.

Der Begriff Inwertsetzung wird in HERITAGE-PRO nicht nur ökonomisch, sondern ganzheitlich verstanden. Grundlage für Modul 3 ist die folgende Definition:

Was wir von früheren Generationen erben und für künftige Generationen zu bewahren versuchen, hat vielfältige Werte, die durch menschliche Aktivitäten bewahrt und entwickelt werden können und müssen, die von neuen Gesetzen bis zur Organisation eines Festivals reichen. Eine bewährte Art und Weise, diese Werte zu gruppieren und zu priorisieren, ist das "Fünfeck der öffentlichen Ziele", das kulturelle, soziale, wirtschaftliche, räumlich-ökologische und politische Werte unterscheidet.

Alle Teile des Fünfecks sind miteinander verbunden. Aktivitäten in einem Sektor oder das Unterlassen von Aktivitäten führt zu potenzicell signifikanten Veränderungen in anderen Sektoren. Z.B.: Verbesserte touristische Dienstleistungen im Schloss Schönbrunn in Wien führten zu steigenden Besucherzahlen und zu mehr Arbeitsplätzen und Einkommen dort. Die energetische Sanierung von historischen Gebäuden trägt zum Klimaschutz bei. Öffentliche Investitionen in Kulturerbestätten wirken sich direkt auf die regionalen Handwerksbetriebe aus, die an der Erhaltung des Kulturerbes beteiligt sind, insbesondere im Baugewerbe. Darüber hinaus können Kulturerbestätten Infrastrukturen für die Filmindustrie, das Gastgewerbe, IT-Start-ups oder Designer schaffen und Steuereinnahmen generieren.

Die "Inwertsetzung" sollte auf Verbesserungen/positive Effekte in allen fünf Sektoren von öffentlichem Interesse abzielen und signifikante externe Effekte in allen fünf Sektoren nicht nur messen, sondern optimieren.

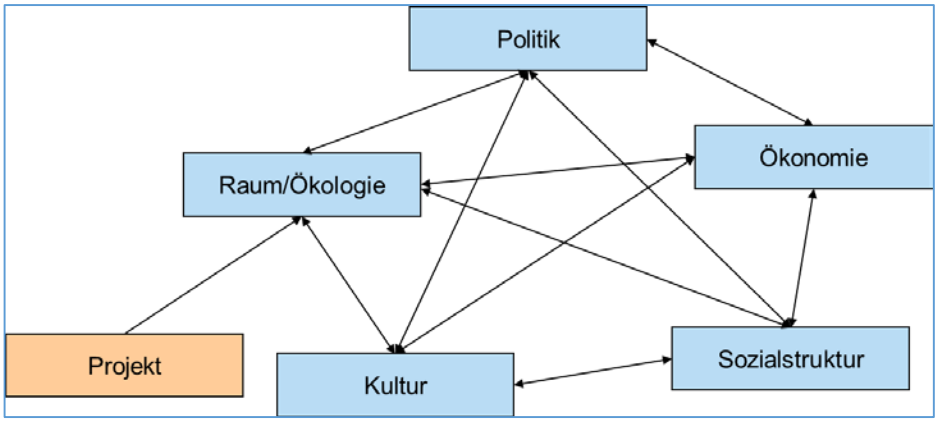


Bild 1: Fünfeck der Wertaspekte von öffentlichem Interesse respektive Ziel- und Effektraum von Inwertsetzungsprojekten. Quelle: Univ. Prof. Prof. h.c. Dietmar Wiegand

Die fünf Sektoren von öffentlichem Interesse könnten wie folgt verstanden werden:

- CH hat potenziell einen kulturellen Wert; seine materiellen Aspekte dokumentieren seine immateriellen Aspekte, d.h. Geschichte, Wissen, Kreativität, Handwerkskunst und Regionalität. Der kulturelle Wert muss z.B. dadurch entfaltet werden, dass jemand die Geschichte, das Wissen, die Kreativität und die Handwerkskunst dieses Objekts oder dieses Brauchtums erzählt, erklärt und bewahrt.
- CH hat potenziell einen wünschenswerten sozialen Wert; z.B. es kann es "genutzt" werden, um sozialen Zusammenhalt in multikulturellen Gesellschaften zu schaffen oder zu einem Ziel in der Bildung und der individuellen sozialen Entwicklung zu werden.
- CH hat potenziell einen wünschenswerten wirtschaftlichen Wert; es kann z.B. zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen z.B. in der handwerklichen Konservierungsindustrie oder der Filmindustrie führen oder Teil des kulturtouristischen Angebots von kleinen Kulturunternehmen sein. Die wirtschaftliche Inwertsetzung erfordert Maßnahmen, z.B. im Bereich des Kulturtourismus: Verbesserung des kulturtouristischen Clusters und des Zugangs zu den Angeboten.
- CH hat potenziell einen räumlich-ökologischen Wert; z.B. offene Kulturlandschaft mit einer spezifischen Biodiversität; da Ökosysteme nichts Statisches sind, benötigen sie möglicherweise auch Maßnahmen für ihre Erhaltung.
- CH hat potentiell einen politischen Wert; z.B. kann es Teil einer kosmopolitischen Entwicklung sein, die von Bürger*innen initiiert wird.

Es gibt weitere Modelle, die versuchen, Werte des Kulturerbes zu strukturieren, z.B. eingeführt von Prof. Dr. A.R. Pereira Roders et. al.

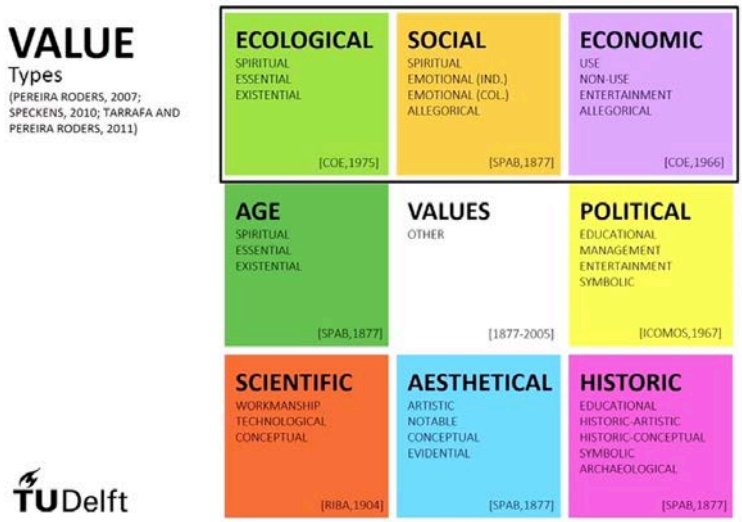


*Bild 2: Wertemodell eingeführt von Prof. Dr. A.R. Pereira Roders et. al. (**Roders, A.R. Pereira, 2019**)*

Alle Aspekte des öffentlichen Interesses können und sollten gemessen und in Zahlen dargestellt werden, die Vergleiche oder Vergleichswerte ermöglichen. Mögliche Messniveaus oder Messskalen sind nach Stanley Smith Stevens Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Verhältnisskalen[1].

Nehmen wir an, Sie sind ein/eine Kulturmanager*in (oder Kunsthistoriker*in, Architekt*in, Geograph*in oder Handwerksunternehmer*in). Sie sind hervorragend ausgebildet und verfügen über das Wissen und die Expertise Ihres Fachgebiets. Sie werden jedoch sehr schnell feststellen (oder bereits festgestellt haben), dass dieses Wissen bei weitem nicht ausreicht, wenn Sie eine nachhaltige, kosteneffiziente und objektgerechte Erhaltungsmaßnahme durchführen wollen.

Der Ansatz in dieser Fortbildung ist vielmehr, wie durch Erhaltungsmaßnahmen zusätzliche Effekte, d.h. Wertschöpfung und Wertschöpfungsketten für Ihre Einrichtung, die Stadt- und Regionalentwicklung, das soziale Leben der Bevölkerung, für (neue) Geschäftsfelder und für die Beschäftigung erzeugt werden können.

Wenn Sie all diese Aspekte bei den Maßnahmen zur Erhaltung des Kulturerbes berücksichtigen wollen, brauchen Sie viele verschiedene Arten von Fachwissen und andere Formen der Kooperation, um sie zusammenzubringen. Zweifeln Sie daran, dass dies möglich ist? Lesen Sie weiter, um herauszufinden, wie wir das Thema angegangen sind und welche guten Beispiele es bereits gibt, die zeigen, dass all diese Anforderungen erfüllt werden können. Gerade weil der Begriff "Inwertsetzung" allzu oft nur mit wirtschaftlichen Aspekten gleichgesetzt wird, nähern sich die folgenden Lerneinheiten schrittweise dem an, was einem systemischen Ansatz entspricht.

3.2.2. LERNEINHEIT 2: ÜBER WIRTSCHAFT UND KULTURELLES ERBE

[1] Für weitere Informationen: https://de.wikipedia.org/wiki/Skalenniveau [Heruntergeladen am 2.12.2019]

Lerneinheit 2 ist der Versuch, grundlegende wirtschaftliche Begriffe einzuführen und den Akteur*innen und Maßnahmen bei der Inwertsetzung des CH direkt eine Bedeutung zu geben. Es ist auch ein Versuch, Missverständnisse und wenig hilfreiche Stereotypen zu überwinden. Die Wirtschaft als Wissensfeld beschäftigt sich z.B. mit dem bewussten und effizienten Umgang mit Ressourcen wie öffentlichen Finanzen oder Energie und nicht unbedingt mit der Kommerzialisierung.	
Gesprächpartner*innen: KARIN: Karin Drda-Kühn DIETMAR: Dietmar Wiegand VERONICA: Veronica Buey Cieslak	
KARIN: In Modul 3 geht es um die Inwertsetzung von CH, nicht nur, aber auch um "wirtschaftliche Aspekte" für die Ausbildung von Kulturerbe-Manager*innen. Als die Arbeit an diesem Modul begann, tauchten eine Vielzahl von Vorurteilen und Missverständnissen auf. Was sind die Gründe, warum ein wirtschaftlicher Ansatz für CH zu so vielen Missverständnissen führt und warum es immer noch so schwierig ist, Grundkenntnisse über die Inwertsetzung von CH über das Management von CH-Stätten zu vermitteln? **DIETMAR:** Der ursprüngliche Titel von Modul 3 lautete "Denkmalpflege - ein Geschäftsfeld". Zu lernen, wie man Geschäftspläne im Bereich der Erhaltung entwickelt, ist interessant, aber auch irreführend. Eine erfolgreiche Inwertsetzung von Kulturerbestätten wird nie von einem einzelnen Unternehmen erreicht, sondern meist von einer regionalen Ansammlung interagierender privater Unternehmen, Regierungsorganisationen, Bürgerinitiativen und so weiter. Und die Inwertsetzung von Kulturerbestätten, die wir - das HERITAGE-PRO-Team - anstreben, konzentriert sich auf eine nachhaltige Inwertsetzung in vielen Bereichen - kulturell, sozial, wirtschaftlich usw. Es ist spannend, Strategien zu entwickeln, bei denen die Inwertsetzung des Kulturerbes (CH) eine Infrastruktur z.B. für die Kreativwirtschaft oder den Tourismus schafft. Die Schaffung von positiven Effekten, wie z.B.	**Wirtschaft** Definition: Wirtschaft ist die große Menge miteinander verbundener Produktions- und Konsumaktivitäten, die bei der Bestimmung der Verteilung der knappen Ressourcen helfen. Die Produktion und der Konsum von Gütern und Dienstleistungen werden dazu verwendet, die Bedürfnisse derer zu erfüllen, die in der Wirtschaft leben und arbeiten, die auch als Wirtschaftssystem bezeichnet wird. **(Kenton, W., 2019)** **Wirtschaft** Definition: "Wirtschaft ist die Sozialwissenschaft, die die Produktion, die Verteilung und den Konsum von Gütern und Dienstleistungen analysiert. ... Die Volkswirtschaftslehre zielt darauf ab, zu erklären, wie Volkswirtschaften funktionieren und wie die Wirtschaftsakteure interagieren. ... Es werden gemeinsame Unterscheidungen zwischen verschiedenen Dimensionen der Wirtschaft getroffen. Die primäre Lehrbuchunterscheidung ist die zwischen der Mikroökonomie, die das Verhalten grundlegender Elemente in der Wirtschaft untersucht, einschließlich einzelner Märkte und Akteure (wie Verbraucher und Unternehmen, Käufer und Verkäufer), und der Makroökonomie, die sich mit Fragen befasst, die eine ganze Wirtschaft betreffen, einschließlich Arbeitslosigkeit, Inflation, Wirtschaftswachstum sowie Geld- und Steuerpolitik. " (**University of South Bohemia, 2019**) **Opportunitätskosten und Auswahl:** Opportunitätskosten sind ein wirtschaftliches Konzept. Sie stellen den Verlust anderer Alternativen dar, wenn eine Alternative gewählt wird. Sie können in Form von Geld oder Zeit ausgedrückt wer-

mehr Wissen über ein Denkmal sowie Arbeitsplätze und Einkommen für die lokale Bevölkerung, ist spannend. Es ist spannend, die richtigen Partner zu finden, zu motivieren und Verträge mit ihnen abzuschließen.

Daher wurde als erste Änderung vorgeschlagen, aus Modul 3 ein Modul über "wirtschaftliche" Aspekte des Kulturerbes (CH) zu machen. Die Ökonomie hilft, die oben erwähnte Ansammlung interagierender Organisationen zu verstehen und zu verbessern, und sie hilft, positive Effekte, wie Arbeitsplätze und Einkommen, zu schaffen.

Schließlich wurden grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten zur "Inwertsetzung von CH" zum "Kern" von Modul 3. Es handelt sich um einen ganzheitlichen oder systemischen Ansatz, da die Inwertsetzung aus kultureller, sozialer, wirtschaftlicher, ökologischer und politischer Sicht betrachtet wird. Und der Schwerpunkt liegt auf den Fähigkeiten, in allen genannten Bereichen Win-Win-Situationen zu schaffen.

Ausgangspunkt ist - zumindest für mich - das Verständnis der Herausforderungen, die sich aus der Aufrechterhaltung des CH unter marktwirtschaftlichen Bedingungen ergeben. Nach makroökonomischen Theorien ist z.B. der 1. Bezirk in Wien, ein UNESCO-Welterbe, ein "öffentliches Gut", das unter "marktwirtschaftlichen Bedingungen" relativ schnell verloren ginge und das auch im Kulturtourismus in Wien. Die Makroökonomie erklärt, warum, und bietet uns einen gut bestückten Werkzeugkasten mit möglichen Lösungen. Z.B. unfunded mandates (nicht finanzierte Aufgaben) - ein Gesetz, das es verbietet, die historischen Gebäude zu zerstören oder zu verändern. Oder das kollektive Handeln von privilegierten Gruppen - z.B. die freiwillige Zusammenarbeit von Grundeigentümer*innen im 1. Bezirk.

den. Zum Beispiel können Sie an einem Samstagmorgen zwischen verschiedenen Alternativen wählen, wie Sie Ihre Zeit verbringen wollen. Wenn Sie sich für ein Einkaufszentrum entscheiden, wären Ihre Opportunitätskosten all die anderen Alternativen, die Sie nicht gewählt haben: z.B. ein Museum besuchen, in die Berge gehen, usw. Dasselbe gilt für Geld: Die Geldmenge, die Sie für ein Produkt oder eine Dienstleistung ausgeben wollen, z.B. für eine Kinokarte, kann nicht für etwas anderes ausgegeben werden. Das ist Ihre Entscheidung und damit Ihre Opportunitätskosten.

