



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology

DIPLOMARBEIT

„Baukulturelles Erbe – Kompetenzen und Beziehungen der Akteure bei erfolgreichen Projekten der In-Wertsetzung“

In Zusammenarbeit mit dem Institut für immobilienwirtschaftliche
Forschung in Wien
unter Berücksichtigung des Projektes „Heritage-Pro“ der Europäischen
Kommission

ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades
eines Diplom-Ingenieurs
unter der Leitung von

Univ.Prof. Prof. h. c. Dipl.-Ing. Arch. Dietmar Wiegand,
E 260-P/ Fachbereich Projektentwicklung und –management
Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen
Technische Universität Wien

eingereicht an der Technischen Universität Wien
Fakultät für Architektur und Raumplanung
von

Max Thomas Lindner
Matrikel-Nr.: 1025646



Wien, am

Unterschrift:

Danksagung

Ich möchte mich bei meinem Diplomarbeitsbetreuer, Univ. Prof. Prof. h.c. DI Arch. Dietmar Wiegand, für die umfassende Unterstützung und das stets konstruktive Feedback bedanken. Er fand immer Zeit für Ratschläge und er ermöglichte es, dass ich mein Studium mit diesem kreativen und interessanten Thema abschließen konnte.

Ich danke sämtlichen Experten für die umfassende Auskunft, die zahlreichen kollegialen Gespräche und den kreativen Austausch.

Ich danke meiner Familie und meinen Freunden für die umfassende Unterstützung während des gesamten Studiums.

Ich danke meiner Freundin, Katharina Ocko, die mich während des ganzen Studiums durchgehend unterstützt hat und mir immer zur Seite stand.

Anmerkung: Zur Vereinfachung der Lesbarkeit werden in der vorliegenden Arbeit nur männliche Endungen verwendet. Dies schließt in jedem Fall die weibliche Form mit ein.

Kurzfassung

Die Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit basiert auf den Thesen und den Ergebnissen der europäischen Initiative HERITAGE-PRO. Der Diplomarbeit liegen die zwei Thesen zugrunde, dass eine geeignete Nutzung einer der wichtigsten Faktoren zum Erhalt baukulturellen Erbes ist und die Organisation einer geeigneten Nutzung, sowie der Erhalt und die In-Wertsetzung baukulturellen Erbes das wertschätzende Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure und Disziplinen erfordert. Ziel der Arbeit ist die Beantwortung der sich daraus ergebenden Forschungsfragen:

- A) Welche Akteure mit welchen Kompetenzen sind in der Lage Burgen und Schlösser In-Wert zu setzen?
- B) Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bzw. erfolgskritischen Faktoren für die In-Wertsetzung und somit den Erhalt baukulturellen Erbes?
- C) Wie kann die Handlungsfähigkeit von Akteuren, welche sich mit dem Erhalt baukulturellen Erbes beschäftigen, gesteigert werden?

Nach eingehender Auseinandersetzung mit den wichtigsten Begriffen zur In-Wertsetzung baukulturellen Erbes, wie z.B. Partizipation, individuelle Fähigkeiten, organisationale Fähigkeiten, Kompetenzen, Akteure, Cluster oder Clusterorganisation, Nachhaltige Entwicklung, Interdisziplinär, Inwertsetzung, sensible Kommunikation und Valorisierung, befasst sich die Arbeit mit acht unterschiedlichen Nutzungskonzepten und den Prozessen der In-Wertsetzung von Burgen und Schlössern in Europa. Nach Auswahl der Fälle und Entwicklung eines Erhebungsschemas wurden Experteninterviews mit den jeweiligen Schlüsselakteuren der einzelnen Projekte geführt, insbesondere um Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren für die In-Wertsetzung baukulturellen Erbes zu erlangen.

Abschließend wurde anhand der gesammelten Erkenntnisse ein Fragenkatalog erstellt, um Kulturmanager, die sich mit der In-Wertsetzung von baukulturellem Erbe beschäftigen, in der Praxis für Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren zu sensibilisieren.

Abstract

The task of this diploma thesis is based on theses of the European initiative HERITAGE-PRO. The thesis is based on the two theses that suitable use is one of the most important factors for the preservation of architectural heritage and the organization of suitable use, as well as the preservation and valorization of architectural heritage, requires the appreciative interaction of different actors and disciplines. The aim of the work is to answer the resulting research questions:

- A) Which actors with which competencies are able to add value to castles and palaces?
- B) What are the most important success factors or success-critical factors for the valuation and thus the preservation of architectural heritage?
- C) How can the ability of actors who deal with the preservation of architectural heritage be increased?

After a detailed examination of the most important terms for the valorization of architectural heritage, such as participation, individual skills, organizational skills, competencies, actors, clusters or cluster organization, sustainable development, interdisciplinary, valorization, sensitive communication and valorization, the work deals with eight different usage concepts and the processes of valorisation of castles and palaces in Europe. After selecting the cases and developing a survey scheme, expert interviews were held with the respective key actors of the individual projects, in particular to gain knowledge about success factors and success-critical factors for the valorization of architectural heritage.

Finally, a questionnaire was created on the basis of the collected findings in order to sensitize cultural managers who deal with the valorisation of architectural heritage in practice to the success factors and success-critical factors.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	I
Kurzfassung	I
Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	3
1 Einleitung	7
1.1 Motivation	7
1.2 Forschungsfragen	11
1.3 Aufbau der Arbeit	13
1.4 HERITAGE-PRO Module	15
1.5 Begriffsdefinitionen	16
2 Arbeitsmethoden	20
2.1 Auswahl der Fälle	20
2.2 Desktoprecherche	21
2.3 Narratives Interview.....	23
2.4 Fragenkatalog	24
3 Fallstudien	25
3.1 Schloss Wiesenburg.....	27
3.1.1 Damals und heute	29
3.1.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure.....	30
3.1.3 Erkenntnisse aus dem Fall	33
3.1.4 Thesen aus dem Fall	33
3.2 Burg Banffy.....	35
3.2.1 Damals und heute	37
3.2.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure.....	39
3.2.3 Erkenntnisse aus dem Fall	40
3.2.4 Thesen aus dem Fall	40
3.3 Schloss Freudenstein.....	42
3.3.1 Damals und heute	44
3.3.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure.....	45

3.3.3 Erkenntnisse aus dem Fall	46
3.3.4 Thesen aus dem Fall	47
3.4 Burgbau Friesach	48
3.4.1 Damals und heute	50
3.4.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure.....	51
3.4.3 Erkenntnisse aus dem Fall	53
3.4.4 Thesen aus dem Fall	53
3.5 Valore Paese - Cammini e percorsi.....	55
3.5.1 Damals und heute	57
3.5.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure.....	58
3.5.3 Erkenntnisse aus dem Fall	60
3.5.4 Thesen aus dem Fall	61
3.6 Caux Palace	63
3.6.1 Damals und heute	65
3.6.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure.....	67
3.6.3 Erkenntnisse aus dem Fall	68
3.6.4 Thesen aus dem Fall	69
3.7 Schloss Gödöllö	70
3.7.1 Damals und heute	72
3.7.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure.....	75
3.7.3 Erkenntnisse aus dem Fall	76
3.7.4 Thesen aus dem Fall	77
3.8 Schloss Hohehorst	79
3.8.1 Damals und heute	81
3.8.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure.....	82
3.8.3 Erkenntnisse aus dem Fall	84
3.8.4 Thesen aus dem Fall	84
4 Erkenntnisse	86
4.1 Erkenntnisse durch die Experteninterviews	86
5 Diskussion.....	101
6 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlung	111
6.1 Schlussfolgerung und Thesen.....	111

6.2 Schlussfolgerungen im Kontext mit HERITAGE-PRO	118
6.3 Fragenkatalog	120
7 Zusammenfassung	123
8 Literaturverzeichnis	124
9 Webseiten	133
10 Interviewpartner	136
11 Abbildungsverzeichnis	138
12 Tabellenverzeichnis	141
13 Abkürzungsverzeichnis	143

14 Anhang	144
14.1 Ergebnisse der Desktoprecherche im Erfassungsschema.....	144
14.1.1 Erfassungsschema Schloss Wiesenburg	145
14.1.2 Erfassungsschema Burg Banffy	169
14.1.3 Erfassungsschema Schloss Freudenstein	188
14.1.4 Erfassungsschema Burgbau Friesach	205
14.1.5 Erfassungsschema Valore Paese – Cammini e percorsi	230
14.1.6 Erfassungsschema Caux Palace	250
14.1.7 Erfassungsschema Königsschloss Gödöllö	267
14.1.8 Erfassungsschema Schloss Hohehorst.....	290
14.2 Pentagon	305
14.2.1 Pentagon Schloss Wiesenburg	305
14.2.2 Pentagon Burg Banffy	306
14.2.3 Pentagon Schloss Freudenstein	307
14.2.4 Pentagon Burgbau Friesach.....	308
14.2.5 Pentagon Valore Paese – Cammini e percorsi	309
14.2.6 Pentagon Caux Palace.....	310
14.2.7 Pentagon Königsschloss Gödöllö.....	311
14.2.8 Pentagon Schloss Hohehorst.....	312
14.3 Kompetenzverteilung in Gruppen.....	313
14.4 Interviewleitfaden (english/ deutsch)	315
Eidesstattliche Versicherung	329

1 Einleitung

1.1 Motivation

Mit dem Ziel baukulturelles Erbe wieder in den Fokus der Öffentlichkeit zu stellen, wurde 2018 das erste Europäische Kulturerbejahr „European Year of Cultural Heritage“ von der Europäischen Union ausgerufen. Das Ziel des Europäischen Kulturerbejahres 2018 war es, die Rolle baukulturellen Erbes für die Gesellschaft und die Wirtschaft hervorzuheben und das Bewusstsein der Öffentlichkeit für die Europäische Geschichte zu schärfen. Es wurde die Vernetzung von Baukulturerbe mit Bereichen der Forschung und Entwicklung, Bildung, kreativen Wirtschaftszweigen, Tourismus und Nachhaltigkeit aufgezeigt.¹

Dass baukulturelles Erbe ein nicht ersetzbares Gut von kulturellem, sozialem, ökologischem und ökonomischen Wert darstellt, wurde 2014 anhand des EU-Berichtes „Cultural Heritage Counts for Europe (CHCfE)“ aufgezeigt.² Studien zur Wirkungserforschung von baukulturellem Erbe auf den ökologischen, ökonomischen, kulturellen und sozial-gesellschaftlichen Sektor wurden im Zeitraum von 1995 bis 2014 gesammelt und ausgewertet. Der Bericht zeigt die signifikant steigende Anzahl der Studien im ökonomischen Sektor. Ökologische Studien wurden erst ab dem Jahr 2002 vorgenommen und sind deshalb unterrepräsentiert. Zunehmende Studien zeigen sich im sozial-gesellschaftlichen Sektor (Abbildung 1).

¹Vgl. <https://www.bmkoes.gv.at/Kunst-und-Kultur/europa-und-internationales/initiativen-in-der-eu/europaeisches-kulturerbejahr-2018.html> (Zugriff: 15.10.2021)

²Vgl. http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2013/11/CHCfE_Report_DE.pdf (Zugriff: 15.10.2021)

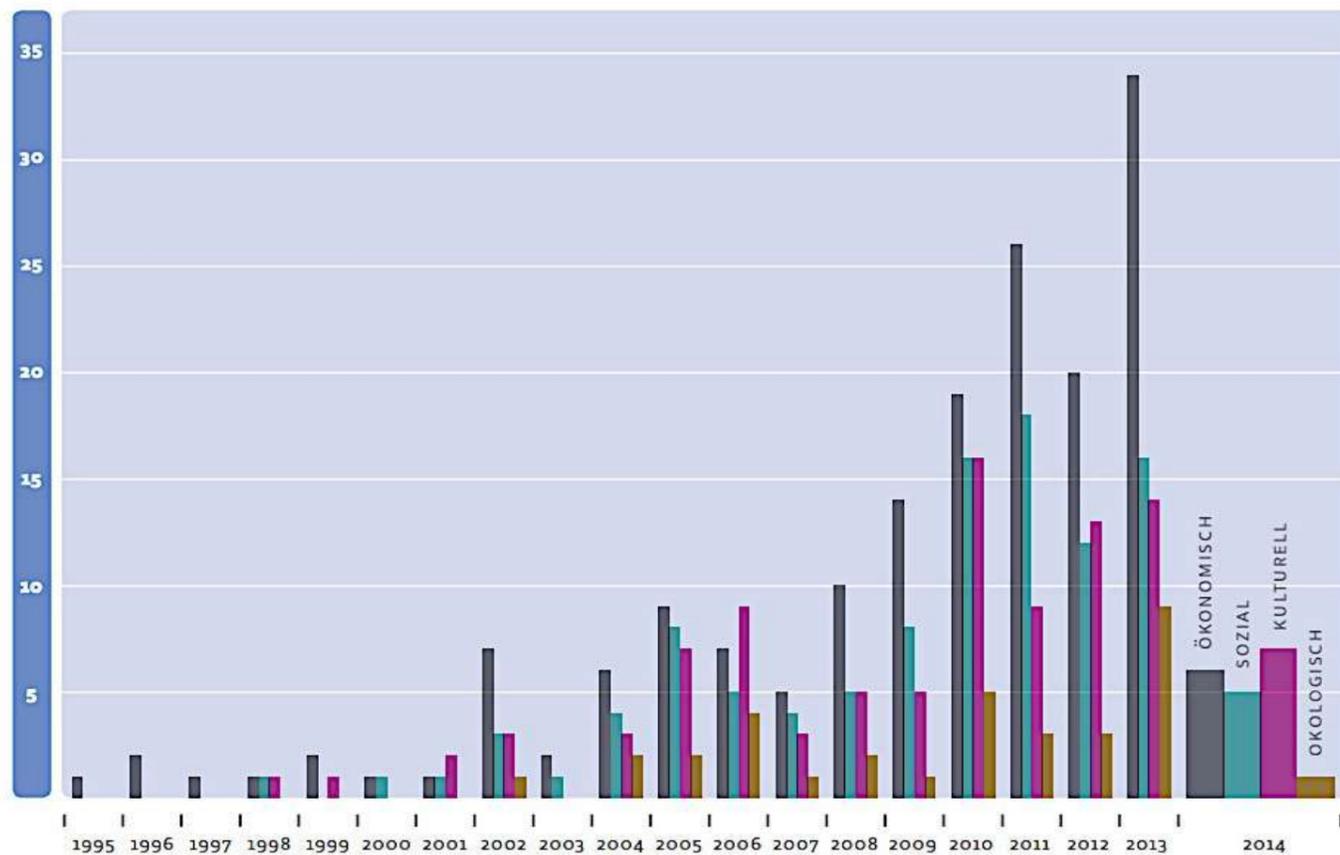


Abbildung 1: Anzahl der gesammelten Studien zur Wirkungserforschung von baukulturellem Erbe in der EU (Quelle: Bericht CHCfE 2014, S.12)

Der Bericht CHCfE 2014 hält nachweislich fest, dass in der EU etwa 300.000 Menschen direkt ihren Arbeitsplatz im Kulturerbesektor beziehen und weitere 7,8 Mio. Menschen indirekt wirtschaftlich vom Kulturerbesektor abhängig sind. Die vorgelegten Daten lassen darauf schließen, dass es nicht an akademischer und forschungsbezogener Fachkenntnis mangelt, sondern an der effizienten Zusammenführung der beteiligten Akteure, die sich mit dem Erhalt baukulturellen Erbes beschäftigen.³

Mit dem Bekenntnis der europäischen Kulturminister zur Schweizer Davos-Deklaration 2018 „...cultural heritage is a crucial component of high-quality Baukultur“ wurde die Bedeutung hochwertiger Baukultur in Europa auf politischer Ebene gestärkt. In der Erklärung von Davos „Towards a high-quality Baukultur for Europe“ wird darauf hingewiesen, dass eine erfolgreiche In-Wertsetzung des baukulturellen Erbes nur im interdisziplinären Austausch gelingen kann. Ein Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche In-Wertsetzung ist das

³Vgl. http://blogs.enactc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2013/11/CHCfE_Report_DE.pdf (Zugriff: 15.10.2021)

Zusammenspiel der Legislative mit Institutionen der verschiedenen Berufsgruppen des Planens und Bauens unter Einbezug der Zivilgesellschaft. Die adaptive Wiederverwendung ist eine notwendige Strategie, um sich Herausforderungen wie zunehmender Urbanisierung, Verringerung der ländlichen Räume, Ressourcenknappheit und Flächenverbrauch zu stellen. Eine hochwertige Baukultur in Europa wird als ein neuer, adaptiver Ansatz zur Gestaltung der gebauten Umwelt verstanden. Durch die kulturelle Verwurzelung wird ein sozialer Zusammenhalt geschaffen, welcher wiederum zu ökologischer Nachhaltigkeit beiträgt.⁴

Die Erklärung von Leeuwarden 2018 ist ein europäisches Referenzdokument und knüpft inhaltlich an die Davos-Erklärung an. Sie wurde von Architekten, Vertretern des Kulturerbesektors und der Europäische Kommission verabschiedet. Die Erklärung verfolgt einen individuellen Ansatz zur erfolgreichen In-Wertsetzung von baukulturellem Erbe und lehnt Patentlösungen ab. Erfolgreiche In-Wertsetzungsprojekte benötigen eine maßgeschneiderte architektonische Lösung. Durch den Einbezug von Akteuren unterschiedlicher Disziplinen ergeben sich neue Möglichkeiten und Themenschwerpunkte im jeweiligen Projekt. Die Besonderheit der Bausubstanz des bestehenden Gebäudes erfordert geeignete Restaurierungs- und Sanierungsmethoden für die Instandsetzung. Inhaltlich wird festgehalten, dass *„...durch intelligente Modernisierung und Nutzungsänderungen neue soziale und wirtschaftliche Entwicklungen in Städten und Regionen gefördert werden können.“* Das baukulturelle Erbe und der Standort müssen ganzheitlich betrachtet werden, um neue Nutzungskonzepte erfolgreich zu etablieren.⁵

Ein Beitrag zum Europäischen Kulturerbejahr 2018 ist die Europäische Initiative HERITAGE-PRO (HP). Sie wird von Institutionen der fünf europäischen Länder

⁴Vgl. https://www.ace-cae.eu/fileadmin/New_Upload/5._Policies/2018/LEEWARDEN_DECLARATION_FINAL_EN.pdf (Zugriff: 15.10.2021)

⁵Vgl. https://www.ace-cae.eu/uploads/tx_jidocumentsview/LEEWARDEN_STATEMENT_FINAL_EN-NEW.pdf (Zugriff: 15.10.2021)

Deutschland, Schweden, Spanien, Österreich und Belgien umgesetzt.⁶ „...Das erklärte Ziel dieser Initiative ist ein Trainingsprogramm mit Trainingsmaterialien zu erarbeiten, die die interdisziplinären Kompetenzen von Kulturerbe-Managern verbessern. Unterschiedliche Fachkräfte sollen durch diese Weiterbildung im Bereich interdisziplinärer Zusammenarbeit baukulturelles Erbe nachhaltig in-Wert setzen, bewirtschaften und somit erhalten können. Weitere Ziele sind die Verbesserung der Arbeitsprozesse im Kulturerbe-Erhalt und die Verbesserung der Kosteneffizienz bei Erhaltungsmaßnahmen.“⁷

Laut der Projektleiterin Dr. Drda-Kühn ist es für interdisziplinäre Teams aus dem Bereich Kulturerbe wichtig, die Erfahrungen und Kompetenzen von Akteuren aus den unterschiedlichen Disziplinen zu kombinieren. Die Tätigkeitsbereiche und die Ausbildungshintergründe der Fachleute sind oftmals sehr unterschiedlich, wodurch sich konträre persönliche Interessen, Vorstellungen, Visionen und Absichten bei der Projektumsetzung ergeben.

Direkte Zielgruppen der Initiative HP sind Akteure, die sich mit der In-Wertsetzung von baukulturellem Erbe beschäftigen und Fachkräfte mit Erhaltungs- und Betriebsaufgabenstellungen (z.B. Kulturerbe-Manager, Architekten, Kunsthistoriker, handwerkliche Fachkräfte). Indirekte Zielgruppen wie z.B. Techniker, Elektriker, Tischler und Steinmetze arbeiten an Kunstdenkmälern. Ebenso werden z.B. Fachkräfte aus der Verwaltung, der Stadt- und Regionalplanung, Universitätsmitglieder und Lehrlinge angesprochen. Somit stehen sämtliche Akteure, die sich mit der In-Wertsetzung von baukulturellem Erbe beschäftigen und etwas bewirken wollen im Fokus von HP. Das Hauptziel von HP ist die Verbesserung der interdisziplinären Kompetenz von Kulturerbe-Managern in Europa.

⁶ Vgl. Beschluss (EU) 2017/864 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Mai 2017 über ein Europäisches Jahr des Kulturerbes; Project Nummer 2018-1-DE02-KA202-005018, 2018

⁷ Drda-Kühn Karin e.a.: “Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe – prospects on skills, training and knowledge transfer for traditional and emerging professions”, Brainstorming Report of the Voices of Culture initiative of European Commission DG Culture and Education: <http://www.voiceofculture.eu/>, 2017

Als Herausforderungen für den Erhalt baukulturellen Erbes gelten der digitale Wandel, die Kürzung öffentlicher Mittel zur Finanzierung, die Umweltbelastung von Kulturerbestätten, die Entstehung neuer Wertschöpfungsketten und die rückläufige Teilnahme der jungen Generation an traditionellen Kulturaktivitäten.⁸ Schwierigkeiten ergeben sich zudem aus der übereilten Privatisierung von baukulturellem Erbe und der jahrelangen Vernachlässigung und mangelhaften Instandhaltung der Bausubstanz. Die Schlussfolgerung aus dieser Problematik ist ein mangelndes Bewusstsein für nachhaltiges Ressourcenmanagement.⁹

1.2 Forschungsfragen

Die hier vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, wie baukulturelles Erbe nachhaltig in Wert gesetzt werden kann. Da die Aufgabenstellung auf den Arbeiten der Europäischen Initiative HERITAGE-PRO (HP) basiert, wurden erfolgreiche In-Wertsetzungsprojekte in Europa untersucht. Durch HP wurden Trainingsmodule erarbeitet, welche die interdisziplinären Kompetenzen von Kulturerbe- Managern, sowie die Arbeitsprozesse im Kulturerbe-Erhalt und die Kosteneffizienz bei Erhaltungsmaßnahmen verbessern. Der Diplomarbeit liegen zwei Thesen zugrunde:

- Eine geeignete Nutzung ist einer der wichtigsten Faktoren zum Erhalt baukulturellen Erbes.
- Die Organisation einer geeigneten Nutzung, sowie der Erhalt und die In-Wertsetzung baukulturellen Erbes erfordert das wertschätzende Zusammenspiel unterschiedlichster Akteure und Disziplinen.

⁸Vgl. <https://www.bmkoes.gv.at/Kunst-und-Kultur/europa-und-internationales/initiativen-in-der-eu/europaeisches-kulturerbejahr-2018.html> (Zugriff: 15.10.2021)

⁹Vgl. http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2013/11/CHCfE_Report_DE.pdf (Zugriff: 15.10.2021), S. 13

Die wichtigsten Forschungsfragen der Arbeit sind daher:

- A) Welche Akteure mit welchen Kompetenzen sind in der Lage Burgen und Schlösser In-Wert zu setzen?
- B) Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bzw. erfolgskritischen Faktoren für die In-Wertsetzung und somit den Erhalt baukulturellen Erbes?
- C) Wie kann die Handlungsfähigkeit von Akteuren, welche sich mit dem Erhalt baukulturellen Erbes beschäftigen, gesteigert werden?

Die Beantwortung der oben genannten Forschungsfragen erfolgt nach folgenden Methoden: Forschungsfrage **A** und **B** werden durch gewonnene Erkenntnisse aus Interviews mit Schlüsselakteuren im Rahmen von Fallstudien beantwortet. Die Vorbereitung auf die Interviews erfolgte im Vorfeld anhand einer Desktoprecherche.

Die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage **C** bilden die gesammelten Thesen aus den Schlussfolgerungen der einzelnen In-Wertsetzungsprojekte. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse durch die Interviews im Rahmen der Fallstudien werden Schlussfolgerungen aus den untersuchten In-Wertsetzungsprojekten gezogen und daraus werden schlussendlich die begründeten Thesen als Beantwortung der Forschungsfrage **C** formuliert.

Die Schlussfolgerungen bilden zusätzlich die Basis für einen Fragenkatalog, welcher die Projektakteure vor Beginn des baukulturellen In-Wertsetzungsprojektes für bestimmte Aspekte sensibilisieren soll.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der zentrale Erkenntnisgewinn im Rahmen der Arbeit erfolgt durch die Interviews im Rahmen der Fallstudien. Ohne die geführten Interviews wäre es nicht möglich gewesen die gestellten Forschungsfragen zu beantworten. In Kapitel 1 werden die Forschungsfragen und die angewendeten Erhebungsmethoden beschrieben. Außerdem findet sich eine Erklärung des Projektes „HERITAGE-PRO“ (HP) und ein Verzeichnis der in der Arbeit häufig verwendeten Fachbegriffe. Nach einer eingehenden Auseinandersetzung mit den wichtigsten Begriffen zur In-Wertsetzung baukulturellen Erbes, wie z.B. individuelle und organisationale capabilities (Porter), Kompetenzen, Akteure, Stakeholder und Beziehungen, befasst sich die Arbeit mit acht unterschiedlichen Nutzungskonzepten in Burgen und Schlössern in Europa. Nach Auswahl der Fälle und Entwicklung eines Erhebungsschemas wurden Experteninterviews mit den jeweiligen Schlüsselakteuren der einzelnen Projekte geführt, insbesondere um Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren zu erheben.

In Kapitel 2 wird die Arbeitsmethodik detailliert erläutert, um zu definieren wie die Forschungsfragen A und B beantwortet werden. Die Kapitel 3, 4 und 5 befassen sich mit dem jeweiligen Projekt und der Beantwortung der Forschungsfragen A und B. Schlussendlich wird in Kapitel 6 die Forschungsfrage C beantwortet. Die damit verbundenen Erkenntnisse werden zusätzlich im Zusammenhang mit HP diskutiert. Final wurde ein Fragenkatalog erstellt, um Projektakteure, die sich mit der In-Wertsetzung von baukulturellem Erbe beschäftigen, für bestimmte Aspekte zu sensibilisieren.

ÜBERBLICK DER FORSCHUNGSFRAGEN

- A) Welche Akteure mit welchen Kompetenzen sind in der Lage Burgen und Schlösser In-Wert zu setzen?
- B) Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bzw. erfolgskritischen Faktoren für die In-Wertsetzung und somit den Erhalt baukulturellen Erbes?
- C) Wie kann die Handlungsfähigkeit von Akteuren, welche sich mit dem Erhalt baukulturellen Erbes beschäftigen, gesteigert werden?

ERHEBUNGS- BZW. FORSCHUNGSMETHODEN

Forschungsfrage A Desktoprecherche und narrative Interviews

Forschungsfrage B Desktoprecherche und narrative Interviews

Forschungsfrage C Weiterführende Erhebung auf Basis von Thesen, Zusammenfassung der Erkenntnisse in einer Erfassungsmatrix und Entwicklung von Maßnahmen

1.4 HERITAGE-PRO Module

Die Bildungsinhalte von HP sind in fünf Themenbereiche in Form von Modulen unterteilt. Zu folgenden Themen gibt es Trainingsmodule:

Modul 1	Globale Herausforderungen und daraus entstehende Möglichkeiten für den Erhalt kulturellen Erbes. Es wird der Begriff „kulturelles Erbe“ erläutert. Kulturelles Erbe kann materieller aber auch immaterieller Natur sein. Zusätzlich werden Ziele und Konzepte auf lokaler Ebene zur Erhaltung und In-Wertsetzung kulturellen Erbes vorgestellt. Dieser Teilbereich widmet sich der objektspezifischen Einordnung in den kulturellen Kontext
Modul 2	Effiziente Teamarbeit und effektive interdisziplinäre Strategie zur Konfliktlösung. Hier geht es um die Bildung eines geeigneten interdisziplinären Kernteams, die effektive Leitung des Teams und die Fähigkeit Konflikte zu lösen und sinnvolle Kompromisse zu finden. Außerdem wird darauf hingearbeitet, wie Konflikte außerhalb des Kernteams bewältigt werden können. Es geht um interdisziplinäre Übereinstimmung, Verständnis und Nachhaltigkeit in der Prozessabwicklung. Dieser Teilbereich erarbeitet ein Plus an kommunikativen Interaktionsmaßnahmen zwischen den Proponenten.
Modul 3	In-Wertsetzung des kulturellen Erbes. Die Erstellung eines adaptiven Nutzungskonzeptes ist wesentlicher Teil des In-Wertsetzungsprozesses, damit die Akteure lernen eine nachhaltige Wertschöpfung zu gestalten. Dieser Teilbereich widmet sich dem essentiellen Transponierungsprozess für die In-Wertsetzung.
Modul 4	Die Rolle der Partizipation der Gesellschaft. Hier werden Werkzeuge und Instrumente zur Einbindung unterschiedlicher Interessensvertreter und Bürger auf lokaler Ebene vorgestellt. Hier erfolgt eine Übertragung und Einbindung der nützlichen Stakeholder.
Modul 5	Effektive Kommunikation in einem interdisziplinären Umfeld. Der Bildungsinhalt des kommunikativen Bereichs ist der sensible, respektvolle und wertschätzende Umgang mit sämtlichen Akteuren in Kombination mit audiovisuellen Sprachformen und innovativen Kommunikationsformen im digitalen Zeitalter.

Tabelle 1: Übersicht der Trainingsmodule für Bildungsinhalte von HP (Quelle: heritage-pro.eu/de/trainingsmodule/trainingsmodule/ Zugriff: 05.05.2021)

Die Erkenntnisse aus den in der Arbeit untersuchten Objekten werden in kritischen Kontext mit den Trainingsinhalten von HP gestellt.

1.5 Begriffsdefinitionen

Im anschließenden Glossar werden in der Arbeit häufig verwendete Begriffe erläutert:

Akteure – Betrachtet man einzelne Menschen, werden diese als individuelle Akteure bezeichnet. Überindividuelle Akteure sind Zusammenschlüsse mehrerer individueller Akteure wie z.B. ein Staat, ein Konzern oder eine NGO. Akteuren können öffentlicher (Staat), privater (Einzelperson, Gesellschaft) und intermediärer (NGOs) Herkunft sein.¹⁰

Baukulturelles Erbe – Als baukulturelles Erbe bezeichnet man unbewegliche Denkmale. Laut Denkmalschutzgesetz (DMSG) bezeichnet man „... von Menschen geschaffene unbewegliche und bewegliche Gegenstände (einschließlich Überresten und Spuren gestaltender menschlicher Bearbeitung sowie künstlich errichteter oder gestalteter Bodenformationen) von geschichtlicher, künstlerischer oder sonstiger kultureller Bedeutung...“ als Denkmal.¹¹

Cluster oder Clusterorganisation – Ein Cluster ist nach Definition von Porter ein vermehrtes räumliches Auftreten von regionalen Unternehmen. Dadurch ergibt sich einerseits eine Konkurrenz zwischen den Akteuren, andererseits profitieren diese Akteure durch Kooperation voneinander. Laut Porter gibt es zu den vier Bestimmungsfaktoren von einem Cluster (Faktorenbedingung, Nachfragebedingungen, verwandte und unterstützende Branchen, Unternehmensstrategie) noch die zwei weiteren Einflussfaktoren der Rolle des Staates (Förderung, Forschung, Bildung, Technologie) und der zufälligen Ereignisse (Krieg, Naturkatastrophen etc.). Nach Definition einem von der Europäischen Union gesponserten Programm zur Vernetzung von Clustern, der

¹⁰ Vgl. Gabriel, M. (Hrsg.). Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie. Wiesbaden: Springer VS, 2004

¹¹ Denkmalschutzgesetz (DMSG), Bundesgesetz betreffend den Schutz von Denkmalen wegen ihrer geschichtlichen, künstlerischen oder sonstigen kulturellen Bedeutung, StF: BGBl. Nr. 533/1923 (NR: GP I 1513 AB 1703 S. 209.), § 1.[1]

European Cluster Collaboration Platform (ECCP), sind Cluster *"...Strukturen oder organisierte Gruppen unabhängiger Parteien (wie innovative Neugründungen, kleine, mittlere und große Unternehmen sowie Forschungs- und Wissensverbreitungsorganisationen, gemeinnützige Organisationen und andere verwandte Wirtschaftsakteure), die die Innovationstätigkeit durch die Förderung der gemeinsamen Nutzung von Einrichtungen und des Austauschs von Wissen und Know-how sowie durch einen wirksamen Beitrag zum Wissenstransfer, zur Vernetzung, zur Informationsverbreitung und zur Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und anderen Organisationen des Clusters anregen sollen."*¹²

Individuelle Fähigkeiten – Die Personenkompetenz bzw. personale Kompetenz) ist eine Fähigkeit, eine Einstellung oder eine Eigenschaft einer Einzelperson. Diese Person ist in der Lage, sich in einem unübersichtlichen Wissensumfeld zu orientieren und mit Informationen systematisch umzugehen.¹³

Interdisziplinär – Wenn Personen aus verschiedenen Fachbereichen miteinander arbeiten wird dies als „fächerübergreifend“ bzw. „interdisziplinär“ bezeichnet.¹⁴

In-Wertsetzung – Unter dem Begriff "In-Wertsetzung" versteht man im Allgemeinen „Wertzuweisung“ bzw. „Aufwertung“. Die europäische Initiative HP betont, dass es wichtig ist den Begriff gemeinsam mit kulturellen, wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und nachhaltigen Faktoren zu verstehen.¹⁵

¹² Vgl. <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations> (Zugriff: 15.10.2021)

¹³ Vgl. Probst, Gilbert J.B, Deussen, Arne, Eppler, Martin J., Raub, Steffen P.: Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2000

¹⁴ Vgl. Frodeman, R., Klein, J. T., & Pacheco, R. C. D. S. (Eds.). The Oxford handbook of interdisciplinarity. Oxford University Press. 2017

¹⁵ Vgl. heritage-pro.eu/de/trainingsmodule/trainingsmodule/ (Zugriff: 05.05.2021)

Kompetenzen - Kompetenz bedeutet Fähigkeit. Insbesondere die Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit, aber auch die Fähigkeit mit Wissen umzugehen spielen beim Projektmanagement eine große Rolle.¹⁶

Nachhaltige Entwicklung – Ist ein Vorgang, welcher zu einer Ausgeglichenheit zwischen den Bedürfnissen der heutigen und den Lebensbedingungen der zukünftigen Generation führt. Das Prinzip der Nachhaltigkeit bedeutet also gegenwärtige Bedürfnisse zu befriedigen, ohne dabei die Tilgung zukünftiger Bedürfnisse zu gefährden.¹⁷

Organisationale Fähigkeiten – Organisationale Kompetenzen werden als Leistungsvermögen im Umgang mit herausfordernden Aufgaben verstanden. Es geht um die Entwicklung fortlaufender innovativer Prozesse und Produkte mit ständig neuem Wissen, neuen Technologien und innovativen Systemen. Diese Fähigkeiten bilden die Basis für unternehmerische Strategien.¹⁸

Partizipation – Darunter versteht man die Teilnahme bzw. Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und Interessenvertretern/ Interessierten. Diese Zusammenarbeit beginnt beim Informationsaustausch und reicht bis hin zur aktiven Beteiligung.¹⁹

Sensible Kommunikation - Dieser Begriff bezeichnet eine Kommunikationstechnik, mit dem Ziel einer rücksichtsvollen und respektvollen Gesprächsführung zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen aus unterschiedlichen Disziplinen und mit unterschiedlichen kommunikativen Fähigkeiten. Durch diese einfühlsame Gesprächsführung steigt das Vertrauen

¹⁶ Vgl. Probst et al., 2000

¹⁷ Vgl. Von Hauff, M. Nachhaltige Entwicklung. De Gruyter Oldenbourg, 2014

¹⁸ Vgl. Probst et al., 2000

¹⁹ Vgl. <https://www.partizipation.at/glossar.html> (Zugriff: 05.05.2021)

und Missverständnisse können vermieden oder schneller beseitigt werden. Ein angenehmes Arbeitsumfeld soll die Leistung im Team steigern.²⁰

Valorisierung - Der Begriff "Valorisierung" steht für Aufwertung bzw. Wertsteigerung. Neben dem wirtschaftlichen Aspekt spielen Nachhaltigkeit sowie kulturelle, ökologische und soziale Einflussfaktoren eine Rolle.²¹

Wertschöpfungskette – Die sogenannte „Value Chain“ befasst sich mit der Beziehung von Ressourcen, Tätigkeiten und Werten. Durch den Prozess von Tätigkeiten werden Werte geschaffen und Ressourcen verbraucht. Der amerikanische Ökonom und Wirtschaftsprofessor Michael E. Porter verfasste 1985 erstmals ein Konzept zur Wertschöpfungskette „...*Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen.*“²²

²⁰ Vgl. <https://heritage-pro.eu/de/trainingsmodule/> (Zugriff: 05.05.2021)

²¹ Vgl. <https://heritage-pro.eu/de/trainingsmodule/> (Zugriff: 05.05.2021)

²² Porter, Michael Eugene: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Aus dem Englischen übers. von Angelika Jaeger. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1986

2 Arbeitsmethoden

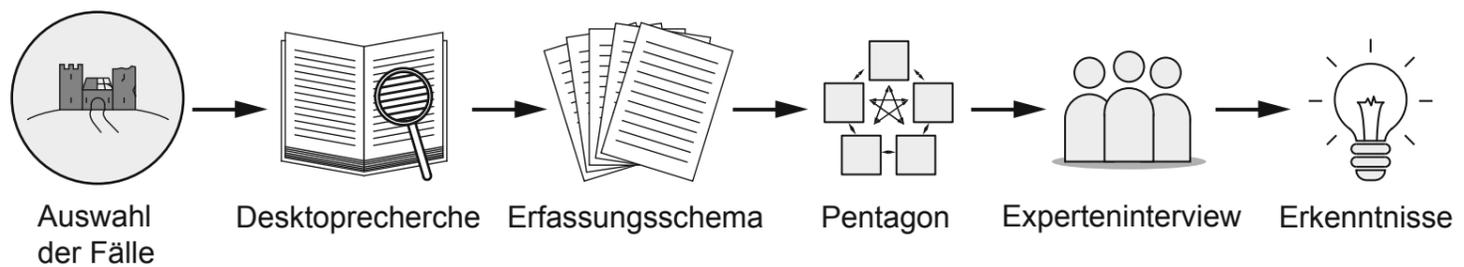


Abbildung 2: Prozessübersicht: Auswahl der acht Fallstudien, Desktoprecherche, Erstellung des Erfassungsschemas, Übersicht der Projekte im Pentagon als Interpretationshilfe, Experteninterviews mit Schlüsselakteuren, Erkenntnisse zum Erhalt baukulturellen Erbes

2.1 Auswahl der Fälle

Die Auswahl welche wurde nach Ruinen, Schlössern oder Burgen in Europa gesucht, welche durch verschiedenste Akteurskonstellationen im Zuge einer Umnutzung erfolgreich in Wert gesetzt wurden. Um ein breiteres Spektrum zu erlangen wurde nach verschiedenen Nutzungskonzepten gesucht, sowie nach verschiedenen Zuständen der Bausubstanz. Anschließend wurden acht Projekte ausgewählt.

Die Auswahl der Fallstudien basierte auf dem Rahmen von Yin²³ zur Identifizierung von Fällen und zur Festlegung der Logik der Fallstudien. Nach Yin²⁴ sollte die Auswahl der Fälle für ein Fallstudien-Forschungsprojekt auf folgenden Kriterien basieren:

1. Der Zugang zu den Daten muss für den potenziellen Fall ausreichend sein und diese Daten sollten die gewählte Datenerhebungsmethode ergänzen.
2. Der Fall muss geeignet sein, die gestellten Forschungsfragen zu beantworten.

