

# DIE ROLLE DER STAKEHOLDER FÜR DIE LOKALE ENTWICKLUNG



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**Damiano Aliprandi -  
Fondazione Fitzcarraldo**

**Code n. M1 Einheit4  
SU4.1**



# Zusammenfassung

## Übersicht

Ziele und Aufgaben  
Was Sie lernen werden -  
LO  
Schlüsselwörter und  
Begriffe  
Hintergrund

## Abschnitt 3

Offene Fragen & Tipps  
Offene Fragen & Reflexion  
Die wichtigsten Erkenntnisse

## Abschnitt 1

Wichtige Akteure bei  
lokalen  
Entwicklungsprojekten

## Schließender Abschnitt

Liste der Referenzen  
Namen der Autoren &  
Credits

## Abschnitt 2

Fallstudien



# Zusammenfassung und Ziele

Das Thema dieses Vortrags ist die **Rolle der Akteure in kulturbasierten lokalen Entwicklungsprojekten**. Ziel ist es, die relevanten Akteure, die in der Regel beteiligt sind, zu definieren und zu analysieren: Institutionen, DMOs sowie gewinnorientierte und gemeinnützige Organisationen.



## Was Sie lernen werden (Lernergebnisse)

Am Ende dieser Präsentation werden Sie in der Lage sein:

- Sich der Komplexität jedes lokalen Entwicklungsprojekts bewusst zu sein.
- Die wichtigsten Arten von Akteuren zu ermitteln, wie sie einbezogen werden sollten und wie sie normalerweise miteinander interagieren.
- Kenntnis und Anwendung möglicher Ansätze, Methoden und Verfahren zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den lokalen Gebietskörperschaften und den Beteiligten.
- Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beteiligten zu interpretieren und zu beschreiben, wie sich diese auf ein Projekt auswirken, und die divergierenden Interessen mehrerer Beteiligter und ihre konkurrierenden Prioritäten zu beschreiben.

# Schlüsselwörter und Begriffe

## Lokaler Entwicklungsprozess

"Eine umfassende und integrierte Vision und Aktion, die zur Lösung von Problemen in einem Gebiet führt und eine dauerhafte Verbesserung des wirtschaftlichen, physischen, sozialen und ökologischen Zustands eines Gebiets anstrebt, das Veränderungen unterworfen war" (Roberts, Peter 2000).

## Allgemeine Benutzer

Fachleute, Unternehmen oder Firmen, die zur allgemeinen Aufwertung eines Gebiets beitragen, indem sie nützliche Dienstleistungen und Einrichtungen bereitstellen, aber das kulturelle Erbe hauptsächlich als einen Vermögenswert für die kommerzielle Nutzung betrachten.



# Schlüsselwörter und Begriffe

## **Allgemeine Verstärker**

Unternehmen, die die Kultur nutzen, um ihren Ruf insgesamt zu festigen oder zu stärken, auch wenn ihr Geschäft nicht kulturbezogen ist.

## **Kulturelle Bereicherung**

Profit-Organisationen, die im Kulturbereich tätig sind.



## Hintergrund

Das fehlende Bewusstsein für die **Komplexität** eines jeden lokalen Entwicklungsprojekts oder einer jeden lokalen Politik stellt immer eine **Gefahr** für den Erfolg der in dem Gebiet durchgeführten Maßnahmen dar, ganz gleich, welche Absichten verfolgt werden oder wie viele finanzielle Mittel investiert werden.

Wie die lokalen Akteure arbeiten, welche Bedürfnisse und Erwartungen sie haben und warum sie motiviert sein könnten, in lokale Entwicklungsprojekte zu investieren, ist der richtige Ausgangspunkt für die Ausarbeitung einer Strategie und die aktive Einbeziehung aller wichtigen lokalen Akteure.