Die Opportunitätskosten einer Aktivität sind ein Element, mit dem sichergestellt wird, dass knappe Ressourcen effizient genutzt werden, so dass die Kosten gegen den Wert dieser Aktivität bei der Entscheidung über mehr oder weniger davon abgewogen werden. (**University of South Bohemia, 2019**)

Marktversagen bei öffentlichen Gütern

Öffentliche Güter werden durch die folgenden zwei Attribute definiert:
a) Trittbrettfahrer können nicht vom Konsum ausgeschlossen werden - z.B. ist ein Eintrittsgeld für den 1. Bezirk in Wien oder den Park in Schönbrunn/Wien entweder technisch nicht machbar oder politisch nicht erwünscht.

b) kein konkurrierender Konsum - z.B.: Nachdem eine Person Schloss Schönbrunn in Wien von außen betrachtet (konsumiert) hat, können sich tausend andere Personen am selben Tag das Schloss Schönbrunn ansehen.

	Trittbrettfahrer*innen können vom Konsum ausgeschlossen werden	Trittbrettfahrer*innen können vom Konsum nicht ausgeschlossen werden
Rivalität im Konsum besteht	**reine private Güter** reine private Güter (Brötchen, Wasser aus der Wasserleitung)	**Kollektiv- bzw. Allmendegüter** (Biodiversität, Fußgängerweg)
Rivalität im Konsum besteht nicht	**Klub- bzw. Mautgüter** (gebührenpflichtige Straßen; Computer Software)	**reine öffentliche Güter** (Landesverteidigung, Volksgesundheit)

*Bild 3: Öffentliche Güter; basierend auf Musgrave und Samuelson (**Swami, S., 2019**)*

Oder die Zusammenlegung von Trittbrettfahrern - z.B. eine Gebietsentwicklung, bei der ein/e Akteur*in eine Querfinanzierung zwischen verschiedenen Nutzer*innen organisiert...

Das Gefangenendilemma, Teil der Spieltheorie, hilft auch zu verstehen, warum einzelne Grundbesitzer*innen z.B. im 1. Bezirk in Wien (UNESCO-Welterbe) unter unregulierten marktwirtschaftlichen Bedingungen die Struktur des Bezirks zerstören würden, indem sie Entscheidungen treffen, die aus ihrer individuellen Sicht logisch sind.

Für jede/n einzelne/n Grundstückseigentümer*in macht es Sinn, die historische Relevanz der Gebäude nicht zu respektieren und billigere Materialien als die historischen zu verwenden, vorausgesetzt, der/die Nachbar*in tut das auch. Und ebenso Dave und Henry, die beiden Bankräuber im Gefangenendilemma. Von der Polizei gefasst und in getrennten Räumen verhört, beschuldigen sich gegenseitig, anstatt zu schweigen, und landen beide für Jahre im Gefängnis - insgesamt das schlechteste Ergebnis für beide.

Das Gefangenendilemma ist ein Beispiel für negative Externalitäten durch individuelles Verhalten. Es erklärt, warum Grundbesitzer*innen Planung und Gesetze brauchen und wollen, die ihre Investitionen vor negativen Externalitäten schützen.

In der Praxis verbinden der Erhalt und die angemessene Nutzung von CH sehr oft private/profitorientierte Aktivitäten mit bürgerlichem/nicht gewinnorientiertem und staatlichem Engagement.

VERONICA: ...es gibt so viele Arten von CH; CH bedeutet so viele Dinge. CH ist ein weit gefasster Begriff, es kann materiell oder immateriell sein, es reicht von großen historischen Gebäuden bis hin zu einem kleinen einzelnen

Unter "freien Marktbedingungen" (ein theoretisches Konstrukt) werden die Marktteilnehmer*innen öffentliche Güter weder produzieren noch bewahren, weil der/die Verbraucher*in nicht um den Konsum konkurriert und diejenigen, die nicht für den Konsum bezahlen, nicht ausgeschlossen werden können.

- - -

Mögliche Lösungen für öffentliche Güter:

<u>Staatliche Versorgung</u> - z.B. Hofburg und Schloss Schönbrunn in Wien bleiben Staatseigentum, weil ein/e privater/private Eigentümer*in alle Kosten tragen müsste und "die Gesellschaft" die Vorteile genießen könnte. Der Unterhalt wird durch Steuern finanziert, wenn keine anderen Quellen wie Eintrittsgelder zur Verfügung stehen.

<u>Nicht finanzierte Aufgaben (non funded mandates)</u>

... z.B. Gesetz für den Denkmalschutz

<u>kollektive Finanzierungszusicherungen</u>

... z.B. Crowd funding für CH

<u>Staatliche Subventionen und gemeinsame Produkte</u>

... Metro, z.B. "Halland-Projekt" in Schweden, wo die CH-Denkmalpflege von mehr als hundert historischen Denkmälern und Stätten vom Arbeitsministerium durch ein Programm für angestellte Bauarbeiter*innen mitfinanziert wurde.

<u>Zusammenlegung von Trittbrettfahrer*innen</u>

... z.B. Entwickler*innen, die so viele Wohnungen wie möglich in einem Viertel kaufen, bevor sie es aufwerten; auch: das Eigentum für die Aufwertung eines Gebietes [z.B. Industrieerbe] in einer Hand halten

<u>Kollektives Handeln einer privilegierten Gruppe</u>

... z.B. Linux; bis zu einem gewissen Grad National Trust UK

<u>Einführung eines Ausschlussmechanismus</u>

... z.B. Patente; Eintrittsgeld für ein Schloss oder einen Park

<u>Soziale Normen</u>

Gemälde. Wenn wir also von "Inwertsetzung" von CH sprechen, bedeutet das im Grunde genommen, sich des Wertes des Kulturgutes bewusst zu werden, nicht nur aus historischer oder künstlerischer Sicht, sondern aufgrund der vielen Möglichkeiten, die es in einer Vielzahl von Bereichen eröffnet. Zum Beispiel: es wirkt als Magnet für Besucher*innen, Professor*innen, Studendierende, Forschende, Filmemacher*innen usw., es wird zu einer Marke für den Ort, an dem es sich befindet, es ist ein inspirierendes Element, fördert kreative Vernetzungen und es kann Teil eines größeren Netzwerks von Kulturgütern sein, die durch eine gemeinsame Eigenschaft verbunden sind, usw.

KARIN: Warum ist es so wichtig, bei der Verwendung von wirtschaftlichen Begriffen präzise zu sein und die verschiedenen Arten von CH zu unterscheiden? Unsere Zielgruppe für diese Fortbildung sind Praktiker*innen; sie wollen sich vielleicht nicht eingehend mit ökonomischen Theorien beschäftigen?

DIETMAR: Abstrakte Begriffe und Modelle stellen die Realität dar - wenn sie reflektiert werden, führen sie zu einer bewussten Handlung. Nehmen wir ein Beispiel: Bewegliche und unbewegliche CH – die Mona Lisa und das Schloss Schönbrunn in Wien.

Die Mona Lisa kann fast überallhin bewegt und präsentiert werden. Die Inwertsetzung hängt nicht oder nur wenig von einem Ort und der Entwicklung des Ortes ab.

Unbewegliche CH wie das Schloss Schönbrunn oder die wunderbaren Holzkirchen in Rumänien hängen sehr stark von der Entwicklung des Ortes, ihrem räumlichen, wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Umfeld ab. Und sicherlich sind die Bedingungen für eine Aufwertung in Wien

... z.B. "Wirf keinen Abfall auf den Boden" in Schulbüchern; grundlegendes Buch/Handbuch für Eigentümer*innen [nicht denkmalgeschützter] historischer Gebäude; Veröffentlichung bewährter Verfahren zur Erhaltung historischer Gebäude

Gefangenendilemma

*Das Gefangenendilemma ist ein Paradoxon in der Entscheidungsanalyse, bei dem zwei Personen, die in ihrem eigenen Interesse handeln, nicht das optimale Ergebnis erzielen. Das typische Gefangenendilemma ist so angelegt, dass beide Parteien sich auf Kosten des anderen Beteiligten schützen wollen. Als Folge davon befinden sich beide Teilnehmer*innen in einer schlechteren Lage als wenn sie im Entscheidungsprozess miteinander kooperiert hätten. Das Gefangenendilemma ist eines der bekanntesten Konzepte der modernen Spieltheorie.*

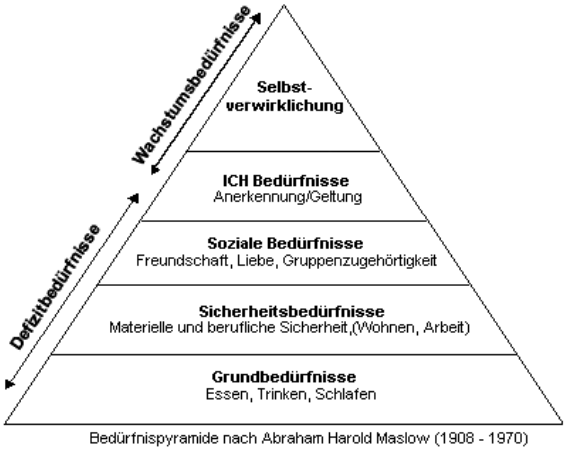
Das klassische Gefangenendilemma geht so: Zwei Mitglieder einer Bande von Bankräubern, Dave und Henry, wurden verhaftet und werden in getrennten Räumen verhört. Die Behörden haben keine weiteren Zeugen und können nur dann überführen, wenn sie mindestens einen der Räuber überzeugen können, seinen Komplizen zu verraten und das Verbrechen zu gestehen. Jeder Bankräuber steht vor der Wahl mit seinem Komplizen zu kooperieren und zu schweigen oder aus der Bande auszusteigen und für die Anklage auszusagen. Wenn beide kooperieren und schweigen, dann können die Behörden sie nur mit einer geringeren Anklage wegen Herumlungerns verurteilen, was jeweils ein Jahr Gefängnis bedeutet (1 Jahr für Dave + 1 Jahr für Henry = 2 Jahre insgesamt im Gefängnis). Wenn der eine aussagt und der andere nicht, dann wird derjenige, der aussagt, freigelassen und der andere bekommt drei Jahre (0 Jahre für denjenigen, der aussagt + 3 Jahre für den Verurteilten = insgesamt 3 Jahre). Wenn jedoch beide gegeneinander aussagen, erhält jeder von ihnen zwei Jahre Gefängnis, weil er für den Raubüberfall mitverantwortlich war (2 Jahre für Dave + 2 Jahre für Henry = 4 Jahre Gesamtgefängniszeit).

In diesem Fall hat jeder Räuber immer einen Anreiz, mit der Polizei zu kooperieren, unabhängig

und in den ländlichen Gebieten Rumäniens unterschiedlich. Ein weiteres Beispiel: Ich war in vielen Diskussionen mit dem Thema "CH ist gefährdet, wenn sie zur Ware wird" konfrontiert. Diese Aussage ist zumindest irreführend. Wenn wir uns noch einmal den 1. Bezirk in Wien anschauen. Trittbrettfahrer, also jene, die keinen Eintritt oder keine Steuern zahlen, können nicht vom Konsum ausgeschlossen werden, und der Konsum konkurriert nicht - der 1. Bezirk ist immer noch da, nachdem Tausende von Tourist*innen ihn sich angesehen haben. Das Problem ist, dass es sich nicht um ein privates Gut, eine Ware handelt, sondern von Natur aus ein öffentliches Gut ist. Unfunded Mandates (nicht finanzierte Aufgaben) werden den 1. Bezirk in Wien schützen, da die Eigentümer*innen ohnehin profitieren. Unfunded Mandates (nicht finanzierte Aufgaben) werden in ländlichen Gebieten, wo das Interesse an Investitionen gering ist, nicht funktionieren. Die Kenntnis dieser grundlegenden wirtschaftlichen Begriffe und Theorien hilft, bewusst zu handeln und geeignete Strategien für die Erhaltung und Wiederverwendung von CH zu entwickeln.	*von der Wahl, die der andere trifft. Aus Daves Sicht kann Dave, wenn Henry schweigt, entweder mit Henry kooperieren und ein Jahr im Gefängnis sitzen oder aussagen und freikommen. Offensichtlich wäre er in diesem Fall besser dran, wenn er Henry und den Rest der Bande verraten würde. Wenn Henry hingegen überläuft und gegen Dave aussagt, dann hat Dave die Wahl, entweder zu schweigen und drei Jahre zu sitzen oder zu reden und zwei Jahre im Gefängnis zu sitzen. Auch hier würde er es offensichtlich vorziehen, die zwei Jahre statt drei Jahre abzusitzen.* *In beiden Fällen, ob Henry mit Dave kooperiert oder zur Anklage überläuft, wird Dave besser dran sein, wenn er selbst überläuft und aussagt. Nun, da Henry vor genau denselben Entscheidungen steht, wird er auch immer besser dran sein, wenn er aussagt. Das paradoxe Dilemma des Gefangenen ist folgendes: Beide Räuber können die Gesamthaftzeit, die die beiden absitzen werden, nur dann minimieren, wenn beide kooperieren (insgesamt 2 Jahre), aber die Anreize, die jeder für sich sieht, werden sie immer dazu treiben, die Seite zu wechseln und am Ende die maximale Gesamthaftzeit zwischen den beiden absitzen zu müssen (insgesamt 4 Jahre).* (**Chappelow, J., 2019**) **Externe Effekte:** Wir sprechen von **positiven Externalitäten**, wenn die Produktion oder der Konsum eines Produkts oder einer Dienstleistung indirekt anderen Teilen der Gesellschaft zugutekommt, die nicht in den Prozess eingebunden sind. **Negative Externalitäten** treten dagegen auf, wenn Einzelpersonen einen Teil der Kosten der Produktion eines Gutes tragen, ohne dabei Einfluss auf den Prozess zu nehmen. So kommt beispielsweise die Sanierung einer Burg, die früher eine Ruine war und nun Tourist*innen anzieht, den Hotels in der Umgebung zugute, da die Besucher*innen eine Übernachtungsmöglichkeit brauchen. (**Positive externality, 2019)** **Knappe und seltene Güter** Wir nennen es "knappes Gut" oder "knappe Ressourcen", wenn eine Ressource (Produkt oder Dienstleistung) nur begrenzt verfügbar ist, die Nachfrage aber hoch ist: sie also erwünscht, aber nicht im Überfluss vorhanden ist. Die unmittelbare