²³ Vgl. Yin, Robert K.: Case study research: Design and methods. Applied social research methods series. 5. Auflage. Los Angeles: SAGE, 2014

²⁴ Vgl. Yin 2009. S. 6, 35, 175–179

Bei der Auswahl der Fallstudien für dieses Forschungsprojekt wurden die oben genannten Kriterien berücksichtigt und erfüllt.

Weitere Auswahlkriterien für die Fallstudie:

3. Der Fall muss ein Beispiel für ein erfolgreiches adaptives Wiederverwendungsprojekt sein.

4. Das Gebäude und/ oder die Liegenschaft muss in irgendeiner Form unter Denkmalschutz stehen.

Ausgewählt wurde eine Variation an acht unterschiedlichen Schlössern und Burgen, welche die oben genannten Kriterien erfüllten und durch unterschiedliche Nutzungskonzepte erfolgreich wieder in Wert gesetzt wurden.

2.2 Desktoprecherche

Die erhobenen Daten im Zuge der Desktoprecherche zur den erfolgreichen In-Wertsetzungsprojekten wurden in einer von Prof. Wiegand zur Verfügung gestellten Erfassungsmatrix eingepflegt. Angeführte Punkte der Erfassungsmatrix waren allgemeine Projektinformationen, Daten zur Kommune, Standort, Akteure, interne Prozesse, Erfolgsfaktoren bzw. erfolgskritische Faktoren. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit der gesammelten Daten wurden Kontaktinformationen und Quellen zu den jeweiligen Projekten angeführt. Die Erfassungsmatrix soll die Vergleichbarkeit verschiedener Objekte aufzeigen. Durch die Desktoprecherche wurden Interviewpartner ausfindig gemacht, die maßgeblich an dem jeweiligen Projekt beteiligt waren.

Als Hilfestellung wurde nach der Desktoprecherche für jede Fallstudie eine Grafik in Anlehnung an das „Fünfeck der öffentlichen Ziele“ erstellt, um die Ziele und Mittel der gefundenen Akteure für die verschiedenen öffentlichen Sektoren zu erörtern. In diesem „Fünfeck der öffentlichen Ziele“ werden kulturelle, soziale, wirtschaftliche, räumlich-ökologische und politische Werte unterschieden. Sämtliche Sektoren des Fünfecks (Pentagon) sind miteinander verwoben. Jede

Veränderung in einem Sektor bewirkt früher oder später eine Modifikation in einem anderen öffentlichen Bereich.²⁵

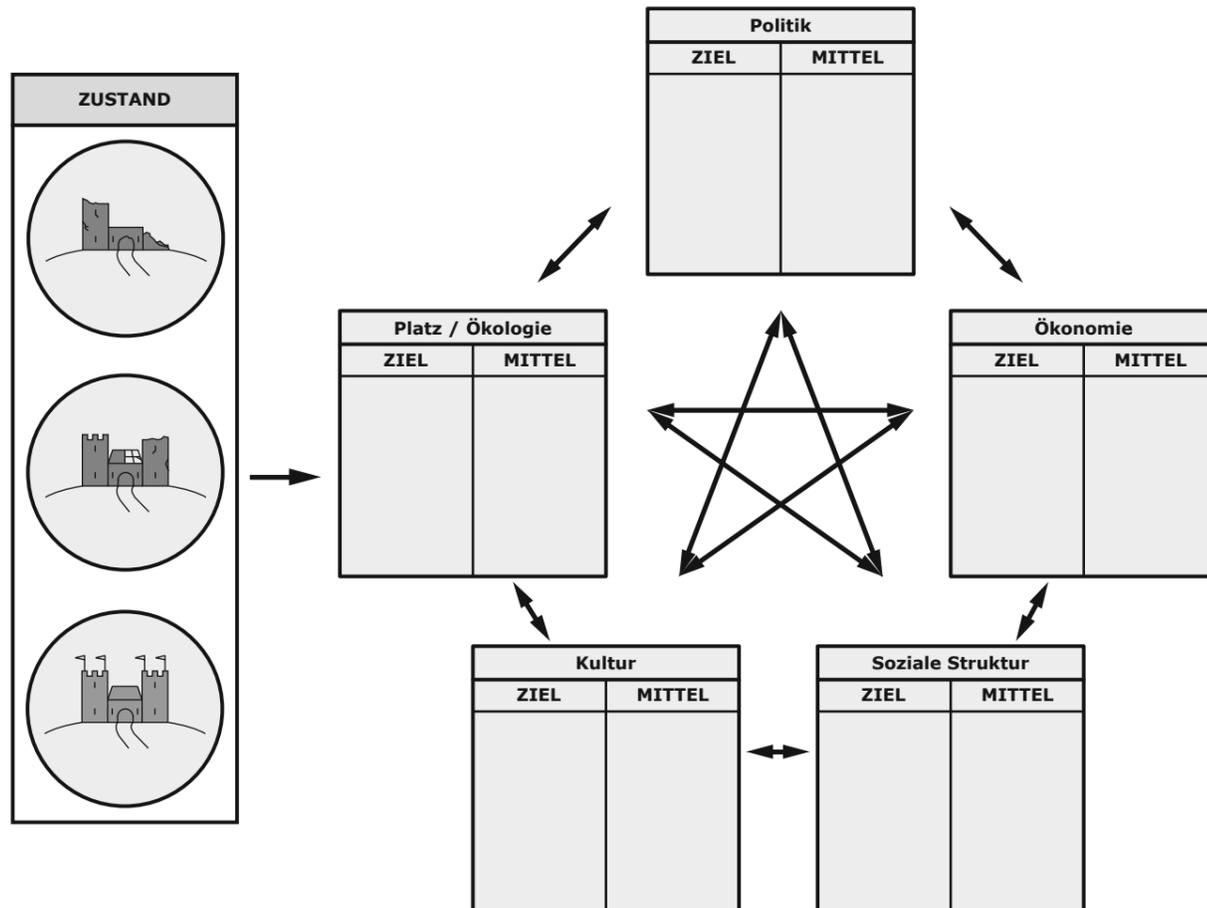


Abbildung 3: Pentagon zur Erfassung der Ziele und Mittel in den fünf Sektoren Politik, Ökonomie, Soziale Struktur, Kultur, Ökologie in Abhängigkeit des Objektzustandes, eigene Darstellung nach „Fünfeck der Wertaspekte von öffentlichem Interesse respektive Ziel- und Effektraum von In-Wertsetzungsprojekten.“

²⁵ Vgl. Wiegand Dietmar, Hably Dora; Kartysh Yulia: Institut für Immobilienforschung, 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): HERITAGE-PRO, MODUL 3, In-Wertsetzung des Kulturerbes, 2018, S.11, Projektnummer: 2018-1-DE02-KA202-005018

2.3 Narratives Interview

Zur Beantwortung der Forschungsfragen A und B wurden zuerst Desktoprecherchen durchgeführt. Diese Nachforschungen waren besonders in Bezug auf Forschungsfrage B und den damit verbundenen Daten nicht ausreichend. Aus diesem Grund wurde eine weitere Erhebungsmethode gewählt, das narrative Interview. Zur Entwicklung dieses nicht-standardisierten Befragungsverfahrens war der Soziologe Fritz Schütze 1977 federführend.²⁶ Der Interviewleitfaden (siehe Anhang 14.4) wurde in deutscher und englischer Sprache verfasst und diente als Hilfestellung, um den Gesprächsfluss der befragten Personen nicht zu unterbrechen. Die Personen sollten in einen Redefluss kommen und das Projekt nach ihrer Sichtweise rekapitulieren.²⁷ Es wurden Prozesse, Interessen, Strukturen, Akteure und Beziehungen dieser Projekte untersucht.²⁸ Das Interview musste entsprechend vorbereitet werden, um themenbezogene Fragen stellen zu können. Hierzu wurde ebenfalls eine Literaturübersicht erstellt bezüglich der Problematik von adaptiver Wiederverwendung denkmalgeschützter Gebäude. Die gesammelten Daten flossen in die Erstellung des Leitfadens ein und wurden verinnerlicht, um im Verlauf des Interviews detaillierte Informationen zu bekommen.²⁹

Die einzelnen Personen wurden per Telefon bzw. E-Mail kontaktiert. Das Interview selbst wurde entweder telefonisch oder über ein Online-Meeting durchgeführt. Die Interviews fanden zwischen Februar und August 2021 mit folgenden Personen statt:

²⁶Vgl. Bruno von Klobuczynski, M.A. Christian (Autor), Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden. Das narrative Interview nach Fritz Schütze, München, 1999

²⁷Vgl. Flick, U. (2016). Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge. 3. Aufl. Hamburg: rowohlts enzyklopädie; Stigler, H., & Felbinger, G., Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In H. Stigler, & H. Reicher (Hrsg.), Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften (S. 141-146.). Innsbruck: Studienverlag, 2012

²⁸ Vgl. Schirmer, D., Empirische Methoden der Sozialforschung: Grundlagen und Techniken. UTB, Stuttgart, 2009

²⁹ Vgl. Stigler; Felbringer, 2012: S. 142

- **DI Ulrich Ahlert**, Projekt: Schloss Wiesenburg, Position: Projektleiter
Modus: per Telefon
- **Dr Berki, Timea** - Transylvania Trust Stiftung, Projekt: Burg Banffy,
Position: Projektleiter, Modus: Online-meeting
- **Michael Eckardt** – Hochbau- und Liegenschaftsamt, Projekt: Schloss
Freudenstein, Position: Bauherr, Modus: per Telefon
- **Dr. Tamás Ujváry**, Projekt: Königsschloss Gödöllőer, Position:
Geschäftsführender Direktor, Modus: Online-meeting
- **Jean Fiaux**, Projekt: Caux Palace, Position: Stiftungsratsmitglied,
Modus: Online-meeting
- **DI Francesca Graziani** - Agenzia del Demanio, Projekt: Valore Paese –
Cammini e percorsi, Position: Projektleiter, Modus: per E-mail
- **Mag. Gerald Krenn**, Projekt: Erlebnis Burgbau Friesach, Position:
Projektleiter, Modus: per Telefon
- **Architektin Bettina Wagner-Pribbernow**, Projekt: Schloss Hohehorst
Position: Projektleiter, Modus: per Telefon

Sowohl die Anzahl der stattgefundenen Gespräche, wie auch die Gesprächsdauer waren nicht einheitlich. Es konnten somit keine allgemein gültigen Angaben gemacht werden. Die Daten wurden durch E-Mails verifiziert. Das primäre Ziel der Befragung war Antworten auf die oben gestellten Forschungsfragen zu erhalten.

2.4 Fragenkatalog

Aus den gewonnen Erkenntnissen wurde ein Fragenkatalog mit erfolgskritischen Fragen erstellt, um die Projektakteure in den Prozessen der Projektentwicklung zu sensibilisieren. Inhaltlich basieren die Fragen auf den gesammelten Thesen der einzelnen Fallbeispiele und spiegeln relevante Themenbereiche für die Durchführung erfolgreicher In-Wertsetzungsprojekte baukulturellen Erbes wider.

3 Fallstudien

Die Fallstudienmethode kann aufgrund ihrer formalen Definitionen als empirische Untersuchungsmethode, die ein zeitgenössisches Phänomen in seinem realen Kontext untersucht, betrachtet werden. Insbesondere wenn die Begründung für das Auftreten des Phänomens nicht klar erkennbar sind. Erkundung, Beschreibung und Erklärung der Fälle stehen bei dieser Forschungsmethode im Mittelpunkt. Obwohl Fallstudien ein einzigartiges und nützliches Konzept für Untersuchungen bieten, gibt es Kritikpunkte wie z.B. die Validität der Daten, die wissenschaftliche Verallgemeinerung und die Forschungsdauer, die bedacht werden müssen. Eine Fallstudie stellt folglich weder eine Stichprobe der Realität dar, noch eine statistische Verallgemeinerung. Das Ziel einer Fallstudie ist es, Theorien durch analytische Prozesse zu generalisieren bzw. zu erweitern.³⁰ Tabelle 1 erfasst die ausgewählten acht Fallstudien und zeigt Daten zu Objekt, Lage, Projektstart, Besitz, Größe, innovativer Nutzung und Epoche der Erbauung.

³⁰ Vgl. Yin, R. K.-Z., Case study research : design and methods/ Third Edition. London, Sage, 2003, S.13.

Liste der untersuchten Fallbeispiele

Objekt	Lage	Projektstart (Jahr)	Besitz	Größe (m ²)	Neue Nutzung	Epoche
Schloss Wiesenburg	Brandenburg, Deutschland	1997	Privat	11.000 m ²	Wohnungen, Büros, Tourismuscenter	12. Jh.
Burg Banffy	Cluj, Rumänien	2015	Intermediär	540.000 m ²	Veranstaltungsort, Kulturzentrum, Ausstellungsraum	14. Jh.
Schloss Freudenstein	Sachsen, Deutschland	2004	Staat	BGF: 16.450 m ²	Archiv, Museum, Restaurant	12. Jh.
Erlebnis Burgbau Friesach	Kärnten, Österreich	2009	Staat	4.000 m ²	Bau einer Burg, Besucherzentrum	13. Jh.
Cammini e percorsi	Italien	2015	Staat	103 Objekte	Schaffung von diversen Infrastrukturen entlang mehrerer Kulturrouten	ab 12. Jh.
Caux Palace	Waadt, Schweiz	1995	Intermediär	29.500 m ²	Konferenzzentrum/Schule	20. Jh.
Schloss Gödöllő	Gödöllő, Ungarn	1982	Staat	280.000 m ²	Museum/Konferenzzentrum	18. Jh.
Schloss Hohehorst	Niedersachse, Deutschland	2014	Privat	4.100 m ²	Wohnungen, Archiv	19. Jh.

Tabelle 2: Liste der untersuchten Fallbeispiele mit Objekt, Lage, Projektstart (Jahr), Besitz, Größe (m²), neue Nutzung und Epoche

Die wichtigste Rolle von Fallstudien ist die Bereitstellung von effizienten Erklärungen, wenn eine verbindende Kausalität unter den Phänomenen vermutet wird.³¹

³¹ Vgl. Yin 2003, S.13

3.1 Schloss Wiesenburg

Kenndaten des Projektes

<p>Lage</p> 	<p>Südlich des Ortskerns von Wiesenburg im Bundesland Brandenburg, Landkreis Potsdam-Mittelmark am Rande der Brandtsheide im Naturpark Hoher Fläming. Der anschließende öffentlich zugängliche Schlosspark erstreckt sich zwischen dem Schloss und dem Bahnhof Wiesenburg und steht seit 1982 unter Denkmalschutz, Anfahrt 1 Std. 20 Minuten (Auto) und 1 Std.30 Minuten ÖV von Berlin Mitte , Pendler von Speckgürtel 70%</p>
<p>Zentrale Daten</p>	<p>Strukturschwache Region, Bevölkerungsabnahme in Wiesenburg/Mark ist seit 2010 wieder am Sinken (-10% 2010 bis 2020), Projekt besitzt Vorreiterrolle, 147 Hektar Fläche, das bedeutendste Gartenmerkmal zwischen Potsdam und Wörlitz, im Naturpark Hohe Fläming (827 qm), Brandenburg BIP 2019: 73 931 (-3,2%), BiP/Kopf 2017: 5.303€ , KKS Potsdam-Mittelmark 2020: 97,8</p>
<p>Eigentümer</p>	<p>Park und Schloss getrennt; nach 1945 ging Schloss als Eigentum an Land Brandenburg, bis 1992 Internat, danach Leerstand, 1998 Privatisiert - über Konzeptvergabe, Park in öffentlicher Hand, Parkförderverein Wiesenburg (103 Mitglieder, Stand 04/2021)</p>
<p>Verträge</p>	<p>Kaufvertrag (privat)</p>
<p>Renovierung/ Sanierung</p>	<p>1996 durch Investorengruppe Instandsetzung von Grund auf Schlossanlage Sanierung 2003 abgeschlossen</p>
<p>aktuelle Nutzung</p>	<p>Park: Kulturveranstaltungen u.a. durch theatrale Parkführung, Vernissagen, Konzerte Schloss: Wohnen, Arbeitsplatz, Umgebung auch als Reitlandschaft (Urlaub)</p>
<p>Erfolgsfaktoren</p>	<p>Schlüsselakteur DI Ahlert (Eigentümer), Nutzungssynergie Wohnraum und sozialer Räume mit Gemeinde, Kaufpreis günstig, Zusammenarbeit mit Denkmalamt und Gemeinde (inkl. lokaler Akteure), Lage passt zu Nutzungskonzept, lokale Akteure profitieren durch Tourismusbelebung, Bewohner helfen aktiv bei Veranstaltungen mit, Marketingstrategien, Finanzierung gesichert durch Zusammenarbeit Eigentümer mit lokaler GmbH (Kapitalzuschüsse)</p>
<p>Erfolgskritische Faktoren</p>	<p>Gefährdete Finanzierung durch Insolvenz von zwei Mitinvestoren</p>
<p>Interviewte Person, Datum</p>	<p>DI Ahlert Arne, 24.04.2021</p>

Tabelle 3: Kenndaten Schloss Wiesenburg. Quelle: Erfassungsschema



Abbildung 4: Vogelperspektive Schloss Wiesenburg

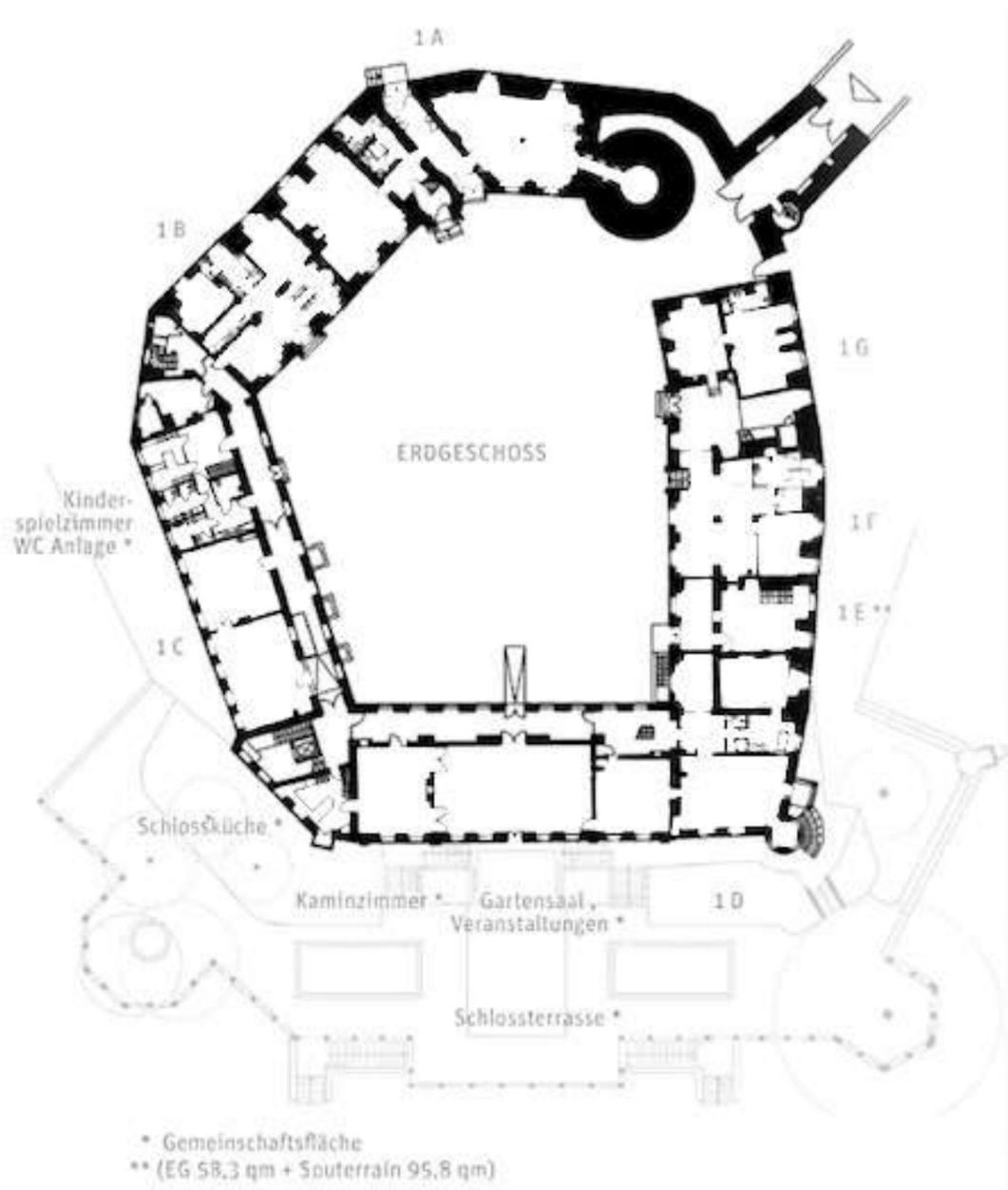


Abbildung 5: Erdgeschoss Grundriss Schloss Wiesenburg

3.1.1 Damals und heute

Das erste Mal wurde das heutige Schloss als Burgwardium (Burg) im 12. JH urkundlich erwähnt. Die Burg übernahm mit zwei weiteren Burgen den Gebietsschutz des Hohen Flämings. Im 16. JH wurde die Burg während des Schmalkaldischen Krieges von Söldnern in Brand gesetzt. Nur die Ringmauern und der Bergfried überstanden das Feuer. Der Wiederaufbau dauerte etwa zwanzig Jahre und erfolgte als Schloss im Renaissance-Stil. In diesem Zeitraum entstand das Männekentor. Das Männekentor gilt als das heutige Wahrzeichen des Ortes Wiesenburg.³²

Während des Dreißigjährigen Krieges wurde das Schloss im Zuge von Plünderungen gänzlich ausgeräumt. Es folgte der Leerstand. Nach Kriegsende kehrten die Besitzer ins Schloss zurück und ließen es wieder in Stand setzen. Es folgte die Erweiterung des Hauptschlusses im 18. JH. Im 19. JH erhielt das Schloss sein heutiges Aussehen nach durchgreifender Umgestaltung im Stil der Neorenaissance. Ein Schlossgarten und ein Schlosspark wurden angelegt. Bis 1945 war das Schloss stets im Besitz von Adelsfamilien. Nach 1945 wurden die Besitzer enteignet und Schloss Wiesenburg ging in den staatlichen Besitz des Landes Brandenburg über. Es folgte die Umfunktionierung in ein öffentliches Schulgebäude im Internatsstil.³³ Nach der Umsiedlung des Internats suchte die Gemeinde ab 1992 eine neue Nutzung samt Investor für das sanierungsbedürftige Schloss. 1997 fand sich eine Investorengruppe, welche Wohnungseinheiten im Schloss etablierte.³⁴

Das Objekt wurde über die Jahrhunderte von einem Gutshof zu einer Burg und dann zu einem Schloss umgebaut. Aufgrund der verschiedenen Baustile (Romanik, Renaissance, Neorenaissance) und dem schlechten Zustand der Bausubstanz konnten vom Amt für Denkmalschutz lediglich die Grundmauern

³² Vgl. Piltz G. (1968). *Schlösser und Gärten um Berlin*. VEB Seemann Verlag, Leipzig, S. 15

³³ Vgl. Piltz G., 1968

³⁴ Vgl. <https://www.moz.de/lokales/bad-belzig/geschichte-das-wiesenburger-schloss-einst-und-jetzt-54487684.html> (Zugriff: 14.10.2021)

unter Schutz gestellt und erhalten werden. 1997 folgte der Verkauf des Schlosses an eine private Investorengruppe rund um den Schlüsselakteur DI Ahlert (Eigentümer, Investor und Architekt). Der Kaufpreis an sich belief sich auf einen symbolischen Wert. Der Kaufvertrag beinhaltete aber die Auflage das Schloss instand zusetzen. Die Restaurierungsarbeiten dauerten von 1998 bis 2003.³⁵

3.1.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure

DI Ahlert hatte bereits Erfahrung durch das vorangegangene Projekt „Wasserschloss Hürth“, welches in den siebziger Jahren gekauft und mit privaten Investoren (befreundeten Familien) zu einem **Mehrparteienhaus** umgebaut wurde. Laut eigener Aussage kaufte der Vater von DI Ahlert das Schloss Wiesenburg 1997 aus „...steuerlichen Abschreibungs- und Selbstverwirklichungsgründen.“ Das Ziel war es, das Konzept der privaten kleinen Wasserburg auf ein flächenmäßig größeres Schloss umzulegen. Zur Geschichte von Schloss Wiesenburg berichtete der Architekt, dass das Schloss viele Bauphasen durchlebte. Das Schloss wurde nie als Schloss konzipiert, sondern war eigentlich ein Gutshof, welcher über die Jahrhunderte von einem Gutshof in eine Burg und letztendlich in ein Schloss umgebaut wurde. Das Schloss hebt sich von den übrigen Backsteineinfamilienhäusern so massiv ab, dass es ein Solitär in der übrigen ländlichen Gegend darstellt. Eine bauliche Besonderheit des Schlosses ist, dass es den Grundriss eines Fünfecks aufweist und durch vier Treppenhäuser erschlossen wird. Dieser Faktor vereinfachte die Erschließung der einzelnen Wohnungen. Das Schloss war zuvor ein Internat und konnte daher sehr leicht zu Wohnungen umgebaut werden. Es wurde zwar angedacht aus dem Schloss ein Hotel zu machen, der Grundriss des Schlosses ließ dies aber nicht zu und das Nutzungskonzept wäre für den Standort ein falsches gewesen (**Standortanalyse**). Durch den Umbau wurden 22-24 Wohnungen geschaffen, ein paar davon waren individuell teilbar. Als die zwei Mitinvestoren wegen Betrugs verhaftet wurden, stand das Projekt kurz vor dem

³⁵Vgl. <https://www.immobilien-zeitung.de/88752/schloss-wohngemeinschaft-sucht-neue-mitbewohner> (Zugriff: 20.10.2017)

Aus. Das Projekt wurde von der Rheinische Eigengrund GmbH (REG) übernommen. Der Geschäftsführer der REG war ein guter Freund von DI Ahlert. Um das Projekt retten zu können, musste das Konzept jedoch geändert werden. Die Wohnungen wurden den Mietern zum Kauf angeboten. Dieses Angebot wurde teilweise angenommen. Die restlichen Mieter durften solange in den Wohnungen bleiben, bis ein neuer Eigentümer von der REG gefunden wurde.

Bei der Restauration war das Amt für Denkmalschutz ein wesentlicher Partner. Dadurch konnten erhaltenswerte und erhaltbare Regionen des Schlosses ermittelt werden. Es stellte sich heraus, dass sich innerhalb der Immobilie kaum etwas erhaltenswertes befand. Deshalb wurden nur Rohbau und Fassaden unter Denkmalschutz gestellt. Bei der Fragestellung der korrekten Fassadengestaltung half das Amt für Denkmalschutz, den richtigen Putz zu ermitteln. Ein wesentliches Merkmal der Burg ist der bauliche Wandel über die Jahrhunderte, geschuldet durch die vielen verschiedenen Bauherren.

Ein weiterer wichtiger Akteur war die Bürgermeisterin Frau Barbara Klembt von der Gemeinde Wiesenburg/ Mark. Ihre Kompetenz lag in der **Fördermittelbeschaffung**. Nachdem eine Firma aus der DDR in Konkurs gegangen ist, suchten **Fachhandwerker**, die spezialisiert auf Restauration von Kirchen und Klöstern waren, Arbeit. DI Arne Ahlert gründete eine GmbH Namens „Bauhütte Wiesenburg“ und stellte das gesamte Arbeitsteam, welches aus Zimmermännern und Maurern bestand, im Rahmen des Projektes unter Vertrag. Die Fachhandwerker waren hoch qualifiziert, sodass der Jungarchitekt sehr viel von diesen lernen konnte. Nach diesem Projekt wurden weitere Aufträge gesucht. In weiteren Ausschreibungen konnte man sich aber nicht gegen die Konkurrenz durchsetzen. Die gesamte Baupruppe wurde schlussendlich von einer anderen Baufirma übernommen und die GmbH aufgelöst. Der Projektleiter und Bauleiter, Herr DI Michael Kostboth, war für die Umsetzung des Projektes verantwortlich. Seine Kompetenzen lagen in der **Projektleitung, Kommunikation, Projektmanagement und des Zeit- und Terminmanagements**. Für DI Arne Ahlert, welcher zu diesem Zeitpunkt gerade das Universitätsstudium abgeschlossen hatte, waren die Jahre auf der

Baustelle wertvolle Lehrjahre. Durch den Einfluss von DI Kostboth konnte er sich dessen Kompetenzen ebenfalls aneignen und bekam ein besseres Gefühl dafür, wie ein Projekt zu leiten ist. DI Arne Ahlert kümmerte sich neben der **Baustellenkoordination** vermehrt um die **Vermarktung** der Wohnungen. Er gab Zeitungsinterviews, suchte neue Mieter, arbeitete an der Webseite und am Internetauftritt. Er war außerdem der Ansprechpartner für sämtliche Mieter. Eine der schwierigsten Aufgaben war die Verfassung der Hausordnung, die über die Zeit immer wichtiger wurde. Die Erkenntnis für das Zusammenleben in einem baukulturellen Erbe war, dass es ohne entsprechende Regeln nicht ging. Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen, indem alle Wohnungen verkauft wurden. Es entstanden in weiterer Folge ein Kunstwanderweg, ein Lichterfest und weitere kleine Veranstaltungen. Dies hatte zur Folge, dass der Ort 2011 mit der Goldmedaille „Unser Dorf hat Zukunft“ ausgezeichnet wurde. Das Projekt hat nachfolgenden Projekten den Weg geebnet und nimmt somit eine Vorreiterrolle ein. Fünf Kilometer vom Schloss entfernt eröffnete ein Retreat Center, um Menschen aus der 100 Kilometer entfernten Großstadt Berlin die Möglichkeit zu geben, von einem ländlichen Ort aus zu arbeiten. Am Fuße des Schlosses entsteht gerade das „KoDorf Wiesenburg“. Das Projekt ist eine Ansammlung kleiner Immobilien, inspiriert durch die „Tinyhouse – Bewegung“. Die erfolgreiche Projektumsetzung war ein wichtiger Meilenstein für die Gemeinde, um für zukünftige Projekte als Standort infrage zu kommen. Das Schloss Wiesenburg war somit „Vorreiter“ für diese Ansiedlungsprojekte. DI Arne Ahlert betonte, dass es vor zwanzig Jahren noch undenkbar war von der Stadt aufs Land zu ziehen. Die aktuelle Trendwende zeigt, dass die Wohngemeinschaft im Schloss mit dem Mietformat seiner Zeit voraus war.

Derzeit leben hauptsächlich freiberuflich Tätige aus der IT Branche im Schloss. Die wichtigste Erkenntnis, die DI Ahlert vom Projekt mitnahm war, dass solch umfangreiche Projekte nur mit entsprechendem **Durchhaltevermögen** und entsprechender **Vision** erfolgreich umgesetzt werden können.

3.1.3 Erkenntnisse aus dem Fall

DI Ahlert war ein initiierender Schlüsselakteur. Es lag bereits Knowhow aus vergangenen Projekten vor. Anhand eines neuen Nutzungskonzeptes sollte das Schloss Wiesenburg ebenfalls wieder in Wert gesetzt werden. DI Ahlert stellte sich als Schlüsselakteur heraus, da dieser Motivator, Investorenfinder und Projektleiter war. Bei den persönlichen Ressourcen bestand durch frühkindliche Prägung eine tief verwurzelte Eigeninitiative zum Erhalt von baukulturellem Erbe.

In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher, intermediärer und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die Gemeinde (inkl. Bürgermeisteramt), das Denkmalschutzamt und das staatliche Bildungswesen (Oberschule Wiesenburg). Private Akteure waren der Eigentümer (Schlüsselakteur) mit zwei weiteren privaten Mitinvestoren, einer GmbH (Rheinische Eigengrund GmbH), einem Immobilienbüro (Schloss Wiesenburg GbR) und Beteiligte der Bauleitung (Bauhütte Wiesenburg GmbH und ein Architekt als Bauleiter). Intermediär scheinen der Parkförderverein und der Eigentümerverein des Schlosses auf. Das Objekt wurde aus öffentlicher Hand an den Schlüsselakteur verkauft. Dieser plante die Finanzierung mit zwei Mitinvestoren. Nach deren Insolvenz wurde eine GmbH Mitinvestor. Eine wesentliche Erkenntnis aus diesem Fall ist, dass die Privatisierung einer Denkmalimmobilie für dessen Erhalt ein Risiko darstellen kann. Der Wegfall der zwei privaten Mitinvestoren gefährdete durch fehlende Finanzierungsmöglichkeit den Erhalt des Baukulturerbes. Der Schlüsselakteur und der Eigentümer der GmbH kannten sich privat. Die entstandene Wohnfläche wurde dann über eine Immobilienmakleragentur an Privatpersonen verkauft. Die neuen Eigentümer der einzelnen Wohnflächen bildeten anschließend eine Eigentümergemeinschaft. Diese Gemeinschaft kooperiert mit der Gemeinde bei den laufenden Veranstaltungen, die im Schloss stattfanden.

3.1.4 Thesen aus dem Fall

Es bedarf eines Akteurs mit **Durchhaltevermögen und einer Vision**, welcher das In-Wertsetzungsprojekt eines baukulturellen Erbes leitet. Die erfolgreiche

Leitung des Projektes resultiert aus der Kernkompetenz der klaren und interdisziplinären **Kommunikation**. Die **Motivation** über diesen Zeitraum aufrecht zu erhalten und andere Akteure zu motivieren Teil des jeweiligen In-Wertsetzungsprojektes zu werden bzw. zu sein, ist laut dem Schlüsselakteur die größte Herausforderung.

Anhand des Falles Schloss Wiesenburg wird gezeigt, dass es von Vorteil ist, wenn der Schlüsselakteur in der Baubranche tätig ist (z.B. Architekt). Neben der Fachkompetenz des Architekten im Bereich des Bauens und Planens war die Fähigkeit der **branchenübergreifenden Vernetzung**, welche für den Erfolg des In-Wertsetzungsprojektes essentiell war. Die fehlenden **Fachhandwerker** stellten in der Projektumsetzung eine Herausforderung dar. Die Gründung einer eigenen Firma mit der Findung von qualifiziertem Personal war für die erfolgreiche Umsetzung entscheidend. Fehlende Kompetenzen wurden durch den Architekten erkannt und akquiriert.