# ABSCHNITT 1

**Wichtige Akteure bei  
lokalen  
Entwicklungs-  
projekten**



## Eine Frage der Komplexität und der Konflikte

Lokale Entwicklungsprojekte umfassen eine Vielzahl von Aktivitäten, die potenziell miteinander in Konflikt stehen, da sie sich sowohl auf den Schutz als auch auf die Aufwertung des kulturellen Erbes beziehen müssen. In der kulturwirtschaftlichen Literatur wird dies als "Spannung zwischen Kultur und Kommerz" bezeichnet:



- Der "Schutz" sorgt dafür, dass das Kultur- und Naturerbe für künftige Generationen erhalten bleibt und nicht aus wirtschaftlichen (oder ideologischen) Gründen zerstört wird;
- "Aufwertungsmaßnahmen" zielen darauf ab, dass das Kulturerbe von möglichst vielen Menschen geschätzt und "genutzt" werden kann, wobei die Sicherheit und der Erhalt des Kulturerbes gefährdet werden.

## Eine Frage der Komplexität und der Konflikte

Einige Kategorien von lokalen Akteuren spielen eine entscheidende Rolle als Interessenvertreter, da ihr Beitrag für den Erfolg jeglicher lokaler Entwicklungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung ist, aber wir sollten uns der Tatsache bewusst sein, dass:

- Stakeholder nie als isolierte Akteure agieren
- Es wahrscheinlicher ist, dass die Beteiligten ihre eigenen Bedürfnisse, Erwartungen, Visionen, Ideen, Vorurteile usw. mitbringen.



# Die wichtigsten Akteure der lokalen Entwicklung



**INSTITUTIONEN**



**NICHT  
GEWINNORIENTIERT**



**FÜR GEWINN**



# Die wichtigsten Akteure der lokalen Entwicklung

## Einrichtungen

Öffentliche Einrichtungen wie Kommunalbehörden können im Zusammenhang mit lokalen Entwicklungsprozessen eine Vielzahl von Aufgaben übernehmen:

- **für die Festlegung der Politiken** auf der weitesten Ebene zuständig;
- **Eigentümer von Gebäuden oder Stätten** von kulturellem Interesse;
- **Anreize bieten**, z. B. durch steuerliche Vergünstigungen im Zusammenhang mit der Sanierung und Wiederverwendung ihrer Privatgrundstücke, insbesondere für leerstehende oder untergenutzte Grundstücke.

Die Aufwertung von Kulturerbestätten übersteigt in der Regel die finanziellen und verwaltungstechnischen Möglichkeiten einzelner Gemeinden, so dass die Beteiligung privater Akteure - gewinnorientiert oder gemeinnützig -, die das Kulturerbe für ihre eigenen Ziele und Zwecke nutzen wollen, angezeigt ist.



# Die wichtigsten Akteure der lokalen Entwicklung

## Gemeinnützige Organisationen

Gemeinnützige soziale und kulturelle Organisationen sind von größter Bedeutung, wenn es darum geht, das kulturelle Erbe zu einem Motor für die lokale Entwicklung, die kulturelle Teilhabe und die soziale Integration zu machen.

Gemeinnützige Organisationen sind dazu in der Tat in der Lage:

- **neue Zielgruppen** (noch keine Kunden) **erreichen**
- das Publikum durch kulturelle, künstlerische und pädagogische Aktivitäten **ansprechen**
- **die Entwicklung der Gemeinschaft** durch die Wiederbelebung verlassener oder untergenutzter historischer Gebäude oder Stätten zu **fördern**.

Die institutionelle Einbindung gemeinnütziger Akteure erscheint aus der Ferne einfach, da die von solchen Organisationen verfolgten sozialen und kulturellen Zwecke und Ziele in der Regel mit den Aufgaben übereinstimmen, die öffentliche Einrichtungen durch die Politik verfolgen.

Dennoch gibt es potenzielle Gefahren, die die Nachhaltigkeit der Beteiligung gemeinnütziger Akteure insgesamt untergraben könnten.



# Die wichtigsten Akteure der lokalen Entwicklung

## Profit-Organisationen

Die Wiederbelebung von Gebieten setzt die Einbeziehung einer breiteren Palette unterschiedlicher Wirtschaftstätigkeiten voraus. Für einen Teil dieser Aktivitäten ist das kulturelle Erbe ein grundlegender Aktivposten, um hochwertige Produkte oder Dienstleistungen zu liefern.