	Folge einer hohen Nachfrage, aber eines niedrigen Angebots ist, dass die Preise steigen. Zum Beispiel verursacht die Knappheit von Benzin in der Ölkrise Preiserhöhungen. Oder wenn die Zahl der ausgebildeten Schauspieler*innen sinkt, wenn beispielsweise die Schauspielschulen ihre Aufnahmezahlen reduzieren. Dann werden qualifizierte Schauspieler*innen für ihre Leistungen besser bezahlt. (**Iossifova, D., 2013; Einarsson, A., 2016**) "Mona Lisa**" ...** ist DAS Beispiel für ein "seltenes" Gut. Es gibt nur eine! Gallium ist ein seltenes Gut, ein Element, das für die Herstellung von LEDs notwendig ist. Es gibt nur wenige Kilogramm auf der Welt. Die meisten Güter wie z.B. sauberes Wasser und Erdöl sind knapp - höhere Nachfrage als Verfügbarkeit! Z.B. Villen von Architekt*innen aus dem 19. Jahrhundert könnten aus konservatorischer Sicht ein knappes Gut sein. Es könnte angebracht sein, einige von ihnen zu schützen, aber nicht alle. **Weitere sinnvolle Möglichkeiten zur Unterscheidung von CH** Bei den Merkmalen von CH können wir zwischen materiellem oder immateriellem CH unterscheiden. <u>Materielles CH</u> Wie von der UNESCO definiert**:** "Das materielle Erbe umfasst Gebäude und historische Orte, Denkmäler, Artefakte usw., die als erhaltenswert für die Zukunft angesehen werden. Dazu gehören Objekte, die für die Archäologie, Architektur, Wissenschaft oder Technik einer bestimmten Kultur von Bedeutung sind. Zum Beispiel sind ein historisches Gebäude, ein Monument, ein Gemälde, eine Sammlung usw. ein materielles Erbe. <u>Immaterielle CH</u> Wie von der UNESCO erklärt, "endet das Kulturerbe nicht bei Denkmälern und Sammlungen von Objekten. Es umfasst auch Traditionen oder lebendige Ausdrucksformen, die von unseren Vorfahren geerbt und an unsere Nachkommen weitergegeben wurden, wie z.B. mündliche Überlieferungen, darstellende Künste, soziale Praktiken, Rituale, Festveranstaltungen, Kenntnisse und Praktiken in Bezug auf die Natur und das Universum oder das Wissen und die Fertigkeiten zur Herstellung traditi-

	oneller Handwerke". Zum Beispiel die Kaffeehauskultur in Wien, die Volkstänze aus dem Baskenland oder die Prozessionen der Karwoche in Popayán (Kolumbien). Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass das immaterielle CH in seinem Schutz und Verbreitung anfällig ist und dass es ein physisches Medium braucht, um ihren Wert zu zeigen, aufzuwerten und für die Gesellschaft sichtbar zu machen. Beispielsweise benötigen die traditionellen handwerklichen und restauratorischen Fertigkeiten des Kirchenmaler- oder Vergolderhandwerks, die stark von Aufträgen in der Denkmalpflege abhängig sind und in Deutschland im nationalen Register des ICH gelistet sind, ständige Übung und Anwendung, um im Fertigkeitsrepertoire der Berufsgruppe der Fachleute zu bleiben. Nur dann können sie die entsprechenden Kenntnisse und Fertigkeiten an ihre Auszubildenden weitergeben. Die Anwendung dieser Fertigkeiten in Konservierungsprojekten ist daher unerlässlich, um das ICH des Handwerks zu sichern. Auch die Darstellenden Künste benötigen ein Szenario, das erlernt, ständig geübt, geprobt, abgespielt und der Öffentlichkeit gezeigt werden kann, Video- und Audioaufnahmen unterstützen ihre Erhaltung. Eine solide Lehr-, Proben- und Aufführungsinfrastruktur, die das Publikum in Erstaunen versetzt und digitale Aufzeichnungen und Archive sind notwendig, um die Weitergabe an die nächsten Generationen zu gewährleisten und den Verlust von immateriellen CH zu verhindern. Es ist auch sinnvoll, das CH in Bezug auf Mobilität zu klassifizieren: <u>Bewegliche CH</u> Gemäß der ICOMOS-Definition: "Bewegliches Erbe" ist ein Begriff, der zur Definition jedes natürlichen oder hergestellten Objekts von Bedeutung für das Erbe verwendet wird. Er schließt nicht archäologische Relikte ein, die unter Wasser oder im Untergrund gefunden wurden". Die Tatsache, dass ein Kulturgut beweglich ist, erhöht seine Zerbrechlichkeit. Seine Transportierbarkeit setzt dieses Gut einer Vielzahl von Eigentümer*innen aus, im Laufe der Jahre kann es verkauft, bewegt oder sogar zerstört werden.

	Diese Tatsachen machen es anfällig für Verteilung, Verlust, Beschädigung, Veränderung oder Diebstahl. Bewegliche CH-Vermögenswerte sind z.B. Gemälde, bewegliche Statuen oder Objekte. <u>Unbewegliche CH</u> Unbewegliches CH bezieht sich auf Elemente von Bedeutung für das Kulturerbe, die nicht transportiert werden können, wie Gebäude, Siedlungen oder Landschaften. Beispiele für unbewegliche CH: Schloss Schönbrunn in Wien, die archäologische Stätte Akrotiri in Santorin oder die prähistorische Höhle von Lascaux. Eine Aufwertung des CH ist fast überall möglich, bedarf aber maßgeschneiderter Konzepte, die die Bedingungen vor Ort respektieren. (**Unesco, 2019; NSW Government 2019; Jokilehto, J., 2005**)
KARIN: Wie wichtig ist CH für den Menschen, verglichen mit Lebensmitteln, Sicherheit und so weiter? **DIETMAR:** Ich erinnere mich noch, wie mein Professor für Städtebau Tom Sieverts über die Zeit direkt nach dem Ende des 2. Weltkriegs sprach. Eines der ersten Gebäude, die in Westdeutschland wiederaufgebaut wurden, waren die Kirchen, obwohl die Menschen unter Hunger und Kälte litten, weil ihre Häuser zerstört oder beschädigt wurden. Und ich persönlich erinnere mich an die Emotionen der Dresdner*innen, als 2005 der Abschluss des Wiederaufbaus der Frauenkirche gefeiert wurde. So viele Menschen kamen, so viele weinten. Außerdem arbeiten so viele Ehrenamtliche für den National Trust in Großbritannien. Das sind Hinweise darauf, dass CH etwas ist, ohne das wir nicht leben können - ein Bedürfnis, wie Nahrung. Es mag aber sein, dass die Generationen Y und Z sich davon unterscheiden oder dass sie ein anderes Verständnis von CH haben.	**<u>Maslows Bedürfnishierarchie</u>** Abraham Maslow schlug 1943 eine Theorie in der Psychologie vor, in der er die menschlichen Bedürfnisse, wie in der Abbildung gezeigt, klassifizierte:  *Bild 4: Maslowsche Bedürfnispyramide (https://www.bastianoso.de heruntergeladen 5.5.2020)* Die Pyramide wird von unten nach oben gelesen. Der Mensch muss zuerst seine physiologischen Grundbedürfnisse befriedigen, bevor er seine Sicherheitsbedürfnisse befriedigen kann. Sobald die Grundbedürfnisse befriedigt sind, können sie nach

Ein gegenteiliges Beispiel findet sich in Dresden, wo das Welterbekomitee beschloss, das Elbtal von der UNESCO-Liste des Welterbes zu streichen, um eine vierspurige Brücke im Herzen der Kulturlandschaft zu bauen, was dazu führte, dass das Kulturerbe seinen "herausragenden universellen Wert ", nicht behalten konnte. Aufgrund des Bedarfs an effizienteren Verkehrsmitteln entschieden sich die Einwohner*innen Dresdens für den Bau einer Brücke, anstatt den Wert des CH zu erhalten.	der Erfüllung der Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe usw. suchen. Dies wird die "Bedürfnishierarchie" genannt. **Bedürfnishierarchie:** Bedürfnisse, die in der Hierarchie weiter unten liegen, müssen befriedigt werden, bevor sich der/die Einzelne den Bedürfnissen weiter oben widmen kann. Von der untersten Ebene der Hierarchie nach oben sind die Bedürfnisse: physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, Liebe und Zugehörigkeit, Wertschätzung und Selbstverwirklichung. Dieses fünfstufige Modell lässt sich in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse unterteilen. Die ersten vier Stufen werden oft als Defizitbedürfnisse bezeichnet, und die oberste Stufe wird als Wachstumsbedürfnisse bezeichnet. **Bedürfnisse, Wünsche und Nachfrage** brauchen – Notwendigkeiten; die Dinge, ohne die man nicht leben kann. wollen - Dinge, ohne die man leben kann, die einem aber das Leben erleichtern, in der Wirtschaft erhält man durch ihren Konsum einen höheren Nutzen. verlangen - In der Wirtschaft ist die Nachfrage die Bereitschaft und Fähigkeit, für eine Menge eines Gutes zu verschiedenen Preisen zu bezahlen. Es ist ein Ausdruck von Bedürfnissen und Wünschen, aber auch Ihr Budget wird berücksichtigt, da davon ausgegangen wird, dass Sie ein festes Budget haben und nur danach handeln können. Die Nachfrage steht im Zusammenhang mit dem Budget, so dass der Betrag, den Sie kaufen, Ihren Nutzen je nach Ihrem Budget bestimmt.

3.2.3. LERNEINHEIT 3: INWERTSETZUNG VON CH - DAS KONZEPT DER ANGEMESSENEN NUTZUNG

Lerneinheit 3 stellt das Konzept der "richtigen" Nutzung als den optimalen zeitgenössischen Ansatz zur Erhaltung des CH vor, wobei die Vielfalt der Arten des Kulturerbes berücksichtigt wird. Lerneinheit 3 zeigt auf, wie und warum die verschiedenen Wertaspekte des CH gleichzeitig und integriert entwickelt werden können und müssen, wobei das in Lerneinheit 1 eingeführte "Fünfeck der Werteaspekte des öffentlichen Interesses" (s. 3.2.1. Lerneinheit

1) angewendet werden. Lerneinheit 3 führt einen ganzheitlichen "systemischen" Ansatz zur Inwertsetzung des CH ein.

Gesprächpartner*innen:
KARIN: Karin Drda-Kühn
DIETMAR: Dietmar Wiegand
VERONICA: Veronica Buey Cieslak

KARIN: Du, DIETMAR, schlägst einen systemischen Ansatz für die Aufwertung des CH vor; was bedeutet das?

DIETMAR: Zwei Dinge sind wichtig:

Erstens wird der Prozess der Inwertsetzung des CH von Menschen durchgeführt, die oft in eine Organisation integriert sind, die eine bestimmte Struktur, bestimmte Fähigkeiten, bestimmte Interessen usw. hat. Zweitens muss der Prozess so gesteuert werden, dass ein bestimmtes Ziel erreicht wird. Management bedeutet Design, Steuerung und Entwicklung von sogenannten sozio-technischen Systemen. Die Konsequenz daraus ist, dass die Inwertsetzung des Kulturerbes die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung sogenannter sozio-technischer Systeme bedeutet.

Und im Zusammenhang mit der Inwertsetzung des CH haben wir unterschiedliche sozio-technische Systeme. In der Projektphase:

- die **Projektorganisation** selbst - unser eigenes Team, unsere Partnerschaft
- das projektrelevante politische, kulturelle, wirtschaftliche, soziale, spezielle/ökologische **Umfeld**, einschließlich aller Interessengruppen

In der Phase der Ausführung:

In Modul 2 („Effiziente Teamarbeit und effektive interdisziplinäre Konfliktlösung“) werden das **systemische Denken** und die Grundprinzipien **des Systems-Engineering** ausführlich erläutert. Lassen Sie uns noch einmal die wichtigsten Stichworte und Prozesse erwähnen.

Systemisches Denken:

- das Ganze und Teile
- Verbundenheit
- Offenheit
- Komplexität
- Ordnung/Organisation
- Steuerung/Lenkung
- Entwicklung

Prinzipien der Systemtechnik:

- Vom Groben zum Detail
- Über Alternativen nachdenken
- Strukturierung in Phasen
- Problemlösungszyklen

Prinzipien des systemischen Managements:

- Gestaltung,
- Steuerung und
- Entwicklung von zielorientierten sozio-technischen Systemen, z.B.

Herausforderungen in interdisziplinären Projektteams:

- Teams in temporären Projektorganisationen
- Persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften
- Lernen von Prozessen

Halland-Projekt/Halland-Modell

Gustafsson, C. (2009): “The Halland model: a trading zone for building conservation in concert with labour market policy and the construction industry, aiming at regional sustainable development”.

Eine Präsentation über Halland-Modell:

▪ die bereits erwähnte "**Wertesammlung** " von kommerziellen, staatlichen und bürgerlichen Organisationen, die Werte schafft, z.B. CH wird zur Infrastruktur für die Restaurierungsindustrie für die Instandhaltung, die Filmindustrie oder touristischer Angebote. ▪ **die lokale Bevölkerung**, die von der Aufwertung des CH z.B. durch Qualifikation, Arbeitsplätze, Einkommen oder verbesserte lokale Vermögenswerte etc. profitiert oder nicht profitiert! Was die Auswirkungen von Inwertsetzungsprojekten auf die lokale Bevölkerung betrifft, schlage ich vor, Werte und Ziele von öffentlichem Interesse mit Hilfe des "Fünfecks der öffentlichen Ziele" (s. 3.2.1. Lerneinheit 1), das wir bereits eingeführt haben, zu sammeln und zu gruppieren. Die fünf „Ecken“ sind Kultur, soziale "Struktur", Wirtschaft, Raum/Ökologie und Politik. Alternative Konzepte für die Inwertsetzung von CH können hinsichtlich ihrer externen Effekte/ihrer Externalitäten auf das im Fünfeck gesammelte Ziel bewertet werden. Immer wenn wir von "Inwertsetzung" sprechen, meinen wir Verbesserungen/positive Effekte in allen fünf Bereichen von öffentlichem Interesse. Die "Halland-Projekte" oder das "Halland-Modell" zeigen eindrücklich, wie systemisches Denken eine Aufwertung des CH ermöglicht. Die Bauwerkserhaltung wurde in Abstimmung mit der Arbeitsmarktpolitik und der Bauwirtschaft organisiert, mit dem Ziel einer regionalen nachhaltigen Entwicklung. In einer Zeit massiver Arbeitslosigkeit im Bausektor wurde seit Ende der	http://www.changes-project.eu/wp-content/uploads/2016/01/2016_05_26_Monza_Gustafsson.pdf [Heruntergeladen am 29.04.2020] Ferilli, G., Gustafsson, C., und Sacco, P.L. (2017) Cognitive Keynesianism: Heritage conservation as a platform for structural anti-cyclic policy. The case of the Halland Region, Sweden Buscema, M., Ferilli, G., Gustafsson, C., und Sacco, P.L. (2017) The Complex Dynamic Evolution of Cultural Vibrancy in the Region of Halland, Sweden **Download-Links s. in *3.7. Referenzen***

neunziger Jahre ein enormes staatliches Budget für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen eingesetzt, um mehr als 100 historisch wertvolle Gebäude zu sanieren und aufzuwerten. Unser HERITAGE-PRO-Kollege Christer Gustafsson war einer der treibenden Kräfte in diesem Prozess - als damaliger Museumsleiter. Die Halland-Projekte sind nicht nur deshalb beeindruckend, weil auf diese Weise viele Denkmäler erhalten werden konnten und die Finanzierung durch das Arbeitsministerium bereitgestellt werden konnte. Sie sind auch deshalb so beeindruckend, weil die meisten Gebäude nach wie vor so genutzt werden, wie es während der Sanierung geplant wurde. Nach fünfzehn oder zwanzig Jahren sind sie immer noch gut erhalten und in vielen Fällen hatte und hat die Nutzung immer noch positive Auswirkungen z.B. auf die regionale wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Das Team konnte eine geeignete Nutzung für diese Gebäude identifizieren und umsetzen. Ein Bad blieb ein Bad. Ein Lagerhaus wurde zu einem Zentrum für die Kreativwirtschaften, einschließlich eines Gründerzentrums und so weiter.	
KARIN: Interessant, dass du die "angemessene Nutzung" erwähnst. Eine Deiner Kernaussagen in Diskussionen über CH ist, dass "eine "angemessene" Verwendung der beste Weg ist, um CH zu schützen und aufzuwerten"? Was meinst du damit? **DIETMAR:** Die Erhaltung des kulturellen Erbes erfährt tatsächlich eine radikale Verlagerung von der Kon-	Eine wachsende Zahl von beeindruckenden Beispielen zeigt, dass die Organisation einer geeigneten Nutzung des Kulturerbes aus vielerlei Sicht der "beste" Weg ist, um das kulturelle Erbe zu erhalten: ▪ Sie stimuliert private Investitionen in das Kulturerbe und spart Geld und andere Ressourcen des öffentlichen Sektors und intermediären Sektors. ▪ CH dient in vielen Fällen direkt als Infrastruktur für Unternehmen oder schafft durch induzierte Rentabilität positive soziale und wirtschaftliche

zentration auf die "richtige Erhaltung" und staatliche Finanzierung hin zur Suche nach einer "geeigneten Nutzung" für bürgerschaftliches Engagement und Finanzierung u.a. durch die Nutzer*innen.