3.2 Burg Banffy

Kenndaten des Projektes

Lage	Die Gemeinde Bonțida befindet sich in der Nordhälfte des Siebenbürgischen Beckens in Rumänien, 30km Nordöstlich von Cluj-Napoca. Burg liegt am westlichen Rand der Gemeinde, an der Hauptstraße DN1C, parallel verläuft Schienenverkehrsnetz, erreichbar per Zug, Bus, Auto, nicht alle Straßen sind asphaltiert, ausgeprägter Güter- und Personenverkehr. Schwierigkeiten: Fuhrwerke auf Bundesstraßen
Zentrale Daten	Landwirtschaftlich geprägte Gemeinde, strukturschwache Region, 4856 Einwohner im Jahr 2011, 60 Einwohner pro km ² , hohe Umweltverschmutzung durch Industrie, BiP/Kopf 2017: 10757€; Verfügbares Einkommen/ EW 2005: 5.300€; 1.808 Einwohner je km ² , Fläche 179,5 km ² , BIP Cluj 2012: 6 666 €
Eigentümer	seit 2008 wieder im Besitz der Familie Bánffy
Verträge	Kaufvertrag (privat)
Renovierung/ Sanierung	Die Burg wurde 1990 unter Denkmalschutz gestellt. Start der Erhaltungsarbeiten aufgrund einer unterzeichneten Vereinbarung (1999) zwischen dem rumänischen und dem ungarischen Kulturministerium. Die rumänische Regierung finanzierte zudem Teile der Restaurierung der Dachkonstruktion über dem Hauptgebäude. Seit 2001 Transylvania Trust für Instandhaltung zuständig
aktuelle Nutzung	Veranstaltungsort für Kunst und Kultur (Projekt A.R.T.E.C. der Transylvania Trust), Ziel ist Restaurierung und Revitalisierung des gesamten Denkmals durch Workshops inkl. innovativer Technologie im Forschungsbereich Denkmalpflege (Verbindung zwischen Kunst und Handwerk). Baukulturelles Erbe soll durch interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Experten und Interessenten geschützt und restauriert werden.
Erfolgsfaktoren	Internationale Zusammenarbeit (Designer, Architekten, Ingenieure, Studenten) und lokalen Handwerkern (Steinmetzer, Schreiner), Eigentümerin unterstützt Freiwilligen Verein mit Mietzinserslass und lässt so Objekt fachgerecht sanieren/restaurieren, Schlüsselakteur aus intermediärem Sektor, Förderung durch EU
Erfolgskritische Faktoren	Lage dezentral, öffentlich schwer erreichbar, Objekt selbst nur zu Fuß erreichbar (Wetterbedingungen und Besucher beschränkt)
Interviewte Person, Datum	Berki Timea von Transylvania Trust , 18.02.2021

Tabelle 4: Kenndaten Burg Banffy. Quelle: Erfassungsschema



Abbildung 6: Ansicht Burg Banffy

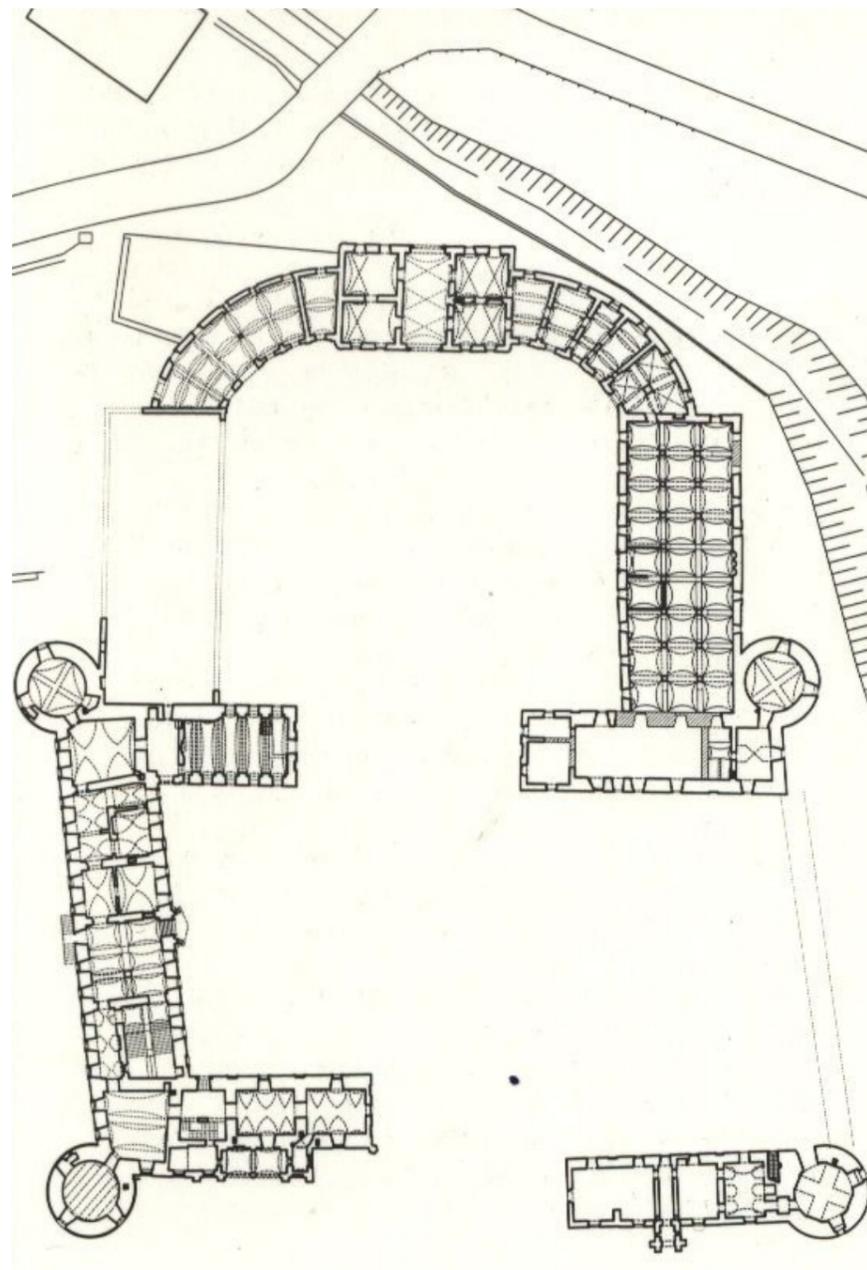


Abbildung 7: Grundriss Burg Banffy

3.2.1 Damals und heute

Erstmals urkundlich erwähnt wurde Bontida als „hydia“ bzw. „terra Bonchyda“. Im 13. JH wurde Bontida zu einem wichtigen wirtschaftlichen und politischen Zentrum mit dem Sitz des siebenbürgischen Fürstentums.³⁶

1387 vermachte der damalige König von Ungarn und Kroatien, Sigismund von Luxemburg, das Gut Bontida der ungarischen Adelsfamilie Bánffy, welche zwischen dem 15. und 16. Jahrhundert die Festung „Burg Banffy“ erbauten. Die Familie Bánffy suchte 1437 bei König Albert von Habsburger um Erlaubnis an, das Gut um eine Festung zu erweitern, um sich gegen die Bauernaufstände im Norden von Siebenbürgen zu schützen.³⁷

Die dadurch entstehende Burg durchlief mehrere Bauphasen und wurde über die Jahrhunderte im Stil der Spätrenaissance, des Barock, des Neoklassizismus und der Neugotik erweitert. Die Burg Banffy war bis in 16. JH ein Herrenhaus, im 17. JH wurde die Burg von einem Erben der Adelsfamilie Banffy aufgrund der Einsturzgefahr mit Vorhangmauern in Form einer Betonkonstruktion und Stahlträgern gesichert. Es folgte eine rechteckige Einfriedung, welche mit massiven Türmen an den Ecken verstärkt war. Die Burg war durch ein Torhaus erreichbar. In dieser Zeit wurde auch ein anliegender Park mit 70 Hektar erschlossen. Den Erweiterungen im Stil der Spätrenaissance im 17. JH folgte ein barocker Umbau des Grundrisses durch den Architekten J. Fischer v. Erlach zu einer Hufeisenform mit französischen Gärten und Skulpturen. Zusätzlich wurde ein Gewächshaus errichtet. Aus den genannten Gründen wird die Burg Banffy auch als das „Versailles von Siebenbürgen“ bezeichnet.³⁸

Erste Restaurierungen fanden bereits im 18. JH statt. Anfang des 19. JH wurde die Burg im romantischen Stil mit englischem Garten, Kapelle, Obelisk und

³⁶ Vgl. <http://www.burgenwelt.org/rumaenien/bontida/object.php> (Zugriff: 21.05.2021)

³⁷ Vgl. <https://web.archive.org/web/20170131063311/http://clujulpeisajcultural.ro/cetati-si-castele/item/15-castelele-banffy-din-rascruce-si-bontida.html> (Zugriff: 21.05.2021)

³⁸ Vgl. <https://www.uncover-romania.com/attractions/history-culture/landmarks/banffy-castle/amp/> (Zugriff: 21.05.2021)

Klasur umgebaut. Der Torturm wurde abgerissen und der Westflügel umgestaltet. Mitte des 19. JH wurde die Burg von der Adelsfamilie an eine andere Blutslinie der Familie, Baron Miklos Banffy, verkauft. Mitte des 20. JH wurde die Burg von deutschen Truppen eingenommen und verstaatlicht. Der letzte Eigentümer der Adelsfamilie, Miklos (Kisban) Banffy, war ungarischer Außenminister und verstarb kurz darauf. Die Bibliothek, das Archiv und das Mobiliar wurden von den deutschen Truppen zerstört. Die Burg wurde zuerst zu einem Feldlazarett umfunktioniert, dann folgte unter dem kommunistischen Regime die Nutzung als Fahrschule, Genossenschaftshof und Kinderkrankenhaus. Die Burg wurde so stark beschädigt, dass sie folglich als Ruine anzusehen und nicht mehr nutzbar war.³⁹

Unter Denkmalschutz steht die Burg seit 1990. Die Erhaltungsarbeiten begannen aufgrund einer 1999 unterzeichneten Vereinbarung zwischen dem rumänischen und dem ungarischen Kulturministerium (bilaterales Staatsabkommen), nachdem der Transylvania Trust auf diese Immobile aufmerksam machte. Die rumänische Regierung finanzierte die Restaurierung der Dachkonstruktion über dem Hauptgebäude. Seit 2001 kümmert sich die Stiftung „Transylvania Trust“ in Cluj-Napoca um die Burg. Im Jahr 2003 entstand der langjährige Pachtvertrag mit der Transylvania Trust. Erst 2008 gelangte die Burg wieder in den Besitz der Familie Bánffy.⁴⁰

Das von Transylvania Trust initiierte Projekt A.R.T.E.C. in der Burg Banffy (Arts, Rediscovery, Traditional, Eclectic, Contemporary) verfolgt das Ziel die einst enge Verbindung zwischen Kunst und Handwerk wiederherzustellen. Die Zusammenführung von Kunst und Handwerk schafft eine neue Zielgruppe und fördert die Innovation. Das gesamte Denkmal soll so restauriert und revitalisiert werden. Kulturelles Erbe wird mittels interdisziplinärer Zusammenarbeit zwischen Experten und Interessenten nachhaltig geschützt. Die Zusammenarbeit soll in weiterer Folge durch traditionelle Kunstaktivitäten

³⁹Vgl. https://web.archive.org/web/20150226184727/http://descopera.net/castelul_banffy.html (Zugriff: 21.05.2021)

⁴⁰Vgl. <http://www.transylvaniatrust.ro/> (Zugriff: 01.11.2017)

gefördert werden, wodurch das Bewusstsein einer europäischen Identität gestärkt wird. Ein weiteres Ziel ist das Einbringen technologischer Innovation im Forschungsbereich Denkmalpflege. Die Nutzung dieser Technologie im Konsens mit dem traditionellen Hintergrund der Burg soll junge Künstler und Handwerker inspirieren.⁴¹

3.2.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure

Im Jahr 1999 wurde die Ruine der Burg Banffy durch den Transylvania Trust, eine von Denkmalschützern gegründete Non-governmental organization (NGO), auf die World Monuments Watch List der 100 am stärksten gefährdeten Objekte gesetzt. Im gleichen Jahr schloss Rumänien und Ungarn ein bilaterales Staatsabkommen über die Restaurierungs- und Rehabilitationsarbeiten. Dies ermöglichte die Rekonstruktion des Daches des Hauptgebäudes mit rumänischen Staatsmitteln. 2003 schloss der Transylvania Trust einen Langzeit-Mietvertrag mit dem Staat ab, welcher zu diesem Zeitpunkt der Besitzer der Burg war. 2008 wechselte die Burg in den Privatbesitz der ursprünglichen Adelsfamilie, Katalin Bánffy. Der Pachtvertrag mit der Stiftung Transylvania Trust wurde erneuert und ein Nutzungsrecht für 49 Jahre eingetragen. Im Jahr 2001 wurde vor Ort für die Studenten ein Schulungsprogramm „Built Heritage Conservation Training“ zum Erhalt des gebauten Kulturerbes etabliert. Im Jahr 2005 wurde ein Ausbildungszentrum für Denkmalpflege in der Burg eröffnet. Traditionelle handwerkliche Fertigkeiten und fundiertes Wissen für die Restaurierung, Reparatur und Instandhaltung historischer Gebäude werden von Experten an Auszubildende und Interessierte vermittelt. Durch fehlende Finanzierungsmittel und fehlende Dokumentation der Ursprungsform der Burg schreitet die Rekonstruktion der heutigen Ruine nur langsam voran. Die Wohltätigkeitsorganisation „Transylvania Trust“ kümmert sich um die Wiederherstellung des Gebäudes. Sie wurde von Spezialisten aus dem Bereich Denkmalpflege im Jahr 1996 gegründet und ist abhängig von freiwilligen Spenden und Sponsoren. Für die für die Planung der Restaurierung

⁴¹ Vgl. <https://projectartec.wordpress.com/> (Zugriff 01.11.2017)

wurde zusätzlich ein Architekt hinzugezogen. Die Arbeitsgruppe der Transylvania Trust Stiftung, welche notwendig ist, um die Burg entsprechend zu führen, besteht aktuell aus 20 Personen. Durch die ausgeprägte kommunikative und soziale Kompetenz von Katalin Bánffy konnten für die Restaurierungsarbeiten Förderungen und Partner gewonnen werden.

3.2.3 Erkenntnisse aus dem Fall

Burg Banffy ist ein erfolgreiches Beispiel intelligenter und zukunftsorientierter Nutzung von Denkmälern. Die innovative Denkweise der Transylvania Trust und ihr Beitrag zur Denkmalumnutzungsdebatte zeigen einen alternativen Zugang zur Kulturbewahrung. Neue Nutzungen, die eng mit der Geschichte und Tradition des Ortes verbunden sind, fördern den Restaurierungsprozess. Die Burg wird auf diese Weise vom reinen Denkmal bzw. von einer Ruine zu einem belebten Ort umgewandelt. Es findet hier ein Austausch, ein Lernen und Schaffen anhand von einem vielfältigen Programm statt. Verschiedene Akteure (Experten, Studierende und Freiwillige) schließen sich zusammen und werden mit spezifischen Aufgaben des Restaurierens und Revitalisierens betraut. Die Burg wird Stück für Stück restauriert und die schon sicheren und teilweise fertigen Räume werden schnell mit Nutzungen besetzt, die entweder zur Finanzierung beitragen oder zur Förderung der Burg als öffentlichen Ort dienen. Zusammen mit dem von ARTEC Projekt interpretierten Gartenbereich bietet das Arts and Crafts Zentrum Platz für kreative Arbeit und das Erlernen von Handwerk. Das Denkmalkonservierungstrainingszentrum nutzt die Motivation und Energie der Studierenden als Hilfe für den Restaurierungsprozess. Das großzügige Electric Castle Musikfestival jeden Sommer belebt den Außenbereich und spendet einen Teil des Einkommens dem Transylvania Trust für die weitere Restaurierung. Ein Teil der Burg wird ebenfalls als Hochzeitslocation angeboten.

3.2.4 Thesen aus dem Fall

Nutzungssynergien innerhalb des Objektes sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein In-Wertsetzungsprojekt. Das Arts and Crafts Zentrum, als auch die gesamte Burg Banffy, bieten eine Plattform für das Erlernen von

Restaurierungstechniken (Built Heritage Conservation Training Center), traditionelles Kunsthandwerk (Workshops für Bewohner von Bontida und andere Interessierte), und eine Zusammenarbeit zwischen internationalen Teilnehmern (Designer, Architekten, Ingenieure, Studenten) und lokalen Handwerkern (Steinmetzer, Schreiner) während des Restaurierungsprozesses und der Einrichtung des Burgzentrums (Möbelbau, Lichtinstallationen).

Es wurde nach einem **Konzept** gesucht um Räume wieder nutzbar zu machen ohne in die Bausubstanz eingreifen zu müssen bzw. diese zu gefährden. Ein Lösungsansatz bot das Gewinnerbüro NORMA Architekten, welche anhand von Möbeln den Raum gestalteten. Durch einen **offenen internationalen Wettbewerb**, steigt die Beteiligung der Akteure am Projekt und eine kreative Konzeptfindung wird gesteigert.

Eine Möglichkeit für den Erhalt der Denkmalimmobilie ist die Einführung eines symbolischen Mietzinses und der damit einhergehenden Vereinbarung der Übernahme der Sanierungskosten durch die Mieter. Für einen **symbolischen Mietzins** mietet die Transylvania Trust die Burg von heutiger Besitzerin Katalin Bánffy. Die Mieter können so nach und nach die Sanierungskosten bezahlen.

Der Schlüsselakteur, der Transylvania Trust, liefert die wichtigsten Kompetenzen für die Umsetzung des Projektes, das **Konzept**, das **Programm** um die Burg zu bespielen und lukriert die **Fördermittel sowie finanzielle Mittel** um die Burg zu erhalten. Außerdem konsultierte die Stiftung eine breite Palette an **interessierten Mitwirkenden**, welche essentiell für die einzelnen Veranstaltungen und an der Umsetzung innerhalb der Burg waren.

Die **Lage** kann als problematisch betrachtet werden. Vom Dorf Bontida aus kann man die Burg nur zu Fuß erreichen, was bei schlechten Wetterbedingungen und für ältere Besucher ein potentiell Hindernis darstellt. Der Erfolgsfaktor steigt mit der Verbesserung der Infrastruktur.

3.3 Schloss Freudenstein

Kenndaten des Projektes

Lage	Zentrale Lage in der Stadt Freiberg (Mittelsachsen, Deutschland), 20 Minuten Fußweg zum Hauptbahnhof, gute öffentliche Anbindung (2 Buslinien, eigene Haltestelle vorhanden), gute Verkehrsanbindung mit Parkmöglichkeiten, TU Freiberg in der näherer Umgebung
	
Zentrale Daten	Strukturstarke Region, BIP/Kopf 2019 31 453, verfügbares Einkommen/ EW 2005: 5.300 €, 856,57 Einwohner/ km ² , KKS 2004: 85,9, Bevölkerungsabnahme in Freiburg von 2019 bis 2020 beträgt 1.7%, Bestandsfläche von Schloss Freudenstein beträgt ca. 8.000 m ² , BGF: 16.450 m ²
Eigentümer	Stadt Freiberg
Verträge	Kaufvertrag (öffentlich)
Renovierung/ Sanierung	Umbau und Revitalisierung von 2006-2008 durch AFF Architekten (Vergabe durch Wettbewerb, öffentliche Ausschreibung), Haus-in-Haus-Lösung
aktuelle Nutzung	Unterbringung für Sächsisches Bergarchiv und mineralogischen Sammlung; Anziehungspunkt für Touristen und Zentrum für wissenschaftliche Arbeiten an weltweit größter Mineraliensammlung
Erfolgsfaktoren	Wettbewerbsausschreibung, zentrale Lage, öffentliche Besucherbereiche, Zusammenarbeit mit Universität
Erfolgskritische Faktoren	Haus-in-Haus-Lösung notwendig (Statik), Haustechnik aufwändig (konstantes Klima für Archiv), Zahlreiche Mängel bei der Durchführung des Umbaus und der Sanierung hatten vermeidbare Kostensteigerungen zur Folge
Interviewte Person, Datum	Herr Michael Eckardt – Hochbau- und Liegenschaftsamt- Hochbau 22.04.2021

Tabelle 5: Kenndaten Schloss Freudenstein. Quelle: Erfassungsschema



Abbildung 8: Ansicht Schloss Freudenstein

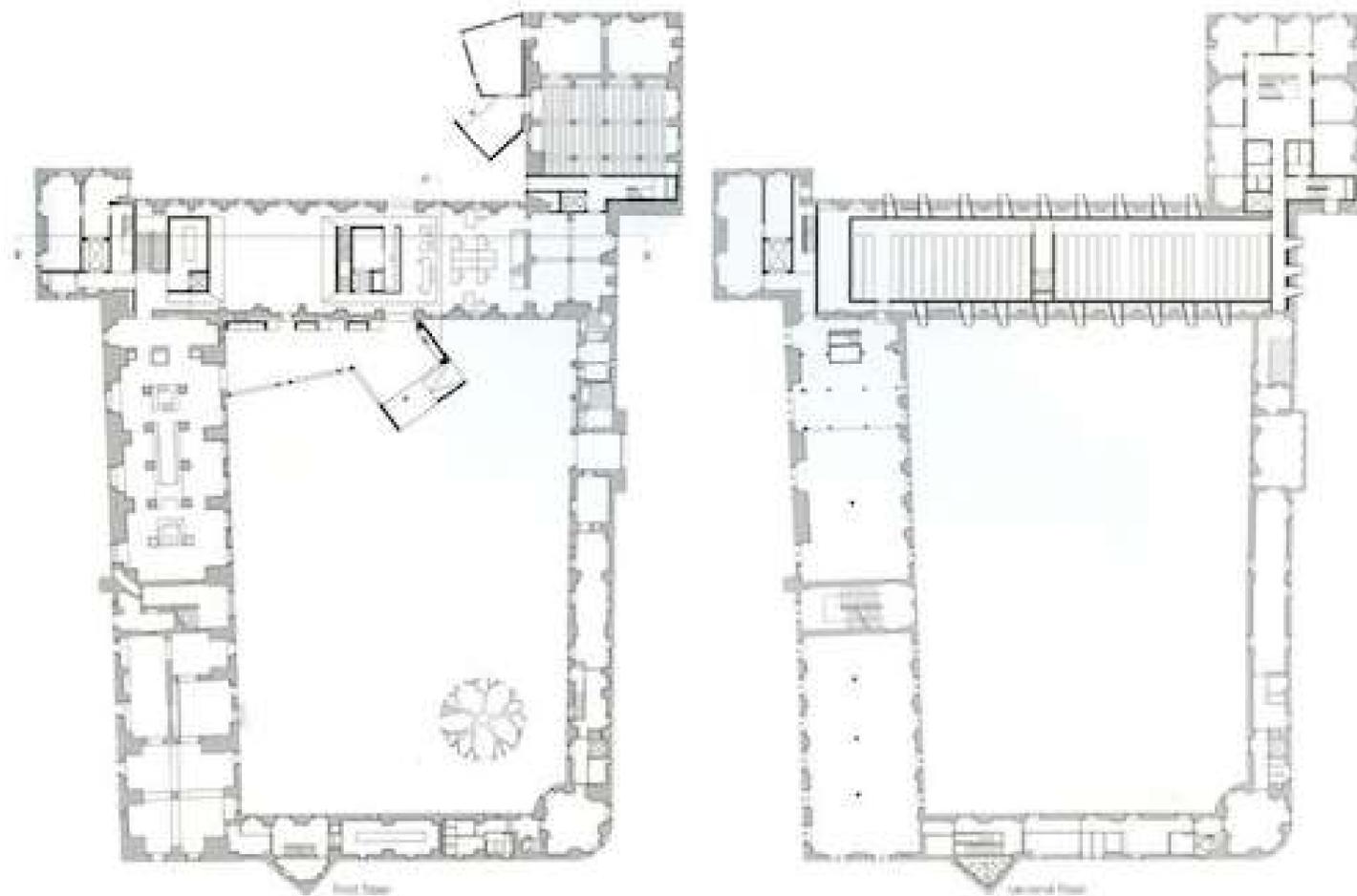


Abbildung 9: Grundrisse Schloss Freudenstein

3.3.1 Damals und heute

Die damalige Burg Freudenstein wurde von Markgraf Otto von Meißen im 12. JH zum Schutz des Silberbergbaus errichtet. Die Bezeichnung Schloss Freudenstein wurde ab 1525 verwendet. Der Neubau des Schlosses im Stil einer Vierflügelanlage fand Mitte des 16. JH statt. Bis zum Beginn des Dreißigjährigen Krieges war das Schloss im Besitz von Adelsfamilien. Während des Dreißigjährigen Krieges im 17. JH wurden die Adelsfamilien enteignet und das Schloss diente als Verteidigungsanlage und zeitweise als Militärstützpunkt genutzt. Während des Siebenjährigen Krieges, Mitte des 18. JH, wurde die Inneneinrichtung vollständig ruiniert. Im späteren 18. JH erfolgte die Besitzübernahme des Schlosses durch den Militärfiskus und es wurde zum Magazin umgebaut. Dies bedeutete für das Objekt einen starken Eingriff in die Baustruktur. Die großzügigen Renaissancefenster wurden zu Speicherfenstern reduziert. Während der napoleonischen Besatzungszeit am Beginn des 19. JH wurde das Schloss in ein Lazarett umgewandelt. Bis 1980 diente es als Magazin bzw. Getreidespeicher. Danach diente es für 10 Jahre als Sitz der örtlichen Denkmalschutzbehörde. Es folgte ein Rückbau der Fassade im Renaissance-Stil. Im Jahr 2003 beteiligte sich die deutsche Stiftung für Denkmalschutz an der Instandsetzung des Torhauses im Sinne einer statischen Sicherung. Dies war notwendig um darauffolgend das Dach und die Fassaden sanieren zu können. Die Sächsische Staatsregierung stimmte am 16. Dezember 2003 einem neuen Schlosskonzept zu, welches die Nutzung als Ausstellungs- und Archivgebäude vorsah. Als die Entscheidung fiel, dass das Schloss zu einem Archiv umgebaut werden soll, wechselte 2004 der Eigentümer. Das Land Sachsen übergab der Stadt Freiberg das Schloss.⁴² Als Ergebnis eines europaweiten Wettbewerbs, wurde das Schloss zwischen 2005 und 2008 unter der Leitung der AFF Architekten Berlin/ Chemnitz umgebaut. Dabei wurde der Kirchenflügel entfernt und ein Bergarchiv eingesetzt.⁴³

⁴²Vgl. Gräßler, I.: Burgenforschung aus Sachsen: Band 29/30 (2017/18). Themenheft Freiburger Schloss, Beier & Beran. Archäologische Fachliteratur: Langenweißbach, Deutschland, 2018

⁴³Vgl. <https://www.denkmalschutz.de/denkmal/Schloss-Freudenstein.html> (Zugriff 03.12.2017)

Die Stadt Freiberg beabsichtigt, das unter Denkmalschutz stehende Schloss Freudenstein mit einer Bruttogeschossfläche von 16.450 m² zu sanieren und umzubauen, um das Sächsische Bergarchiv und die Mineralogische Sammlung aufzunehmen.⁴⁴

3.3.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure

Laut Michael Eckardt waren die **Beschaffungs- und Ausschreibungskompetenz** die ausschlaggebenden Kompetenzen für den Erfolg des staatlichen In-Wertsetzungsprojektes. Seit 1992 war in dem Schloss keine Nutzung mehr vorhanden. Die Stadt Freiberg kaufte das Schloss dem Freistaat Sachsen aus Fördergründen ab. Bund und Land förderten das Projekt zu je 50%, Hauptförderer war jedoch die EU mit der Initiative EFRE (Europäischen Fonds für regionale Entwicklung). Die Stadt Freiberg handelte mit dem Freistaat Sachsen eine Das Projekt musste auf Grund der EFRE – Förderung innerhalb von 2 Jahren (2006-2008) abgeschlossen werden. Aufgrund der Zeitnot wurden denkmalpflegerische Aspekte vernachlässigt und mussten der Archivnutzung weichen. Holzdecken wurde durch Stahlbaudecken ersetzt. Um höhere Lasten tragen zu können. Anschließend wurde mit dem Bau der Vitrinen begonnen. Im Mai 2008 zog das Staatsarchiv ein und im Oktober wurde die Dauerausstellung eröffnet. Die Projektkosten bzgl. der Planung und dem Bau beliefen sich auf 36 Mio. €.

Die Stadt Freiberg ist der Eigentümer vom Schloss Freudenstein und vermietet es dem Freistaat Sachsen, damit diese die sächsische Mineraliensammlung dort archivieren und ausstellen kann. Die Stadt profitiert von dem Mietzins kaum, aber durch die In-Wertsetzung kommt es zu einem erhöhten Besucherstrom in der Stadt selbst.

Aktuell ist neben der Archiv- und Museumsnutzung eine gastronomische Nutzung im Sinne einer kleinen Gaststätte vorhanden. Es finden jährlich die Freiburger Sommernächte im Schloss statt, was für die Stadt Freiberg eine

⁴⁴ Vgl. <https://www.aff-architekten.com/story/75/schloss-freudenstein.html> (Zugriff 03.12.2017)

Win-Win-Situation darstellt. Das Schloss profitiert durch das Marketing der Stadt Freiberg, weil ein Teil der Einnahmen in die Erhaltung des Schlosses fließen. Das ganze Schloss wurde in einem Zug generalsaniert und revitalisiert. 22 Mio. € Fördermittel flossen in dieses Projekt. 95% der Fläche werden aktuell von den beiden Hauptnutzern (Museum und Archiv) benötigt und die restlichen 5% werden von der Gastronomie genutzt. Es wurden moderne Baustoffe verwendet und z.B. Dämmungsmaßnahmen ergriffen. Diese befinden sich auf der Innenseite des Objekts befinden, da die Fassade denkmalgeschützt ist. Bauphysikalisch ist die Haus-in-Haus-Lösung nicht ganz ideal. Das Hochbau- und Liegenschaftsamt hat die Rolle des Bauherrn übernommen und hat mit der Unterstützung der Projektsteuerung die Planung organisiert. Das Amt hat alle Bauphasen begleitet und sämtliche Abrechnungen und Nachträge geprüft. Die kontinuierliche Begleitung stellte einen Erfolgsfaktor für das Inwertsetzungsprojekt dar.

Das Bergarchiv war vor dem Einzug ins Schloss auf mehrere kleinere Räumlichkeiten aufgeteilt, welche allesamt schlechte Lagerbedingungen aufwiesen. Aus diesem Grund wurde schon länger nach einem besser geeigneten Lagerort gesucht. Ziel war es das Archiv in Freiberg zu belassen, da die Bergarbeit Teil der örtlichen Geschichte ist (Bergbaustadt). Es werden immer noch Pläne aus den Archiven bezogen. Das Archiv ist eins der größten Bergbauarchive der Welt.

Die Stiftung einer Privatsammlung an die TU Freiberg war maßgeblich für das Entstehen der „terra mineralia“ Dauerausstellung. Anfangs rechnete man mit 50.000 Besuchern. Diese Kalkulation verdoppelte sich in den ersten beiden Jahren.

3.3.3 Erkenntnisse aus dem Fall

Der wichtigste Erfolgsfaktor für dieses Projekt war die Ausschreibung zum internationalen Realisierungswettbewerb im Jahr 2005. Das Schloss als städtische Dominante ist für die Stadt Freiberg prägend. Alle bisherigen Umnutzungen waren mit einer Wandlung des Schlossbildes verbunden. Dem historischen Schloss wurde das neue Nutzungskonzept einverleibt. Bergarchiv

mit Lesesaal und Ausstellung sind ebenso separat erreichbar, wie Mineraliensammlung, Café und Vortragssaal. Verknüpfungen werden im Inneren sichtbar und geben der gewählten Raumzuordnung aller öffentlichen Bereiche eine größtmögliche Varianz. Bergarchiv und Mineralogische Sammlung reagieren auf unterschiedliche Weisen auf den Bestand. Geht das Archiv von der Funktion des Schützens aus, so stellt sich das Museum einer breiten Öffentlichkeit. In ihrer Unterschiedlichkeit ergänzen sich beide zu einem spannungsvollen Ganzen. Für die Haus-in-Haus-Lösung musste das Amt für Denkmalschutz sehr große Zusprüche leisten.

3.3.4 Thesen aus dem Fall

Nutzungssynergien innerhalb des Objektes sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein In-Wertsetzungsprojekt. Im Fall Schloss Freudenstein ist es das Museum, das Archiv, die Gastronomie und die Sommerspiele im Hof der Burg.

Die **Lage** des Schlosses im Zentrum der Stadt ist ein attraktiver wirtschaftlicher und touristischer Anziehungspunkt und somit ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein In-Wertsetzungsprojekt.

Oft sind **Nutzungsänderungen** nur umsetzbar, wenn größere bauliche Eingriffe in der Bausubstanz erfolgen, was auf Kosten des baukulturellen Erbes geschieht. Im Falle Schloss Freudenstein musste der Denkmalschutz, der Nutzungsänderung entgegenkommen, um das Bestehen des Schlosses zu sichern.

Die **Nutzungsvoraussetzungen** sind von dem Verwendungszweck, dem Standort und von der Bausubstanz abhängig. Hier kann eine Standortanalyse und Machbarkeitsstudie im Vorfeld helfen. Die **Nutzungsvoraussetzungen** für die Unterbringung der Dokumente verlangt im Falle Schloss Freudenstein ein sehr hohes Maß an **konstruktiven und klimatischen Anforderungen**, welche sehr kostenintensiv sind.

3.4 Burgbau Friesach

Kenndaten des Projektes

Lage	Der Errichtungsort der Burg liegt am südöstlichen Rand der Stadt von Friesach, vom Bahnhof etwa 1,5 km entfernt und via Bahnhof-Shuttle erreichbar, zu Fuß benötigt man 21 Minuten. Ansonsten ist die Burg mit dem Auto erreichbar.
Zentrale Daten	4.924 EW, 2.570 Frauen und 2.354 Männer (2019) Bevölkerungsabnahme in Friesach von 2001 bis 2018 beträgt 9.41%. KKS St. Veit 16.532 €, BiP pro Kopf Kärnten 2014 32 200 €, pro Kopf Einkommen Kärnten: 2019 23 600€
Eigentümer	Stadtgemeinde Friesach
Verträge	EU-Fördervertrag (öffentlich)
Renovierung/ Sanierung	Es handelt sich hier um einen Neubau. Der Burgbau wird durch "Die Burg Friesach Errichtungs GmbH" geführt, die Geschäftsführer sind der Bürgermeister der Stadtgemeinde Friesach Josef Kronlechner, Ing. Helmut Wachernig und Gemeinderat Erich Kejzar
aktuelle Nutzung	Ziel ist der Bau einer Burg für Forschungszwecke und Arbeitsplatzbeschaffung. Auf einem Berghügel südlich der mittelalterlichen Stadt wird eine Höhenburg mit dem Handwerkswissen längst vergangener Zeit gebaut. Ohne Hilfestellung durch moderne Gerätschaften soll innerhalb von 40 Jahren eine Burganlage mit zwei Türmen, Palas, Ringmauern und Kapelle entstehen. Diese Handwerkskunst wird vor Ort studiert und erprobt.
Erfolgsfaktoren	Intensive Zusammenarbeit mit Gemeinde (Arbeitsmarkt + Tourismussektor), nachhaltige Fachkräfte geschult (Handwerker), Schlüsselakteur Bürgermeister und Geschäftsführer, EU-Förderung
Erfolgskritische Faktoren	Selbstfinanzierung durch Besucher wäre geplant gewesen, wurde aber nur zu 70% erreicht, Verkehrsanbindung mäßig, Marketing mangelhaft
Interviewte Person, Datum	Mag. Gerald Krenn, Projektleiter 08.07.2021

Tabelle 6: Kenndaten Burgbau Friesach: Quelle Erfassungsschema



Abbildung 10: Erlebnis Burgbau Friesach – der Wohnturm

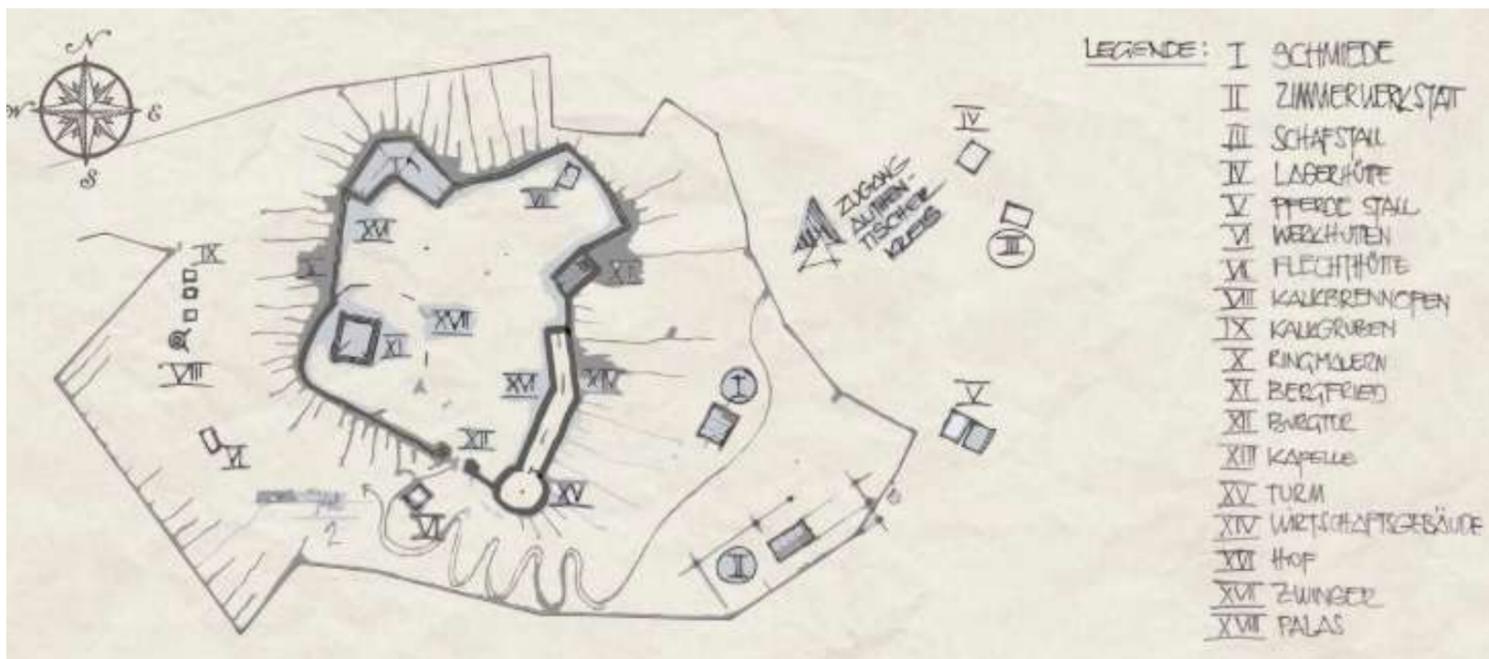


Abbildung 11: Grundriss Erlebnis Burgbau Friesach

3.4.1 Damals und heute

Die *Burg Friesach Errichtungs GmbH* kaufte für das Projekt vom Deutschen Orden ein Stück Wald am Rand der Stadt Friesach.⁴⁵ Es wurde ein Standort gesucht, der nicht mehr als 400.000 € kostete und groß genug für das Vorhaben war. Auf einem Berghügel südlich der mittelalterlichen Stadt wird eine Höhenburg mit mittelalterlichem Handwerkswissen gebaut. Ohne Hilfestellung durch moderne Gerätschaften soll innerhalb von 40 Jahren eine Burganlage mit zwei Türmen, Palas, Ringmauern und Kapelle entstehen. Der Burgbau wird von "Die Burg Friesach Errichtungs GmbH" geleitet. Die Geschäftsführer sind der Bürgermeister der Stadtgemeinde Friesach Josef Kronlechner, Ing. Helmut Wachernig und Gemeinderatsmitglied Erich Kejzar.⁴⁶

Ziel ist der Bau einer Burg für Forschungszwecke und Arbeitsplatzbeschaffung. Auf dem Areal werden die Materialien bearbeitet und verbaut wie im Mittelalter, um herauszufinden wie die Handwerker in dieser Epoche solch eine Burg errichtet haben. Diese Handwerkskunst wird vor Ort studiert und erprobt. Die Burg wird nur mit traditionellen mittelalterlichen Baumethoden realisiert. Die Burg soll 2049 fertiggestellt werden.⁴⁷

Ursprünglicher Auslöser für die Entwicklung war die Erkenntnis zum Forschungsbedarf an der Denkmalpflege. Man will einen mittelalterlichen Neubau unter damaligen Entstehungsbedingungen durchführen. Es soll altes handwerkliches Wissen an Interessierte weitergegeben werden. Der Neubau der Burg soll durch Besucher finanziert werden. Ein Auslöser für den Einbezug des AMS Kärnten, war die überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit in Kärnten, besonders bei den über 50-jährigen Personen. Durch die Vermittlung Langzeitarbeitsloser soll hier gegengesteuert werden.⁴⁸

⁴⁵ Vgl. <https://ktnv1.orf.at/stories/294838> (Zugriff: 04.03.2021)

⁴⁶ Vgl. <https://ktnv1.orf.at/stories/271966> (Zugriff: 04.03.2021)

⁴⁷ Vgl. <http://burgbau.at> (Zugriff: 04.12.2017)

⁴⁸ Vgl. <http://burgbau.at> (Zugriff: 04.12.2017)

3.4.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure

Laut Mag. Gerald Krenn ist durch die Vielfalt an Kompetenzen und Disziplinen, welche für die Umsetzung des Projektes benötigt werden, die Kernkompetenz das **Projektmanagement**. Nach einer einjährigen Landesausstellungsfeier im Jahr 2000, welche unter dem Motto „Mittelalter“ stand, wurde an einer Projektidee gearbeitet um Friesach weiterhin attraktiv für Touristen zu gestalten. Im Jahr 2002 wurde von zwei Archäologinnen (Renate Jernej und Gertrud Pollak) das Burgbauprojekt vorgeschlagen. Zu diesem Zeitpunkt war das Burgenbauprojekt von Guédelon bereits bekannt und wurde als Vorbild herangezogen. Das Projekt selbst startete 2008. Permanent beteiligt am Projekt waren die Stadtgemeinde Friesach als Eigentümer der GmbH und das AMS, als Arbeitsplatzschaffender. Das Land Kärnten hat das Projekt mitfinanziert, um gezielt die Arbeitslosenquote zu senken. Was als gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt begann, entwickelte sich zu einem EU-Projekt. Über das Landwirtschaftsministerium wurde die strukturelle Förderung der EU (genannt Leader) für die Regionsförderung für sechs Jahre beantragt und genehmigt. Durch das Hinzuziehen der Kulturabteilung wurde der Erhalt der alten Handwerkskünste (z.B. Kalkbrennen) gefördert. Nach sechs Jahren übernahm der europäische Sozialfonds in Österreich (ESF) über das Sozialministerium und das Land Kärnten als Fördermittelspender. Das Beschäftigungsausmaß variiert zwischen 35 und 38 Personen, ganzjährig sind nur sechs Personen angestellt. Die Burgbau GmbH stellt während der Saison gefördert vom AMS zwischen 15-25 Personen zeitlich begrenzt an. Pro Person existiert eine einmalige Förderstelle für 196 Tage und ist über den Arbeitslosenbezug geregelt. Die Fluktuation der Stammarbeiter ist gering. Bedingt durch die COVID-19-Situation ist diese Förderung mittlerweile auf 202 Tage (8 Monate) erhöht worden. Die wichtigsten Kompetenzen für das Projekt selbst sind die Fachkräfte der Bauwirtschaft (Holz, Metall, Stein). Maurer, Schmied, Schlosser, Zimmerer, Tischler sind die Handwerker die benötigt werden um den Bau der Burg voranzubringen. Mit Ausnahme der Steinmaurer, mangelt es in Kärnten nicht so sehr an Fachkräften, wie an Aufträgen. Die Geschäftsführung übernimmt das Kostenmanagement, der Projektleiter übernimmt die Personalauswahl und das Projektmanagement. Durch die vielen

unterschiedlichen Berufsfelder und Schnittstellen in diesem Projekt, ist die Leistung in der Kompetenz Projektmanagement hervorzuheben. Das Marketing ist auf der einen Seite für den Bekanntheitsgrad der Kommune von großer Bedeutung, für die Durchführung des Projektes selbst allerdings hinderlich. Je mehr Einnahmen durch Besucher lukriert werden können, desto weniger Fördermittel werden bereitgestellt. Nimmt die Besucherzahl wieder ab, werden aber umgekehrt keine Fördermittel nach oben korrigiert. Hinzu kommt, dass die GmbH als gemeinnütziger Verein ohnehin keinen Gewinn verzeichnen darf. Es ist ein von EFS und AMS gefördertes Projekt um Arbeitsplätze zu schaffen, indem eine Burg gebaut wird und keine öffentliche Freizeitantraktion. Die Interpretationen von Archäologen und Burgforschern, die durch ihre Überlieferungen und Thesen am Burgbau mitarbeiten sollen, stellten sich zum Teil als nicht praktikabel heraus. Diese Erkenntnis machte das Projekt umso interessanter, weil historische Erfahrungswerte über die Jahrhunderte verloren gingen und erst jetzt neu entdeckt werden müssen. Um die korrekte Bauweise einer Burg an Fachkräfte zu vermitteln, müssen zuerst Erfahrungswerte gewonnen werden. Der Mangel an Steinmaurerfachpersonal, welche in der Lage sind alte Gemäuer instand zu halten, wird in der GmbH sichtbar. Hier sind lediglich zwei Fachkräfte vorhanden. Fordernd ist auch der Projektzeitraum von 40 Jahren. Es ist erforderlich, hier generationsübergreifend zu denken. Somit ist der Alltag laufend mit Schulungen verbunden, um Erfahrungswerte beizubehalten. Es entstanden auch Kooperationen mit kleineren Landesmuseen, welche sich mit der Kunst des Kalkbrennens beschäftigten. Dank dem Wissensaustausch, war es möglich einen eigenen Kalkbrennofen zu bauen.