Erfolgreiche Erneuerungsprozesse beruhen daher auf der Beteiligung verschiedener privater Organisationen, die sich durch unterschiedliche Bedürfnisse, Ziele und Ansätze auszeichnen. Abhängig von ihrer Vision und der Art des Unternehmens können gewinnorientierte Organisationen (Firmen, Unternehmen, Betriebe, Industrien) an der Arbeit in einem bestimmten Gebiet interessiert sein:

- nur um wirtschaftliche Anreize zu erhalten oder um ein bestimmtes Ziel zu erreichen;
- um den Ruf ihrer Marke zu verbessern oder ihre soziale Verantwortung als Unternehmen zu stärken usw.

# Die wichtigsten Akteure der lokalen Entwicklung

Politische Entscheidungsträger und Institutionen sollten sich dieser Heterogenität der verschiedenen Akteure bewusst sein, damit sie ihre Maßnahmen besser ausrichten und die Cluster ermitteln können, die besser zu den Zwecken und Zielen der Erneuerungsinitiative passen.

In Bezug auf ihr Interesse und ihre Beziehung zum kulturellen Erbe gibt es **drei Haupttypen von gewinnorientierten Akteuren**:



**Allgemeine Benutzer**



**Allgemeine Verstärker**



**Kulturelle  
Bereicherung**



## Drei Haupttypen von Profiteuren

**Allgemeine Nutzer:** Privatpersonen mit geringem oder keinem spezifischen Interesse, aber motiviert durch andere Faktoren, wie z. B. das Vorhandensein wirtschaftlicher Vorteile, finanzielle Möglichkeiten für den Kauf oder die Miete von Immobilien; diese Kategorie umfasst alle Unternehmen, die Gebiete nur oder hauptsächlich als Vermögenswert für die wirtschaftliche Nutzung betrachten.

**Allgemeine Verstärker:** Unternehmen, die Kultur zum Aufbau oder zur Stärkung ihres allgemeinen Rufs als Mittel der Kommunikation, des Marketings oder der sozialen Verantwortung der Unternehmen nutzen, auch wenn ihr Geschäft nicht kulturbezogen ist.

**Kulturschaffende:** Profitorganisationen, die im Kulturbereich tätig sind. Für diese Gruppe sind geschichts-, kultur- und kunstreiche Gebiete oft ein natürlicher Lebensraum, der vollständig mit ihrem Geschäftskonzept, ihren Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen übereinstimmt. Zu diesem Cluster gehören auch die kulturellen und sozialen Non-Profit-Organisationen, die eher in der Lage sind, wiederbelebte Gebäude und Stätten zu verwalten.

# ABSCHNITT 2

Fallstudien





## Liste der Fallstudien

In diesem Abschnitt werden **zwei interessante Beispiele für die Einbeziehung von Interessengruppen** beschrieben, die darauf abzielen, ein breites Spektrum lokaler Akteure in lokale Entwicklungsprojekte einzubinden.

Der Schwerpunkt dieser kurzen Beschreibungen liegt auf der "**Rolle des Engagements**" zwischen dem öffentlichen und dem gewinnorientierten Sektor, einem der komplexesten Themen, die bei dieser Art von Initiativen zu behandeln sind.

## Fallstudie 1: Kulturviertel "Urbino und Montefeltro".

Wenn sie zusammenarbeiten, können lokale Institutionen langfristige lokale Entwicklungsprojekte, an denen eine große Zahl unterschiedlicher Akteure beteiligt ist, wirksam in Gang setzen. Dies ist der Fall beim Kulturbezirk "Urbino und Montefeltro", der 2016 von der Berggemeinschaft Alto und Medio Metauro in der Region Marken (Mittelitalien) ins Leben gerufen wurde.

Das Ziel des Distrikts ist die Aufwertung des lokalen kulturellen Erbes als Hauptantriebskraft für die Entwicklung des sanften Tourismus in einem Gebiet, das sehr reich an Kunst, Geschichte und Landschaft ist, aber nicht gut mit dem Rest der Region verbunden ist.