Die Gründe für diese Verschiebung sind vielfältig. Das Problem der Länder, Steuereinnahmen zu generieren, wenn Unternehmen global agieren, ist sicherlich eines davon.

Ein weiterer Aspekt ist, dass eine geeignete Nutzung, z.B. durch die Filmindustrie, die das Schloss nutzt, potentiell Arbeitsplätze und Einkommen schafft. Die Erhaltung, welche den Werteansammlungen vorgelagert ist, schafft einmalig Arbeitsplätze, Steuereinnahmen etc. Eine geeignete Nutzung schafft potentiell Arbeitsplätze und Einkommen für die lokale Bevölkerung und auf kontinuierlicher Basis Steuereinnahmen, die über die eigentliche Restaurierung und Instandhaltung hinausgehen. Die Filmindustrie - nur ein Beispiel - ist der Werteansammlung nachgelagert.

Dies erfordert neue Managementmodelle, neue Finanzierungsformen, neue Berufsprofile und geschulte Unternehmer*innen, um sich in einem wettbewerbsorientierten Umfeld zu positionieren. Neue Akteure - neue Organisationen und neue Persönlichkeiten - treten auf, die in der Lage sind, eine geeignete Nutzung zu finden, zu verwalten, und das kulturelle Erbe für verwandte Unternehmen wie die Filmindustrie oder den Kulturtourismus aufzuwerten. Fallstudien zeigen erfolgreiche Organisationen aus dem öffentlichen, dem intermediären und dem privaten Sektor.

KARIN: Veronica, was ist Deine Meinung bezüglich des Konzepts einer geeigneten Nutzung?

Effekte wie die Schaffung von kleinen und mittleren Unternehmen, Qualifikationen, Arbeitsplätzen und Einkommen, verbesserte lokale Vermögenswerte oder mehr lokale Investitionen.

Was ist eine Wertschöpfungskette?

Eine Wertschöpfungskette ist ein theoretisches Modell, das alle Prozesse und Aktivitäten beschreibt, die ein Unternehmen benötigt, um eine Ware oder eine Dienstleistung zu produzieren. Sie reicht von den ersten Phasen, wie dem Entwurf und der Entwicklung des Produkts oder der Lieferung der für die Herstellung erforderlichen Rohstoffe usw., bis hin zum Kundendienst und den unterstützenden Aktivitäten wie Marketing, Werbung, Personalwesen usw.

Beispiel für die Wertschöpfungskette nach Michael Porter

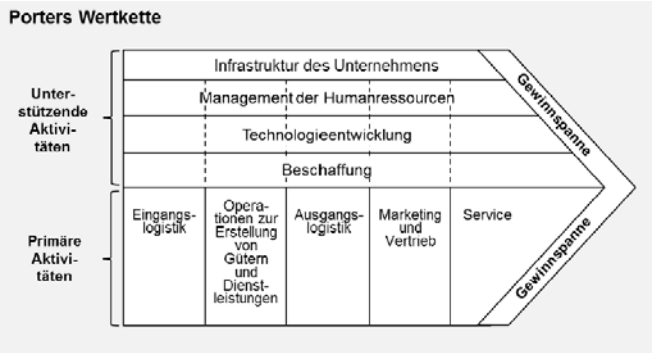


*Bild 5: Porters Wertkette (**Michael Eugene Porter** https://www.repetico.de/card-64397878 heruntergeladen 5.5.2020)*

Michael Porter führte in seinem Beispiel der Wertschöpfungskette die neun Aktivitäten auf, die in den meisten Unternehmen zu finden sind:

- Unternehmensinfrastruktur
- Personalwirtschaft
- Technologienentwicklung
- Beschaffung
- Eingangslogistik
- Operationen
- Ausgangslogistik
- Marketing und Vertrieb
- Kundendienst

Es ist wichtig, sich vor Augen zu halten, dass eine Wertschöpfungskette eine Abfolge von Aktivitäten ist, bei denen einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung auf dem Weg von der Entwicklung bis

VERONICA: Gemäß den "UNESCO-Kulturerberichtlinien" bedeutet die Verwaltung von Kulturgütern, die Erhaltung und den Schutz dieses Erbes in den Vordergrund zu stellen. Eine "geeignete Nutzung" von CH gefährdet daher nicht die Integrität und den Erhalt des Gutes für heutige und zukünftige Generationen. Die Erhaltung für eine geeignete Nutzung beschränkt sich nicht auf physische Maßnahmen. Sie umfasst zum Beispiel auch die Interpretation und nachhaltige Nutzung des CH. Zudem erfordert der Schutz des CH, um eine geeignete Nutzung zu gewährleisten, einen dynamischen Prozess und ein interdisziplinäres Team. Alle Erhaltungsmaßnahmen und Maßnahmen müssen sorgfältig ausgearbeitet und umgesetzt werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Werte des kulturellen Erbes von öffentlichem Interesse sind. Der Gebrauch von Gesetzen, Vorschriften und anderen rechtlichen oder technischen Mitteln zum Schutz des Kulturerbes ist gerechtfertigt, um dieses öffentliche Interesse zu schützen.	zum endgültigen Vertrieb ein Mehrwert hinzugefügt wird (**Botkin und Matthews, 1992, S. 26**). Es gibt bemerkenswerte Vorteile dieses Ansatzes, da er sich von der traditionelleren sektoralen Analyse unterscheidet. Die Analyse der Wertschöpfungskette umfasst die Analyse aller Beteiligten, die das Ökosystem einer Aktivität bilden, sowie deren Wechselbeziehungen. Es wird davon ausgegangen, dass alle beteiligten Parteien in unterschiedlichen Ausmaßen zur wirtschaftlichen Wertschöpfung beitragen. Das Konzept der kreativen Wertschöpfungsketten und wie sie sich von "industriellen" oder "Rohstoff"-Wertschöpfungsketten unterscheiden: „Kreative Wertschöpfungsketten bestehen aus einer ersten kreativen Idee, die in der Regel mit anderen Inputs zu einem Kulturwerk kombiniert wird, das dann eine Reihe miteinander verbundener Stufen durchläuft, bevor es den Endverbraucher erreicht. Im Rahmen einer Analyse der Wertschöpfungskette sollten alle relevanten Aktivitäten und Beteiligte, die bei der Schaffung, Produktion, Verbreitung, Ausstellung und Erhaltung des kreativen Produkts oder der Dienstleistung eine Rolle spielen, sowie die Wechselbeziehung zwischen diesen Akteuren analysiert werden. Allerdings ist das Konzept der (wirtschaftlichen) Wertschöpfung in kreativen Wertschöpfungsketten nicht immer so einfach, wie es in vielen industriellen Wertschöpfungsketten der Fall ist. Dies ist zum Beispiel im Teilbereich des Kulturerbes der Fall.“ (**EU publications, 2017, pp.36**.) Referenz: **Analyse der Wertschöpfungskette:** In der Wirtschaft definiert man den Begriff "Wertschöpfung" als die Differenz zwischen dem Umsatz eines Unternehmens und den Anlaufkosten für Material und Dienstleistungen Dritter (**Samuelson and Nordhaus, 1998**) Wertschöpfung in der Immobilienentwicklung (RED – Real Estate Development): ▪ Wertschöpfung der Immobilie/Verkaufserlös ▪ Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung Wertschöpfung in RED von Unternehmen: ▪ (einfaches) Betreiben des Kerngeschäfts zu niedrigen Kosten + siehe oben

	Wertschöpfung in/Ziele der öffentlichen RED: ▪ Nachhaltige Schaffung von Infrastruktur Einige Autoren behaupten jedoch, dass Porters Wertschöpfungskette, da sie durch Herstellungsverfahren inspiriert wurde, nicht vollständig auf die Kultur- und Kreativwirtschaft anwendbar ist und haben ihre eigenen Modelle entwickelt. Ein gutes Beispiel ist die kreativ-basierte kulturelle („Culture Creative-Based“) Wertschöpfungskette. Die Wertschöpfung ist im Handwerk außergewöhnlich hoch, was diese Wirtschaftsgruppe zu einem Nachhaltigkeitsfaktor in Wirtschaft und Bildung macht. Das Handwerk nutzt Ressourcen nachhaltig: Handwerkerinnen und Handwerker reparieren eine Vielzahl von Produkten und spielen damit eine Schlüsselrolle für Ressourcenschonung und Kreislaufwirtschaft. Auch unter veränderten Umweltbedingungen ist eine ressourcenschonende Produktion genau nach den Bedürfnissen der Kunden gelebte Realität. Bei der handwerklichen Herstellung von Lebensmitteln wird beispielsweise Abfall fast vollständig vermieden. Das Handwerk erhält lebenswerte und wirtschaftlich attraktive Regionen: Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stellen Handwerksbetriebe viele Ausbildungsplätze zur Verfügung, helfen jungen Menschen bei der beruflichen Orientierung, investieren in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und bieten Migranten beste Perspektiven für eine nachhaltige Integration durch Ausbildung und Beschäftigung. Sie stärken den sozialen Zusammenhalt, schaffen Arbeitsplätze und Chancen und sichern die Nahversorgung im ländlichen Raum - und sie gestalten attraktive Stadtquartiere. Das Handwerk ist in allen Regionen als Lebensraum nicht mehr wegzudenken. Auch Krisen wie die COVID-19-Pandemie haben die Bedeutung einer funktionierenden Nahversorgung, die auch für Menschen mit eingeschränkter Mobilität erreichbar ist, und die zentrale Rolle des Handwerks unterstrichen und gezeigt, wie wichtig regionale Wertschöpfung und Produktion sind. Das Handwerk prägt die Entwicklungspolitik: Auf internationaler Ebene sind Handwerkerinnen und Handwerker in viele entwicklungspolitische Projekte und Initiativen eingebunden: Sie geben ihr Wissen über berufliche Qualifizierung und nachhaltiges Wirtschaften weiter und schaffen vor Ort die Grundlagen

	für künftige Ausbildung und Beschäftigung.Das Handwerk bewahrt Kulturgüter und Techniken: Nicht zuletzt engagieren sich die Unternehmen für die Restaurierung und den Erhalt historischer Denkmäler und sorgen so dafür, dass wichtige Kulturtechniken und immaterielles Kulturerbe erhalten bleiben und an künftige Generationen weitergegeben werden können. Beispiele für die Nachhaltigkeit des deutschen Handwerks finden Sie hier: https://www.zdh.de/themen-a-z/nachhaltigkeit/praxis-beispiele-nachhaltigkeit-in-handwerksbetrieben/?L=0 Zum Lesen: https://www.zdh.de/themen-a-z/nachhaltigkeit/positionspapier-nachhaltigkeit-im-deutschen-handwerk/?L=0 www.businesssetfree.com [Heruntergeladen am 29.04.2020] Horng SC., Chang AH., Chen KY. (2016)

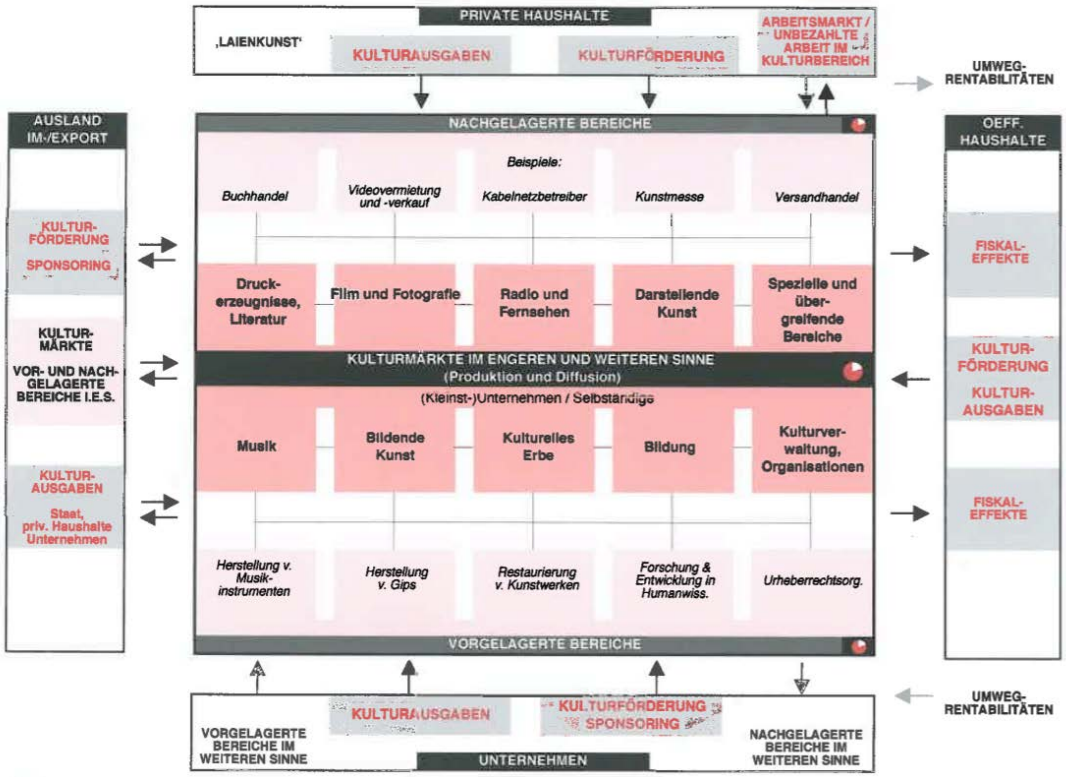


Bild 6: Cluster in Wertschöpfungskette und seine Netzwerke

(**Rütter, H., Berwert, A., Vouets, V. 2000**)