Das Hauptziel des Projekts bezieht sich auf die Weitergabe von altem Wissen in handwerklichen Mangelberufen. Die Kernkompetenz des Projektes bildet das interdisziplinäre Management. Zudem wird regionale Wertschöpfung etabliert und man schult Personal in sachgerechter Renovierung mittelalterlicher Kulturstätte, wie z.B. auch Steinschlichtung in einem Burggraben oder im Bereich des Straßenbaus. Im Zentrum des Interesses steht der Prozess des Bauens, ohne Zuhilfenahme moderner Gerätschaften. Nur durch tradiertes, handwerkliches Können der Beteiligten, unterstützt von kräftigen Noriker-

Pferden, entsteht in einer Bauzeit von zirka 40 Jahren eine Burganlage mit zwei Türmen, Palas, Ringmauern und Kapelle.⁴⁹

3.4.3 Erkenntnisse aus dem Fall

Die Stadtgemeinde Friesach ist als Burgenstadt bekannt und Schauplatz für mittelalterliche Veranstaltungen. Das Projekt gliedert sich in das mittelalterliche **Cluster** ein und schafft in weiterer Folge einen Mehrwert für die Gemeinde.

Das **Konzept** eine Burg für die Bauforschung zu Bauen musste für die Umsetzung **adaptiert** werden. Ohne Wechsel der Geschäftsführung wäre das Projekt gescheitert, da der Bürgermeister von Friesach und der neue Geschäftsführer der Burg Friesach Errichtungs-GmbH den öffentlichen Interessensfokus auf das Burgbauen gesetzt haben. Das In-Wertsetzungsprojekt ist somit medienaktive und touristische Nutzfläche, welche sich einerseits positiv auf Land und Region (Arbeitsplatzbeschaffung, Wirtschaft etc.), andererseits auch positiv auf den historischen Grundgedanken der ursprünglichen mittelalterlichen Baukunst auswirkt.

Auf Grund der langen Errichtungsdauer ist es essentiell gewonnenes Fachwissen an die nächste Generation weiterzugeben, da die Handwerker, welche die Burg angefangen haben zu errichten, diese nicht fertigstellen werden. Somit sind interne **Schulungen** und die Weitergabe an Fachwissen fixer Bestandteil des Projektes.

3.4.4 Thesen aus dem Fall

Ein In-Wertsetzungsprojekt an einem dezentralen Ort, welche positive Effekte in einem oder mehreren der **fünf öffentlichen Sektoren** (Politik, Ökonomie, Soziale Struktur, Kultur, Ökologie) schafft, bereichert dessen Umgebung nachhaltig. Das Projekt hat kulturhistorische, regional- und arbeitsmarktpolitische Effekte. Die **Region** profitiert durch positive mediale

⁴⁹ Vgl. <https://www.handwerk-friesach.at> (Zugriff: 04.03.2021)

Aufmerksamkeit, die Pflege von Handwerkstechniken und durch die Senkung der Arbeitslosenrate.

Die Eingliederung in ein bestehendes **Cluster** führt zum Erfolg eines In-Wertsetzungsprojektes. Die Burgenstadt Friesach ist ein **Cluster** für die mittelalterliche Baukultur und sehr um die Instandhaltung ihres baukulturellen Erbes bemüht. Im Fall von dem Burgbau Projekt zeigt sich der Erfolg durch die Eingliederung in ein spezifisches Cluster und damit verbundene Arbeitsplatzbeschaffung für arbeitslose Handwerker.

Die Kompetenz der **Fördermittelbeschaffung** ist für den Erhalt von baukulturellem Erbe ein wesentlicher Bestandteil. Innerhalb der ersten vier Jahre besichtigten 70.000 Besucher die Baustelle. Eine Selbstfinanzierung ist laut Eigentümer erst ab 100.000 Besuchern pro Jahr möglich. Ohne dem Europäischen Sozialfond wäre das Projekt 2015 gescheitert, weil die finanziellen Mittel fehlten.

Um **Visionen** umzusetzen, müssen Akteure Veränderungen am Umsetzungskonzept annehmen. An Hand des Burgbau-Projektes wurde an der Vision eine Burg zu bauen festgehalten, doch langfristige Finanzierungspläne mussten während dem Projekt neu überdacht werden.

Generationsübergreifendes Handeln stellt für den Erhalt baukulturellen Erbes einen Erfolgsfaktor dar. Am Burgbau Fallbeispiel wird dies durch die Weitergabe von Fachwissen durch interne Schulungen deutlich.

3.5 Valore Paese - Cammini e percorsi

Kenndaten des Projektes

Lage	Mehrere Routen durch ganz Italien verbinden 103 Immobilien (Trentino-Südtirol: 3; Friaul-Julisch Venetien: 2; Venetien: 8; Lombardei: 4; Piemont: 5; Aostatal: 3; Ligurien: 1; Emilia-Romagna: 8; Toskana: 2; Umbrien: 4; Marken: 3; Abruzzen: 4; Molise: 2; Latium: 4; Kampanien: 4; Apulien: 15; Basilikata: 12; Kalabrien: 4; Sizilien: 7; Sardinien: 8)
Zentrale Daten	Strukturschwache Regionen, vor Projektstart keine finanziellen Mittel für Renovierung/ Sanierung baufälliger Objekte verfügbar
Eigentümer	zwei staatliche Organisationen „Agenzia del Demanio“ (43 Immobilien) und „Altri Enti“ (60 Immobilien) verpachten kostenlos und zeitlich begrenzt an Jungunternehmer
Verträge	Pachtvertrag (öffentlich)
Renovierung/ Sanierung	Seit Vergabe 2017 verpflichtende Sanierung gepachteter Immobilien
aktuelle Nutzung	regionale Nutzung um traditionelle touristische Ballungszentren werden durch die Umleitung der Besucherströme entlastet und abgelegene „Wege und Routen“ durch eine Vielzahl an Betriebsformen (Einzelhandel, Gastronomie) und Einrichtungen (sozial, kulturell, Tourismus, Gesundheit) belebt, Philosophie des „SLOW“-Tourismus. Ziel ist es die typischen lokalen kulturellen Traditionen zu erhalten, was durch den Schutz und die Wiederverwendung bzw. Umnutzung der Bauernhöfe, Schutzhütten, kleinen Stationen, Zollgebäude, Klöster, Burgen und Villen passieren soll. Die konzessionsfreien Objekte werden an Unternehmer unter 40 Jahren vergeben, um diese in Herbergen, Hotels, Restaurants und Fahrradwerkstätten umzugestalten.
Erfolgsfaktoren	Clustering durch Megaprojekt, offener internationaler Wettbewerb für Jungunternehmer, Marketing- und Kommunikationsstrategien (transparente Onlinebefragung)
Erfolgskritische Faktoren	Kommunikation zwischen Partnern mangelhaft, keine Vorgabe des konkreten Konzeptes und dem Restaurierungsplan (Pächter verantwortlich)
Interviewte Person, Datum	Architektin Francesca Graziani 15.07.2021

Tabelle 7: Kenndaten Cammini e percorsi; Quelle Erfassungsschema



Abbildung 12: Ansicht „Castello di Blera“



Abbildung 13: Routennetz Cammini e percorsi

3.5.1 Damals und heute

Insgesamt 103 stillgelegte Denkmalimmobilien in öffentlichem Besitz entlang von Radwegen und historisch-religiösen Routen in Italien sollen durch ein Netzwerkprojekt des staatlichen Immobilienamts (gefördert von MIBACT und MIT) saniert und mit einem neuen Nutzungskonzept besetzt werden. Die abgelegenen Liegenschaften sollen als „Container“ bzw. Plattformen für Dienstleistungen und traditionelle Erlebnisse in Bezug auf die regionale Philosophie des „SLOW“-Tourismus (Turismo lento) für Wanderer, Pilger und Radfahrer dienen. Junge Unternehmen, Genossenschaften und Verbände sollen in diesen Regionen bei der Umnutzung von alten Immobilien über die Vergabe von kostenlosen Pachtverträgen unterstützt werden. Diese Pachtverträge werden für bis zu 50 Jahre (in Kooperation mit einer öffentlich-privaten Partnerschaft) vergeben. Das Projekt richtet sich im Umkehrschluss an alle Jungunternehmer aus den Bereichen Gastronomie (Hotels, diverse Unterkünfte; Camping etc., Bars, Restaurants, regionale Feinkostläden), Einzelhandel (regionale Produkte, Kunsthandwerk, Sportgeschäfte), Fahrtendienste (Bike- und Taxiservice), Werkstätte und Verleih von benötigtem Sportequipment, Tourismus-Einrichtungen (Infopoints, Exkursionseinrichtungen), Gesundheitsförderung (Krankengymnastik, Wellness-Zentrum/SPA), soziale und kulturelle Einrichtungen (Veranstaltungs-, Ausstellungsorte). Das Projekt dient auch als Ausbildungsstätte für nachhaltigen Tourismus „TURISMO LENTO“.⁵⁰ Ein weiteres Ziel ist es traditionelle touristische Ballungszentren durch die Umleitung der Besucherströme zu entlasten.⁵¹

⁵⁰Vgl. <http://www.agenziademanio.it/opencms/it/progetti/camminipercorsi/camminiepercorsienglishversion/> (Zugriff: 10.11.2017)

⁵¹Vgl. <https://www.sn.at/leben/reisen/italien-will-massentourismus-in-kunst-und-kulturstaedten-regulieren-7157422> (Zugriff: 02.03.2021)

3.5.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure

Laut Francesca Graziani war neben der **Beschaffungs- und Ausschreibungskompetenz**, die ausschlaggebende Kompetenz für den Erfolg des In-Wertsetzungsprojektes, die **Vertragskompetenz**.

CAMMINI E PERCORSI ist ein Netzwerkprojekt der Agenzia del Demanio, die staatliche Immobilienagentur von Italien. Ziel ist die Wiederherstellung von stillgelegten öffentlichen Gebäuden entlang von Radwegen und historisch-religiösen Routen im Sinne der Wiederbelebung der lokalen Gemeinschaften und des Wirtschaftssystems mithilfe von öffentlich-privaten Partnerschaften. In Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Kulturerbe und Tourismus (MiBACT) und dem Ministerium für Infrastruktur und Verkehr (MIT) wurde eine Ausschreibung mit 103 stillgelegte denkmalgeschützten Immobilien in öffentlichem Besitz gestartet.

Im Rahmen des Strategischen Tourismusentwicklungsplans 2017- 2022 und des Nationalen Tourismussystems für Radwege/ Sonderplan für die touristische Mobilität zielt die Initiative darauf ab, gemeinsame Aktionen zur territorialen Entwicklung und zur Förderung des touristischen Jungunternehmertums zu starten und öffentliche Gebäude als „Container“ oder Plattformen für Dienstleistungen für Wanderer, Pilger und Radfahrer zu gestalten. Nachhaltiger Tourismus soll so mit kulturellem Erbe verbunden werden und Tourismusströme sollen in weniger frequentierte Bereiche gelenkt werden. Ein weiteres Ziel ist die nachhaltige Restaurierung und Wiederverwendung leerstehender kulturell wertvoller Gebäude. Jungunternehmer sollen wirtschaftlich gefördert und Standorte vernetzt werden.

Zur Durchführung und Leitung des Projekts wurde eine **Arbeitsgruppe** von etwa 30 Personen aus den Bereichen Technik, Wirtschaft, Recht und Kommunikation aus verschiedenen Büros und regionalen Niederlassungen gebildet. Die Arbeitsgruppe führte mit Hilfe weitreichender **Netzwerke** unterschiedliche Tätigkeiten mit den beteiligten lokalen Behörden durch. Darunter fallen technisch-administrative Tätigkeiten wie die Bemessung des Projektumfanges, die Gebietsanalyse, die Valorisierungsstrategie,

Marketingstrategien, Kommunikationsstrategie, Ausschreibungsstrategie und die Dokumentation. Für die öffentliche Befragung wurde der Italian Touring Club (ITC) hinzugezogen. Der ITC war bereits Partner der Agentur bei früheren Aufwertungsprojekten und ist derzeit die einzige Einrichtung in Italien, die ein integriertes Angebot an touristischen Informationsinstrumenten und -diensten vorschlägt. Da die Unternehmer **keine Anschaffungskosten** durch die Immobilie haben, verpflichten sie sich die **Restaurierungskosten** zu tragen. Im Sinne der ausgestellten Konzession erhält der Staat außerdem eine Gebühr für die gesamte Konzessionslaufzeit. Das erste Ergebnis der öffentlichen Befragung für das Projekt verzeichnete eine breite Beteiligung von fast 25.000 Antragstellern. Die **Medienpräsenz** des Projektes und das dadurch geschaffene öffentliche Interesse waren von internationalem Ausmaß.

Ein Hindernis stellen Wege und Trails in Italien dar, die noch nicht offiziell anerkannt oder infrastrukturell ausgebaut sind. Ebenso die Koordination der Zuständigkeiten der Eigentümer ist für den Arbeitskreis sehr aufwändig. Das Generalbüro der Agentur in Rom verwaltet die Richtlinien für die Projektbearbeitung, sammelt Daten, formatiert Dokumente, steuert Prozesse und pflegt die Beziehungen zu internationalen Partnern. Die örtlichen Ämter versorgen die Immobilien in ihrem Zuständigkeitsbereich. Mit einer so großen Beteiligung an der öffentlichen Befragung und so vielen Informationsanfragen (speziell international), hatte die Agentur nicht gerechnet.

In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher, intermediärer und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die staatliche Immobilienagentur (MiBACT), das Verkehrsministerium (MIT), das Kulturministerium und die örtliche Verwaltung. Private Akteure waren eine Straßenverwaltungs AG und die jeweiligen Bewerber. Intermediärer Akteur war ein Startup-Unternehmen für Jungunternehmer (ANCI), das staatliche Sportförderprogramm inkl. Olympisches Komitee (CONI), ein Komitee für Tourismusförderung (AEVF) und ein Tourismusclub (AICA). Die staatliche Immobilienagentur musste denkmalgeschützte Immobilien vermitteln um den Verfall zu verhindern. Das Ministerium für „Kulturerbe und Tourismus“ und das Ministerium für „Infrastruktur und Verkehr“ wurden in das Projekt integriert. Es wurde ein

Kernteam aus den jeweiligen lokalen Zweigstellen der Immobilienagentur geformt, um die Ausschreibung, wie auch die Vergabe und die weitere Betreuung während dem Pachtvertrag der Immobilien zu regeln.

3.5.3 Erkenntnisse aus dem Fall

Das Projekt *Cammini e Percorsi* ist ein erfolgreiches Beispiel dafür, wie man mit historischen leerstehenden Gebäudestrukturen arbeiten kann, um die regionale Wirtschaft und den Tourismus in abgelegenen Ortschaften zu stimulieren. Man lenkt den Besucher mithilfe von einem Netzwerkprojekt in weniger bekannte Regionen und setzt auf nachhaltigen kulturellen Tourismus. Objekte, die für sich allein wenig attraktiv erscheinen, gewinnen im Verbund mit anderen touristisches Interesse und werden dadurch wettbewerbsfähig. Zusätzlich werden durch das In-Wertsetzungsprojekt Dienstleistungen generiert und dadurch wird die lokale Wirtschaft gestärkt. Akteure mit bestehendem Know-how unterstützen junge geförderte Unternehmer. Ein großer Unterschied zu dem vorigen Projekt der Agentur *Valore Paese Fari* bei dem die Businesspläne der neuen Besitzer der Leuchttürme nicht ordnungsgemäß überprüft wurden, werden hier strenge Regelungen und Fristen eingehalten. Die **Auswahl der Pacht-Konzessionäre** werden durch Offenlegungsverfahren durchgeführt (Berücksichtigung: Bedeutung des Renovierungsprojekts, die ökologische Nachhaltigkeit und Energieeffizienz, Tourismus). Die Wahl des Pacht-Konzessionärs ist essentiell, da mit der Nutzung die In-Wertsetzung steht und fällt. Die Agentur ist für die Verwaltung, Rationalisierung und Sanierung von Staatseigentum verantwortlich und fördert in Zusammenarbeit mit zentralen Institutionen und lokalen Behörden die Erneuerung und Wiederverwendung von öffentlichen Vermögenswerten. Ziel der Agentur ist die Eindämmung der öffentlichen Kosten als auch zur wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung des Landes beizutragen. Die Agentur mit Sitz in Rom ist auf nationaler Ebene für den Start, die Koordination und die Kontrolle der Initiativen verantwortlich, die von ihren Büros vor Ort durchgeführt werden.

Ausschlaggebend für die erfolgreiche In-Wertsetzung war die **Vernetzung** des Projektes mit der Öffentlichkeit. Durch die öffentliche Befragung wurde

gesichert, dass die Werte und Meinungen der angesiedelten Bevölkerung umgesetzt und berücksichtigt werden. Die Kommunikationsaktivität vor der Angebotsphase ermittelte via Online-Fragebogen weitere Ideen, Vorschläge und Feedback von Bürgern, welche am Slow Travelling und an der Konzessionierung interessiert waren. Mit knapp 25.000 Teilnehmern hat die öffentliche Befragung dazu beigetragen, das Projektkonzept und die Verfahren zur Vergabe der Grundstücke zu optimieren.

Die Agentur hatte den Vorteil, dass bereits Knowhow aus einem vorangegangenen In-Wertsetzungsprojekt *Valore Paese Fari* erfolgreich ausgeschrieben wurde. vorlag. Es konnten daraus gewonnene Erkenntnisse, wie die **Einbindung** der lokalen Bevölkerung in den **Entwicklungsprozess** übernommen werden.

Es werden im Sinne des **Pentagons** versucht mehrere Sektoren des öffentlichen Interesses zu bespielen, um diese entlegenen Regionen in Wert zusetzen.

Die **Summe** der Objekte und der Andrang an Interessenten wurden von der Agentur unterschätzt. Das **Angebot** der Agentur für eine kostenlose Konzession für neun Jahre an Jungunternehmer, im Gegenzug für Renovierung, Funktionsumbau und Instandhaltung stieß in der Ausschreibungsphase auf eine hohe Resonanz. Das Portfolio für 2017 besteht aus 103 Immobilien (43 im Besitz des Staates, 60 im Besitz anderer öffentlicher Einrichtungen). Für diese Auswahl wurden entsprechende technische, administrative, städtebauliche und denkmalpflegerische Prüfungen und vorbereitende Maßnahmen durchgeführt.

3.5.4 Thesen aus dem Fall

Clustering hilft bei der Vernetzung der einzelnen Teile der Regionen und verbindet einzelne abgelegene Bauwerke miteinander. Bewohnte und aktive Gebäudestrukturen in den Dörfern wurden mit den leerstehenden Gebäuden des Projektes durch das touristische Nutzungskonzept verbunden.

Bei einem generationenübergreifenden In-Wertsetzungsprojekt denkmalgeschützter Immobilien, ist die frühzeitige Miteinbeziehung von Jungunternehmern ein Erfolgsfaktor. So wird ein langfristiges Nutzungskonzept für den Erhalt des baukulturellen Erbes geschaffen.

Ein offenes internationales Wettbewerbsverfahren gibt vielen verschiedenen Teilnehmern die Möglichkeit an Projekten mitzuwirken, um in ihrem Berufsfeld Fuß zu fassen. Vor allem junge Akteure mit geringer Berufserfahrung und großer Eigenmotivation und Potential profitieren davon. Es besteht Chancengleichheit für alle Bewerber.

Die **öffentliche Befragung** und somit die **Vernetzung interessierter Akteure** ist ein wesentlicher Entwicklungsschritt der Nutzungsspezifizierung und hilft dabei Akteure für das In-Wertsetzungsprojekt zu gewinnen. Die Online-Befragung der Bevölkerung, welche vor der Ausschreibung durchgeführt wurde, hat die Projektumsetzung und das Gesamtkonzept maßgeblich mitgestaltet. Das Projekt wird persönlich, über die Medien inkl. Social Media, über die Websites der Agentur, über die Projektpartner beworben. Regelmäßige Updates in den verschiedenen Phasen werden abgebildet. Alle Informationen, Kontaktdaten und Bewerbungsunterlagen sind komplett öffentlich über die Webseite der Agentur verfügbar.

Der Erfolg, die Immobilie zu erhalten bzw. zu restaurieren ist stark davon abhängig, was für ein **Nutzungskonzept** sich in diesen Gebäuden befindet. Das Risiko trägt der Geschäftsführer für jede einzelne Immobilie alleine.

Der Erfolg, die Immobilie zu erhalten bzw. zu restaurieren ist vom **Engagement** der einzelnen Nutzer abhängig.

3.6 Caux Palace

Kenndaten des Projektes

Lage	Caux liegt an der Grenze zu Frankreich, oberhalb von Montreux (1,5 km entfernt), im Kanton Waadt (Schweiz), schwache Infrastruktur, aktuell gibt es einen Bahnhof mit einer Zugverbindung nach Montreux (Zahnradbahn seit 1892), Palast liegt auf einer 400 Meter langen Terrasse über dem Genfer See, Wintersportregion, ornithologisch relevante Region
	
Zentrale Daten	strukturschwache Region, Einwohnerzahl Caux 2547 (2015), Arbeitslosenquote Montreux 2015 : 6,6% 778 Einwohner/km2 (2019), Waadt BIP/Kopf 2018: 74060 CHF BIP in Mio. CHF 2018: 58'962 (4,9 %)
Eigentümer	1944 in staatlichen Besitz übergegangen, 25.03.1946 für vergünstigten Preis von 1.050.000 CHF verkauft an ca. 100 Schweizer Privatpersonen/Familien, verwaltet durch Stiftung "CAUX-Initiative"
Verträge	Kaufvertrag (privat)
Renovierung/ Sanierung	1980 sämtliche Dächer renoviert, seit 1995 (Einzug SHMS) systematische Renovierungen (z.B. 200 Bäder renoviert, Brandschutzanlagen, Küchenumbau mit modernsten Fachnormen, Abwassersysteme etc.), 2007 Renovierung des großen Festsaals und historischer Räume mit Unterstützung der Stiftung Pro Patria, Loterie Romande und JP Morgan Chase; inkl. Deckenfresken, Finanzierung durch freiwillige Spenden/ Zuwendungen von Kongressteilnehmern, jährlichen Erhaltungskosten von 2 Mio. auf 3,5 Mio. CHF angestiegen.
aktuelle Nutzung	wechselt saisonal zwischen Konferenzzentrum inkl. Unterkunft und Ausbildungsort (Hospitality Management)
Erfolgsfaktoren	Schlüsselakteure in den Kompetenzen Kommunikation, internationales Marketing (China etc.) und Innovation (visionäres Denken der Schlüsselakteure), saisonales optimales Nutzungskonzept, intermediäres Stiftungskonzept, Clustering (Schulen, Hotels)
Erfolgskritische Faktoren	Finanzierung (freiwillige Spenden, Zuwendungen, Kongressteilnehmer),
Interviewte Person,	Jean Fiaux
Datum	05.08.2021

Tabelle 8: Kenndaten Caux Palace. Quelle: Erfassungsschema



Abbildung 14: Ansicht Caux Palace

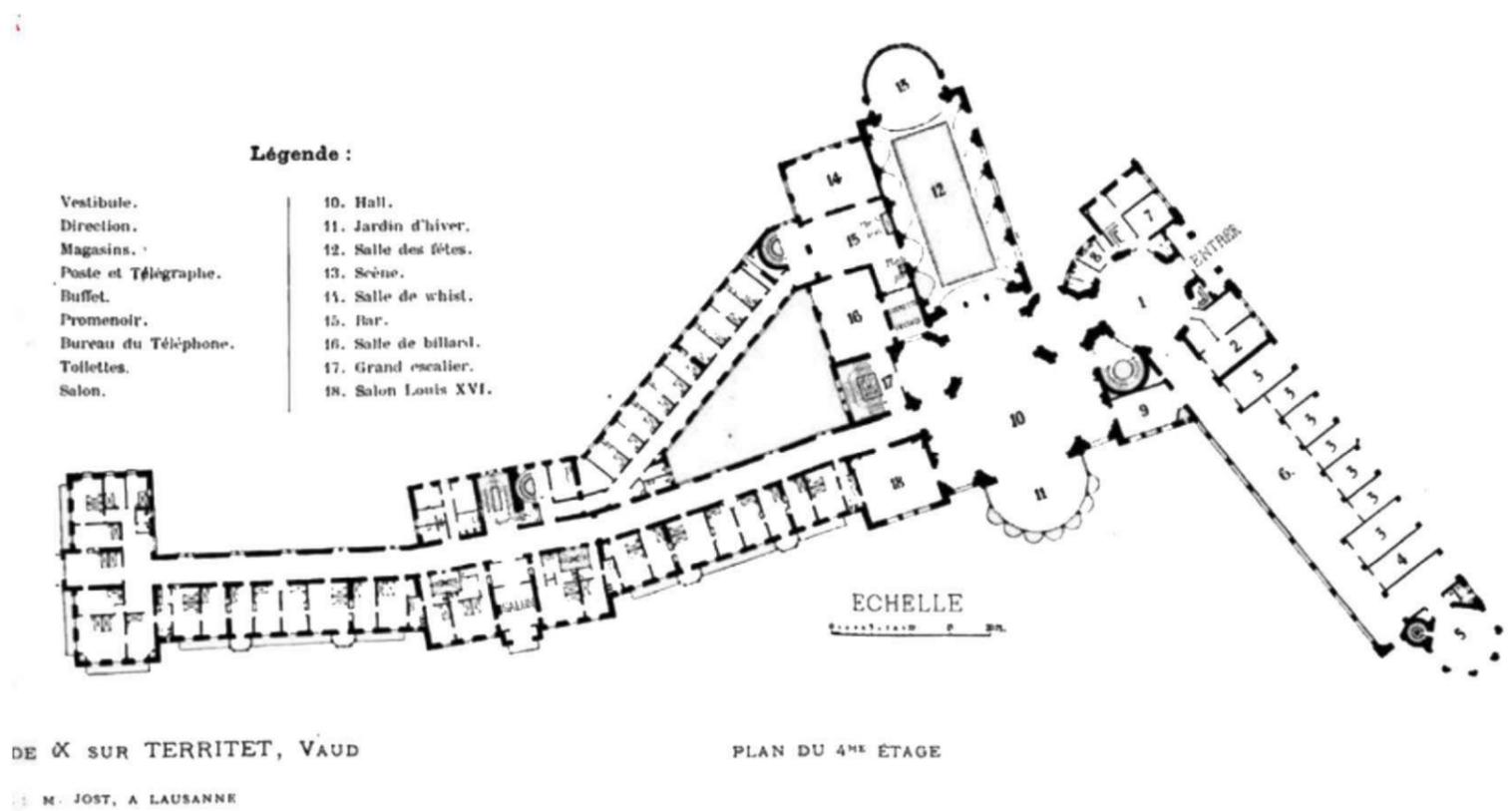


Abbildung 15: Grundriss Caux Palace

3.6.1 Damals und heute

Der Palast wurde im 20. JH von dem Schweizer Unternehmer Ami Chessex und dem Architekten Eugène Jost auf einer 400 Meter langen Terrasse (Balkon zum Genfer See) erbaut. Mit dem Nutzungskonzept eines Luxushotels sollte der sehr dünn besiedelte Standort belegt werden. Mit der Abnahme des Tourismus in der Schweiz war der Palast auf staatliche Fördergelder angewiesen. Das Luxushotel Caux Palace wurde in Hotel Esplanade umbenannt und richtete sich an weniger exklusives Publikum. Mit dem Beginn des ersten Weltkrieges und durch den Börsencrash wurden durch das Hotel keine Gewinne mehr erzielt. Mit dem Beginn des zweiten Weltkrieges scheiterte das Finanzierungskonzept endgültig und das Hotel wurde geschlossen. Es folgte die Umnutzung während des Krieges als Auffanglager für englische/ amerikanische Soldaten und als Flüchtlingslager. Dadurch wurde die gesamte Inneneinrichtung zerstört. 1946 wurde das Hotel von den Gründervätern der „Initiatives of Change (IOC)“-Organisation Robert Hahnloser, Erich Peyer, Philippe Mottu um ca. 1 Mio. SF gekauft, saniert und als Konferenzzentrum genutzt. Der Diplomat Philippe Mottu (Oxford Group) wollte den Abriss des Gebäudes verhindern und überzeugte den Bürgermeister, ein internationales Konferenzzentrum in der Region Montreux im Zeichen des Friedens und gegen Hass, Leid und Feindseligkeit im zerrissenen Europa zu setzen.⁵²

„CAUX-Initiativen der Veränderung“ ist eine gemeinnützige, unabhängige Stiftung. Ihre Hauptaufgabe ist der Betrieb und Unterhalt des internationalen Konferenzzentrums im ehemaligen, oberhalb von Montreux gelegenen Caux Palace und die Organisation und Durchführung des Caux Forums. „CAUX-Initiativen der Veränderung“ engagiert sich für Frieden, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit.⁵³

⁵² Vgl. Mottu, D., Kleine Chronik der Stiftung für moralische Aufrüstung, 1997

⁵³ Vgl. <https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/im-kurort-caux-trifft-sich-die-welt-zum-thema-frieden> (Zugriff: 30.11.2017)

Im Rekordjahr 1960 beherbergte der Palast 147.000 Übernachtungsgäste in Caux. Im Jahr darauf starb Frank Buchmann, der für den Großteil der touristischen Attraktivität des Palastes im Ausland verantwortlich war und die Besucherzahlen gingen stetig zurück. Im Jahr 1971 zählte der Palast nur noch 50.000 Übernachtungsgäste. 1978 wurde das Grand Hotel Regina für die Instandhaltung des Caux Palastes verkauft. Das Grundstück des Hotels Regina wurde dabei von 25.000 m² auf 16.000 m² reduziert. Im Jahr 1980 erfolgte die Renovierung aller Dächer des Palastes. Auch die 200 Bäder im Hotel wurden schrittweise renoviert. In den achtziger Jahren reduzierten sich die Übernachtungsgäste auf 30.000 Personen. Dieser Trend beunruhigte den Stiftungsrat und es wurde 1994 eine Arbeitsgruppe gebildet, um sich diesem Problem zu widmen. Der **Stiftungsrat** der IOC Stiftung bestand aus 15 Personen. Innerhalb des Rates gab es noch einen Beirat mit 5-6 Personen, welcher für die Umsetzungen und Finanzierung des Caux Palastes zuständig war. Jean Fiaux saß in beiden dieser Räte. Das Team war sehr gut organisiert. Es gab keine Konflikte und die Atmosphäre war immer positiv gestimmt. Grund dafür war vermutlich die Grundeinstellung der Organisation selbst. Ein Mitglied des Rates war ein Architekt, dessen Aufgabe es war, eine Prioritätenliste mit zu erneuernden/ instand zusetzenden Palaststrukturen aufzuzeigen. 1994 wurde innerhalb des Rates eine vier Mann starke Task Force gebildet, um ein neues Nutzungskonzept für den Caux Palast zu finden. Schon zu Beginn wurde die Task Force auf eine Suchanzeige für Räumlichkeiten einer Tourismusschule aufmerksam. Das Kennenlernen der Task Force und des Schuldirektors war ein voller Erfolg und man wurde durch die Dynamik und die Vision des Schuldirektors von einer guten Zusammenarbeit im Caux Palace überzeugt. 1995 wurde der Vertrag abgeschlossen und im selben Jahr bezogen die ersten 200 Studenten den Palast. Die Symbiose der beiden Nutzungskonzepte (Schule und Kongresscenter) stellte sich für den Palast als erfolgreich heraus. Der Palast wird nun für zwei Monate im Jahr, während der Sommerferien der Schule, als Kongresscenter genutzt. Die Schule mietete zuvor Zimmer in einer Jugendherberge, die einem sehr niedrigen Wohnstandard entsprachen. Die IOC renovierte schrittweise 240 Hotelzimmer in unterschiedlichen Wohnstandards, damit die Studenten unterschiedliche Beiträge zahlen konnten.

Die Küche musste für den Schulbetrieb umgebaut werden, diese Kosten teilten sich die zwei Organisationen zu gleichen Teilen. Diese Aufgabe übernahm der Architekt, der ebenfalls der Leiter der Instandhaltung war und beauftragte einen weiteren Architekten für die Umsetzung. Die alte Küche hatte eine Raumhöhe von sechs Metern. Es wurde eine zweite Ebene eingezogen, um zwei weitere Klassenzimmer zu schaffen. Die IOC besitzt aktuell mehrerer Immobilien in Caux. Dazu zählen Villen, drei Hotels und mehrere Chalets. Durch die steigende Studentenzahl von 200 auf 400 Personen benötigte die Swiss Hotel Management School (SHMS) weitere Zimmer. Daraufhin kaufte die IOC zusätzlich das Hotel Alpine. Zu Beginn im Jahr 1945 wurde der Palast mit Kohle beheizt. Später wurde das Heizungssystem auf Öl umgestellt und seit dem Jahr 2015 wird der Palast mit Holzsplit geheizt. Um die Energieversorgung zu optimieren, wird mit der Heizung nicht nur der Palast geheizt, sondern zwei weitere Immobilien – die Villa Maria und das Grand Hotel.

3.6.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure

Jean Fiaux ist seit 1968 ein langjähriges Mitglied der „Initiatives of Change“ Organisation. Er war Teil des Stiftungsrates und der Arbeitsgruppe, welche für die In-Wertsetzung des Palastes zuständig war. Die wichtigsten **Kompetenzen** für die Umsetzung des Projektes war die langfristige Vision für das Projekt, die **Kommunikation**. Die wöchentlichen Treffen (soziale Kompetenz), welche für die Instandhaltung und die Terminkoordinierung notwendig waren und die Fachkompetenz des Architekten, der die **Prioritätenliste der Instandhaltung** definierte.

In Montreux existierten drei weitere Hotelfachhochschulen, welche sich zu Beginn des Nutzungskonzeptes gegen das Vorhaben gewehrt haben. Die IOC konnte das Projekt durch die starke Vernetzung mit der Kommunalebene jedoch ohne weitere Probleme umsetzen. Die Hotelfachhochschulen befürchteten, dass die SHMS das Image der Schulen im Umkreis zerstören würde. Zwei Jahre später wurde die SHMS in den Kreis der Hochschülerschaft aufgenommen.

In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel intermediärer, öffentlicher und privater Akteure. Öffentlicher Akteur war eine Bank, die Gemeinde und das Denkmalschutzamt. Private Akteure waren eine Investorengruppe, ein Gastronomiebetrieb (Hotel) und die Swiss Hotel Management School (SHMS). Die Stiftung ist der Eigentümer der Immobilie und konzipierte das Nutzungskonzept mit der Businessschool. Durch die soziale Kompetenz der Businessschool werden international Kunden akquiriert. Als intermediärer Akteur dient die Stiftung (CAUX-Initiativen der Veränderung-lofC).

Eine wichtige Kompetenz, war das Pflegen politischer Kontakte durch Networking. Zwischenparteiliche Differenzen sollten dadurch bereinigt werden. Über das dadurch entstandene Netzwerk definierte sich der Caux Palace als Aushängeschild für einen Ort des Dialoges.

Der wichtigste Zwischenschritt war die Renovierung des Daches und der Ausbau zu einem Konferenzzentrum.

Für die nachhaltige In-Wertsetzung war die Vertragskompetenz in Form des Mietvertrages mit der Swiss Hotel Management School (SHMS) und der IOC ausschlaggebend.

3.6.3 Erkenntnisse aus dem Fall

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist eine gute Nutzungssynergie innerhalb des In-Wertsetzungsprojektes. Hier besteht ein erfolgreiches Zusammenspiel von Konferenzzentrum und Management Schule. Die 1946 gegründete Stiftung CAUX-Initiativen der Veränderung (CAUX-lofC) organisiert und koordiniert internationale und lokale Konferenzen, Seminare und Fortbildungskurse in der Schweiz. Diese finden bevorzugt im Konferenzzentrum des Caux-Palace statt und bringen somit eine kulturelle Vielfalt von Menschen zusammen. 1995 begann die Teilvermietung außerhalb der Konferenzsaison an die Hotelfachschule SHMS, was die Auslastung der Anlage verbesserte und mithalf, einen beträchtlichen Teil der anfallenden Erhaltungskosten zu decken.

Seit 1995 finden systematische Renovierungen statt, welche hauptsächlich durch freiwillige Spenden und Zuwendungen von Kongressteilnehmern finanziert werden. Dies zeigt einen kritischen Punkt auf, da regelmäßige Renovierungsarbeiten nur in Abhängigkeit freiwilliger Spenden durchgeführt werden können. Eine sinnvolle Funktionalität dieser Spenden im Sinne eines Stiftungszweckes wird angedacht. In den letzten 10 Jahren sind die Erhaltungskosten von 2 Mio. auf 3,5 Mio. CHF angestiegen

3.6.4 Thesen aus dem Fall

Eine gute **Verkehrsanbindung** per Bus, Zug oder Auto ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die nachhaltige In-Wertsetzung einer Denkmalimmobilie. Ansprechendes Ambiente mit einem Ausblick durch eine erhöhte Lage ist ein weiterer Vorteil.

Die **Finanzierung** eines baukulturellen Erbes durch ausschließlich freiwillige Spenden stellt einen erfolgskritischen Faktor dar, da so keine langfristige Planung bzgl. der Instandhaltung möglich ist.

Die Etablierung eines **Nutzungskonzeptes** mit starker Konkurrenz in der umliegenden Infrastruktur erschwert initial dessen Umsetzung. Dieser primäre Nachteil kann sich durch ein überzeugendes und gut etabliertes Konzept in weiterer Folge aber zu einem Vorteil entwickeln.

Die gemeinsame räumliche Nutzung von zwei zeitlich getrennten **Nutzungskonzepten** minimiert Einnahmeverluste und schützt durch ganzjährige Nutzung der Denkmalimmobilie dessen Bausubstanz.

Werden die geplanten Besucherzahlen eines baukulturellen Erbes nicht erreicht, ist es von Vorteil berufliche Zusammenkünfte internationaler Geschäftsleute in einer Denkmalimmobilie zu organisieren. Dies erhöht die Nutzungsfrequenz und die internationale Reichweite.