Die Liste potenzieller Einrichtungen und Vorteile, die zur Einbindung lokaler Akteure bereitgestellt wird, ist nicht als bloße Übertragung von Verantwortlichkeiten von Institutionen auf private Organisationen gedacht. Vielmehr sind die **Vereinbarungen über Einrichtungen und Vorteile selbst starke Hebel für die lokale Entwicklung, da sie eine langfristige Zusammenarbeit zwischen Institutionen und privaten Akteuren begründen.**

 Das Bild kann nicht angezeigt werden.



---

URBINO · E · IL · MONTEFELTRO

---

DISTRETTO · CULTURALE · EVOLUTO

---

## Fallstudie 1: Kulturviertel "Urbino und Montefeltro".

Die Möglichkeiten, die die Berggemeinden bieten können, um Anreize für private Investitionen in kulturerbegeleitete Erneuerungsprozesse zu schaffen, lassen sich direkt in drei Hauptkategorien einordnen:

- 1. direkte Finanzierung,**
- 1. Förderung der Positionierung und des Brandings,**
- 1. Kostensenkung und technische Unterstützung.**



## Fallstudie 1: Kulturbezirk "Urbino und Montefeltro".

Hier finden Sie eine Liste solcher Einrichtungen:

- **Institutionelle Unterstützung** und technische Hilfe bei der Zusammenarbeit privater Akteure mit den für den Schutz des kulturellen Erbes zuständigen Institutionen und Behörden (Nationale Treuhandgesellschaften, Denkmalschutzbehörden usw.);
- **Technische Unterstützung** bei der Erledigung von Verwaltungs- und Bürokratieangelegenheiten mit besonderem Schwerpunkt auf den technischen Aspekten, die mit der Restaurierung einhergehen;
- **Institutionelle Unterstützung**, um Privatunternehmen bei der Suche nach wirtschaftlicher Unterstützung durch andere Institutionen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene zu helfen (z. B. EU-Finanzierung)
- **Ermäßigung der Miete** oder anderer laufender Kosten im Zusammenhang mit der Verwaltung des Gebäudes oder Grundstücks;
- **Direkte finanzielle Unterstützung**;
- **Unterstützung der Kommunikation** und Förderung der Interventionen auf lokaler Ebene;
- **Förderung kultureller Aktivitäten** in der Umgebung des Standorts, z.B. Festivals, kulturelle oder sportliche Veranstaltungen mit dem Ziel, den Bekanntheitsgrad der privaten Nutzer und ihrer Wiederverwendungsprojekte zu erhöhen.



## Fallstudie 2: Ecomuseo delle Miniere e della Val Germanasca

### Die Rolle eines Ökomuseums

Das **Ökomuseum** könnte eine entscheidende Rolle bei der **Einbindung verschiedener lokaler Akteure** in dieselbe lokale Entwicklungsstrategie oder -projekte **spielen**, indem es eine Verbindung zwischen öffentlichen Einrichtungen und privaten Organisationen oder Unternehmen herstellt.

Ein Ökomuseum zielt in der Tat darauf ab, eine Gemeinschaft zu unterstützen und zu befähigen, ihr eigenes Erbe zu entwickeln und zu verwalten, und ihr dabei zu helfen, ihre Ressourcen und Traditionen zu erhalten, während Touristen und Mitglieder der Gemeinschaft gleichermaßen ermutigt werden, die Ökomuseumsstandorte zu besuchen und zu nutzen. Ökomuseen konzentrieren sich auf die Identität eines Ortes auf der Grundlage von Partizipation und streben danach, die beteiligte Gemeinschaft und ihr Erbe durch eine Vereinbarung zu verbessern. Anders ausgedrückt, kann das Ökomuseum als ein **Instrument für die partizipative Verwaltung des natürlichen und kulturellen Erbes eines Gebiets** betrachtet werden.



## Fallstudie 2: Ecomuseo delle Miniere e della Val Germanasca

Eine interessante Erfahrung ist **das Ecomuseo delle Miniere e della Val Germanasca**, das seit 1998 in einem kleinen Alpental westlich von Turin (Italien) entstanden ist. Ausgangspunkt war eine Talkum-Mine, die noch teilweise aktiv ist und besichtigt werden kann.