KARIN: Veronica, du unterscheidest verschiedene Werte, z.B. intrinsische Werte, könntest Du das noch etwas präzisieren? **VERONICA:** Ja, wenn wir über die Inwertsetzung des Kulturerbes sprechen, kann dies aufgrund des Wertes des Kulturerbes ein sehr verwirrendes Konzept sein. Wir müssen zwischen dem intrinsischen Wert des Kulturerbes unterscheiden, d.h. es ist eine gemeinsame Erinnerung, eine gemeinsame Geschichte für eine Gruppe von Menschen, und für die Gesellschaft. Es ist ein intrinsischer Wert, es hat einen Wert für sich selbst. Aber wenn wir darüber sprechen, was ein instrumenteller Wert wäre, d.h. wofür das kulturelle Erbe nützlich ist, dann können wir wiederum unterscheiden zwischen... einem sozialen Wert, d.h. das kulturelle Erbe hilft uns dabei, sozialen Zusammenhalt oder interkulturellen Austausch, einen Dialog zwischen den Generationen, eine Identität für das Gebiet zu schaffen. Aber dann haben wir natürlich auch den wirtschaftlichen Wert, den die Güter des kulturellen Erbes erzeugen. Und wenn wir über den wirtschaftlichen Wert sprechen, dann können das Tourist*innen sein, aber auch Akademiker*innen, die Bildungsindustrie und Forscher*innen, er kann die Form verschiedener Einkommensquellen annehmen. Für mich ist es also wichtig, den Grundstein für diese unterschiedliche Art der Inwertsetzung zu legen, wenn wir über die Inwertsetzung des Kulturerbes sprechen. **DIETMAR:** Ich denke, die Ziele eines Inwertsetzungsprozesses aus öffentlicher Sicht müssen definiert werden, sie sind nicht gottgegeben	

und sollten diskutiert, aufgeschrieben und priorisiert werden. **VERONICA:** Denn sobald die Entscheidung getroffen ist, müssendiese investieren, um die Aufwertung eines Kulturerbes in Gang zu setzen, richtig? Dann muss man also entscheiden, wer in die Aufwertung dieses Kulturgutes investieren wird. **DIETMAR:** Ich denke, Inwertsetzung im Allgemeinen braucht menschliche Aktivitäten, das kann eine Investment sein, freiwillige Arbeit oder Ideen, die Entwicklung von Ideen oder Zusammenbringen von Mesnchen. Ich denke also, jede Inwertsetzung braucht menschliche Aktivitäten und die Diskussion darüber, wer sie durchführt, wer das Kulturerbe genauer erkundet, wer die Idee einer geeigneten Nutzung des Kulturerbes entwickelt und wer die Frage beantwortet, wer von den bereits vorhandenen Gütern profitieren könnte. Es ist nicht immer klar, wer das tut. Und es führt uns zu der Frage, wer die Beteiligten sind, die in der Lage sind, die Kulturerbestätten aufzuwerten. **VERONICA:** Bevor wir also etwas tun, müssen wir uns fragen: Lohnt es sich, etwas für dieses Kulturgut zu tun oder nicht? Warum sollten wir es tun oder nicht tun? Wer wird davon profitieren, und wer muss sich in den Prozess einbringen, richtig? **DIETMAR:** ... je mehr Beteiligte die gleichen Ziele haben, desto besser ist es. Inwertsetzung bedeutet, eine Win-Win-Situation zu schaffen, denn alle, die an einem Inwertsetzungsprojekt teilnehmen, beteiligen sich vor allem freiwillig, also müssen sie überzeugt werden und auf	

die eine oder andere Weise vom Inwertsetzungsprozess profitieren.	

3.2.4. LERNEINHEIT 4: ERFOLGSFAKTOREN - DIE RICHTIGEN AKTEUR*INNEN "AM TISCH"

"Die richtigen Akteur*innen am Tisch" ist eine Kernfrage im systemischen Ansatz zur Inwertsetzung des CH. Die Inwertsetzung von CH ist eine Teamarbeit und daher ist es von entscheidender Bedeutung die richtigen Personen am Tisch auszuwählen, zu integrieren und sie für die Inwertsetzung von CH zu motivieren.

KARIN: Dietmar, Du erwähnst sehr oft, dass "die richtigen Akteur*innen am Tisch" einer der Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Entwicklungsprojekte ist, auch in Bezug auf die Inwertsetzung des CH. Was meinst Du damit und ist das evidenzbasiert?

DIETMAR: Als ich meinen Freund Karl Giger, einen sehr erfolgreichen Hotelentwickler, fragte, was eine erfolgreiche Entwicklung braucht, erwähnte er als ersten Aspekt: "Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen". Einige Jahre später, als wir Fallstudien zu etwa 30 verschiedenen Entwicklungsprojekten, vor allem zur Aufwertung von Kulturerbestätten, durchführten, wurde deutlich, dass Karl Gigers Satz absolut richtig und für die Entwicklung von Kulturerbestätten sinnvoll ist. Die Konsequenzen für die Verwalter*innen von Kulturerbestätten sind vielfältig. Um die richtigen Leute am Tisch zu haben, müssen die notwendigen Fähigkeiten bekannt sein - nicht einfach -, es braucht ein großes Adressbuch mit Leuten, die diese Fähigkeiten haben - ein mehrjähriges Projekt -, es braucht Fähigkeiten zur Auftragsvergabe und zur Schaffung von Anreizen.

Die „Prinzipal-Agent"-Theorie ist sehr hilfreich, um zu verstehen,

Öffentlicher Sektor (Staat/Regierung)

Definition: ... *ist der Teil der Wirtschaft eines Landes, der von der Regierung kontrolliert oder finanziell unterstützt wird.* (**Collision Dictionary, 2019**)

Beispiele für Organisationen:
Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz, Mainz (Deutschland)

MuseumsQuartier Errichtungs- und BetriebsgesmbH, Wien (Österreich)

Städtisches Institut der Märkte von Barcelona (Spanien)

Fallstudien:
Museumsquartier Wien | https://www.mqw.at/

Market Hallen Barcelona | https://ajuntament.barcelona.cat/mercats/en/canal/model-mercat-barcelona

Titanic Dock, Belfast | http://www.titanicsdock.com/

[Heruntergeladen am 29.04.2020]

Privater/profitorientierter Sektor (Markt):

Definition: *Der private Sektor ist der Teil der Wirtschaft, der von Einzelpersonen und Unternehmen mit dem Ziel des Gewinns betrieben wird und nicht staatlich kontrolliert ist. Daher umfasst er alle gewinnorientierten Unternehmen, die nicht im Besitz der Regierung sind oder von ihr betrieben werden. Unternehmen und Korporationen, die von der Regierung geführt werden, sind Teil des so genannten öffentlichen Sektors, während Wohltätigkeitsorganisationen und andere gemeinnützige Organisationen zum ehrenamtlichen Sektor gehören.* **(Chappelow, J. 2019)**

Beispiele für Organisation:
MIB AG (Immobilienentwickler, spezialisiert auf Entwicklungen, die das CH und/oder die Kreativwirtschaft

was Karl meinte für die kontinuierliche Verbesserung unserer persönlichen Fähigkeiten und unseres Verhaltens. Ein weiteres Ergebnis unserer Fallstudien war, dass gute Projekte - "gut" in Bezug auf öffentliche Interessen - von Akteur*innen aus verschiedenen Sektoren - öffentlichen, privaten und intermediären – geleitet werden. Z.B. die Inwertsetzung der Markthallen in Barcelona - entwickelt von der Stadtverwaltung. Z.B. das Museumsquartier in Wien - entwickelt und verwaltet von einem staatlichen Unternehmen. Wir finden brillante Projekte wie die Baumwollspinnerei in Leipzig - entwickelt und betrieben von der MIB AG, einem privaten Unternehmen, wo ein industrielles Kulturerbe in einen Ort für Künstler- und Unternehmerschaft verwandelt wurde. Wir finden auch interessante und sehr erfolgreiche Projekte aus dem intermediären Sektor - Organisationen, die weder dem staatlichen noch dem privaten Sektor angehören. Der National Trust in Großbritannien, der z.B. etwa 380 Schlösser unterhält und nutzt, ist ein beeindruckendes Beispiel für den intermediären Sektor. **KARIN:** Hast Du eine andere Erfahrung, Veronica, oder die gleiche gemacht? **VERONICA:** Nach meiner Erfahrung als Cluster-Manager*in ist diese Idee der Dreierhelix[2], wie wir sie nennen, die gleiche; sie umfasst: öffentliche Verwaltung, private Unternehmen und die Wissenschaft. Wir können es auch die Viererhelix nennen, wenn wir die Gesellschaft, den intermediären Sektor hinzufügen, es können Vereine	integrieren) https://www.mib.de/projekte/ [Heruntergeladen am 29.04.2020] Fallstudie: Baumwollspinnerei Leipzig | http://www.spinnerei.de/ [Heruntergeladen am 29.04.2020] **3. Sektor ("intermediäre"/Nichtregierungsorganisationen/Nichtgewinnorientierte Organisationen)** Definition: *Der "Dritte Sektor" ist ein Oberbegriff, der eine Reihe von verschiedenen Organisationen mit unterschiedlichen Strukturen und Zielen umfasst, die weder dem öffentlichen Sektor (d.h. dem Staat) noch dem privaten Sektor (gewinnorientierte Privatunternehmen) angehören.* Organisationen gehören weder dem Markt noch dem Staat; Steuervorteile und Regelungen nach nationalen Vorschriften; oft können diese Gewinne erzielen, dürfen aber keine Gewinne an die Besitzer ausschütten. Beispiel für eine Organisation: National Trust (Vereinigtes Königreich) Fallstudie: Eines der zahllosen Objekte des National Trust (Vereinigtes Königreich) s.: https://www.nationaltrust.org.uk/search [Heruntergeladen am 29.04.2020] In kleinerem Maßstab, aber durchaus häufig, finden sich Entwicklungsprojekte, die von privaten Investoren, zivilgesellschaftlichen Akteuren oder sogar lokalen Handwerkern initiiert und finanziert werden: Die Fälle: Ein preisgekröntes, von der Bundesstiftung Baukultur gefördertes Architekturbeispiel ist die Erhaltung eines alten Torfhauses aus einer abgelegenen Gegend in Bayern, das nur durch die Initiative des Designers und Handwerkers Emmanual Heringer (Schreiner + Korbflechter) gerettet werden konnte und das er heute als Wohn- und Schaffensraum nutzt: http://www.geflechtundraum.de/index.php/projekte/besondere-projekte/17 Bedeutende Bauwerke der 1960er Jahre zu erhalten und in ihrer zeittypischen Materialität zu restaurieren,

[2] Universität Stanford, Triple Helix Research Group, https://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept

oder Stiftungen, NGOs oder jede Art von Bürgerbeteiligung sein. Wie Du schon gesagt hast, können sie unterstützen und zur Aufwertung des Kulturerbes auf verschiedene Weise beitragen. Sie können dies durch Spenden, Investieren, aber auch ehrenamtlich oder mit Arbeit oder neuer Forschung erreichen. Daher werden verschiedene Akteur*innen mit unterschiedlichen Profilen und unterschiedlichen Hintergründen mit komplementären und unterschiedlichen Beiträgen Unterstützung leisten. Erinnern wir uns an die Erfolgsgeschichte der Stadt Bilbao (**Power, A., 2016**). Die Stadt Bilbao hat sich in den letzten, ich würde sagen, 25 oder vielleicht 30 Jahren von einer Industriestadt mit sozialen Problemen und Terrorismus zu einer kreativen Kulturstadt gewandelt. Das war Teamarbeit der öffentlichen Verwaltung, der privaten Unternehmen, der Bürger*innen und Vermittler*innen, die Du erwähnt hast: die verschiedenen NGOs und die Verbände von Kreativen und Künstler*innen. Und gemeinsam haben sie wirklich einen Plan zur Umgestaltung der Stadt erstellt, und es ist ihnen auch gelungen. Sie haben 25 Kulturprojekte ins Leben gerufen, das wichtigste davon war der Bau des Guggenheim-Museums, aber es gab auch andere, kleinere Projekte. Alle zusammen haben die Gestalt der Stadt Bilbao wirklich verändert. Also ja, ich stimme Dir zu, es ist eine Frage der Kombination von Profilen.

DIETMAR: Ich stimme dir voll und ganz zu und es ist wunderbar, dass du den Begriff "**Cluster"** bereits erwähnt hast. Michael Porter hat in den achtziger Jahren herausgefunden, dass Unternehmen nicht nur deshalb erfolgreich sind, weil sie

stellt sowohl die Denkmalpflege als auch das Handwerk und die Hersteller von Baumaterialien vor neue Herausforderungen. Die Restaurierung des **Café Moskau** in der Karl-Marx-Allee im ehemaligen Ost-Berlin ist mit der behutsamen Wiederherstellung des ursprünglichen Zustandes unter weitestgehender Wahrung der historischen Substanz ein wegweisendes Beispiel für diese neue Aufgabe. Das von der Nicolas Berggruen Holdings GmbH initiierte denkmalpflegerische Projekt ermöglicht es, das für die junge DDR repräsentative Café als multifunktionalen Tagungs- und Veranstaltungsort zu nutzen:

https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/Sonderdruck_Berlin_2010.pdf (Sonderpreis)

Das zwischen 1957 und 1964 errichtete Gebäudeensemble des **Studentendorfs Schlachtensee** im ehemaligen West-Berlin besteht aus 28 Flachdachhäusern. Mit seiner städtebaulichen Struktur ist es eines der herausragenden Beispiele der Nachkriegsmoderne in Berlin. Die Bürgergenossenschaft Studentendorf Schlachtensee eG hat zusammen mit einem hervorragenden Architekten und exzellenten Handwerkern die weitere Nutzung des Gebäudes als Studentenwohnheim ermöglicht und es geschafft, das Ensemble als Ganzes und in seinen baulichen Details gestalterisch hochwertig zu restaurieren und gleichzeitig an zeitgemäße Anforderungen anzupassen.

https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/Sonderdruck_Berlin_2017.pdf (2. Preis)

Die 1903-1906 für den erfolgreichen Kaufmann und Kommer-zienrat Siegmund Seligmann erbaute Villa ist eine der eindrucksvollsten großbürgerlichen Villen Hannovers. Nach Flucht und Verkauf im Dritten Reich ging das Gebäude in den Besitz der Stadt über. Obwohl die Oberflächen durch den jahrzehntelangen Umbau zur städtischen Musikschule abgenutzt und verwittert waren, war die Substanz des Gebäudes bemerkenswert vollständig. Dem neuen Eigentümer, der Siegmund-Seligmann-Stiftung, gelang es durch den Einsatz hochqualifizierter und engagierter Handwerker unterschiedlichster Gewerke, ein außergewöhnliches Haus für die Nutzung als Institut für jüdische Kirchenmusik mit Konzertsaal zu erwerben.