3.7 Schloss Gödöllő

Kenndaten des Projektes

Lage	Gödöllő (dt. Getterle) liegt 30km nordöstlich von Budapest, im Bezirk Pest (Ungarn), 5 Verbindungen von Budapest per Auto, Bus (jeweils ca. 30min) oder Zug (1h 15min), Bushaltestellen direkt vor dem Schloss, Busbahnhof 2 km entfernt ,das Schloss liegt südlich vom Stadtzentrum, am Rande der Altstadt
Zentrale Daten	strukturschwache Region, 6198 ha Fläche, 555 Einwohner/km ² , seit 1966 Stadtrecht, Bevölkerungszuwachs in Gödöllő von 2013 bis 2016 2%, Komitat Pest 2018: BIP pro Kopf 9.334€,
Eigentümer	verstaatlicht, seit 1994 gemeinnützige Verwaltung durch GmbH (Gemeinde, Umweltministerium, öffentliche Stiftung)
Verträge	Kaufvertrag (öffentlich)
Renovierung/ Sanierung	Erste Sanierungsarbeiten 1984 vom Staat finanziert, mit Nutzungskonzept durch EU-Fördermittel, nationale Entwicklungsagentur „Pro Region“ unterstützt zusätzlich, initial Gebäudevermessung und Sanierung durch die VÁTI gem. GmbH, 1996 Errichtung eines Museums und Restaurierung des Barock-Theaters ,2002-2003 durch Wettbewerb Sanierung durch KÖZTI geschl. AG (akquirierten Personal von VÁTI, wegen umfassenderem Fachwissen im Bereich Denkmalschutz), neue Veranstaltungs- und Konferenzräume wurden geschaffen und Barrierefreiheit adaptiert
aktuelle Nutzung	barrierefrei zugänglich, Museum, Veranstaltungsort (Kongresse; u.a. für EU (mind. 500m ² Fläche für Raum), Hochzeiten)
Erfolgsfaktoren	Flexibles Nutzungskonzept, gute Kommunikation und Teamwork der Generalplaner, EU-Förderprogramm, gute Dokumentation des Gebäudes (Skizzen, Vorstudien etc.), zentrale Lage (gute Verkehrsanbindung)
Erfolgskritische Faktoren	Gesetzänderung über staatliches Vermögen
Interviewte Person, Datum	Geschäftsführender Direktor - Dr. Tamás Ujváry, 13.04.2021

Tabelle 9: Kenndaten Schloss Gödöllő. Quelle: Erfassungsschema



Abbildung 16: Ansicht Königsschloss Gödöllőer

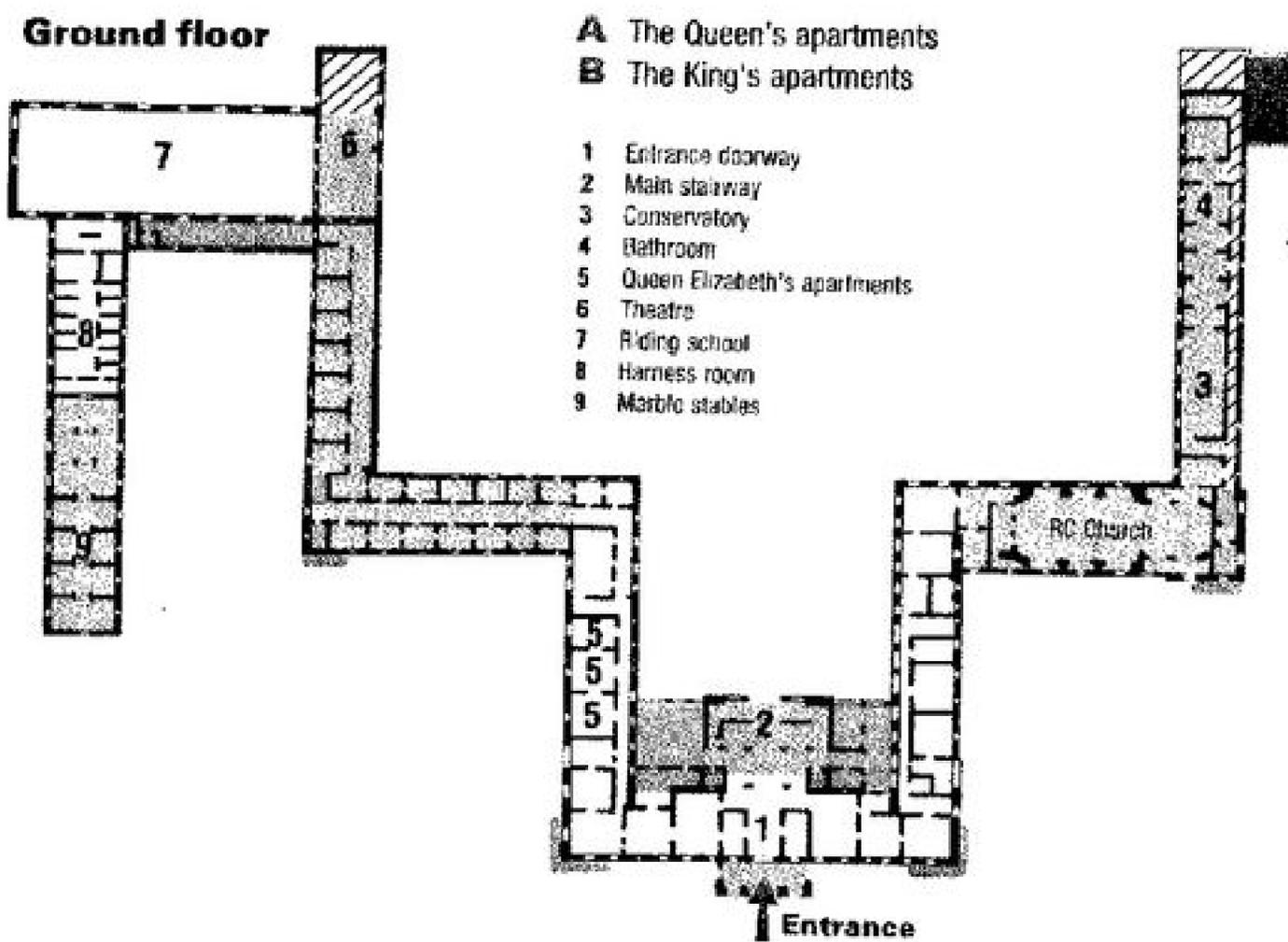


Abbildung 17: Grundriss Schloss Gödöllő

3.7.1 Damals und heute

Der Standort war bereits seit dem 14. JH schwach besiedelt und spielte bis ins 18. JH als kleine hügelige Bauernsiedlung keine landesgeschichtliche Rolle. Mitte des 18. JH erwarb der Rechtsanwalt, Ökonom und enger Vertrauter Maria Theresias Antal Grassalkovich I., das damalige Dorf und ließ Schloss Gödöllö von einem Architekten aus Salzburg, Andreas Mayerhoffer, errichten. Es wurde ein dreiflügeliger Bau mit zwei Stockwerken und 136 Wohnräumen errichtet. In der oberen Etage befanden sich repräsentative Wohnräume und Salons, die untere Etage wurde für Wirtschaftsräume und Gästeräume verwendet. Die bedeutendsten Räume des Schlosses waren der in weiß-goldenen Tönen gehaltene Rokoko-Festsaal und das eigens angelegte Schlafzimmer Maria Theresias. Für Maria Theresia wurde eine eigene Zimmerfolge im Schloss errichtet. Weiters wurde eine Reithalle, ein Barocktheater und eine an das Schloss angebaute katholische Kirche errichtet. Aus Sicherheitsgründen wurde der Hauptflügel mit niedrigen Bastionen gegenüber der Stadt abgeschottet. Fenster im Erdgeschoss wurden mit Gitterstäben versehen. Untypisch für eine barocke Schlossanlage wurde im Fall von Schloss Gödöllö die Öffnung des Grundrisses, der sogenannte Ehrenhof, nicht in Stadtrichtung, sondern in den eigenen Garten hinein verlegt. Ursprünglich diente der Ort als Urlaubsdestination für Adelsfamilien (zur "Sommerfrische").⁵⁴

Durch die hohe Verschuldung des Schlosserben, welcher der Sohn des Grafen war, wurde das Schloss im 19. JH unter Zwangsverwaltung gestellt. Daraufhin diente es als Lazarett für verwundete Soldaten des Deutschen Krieges. Ein Besuch der Kaiserin Elisabeth zu dieser Zeit, erweckte das kaiserliche Interesse das Schloss zu erwerben und so fungierte es im Zuge des österreichisch-ungarischen Ausgleichs als Krönungsgeschenk Ungarns an die Habsburgerfamilie. Nach dem Mord an der Kaiserin Elisabeth wurde das Schloss nur noch selten vom Kaiser besucht und verlor an Bedeutung. Nach dem ersten Weltkrieg ging das Schloss wieder in das Eigentum des

⁵⁴Vgl. <https://www.habsburger.net/de/kapitel/schloss-goedoelloe-landsitz-des-ungarischen-koenigspaares> (Zugriff: 10.11.2017)

ungarischen Staates (ab 1918) ein. Während des zweiten Weltkrieges wurde es zwar von Bomben getroffen, hielt aber stand. Obwohl das Schloss seit 1951 unter Denkmalschutz stand, wurde keine Bausubstanz gesichert. Dadurch begann der Verfall. Ab 1960 wurde es zu einem Altenheim umfunktioniert. Erst ab 1981 wurden erste Sanierungspläne erstellt.⁵⁵

Der ursprüngliche Auslöser für die Sanierung war der Plan den Zentralflügel des Schlosses als Pflegeheim zu nutzen. Man wollte bessere Wohnverhältnisse schaffen, weshalb das VÁTI Büro für Denkmalpflege den Austausch der Schlossfenster in Auftrag gegeben hat. Nach ersten Erkenntnissen stellte sich heraus, dass ein Aus- oder Umbau ohne weitere Studien über den Zustand des Schlosses nicht möglich war. Aus diesem Grund wurden Recherchen und Vorstudien in die Wege geleitet. Es zeigte sich, dass dieses Nutzungskonzept für das Schloss ungeeignet war. Die Suche nach einem neuen Nutzungskonzept begann.⁵⁶

Auslöser für das In-Wertsetzungsprojekt war der Dacheinsturz 1984. Als das Dach nicht ordnungsgemäß saniert werden sollte, intervenierte *die Ungarische Akademie der Wissenschaften* (MTA) und verhinderte dessen Betonierung. 1986 wurde vom Staat Ungarn entschieden, die Reithalle mit den ursprünglichen Materialien zu sanieren. Beim Auszug der sowjetischen Soldaten 1991 war die Reiterhalle wiederhergestellt. Viele Wissenschaftler und Politiker lebten in Gödöllő bzw. hatten ein Ferienhaus in Gödöllő und somit eine persönliche Beziehung zum Schloss. Die gesellschaftliche Bedeutung der Denkmalimmobilie war dadurch gegeben. Mit 1700 qm ist Schloss Gödöllő das größte in Ungarn. Die MTA führte mehrere Studien über das Schloss durch, dennoch kam es zu keiner Restaurierung. Die Regierung und das Parlament beauftragten das MTA, ein Restaurationskonzept und ein Nutzungskonzept zu entwickeln. 1994 musste das gesamte Schloss geräumt werden. Daraufhin

⁵⁵Vgl. <https://www.habsburger.net/de/kapitel/schloss-goedoelloe-landsitz-des-ungarischen-koenigspaares> (Zugriff: 10.11.2017)

⁵⁶Vgl. <http://epiteszforum.hu/a-godolloi-kiralyi-kastely-helyreallitasa-i-ahogy-elkezdodott-1982-1992> (Zugriff: 10.11.2017)

wurde die Restaurierung von der Regierung bewilligt. Das Schloss sollte sich nach der Restaurierung selbst finanzieren. Aus diesem Grund wurde eine GmbH gegründet. Seit 1994 kümmert sich die GmbH um die Nutzung und um die Restauration. Am Projekt waren die Gödöllő GmbH, die Gemeinde Gödöllő, der Staat durch diverse Ministerien, die Ungarische Akademie der Wissenschaften und Architekten (MaHill) beteiligt. Die Restaurierungsentscheidungen wurden von Vertretern der einzelnen Ministerien, der Gödöllő GmbH und einem Architekten der Agentur MaHill getroffen. Der Architekt bekam einen Besitzanteil von 0,01 % am Schloss, um sicherzustellen, dass der Architekt bei sämtlichen Instandhaltungsentscheidungen teilnimmt. Der Bedarf einer Nutzungserweiterung wurde durch die Befragung der Bevölkerung (Schulen, Fachministerien) erwogen und umgesetzt. Um EU-Fördermittel beziehen zu können, müssen Sanierungen bzw. Renovierungen neben den Denkmalschutzrichtlinien weitere Punkte erfüllen. Im Fall des Projektes Schloss Gödöllő wurde das gesamte Schloss barrierefrei zugänglich gemacht und zusätzlich ein entsprechend großer Raum für Kongresse der EU eingeplant. Da im Jahr 2011 Ungarn den Vorsitz in der EU-Ratspräsidentschaft übernommen hat, ist 2008 die Idee aufgekommen, EU-Veranstaltungen im Schloss abzuhalten. Voraussetzung dafür war ein mind. 500 m² großer Konferenzraum, weshalb die Reithalle saniert und für Elektrotechnik und zusätzliche Räume nachträglich ein Kellergeschoss gebaut wurde. Der Barock-Pferdestall als Graderobe und Foyer umfunktioniert. Die Bedingung für Kulturförderung war, dass ein Arbeitsplatz pro 100.000 € Fördermittel geschaffen werden muss. 2019 waren im Schloss 130 Mitarbeiter angestellt. Das Museum hat 240.000 Besucher und das Schloss ist Veranstaltungsort für 340 Veranstaltungen im Jahr.⁵⁷

⁵⁷Vgl. <https://www.strassederkaiserundkoenige.com/location/schloss-goedoelloe/>
(Zugriff: 01.03.2021)

Die 20 km entfernte Stadt Budapest profitierte ebenfalls von dem Kongress, da kaum Übernachtungsmöglichkeiten in der Stadt Gödöllő existieren und dadurch viele Kongressteilnehmer in der Hauptstadt untergebracht werden.⁵⁸

3.7.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure

Laut Dr. Tamás Ujváry, Geschäftsführender Direktor, ist das Nutzungskonzept und die Instandhaltung von Schloss Gödöllő eine **Teamleistung**. Für die Planung von 340 Veranstaltungen pro Jahr, ist die **Organisations- und Entscheidungskompetenz** essentiell.

Für den Erhalt der Bausubstanz werden 15-20 % der Veranstaltungseinnahmen verwendet. Rund 20% werden durch Förderungen und 60% durch Kulturveranstaltungen generiert. Aktuell sind etwa 60% des Schlosses wiederaufgebaut und zugänglich. Das Ziel war die Erschaffung einer **nachhaltigen touristischen Attraktion**. Es sollte ein kulturelles Zentrum erschaffen werden, während das Gebäude in seiner ursprünglichen Form erhalten bleibt. Durch die Erhöhung der Besucherzahlen sollen das Schloss und die Gartenanlage weiter restauriert werden und zu ihrem ursprünglichen Prunk zurückfinden. Heute sind noch 31 Räume für Besucher zugänglich.

In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher, intermediärer und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die EU, die Staatsregierung, die Gemeinde, das Umweltministerium, eine soziale Einrichtung, eine Wissenschaftsakademie (MTA). Private Akteure waren ein Ingenieurbüro (MaHill GmbH), zwei Entwicklungsagenturen, eine Architektengruppe (KÖZTI), zwei Bauträger und die nationale Vermögensverwaltung AG. Intermediäre Akteure waren eine GmbH (VATI), eine Stiftung und eine gemeinnützige GmbH. Es wurde in Zusammenarbeit der Gemeinde, einer Stiftung, dem Umweltministerium und einem Ingenieurbüro eine GmbH gegründet. Die staatliche GmbH kümmert sich um die Erstellung des Nutzungskonzepts, sowie

⁵⁸ Vgl. <http://epiteszforum.hu/a-godolloi-kiralyi-kastely-helyreallitasa-i-ahogy-elkezdodott-1982-1992> (Zugriff: 10.11.2017).

um die des Objektes. Durch das Nutzungskonzept wurden EU-Fördermittel akquiriert.

3.7.3 Erkenntnisse aus dem Fall

Als 1982 festgestellt wurde, dass das Schloss nicht als Pflegeheim geeignet ist, wurde mit der Suche nach anderen Nutzungsmöglichkeiten begonnen. Als Ziel wurde eine Erhöhung der langfristigen Tourismusaktivität des Schlosses, der Stadt Gödöllő sowie die Schaffung eines kulturellen Zentrums angestrebt. Es wurden mehrere Museumsbereiche, interaktive Ausstellungsräume und verschiedene Veranstaltungsräume gestaltet. Der Bierkeller, das Barocktheater und die Bunkeranlage aus dem II. Weltkrieg wurden ebenfalls komplett rekonstruiert und 52.000 m² des Schlossparks haben ihre Originalform zurückgewonnen. Um auf etwaige Änderungen in der Raumnutzung reagieren zu können, wurden die Räume so gestaltet, dass deren Nutzung jederzeit in eine andere umgewandelt werden kann. Um die historischen Räumlichkeiten des Schlosses effizient und regelmäßig zu nutzen, werden zahlreiche Aktivitäten eingeplant. Mit großzügigen Kultur- und Freizeitaktivitäten im Schloss versucht man die Attraktivität zu erhöhen und die Besucherzahlen von 200.000 bis 250.000 Personen pro Jahr aufrechtzuerhalten. Durch das Nutzungskonzept hat das Schloss mehrmals erhebliche EU-Fördergelder erworben, aus denen der Umbau finanziert wurde. Die genannten Erfolgsfaktoren und die Nähe des Standortes zur Hauptstadt waren ausschlaggebend für den Erfolg des In-Wertsetzungsprojektes.

Das Projekt wurde größtenteils von der EU finanziert. Für die I. Projektphase wurden 1,45 Milliarden Forint (entspricht 5 Mio. Euro) und für die II. Projektphase 900 Mio. Forint (ca. 3 Mio. Euro) vom EU-Förderungsprogramm eingesetzt. Als Selbstbehalt wurden für die erste Projektphase 176,5 Mio. Forint (entspricht 580.000 Euro) und die zweite Projektphase 100 Mio. Forint (entspricht 330.000 Euro) von der Gemeinde Gödöllő aufgebracht. Der Selbstbehalt wurde ursprünglich von der Nationalen Entwicklungsagentur über das Ministerium für Kultur und Bildung bereitgestellt. Da 2010 ein neues Eigentumsgesetz über staatliches Vermögen in Kraft getreten ist, wurde das

Ministerium aufgelassen. Aufgrund der Tatsache, dass der Vermögensverwalter keine Haushaltsbehörde war, wurde die weitere Bereitstellung von Geldern aus dem Selbstbehalt nicht abgesichert. Das gefährdete das gesamte Projekt. In der dritten Projektphase wurden weitere 246,5 Mio. Forint (entspricht 810.000 Euro) von der EU gefördert. Trotz des Selbstbehaltes der Gemeinde, welcher aufgebracht werden musste, um das Schloss instand zu setzen, wäre eine erfolgreiche Restaurierung ohne Fördergelder nicht möglich gewesen. Um diese Fördergelder zu akquirieren mussten wesentliche Punkte im Nutzungskonzept für die EU-Richtlinien umgesetzt werden.

3.7.4 Thesen aus dem Fall

Die **unterschiedlichen Nutzungen**, wie z.B. als Museum, Veranstaltungsort, Theater und Kino machen baukulturelles Erbe für die Bevölkerung attraktiv. Die geplanten Funktionen ergänzen einander, können aber auch getrennt genutzt werden. Der Reitstall und die Reithalle können besichtigt, aber auch als Veranstaltungsraum, Konferenzraum bzw. Garderobe und Foyer benutzt werden. Das Barock-Theater wird einerseits für Theateraufführungen genutzt, andererseits dient es ebenfalls als Museumsbereich. Ein flexibles Nutzungskonzept ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Erhalt baukulturellen Erbes.

Gibt es in einem Projekt die Möglichkeit **EU-Fördermittel** zu erhalten, sollen die dafür notwendigen baulichen Schritte frühzeitig eingeplant werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die In-Wertsetzung des Schlosses war die Zusammenarbeit mit der EU.

Das Zusammenspiel zwischen Akteuren aus demselben Fachkreis kann durch die gewonnene **Teamkompetenz** und die gesteigerte **Fachkompetenz** einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellen. In dem ausgeschriebenen Wettbewerb haben die Generalplaner KÖZTI geschl. AG gewonnen. Obwohl sie auch über entsprechendes Fachwissen bzgl. Denkmalimmobilien verfügten, involvierten sie die VÁTI gem. GmbH, da diese mehr Wissen über das Schloss Gödöllö hatten. Nach der Auflösung der VÁTI gem. GmbH konnte der Hauptplaner,

Zsolt Máté, weiterhin am Projekt mitwirken und ist bis heute am Projekt beteiligt. Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit der Generalplaner hat wesentlich zum Erfolg des Projektes beigetragen.

Ohne entsprechende **Objektstudien** oder vorliegende **Dokumentation**, ist die Restaurierung einer Denkmalimmobilie nicht möglich. Innerhalb von 10 Jahren wurden im Fallbeispiel Schloss Gödöllö 196 Vorstudien, Recherchen und Vermessungen durchgeführt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist eine gute **Lage** der Denkmalimmobilie. Das Schloss befindet sich 30 km von der Hauptstadt entfernt, wodurch es für Besucher leicht erreichbar ist. Die angrenzende Stadt verfügt über eine starke Ökonomie und macht das Schloss dadurch zu einem attraktiven Veranstaltungsort für viele Firmen. Wegen der unmittelbaren Nähe des Schlosses zum Hotel Königin Elisabeth eignet es sich für verschiedenste Events. Bei der Wahl der neuen Funktionen des Schlosses war neben dem Erreichen größerer Besucherzahlen im Schloss selbst ebenfalls die Steigerung des Tourismus in der Stadt ein wesentlicher Punkt, da die Gemeinde eine hohe Finanzierungssumme investierte. Das Nutzungskonzept muss je nach Standort und historischer Gegebenheit in das Ortsbild passen, um eine gute Zusammenarbeit mit der Umgebung zu ermöglichen.

3.8 Schloss Hohehorst

Kenndaten des Projektes

Lage	Die Gemeinde Schwanewede liegt 25 km nordöstlich von Bremen in Niedersachsen (Deutschland), Schwanewede ist eine Einheitsgemeinde, erreichbar per Auto (30 min), Bus (1 Std 35min) und Bahn (30min), sehr gutes Radwegenetz (140km), Hohehorst liegt bei Schwanewede- Löhnhorst in der Bremer Schweiz (hügelige Geestlandschaft)
	
Zentrale Daten	strukturschwache Region, 154 Einwohner/km ² , BIP 20.414 (2018), 2020 - 0,9% Arbeitslose zum Vorjahr, Bevölkerungszuwachs Schwanewede von 2010 bis 2017 1,1%, BIP/Kopf 2017: 20327 € im Landkreis Osterholz
Eigentümer	Stadt Bremen verwaltet durch die Hohehorst GmbH
Verträge	Kaufvertrag (privat)
Renovierung/ Sanierung	reine Instandhaltung durch Leerstandsagentur Camelot (Zwischennutzungskonzept), keine Renovierung/Sanierung
aktuelle Nutzung	Das Herrenhaus wurde 1928/1929 errichtet und diente zunächst als Land- und Sommersitz. Mit der Zeit änderte sich der Nutzen des Anwesens von Lebensborn-Heim, zum Krankenhaus bis hin zum Therapiezentrum für Drogenabhängige. Zwischennutzungskonzept durch Leerstandsagentur Camelot (Hauswächter halten Immobilie gegen eine geringe Verwaltungsgebühr instand, „Bewachung durch Bewohnung“), 2016 wurde die Liegenschaft an den privaten Eigentümer Thomas Stefes verkauft.
Erfolgsfaktoren	Innovation (kreative Zwischennutzung durch Leerstandsagentur (Verfall und Vandalismus kurzfristig gestoppt), Marketing „Bewachen durch Bewohnen“,
Erfolgskritische Faktoren	Investorensuche dauerte ungeplant lang, keine öffentliche Verkehrsanbindung, wenig touristisches Interesse an dem Gebäude (sehr wohl aber an Parkanlage)
Interviewte Person, Datum	Architektin Bettina Wagner-Pribbernow 09.07.2021

Tabelle 10: Kenndaten Hohehorst. Quelle: Erfassungsschema



Abbildung 18: Ansicht Herrenhaus Hohehorst

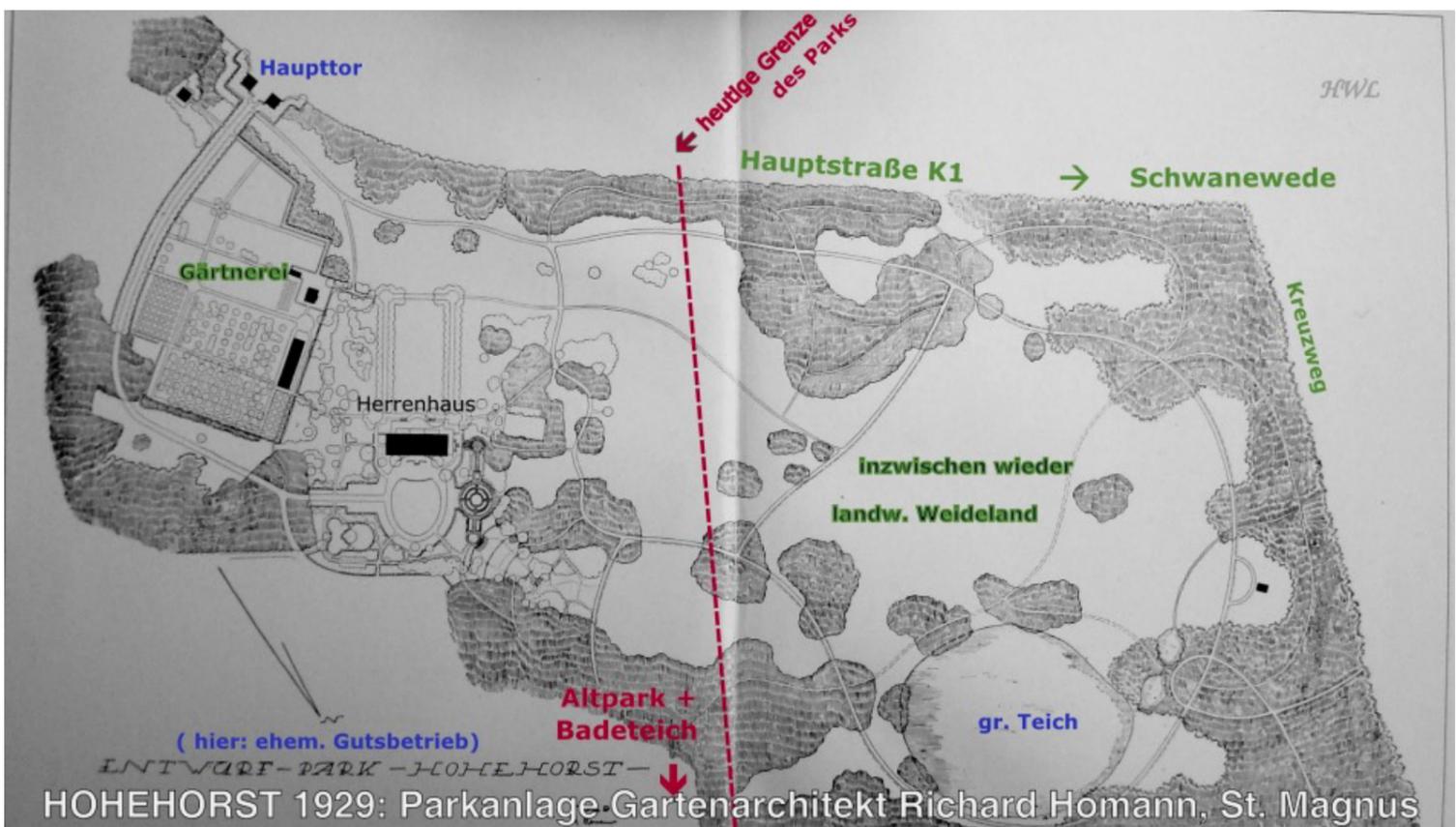


Abbildung 19: Lageplan Herrenhaus Hohehorst 1929: Parkanlage Gartenarchitekt Richard Homann St. Magnus

3.8.1 Damals und heute

Das Schloss wurde 1869 im englischen Stil von Reinhard Ficken errichtet. Es wurde Ende des 19. JH an den Großindustriellen und Woll-Fabrikanten G. Carl Lahusen verkauft. Dieser ließ das Schloss abreißen und erbaute unter der Leitung des Architekten Otto Blendermann innerhalb von einem Jahr 1929 das neue Herrenhaus Hohehorst um drei Millionen Reichsmark. Der Bau wurde von sieben Architekten, acht Bildhauern, vier Kunstmalern und sechs Meistern des Kunstgewerbes durchgeführt. Das neue Herrenhaus diente vorerst als privater Sommersitz. Der Herrschaftssitz bestand aus 21 Hektar Grund und einem 5100 qm großen Gebäude mit 107 Zimmern und 12 Badezimmern. Das Grundstück besitzt außerdem einen Park und einem Gutshof. Nach dem Privatkonkurs des Besitzers wurde das Herrenhaus Hohehorst mit sämtlichen Anlagen mit Zuschlag an die Bremer Landesbank versteigert. 1935 erwarb die Reichsumsiedlungsgesellschaft mbH Berlin (Ruges) den Besitz. Während der NS-Zeit diente es als nationalsozialistisches Entbindungsheim für etwa 34 Mütter und 45 Kinder. Nach dem Ende des zweiten Weltkrieges wurde es als Offizierscasino amerikanischer Soldaten genutzt. 1948 pachtete das Deutsche Rote Kreuz (DRK) das Gelände für sieben Jahre und nutzte es als Lungenheilanstalt für Tuberkulosepatienten. Von 1981 bis 2014 wurde das Gelände als Drogentherapiezentrum genutzt. Seit 1986 steht die Immobilie unter Denkmalschutz. Es folgte eine Leerstandsperiode von zwei Jahren, in welcher ein Zwischennutzungskonzept der Firma Camelot etabliert wurde. Ziel der Zwischennutzung durch Camelot war es, die Immobilie vor Vandalismus und Diebstahl zu schützen. Das Konzept lautete „Bewachung durch Bewohnung“. Dies wurde dadurch erreicht, dass die Räumlichkeiten als Wohnräume genutzt wurden. Die Mieter zahlten nur einen geringen Betrag im Sinne einer Verwaltungsgebühr und mussten im Gegenzug Facilityleistungen erbringen und das Gebäude instand halten. Dies ermöglichte schnelles Handeln im Falle eines Schadens und war somit eine Präventionsmaßnahme. Die Firma Camelot stellt eine Plattform speziell für leerstehende Gebäude dar und bietet Verwaltungsdienstleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten für leerstehende Objekte an. Ein weiteres Ziel ist es, außergewöhnliche Wohnerschaft zu ermöglichen. Der ursprüngliche Auslöser für das Zwischennutzungskonzept

war, das Herrenhaus vor Vandalismus und Verfall durch das Fehlen eines geeigneten Nutzungskonzepts zu bewahren („Bewachung durch Bewohnung“).

2016 wurde Schloss Hohehorst per Kaufvertrag von der Stadt Bremen an Bauunternehmer und Immobilienentwickler Thomas Stefes verkauft. Der Kaufpreis wurde nicht veröffentlicht, es wurde aber offiziell mit dem marktüblichen Quadratmeterpreis von Löhnhorst von 100 Euro gerechnet. Daraus ergibt sich ein Kaufpreis von 510.000 Euro. Seit dieser Zeit ist das Gelände nicht mehr für die Öffentlichkeit zugänglich und sorgt für Konflikte zwischen den Bürgern und dem privaten Besitzer. Laut dem Ortsbürgermeister Otto Bothmann ist der Zugang nur noch über angemeldete Führungen möglich.⁵⁹

3.8.2 Kompetenzen und Beziehungen der Akteure

Eine wichtige Kompetenz war die Teamkompetenz und die Networking-Kompetenz der Architektin der Immobilien Bremen AöR (Immobilien Bremen Anstalt des öffentlichen Rechts) und der Leerstandsagentur Camelot. Die Architektin Wagner-Pribbernow war sowohl verantwortlich für die Vergabe der Immobilie an die Leerstandsagentur Camelot, wie auch für den Verkauf an den derzeitigen Besitzer Thomas Stefes. Ihre Ausschreibungs- und Vertragskompetenz war in diesem Projekt essentiell. Die Idee zur Vergabe an eine Leerstandsagentur wurde durch einen Kollegen der Architektin initiiert. Es kamen zwei Agenturen für die Ausschreibung des Zwischennutzungskonzepts infrage. Die Organisation der Stadt Bremen „Zwischen Zeit Zentrale (ZZZ)“, konnte sich gegen die Leerstandsagentur Camelot nicht durchsetzen, weil diese das bessere finanzielle Konzept vorlegte. Die Leerstandszeit von zwei Jahren der Denkmalimmobilie wurde im Vorhinein kürzer kalkuliert, als sie schlussendlich war. In dieser Zeit entstanden große Schäden durch Einbrüche, Diebstähle und Vandalismus. Um die Immobilie in der Zwischenzeit vor weiteren Vorfällen wie Einbruch, Diebstahl, Vandalismus, Hausbesetzung oder

⁵⁹Vgl. <http://www.loehnhorst-online.de/hohehorst/HOHEHORST-HISTORIE.pdf> (Zugriff: 02.03.2021)

illegaler Müllabladung zu schützen, beauftragte die Stadt Bremen die Leerstandsagentur Camelot. Diese setzt sogenannte Hauswächter ein, die gegen eine geringe Verwaltungsgebühr die leerstehende Immobilie bewohnen und dadurch für deren Schutz sorgen. „Bewachung durch Bewohnung“ heißt das Konzept, das die aus den Niederlanden stammende Agentur längst auch in Deutschland etabliert hat. Es werden mehr als 10.000 Hauswächter und insgesamt 4.000 Immobilien betreut. Darunter befinden sich private Objekte, aber auch stillgelegte Schulen, Fabriken, Klöster, Kirchen oder Kliniken. Eine handwerkliche Grundausbildung ist eine Voraussetzung für den Posten als Hauswächter. Jedes Objekt wird von der Agentur nach einem Flächenindex bespielt. Im Schloss Hohehorst wohnten über den Zeitraum der Zwischenlösung gleichzeitig zwischen 12 und 16 Personen.⁶⁰

Um im Jahr 2016 einen geregelten Verkauf der Immobilie zu gewährleisten, wurde eine Firma mittels Ausschreibung gesucht, die ein geeignetes Portfolio aufweisen konnte. Die Firma Spies aus Bremen besaß aus vergangenen Projekten Verkaufserfahrung.

Schlussendlich wurden die Vermittlungsarbeiten der Firma Spies nicht beansprucht, da sich der Käufer (Herr Stefes) direkt an die Stadt Bremen wandte. Der Vertragsabschluss erfolgte intern über die Immobilien Bremen AöR. Der Kaufvertrag gestattete eine Immobilienentwicklung auf dem Gut Hohehorst, welche aber vom Magistrat und dem Amt für Denkmalschutz wieder zurückgezogen wurde. Geregelt wurde vertraglich auch der Erhalt des Schlosses. Das Resultat ist eine rein private Nutzung des Schlosses und dem umliegenden Gelände.

In diesem In-Wertsetzungsprojekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher, intermediärer und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die Gemeinde und ein Immobilienverwalter (AöR). Private Akteure waren eine Leerstandsagentur (Camelot) und der aktuelle Eigentümer. Intermediärer

⁶⁰ Vgl. <https://www.xing.com/communities/posts/wohnen-im-traumschloss-hauswaechter-der-firma-camelot-ziehen-auf-gut-hohehorst-bei-bremen-ein-1008061898> (Zugriff: 02.03.2021).

Akteur war ein Archivar. Die Stadt suchte einen neuen Besitzer für das Objekt, um den Verfall des Objektes zu verhindern. Da länger als geplant keine Investoren auffindbar waren, wurde eine Leerstandagentur beauftragt. Die Idee dafür kam von der zuständigen Architektin. Diese wurde durch einen Kollegen über die Zwischennutzungsmöglichkeit informiert. Die Vergabe erfolgte über eine öffentliche Ausschreibung. Der letztliche Eigentümer kaufte die Immobilie unabhängig von der Marketingstrategie der Stadt.

3.8.3 Erkenntnisse aus dem Fall

Das geschichtsträchtige Gebäude gewann durch die Privatisierung keine öffentliche Aufwertung. Es wurde zum Spekulationsobjekt. Die Instandhaltung wurde während der Leerstandsperiode durch die Firma „Camelot“ mit dem Konzept „Bewachung durch Bewohnung“ durchgeführt. Angesprochen werden hier Zielgruppen, die günstiges Wohnen in außergewöhnlicher, abenteuerlicher, historischer Atmosphäre suchen. Durch die schlechte öffentliche Anbindung und das nicht zugängliche Gebäude besteht hier (fast) kein touristisches Interesse. Der Investor plante die Errichtung von Wohnhäusern in der Parkanlage. Dies würde dem Ambiente des bestehenden Schlosses schaden. Ein sinnvolles, nachhaltiges Nutzungskonzept besteht aktuell nicht.

3.8.4 Thesen aus dem Fall

Wird eine Denkmalimmobilie privatisiert und ausschließlich privat genutzt, erfährt die Immobilie mitunter keine **öffentliche Aufwertung** und dient als Spekulationsobjekt. Im Fallbeispiel Hohehorst wurde dem privaten Besitzer nach dem Kauf der Immobilie ein Zubau untersagt, wodurch er sein geplantes Nutzungskonzept nicht umsetzen konnte und die Immobilie nun ausschließlich privat nutzt.

Ein **Zwischennutzungskonzept** schützt das leerstehende baukulturelle Erbe vor Vandalismus und Einbruch. Im Fallbeispiel Schloss Hohehorst wurde die Denkmalimmobilie von der Firma „Camelot“ während der Leerstandsperiode bespielt.

Ein **Zwischennutzungskonzept** ist nicht in der Lage eine Bausubstanz nachhaltig zu bewahren. Das Zwischennutzungskonzept ist nur auf einen bestimmten Zeitraum ausgelegt und kalkuliert. Durch die Bewohner kann auf anfallende Wartungs- und Reparaturarbeiten schneller reagiert werden, diese besitzen aber kein Fachwissen zur denkmalgeschützten Umsetzung der Reparaturen.

4 Erkenntnisse

4.1 Erkenntnisse durch die Experteninterviews

(FORSCHUNGSFRAGE A)

Die anhand der Interviews untersuchten Fallbeispiele zeigen erfolgreiche Projekte aus dem öffentlichen, privaten und intermediären Sektor. In der Erfassungsmatrix wurden im Zuge der Desktoprecherche Informationen zu allen acht Fallbeispielen gesammelt (Anhang 13.1). Aus Gründen der Lesbarkeit wurden die Fallbeispiele mit einer Kodierung versehen (F1- F8 siehe Tabelle 11). Es wurden wegweisende individuelle Akteure für die erfolgreiche In-Wertsetzung des jeweiligen Projektes ausfindig gemacht. Sie dienten in den Fallstudien als Schlüsselakteure. Jeder einzelne verfügte über die Fähigkeit einer stark ausgeprägten Kerndisziplin und war in der Lage andere Disziplinen zu verstehen und zu lenken, um das Projekt erfolgreich in Wert zu setzen. Sämtliche Schlüsselakteure verfügten über eine hohe Vernetzungsfähigkeit. Sie verspürten eine ausgeprägte Dringlichkeit zum Handeln und verfügten über hohen materiellen oder sozialen Einfluss auf die jeweiligen In-Wertsetzungsprojekte.

Fallbeispiele (F1-F8)	Standort	Position/ Einfluss des Schlüsselakteurs	öffentlich/ privat/ intermediär	Einfluss Schlüsselakteur in Projektphase (initiierend oder beschleunigend)
Schloss Wiesenburg (F1)	Berlin, Deutschland	Projektmanager/ Bauherrenvertreter	privat	initiierend
Burg Banffy (F2)	Cluj Napoca, Rumänien	Projektmanager	intermediär	initiierend
Schloss Freudenstein (F3)	Freiberg, Deutschland	Projektmanager	öffentlich	beschleunigend
Erlebnis Burgbau	Friesach, Österreich	Projektleiter	öffentlich	beschleunigend

Friesach (F4)				
Cammini e percorsi (F5)	Rom, Italien	Projektleiter	öffentlich	initiiierend
Caux Palace (F6)	Caux, Schweiz	Projektmanager	intermediär	initiiierend
Schloss Gödöllö (F7)	Gödöllö, Ungarn	Geschäftsführender Direktor	öffentlich	beschleunigend
Schloss Hohehorst (F8)	Bremen, Deutschland	Projektverantwortliche	privat	initiiierend

Tabelle 11: Fallbeispiele (F1-F8) mit Standort, Position und Einfluss des interviewten Schlüsselakteurs auf das Projekt, Projektrahmen öffentlich/ privat/ intermediär, Firmengröße und Sektor

Die Rolle der jeweiligen Schlüsselakteure im Projekt war unterschiedlich. Sie dienten als initiierender Schlüsselakteur oder beschleunigender Schlüsselakteur.