Im Laufe der Jahre hat das Ökomuseum ein breites Spektrum an Aktivitäten entwickelt, die nicht nur das Bergwerk selbst, sondern auch das gesamte Tal, seine für diesen Teil des Piemonts typische "Valdese"-Kultur und die umliegenden Berge mit ihren zahlreichen geologischen Stätten und ihrer biologischen Vielfalt umfassen.

Die Führungsstruktur des Ökomuseums ist eine öffentlich-private Gesellschaft, "La Tuno SRL", die sich aus **acht lokalen oder regionalen Regierungen und sieben privaten Vereinigungen oder Unternehmen des Tals zusammensetzt**. Jede Aktivität wird von den betroffenen Menschen vor Ort vorbereitet und verwaltet.

scopriMiniera



# ABSCHNITT 3

Offene Fragen  
& Hinweise



## Offene Fragen und Überlegungen

Wie können Institutionen, Profit- und Non-Profit-Organisationen bei der Umsetzung von sektorübergreifenden Maßnahmen im Bereich Kulturerbe und Tourismus zusammenarbeiten?

Welche unterschiedlichen Rollen haben gewinnorientierte und gemeinnützige Organisationen im lokalen Entwicklungsprozess?

Welche Art von Rolle und Verantwortung könnten öffentliche Einrichtungen in Prozessen der lokalen Entwicklung des kulturellen Erbes haben?

Gibt es vorbildliche Fallstudien, in denen DMOs territoriale Entwicklungsprozesse unter direkter Einbeziehung der Gemeinden durchgeführt haben?





## Die wichtigsten Erkenntnisse

Jetzt, wo Sie den Film gesehen haben, sollten Sie dazu in der Lage sein:

- sich der Komplexität eines jeden lokalen Entwicklungsprojekts bewusster sein
- Die wichtigsten Arten von Akteuren zu identifizieren, wie sie einbezogen werden sollten und wie sie normalerweise miteinander interagieren



**Schließender  
Abschnitt**



# Liste der Referenzen

Burrop, T. (2014). Cultural districts: bottom-up and top-down drivers. Washington, USA: American for Arts. Abgerufen von: <https://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation-policy/naappd/cultural-districts-bottom-up-and-top-down-drivers>

Rat der Europäischen Union. (2018). Partizipative Governance des kulturellen Erbes. Bericht der Arbeitsgruppe "Offene Methode der Koordinierung" (OMK) der Experten der Mitgliedstaaten - Studie. Luxemburg, Luxemburg: Europäische Union. Abgerufen von: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1/language-en>

Fallstudie 1:  
<http://www.unionemontana.altavalledelmetauro.pu.it/altro/progetti-e-altri-servizi/distretto-culturale-evoluto-urbino-e-il-montefeltro>

Fallstudie 2: <https://www.ecomuseominiere.it/>

Dalla Longa, R. (2011). Stadtmodelle und öffentlich-private Partnerschaften. New York, USA: Springer. Abgerufen von: <https://www.springer.com/gp/book/9783540705079>

Europäische Kommission. (2017). Mapping of Cultural Heritage Actions in European Union policies, programmes and activities. Bruxelles, Belgium: European Commission. Abgerufen von: [https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/2014-heritage-mapping\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/2014-heritage-mapping_en.pdf)

Vererben. (2007). Ein Leitfaden für erfolgreiche Stadterneuerung, Interreg III C. Norwich, Vereinigtes Königreich: European Association of Historic Towns and Regions (EAHTR). New Jersey, USA: Wiley Periodicals, Inc. Abgerufen von: <http://www.historic-towns.org/wp-content/uploads/2018/09/Inherit-complete-doc-final-version-pdf-Layout-1-1.pdf>



## Autoren & Credits

Damiano Aliprandi, Fondazione Fitzcarraldo



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Projektnummer  
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-SSA

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons

Attribution-Noncommercial-ShareAlike 4.0 International License  
(CC BY-NC-SA 4.0)