besseren Zugang zu billigen Ressourcen und billigen Arbeitskräften haben, sondern weil sie in einer Region mit einem interessanten Cluster von konkurrierenden Unternehmen, Universitäten und führenden Industrien angesiedelt sind. Die Qualität des Clusters ist also einer der Faktoren, die Unternehmen erfolgreich machen. Wir haben in unserer Forschung und in unseren Fallstudien herausgefunden, dass erfolgreiche Inwertsetzungsprojekte in geeigneten Clustern stattfinden, wobei der öffentliche Sektor eine Universität sein könnte oder eine öffentliche Finanzierung, und staatliche und private Unternehmen und Organisationen der Zivilgesellschaft sich an einen Tisch setzen und am Ende ein interessantes Angebot erstellen, z.B. für Tourist*innen oder für die Kreativ- oder Filmindustrie oder was auch immer. Das heißt, die Akteur*innen müssen in der Lage sein, innovativ zu sein und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Regionen und anderen Angeboten zu finden, um das Projekt durchführen können. Einer der **Erfolgsfaktoren** ist die "Vollständigkeit der Fähigkeiten" im Team. Alle notwendigen Fähigkeiten für die Aufwertung des Kulturerbes müssen vorhanden sein. Wenn nur eine der notwendigen Kompetenzen fehlt, gefährdet dies das gesamte Projekt. Die **Qualität eines Clusters** bedeutet auch, dass die Unternehmen, die ähnliches anbieten, im Wettbewerb stehen, weil sie dadurch unter Innovationsdruck stehen und das hilft der ganzen Region und anderen Unternehmen, erfolgreich zu sein. Die Kraft von Netzwerken war einer der Begriffe, die Du verwendet hast.	https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/Sonderdruck_Niedersachsen_2012.pdf (1. Preis) Das 1831 erbaute Fabrikantenhaus C.W. Henke im sächsischen Ebersbach wird nach umfangreicher Restaurierung durch die privaten Eigentümer Christina und Tom Umbreit als denkmalgeschütztes Ferienhaus für Großfamilien und Freundesgruppen vermietet. https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/HP_Sachsen_2020_2310-Druckfassung.pdf Sehen Sie auch: https://faktorenhaus.de/ Kurz zuvor war der 1908 als wesentliches Wahrzeichen der Flensburger Marineschule in Schleswig-Holstein errichtete Wasserturm endgültig baufällig geworden. Das Denkmal fand seine Retter in dem privaten Ehepaar Sabine und Wolfgang Groß. Sie wagten es, den einsamen Rohbau des Turms, der bereits seines Wassertanks beraubt war, einer neuen Nutzung als Wohnhaus mit einzigartigem Ausblick zuzuführen. Mit modernen Techniken und Ideen, umgesetzt und genutzt von qualifizierten Handwerksbetrieben, gelang es ihnen, das so anspruchsvolle Wahrzeichen zu erhalten und eine der ungewöhnlichsten Wohnungen Flensburgs zu schaffen. https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/Sonderdruck_Schleswig-Holstein_2013.pdf (1. Preis) Der Bundespreis für Handwerk in der Denkmalpflege, der jährlich von der Deutschen Stiftung Denkmalschutz (DSD) und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) ausgelobt wird, dokumentiert seit über 25 Jahren private Initiativen zur Sicherung und Entwicklung des kulturellen Erbes. Die Initiatoren sind überwiegend private Eigentümer oder zivilgesellschaftliche Gruppen. Dieser private Teil macht den größten Teil des deutschen Denkmalschutzmarktes aus: Weitere Lektüre: https://www.zdh.de//fachbereiche/gewerbefoerderung/denkmalpflege-kultur-und-gestaltung/denkmalpflege-restaurierung-baukultur/bundespreis-fuer-handwerk-in-der-denkmalpflege/ **Principal – Agent - Theorie (PAT):**

VERONICA: Ja, ich wollte dem, was wir über diese verschiedenen Profile gesagt haben, etwas hinzufügen. Wir müssen bedenken, dass jede/r Beteiligte einen Beitrag mit einem anderen Hintergrund leistet. Wenn man zum Beispiel von der Wissenschaft in die Wirtschaft wechselt, also von der Arbeit einem akademischen Umfeld in ein Unternehmen: Die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, ist völlig unterschiedlich, die Hintergründe sind in der Regel anders, die Ziele sind anders. Wenn man Menschen mit unterschiedlichen Profilen zusammenbringt, wird das Team davon profitieren. Wenn wir es also, wie Du meintest, für das kulturelle Erbe tun, werden die Leute aus der öffentlichen Verwaltung vielleicht mehr Erfahrung mit Sozialleistungen, sozialem Zusammenhalt, interkulturellem Dialog,... diese Art von Themen oder mit regionaler Rentabilität usw. haben. Leute aus dem akademischen Bereich werden wahrscheinlich mehr daran interessiert sein, weitere Forschung über dieses kulturelle Erbe zu betreiben und mit neuen Aufsätzen, neuen Entdeckungen oder sogar mit dem Austausch mit anderen Forscher*innen aus anderen Teilen der Welt, die ähnliche Interessen haben, einen Beitrag zu leisten. Menschen aus Unternehmen wären wahrscheinlich mehr an der Rentabilität interessiert, aber auch an der Spitzentechnologie oder der Benutzererfahrung, an der Anwendung immersiver Technologien zur Schaffung einer besseren Nutzererfahrung für die Besucher*innen und an solchen Dingen. Es ist wirklich wie ein Puzzle, das verschiedene Teile kombiniert und sich gegenseitig bereichert. **DIETMAR:** Es braucht eine Person, die enthusiastisch genug ist, alle	PAT ist ein so genanntes "vertrags-theoretisches" Organisationskonzept und hilft am Ende, die Geschäftsstrukturen und Verträge zu gestalten. Das PAT-Verhaltensmodell betont die individuelle Nutzenmaximierung, Informationsasymmetrie, Interessenskonflikte und Risikoaffinität der Beteiligten. Principal-Agent - Probleme, die auf Informationsasymmetrie und widersprüchlichen Interessen beruhen: "versteckte Merkmale", "versteckte Informationen", "versteckte Maßnahmen" und "versteckte Absicht". <u>Versteckte Merkmale</u> (ex antes) Agent versteckt relevante Merkmale Ergebnis: Negativauslese Lösungen: ▪ Signaling (der Agent stellt Informationen z.B. über seine Ressourcen, Erfahrungen usw. zur Verfügung) ▪ Screening (der Prinzial versucht, mehr relevante Informationen über den Agenten zu erhalten) <u>Versteckte Informationen (</u>ex post) Der Prinzipal kann die Handlungen des Agenten überwachen, hat aber weniger Informationen <u>Versteckte Maßnahmen (</u>ex post) Der Prinzipal kann die Ergebnisse überwachen, aber nicht die Maßnahmen des Agenten <u>Versteckte Absicht (</u>ex post) Der Prinzipal kann die Tätigkeit des Agenten überwachen (z.B. moralisches Risiko), aber er kann sie nicht unterbinden. Ergebnis: Moralisches Risiko. Lösungen für Ex-Post-Probleme: <u>Informationssysteme</u> - die Dinge transparent zu machen, verringert die Chancen für opportunistisches Verhalten (moralisches Risiko). <u>Soziale Normen</u> - schaffen und kontrollieren und "falsches" Verhalten bestrafen > negative Auswirkungen: keine Anreize

Teile zusammenzufügen und die verschiedenen Akteur*innen zur Zusammenarbeit zu motivieren. Das ist meine Erfahrung. Diese Person muss eine bestimmte Einstellung haben, um Menschen zusammenzubringen. Er oder sie muss sich mit einem ganzheitlichen Ansatz für das Gesamtziel verantwortlich fühlen. **VERONICA:** Ja, eine Person, die die Rolle des Verbindungsglieds spielt, die diese verschiedenen Profile zusammenführt. Am Anfang ist die Kommunikation in der Regel schwierig, weil Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund unterschiedliche Sprachen sprechen. Es erfordert viel Arbeit, sich in die Lage der anderen Person zu versetzen und zu versuchen, ihre Welt zu verstehen, wo sie herkommen und was ihre Anliegen, Ziele, Bestrebungen und Vorstellungen sind. **DIETMAR:** Ich verwende das Wort Cluster für Clusterunternehmen. Es ist immer gut, sich bewusst zu sein, dass derselbe Begriff unterschiedliche Bedeutungen haben kann. In vielen Fällen ist die Inwertsetzung von CH in die Verbesserung eines Unternehmens-Clusters eingebettet und umgekehrt. Erfolgreiche Kulturerbe-Manager*innen wissen, wie man Unternehmens-Cluster nutzt und verbessert.	Anreize - motivieren den Agenten zur Leistung entsprechend dem Interesse des Prinzipals Funktionen: * Motivation der Agenten * Auswahl (von motivierten und "guten" Agenten) * Koordination (Teamarbeit) > positiv: nutzt das Eigeninteresse der Agenten **Dreierhelix** Cluster-Organisationen fördern Innovation und Wettbewerbsfähigkeit auf regionaler Ebene. Sie werden Dreierhelix-Cluster genannt, weil sie Netzwerke schaffen und die Einrichtung gemeinsamer Projekte zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Verwaltung fördern. **Viererhelix** Der Viererhelix-Cluster enthält ein viertes Element: die Gesellschaft, d.h. die Beteiligung der Bürgerschaft. **Michael Porters Diamanten-Modell** "Michael Porters Diamantenmodell (auch bekannt als die Theorie der nationalen Wettbewerbsvorteile der Industrie) ist ein rautenförmiger Rahmen, der sich darauf konzentriert, zu erklären**, warum bestimmte Industrien innerhalb eines bestimmten Staates international wettbewerbsfähig sind**, während andere es vielleicht nicht sind. Und warum sind bestimmte Unternehmen in bestimmten Ländern zu konsequenter Innovation fähig, während andere es nicht sind? Porter argumentiert, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, im internationalen Wettbewerb zu bestehen, hauptsächlich auf einer Reihe von miteinander verbundenen Standortvorteilen beruht, die bestimmte Industrien in verschiedenen Ländern besitzen, nämlich **Firmenstrategie, Struktur und Wettbewerb**; **Faktorkonditionen**; **Nachfragekonditionen;** und **verwandte und unterstützende Branchen**. Wenn diese Bedingungen günstig sind, zwingen sie die einheimischen Unternehmen zu kontinuierlicher Innovation und Modernisierung. (**Porter's Diamond Model, 2019)** Diese Kräfte sind miteinander verbunden und unterstützen Prozesse, Unternehmen und Nationen bei kontinuierlichem Wachstum, Modernisierung und der notwendigen Innovation.

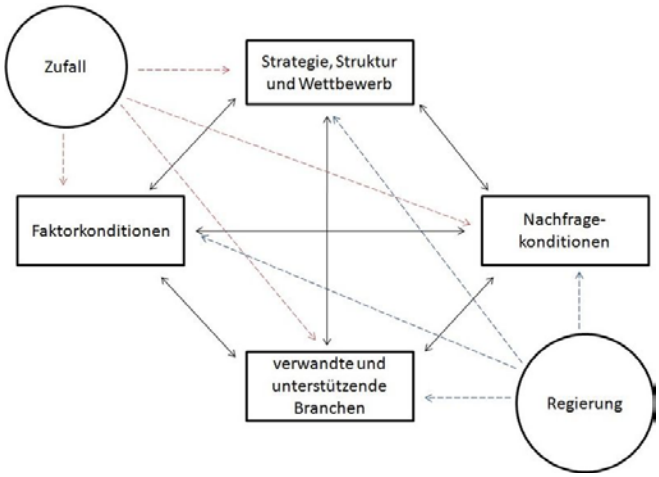


Bild 7: Porter's Diamond Model of National Competitive Advantage [https://de.wikipedia.org/wiki/Diamanten-Modell, heruntergeladen am 5.5.2020]

Cluster-Theorie

In der Literatur wird zwischen drei Formen der Clusterbildung unterschieden (**Michael, E. 2007**)

1. Horizontale Clusterbildung: die gemeinsame Ansiedlung von konkurrierenden Unternehmen, die in der Wertschöpfungskette an derselben Stelle tätig sind, z.B. Hotels, die miteinander kooperieren.
2. Vertikale Clusterbildung: die gemeinsame Ansiedlung von Unternehmen, die auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette tätig sind, zum Beispiel die Automobilindustrie und ihre Zuliefererindustrie
3. Diagonale Clusterbildung: Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und die Schaffung eines Pools von bisher getrennten Produkten und Dienstleistungen, die der/die Verbraucher*innen als ein Produkt wahrnehmen.

Cluster der Wertschöpfungskette

"Das Konzept der Wertschöpfungskette umfasst die miteinander verbundenen Stufen der Produktherstellung, der Verarbeitung, des Handels und des Einzelhandels bzw. der Exporte. Im Rahmen der Förderung des Privatsektors in Entwicklungs- und Schwellenländern zielt der Wertschöpfungskettenansatz darauf ab, durch gezielte Fördermaßnahmen den Zugang von

	Unternehmen zu Wertschöpfungsketten und ihre Position innerhalb dieser Ketten zu verbessern. Ziel ist es, ihre wirtschaftliche Position zu stärken, indem Wege zu mehr lokaler Wertschöpfung, zur Diversifizierung in höherwertige Produkte, zum Qualitätsmanagement und zum gesicherten Marktzugang sichergestellt werden. Ausgangspunkt ist die Nutzung von Wettbewerbsvorteilen der Kleinproduzent*innen bei arbeitsintensiven und Nischenprodukten. Eine Möglichkeit, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Kleinproduzent*innen und nachgelagerten Unternehmen in einer bestimmten Region zu stärken, ist die Clusterentwicklung. Typischerweise bestehen Cluster aus einer geographischen Konzentration von Unternehmen (Produzenten, Lieferanten, spezialisierte Dienstleister usw.), die im selben Sektor oder in verwandten Sektoren tätig sind. Die Entwicklung von Clustern zielt darauf ab, die Leistung und Effizienz des Sektors als Ganzes zu verbessern. Dazu gehören Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit zur Erzielung von Größenvorteilen, zur Stärkung staatlicher und privater Institutionen, zur Mobilisierung lokalen Kapitals oder zur Förderung gemeinsamer Lern- und Innovationsprozesse"(**Schweizerische Eidgenossenschaft, 2019**) Was bedeutet diese Zusammenfassung für Kulturerbestätten in der Entwicklung? Das Ziel eines Kulturerbeprojekts ist es, eine langfristig nachhaltige, wirtschaftliche Position zu erreichen, die eine machbare Entwicklung ermöglicht, um die Anforderungen der Wirtschaft und der staatlichen Regulierung zu erfüllen, aber nicht übermäßig, z.B. durch Massentourismus. Die Erneuerung und Entwicklung einer Kulturstätte ist auch an einem Cluster der Wertschöpfungskette beteiligt (wie in einem anderen Wirtschaftsförderungscluster), wodurch eine parallele Entwicklung für andere Beteiligte des Clusters ermöglicht wird: lokale Produzenten, Lieferanten, Dienstleistungen. Eine Wiederbelebung einer Kulturstätte hilft den Besucher*innen, aber auch bei weiteren Anforderungen: dem Aufenthalt in der Gegend, lokalen Produkten, Lieferungen und Dienstleistungen (z.B. Hotel, Essen und Trinken, Einkaufen etc.). Wie kann ein Wertschöpfungsketten-Cluster im Bereich des Kulturerbes verbessert und nachhaltig entwickelt werden? Neben dem Wissen über die Bedeutung von Wertschöpfungsketten-Clustern und der Theorie des systemischen Denkens ist für eine erfolgreiche Inwertsetzung die richtige Interpretation der vorgestellten Theorien in der Praxis unerlässlich. Das systemische

	Denken ist ein notwendiger Leitfaden und ergänzendes Material zu einem Learning-by-doing-Ansatz. Systemisches Denken mit beträchtlicher praktischer Erfahrung definiert den wirklichen Wert des Projektmanagements, der Wiederbelebung oder der Inwertsetzung jeder Kulturerbestätte, genau wie in jedem gewinnorientierten Beispiel. Ein Cluster kann auf natürliche Weise von den Nutzer*innen einer Stätte und ihrer Umgebung gebildet und getrieben werden (das Verhalten der Beteiligten und der Nutzer*innen wählt auf natürliche Weise und ad hoc die ergänzenden Dienstleistungen, Anbieter usw.) oder der Cluster kann künstlich, bewusst und zielorientiert durch den Entwicklungsprozess geschaffen werden, wobei der Wert des Produkts, in diesem Fall des Kulturerbes, maximiert wird. Folgendes müssen wir im Auge behalten: **Die Inwertsetzung ist eine Managementaufgabe.** Eine erfolgreiche Durchführung wird eine oder mehrere Wertedimensionen des CH erhöhen. Wir arbeiten nicht mit absoluten Werten. Die Inwertsetzung erzeugt veränderbare, dynamische Werte. Über Handwerkscluster: Regionen können auch ein Restaurierungscluster entwickeln, wie im Fall der bayerischen Kirchenmaler: Mittelalterliche, Renaissance-, Barock-, klassizistische und neugotische Kirchen, die weder im 16. noch im 19. und 20. Jahrhundert dem Bildersturm zum Opfer gefallen sind, brauchen eine kontinuierliche Restaurierung, d.h. genügend qualifizierte Handwerksbetriebe, die mit den regionalen Techniken und Methoden vertraut sind, die wiederum Lehrlinge beschäftigen und ausbilden, die später an der städtischen Meisterschule für Kirchenmaler und Vergolder in München eine Höhere Berufsausbildung zum Handwerksmeister und später zum Meister für handwerkliche Restaurierung absolvieren und einen eigenen Kirchenmalerbetrieb gründen. Dieser handwerkliche Ausbildungs- und Unternehmensverbund überzeugt kirchliche Amtsträger, Restaurierungsaufträge an Kirchenmalerbetriebe zu vergeben; die Kirchenmalerlandschaft zieht mehr Nachwuchs an. Das Cluster ist Teil der Eintragung der Kirchenmaltechniken in das Bundesverzeichnis des immateriellen Kulturerbes. https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-deutschland/kirchenmalerei Also see: http://testkirchenmaler.vergolderinnung.de/