Die Rolle des befragten Experten in den untersuchten Fallbeispielen (F1-F8):

Der Schlüsselakteur in F1 war ein initiierender Schlüsselakteur. Es lag bereits Knowhow aus vergangenen Projekten vor. Anhand eines neuen Nutzungskonzeptes sollte das Schloss Wiesenburg ebenfalls wieder in Wert gesetzt werden. Der Experte vom F1 stellte sich als Schlüsselakteur heraus, da dieser **Motivator, Investorenfinder und Projektleiter** war. Bei den persönlichen Ressourcen bestand durch frühkindliche Prägung eine tief verwurzelte Eigeninitiative zum Erhalt von baukulturellem Erbe.

Der Schlüsselakteur in F2 kümmerte sich um einen angemessenen **Pachtvertrag** mit der Burgbesitzerin und um die **Fördermittelbeschaffung**. Außerdem lieferte der Schlüsselakteur das kreative **Nutzungskonzept**, durch welches die Burg sich selbst renovieren kann. Sämtliche Einnahmen die durch die Veranstaltungen eingespielt werden, fließen zurück in den Erhalt des baukulturellen Erbes.

Der Schlüsselakteur in F3 war ein beschleunigender Schlüsselakteur bei der Projektumsetzung und übernahm die Rolle des Bauherrn. Er war federführend

in der **Ausschreibungsphase**, überblickte kritisch die bevorstehenden **Kosten** und übernahm das **Management der Fachkräfte** beim Bau des Archivs.

Der Schlüsselakteur in F4 war der Projektleiter und ein beschleunigender Schlüsselakteur, welcher sich um die Entstehung der Burg kümmerte. Der Projektleiter steht immer noch in engem Kontakt mit dem Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales und hat es geschafft sein Personalmanagement in das des Bundesministeriums zu integrieren. Der Projektleiter war durch sein visionäres Denken in der Projektumsetzungsphase der entscheidende Akteur. Ebenso wurden **nachhaltige Wissensvermittlung** und die **Koordination** der einzelnen **Fachkompetenzen** von ihm gesteuert.

Der Schlüsselakteur in F5 war ein initiiender Schlüsselakteur, welcher den angemessenen **Ausschreibungsrahmen** für die Immobilien In-Wertsetzungen kreierte. Der Fokus wurde auf Jungunternehmer gesetzt, welche das Nutzungskonzept mit ausgeprägter Motivation und wenig Eigenmitteln umsetzen sollten. Auch der mediale Feedbackvorgang wurde von ihm ins Leben gerufen, um sein visionäres Denken mit interessierten Menschen aus der Umgebung zu teilen.

Der Schlüsselakteur in F6 war ein initiiender Schlüsselakteur. Er war Teil des **Instandhaltungskomitees** und schaffte es durch seine enorme soziale und kommunikative Kompetenz ein **saisonales Nutzungskonzept** in der Denkmalimmobilie zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Durch seine starke Eigeninitiative und sein Charisma hatte er großen sozialen Einfluss auf das gesamte Projekt. Er war zudem Vermittler bei der Suche nach einem passenden Partner für das geteilte Nutzungskonzept.

Der Schlüsselakteur in F7 war ein beschleunigender Schlüsselakteur in der Rolle des geschäftsführenden Direktors. Er war verantwortlich für die **Instandhaltung** sowie **Instandsetzung des Schlosses** und dessen **wirtschaftlichen Erfolges**. Durch sein Engagement und visionäres Denken wurden innovative Ideen in Bezug auf die innenarchitektonischen

Renovierungsarbeiten umgesetzt.

Der Schlüsselakteur in F8 war ein initiierender Schlüsselakteur. Das Schloss war auf Grund seines Leerstandes dem Vandalismus und dem Verfall ausgesetzt. Da kein passendes Nutzungskonzept für die Denkmalimmobilie absehbar war, wurde nach einer Zwischennutzung bzw. **Zwischenlösung** gesucht. Der Schlüsselakteur war durch seine ausgeprägte **soziale Kompetenz und Vernetzungsfähigkeit** in der Lage eine geeignete Leerstandsagentur ausfindig zu machen, welche die Immobilie durch temporäre Bewohner vor Verfall und Vandalismus schützte.

Folglich sind Schlüsselakteure mit einer hohen **Vernetzungsfähigkeit**, hoher **Handlungsmotivation** und mit der Fähigkeit involvierte Kompetenzen außerhalb ihrer eigenen **Kernkompetenz zu verstehen und zu lenken**, in der Lage Burgen und Schlösser erfolgreich in Wert zu setzen.

Durch die Interviews konnte die These bestätigt werden, dass die Organisation einer geeigneten Nutzung, sowie der Erhalt und die In-Wertsetzung baukulturellen Erbes ein **wertschätzendes Zusammenspiel** unterschiedlichster Akteure und Disziplinen erfordert. In sämtlichen Phasen der Projekte war eine Vielzahl von Akteuren (Architekten, Ingenieure, Kommunen, Eigentümer, Bauherren, Denkmalpfleger, Benutzer etc.) involviert. Diese Vielfalt von Akteuren repräsentiert auch das breite Spektrum der Kompetenzen (z. B. Architektur, Ingenieurwesen, Kunstwissenschaften, Wirtschaft, Denkmalschutz etc.), die an der erfolgreichen In-Wertsetzung der Baukulturprojekte beteiligt waren.

Die Auswahl der untersuchten Kompetenzen erfolgte nach der Ressourcenbasierten Theorie mit der Wertekette („value chain“) von Porter (siehe Abbildung 18), der Differenzierung von Porter's Wertekette durch Sreckovic und Gruber⁶¹ und der durchgeführten Experteninterviews zu Kompetenzen. Die Einteilung der Kompetenzgruppen bezieht sich auf die drei

⁶¹ Vgl. Sreckovic und Gruber, 2011, siehe Anhang 13.3

übergeordneten Ebenen (unternehmerisch, organisatorisch, operativ). Es wurden letztlich neunzehn Kompetenzen im Experteninterview besprochen (Tabelle 12).

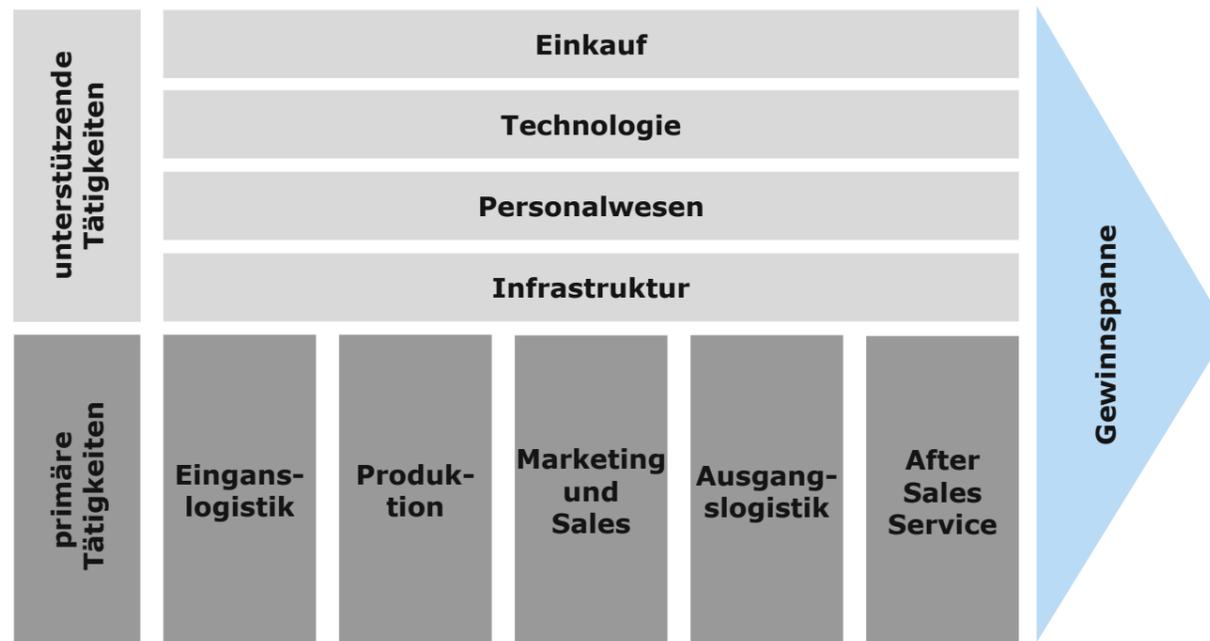


Abbildung 20: Die Wertekette ("value chain" aus: Porter, on competition, S. 310)

Mithilfe der interviewten Schlüsselakteure wurde eine Auswertung der Kompetenzen, der beteiligten Akteure und deren Einfluss auf das jeweilige Projekt vorgenommen. Dafür wurden die Interviewtexte kodiert. Die Kodierung wurde in Bezug auf den Erfolgsfaktor der jeweiligen Kompetenz in den Projekten anhand *einer fünfstufigen Likert-Skala* mit einer maximalen Gesamtpunkteanzahl versehen, d.h. von trifft zu (1), trifft eher zu (2), teils-teils (3), trifft eher nicht zu (4), bis trifft nicht zu (5). Je höher dieser Score ist, desto stärker war diese Kompetenz ausschlaggebend für den Erfolg des Projektes laut den befragten Experten.

Kompetenz	Kompetenzpräsenz							
	1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu)							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
1. Unternehmerisch	2	3	3	5	4	3	3	2
2. Innovation	2	3	3	3	3	4	3	2
3. Organisation, Entscheidung	4	3	3	3	3	3	3	3
4. Prozessmanagement	3	3	4	3	4	3	3	4
5. Führung	4	3	4	4	3	3	4	4

6. Kommunikation	4	4	4	4	4	5	4	4
7. Kundenmanagement	3	4	3	2	4	3	4	1
8. Networking	5	4	2	3	4	4	3	2
9. Teamwork	3	4	4	3	4	4	4	3
10. Kostenmanagement	2	2	4	2	3	3	4	4
11. Zeit-/ Termin- management	3	2	5	4	3	4	3	1
12. Qualitätsmanagement	4	4	4	4	3	4	4	3
13. Projektmanagement	4	3	4	4	4	4	4	2
14. Fachkompetenz	4	4	4	3	4	4	3	2
15. Markt- & Branchenwissen	3	2	3	4	4	3	4	2
16. Human Resource Management	2	5	3	5	2	4	3	1
17. Verträge, Verhandlung	5	4	5	3	5	3	3	3
18. Beschaffung	3	4	4	5	3	3	3	4
19. Interkulturell	2	4	2	2	4	5	5	1
Gesamtzahl max. 95	62	65	68	66	68	69	67	48

Tabelle 12: Kodierung Interviewtext aus Experteninterview bezogen auf das Vorhandensein der jeweiligen Kompetenz in den einzelnen Projekten (F1 Schloss Wiesenburg, F2 Burg Banffy, F3 Schloss Freudenstein, F4 Burgbau Friesach, F5 Cammini e percorsi, F6 Caux Palace, F7 Schloss Gödöllö, F8 Schloss Hohehorst)

Dank der Aussagen der Schlüsselakteure konnte das Vorhandensein der jeweiligen Kompetenzen in den einzelnen Projekten graphisch dargestellt werden. Durch die Tabelle wird die Ausprägung der Kompetenzen in den einzelnen Projekten sichtbar. Sämtliche angeführten Kompetenzen sind in allen Fallbeispielen vertreten, was die These von Plevoets und Foster bestätigt, dass bei einem erfolgreichen Projekt jede fehlende Kompetenz eine potentielle Gefährdung für den Erfolg darstellen könnte.⁶² Die hervorgehobenen wettbewerbsentscheidenden Kompetenzen aller acht Fallbeispiele laut den

⁶² Vgl. Plevoets, B.; Van Cleempoel, K. Adaptive Reuse of the Built Heritage; Routledge: London, UK, 2019; Foster, G.: Circular economy strategies for adaptive reuse of cultural heritage buildings to reduce environmental impacts. Resources, Conservation and Recycling, 152, 104507, 2020

interviewten Schlüsselakteuren sind in absteigender Punktezahl Kommunikation (33 Punkte), Vertragskompetenz (31 Punkte), Qualitätsmanagement (30 Punkte), Führungskompetenz, Projektmanagement und Beschaffungskompetenz (jeweils mit 29 Punkten). Eine Übersicht der prozentuellen Kompetenzverteilung aller Fallbeispiele findet sich in Abbildung 20.

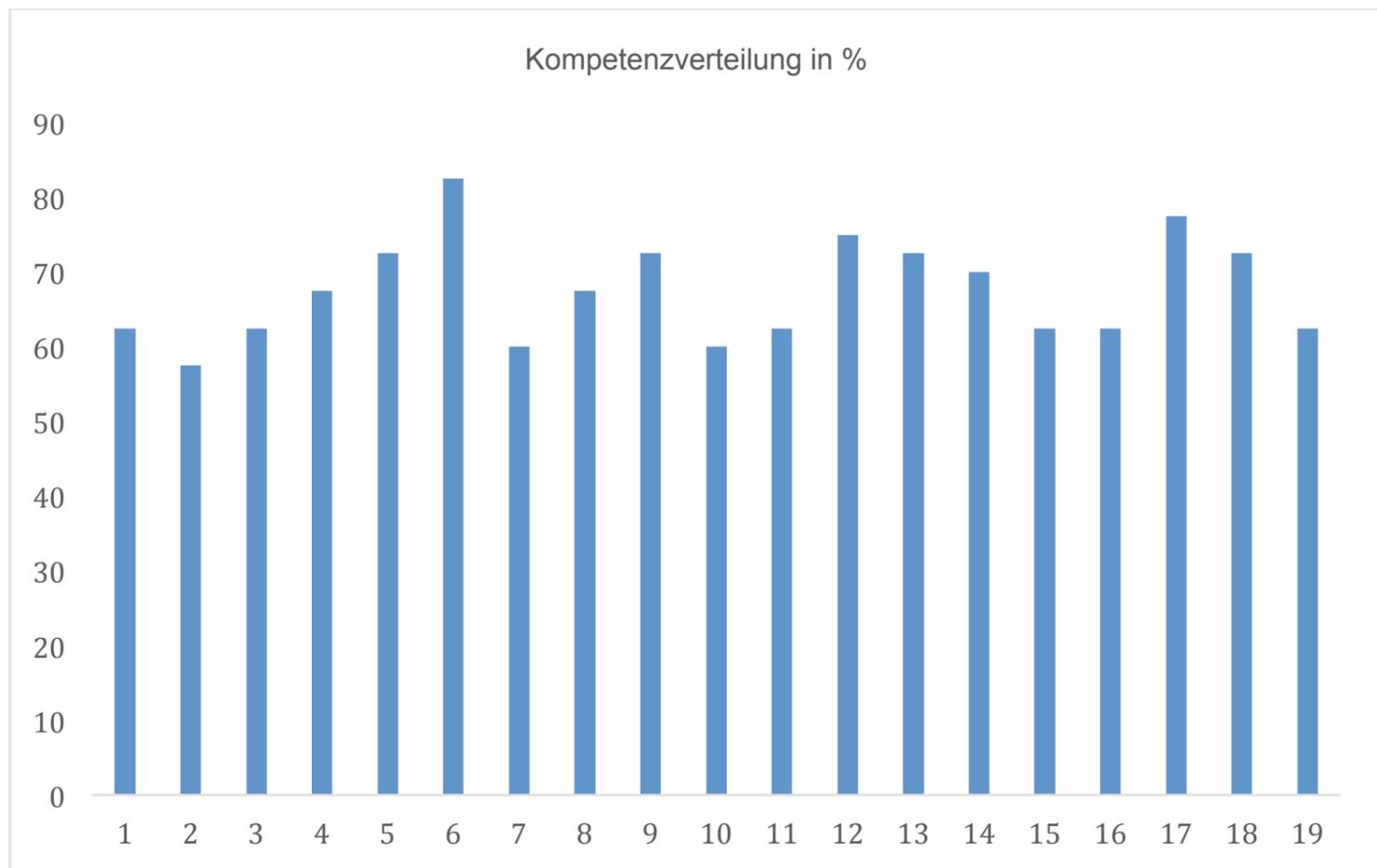


Abbildung 21: Ausprägung der Kompetenzen (1-19) aller Fallbeispiele in Prozent

Dank der Einschätzung der befragten Schlüsselakteure konnte ebenso die Summe der involvierten Kompetenzen in den einzelnen Projekten in Prozent ausgewertet werden, um zu analysieren, wie die Projekte im Vergleich aufscheinen (Abbildung 21). Führend sind hier die Projekte *Caux Palace*, *Schloss Freudenstein* und *Cammini e percorsi*, dicht gefolgt von Projekt *Schloss Gödöllö*. Das Schlusslicht bildet das Projekt *Schloss Hohehorst*.

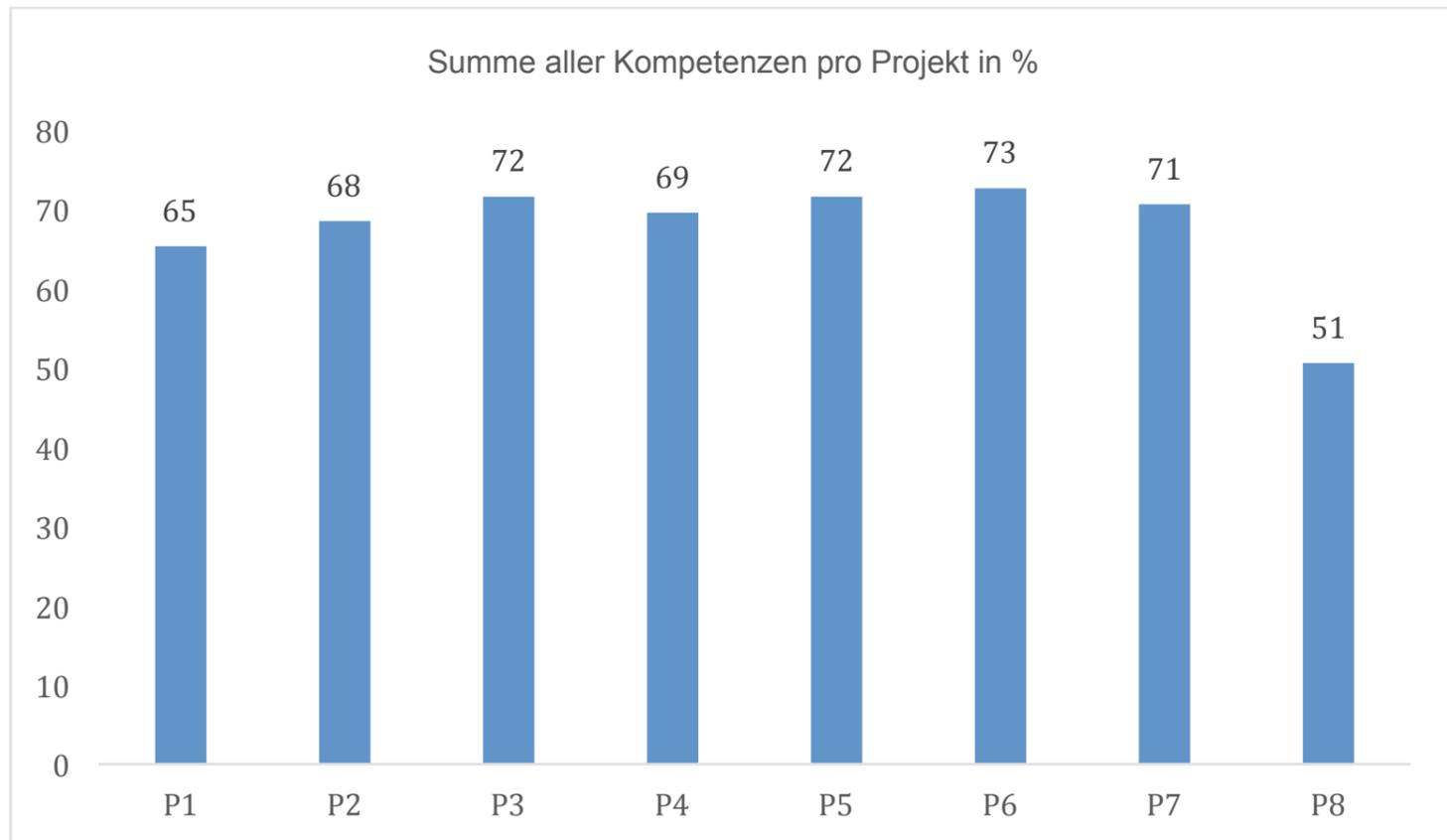


Abbildung 22: Summe der involvierten Kompetenzen pro Projekt in Prozent.

Das Projekt Hohehorst befindet sich in privatem Besitz und wird ausschließlich privat genutzt. Hofer beschreibt bereits 1994, dass geschichtsträchtige Gebäude durch die fehlende öffentliche Aufwertung meist wenig von einer Privatisierung profitieren. Sie dienen oft als Spekulationsobjekt und werden lediglich temporär instandgehalten. Hofer beschrieb 1994 aber auch Objekte im öffentlichen Besitz, welche durch suboptimale Nutzungskonzepte wie z.B. Soldatenquartiere, Kranken-/Pflegeanstalten, Schulen oder Asylheime enorme Schäden in ihrer Bausubstanz und Innengestaltung erlitten.⁶³ Sämtliche Projekte aus den Fallstudien zeigen einen starken Wechsel der Besitzverhältnisse. Oftmals auch schwankend zwischen privaten und staatlichen Eigentümern. Dieser Wechsel wirkte sich zusammen mit den daraus resultierenden vielfältigen Nutzungskonzepten jeweils negativ auf die vorhandene Bausubstanz aus. In Zusammenarbeit mit dem Amt für Denkmalschutz mussten Bereiche selektioniert werden, die noch zu retten waren. Bei den Projekten Freudenstein und Wiesenburg blieb nur der Rohbau oder die Fassade des Objektes bestehen und konnte unter Denkmalschutz gestellt werden.

⁶³ Vgl. Hofer M., Kontinuität in der Architektur - neuer Bedarf, in: E. SCHIRMBECK, Zukunft der Gegenwart, Stuttgart 1994, S. 162.

Das entsprechende Marketing für Tourismusattraktionen und der Standort des jeweiligen Projektes waren wichtige Faktoren für die In-Wertsetzung. Die Lage des Projektes Hohehorst erschwerte das Finden von Investoren und Kunden. Sämtliche Projekte weisen **einzigartige Standortqualitäten** auf, die das jeweilige Konzept der bebauten Fläche und des umliegenden Geländes widerspiegeln. Bei 75% der untersuchten Fallstudien ist die kontinuierliche touristische Kundengewinnung eine der wichtigsten Kompetenzen. Die touristische Nutzung der Fallbeispiele *Burg Banffy*, *Schloss Freudenstein*, *Erlebnis Burgbau Friesach*, *Cammini e percorsi* und *Schloss Gödöllö* ist eng mit gastronomischen Unternehmen und Einzelhandel, wie z.B. Souvenirshops, verbunden. Nur bei einem Viertel der gezeigten Projekte sind durch das Nutzungskonzept „Wohnen“ langfristige Kundenbindungen am Beispiel von Mietern von Vorteil. Bei den Projekten Hohehorst und Wiesenburg erfolgt eine Umwidmung von Teilbereichen der Objekte in private Parkanlagen oder Wohnanlagen.

Die Interviewpartner zeigten unabhängig von ihren Fallbeispielen auf, dass jedes erfolgreiche Konzept von dem verfügbaren **Netzwerk an Akteuren und Strukturen** abhängig ist. Die wichtigste Kompetenz aller Fallstudien war die Kommunikation und die damit verbundene Akteursvernetzung. Eine gute Vernetzung der Akteure stellt einen wichtigen Faktor für ein gelungenes Projekt dar. Obwohl jeder Akteur ein für sich definiertes Primärziel verfolgt, führt die Summe der unterschiedlichen Primärziele letztlich zu einem gemeinsamen Gesamtziel. Somit wird die These, dass es ein wertschätzendes Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure und Disziplinen benötigt, durch die geführten Experteninterviews bestätigt.

(FORSCHUNGSFRAGE B)

Eine Liste mit erfolgskritischen Faktoren für die adaptive Wiederverwendung denkmalgeschützter Gebäude basierend auf einer Literaturübersicht (Tabelle 13) wurde für die Vorbereitung auf die Experteninterviews erstellt.

Problematik	Beschreibung der Problematik	Literaturquelle
Einschränkungen durch Bauvorschriften	Einhaltung der geltenden Bauvorschriften, allgemeine lokale Vorschriften, Erhaltungsrichtlinien, Lizenzierung und Planungsbedarf	Bruce et al. (2015), Bullen and Love (2011), Cooper (2001), Douglas (2006), Shipley et al. (2006)
Bauliche Beschränkungen	Einschränkungen aufgrund des statischen Systems, vorhandener Grundrisse, Anzahl der Stützen und Wände	Bruce et al. (2015), Bullen and Love (2011), Cox (2004), Reyers and Mansøeld (2001)
Hohe Sanierungskosten durch Kontamination und Bauverzögerungen	Kontamination durch Verwendung von Gefahrstoffen in Gebäuden, die zusätzliche Kosten und Zeitverzögerung verursachen	Bruce et al. (2015), Bullen and Love (2011), Wilkinson et al. (2009)
fehlende Materialverfügbarkeit und Mangel an Fachkräften (Handwerker etc.)	Kenntnis über Kompatibilität neuer Materialien mit bestehenden Materialien, sowie die Verfügbarkeit von lokalem Know-how und Handwerkern (Thema Naturschutz und Funktionalität)	Cox (2004), Bullen and Love (2011), Douglas (2006), Remoy and van der Voordt (2007), Reyers and Mansøeld (2001)
Komplexität und technische Schwierigkeiten	Anwendung von Sanierungstechniken, technischen Installationen und innovativen Lösungen für die adaptive Wiederverwendung	Ball and Ball (1999), Bruce et al. (2015), Bullen and Love (2011), El Kerdany (2002), Kronenburg (2007), Shipley et al. (2006)
schwer kalkulierbare Kostenplanung	Direkte Projektkosten und indirekte Gemeinschaftskosten wurden im Hinblick auf die Erhaltungsanforderungen für die Anpassung von denkmalgeschützten Gebäuden betrachtet	Cox (2004), Douglas (2006), O'Donnell (2004), Reyers and Mansøeld (2001), Shipley et al. (2006), Yung and Chan (2012), Wang and Zeng (2010)
fehlende soziale Faktoren	Betrifft die immateriellen nicht-wirtschaftlichen Werte (z.B. Ortsverbundenheit)	Bond (2011), DEH (2004), Jonas (2006), Yung and Chan (2012)
Verzerrung/ fehlende Präzision von Information und Zeichnungen (Daten)	Mangel an genauen Informationen und Zeichnungen (Bauplänen) für denkmalgeschützte Gebäude (inkl. Mängel, dimensionale Materialabweichungen)	Cox (2004), Remoy and van der Voordt (2007), Reyers and Mansøeld (2001)
Begrenzte Reaktion auf Nachhaltigkeitsagenda	Begrenzte Unterstützung von Bauherren bei der Modernisierung von Burgen und	Ellison and Sayce (2007), O'Donnell (2004), Pivo

	Schlössern auf Nachhaltigkeitsstandards	and McNamara (2005)
hohe Erhaltungs-, Wartungs-, Sanierungskosten	Hohe Wartungs- und Reparaturkosten durch Verfall der Bausubstanz	Bullen and Love (2011), O'Donnell (2004), Remoy and van der Voordt (2007)
Klassifizierungs- änderung	Klassifizierungsänderungen von Gebäuden (Einhaltung der Bauvorschrift und Zoneneinteilungen)	Bullen and Love (2011), Cox (2004), Langston et al. (2007), Reyers and Mansøeld (2001)
Produktionsrückgang und Entwicklungskriterien	Unterschiedliche Produktions- und Entwicklungskriterien von Städten stellen Herausforderungen für die Stadterneuerung bzw. der Sanierungsansätze dar	Bromley et al. (2005), Bullen and Love (2011)
Gewichtung der Bausubstanz in Relation zum Projektertrag	Eine langwierige, komplizierte Renovierung oder Wiederverwendung führt oft zu reduzierten Gewinnspannen	Bruce et al. (2015), Bullen and Love (2011), Shipley et al. (2006)
Finanzielle und technische Wahrnehmungen	Langfristig ist die adaptive Wiederverwendung eine kostengünstigere Alternative als Abriss und Neubau, anfangs gestaltet sie sich jedoch kostenintensiv	Bruce et al. (2015), Bullen and Love (2011), Shipley et al. (2006), Yung and Chan (2012)

Tabelle 13: Problematik bezüglich adaptiver Wiederverwendung

Aus den Interviews wurden wiederkehrende Themen extrahiert (Tabelle 14) und Gemeinsamkeiten für die erfolgreiche In-Wertsetzung aufgezeigt. Es entstanden die vier Hauptkategorien **Zeit und Geld, Knowhow, Vorschriften und Anpassungsbedarf**.

Kategorie (Herausforderungen)	Parameter (Thema)		Zutreffendes Fallbeispiel (Projekt- Code)
Zeit und Geld	Hohe Sanierungskosten und	Da es sich hier um große Sonderimmobilien mit kulturellen Werten handelt, welche zu erhalten sind, berichteten sämtliche Experten	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8

	Bauverzögerungen	von immensen Kosten, welche nur mit entsprechenden Kooperationen zu stemmen waren.	
Know-how	Verfügbarkeit von Materialien und Mangel an Facharbeitern	F1: es wurde eine eigene GmbH mit Fachpersonal gegründet, um das Schloss Wiesenburg umzubauen. F2 und F4: Akteure reagierten auf den Facharbeitermangel und schulten am Objekt neue Facharbeiter ein.	F1, F2, F4
	Bauvorschriften und Vorschriften/Recht, Einschränkungen	F8: Dem neuen Besitzer wurde untersagt seine Projektentwicklung am Grundstück durchzuführen. F1, F2, F3, F6, F7: Die Auflagen des Denkmalschutzamtes nahmen viel Zeit in Anspruch und erforderten eine Umplanung der gewünschten Adaptionen.	F1, F2, F3, F6, F7, F8
Vorschriften	Ausschreibungsverfahren	Die aufwändige Ausschreibungsphase und gut durchdachte Vergabe war essentiell für die Entwicklung des Projektes und somit auch für die erfolgreiche In-Wertsetzung.	F3, F5, F8
	Feuersicherheit	F3: Nachdem das gesamte Objekt umgebaut wurde, konnte man von vornherein sämtliche Baunormen einplanen und auch umsetzen. F7: Die Revitalisierung war in der Ausführung schwierig und kostete mehr Zeit und Geld als erwartet.	F3, F7
	Barrierefreiheit	F3: Barrierefreie Adaptionen konnten durch die Haus-in-Haus-Lösung von vornherein eingeplant und umgesetzt werden. P7: Die barrierefreie Umsetzung im Zuge der Revitalisierung war planungsintensiver, kostenintensiver und zeitaufwändiger als erwartet.	F3, F7
Anpassungsbedarf	Moderne Technologien	F3: Für die Archivnutzung werden konstante klimatische Bedingungen benötigt, welche nur durch eine moderne Haustechnikanlage möglich sind. F6: Die Modernisierung der Hotelzimmer (Sanitäranlagen, Aufteilung der sanitären	F3, F6, F7

	Zugänge), so wie die Konferenzsäle und Besprechungsräume (Tonverschalungen, WLAN-Hotspots), erforderte gute Planungskompetenz F7: Nachdem bekannt wurde, dass EU-Konferenzen zukünftig hier stattfinden würden, musste alles daran gesetzt werden, das Schloss auf den neuesten Stand der Technik zu bringen (Tonanlagen, Internetverbindungen, Akustik in Räumen)	
Bauliche Einschränkungen	F1: Der Grundriss des Schlosses hat keine andere sinnvolle Nutzung zugelassen, als separate Wohnungen zu installieren. F6: Es existieren immer noch Hotelzimmer ohne Bäder aufgrund des Platzmangels (Aufteilung sanitärer Anlagen).	F1, F6
Komplexität und technische Schwierigkeiten	F1: Das Denkmalschutzamt half bei der Suche nach dem richtigen Putz. F3: Aus statischen Überlegungen entschieden sich die Architekten für eine Haus-in-Haus-Lösung. Das Schloss wurde komplett entkernt und im Inneren ein Stahlbetongerüst aufgezogen.	F1, F3
Ungenauigkeit der Informationen und Zeichnungen	F1: Das Schloss durchlief verschiedene Baustilphasen und die Dokumentation war nur lückenhaft vorhanden. F2: Nach dem zweiten Weltkrieg waren kaum Unterlagen vorhanden, sodass die ungarische Akademie der Wissenschaften selbst mehrere Studien verfassen musste und Vermessungen durchführte.	F1, F2

Tabelle 14: Herausforderungen laut Experteninterviews bei der adaptiven Wiederverwendung der Fallbeispiele Schloss Wieselburg (F1), Burg Banffy (F2), Schloss Freudenstein (F3), Erlebnis Burghaus Friesach (F4), Cammini e percorsi (F5), Caux Palace (F6), Schloss Gödöllö (F7), Schloss Hohehorst (F8)

Im Rahmen der Experteninterviews wurde deutlich, dass baukulturelles Erbe nur durch entsprechende Nutzungskonzepte nachhaltig geschützt werden kann. Diese Erkenntnis bestätigt die These, dass eine **geeignete Nutzung** einer der Hauptfaktoren zum Erhalt baukulturellen Erbes darstellt.

Nach Kiesow⁶⁴ startet die Nutzungsfindung für eine nachhaltige In-Wertsetzung eines baukulturellen Erbes mit der Frage der Verträglichkeit. Ein baukulturelles Erbe kann nur dann wirtschaftlich instandgehalten werden, wenn das passende Nutzungskonzept gefunden wird. Nachdem diverse Nutzungen stark von dem Grundriss des jeweiligen In-Wertsetzungsprojektes abhängig sind, fordert jedes baukulturelle Erbe eine individuelle und einfühlsame Lösung.

Bezüglich der Forschungsfrage nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren bzw. erfolgskritischen Faktoren wurde die geeignete Nutzung zum Erhalt baukulturellen Erbes in den Experteninterviews betont. Sämtliche analysierten Fallbeispiele zeichnen sich durch richtig interpretierte Lösungen bzw. das **passende Nutzungskonzept** (urban, regional) aus. Die Architektur dieser Gebäude ist eng mit dem jeweiligen Standort verbunden und geprägt durch deren Umgebung. Die positive Auswirkung von diesem Fakt wird durch Institutionen, die sich mit dem Erhalt baukulturellen Erbes beschäftigen, wie z.B. das UNESCO Weltkulturerbe, bestätigt.⁶⁵ Auch der finnische Architekt und Stadtplaner Jukka Jokilehto vertritt diese These. Sobald die Funktion eines Gebäudes entfällt, ist eine adaptive Wiederverwendung laut Jokilehto unerlässlich, um das kulturelle Erbe zu bewahren. Der Grundgedanke ist die Wiederherstellung des Gebäudewertes für den Standort bzw. die Gemeinde um den zukünftigen Wert und Nutzen durch die Integration zu sichern. Physische und soziale Funktionen müssen adaptiert werden. Gleichzeitig muss die historische und kulturelle Bedeutung bewahrt werden.⁶⁶ Eine Erkenntnis aus den Interviews ist, dass Flexibilität eines Nutzungskonzepts einen Erfolgsfaktor darstellt. Je flexibler ein Konzept aufgebaut ist, desto besser kann es auf Veränderungen in seiner Umgebung reagieren und desto erfolgreicher ist die In-Wertsetzung. Das vielseitige Nutzungskonzept bei den Projekten *Caux*

⁶⁴ Vgl. Interview Prof. Gottfried Kiesow – Deutsche Stiftung Denkmalschutz - <https://www.monumente-online.de/de/ausgaben/2005/1/gut-genutzt-ist-halb-bewahrt.php> (Zugriff: 29.05.2021)

⁶⁵ Vgl. <https://en.unesco.org/fieldoffice/ramallah/tangible-cultural-heritage> (Zugriff: 08.08.2021)

⁶⁶ Vgl. Jokilehto, J.: Definition of Cultural Heritage. References to documents in History, ICCROM Working Group 'Heritage and Society', 2005

Palace, Burg Banffy, Cammini e percorsi und dem *Schloss Gödöllö* zeigen dies deutlich auf. Die Experten verwiesen darauf, dass ein einseitiges Nutzungskonzept für den Erhalt des baukulturellen Erbes nicht ausreichend gewesen wäre.

Wenn Akteure des öffentlichen, privaten und intermediären Sektors in der Lage sind erfolgreich zusammenzuarbeiten, in dem sie das gleiche übergeordnete Ziel vor Augen haben und die untersuchten Kompetenzen aus Tabelle 12 vorhanden sind, kann baukulturelles Erbe erfolgreich und nachhaltig in Wert gesetzt werden.

5 Diskussion

Die vorliegende Arbeit liefert Antworten auf die gestellten Forschungsfragen, welche Akteure, mit welchen Kompetenzen in der Lage sind baukulturelles Erbe in Wert zu setzen und welche Faktoren (Erfolgsfaktoren, erfolgskritische Faktoren) bei diesem Vorgang ausschlaggebend für eine erfolgreiche In-Wertsetzung sind.

Die wichtigste Erkenntnis aus der vorliegenden Arbeit ist, dass Schlüsselakteure in der Lage sind Burgen und Schlösser erfolgreich in Wert zu setzen. Die Fallstudien zeigen, dass die Rolle der Schlüsselakteure in den Projekten unterschiedlich war. Manche waren für die Projektinitiierung ausschlaggebend, andere beschleunigten Projektphasen oder waren in ihrer Funktion als Unterstützer tätig. Die Handlungsebene der Schlüsselakteure in sämtlichen Projekten war die Führungsebene. Sie verfügten unabhängig von ihrem konkreten Berufsbild einen starken materiellen und sozialen Einfluss auf das Projekt und eine hohe Vernetzungsfähigkeit. Ebenso waren ein starker Handlungsdrang und eine hohe Teamfähigkeit der Schlüsselakteure vorhanden.

Gescheiterte In-Wertsetzungsversuche und dadurch häufig wechselnde Nutzungskonzepte bilden für den Erhalt der Bausubstanz und einen möglichst langen Lebenszyklus des Baukulturerbes einen Nachteil. Eine erfolgreiche In-Wertsetzung benötigt ein flexibles Nutzungskonzept am passenden Standort.⁶⁷

Ein Nutzungskonzept mit Strategie einer langen Lebensdauer und einer lockeren Passform für das baukulturelle Erbe gilt für Cassar⁶⁸ als das anzustrebende Ideal. Die Prozesse bei Umnutzungen sind durch kontinuierliche Veränderungen definiert. Umwidmungskonzepte sind durch ständige

⁶⁷ Vgl. Dvornik Perhavec, Daniela & Šuman, Nataša: Historical Building Renovation as a Construction Project. J Civil Eng. Archit.. 7. 712-723. 10.17265/1934-7359/2013.06.009, 2013

⁶⁸ Vgl. Cassar, M.: Sustainable Heritage: Challenges and Strategies for the Twenty-First Century, APT Bulletin, 2009

Anpassung geprägt. Dies bedeutet eine permanent neue Nutzung der Objekte, da sich deren Lebenszyklus je nach erstelltem Konzept ändert. Je mehr Umnutzungen ein Objekt durchlebt, desto massiver ist dessen Bedeutungswandel. Daher ist eine Abstimmung mit der ursprünglichen Funktion zu bevorzugen. Nachhaltige Nutzungskonzepte müssen sich an die individuellen Gegebenheiten des Objektes anpassen und können nicht verallgemeinert werden. Die Aufgabe von Fachleuten und Betreibern von denkmalgeschützten Gebäuden ist es unter anderem sich energieeffiziente Strategien zur adaptiven Wiederverwendung zu überlegen. Aktuelle Erkenntnisse aus dem AE Technology Report 2010 deuten darauf hin, dass die Industrieländer bis 2050 eine Reduktion der CO₂-Emissionen um 80 % fordern werden, um das schädliche Ausmaß des Klimawandels zu vermeiden. Die Sanierung alter Gebäude könnte die CO₂-Emissionen des Vereinigten Königreichs bis 2050 um bis zu 60 % senken.⁶⁹ Das Projekt *Caux Palace* stellte sein Heizsystem 1945 von einer Kohlenheizung auf ein Ölheizsystem um. Seit 2015 wird der Palast mit Holzschnitzel geheizt. Um energieeffizienter zu werden wird mit der Heizung nicht nur der Palast beheizt, sondern zwei weitere Immobilien (Villa Maria und das Grand Hotel).