	Handwerkliche Cluster des Musikinstrumentenhandwerks, ein weiteres immaterielles Kulturerbe, spielten und spielen eine wesentliche Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher oder sogar abgelegener Gebiete, wie z. B. der vogtländische Musikinstrumentenbau in Markneukirchen und Umgebung (Südwestsachsen) oder die traditionelle Geigenbaukunst in Cremona (Norditalien). https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-deutschland/musik-instrumentenbau Sehen Sie auch: https://ich.unesco.org/en/RL/traditional-violin-craftsmanship-in-cremona-00719 Die frühindustrielle Produktion von mundgeblasenem Hohl- und Flachglas in Europa war mit ihrem Energiehunger auf waldreiche Regionen angewiesen und fand oft in abgelegenen Regionen und unter Feuerschutz statt. Glashütten bildeten Kristallisationskerne für weiterverarbeitende Gewerke wie Kunstglaser oder Glasveredler. "Glasregionen" wie die Region Oberpfalz/Bayerischer Wald mit ihren prominenten Glashüttenvertretern wie der Glashütte Lamberts, einem der drei Weltmarktführer für mundgeblasenes Flachglas, das weltweit in der Denkmalpflege eingesetzt wird, oder der Glashütte Eisch haben nicht nur eine Vielzahl von Glashandwerksbetrieben und die renommierte Fachschule Zwiesel im ländlichen Raum hervorgebracht. Zur Wertschöpfungskette Glas gehören auch weltweit tätige traditionelle Handwerksglaser und Glasrestauratoren, wie DERIX in Hessen, die Mayer'sche Hofkunstanstalt, die Hofglasmalerei Gustav van Treeck in München, um nur einige zu nennen. https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-deutschland/hohl-und-flachglas

3.3. ÜBUNGEN (FÜR GRUPPEN ODER EINZELPERSONEN)

Modul 3 - Lerneinheit 1: Übung 1: "Die vielfältigen Ziele der Inwertsetzung des Kulturerbes - unter Verwendung des Fünfecks der Wertaspekte des öffentlichem Interesses" (5-10 Minuten)

*Schreiben Sie wünschenswerte **Ziele von öffentlichem Interesse auf** (z.B. Arbeitsplätze und Einkommen für die lokale Bevölkerung oder Steuereinnahmen), die entweder direkt oder indirekt durch die Analyse und Wiederverwendung einer Kulturerbestätte, z.B. des Museumsquartiers in Wien, erreicht werden könnten; nutzen Sie dafür das Fünfeck der Wertaspekte von öffentlichem Interesse.*

Modul 3 - Lerneinheit 1: Übung 2: "Optimierung der Auswirkungen einer Inwertsetzung des Kulturerbes - unter Verwendung des Fünfeck der Wertaspekten des öffentlichen Interesses" (5-10 Minuten)

*Skizzieren und beschreiben Sie**, wie** - durch welche Wirkungsbeziehung - eine adaptive Wiederverwendung einer Kulturerbestätte positive Effekte im "Fünfeck des öffentlichen Interesses" erzeugt. Denken Sie über mindestens eine Alternative zur Erhaltung des Kulturerbes nach - besser oder schlechter spielt hier keine Rolle - und skizzieren und beschreiben Sie nochmals die Auswirkungen im "Fünfeck des öffentlichen Interesses".*

Modul 3 - Lerneinheit 2: Übung 3: Marktversagen (5-10 Minuten)

Benennen und beschreiben Sie die beiden Attribute der öffentlichen Güter. Benennen und beschreiben Sie auch ein kulturelles Erbe, das diese Attribute besitzt.

Modul 3 - Lerneinheit 2: Übung 4: Marktversagen in Angriff nehmen (5-10 Minuten)

Nennen und beschreiben Sie die beiden möglichen Lösungen für die Produktion und Instandhaltung öffentlicher Güter.

Wenden Sie diese oder andere Lösungen für die Produktion und Erhaltung von öffentlichen Gütern an einer Kulturebestätte an, z.B. auf den 1. Bezirk in Wien oder auf Schloss Schönbrunn in Wien.

Modul 3 - Lerneinheit 3: Übung 5: Aktivitäten zur Wertschöpfung (5-10 Minuten)

Nennen und beschreiben Sie mindestens fünf von neun Aktivitäten, die Michael Porter für die Wertschöpfung von Unternehmen definiert hat.

Modul 3 - Lerneinheit 3: Übung 6: Mögliche Rollen des Kulturerbes bei der Wertschöpfung (5-10 Minuten)

Denken Sie über die Rolle nach, die das Kulturerbe für die Wertschöpfung eines Unternehmens spielen könnte. Z.B: Kulturelles Erbe könnte zu einer festen Infrastruktur für ein Veranstaltungsunternehmen oder ein Gründerzentrum werden.

Modul 3 - Lerneinheit 4: Übung 7: Akteur*innen und Interessen (5-10 Minuten)

*Nennen Sie einen/eine möglichen/mögliche Akteur*in in der Verwaltung von Kulturerbestätten aus dem öffentlichen, privaten und dem 3. Sektor, und nennen Sie die Kerninteressen dieser Organisation; nennen Sie mögliche fiktive Interessen von Mitarbeiter*innen, die für diese Organisationen arbeiten.*

Modul 3 - Lerneinheit 4: Übung 8: Clustergeschäft (5-10 Minuten)

Definieren/Beschreiben Sie horizontale, vertikale und diagonale Unternehmenscluster und denken Sie über ein Beispiel nach, das die Nutzung von Kulturerbestätten integriert - es könnte ein fiktives Beispiel sein.

Modul 3 - Lerneinheit 4: Übung 9: Principal-Agent-Dilemma (5-10 Minuten)

Nennen und beschreiben Sie die Probleme der Behörde und mögliche Lösungsvorschläge der Principal-Agent-Theorie und stellen Sie sich einen Fall vor, bei dem es um die Verwaltung von Kulturerbestätten geht.

3.4. BEISPIELE UND ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

FÄLLE:

Beispiele für eine erfolgreiche und geeignete Wiederverwendung/Validierung von Kulturerbe:

- Museumsquartier Wien | https://www.mqw.at/
- Markthallen in Barcelona | https://ajuntament.barcelona.cat/mercats/en
- Baumwollspinnerei Leipzig | http://www.spinnerei.de/
- Hauptbahnhof Darmstadt | https://www.centralstation-darmstadt.de/
- Hörspielkirche Federow | http://www.hoerspielkirche-federow.de/
- Schiffbauergasse Potsdamm | http://www.schiffbauergasse.de/
- Giudecca Kunstbezirk Venedig | https://www.giudecca-art-district.com/
- Altes Torfhaus, Kolbermoor | http://www.geflechtundraum.de/index.php/projekte/besondere-projekte/17
- Café Moskau, Berlin | https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/Sonderdruck_Berlin_2010.pdf (Sonderpreis) and https://www.cafemoskau.com/start
- Studentendorf Schlachtensee, Berlin | https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/Sonderdruck_Berlin_2017.pdf (2. Preis)
- Villa Seligmann, Hannover | https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/Sonderdruck_Niedersachsen_2012.pdf (1. Preis)
- Faktorenhaus C.W. Henke, Ebersbach | https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/HP_Sachsen_2020_2310-Druckfassung.pdf and https://faktorenhaus.de/
- Wasserturm der Marine-Schule 1908, Flensburg | https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/bilder/gewerbefoerderung/Sonderdruck_Schleswig-Holstein_2013.pdf (1. Preis)

[Heruntergeladen, geprüft am 29.04.2020]

Crowdfunding-Plattformen und kulturelles Erbe (HISPANIA NOSTRA): https://crowdfunding.hispanianostra.org [Heruntergeladen am 29.04.2020]

WEITERE INFORMATIONEN:

UNESCO-Definition des Kulturerbes: http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/illicit-trafficking-of-cultural-property/unesco-database-of-national-cultural-heritage-laws/frequently-asked-questions/definition-of-the-cultural-heritage/ [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Eine Betrachtung kurz nach der Finanzkrise: http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/3403 [Heruntergeladen am 29.04.2020]

European Commission, DG Research and Innovation, Getting cultural heritage to work for Europe, Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage, 2015 http://bookshop.europa.eu/en/getting-cultural-heritage-to-work-for-europe-pbKI0115128/ [Heruntergeladen am 29.04.2020]

DEN Foundation/Knowledgeland. Business Model Innovation: Cultural Heritage. Knowledgeland, The Hague (2010)

European Commission (2017). Mapping the Creative Value Chains: A Study on The Economy of Culture in the Digital Age.

HERITAGE HOUSES FOR EUROPE: Report #1 https://www.europeanlandowners.org/heritage-houses-for-europe/wp-content/uploads/2018/12/HeritageHouses_Workshop-Report-I.pdf [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Durchführbarkeitsplan für die Nutzung des ländlichen Museums von Masca (Teneriffa), kofinanziert durch den Stadtrat und europäische Mittel https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1218/PLAN+DE+VIABILIDAD+DE+EXPLOTACION+DEL+MUSEO+LAND+DE+MASCA+CON+LA+UTILIZACION+DE+OPCIONES+REALES+VALORADOS+MEDIANTE+EL+MODELO+BLACK-SCHOLES.pdf;jsessionid=95F69A745BCA19DEEFA41057DBA5CCE6?sequence=1 [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Ein Kommunikations- und Verbreitungsplan - wie man die Stimme und die Interessen der verschiedenen Interessengruppen einbringen kann - Beispiel Casa Amatller https://www.fundacionmontemadrid.es/proyecto/patrimonio-casa-amatller-barcelona/ [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Öffentlich-Private-Partnerschaft: http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/3417/3384 [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Business Model Canvas verfügbar unter: https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Bücher und Publikationen

Bruce W. Tuckman (1965): 'Entwicklungsablauf in kleinen Gruppen', Psychologisches Bulletin 63

H.R. Schalcher (2007): Projektmanagement - Seminarunterlagen, ETH Zürich, IBB Institut

für Bauplanung und Baubetrieb

H.R. Schalcher (2007): Systemtechnik - Seminarschrift, ETH Zürich, IBB Institut

für Bauplanung und Baubetrieb

UNESCO-Veröffentlichung: "Weltkulturerbe und nachhaltige Entwicklung". Neue Wege im Welterbe-Management".

https://www.routledge.com/Key-Issues-in-Cultural-Heritage/book-series/KICH [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Handreichung der Kultusministerkonferenz der Länder zum UNESCO Welterbe

https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/Online_Version_Brosuere_Welterbe.pdf [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Antoninuswall-Management-Plan

Der Plan des britischen UNESCO-Weltkulturerbes des römischen Antoninuswalls ist ein gutes Beispiel für einen Managementplan, der einen nachhaltigen und interdisziplinären Ansatz im Kulturerbe-Management berücksichtigt:

https://www.historicenvironment.scot/archives-and-research/publications/publication/?publicationid=f477ec1e-8366-4295-ac10-a5c900aab488 [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Brainstorming-Bericht - "Auf dem Weg zu einem integrierten Ansatz für das kulturelle Erbe Europas - Perspektiven für Fähigkeiten, Ausbildung und Wissenstransfer für traditionelle und neue Berufe".

Im sogenannten "Strukturierten Dialog" der Europäischen Kommission haben 32 europäische Experten im Rahmen der EU-Initiative "Voice of Culture" eine Studie zum Thema "Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe - perspectives on skills, training and knowledge

transfer for traditional and emerging professions" verfasst. Ziel war es, Strategien für das Europäische Jahr des Kulturerbes 2018 zu entwickeln, wie Bildung und Wissenstransfer in der Erhaltung des Kulturerbes in Zukunft organisiert werden müssen. Interdisziplinäre Aspekte werden in diesem Bericht stark berücksichtigt.

https://heritage-pro.eu/brainstorming-report-on-skills-for-heritage-preservation/ [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Förderung der Zusammenarbeit in der Europäischen Union in Bezug auf Fähigkeiten, Ausbildung und Wissenstransfer in Berufen des Kulturerbes

Studie

Der Rat der Europäischen Union hatte eine Gruppe von nationalen Expert*innen eingeladen, um die Fähigkeiten, die Ausbildung und den Wissenstransfer in den Berufen des Kulturerbes in Europa zu untersuchen. Die Gruppe war in den Jahren 2017 und 2018 im Rahmen des Arbeitsplans für Kultur 2015-2018 mit Unterstützung der Europäischen Kommission tätig. Dieser Bericht soll eine Ressource für die Europäische Union sein, um die langfristige Nachhaltigkeit des europäischen Kulturerbes zu gewährleisten. Dazu sollte er einen Beitrag zum Ziel des Europäischen Jahres des Kulturerbes 2018 leisten, "die Entwicklung von Fachkompetenzen zu unterstützen und das Wissensmanagement und den Wissenstransfer im Bereich des Kulturerbes unter Berücksichtigung der Auswirkungen des digitalen Wandels zu verbessern". Er trägt zum Europäischen Aktionsrahmen für das Kulturerbe bei, der von der Europäischen Kommission mit dem Ziel ins Leben gerufen wurde, der Politik über das Jahr 2018 hinaus einen Stempel aufzudrücken.

https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e38e8bb3-867b-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF?fbclid=IwAR0z_YkYlmIfsZET7onnk-DfXeOqbjFGj6qH8IU0bFK_gP5eb-l_YpJm-aw [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Arts Council England (2018). “Changing Cultures - Transforming Leadership in the Arts, Museums and Libraries ("Kulturen im Wandel - Führung in der Kunst, Museen und Bibliotheken verändern").

https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Changing%20Cultures_0.pdf [Heruntergeladen am 29.04.2020]

DIE FOLGENDEN INITIATIVEN HALTEN AKTUELLE INFORMATIONEN BEREIT:

Forschungsallianz Kulturerbe

http://www.forschungsallianz-kulturerbe.de/ [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Die Forschungsallianz Kulturerbe ist eine zuverlässige Anlaufstelle für alle Fragen der nachhaltigen Restaurierung. Drei deutsche Forschungseinrichtungen bündeln hier ihr Wissen und sind auch beratend tätig. In der Allianz sind 15 Fraunhofer-Institute, acht Leibniz-Forschungsmuseen und fünf Haupteinrichtungen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz zusammengeschlossen. Die Koordinatorin bietet einen englischsprachigen Service an: Dr. Johanna Leissner: johanna.leissner(at)zv.fraunhofer.de; Tel. 0032 2 506 42 43.