Eine weitere Erkenntnis war, dass eine erfolgreiche In-Wertsetzung einer Kulturerbestätte nie von einem einzelnen Unternehmen erreicht wird, sondern ein **Zusammenspiel mehrerer Akteure** ist. Am Beispiel von dem *Projekt Caux Palace* wird gezeigt, wie ein saisonales Nutzungskonzept funktionieren kann und gemanagt wird. So wird der denkmalgeschützte Palast in der einen Jahreshälfte als Kongresszentrum genutzt und in der anderen Jahreshälfte dient er als Ausbildungsort für eine Hotelfachschule inkl. Wohnmöglichkeit für die Schüler. Die vorliegende Wechselbeziehung schafft eine **Win-Win-Situation**. Weitere Win-Win-Situationen ergeben sich zum Beispiel beim Projekt *Burgbau Friesach* mit zahlreichen lokalen Akteuren und dem österreichischen Arbeitsmarktservice, durch das gemeinsame Thema

⁶⁹ Vgl. Pat Howes, Judith Bates, Mike Landy, Susan O'Brien, AEA, Rhys Herbert, Oxford Economics and Robert Matthews and Geoff Hogan, *Forest Research: UK and Global bioenergy resources and prices*. Oxfordshire, 2010

„Burgenstadt Friesach“. Das Projekt *Cammini e percorsi* belebt lokale Gastronomiebetriebe in dezentralen Regionen. Eine Belebung der lokalen Wirtschaft (Cafés, Einzelhandel) wird durch das Projekt *Schloss Freudenstein* gezeigt.

Besonders interessant war hier auch, dass sich das Projekt *Caux Palace* in einem **Cluster** (Hotels und Schulen) befindet. Dieser Faktor steigert nach der Theorie von Porter und Michael die Erfolgchancen von einem Unternehmen, da ein gesunder Wettbewerb aufgrund des Innovationsdrucks in einem Cluster stattfinden kann.⁷⁰ Die gewonnenen Erkenntnisse durch die Experteninterviews unterstützen diese These. In-Wertsetzungsprojekte sind komplex und zeichnen sich durch die Zusammenarbeit vieler verschiedener Berufsgruppen und folglich zahlreicher Kompetenzen aus. Eine Schlüsselfunktion dieser Kompetenzen ist es, eine angemessene Nutzung für das jeweilige Projekt zu finden. Durch Schlüsselfunktionen entstehen die ausschlaggebenden Schlüsselakteure. Deren maßgebliche Rolle kann durch die vorgelegten Fallbeispiele bestätigt werden.

Wie die Architekten Hoor und Reiners⁷¹ passend anmerken, sind unbenutzte Gebäude bereits als Ruinen anzusehen noch bevor die Bausubstanz verfällt. Eine Umnutzung ist eine Weiterverwendung von bereits vorhandenen Ressourcen, wobei der mögliche Gewinn vom vorliegenden Gebrauchswert abhängig ist. Notwendig wird laut Hoor und Reiners eine Umnutzung, wenn das ursprüngliche Konzept der Immobilie nicht mehr gegeben ist und wenn diese den Bestand des Gebäudes sichert.

Durch entsprechende Sanierung und Instandsetzung kann die Energiebilanz bestehender Gebäude im Sinne einer adaptiven Wiederverwendung laut der

⁷⁰ Vgl. Michael, E.: *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*, Netherlands, Elsevier, 24-27., UK, 2007

⁷¹ Vgl. Hoor D, Reiners H., *Alte Bauten, Neues Wohnen. Beispiele und Ideen für die Umnutzung*, München 1997, S. 9.

Arbeitsgruppe um Conejos⁷² optimiert werden. Das wiederum wirkt sich durch den verlängerten Lebenszyklus des Gebäudes und der Ressourceneinsparung positiv auf den Klimawandel aus. Eine globale Umsetzung der adaptiven Wiederverwendung kann laut Conejos erheblich zur Nachhaltigkeit dieser Gebäude beitragen. Dass adaptive Wiederverwendung eine erfolgreiche und kostengünstige Alternative zu Abriss und Neubau darstellt, zeigt der amerikanische Schriftsteller und Unternehmer Stewart Brand⁷³ in seinem Werk „*How Buildings Learn: What Happens After They're Built*“ bereits 1994.

Laut einer australischen Forschungsgruppe werden ebenso der wirtschaftliche Nutzen, Umweltvorteile und der soziokulturelle Nutzen durch eine adaptive Wiederverwendung eines Gebäudes bestätigt.⁷⁴ Nach Shipley⁷⁵ und Ellison⁷⁶, sind die primär entstehenden Kosten verglichen mit herkömmlichen Wiederverwendungsmethoden allerdings höher. Auslöser dieser Kostenerhöhung sind laut Ellison mechanische und elektrotechnische Systeme, die implementiert werden müssen. Zusätzlich ist die Einbringung von ökologisch nachhaltigen Installationen bei denkmalgeschützten Gebäuden aufgrund von vorgeschriebenen Interventionsrichtlinien schwieriger anzuwenden, als bei nicht denkmalgeschützten.⁷⁴ Die langfristige Nutzung fordert laut Marquis-Kyle⁷⁷

⁷²Vgl. Conejos Sheila, Langston Craig, Chan Edwin H. W. Chew & Michael Y. L.: Governance of heritage buildings: Australian regulatory barriers to adaptive reuse, *Building Research & Information*, DOI: 10.1080/09613218.2016.1156951, 2016

⁷³ Vgl. Brand Stewart: *How Buildings Learn: What Happens After They're Built*. Penguin Books, 1994

⁷⁴ Vgl. Bullen, P. A., & Love, P. E. D.: Factors influencing the adaptive re-use of buildings. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 9(1), 32–46. doi:10.1108/17260531111121459, 2011

⁷⁵ Vgl. Shipley, R., Utz, S., & Parsons, M.: Does adaptive reuse pay? A study of the business of building renovation in Ontario, Canada. *International Journal of Heritage Studies*, 12(6), 505–520. doi:10.1080/13527250600940181, 2006

⁷⁶ Vgl. Ellison, L., Sayce, S., & Smith, J.: Socially responsible property investment: Quantifying the relationship between sustainability and investment property worth. *Journal of Property Research*, 24(3), 191–219. doi:10.1080/09599910701599266, 2007

⁷⁷ Vgl. Marquis-Kyle, Peter & Walker, Meredith. *The Illustrated Burra Charter. Making good decisions about the care of important places*. Australia ICOMOS with the assistance of the Australian Heritage Commission, 1992. S.11.

entsprechende Verantwortung von Architekten, Entwicklern und politischen Entscheidungsträgern. Der Gemeinschaftswert einer Kultur wird durch denkmalgeschützte Gebäude gesteigert und der Verlust einer Denkmalimmobilie verursacht einen nicht wiederherzustellenden kulturellen Schaden für die Gesellschaft. Probleme mit modernen Adaptierungen finden sich in den Fallbeispielen *Schloss Wiesenburg*, *Schloss Gödöllö*, *Schloss Freudenstein* und *Caux Palace* wieder.

Frampton's⁷⁸ Theorie besagt, dass neue Projekte innerhalb historischer Ruinen signifikant inspiriert sind von der lokalen Geschichte, der Kultur des Ortes, der lokalen Topographie und den klimatischen Gegebenheiten. Diese sind durch angepasste Designentscheidungen eng mit der Besonderheit des Ortes verbunden und die Geschichte ist in ihrer Form und Umsetzung verankert. Frampton's Prinzipien wurden bei den Bewertungskriterien der analysierten Fallbeispiele innerhalb der historischen Strukturen berücksichtigt. Das Projekt Burgbau Friesach bestätigt diese Theorie, weil in der Stadt Friesach bereits vor Projektbeginn das Tourismuskonzept „Burg“ bestand und erfolgreich ein Neubauprojekt innerhalb der bestehenden Ruinen initiiert wurde.

Grundsätzlich unterscheidet man öffentlich, intermediäre und privatwirtschaftliche Projekte. Diese sind abhängig vom **Engagement** und dem Zusammenspiel der jeweiligen Akteure und deren Kommunikation. Das Nutzungskonzept, wie auch das Finanzierungskonzept, müssen ausgereift und überzeugend sein. Je passender die Nutzung für Land und Region zutrifft, desto mehr Erfolgchancen hat das jeweilige Projekt. Schlussendlich ist alles eine Frage der Umsetzung, der strategischen Planung und taktischer Interventionen.⁷⁹

Beim Projekt *Schloss Hohehorst* wurde ein weiterer Bau eines

⁷⁸Vgl. Frampton, K.: Towards a Critical Regionalism: Six Points for an Architecture of Resistance. In, Foster, H. (ed). Postmodern Culture. London; Pluto Press. 1983. S.16-30.

⁷⁹Vgl. https://www.ace-cae.eu/fileadmin/New_Upload/5._Policies/2018/LEEWARDEN_DECLARATION_FINAL_EN.pdf (Zugriff: 15.10.2021)

Immobilienprojekts untersagt, woraufhin der neue Eigentümer die Parkanlage für die Öffentlichkeit sperrte. Die Denkmalimmobilie samt Parkanlage war zuvor ein beliebtes Ausflugsziel der Kommune. Auch im Falle des Projektes *Caux Palace* wurde das zu verkaufende Grundstück von 25.000 m² auf 16.000 m² verkleinert, um die baulichen Erweiterungsmöglichkeiten des Käufers einzuschränken.

Laut Conejos⁸⁰ besteht zudem eine Dysbalance zwischen dem Erhalt kulturellen Erbes, städtebaulicher Entwicklung und Tourismusplanung. Die Ortsverwaltung ist von der Tourismusplanung organisatorisch getrennt. Trotz dem allgemeinen gesellschaftlichen Konsens für den Erhalt und die Wertigkeit von architektonisch und historisch bedeutenden Objekten, werden politisch keine übergeordneten Maßnahmen für denkmalgeschützte Gebäude umgesetzt. Nach bisherigen Erkenntnissen existieren derzeit keine Kriterien, welche den Schutzwert und das touristische Potential dieser Gebäude definieren. Am Beispiel des Projektes *Burgbau Friesach* wird gezeigt, dass man den Erhalt baukulturellen Erbes unterstützen und gleichzeitig politische Interessen, wie z.B. eine Senkung der **Arbeitslosenquote** am jeweiligen Standortes in Angriff nehmen kann.

Baukulturelles Erbe ist umgekehrt auch ein bedeutender Faktor für die Lenkung von Touristenströmen und kann, wie am Beispiel von dem *Projekt Cammini e percorsi* in Italien gezeigt wird, auch dazu dienen, überfüllte und somit gefährdete traditionelle Regionen (wie z.B. Venedig) durch Entlastung zu schützen. Bei diesem Projekt wurde das Nutzungskonzept durch die sich bewerbenden Akteure im Zuge einer Ausschreibung bestimmt. Es bestand primär ein Mangel an Ideen für die adaptive Wiederverwendung und ein Überschuss an zu vergebener Fläche. Durch die große Anzahl der zu bespielenden Immobilien benötigte man hier zum Schutz vor dem Verfall einen übergeordneten Plan. Anstatt Denkmalimmobilien einzeln umzunutzen, wurde ein staatliches Megaprojekt initiiert, um das Angebot für Jungunternehmer

⁸⁰ Vgl. Conejos et al. 2016

entsprechend attraktiv zu gestalten. Das Projekt *Cammini e Percorsi* aus Italien versuchte an Hand eines gewaltigen Ausschreibungsverfahrens öffentliche dezentrale Immobilien in desolatem Zustand mit Hilfe des Tourismusverbandes zu vermitteln. Die Erkenntnis, die man aus dem Projekt *Cammini e percorsi* ziehen kann ist, dass große Sonderimmobilien wie Schlösser, Burgen und Palazzi für Einzelunternehmer weder beispielbar noch zu erhalten sind. Die größten Probleme dieser leerstehenden Sonderimmobilien mit kulturellem Wert sind die Renovierung, der Funktionsumbau und die Instandhaltung. Diese Probleme können durch die richtige Nutzung behoben und langfristig kompensiert werden. Aus staatlicher Sicht ist die Vergabe der Liegenschaften an private Betreiber eine gute Möglichkeit zur Einsparung von Instandhaltungskosten. Der Staat erhält zudem eine Pachtgebühr pro Immobilie für den gesamten Konzessionszeitraum. Aus Sicht der privaten Betreiber werden dadurch Anschaffungskosten gespart.

Fehlende Finanzierungskonzepte gelten laut Bruce⁸¹ und Bullen⁸² als der überwiegende Grund für die mangelnde Erhaltung historischer Gebäude. Aktuell werden laut Shipley⁸³ und Yung⁸⁴ lokale Behörden als Planer und der Privatsektor als Umsetzer von Finanzierungsplänen angesehen. Der wichtigste Erfolgsfaktor für das *Projekt Schloss Freudenstein* war die **Ausschreibung** zum Wettbewerb. Das Interpretieren der passenden Wettbewerbsstrategie von Immobilienprojektentwicklungsunternehmen ist essentiell. Abhängig von Angebot und Nachfrage und der räumlichen Segmentierung nach Stadtzentrum bzw. strukturschwachen Regionen erschließen sich unterschiedliche

⁸¹ Vgl. Bruce, T., Zuo, J., Rameezdeen, R. and Pullen, S.: Factors influencing the retrofitting of existing office buildings using Adelaide, South Australia as a case study. *Structural Survey*, 33 (2), 150–166. doi:10.1108/SS-05-2014-0019, 2015

⁸² Vgl. Bullen, P., and P. Love.: "A new future for the past: a model for adaptive reuse decision-making." *Built Environment Project and Asset Management* 1: 2011. S.32-44.

⁸³ Vgl. Shipley et al., 2006

⁸⁴ Vgl. Yung, E. H. K., & Chan, E. H. W.: Critical social sustain ability factors in urban conservation: The case of the central police station compound in Hong Kong. *Facilities*, 30(9/10), 396–416. doi:10.1108/02632771211235224, 2012

Teilmärkte, welche in das jeweilige Nutzungskonzept (z.B. Wohnen, Arbeitsfläche, Hotelbranche, Einzelunternehmen) eingegliedert werden können.

Schulte⁸⁵ definierte den Faktor Fläche als begrenzte Ressource. Fläche kann nicht akut nachproduziert werden. Steigt die Nachfrage an Fläche, kann diese laut Schulte nicht kurzfristig befriedigt werden. Immobilien werden als langlebige Objekte konzipiert und besitzen dadurch eine geringe Anpassungselastizität, wenn sich Marktveränderungen ergeben. Durch die geringe Markttransparenz ergeben sich zudem Schwierigkeiten, objektübergreifende Aussagen zum jeweiligen Standort zu tätigen. Auch die Abhängigkeit von volkswirtschaftlichen Faktoren und einzelnen Wirtschaftszweigen muss in der Flächennachfrage berücksichtigt werden.

Wie wichtig es ist, die Bevölkerung für kulturelles Erbe zu sensibilisieren und dadurch den Wert denkmalgeschützter Gebäude zu steigern, sieht man an den Projekten *Burgbau Friesach* und *Burg Banffy*. Eine Limitation für den Erhalt baukulturellen Erbes ist das fehlende bzw. schwindende Wissen bzgl. dem denkmalkonformen Sanieren und Renovieren dieser Objekte. Bei den oben genannten Projekten wird aufgezeigt, dass traditionelle Baukultur nur durch entsprechende Workshops und **direkte Wissensvermittlung** erlernt werden kann. Hier wird Denkmalpflege direkt am Objekt gelehrt. Benötigte Akteure waren laut Interviewpartnern vor allem universitäre Einrichtungen. Am *Projekt Erlebnis Burgbau Friesach* wird deutlich, dass ein Fachkräftemangel verheerende Auswirkungen auf den Erhalt baukulturellen Erbes mit sich bringen kann. Regelmäßige Schulungen von Mitarbeitern sind hier ausschlaggebend für kontinuierliche Wissensvermittlung und die Ausbildung der Fachkräfte.

Bei fast allen untersuchten Fallbeispielen ist zusätzlich zum Gebäude eine verhältnismäßig große Grünfläche in Form eines Parks oder eines Gartens im

⁸⁵Vgl. Schulte, Karl-Werner/BONE-WINKEL, Stephan/ROTTKE, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. Zyklen in der Projektentwicklung, in: SCHULTE, Karl-Werner/BONE-WINKEL, Stephan (Hrsgg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Aufl., Köln: Rudolf Müller, 2002. S. 71-85

Denkmalschutz inbegriffen. Die Ausnahme bildet das *Projekt Schloss Freudenstein*. Vorhandene Grünfläche führte bei sämtlichen Fallbeispielen zu einem zusätzlichen Ausbau des Nutzungskonzepts. Große Grünflächen und meist zentrumsferne Gebiete in den aufgezeigten Fallbeispielen bedeuteten jedoch auch, dass eine ausreichende Infrastruktur vorhanden sein musste. Diese Notwendigkeit bestand ganz unabhängig von privaten oder öffentlichen Nutzungskonzepten, fiel aber bei täglich benötigten Besucherströmen im Tourismuskonzept stärker ins Gewicht. Die Lage des Projektes *Burg Banffy* kann als problematisch betrachtet werden, da man die Burg vom Dorf Bontida nur zu Fuß erreichen kann. Bei schlechten Wetterbedingungen und für ältere Besucher stellt dies ein potentiell Hindernis dar.

Vor einigen Jahren war es laut dem Bevölkerungs- und Arbeitsökonom Prof. Martin Kahanec⁸⁶ noch wenig attraktiv als Angestellter von der Stadt aufs Land zu ziehen. Aktuell ändert sich die Situation jedoch für immer mehr Menschen, die in Ballungszentren arbeiten. Aktuelle wirtschaftliche Faktoren wie Mieten und Lebenshaltungskosten veranlassen Menschen, ihren privaten Lebensmittelpunkt auf ländlichere Gebiete zu verlagern. Eine gute öffentliche Verkehrsanbindung von den ländlichen Gebieten in Stadtzentren ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Vermarktung von ländlichen Wohngebieten. An den Projekten *Schloss Wiesenburg* und *Schloss Hohehorst* sieht man, dass ein privates Wohnkonzept in baukulturellem Erbe durch flexible Arbeitsmodelle und gute Verkehrsanbindung wegweisend sein kann.

Um EU-Fördermittel beziehen zu können müssen Sanierungen bzw. Renovierungen neben den Richtlinien für Denkmalschutz auch weitere Punkte erfüllen.⁸⁷ Im Fall des Projektes *Schloss Gödöllö* wurde das gesamte Schloss barrierefrei zugänglich gemacht und zusätzlich ein entsprechend großer Raum

⁸⁶ Vgl. Kahanec M, Ritzen J. A Sustainable Immigration Policy for the EU. In: Ritzen J, editor. A Second Chance for Europe. Cham: Springer; 2017. S. 155-81.

⁸⁷ Vgl. op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e38e8bb3-867b-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF?fbclid=IwAR0z_YkYlmlfsZET7onnk-DfXeOqbjFGj6qH8IU0bFK_gP5eb-l_YpJm-aw (Zugriff: 09.08.2021)

für Kongresse der EU eingeplant. Da im Jahr 2011 Ungarn den Vorsitz in der EU-Ratspräsidentschaft übernommen hatte, kam 2008 die Idee auf, EU-Veranstaltungen im Schloss zu beherbergen. Voraussetzung dafür war ein mind. 500 m² großer Konferenzraum, weshalb die Reithalle saniert und für Elektrotechnik und zusätzliche Räume nachträglich ein Kellergeschoss gebaut wurde. Der Barock-Pferdestall wurde als Garderobe und Foyer umfunktioniert. Vorhandene große Innenräume ermöglichen eine Nutzung als Museum oder Archiv, was die Projekte *Schloss Freudenstein* und *Schloss Gödöllö* zeigen. Die hier aufgezeigten Synergien bestehen in den Sektoren Markt- und Branchenwissen und der unternehmerischen Kompetenz.

Um den Erhalt baukulturellen Erbes langfristig zu ermöglichen, ist weiterer universitärer Forschungsbedarf für die Unterstützung der benötigten Fachkompetenzen unerlässlich. Das Wissensmanagement und der Wissenstransfer müssen unter Berücksichtigung der Auswirkungen des digitalen Wandels für die Weitergabe von **Bildungsinhalten für baukulturelles Erbe** adaptiert werden.⁸⁸ Das Thema der Restaurierung und der Umnutzung historischer Strukturen ist ein vielfältiges Forschungsgebiet, das viel Raum für neue, gut durchdachte und innovative Projekte zur Verfügung stellt. Die Fallstudien dienen als Nachweis und Beispiel wie unterschiedlichste Funktionen, Methoden, Akteure, Finanzierungsarten und Ideen zu einem erfolgreichen Resultat führen können. Es bedarf weiterer Forschung in Richtung Flexibilität der potentiellen Nutzung, zukünftige Vorgehensweisen der Restaurierung von Denkmälern (neue Technologien, neue Arbeitskraft), innovative Arten der Finanzierung von großen Projekten (Crowdfunding, Mikrokredit), diverse Akteur-Konstellationen (breites Know-how der Projektpartner, vielfältige Altersgruppen und Interessen), die Einbeziehung der potentiellen Nutzer. Diese Arbeit soll Bewusstsein für die unzähligen Möglichkeiten schaffen, die historische Strukturen für Neuinterpretationen bieten.

⁸⁸ Vgl. op.europa.eu (Zugriff: 09.08.2021)

6 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlung

6.1 Schlussfolgerung und Thesen

(FORSCHUNGSFRAGE C)

1) Vernetzung

Große Schwierigkeiten für die Erhaltung und die Verwaltung der untersuchten Projekte bestehen darin, dass die beteiligten Akteure sehr stark auf ihr Gebiet spezialisiert sind und übergreifende Prozesse nicht überblicken können. Das Bedürfnis einer Vernetzung besteht meist erst dann, wenn Leistungserbringer, Planungsebene oder politische Ebene mit den bestehenden Abläufen unzufrieden sind. Die **Vernetzung** der beteiligten Disziplinen und Kompetenzen kann und muss verbessert werden. Andernfalls ist es weiterhin nicht möglich, baukulturelles Erbe nachhaltig zu schützen bzw. deren Schutz effizient zu verbessern. Nur einzelne Schlüsselakteure besitzen die Fähigkeit über den Tellerrand ihrer Spezialisierung zu blicken und das „Große Ganze“ zu organisieren. Der Wegfall dieser Schlüsselakteure gefährdet das gesamte Projekt. Die Handlungsempfehlung wäre, relevante Akteure im jeweiligen Projekt durch Informationsschreiben und Vorstellung der Projektidee **frühzeitig** zu informieren. Zusätzliche wäre es für die kontinuierliche Vernetzung von Vorteil **Arbeitskreise zu bilden** und zu **verknüpfen**.

These:

Durch die frühzeitige **Vernetzung** und die Bildung von Arbeitskreisen, wird die Handlungsfähigkeit der beteiligten Akteure in einem In-Wertsetzungsprojekt gesteigert.

2) Entscheidungsprozesse

Die Problemverkettung durch mangelnde Entscheidungskompetenz ist vielfältig. Es kommt zu keiner oder schlechter Entscheidungsfindung, weil die involvierten Protagonisten zwar auf ihrem Gebiet sehr gut ausgebildet sind, es aber selten gelernt haben, interdisziplinäres Knowhow zu organisieren. Unstrukturierte **Entscheidungsprozesse** ergeben meist unbefriedigende Kompromisslösungen. Probleme entstanden erst durch fehlende öffentliche

oder private Entscheidungskompetenz und die dadurch resultierenden zu langen Leerstandsperioden von Denkmalimmobilien. Es bedarf folglich auch einer Abwägung der zu treffenden Kompromisse im Sinne der besten Lösung für den Erhalt des Baukulturerbes. Für den Anwendungsfall benötigt es einen Manager, der entscheidungsfähig ist und die Vorrangigkeit der zu setzenden Interventionen abwägen kann. Die Handlungsempfehlung um Entscheidungsprozesse strukturierter zu gestalten ist das Umfeld während dem Entscheidungsprozess genau zu analysieren und die Optionen mit Experten in den betroffenen Teams zu beraten.

These:

Die Handlungsfähigkeit von Akteuren in einem In-Wertsetzungsprojekt wird gesteigert, wenn strukturierte **Entscheidungsprozesse** innerhalb des Projektes vorliegen.

3) Kommunikationskompetenz

Die Untersuchungsobjekte sind fallweise Vorzeigebispiele für erfolgreiche **Kommunikationskompetenz**. Regelmäßige Treffen in sinnvollen Zeitabständen von einer ernannten Task Force für klare Vorgaben und Ziele bezüglich der Instandhaltung der Denkmalimmobilie sind essentiell. Die schriftlichen Protokolle über die besprochenen Punkte und Entscheidungen stellen ein Qualitätsmerkmal für die kommunikative Kompetenz dar. Ein wichtiger Schritt, der in den untersuchten Projekten im Rahmen der Interviews verdeutlicht wurde war, Unzufriedenheiten mittels objektivierbarer Daten gezielt zu benennen und die primären Probleme und Themen anzusprechen. Diese Daten dienen zum einen als Argumentationsbasis für die Gewinnung von Projektpartnern und zum anderen bildeten sie die Grundlage für die spätere Projektarbeit.

These:

Die Handlungsfähigkeit eines Akteurs in einem In-Wertsetzungsprojekt wird gesteigert, wenn Probleme durch **Kommunikationskompetenz** gezielt mittels objektivierbarer Daten benannt werden können.

4) Nutzungskonzepte,

Die Ausschreibung von Sonderimmobilien, wie von Schlösser und Burgen, für neue **Nutzungskonzepte** und der damit einhergehende Sanierungsauftrag ist einer der schwierigsten Punkte, da das Volumen dieser Objekte sehr umfangreich ist. Die vernachlässigte Sorgfaltspflicht wird nur noch davon übertroffen, wenn ungeeignete Nutzungen für riesige Immobilien ausgeschrieben werden und der Verfall des Kulturerbes so programmiert ist. Bei einem großen Projektumfang, indem mehrere Immobilien gleichzeitig ausgeschrieben werden, wird oft auf die speziellen Bedürfnisse dieser Burgen und Schlösser nicht entsprechend eingegangen. Die Handlungsempfehlung im Zuge der gewonnenen Erkenntnisse durch die Experteninterviews ist ein maßgeschneidertes Nutzungskonzept pro Denkmalimmobilie zu erstellen.

These:

Um die Handlungsfähigkeit eines Akteurs in einem In-Wertsetzungsprojekt zur Schaffung eines nachhaltigen **Nutzungskonzeptes** zu steigern, muss dieser die Parameter des baukulturellen Erbes in Bezug auf dessen **Bausubstanz und Standort** kennen.

5) Beschaffungs- und Ausschreibungscompetenz

Es entstehen oft Fehleinschätzungen des Auftragsvolumens. Folgen sind massive Budgetüberschreitungen. Hier bedarf es einer Verbesserung der **Beschaffungs- und Ausschreibungscompetenz**. Aus Furcht vor dem Verfall der einzelnen Kulturgüter werden zu allgemein verfasste Vergabeverfahren gestartet. Die Handlungsempfehlung im Zuge der gewonnenen Erkenntnisse durch die Experteninterviews wäre ein maßgeschneiderte und detaillierte Ausschreibungen zu generieren und große Projektumfänge mit der Ausschreibung mehrerer Denkmalimmobilien kritisch zu hinterfragen. Um detaillierte Ausschreibungen verfassen zu können benötigt es je nach Zustand und Standort des baukulturellen Erbes eine frühzeitige Einbindung verschiedenster Fachkompetenzen.

These:

Um die Handlungsfähigkeit eines Akteurs in der **Beschaffungs- und Ausschreibungskompetenz** zu steigern, ist der frühzeitige Einbezug aller benötigten Fachkompetenzen relevant, um mit Experten den Umfang und das Budget des In-Wertsetzungsvorhabens zu kalkulieren.

6) Vision

Es bedarf eines Akteurs mit **Durchhaltevermögen und einer Vision**, welcher das In-Wertsetzungsprojekt eines baukulturellen Erbes leitet. Die erfolgreiche Leitung des Projektes resultiert aus der Kernkompetenz der klaren und interdisziplinären **Kommunikation**. Die **Motivation** über diesen Zeitraum aufrecht zu erhalten und andere Akteure zu motivieren Teil des jeweiligen In-Wertsetzungsprojektes zu werden bzw. zu sein, ist laut dem Schlüsselakteur die größte Herausforderung.

These:

Die Handlungsfähigkeit eines Akteurs in einem In-Wertsetzungsprojekt wird gesteigert, wenn sein Vorhaben durch eine klar formulierte **Vision** manifestiert ist, damit ein übergeordnetes Ziel für alle involvierten Akteure entsteht.

7) Pentagon

Das **Pentagon** zeigt auf, wie stark In-Wertsetzungsobjekte mit der gesamten Gesellschaft verwoben sind. Der **kulturelle** Sektor profitiert enorm durch den Einbezug von universitären Einrichtungen. Universitäre Akteure sind durch Dokumentationsprozesse in der nachhaltigen Wissensweitergabe erprobt und gewillt, bestehende Denkmuster zu hinterfragen. Doch auch soziale Entrepreneurs außerhalb des universitären Bereichs sind wesentlicher Bestandteil für die Dokumentation und Tradierung lokalpolitischer Bildungsinhalte.

Der **soziale** Sektor gewinnt an Mehrwert, wenn es einen Anstieg der Volksgesundheit, der Volksbildung und der Gleichberechtigung gibt und somit ein wachsender Zusammenhalt entsteht. Ein Anstieg der Volksbildung führt zu

einer Steigerung von qualifizierten Fachkräften, was für den baukulturellen Erhalt von großem Nutzen ist. Davon profitiert in weiterer Folge wieder der kulturelle Sektor.

Eine Verbesserung der Infrastruktur wirkt sich positiv auf alle Sektoren aus.

Der **wirtschaftliche** Sektor profitiert besonders durch die Arbeitsplatzbeschaffung und durch Entstehung von lokalen Einzelunternehmen.

Der **ökologische** Sektor wird durch ein ressourcenschonendes und regionales Handeln gestärkt.

Der **politische** Sektor widmet sich politischen Grenzen. Das Finden einer übergeordneten europäischen bzw. globalen Identität wird ermöglicht. Im Zuge der **Partizipation** beginnt der Bürger politische Einteilungen, sowie Staatszugehörigkeiten selbstständig zu hinterfragen und ist inspiriert global und somit nachhaltig, bezüglich dem Weltkulturerbe zu denken. Das Ziel hinter dem politischen Sektor ist, den Bürger dazu anzuregen und zu motivieren, sich am kollektiven Handeln zu beteiligen und sich im kosmopolitischem Gefüge einzugliedern.

Die erfolgreiche Umsetzung einer einzigen Denkmalimmobilie kann eine gesamte Region kulturell, sozial, wirtschaftlich, räumlich-ökologisch und politisch aufwerten. Somit betrifft ein adaptiver Wiederverwendungsauftrag nicht nur nachhaltig die globale Klimapolitik, sondern auch alltägliche Lebensinflüsse des einzelnen Individuums. Die Handlungsempfehlung hier wäre es, sich frühzeitig und intensiv mit dem „Fünfeck der öffentlichen Ziele“ auseinanderzusetzen, um entsprechend agieren zu können.

These:

Die Handlungsfähigkeit eines Akteurs im baukulturellen Sektor wird gesteigert, wenn sich dieser frühzeitig mit dem *Fünfeck der öffentlichen Ziele* in Bezug auf das In-Wertsetzungsprojekt beschäftigt.

8) Bildungsmaßnahmen

Die Sektoren unterstützen sich gegenseitig durch die geschaffenen Synergien. Die Gastronomie und der Einzelhandel (wie z.B. Souvenirshops) sind wichtige Unterstützer der Projekte und profitieren umgekehrt auch wieder von ihnen. Die meisten erfolgreichen Projekte geben etwas in Form von Öffentlichkeitsarbeit zurück. Sie treten in Austauschbeziehung mit ihrer Umwelt. Sie geben in Form von Bildungsaufträgen bzw. **Bildungsmaßnahmen** einen Mehrwert an die Allgemeinheit weiter und ermöglichen somit eine In-Wertsetzung der Immobilie. Die Handlungsempfehlung in diesem Punkt wäre Öffentlichkeitsarbeit frühzeitig anzustreben und die Umgebung für das In-Wertsetzungsprojekt zu sensibilisieren (Bewusstseinsbildung). Baukulturelles Erbe soll durch ziel- und altersspezifische Bildungsangebote für Kinder, Jugendliche und Erwachsene verständlich und greifbar gemacht werden.

These:

Die Handlungsfähigkeit eines Akteurs in einem In-Wertsetzungsprojekt wird gesteigert, wenn dieser sich damit beschäftigt, welche **Bildungsmaßnahmen** an dem Standort benötigt werden bzw. welches Wissen das baukulturelle Erbe selbst weitergeben kann.

9) Wechselbeziehung

Dies wiederum beantwortet die immanente Zwischenfrage, ob die Hauptakteure der Projekte in einer **Wechselbeziehung** mit ihrer Umwelt stehen. Durch die Pentagonanalyse kann rückgeschlossen werden, dass sich ein gut integriertes Projekt durch Win-Win-Situationen positiv auf Dritte auswirkt. Im Umkehrschluss profitiert das Projekt oft wieder selbst davon. Die Handlungsempfehlung wäre ein offener Austausch mit der Umwelt und das gezielte aufzeigen von positiven Wechselbeziehungen durch Informationsschreiben bzw. Informationsveranstaltungen. Ein übergeordnetes Gesamtziel muss unter Berücksichtigung von Einzelzielen der Akteure, von Beginn an klar formuliert werden, um weitere Win-Win-Situationen zu schaffen.

These:

Die Handlungsfähigkeit eines Akteurs in einem In-Wertsetzungsprojekt steigt mit den für ihn ersichtlichen und nutzbaren **Wechselbeziehungen** zwischen seinem Projekt und dessen Umwelt.

10) Zustand, Standort

Das Nutzungskonzept ist in hohem Maße abhängig von den verfügbaren Ressourcen vor Ort und des jeweiligen **Zustandes** der Denkmalimmobilie. Sämtlichen Akteuren muss bewusst sein, was an dieser Immobilie erhaltenswert ist. Die Prozesse der Entstehung dieser Projekte sind für sich immer einzigartig, da die Akteure der jeweiligen Nutzungskonzepte individuell agieren. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass kein generalisiertes Nutzungskonzept existiert, sondern stets eine maßgeschneiderte Lösung für den jeweiligen **Standort** erforderlich ist.

These:

Die Handlungsfähigkeit eines Akteurs in einem In-Wertsetzungsprojekt wird gesteigert, je präziser dieser den **Standort** und den jeweiligen **Zustand** des baukulturellen Erbes analysieren kann.

11) Bausubstanz

Die Bausubstanz zu schützen ist ein wesentlicher Punkt, der einer übergeordneten **Vision** im Sinne einer nachhaltigen Nutzung zugeordnet ist. Die Gesellschaft, die Kultur und das damit verbundene Erbe einer Denkmalimmobilie müssen in das alltägliche Leben einfließen und nutzbar für jeden Einzelnen sein, um die Wertschätzung nachhaltig aufrechtzuerhalten. Eine neue nachhaltige adaptive Nutzung eines baukulturellen Erbes sollte mehrere dieser Sektoren bedienen, um als erfolgreich angesehen werden zu können und eben nicht nur der Bausubstanz selbst.

These:

Die Handlungsfähigkeit eines Akteurs in einem In-Wertsetzungsprojekt wird gesteigert, wenn diesem der immaterielle Wert der Bausubstanz bewusst ist und somit das baukulturelle Erbe wirtschaftlich und nachhaltig bespielt werden kann.

6.2 Schlussfolgerungen im Kontext mit HERITAGE-PRO

Die vorliegende Arbeit nimmt die Initiative von HP auf und setzt sie in kritischen Kontext mit den Erkenntnissen der untersuchten Objekte.

Eine Verbesserung der **Vernetzung** der einzelnen Akteure und Kompetenzen, sowie die Einordnung in einem **Cluster** ist eines der Hauptthemen von HP und wird in Modul 3 genauestens beleuchtet.

Zur Vermeidung von unstrukturierten **Entscheidungsprozessen** setzt HP an den Kompetenzen der Teamleitung an.

Für die Stärkung der **Kommunikationskompetenz** empfiehlt HP Bildungsinhalte aus dem technischen und digitalen Bereich. Es werden audiovisuelle Sprachformen in Angriff genommen. Besonders wichtig ist der wertschätzende Umgang unter den Akteuren, wenn persönliche Treffen durch digitale Technik immer öfter entfallen. Die Präsentationstechnik ist ein weiterer wichtiger Punkt. Die Kommunikationsoptimierung ist Thema in allen fünf Bereichen der Bildungsinhalte von HP.

Die Kompetenz des **Visionärs** und dessen Engagement, andere von seinem Vorhaben zu überzeugen, ist eine der wichtigsten Fähigkeiten. Ebenso ist die visionäre Kompetenz ein wichtiger Parameter für die genaue Zielsetzung, die Teamleistung und für die erfolgreiche Umsetzung des Nutzungskonzepts. Die Teamfähigkeit, eine gemeinsame Vision des finalen Ergebnisses zu erarbeiten, ist Teil von HP im Modul 2.

Die Auseinandersetzung mit den einzelnen Sektoren des **Pentagons** ist einer der wesentlichsten Punkte für die Findung des Nutzungskonzepts und für den Erfolg der In-Wertsetzung. Der Einsatz des Pentagons als Instrument der In-Wertsetzung ist Teil des Moduls von HP.

Der wesentliche Aspekt baukulturellen Erbes ist in erster Linie als solches erkannt zu werden. Weitere Aspekte sind die Aufarbeitung der geschichtlichen

Hintergründe und dem damit verbundenen **Bildungsauftrag** und der Formung von sozialen Infrastrukturen. Jedes erfolgreiche In-Wertsetzungsprojekt gibt etwas an die Allgemeinheit zurück. Erläuterungen zum Bildungsauftrag finden sich bei HP im Modul 1 und 3.

Win-Win-Situationen durch **Wechselbeziehungen** sind ein Erfolgsfaktor für Projekte. Die Entstehung der Wechselbeziehungen und die daraus resultierenden Synergien sind bei HP in Modul 3 aufzufinden.

Eine Standortanalyse ist für jedes Entwicklungsprojekt essentiell. Stimmt das Konzept nicht mit dem Standort überein, ist das gesamte Projekt gefährdet. Das Nutzungskonzept muss sich sowohl an dem **Standort**, als auch an dem **Zustand** der Immobilie orientieren. Ist das Konzept zwar stimmig mit dem Standort, kann aber aufgrund baulicher Grenzen nicht umgesetzt werden, kommt es hier wiederum zu einem Misserfolg. Gerade in Bezug auf Burgen und Schlösser sind barrierefreie Zugänge nur durch hohen Planungsaufwand realisierbar.

Würden rechtzeitig Professionisten hinzugezogen werden, welche im Sinne der Initiative HP die disziplinäre Vernetzung koordinieren, wäre es möglich die Vergabe und die Umnutzung besser zu organisieren. Die Initiative HP zeigt auf, wie essentiell die Vernetzung der einzelnen Spezialisten für einen langfristigen Erfolg wäre. Beständen Zusatzausbildungen der Kulturmanager im Bereich der interdisziplinären Vernetzung, könnten Kosten und Zeitaufwand eingespart werden. Kapseln sich die Professionisten mit ihren Fachkompetenzen ab, besteht das Risiko enormer Folgeschäden. Diese können die **Bausubstanz** beeinträchtigen, Zusatzkosten oder gerichtliche Verfahren mit sich bringen.

Die Deckung der Erkenntnisse der untersuchten Fallbeispiele mit denen von HP führt dazu, dass die gewonnenen Schlussfolgerungen zu Fragen formuliert werden können (Tabelle 15), um Akteure, die sich mit der In-Wertsetzung baukulturellen Erbes beschäftigen, handlungsfähiger zumachen.