Monumentenwacht

https://www.monumenten.nl/ [Heruntergeladen am 29.04.2020]

Seit 1992 ist die Monumentenwacht eine niederländische Institution, die ihren angeschlossenen Mitgliedern (Eigentümer*innen oder Verwalter*innen eines Denkmals oder einer wertvollen Stätte des Kulturerbes) ein Überprüfungssystem anbietet, bei dem der Erhaltungszustand eines wertvollen Ge-

bäudes, einer wertvollen Inneneinrichtung oder von Kunstwerken, des maritimen Erbes und von archäologischen Stätten regelmäßig überprüft wird. Am Ende der Inspektion wird ein Bericht erstellt, der konkrete Empfehlungen für die Wartung und Instandsetzung enthält. Auf diese Weise wissen Eigentümer*innen der Stätte genau, welche Arbeiten und Eingriffe zur Erhaltung dringend erforderlich sind.

3.5. ÜBERPRÜFUNG IHRES LERNERFOLGS

Mit diesem Fortbildungsmodul können Sie auf drei verschiedene Arten lernen:

1. Sie können das gesamte Modul individuell durcharbeiten, indem Sie sich zunächst die Inhalte aneignen und diese dann mit den bereitgestellten Übungen und Fallstudien vertiefen. In diesem Fall dienen die Übungen zur Überprüfung und Selbstreflexion Ihres Lernerfolgs.
2. Sie können das Modul gemeinsam mit Kolleg*innen durcharbeiten, indem Sie sich z.B. die Inhalte aller oder einzelner Fortbildungsmodule über einen vordefinierten Zeitraum aneignen und in regelmäßig wiederkehrenden Diskussionsrunden Informationen austauschen und sich gegenseitig Feedback zu den Übungen geben.
3. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, dass Sie die Module mit einem/einer professionellen Fortbildner*in durcharbeiten, der/die von Ihrer Institution im Rahmen einer internen Fortbildungsmaßnahme engagiert wird. Alle Institutionen, die an der Entwicklung dieser Module teilgenommen haben, sind am Ende des Moduls aufgeführt und bieten die Fortbildung als Dienstleistung an.

3.6. GLOSSAR

Lerneinheit 1 enthält eine Diskussion des Begriffs "Inwertsetzung". Ab Lerneinheit 2 finden Sie auf der linken Seite ein narratives Interview mit Dietmar Wiegand und Verónica Buey Cieslak und auf der rechten Seite Erläuterungen zu den genannten Begriffen. Alle bereits in den Einheiten erklärten Begriffe werden im Glossar nicht wiederholt!

WEITERE IM KONTEXT KULTURELLES ERBE WICHTIGE BEGRIFFE:

Interdisziplinär - multidisziplinär - interprofessionell - transdisziplinär? Prüfen Sie die Unterschiede in Ihrem eigenen Arbeitsumfeld:

- Multidisziplinär: Personen aus verschiedenen Fachbereichen, die weitgehend isoliert voneinander arbeiten
- Multiprofessionell: Personen aus verschiedenen Berufsgruppen, die weitgehend isoliert voneinander arbeiten
- Interdisziplinär: Personen aus verschiedenen Fachbereichen, die miteinander arbeiten
- Interprofessionell: Personen aus verschiedenen Berufsgruppen, die miteinander arbeiten
- Transdisziplinäres Arbeiten: methodischer Ansatz, der wissenschaftliches und praktisches Wissen integriert, hauptsächlich zur Lösung von Problemen des realen Lebens; systemisches Denken und Systemtechnik spielen eine wichtige Rolle in der transdisziplinären Forschung und Arbeit.

Systemischer Management-Ansatz

Systemisches Management wird als die Summe aller Aktivitäten zur Gestaltung, Steuerung und Entwicklung zielgerichteter **sozio-technischer Systeme** verstanden**.** Das Projektmanagement und sein sogenanntes projektrelevantes Umfeld ist ein solches sozio-technisches System. Eine Grundlage sind die Prinzipien des systemischen Denkens. Eines davon lautet: "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile". Dementsprechend konzentriert sich das systemische Denken nicht nur auf die Elemente eines Systems, sondern auch auf die Beziehungen und die Auswirkungen, die die Beziehungen erzeugen. Andere Schlüsselbegriffe des systemischen Denkens sind z.B. Vernetzung, Offenheit, Komplexität, Ordnung/Organisation, Steuerung und Entwicklung. Prinzipien aus der Systemtechnik sind:

- Arbeit vom Groben zum Detail
- Denkenin Varianten / Nachdenken über Alternativen
- Strukturierung der Arbeit in Phasen
- Problemlösungszyklen verwenden/respektieren

Managementplan und Managementsystem

Die verwendeten Begriffe basieren auf der UNESCO-Terminologie für die Erstellung von Managementplänen und -systemen an UNESCO-Welterbestätten.

https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-05/Management_Plan_for_Wold_Heritage_Sites.pdf [Heruntergeladen am 29.04.2020]

3.7. REFERENZEN

Botkin, J.W., Matthews, J.B. (1992): Winning Combinations, S. 26

Buscema, M., Ferilli, G., Gustafsson, C., and Sacco, P.L. (2017) The Complex Dynamic Evolution of Cultural Vibrancy in the Region of Halland, Sweden https://doi.org/10.1177/0160017619849633 [Heruntergeladen am 15.12.2019].

Business Set Free Ltd. (2013): Porter's Value Chain. http://www.businesssetfree.com/porters-value-chain/ [Heruntergeladen am 15.12.2019].

Chappelow, J. (2019): Prisoner's Dilemma. https://www.investopedia.com/terms/p/prisoners-dilemma.asp [Heruntergeladen am 5.11.2019].

Chappelow, J. (2019): Private Sector. https://www.investopedia.com/terms/p/private-sector.asp [Heruntergeladen am 17.11.2019].

Collins Dictionary (2019): Public Sector. https://www.collinsdictionary.com/de/worterbuch/englisch/public-sector [Heruntergeladen am 20.06.2019].

Einarsson, A. (2016): Cultural economics, Bifröst University, Iceland, 2016.

EU publications (2017): Mapping the creative value chains https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4737f41d-45ac-11e7-aea8-01aa75ed71a1 (Glossary pp. 32-33.) [Heruntergeladen am 11.11.2019].

European Commission (2014): COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: Towards an integrated approach to cultural heritage

for Europe (COM 477) as of July 22nd, 2014 https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/publications/2014-heritage-communication_en.pdf [Heruntergeladen am 11.11.2019].

Ferilli, G., Gustafsson, C., and Sacco, P.L. (2017) Cognitive Keynesianism: Heritage conservation as a platform for structural anti-cyclic policy. The case of the Halland Region, Sweden. https://doi.org/10.1016/j.culher.2017.02.019 [Heruntergeladen am 11.11.2019].

Gustafsson, C. (2009): The Halland model: a trading zone for building conservation in concert with labour market policy and the construction industry, aiming at regional sustainable development. http://www.changes-project.eu/wp-content/uploads/2016/01/2016_05_26_Monza_Gustafsson.pdf [Heruntergeladen am 12.11.2019].

Gustafsson, C. (2011): The Halland model: a trading zone for building conservation in concert with labour market policy and the construction industry, aiming at regional sustainable development. Chapter 1-3; 5.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28328/6/gupea_2077_28328_6.pdf

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28328/5/gupea_2077_28328_5.pdf

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28328/4/gupea_2077_28328_4.pdf

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28328/3/gupea_2077_28328_3.pdf [Heruntergeladen am 29.11.2019].

Horng SC., Chang AH., Chen KY. (2016) The Business Model and Value Chain of Cultural and Creative Industry. In: Plangger K. (eds) Thriving in a New World Economy. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham

Iossifova, D. (2013): Scarcity, creativity and the creative industries, working paper for SCIBE, University of Westminster, February 2013.

Jokilehto, J. (2005): *Definition of Cultural Heritage. References to documents in History*, ICCROM Working Group 'Heritage and Society'.

Kenton, W. (2019): Economy. https://www.investopedia.com/terms/e/economy.asp [Heruntergeladen am 11.11.2019].

Level of measurement: https://en.wikipedia.org/wiki/Level_of_measurement [Heruntergeladen am 2.12.2019].

Michael, E. (2007): Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism, Netherlands, Elsevier,24-27., UK

McLeod, S. (2020): Maslow's Hierarchy of Needs. https://www.simplypsychology.org/maslow.html [Heruntergeladen am 01.03.2020].

Porter's Diamond Model (2019): Why Some Nations Are Competitive And Others Are Not (2018) https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/ [Heruntergeladen am 20.06.2019].

Positive externality. https://www.britannica.com/topic/positive-externality [Heruntergeladen am 4.11.2019].

Power, A. (2016): Bilbao City Story, CASE report 101 (Centre for Analysis of Social Exclusion), La Fabrique de la Cité http://eprints.lse.ac.uk/67843/1/casereport101.pdf [Heruntergeladen am 15.12.2019].

Rodes, A.R. Pereira (2019): Wall-e: Value, Conserve, Evolve. https://collegerama.tudelft.nl/Mediasite/Showcase/public/Presentation/91689445bd724564a39a0b8ae233175d1d [Heruntergeladen am 30.11.2019].

Rütter, H., Berwert, A., Vouets, V. (2000): Vorstudie zur Ermittlung der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Kultur in der Schweiz. http://www.ruetter-soceco.ch/wp-content/uploads/2016/07/Volksw.Bedeutung_der_Kultur_Schweiz_Vorstudie.428-2.pdf [Heruntergeladen am 05.05.2020].

Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (1998): Volkswirtschaftlehre, 15. Edition, p. 873

Schweizerische Eidgenossenschaft (2019): Value chain development for better access to local, regional and global markets. https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/themes-sdc/private-sector-development/creating-incentives/value-chains-cluster.html [Heruntergeladen am 20.06.2019].

Swami, M.S. (2019): Environmental Economics for Sustaining Development: Framework and Tools for Researchers and Policy Makers. https://ssrn.com/abstract=3420938 [Heruntergeladen am 2.12.2019].

Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe – prospects on skills, training and knowledge transfer for traditional and emerging professions, Voices of Culture 2017 http://kultur-und-arbeit.de/wp-content/uploads/2017/09/VoC_skills_and_training_Final_Report.pdf [Heruntergeladen am 19.11.2019].

Unesco. (2019): Tangible Cultural Heritage. https://en.unesco.org/fieldoffice/ramallah/tangible-cultural-heritage [Heruntergeladen am 29.11.2019].

University of South Bohemia: The science of economics. http://www2.ef.jcu.cz/~sulista/pages/kdfp/ENAS2-6.pdf [Heruntergeladen am 11.11.2019].

WEITERE BEISPIELE

Baumwollspinnerei Leipzig | http://www.spinnerei.de/

Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz | https://kulturland.rlp.de/

MIB AG (Real Estate developer specialised on developments integrating CH and/or creative industries) https://www.mib.de/projekte/

Museumsquartier Wien | https://www.mqw.at/

Municipal Institute of Barcelona Markets | https://ajuntament.barcelona.cat/mercats/en/canal/model-mercat-barcelona

National Trust UK |https://www.nationaltrust.org.uk

NSW Government: www.environment.nsw.gov.au

Stanford University, Triple Helix Research Group, https://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept

Titanic docks, Belfast | http://www.titanicsdock.com/

[Heruntergeladen am 29.04.2020]

3.8. HERITAGE-PRO: DIE PARTNERSCHAFT

HERITAGE-PRO ist eine **Erasmus+-Initiative von sechs europäischen Partnereinrichtungen aus fünf Ländern, die sich um eine Antwort auf die anhaltende Forderung nach interdisziplinärer Ausbildung für Fachleute verschiedener Disziplinen in Richtung nachhaltiges Management und Erhaltung des Kulturerbes bemühen. Die** Partnerschaft wird durch Institutionen, Unternehmen und Netzwerken aus Deutschland, Spanien, Österreich, Schweden und Belgien durchgeführt, die alle in der Berufsbildung für die Erhaltung des Kulturerbes tätig sind. Sie haben kooperativ dieses Berufsbildungsprogramm entwickelt, das die Lücke der interdisziplinären Ausbildung im Kulturerbe-Bereich schließt.

Die HERITAGE-PRO-Website https://heritage-pro.eu/ bietet Ihnen weitere Informationen. Sie sind eingeladen**, die Seiten zu durchstöbern und von den Informationen und dem Fortbildungsmaterial gleichermaßen zu profitieren.**

- **Kultur und Arbeit e.V. – Bad Mergentheim / Deutschland (Koordinatorin)**
  www.kultur-und-arbeit.de
- **Restrade - Höganäs / Schweden**
  www.restrade.se
- **Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC) - Madrid / Spanien**
  www.aegpc.org
- **Europäisches Netzwerk für Kulturmanagement und -politik (ENCATC) - Brüssel / Belgien**
  www.encatc.org
- **Institut für immobilienwirtschaftliche Forschung (IPRE) – Wien / Österreich**
  www.ipre.at
- **Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz – Mainz / Deutschland**
  https://ea-rlp.de/

3.9. DANK

Das Team von **HERITAGE-PRO** ist stolz darauf, dass die folgenden europäischen Expert*innen die Einladung, dem Projekt-Beirat beizutreten, angenommen haben. Sie und ihre Institutionen sind assoziierte Partner des Projekts.

Weitere Informationen über ihre Lebensläufe und Ambitionen finden Sie hier:
https://heritage-pro.eu/about/advisory-board/.

Deutschland

Frau **Patricia Alberth**, Leiterin des Welterbeamtes der Stadt Bamberg.
Herr **Thomas Metz**, Direktor der Generaldirektion für das kulturelle Erbe des Landes Rheinland-Pfalz
Herr **Frank Sprenger**, Leiter des Zentrums für Konservierung und Denkmalpflege der Handwerkskammer Koblenz
Herr Dr. **Titus Kockel**, Referatsleiter Förderung des Handwerks, Zentralverband des Deutschen Handwerks

Frau **Ursula Fuhrer,** Restauratorin, ehem. Leiterin der Restaurierungsabteilung am Deutschen Historischen Museum in Berlin.

Frankreich

Claire Giraud Labalte, Expertin für Kulturerbe, Kunsthistorikerin und Professorin im Ruhestand, Mitglied des ENCATC / Alliance 3.3, Präsidentin des *Pôle du patrimoine en Pays de la Loire* und Präsidentin der Vereinigung Territoires imaginaires

Schweden

Frau **Rebecka Nolmard**, Generaldirektorin, Schwedisches Kulturministerium
Herr Dr. **Gunnar Almevik**, Professor an der Universität Göteborg, Abteilung für Naturschutz

Spanien

Herr **Carlos Romero Moragas**, Archäologe und Kulturmanager**, Leiter des Zentrums für Ausbildung und Verbreitung am Andalusischen Institut für historisches Erbe** (IAPH) in Sevilla

Gabriel Morate Martin, **Direktor des spanischen Programms zur Erhaltung des historischen Erbes der Stiftung MonteMadrid,** Mitglied des Vorstands der Hispanic Nostra und der spanischen Vereinigung der Freunde der Schlösser (Leiter der technischen Abteilung), Herausgeber der Publikationsreihe "Monumentos Restaurados".

Norwegen

Dr. Terje M. Nypan, Technischer Direktor bei Riksantikvaren (Norwegische Direktion für Kulturerbe).

Stand: August 2021