6.3 Fragenkatalog

Die Diplomarbeit zielt darauf ab Projektakteure, die sich mit der In-Wertsetzung von baukulturellem Erbe beschäftigen, handlungsfähiger zu machen. Der Fragenkatalog soll die Projektakteure vor Beginn des baukulturellen In-Wertsetzungsprojektes für bestimmte Aspekte sensibilisieren.

Vernetzung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Akteursnetzungen zwischen Kultur, Wirtschaft, Tourismus und der Kommune sind nutzbar? Können neue etabliert werden? 2. Welche Kompetenzen stehen mir zur Verfügung? 3. Welche Kompetenzen könnten einen Mehrwert generieren? 4. Welche Akteure sind für den Informationsaustausch relevant?
Entscheidungsprozesse	<ol style="list-style-type: none"> 5. Wie zielführend sind die Entscheidungsprozesse? 6. Wie wirken sich Entscheidungsoptionen auf das vorliegende Umfeld aus?
Kommunikationskompetenz	<ol style="list-style-type: none"> 7. Wie kann die Motivation zur Informationsweitergabe bzw. Informationsaufnahme gesteigert werden? 8. Durch welche Medienzugänge können Akteure sich laufend informieren? 9. Welche Kommunikationsregeln gelten und wie werden sie angewendet? Wie kann die Kommunikationskompetenz der Akteure verbessert werden? 10. Gibt es eine Kontaktperson die für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen verantwortlich ist? 11. Gibt es Unzufriedenheiten die mittels objektiverer Daten gezielt zu benennen und anzusprechen sind? 12. Gibt es schriftliche Besprechungsprotokolle und sind diese für alle relevanten Akteure zugänglich?
Nutzungskonzepte	<ol style="list-style-type: none"> 13. Ist das Nutzungskonzept umsetzbar und nachhaltig oder ist es eine Zwischenlösung?
Beschaffungs- und Ausschreibungs-kompetenz	<ol style="list-style-type: none"> 14. Welche Finanzierungsmöglichkeiten sind zugänglich und zeitnah umsetzbar? 15. Wie detailliert ist die Ausschreibung? Welchen Risiken unterliegt die Ausschreibung?
Vision	<ol style="list-style-type: none"> 16. Wie kann ich das Engagement der Beteiligten durch visionäres Denken, bezogen auf baukulturelles Erbe, verbessern und werden neue Partner gewonnen?
Pentagon	<ol style="list-style-type: none"> 17. Was sind die kulturellen, sozialen, politischen, ökologischen und ökonomischen Stärken und Schwächen des Standortes? Wie lauten die

	Ziele der Sektoren und welche Mittel werden dazu benötigt? Vor Allem, welche Effekte erzeugt mein Projekt im Pentagon?
Partizipation	18. Durch welche Kooperationen können umliegende Unternehmen oder Personen (nützliche Stakeholder) für das Projekt gewonnen werden?
Bildungsmaßnahmen	19. Was kann das baukulturelle Erbe des Objekts an die Allgemeinheit an Bildungsinhalten zurückgeben? 20. Welche ziel- und altersgruppenspezifischen Bildungsangebote können für Kinder, Jugendliche und Erwachsene geschaffen werden? 21. Gibt es passende Impulsprogramme durch internationale Themenjahre? 22. Wie können zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden? Mit besonderem Augenmerk auf Langzeitarbeitslose.
Wechselbeziehung	23. Welche Wechselbeziehungen bestehen zwischen dem In-Wertsetzungsprojekt und dessen Umwelt? 24. Wie wirken sich die von den einzelnen Akteuren verfolgten Ziele auf das Gesamtziel des In-Wertsetzungsprojektes aus? 25. Können durch Wechselbeziehungen mit Dritten Win-Win-Situationen geschaffen werden?
Zustand	26. Ist eine Behebung der Schäden/ Mängel an der Immobilie aus ökonomischer Sicht vertretbar? 27. Wie wirken sich die Schäden auf den Erhalt der Immobilie aus?
Standort	28. Wie kann ein Wertschöpfungscluster etabliert werden? 29. Wie kann die Infrastruktur am Standort erweitert und verbessert werden? 30. Kann die Sonderimmobilie mit erneuerbarer Energie im ökologischen Sinne aufgewertet werden? 31. Welchen Beitrag kann ich für die Umwelt leisten, wenn diese Sonderimmobilie adaptiv wiederverwendet wird? 32. Ist die Sonderimmobilie anpassungsfähig an veränderte Anforderungen der Nutzer und Folgenutzungen? 33. Trifft das Projekt den aktuellen Trend und stimmt der Zeitpunkt ?
Bausubstanz	34. Was ist an der Immobilie aus baukultureller Sicht erhaltenswert? Der Einbezug welcher Fachkompetenzen ist für diese Entscheidung hilfreich? 35. Wie passt die Bausubstanzvision in die Gesamtvision?

Tabelle 15: Fragenkatalog

Die Handlungsempfehlung basierend auf den untersuchten Fallbeispielen wäre es, sich diesen Fragen konkret im Zuge einer Initiierung eines In-Wertsetzungsprojektes zu widmen. Der Einbezug dieser Fragen soll zudem die

Findung eines maßgeschneiderten Nutzungskonzeptes erleichtern. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die erfolgreiche In-Wertsetzung von baukulturellem Erbe aus.

7 Zusammenfassung

Die vorliegende Diplomarbeit untersuchte anhand von acht Projekten ausschlaggebende Kompetenzen für eine erfolgreiche In-Wertsetzung von Burgen, Schlössern und Ruinen in Europa.

Im Vorfeld wurde im Zuge der Untersuchung der Projekte eine Desktoprecherche durchgeführt und eine Erfassungsmatrix erarbeitet. Das Ziel war es, relevante Hintergrundinformationen für die Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews zu erheben.

Anschließend wurden die Projekte in Fallstudien miteinander verglichen, um Konsenspunkte für eine erfolgreiche In-Wertsetzung aufzuzeigen. Erfolgskritische Faktoren betrafen jeweils das Finanzierungskonzept, den Wegfall eines Schlüsselakteurs, mangelhafte Standortqualitäten, schlechte Verkehrsanbindung und statische Grenzen, bezogen auf das Nutzungskonzept.

Im Rahmen der Diplomarbeit konnte gezeigt werden, dass die vorrangigen Kompetenzen aller Fallbeispiele Kommunikation, Vertragskompetenz, Qualitätsmanagement, Führungskompetenz, Projektmanagement, und Beschaffungskompetenz für eine erfolgreiche In-Wertsetzung beinhalteten sollten. Darüber hinaus konnten mit der Etablierung einer Erfassungsmatrix für diese Projekte auch Daten zum Ressourcenaufwand generiert werden. Die vorliegenden Informationen ermöglichen überdies eine faktenbasierte Diskussion über etwaige Ausweitungsschritte. Gewonnene Erkenntnisse wurden mit jenen von HERITAGE-PRO verglichen.

Neben den quantitativen und qualitativen Daten zur gesetzten Intervention in den Fallbeispielen, liefert die Diplomarbeit nicht zuletzt auch eine solide Wissensbasis zum Nutzen von wissenschaftlichen Kontexten durch intensive Aufarbeitung der verfügbaren Literatur zu diesem Thema. Ein final erstellter Fragenkatalog soll dazu beitragen, die an einem Projekt beteiligten Akteure handlungsfähiger zu machen.

8 Literaturverzeichnis

Azizi, Nurul Zahirah Mohd, et al. Recurring issues in historic building conservation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016, 222. Jg., S. 587-595.

Ball, R.: Developers, regeneration and sustainability issues in the reuse of vacant industrial buildings. *Building Research & Information*, 27(3), 1999, S.140–148. doi:10.1080/096132199369480,

Barakat, Sultan: Postwar reconstruction and the recovery of cultural heritage: critical lessons from the last fifteen years. *Cultural heritage in postwar recovery*, 2007, S. 26

Beschluss (EU) 2017/864 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Mai 2017 über ein Europäisches Jahr des Kulturerbes, 2018; Project Nummer 2018-1-DE02-KA202-005018

Bewertungsgesetz 1955 (BewG. 1955) Bundesgesetz vom 13. Juli 1955 über die Bewertung von Vermögensschaften . StF: BGBl. Nr. 148/1955 idF BGBl. Nr. 231/1955 (DFB) (NR: GP VII RV 579 AB 590 S. 74. BR: S. 107.)

Bond, C.: *Adaptive reuse: Explaining collaborations within a complex process*, 2011

Brand Stewart: *How Buildings Learn: What Happens After They're Built*. Penguin Books, 1994

Bromley, R. D. F., Tallon, A. R., & Thomas, C. J: City centre regeneration through residential development: Contributing to sustainability. *Urban Studies*, 2005, 42(13), 2407–2429. doi:10.1080/00420980500379537,

Bruce, T., Zuo, J., Rameezdeen, R. and Pullen, S.: Factors influencing the retrofitting of existing office buildings using Adelaide, South Australia as a case study. *Structural Survey*, 2015, 33 (2), 150–166. doi:10.1108/SS-05-2014-0019

Bruno von Klobuczynski, M.A. Christian (Autor): Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden. Das narrative Interview nach Fritz Schütze, München, GRIN, 1999

Bullen, P. A., & Love, P. E. D.: Factors influencing the adaptive re-use of buildings. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 2011, 9(1), 32–46. doi:10.1108/17260531111121459

Bullen, P., and P. Love: "A new future for the past: a model for adaptive reuse decision-making." *Built Environment Project and Asset Management* 1: 2011, S. 32-44.

Cabeza, Luisa F.; De Gracia, Alvaro; PISELLO, Anna Laura. Integration of renewable technologies in historical and heritage buildings: A review. *Energy and buildings*, 2018, 177. Jg., S. 96-111.

Conejos Sheila, Langston Craig, Chan Edwin H. W. Chew & Michael Y. L.: Governance of heritage buildings: Australian regulatory barriers to adaptive reuse, *Building Research & Information*, 2016, DOI: 10.1080/09613218.2016.1156951

Cooper, I.: Post-occupancy evaluation – Where are you? *Building Research & Information*, 2001, 29(2), 158–163. doi:10.1080/09613210010016820

Cox, F.: The engineering and management of retrofit projects in process industries. Loughborough: European Construction Institute, 2004

Curtis, J. R., Wenrich, M. D., Carline, J. D., Shannon, S. E., Ambrozy, D. M., & Ramsey, P. G.: Understanding physicians' skills at providing end-of-life care: Perspectives of patients, families, and health care workers. *Journal of General Internal Medicine*, 2001, 16, 41 – 49.

Hoor D, Reiners H., *Alte Bauten, Neues Wohnen. Beispiele und Ideen für die Umnutzung*, München 1997, S. 9.

Denkmalschutzgesetz (DMSG), Bundesgesetz betreffend den Schutz von Denkmalen wegen ihrer geschichtlichen, künstlerischen oder sonstigen kulturellen Bedeutung, StF: BGBl. Nr. 533/1923 (NR: GP I 1513 AB 1703 S. 209.)

Department of Environment and Heritage (DEH): Adaptive reuse: Preserving our past, building our future. Commonwealth of Australia, ACT: Author, 2004

Douglas, J.: Building adaptation (2nd ed.). Oxford: Elsevier Ltd., 2006

Drda-Kühn Karin e.a.: "Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe – prospects on skills, training and knowledge transfer for traditional and emerging professions", Brainstorming Report of the Voices of Culture initiative of European Commission DG Culture and Education, 2017

Dvornik Perhavec, Daniela & Šuman, Nataša: Historical Building Renovation as a Construction Project. J Civil Eng. Archit., 2013, 7. 712-723. 10.17265/1934-7359/2013.06.009.

Einkommensteuergesetz 1988 (EStG 1988), BGBl. Nr. 400/1988 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 96/2020

Einkommensteuerrichtlinien 2000 (EStR 2000), Richtlinie des BMF vom 05.06.2013, BMF-010203/0252-VI/6/2013

El Kerdany, D.: Innovation and conservation: Case studies in intervening with valuable buildings. Proceedings from UIA Int. Conf. WPAHR on Architecture and Heritage as a Paradigm for Knowledge and Development. Alexandria, Egypt: Bibliotheca, 2002

Ellison, L. and Sayce, S.: Assessing sustainability in the existing commercial property stock: Establishing sustainability criteria relevant for the commercial property investment sector. Property Management, 2007, 25(3), 287–304. doi:10.1108/02637470710753648

Ellison, L., Sayce, S., & Smith, J.: Socially responsible property investment: Quantifying the relationship between sustainability and investment property worth. *Journal of Property Research*, 2007, 24(3), 191–219. doi:10.1080/09599910701599266

Feilden, B. M.: *Conservation of historic buildings*. London, Butterworth Scientific, 1982

Flick, U.: *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. 3. Aufl. Hamburg: rowohlt's enzyklopädie, 2016

Foster, G.: Circular economy strategies for adaptive reuse of cultural heritage buildings to reduce environmental impacts. *Resources, Conservation and Recycling*, 2020, 152, 104507.

Fram, M.: *Well Preserved: The Ontario Heritage Foundation's Manual of Principles and Practice for Architectural Conservation*. Boston Mills Press. 2003, ISBN: 1550463861

Frampton, K.: *Towards a Critical Regionalism: Six Points for an Architecture of Resistance*. In, Foster, H. (ed). *Postmodern Culture*. London; Pluto Press, 1983, S.16-30.

Gabriel, M. (Hrsg.): *Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie*. Wiesbaden: Springer VS, 2004

Gläser J and Laudel, G.: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS, 2010

Ginsberg R. *The Aesthetics of Ruins* Rodopi, Amsterdam – New York, 2004

Giuliani, F.; De Falco, A.; Santini, L. *A Stakeholder Analysis for the Adaptive Reuse Assessment of Architectural Heritage: Towards an Integrated Approach*; Springer: Cham, Switzerland, 2020; pp. 311–333.

Gräßler, I.: Burgenforschung aus Sachsen: Band 29/30 (2017/18). Themenheft Freiberger Schloss, Beier & Beran. Archäologische Fachliteratur: Langenweißbach, Deutschland, 2018

Hofer M., Kontinuität in der Architektur - neuer Bedarf, in: E. SCHIRMBECK, Zukunft der Gegenwart, Stuttgart 1994, S. 162.

Hsieh, H. F., & Shannon, S.E.: Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 2005, 15(9), 1277–1288. doi:10.1177/1049732305276687

Huysen A. Nostalgia for ruins *Grey Room*, 23, 2006, S. 6-21

Jelinčić, Daniela Angelina; ŠVEB, Marta. Financial Sustainability of Cultural Heritage: A Review of Crowdfunding in Europe. *Journal of Risk and Financial Management*, 2021, 14. Jg., Nr. 3, S. 101.

Jonas, D.: *Heritage Works: The reuse of historic buildings in regeneration. A toolkit of good practice*, 2006

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

Kahanec M, Ritzen J. A Sustainable Immigration Policy for the EU. In: Ritzen J, editor. *A Second Chance for Europe*. Cham: Springer; 2017. S. 155-81.

Langston, C., Wong, F. K. W., Hui, E. C. M. and Shen, L. Y.: Strategic assessment of building adaptive reuse opportunities in Hong Kong. *Building and Environment*, 2007, 43(10), 1709–1718. doi:10.1016/j.buildenv.2007.10.017

Light D., Watson S. The castle imagined: emotion and effect in the experience of ruins D.P. Tolia-Kelly, E. Waterton, S. Watson (Eds.), *Heritage, Affect and Emotion: Politics, Practices and Infrastructures*, Routledge, London, 2016, S. 154-178

Marquis-Kyle, Peter & Walker, Meredith. The Illustrated Burra Charter. Making good decisions about the care of important places. Australia ICOMOS with the assistance of the Australian Heritage Commission, 1992. S.11.

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

Mietrechtsgesetz, Vereinbarungen über die Höhe des Hauptmietzinses, BGBl. Nr. 520/1981 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 59/2021

Nart Stas: The Economics of Adaptive Reuse of Old Buildings: A Financial Feasibility Study & Analysis, 2007

O'Donnell, C.: Getting serious about green dollars. Property Australia, 2004, 18(4), 1 –2.

Park, S. C.: Sustainable design and historic preservation. CRM, 1998, 2, S. 13 –6.

Pat Howes, Judith Bates, Mike Landy, Susan O'Brien, AEA, Rhys Herbert, Oxford Economics and Robert Matthews and Geoff Hogan, Forest Research: UK and Global bioenergy resources and prices. Oxfordshire, 2010

Piltz G.: *Schlösser und Gärten um Berlin*. VEB Seemann Verlag, Leipzig. 1968, S. 15.

Pivo, G., and McNamara, P.: Responsible property investing. International Real Estate Review, 2005, 8(1), 26–42.

Plevoets, B.; Van Cleempoel, K. Adaptive Reuse of the Built Heritage; Routledge: London, UK, 2019

Porter's Diamond Model: Why Some Nations Are Competitive And Others Are Not (2018), 2019

Porter, Michael Eugene: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Aus dem Englischen übers. von

Angelika Jaeger. Campus Verlag, Frankfurt am Main 1986, ISBN 3-593-33542-5

Probst, Gilbert J.B, Deussen, Arne, Eppler, Martin J., Raub, Steffen P.: Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2000

Remoy, H. T., & van der Voordt, T. J. M.: A new life: Conversion of vacant office buildings into housing. *Facilities*, 2007, 25(3/4), 88 –103. doi:10.1108/02632770710729683

Reyers, J., and Mansfield, J. (2001). The assessment of risk in conservation refurbishment projects. *Structural Survey*, 19(5), 238–244. doi:10.1108/02630800110412480

Schirmer, D.: Empirische Methoden der Sozialforschung: Grundlagen und Techniken. UTB, Stuttgart, 2009

Schulte, Karl-Werner/BONE-WINKEL, Stephan/ROTTKE, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. Zyklen in der Projektentwicklung, in: SCHULTE, Karl-Werner/BONE-WINKEL, Stephan (Hrsgg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Aufl., Köln: Rudolf Müller, 2002. S. 71-85

Shiple, R., Utz, S., & Parsons, M.: Does adaptive reuse pay? A study of the business of building renovation in Ontario, Canada. *International Journal of Heritage Studies*, 2006, 12(6), 505–520. doi:10.1080/13527250600940181

Sreckovic M. "Organisationale Kompetenzen in der Immobilienprojektentwicklung"; Betreuer/in(nen), Begutachter/in(nen): D. Wiegand, J. Windsperger; Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen, Fachbereich Projektentwicklung und -management, 2011; Rigorosum: 06.06.2011.

Stigler, H., & Felbinger, G.: Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In H. Stigler, & H. Reicher (Hrsg.), *Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den*

Erziehungs- und Bildungswissenschaften Innsbruck: Studienverlag, 2012, S. 141-146

Sullivan, Louis H. "The Tall Office Building Artistically Considered." Lippincott's Magazine, March 1896

Voices of Culture, Brainstorming-Bericht. Auf dem Weg zu einem integrierten Ansatz für das Kulturerbe für Europa - Prospekt über Fertigkeiten, Ausbildung und Wissenstransfer für traditionelle und aufstrebende Berufe im Kulturerbe", Oktober 2017

Von Hauff, M. Nachhaltige Entwicklung. De Gruyter Oldenbourg. 2014

Wang, H.-J. & Zeng, Z.-T.: A multi-objective decision making process for reuse selection of historic buildings. Expert Systems with Applications, 2010, 37(2), 1241–1249.doi:10.1016/j.eswa.2009.06.034

Wiegand Dietmar, Hably Dora; Kartysh Yulia: Institut für Immobilienforschung, 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): HERITAGE-PRO, MODUL 3, In-Wertsetzung des Kulturerbes, 2018, Projektnummer: 2018-1-DE02-KA202-005018

Wilkinson, S., Reed, R., & Kimberley, J.: Using building adaptation to deliver sustainability in Australia. Structural Survey, 2009, 27, 46 –61. doi:10.1108/02630800910941683

Wilkinson, S.J. Defining Adaptation. In Sustainable Building Adaptation: Innovations in Decision-Making; Wilkinson, S.J., Remøy, H., Langston, C., Eds.; Wiley Blackwell: Oxford, UK, 2014; pp. 3–17. ISBN 9781118477106.

Yin, R. K.-Z.: Case study research : design and methods/ Third Edition. London, Sage, 2003

Yin, Robert K.: Case study research: Design and methods. Applied social research methods series. 5. Auflage. Los Angeles: SAGE, 2014

Yung, E. H. K., & Chan, E. H. W.: Critical social sustain ability factors in urban conservation: The case of the central police station compound in Hong Kong. *Facilities*, 2012, 30(9/10), 396–416. doi:10.1108/02632771211235224

9 Webseiten

B. Kraemer: Das Wiesenburger Schloss – einst und jetzt - MOZ -
<https://www.moz.de/lokales/bad-belzig/geschichte-das-wiesenburger-schloss-einst-und-jetzt-54487684.html> (Zugriff: 14.10.2021)

bda.gv.at(Zugriff: 09.08.2021)

http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2013/11/CHCfE_Report_DE.pdf (Zugriff: 15.10.2021)

http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2013/11/CHCfE_Report_DE.pdf (Zugriff: 15.10.2021), S. 13

<http://burgbau.at> (Zugriff: 04.12.2017)

<http://epiteszforum.hu/a-godolloi-kiralyi-kastely-helyreallitasa-i-ahogy-elkezdodott-1982-1992> (Zugriff: 10.11.2017)

<http://www.agenziademanio.it/opencms/it/progetti/camminipercorsi/camminiepercorsienglishversion/> (Zugriff: 10.11.2017)

<http://www.burgenwelt.org/rumaenien/bontida/object.php> (Zugriff: 21.05.2021)

<http://www.businesssetfree.com/porters-value-chain/> (Zugriff: 08.09.2021)

<https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/> (Zugriff: 09.08.2021)

<http://www.loehnhorst-online.de/hohehorst/HOHEHORST-HISTORIE.pdf>
(Zugriff: 02.03.2021)

<http://www.transylvaniatrust.ro/> (Zugriff: 01.11.2017)

<https://en.unesco.org/fieldoffice/ramallah/tangible-cultural-heritage> (Zugriff:

08.08.2021)

<https://heritage-pro.eu/de/trainingsmodule/> (Zugriff: 05.05.2021)

<https://ktnv1.orf.at/stories/271966> (Zugriff: 04.03.2021)

<https://ktnv1.orf.at/stories/294838> (Zugriff: 04.03.2021)

<https://projectartec.wordpress.com/> (Zugriff 01.11.2017)

https://web.archive.org/web/20150226184727/http://descopera.net/castelul_banffy.html (Zugriff: 21.05.2021)

<https://web.archive.org/web/20170131063311/http://clujulpeisajcultural.ro/cetati-si-castele/item/15-castelele-banffy-din-rascrucii-si-bontida.html> (Zugriff: 21.05.2021)

https://www.ace-cae.eu/fileadmin/New_Upload/5._Policies/2018/LEEUWARDEN_DECLARATION_FINAL_EN.pdf (Zugriff: 15.10.2021)

https://www.ace-cae.eu/uploads/tx_jidocumentsview/LEEUWARDEN_STATEMENT_FINAL_EN-NEW.pdf (Zugriff: 15.10.2021)

<https://www.aff-architekten.com/story/75/schloss-freudenstein.html> (Zugriff 03.12.2017)

<https://www.bmkoes.gv.at/Kunst-und-Kultur/europa-und-internationales/initiativen-in-der-eu/europaeisches-kulturerbejahr-2018.html> (Zugriff: 15.10.2021)

<https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations> (Zugriff: 15.10.2021)

<https://www.denkmalschutz.de/denkmal/Schloss-Freudenstein.html> (Zugriff 03.12.2017)

<https://www.habsburger.net/de/kapitel/schloss-goedoelloe-landsitz-des-ungarischen-koenigspaares> (Zugriff: 10.11.2017)

<https://www.habsburger.net/de/kapitel/schloss-goedoelloe-landsitz-des-ungarischen-koenigspaares> (Zugriff: 10.11.2017)

<https://www.handwerk-friesach.at> (Zugriff: 04.03.2021)

<https://www.partizipation.at/glossar.html> (Zugriff: 05.05.2021)

<https://www.sn.at/leben/reisen/italien-will-massentourismus-in-kunst-und-kulturstaedten-regulieren-7157422> (Zugriff: 02.03.2021)

<https://www.strassederkaiserundkoenige.com/location/schloss-goedoelloe/> (Zugriff: 01.03.2021)

<https://www.uncover-romania.com/attractions/history-culture/landmarks/banffy-castle/amp/> (Zugriff: 21.05.2021)

<https://www.xing.com/communities/posts/wohnen-im-traumschloss-hauswaechter-der-firma-camelot-ziehen-auf-gut-hohehorst-bei-bremen-ein-1008061898> (Zugriff: 02.03.2021)

Interview Prof. Gottfried Kiesow – Deutsche Stiftung Denkmalschutz - <https://www.monumente-online.de/de/ausgaben/2005/1/gut-genutzt-ist-halb-bewahrt.php> (Zugriff: 29.05.2021)

J. Wipfler: Im Kurort Caux trifft sich die Welt zum Thema Frieden - Schweizer Radio und Fernsehen - <https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/im-kurort-caux-trifft-sich-die-welt-zum-thema-frieden> (Zugriff: 30.11.2017)

M. Vetter: Schloss-Wohngemeinschaft sucht neue Mitbewohner – Immobilien Zeitung - <https://www.immobilien-zeitung.de/88752/schloss-wohngemeinschaft-sucht-neue-mitbewohner> (Zugriff: 20.10.2017)

op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e38e8bb3-867b-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF?fbclid=IwAR0z_YkYImIfsZET7onnk-DfXeOqbjFGj6qH8IU0bFK_gP5eb-l_YpJm-aw (Zugriff: 09.08.2021)

S. Uhlmann: Barocke Bruchbuden. - Süddeutsche Zeitung - <https://www.sueddeutsche.de/geld/verkauf-baufaelliger-schloesser-barocke-bruchbuden-1.1078102> (Zugriff: 18.10.2020)

10 Interviewpartner

DI Ulrich Ahlert, Projekt: Schloss Wiesenburg, Position: Projektleiter, Berlin - Deutschland

Dr Berki, Timea - Transylvania Trust Stiftung, Projekt: Burg Banffy, Position: Projektleiter, Cluj Napoca - Rumänien

Michael Eckardt – Hochbau- und Liegenschaftsamt, Projekt: Schloss Freudenstein, Position: Bauherr, Freiberg – Deutschland

Jean Fiaux, Projekt: Caux Palace, Position: Stiftungsratsmitglied, Caux - Schweiz

DI Francesca Graziani - AGENZIA DEL DEMANIO, Projekt: Valore Paese – Cammini e percorsi, Position: Projektleiter, Rom - Italien

Mag. Gerald Krenn, Projekt: Burgbau Friesach, Position: Projektleiter, Friesach - Österreich

Dr. Tamás Ujváry, Projekt: Königsschloss Gödöllőer, Position:
Geschäftsführender Direktor, Gödöllő - Ungarn

Architektin Bettina Wagner-Pribbernow, Projekt: Schloss Hohehorst Position:
Projektleiter, Bremen – Deutschland

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der gesammelten Studien zur Wirkungserforschung von baukulturellem Erbe in der EU, 2014, S. 12, Quelle:
http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2013/11/CHCfE_Report_DE.pdf (Zugriff: 15.10.2021)

Abbildung 2: Prozessübersicht: Auswahl der acht Fallstudien, Desktoprecherche, Erstellung des Erfassungsschemas, Übersicht der Projekte im Pentagon als Interpretationshilfe, Experteninterviews mit Schlüsselakteuren, Erkenntnisse zum Erhalt baukulturellen Erbes. Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 3: Pentagon zur Erfassung der Ziele und Mittel in den fünf Sektoren Politik, Ökonomie, Soziale Struktur, Kultur, Ökologie in Abhängigkeit des Objektzustandes, eigene Darstellung nach „Fünfeck der Wertaspekte von öffentlichem Interesse respektive Ziel- und Effektraum von In-Wertsetzungsprojekten. Quelle: Wiegand Dietmar, Hably Dora; Kartysh Yulia: Institut für Immobilienforschung, 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): HERITAGE-PRO, MODUL 3, In-Wertsetzung des Kulturerbes, 2018, S.11, Projektnummer: 2018-1-DE02-KA202-005018

Abbildung 4: Vogelperspektive Schloss Wiesenburg, Quelle:
<https://www.luftbildsuche.de/info/luftbilder/schloss-wiesenburg-hohen-flaeming-brandenburg-328518.html>
(Zugriff: 13.01.2018)

Abbildung 5: Erdgeschoss Grundriss Schloss Wiesenburg, Quelle:

<https://www.yumpu.com/de/document/view/14913213/preisliste-schloss-wiesenburg> (Zugriff: 13.01.2020)

Abbildung 6: Ansicht Burg Banffy, Quelle:

<https://magyarnapok.ro/2019/events/event/vezetett-seta-a-bonchidai-banffy-kastelyban/> (Zugriff: 14.06.2020)

Abbildung 7: Grundriss Burg Banffy, Quelle:

https://en.wikipedia.org/wiki/File:Banffy_Castle_in_Bontida_-_plan.jpg (Zugriff: 19.06.2020)

Abbildung 8: Ansicht Schloss Freudenstein, Quelle: [https://statik-](https://statik-ibk.de/portfolio_page/schloss-freudenstein-freiberg/)

[ibk.de/portfolio_page/schloss-freudenstein-freiberg/](https://statik-ibk.de/portfolio_page/schloss-freudenstein-freiberg/) (Zugriff: 27.02.2021)

Abbildung 9: Grundrisse Schloss Freudenstein, Quelle: [https://www.aff-](https://www.aff-architekten.com/story/74/umbau-und-sanierung-schloss-freudenstein.html)

[architekten.com/story/74/umbau-und-sanierung-schloss-freudenstein.html](https://www.aff-architekten.com/story/74/umbau-und-sanierung-schloss-freudenstein.html) (Zugriff: 27.02.2021)

Abbildung 10: Burgbau Friesach – der Wohnturm, Quelle:

<https://www.kaerntencard.at/sommer/en/leisure-and-adventure-offers/erlebnis-burgbau-friesach/> (Zugriff: 15.06.2021)

Abbildung 11: Grundriss Burgbau Friesach, Quelle:

[https://burgbau.at/?page_id=40#prettyPhoto\[postimages\]/1](https://burgbau.at/?page_id=40#prettyPhoto[postimages]/1) (Zugriff: 15.06.2021)

Abbildung 12: Ansicht „Castello di Blera“, Quelle:

<https://www.gamberorosso.it/notizie/cammini-e-percorsi-seconda-fase-alberghi-e-ristoranti-in-castelli-e-immobili-demaniali/> (Zugriff: 20.06.2021)

Abbildung 13: Routennetz Cammini e percorsi, Quelle:

<https://www.unimontagna.it/web/uploads/2017/06/Cammini-e-percorsi2.jpg> (Zugriff: 20.06.2021)

Abbildung 14: Ansicht Caux Palace, Quelle:

<https://www.iofc.ch/de/stories/historische-schatzsuche-im-caux-palace> (Zugriff: 20.07.2021)

Abbildung 15: Grundriss Caux Palace, Quelle:

https://www.researchgate.net/figure/315947214_fig4_Figura-6-Plan-del-Palace-Hotel-en-Caux-1906-Luthi-2001 (Zugriff: 20.01.2018)

Abbildung 16: Ansicht Königsschloss Gödöllöer Quelle:

<https://www.globeandme.eu/hungary/godollo-the-most-impressive-palace-in-budapest/> (Zugriff: 27.06.2021)

Abbildung 17: Grundriss Königsschloss Gödöllöer, Quelle:

<https://www.pinterest.at/pin/521010250622375953/> (Zugriff: 27.06.2021)

Abbildung 18: Ansicht Herrenhaus Hohehorst, Quelle: <http://loehnhorst-online.de/index.php?id=10> (Zugriff: 2.03.2021)

Abbildung 19: Lageplan Herrenhaus Hohehorst 1929: Parkanlage

Gartenarchitekt Richard Homann St. Magnus, Quelle:

<https://silo.tips/download/historie-gut-hohehorst-bei-bremen#> (Zugriff: 2.03.2021)

Abbildung 20: Die Wertekette ("value chain" aus: Porter, on competition, S. 310),

Quelle: eigene Darstellung (Erstellt am 22.03.2021)

Abbildung 21: Ausprägung der im Vorfeld aufgezählten Kompetenzen (1-19) aller

Fallbeispielen in Prozent

Abbildung 22: Summe aller Kompetenzen pro Projekt in Prozent

12 Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Übersicht der Trainingsmodule für Bildungsinhalte von HP (Quelle: heritage-pro.eu/de/trainingsmodule/trainingsmodule/ (Zugriff: 05.05.2021))
- Tabelle 2: Liste der untersuchten Fallbeispiele mit Objekt, Lage, Projektstart (Jahr), Besitz, Größe (m²), Neue Nutzung, Epoche
- Tabelle 3: Kenndaten Schloss Wiesenburg; Quelle Erfassungsschema
- Tabelle 4: Kenndaten Burg Banffy; Quelle Erfassungsschema
- Tabelle 5: Kenndaten Schloss Freudenstein; Quelle Erfassungsschema
- Tabelle 6: Kenndaten Burgbau Friesach; Quelle Erfassungsschema
- Tabelle 7: Kenndaten Cammini e percorsi; Quelle Erfassungsschema
- Tabelle 8: Kenndaten Caux Palace; Quelle Erfassungsschema
- Tabelle 9: Kenndaten Königsschloss Gödöllöer; Quelle Erfassungsschema
- Tabelle 10: Kenndaten Hohehorst; Quelle Erfassungsschema
- Tabelle 11: Expertenprofile mit Expertencode (F1- F8) Geschlecht des befragten Experten, Standort, Position und Einfluss auf Projekt, Projektrahmen staatlich/privat, Firmengröße und Sektor
- Tabelle 12: Kodierung Interviewtext aus Experteninterview bezogen auf das Vorhandensein der jeweiligen Kompetenz in den einzelnen Projekten (F1 Schloss Wiesenburg, F2 Burg Banffy, F3 Schloss Freudenstein, F4 Burgbau Friesach, F5 Cammini e percorsi, F6 Caux Palace, F7 Schloss Gödöllö, F8 Schloss Hohehorst)
- Tabelle 13: Problematik bezüglich adaptiver Wiederverwendung
- Tabelle 14: Herausforderungen laut Experteninterviews bei der adaptiven Wiederverwendung der Fallbeispiele Schloss Wiesenburg (F1), Burg Banffy (F2), Schloss Freudenstein (F3), Erlebnis Burgbau

Friesach (F4), Cammini e percorsi (F5), Caux Palace (F6),
Schloss Gödöllö (F7), Schloss Hohehorst (F8)

Tabelle 15: Fragenkatalog

Tabelle 16: Einteilung der Kompetenzen in Gruppen (Srećković, 2011)

13 Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
et al.	et altera
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
o.g.	oben genannte(n)
o.J.	ohne Jahresangabe
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte(n)
u. a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
z.B.	zum Beispiel
CH	Cultural Heritage
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Jh.	Jahrhundert
HP	HERITAGE-PRO

14 Anhang

14.1 Ergebnisse der Desktoprecherche im Erfassungsschema

14.1.1 Erfassungsschema Schloss Wiesenburg

Erfassungsschema			
Titel des Projektes		Schloss Wiesenburg	
Kenndaten des Projektes			Quellen
Beschreibung des Projektes	Projektentwicklungstyp	Redevelopment Bestandsimmobilie	
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Wohn- und Büroanlage	
	Immobilienart	Schloss	
	Ziel + Vision des Projektes	Ziel war es, das Schloss als auch das Dorf für neue Bewohner oder Firmen attraktiv zu machen. Es sollten leistbare Mietwohnungen in einem Schloss für den durchschnittlichen Bürger entstehen.	6, 2, 3,
	Zielgruppe	Der private Projektentwickler suchte Mieter mit folgenden Ansprüchen: ländliches Umfeld (Naturverbundenheit), Homeoffice, die Teil einer Wohngemeinschaft sein wollen	
	Ausgangssituation	Die Gemeinde suchte ab 1992 eine neue Nutzung und einen Investor für das stark sanierungsbedürftige und leerstehende Schloss (Wahrzeichen des Ortes Wiesenburg ist das Männekontor; früher herrschaftlicher Eingang zum Schlossgelände, heute verbindet es das Gebäude der Gemeindeverwaltung und den Schlosseingang). Das Objekt wurde über die Jahrhunderte von einem Gutshof zu einer Burg und dann zu einem Schloss umgebaut. Aufgrund der verschiedenen Baustile sind laut dem Denkmalschutz nur die Grundmauern erhaltenswert gewesen. Die mittelalterliche Burg wurde das erste Mal im 12.JH urkundlich erwähnt, dann folgte der Umbau in ein Schloss im Stil der Neorenaissance durch die Familie von Watzdorf. Von 1946 bis 1992 wurde das Schloss als Schule und später als Internat genutzt.	10
	Image des Standortes vor Entwicklung	Der Standort hat eine relative zentrale Lage südlich des Ortskerns. Durch den Anschluss an den Ort gab es dort schon immer Aufenthaltsqualitäten (ein Kaffee, kleinere Gastronomiebetriebe, Lebensmittelhandel, eine Schule und Bars). Es	

		entsteht ein typisches Bild flämischer Landschaft durch die Backsteinhäuser. Die eine Seite des Standortes ist dem Ort zugewandt, die andere Seite richtet sich gegen den Naturpark Hohe Fläming.	
	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	Historie, im Zentrum gelegener Standort, befindet sich am Rande des Naturparks Hoher Fläming	
	Auslöser	Die Sanierung des Schlosses und die Rekonstruktion des Landschaftsparkbereiches war ein wichtiger Punkt in der Entwicklung von Wiesenburg. Seit Beginn der 90er Jahre hat die damals neu gewählte Bürgermeisterin der Gemeinde Wiesenburg/ Mark gemeinsam mit den Dorfbewohnern an der Zukunftsperspektive des Ortes und der Unternehmen gearbeitet.	7,2,5
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	1997-2010	
Daten zur Kommune	Name der Kommune	Gemeinde Wiesenburg/Mark	18
	Region	Landkreis Potsdam-Mittelmark	
	Land	Brandenburg	
	Nation	Deutschland	
	Einwohnerzahl Kommune	Wiesenburg/Markt 4242	16, 26
	Demographische Dynamik	Bevölkerungszunahme im Landkreis Potsdam-Mittelmark von 2009 bis 2019 beträgt 5,85%. Bevölkerungszuwachs in Brandenburg von 2010 bis 2020 um 1,1%. Die Bevölkerung in Wiesenburg/Mark ist seit 2010 wieder am Sinken (-10% 2010 bis 2020)	16
	Arbeitslosenquote der Kommune	Arbeitslosenquote Potsdam-Mittelmark 2019: 3,9, Arbeitslosenquote Brandenburg 2019: 2,8 (rückläufig)	24

		Arbeitslosenquote Wiesenburg/Mark 2019: 3,9	
	Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	Kleinzentrum	
	Kennzahlen der Kommune	Brandenburg BIP 2019: 73 931 (-3,2%), BIP/Kopf 2017: 5.303€ , KKS Potsdam-Mittelmark 2020: 97,8	25
Beschreibung des Standortes	Name des Standortes	Schlossstraße 1a	
	Lage des Standortes in der Stadt	Schlossstraße 1a liegt am südwestlichen Rande des Zentrums direkt neben der Gemeindeverwaltung und dem Markt.	13
	Lageeinordnung des Standortes	Lage neben einem großen Park, am südwestlichen Rand des Zentrums	
	Verkehrsanbindung des Standorts	ca. 200 m weit vom Schloss entfernt befindet sich der Busbahnhof, ca. 2,5 km südwestlich der Bahnhof.	13
	Zentrumsfunktion des Standortes	Am Standort und in dessen Umgebung befinden sich Gastronomieeinrichtungen, diverse Übernachtungsmöglichkeiten, die Gemeindeverwaltung, die Post, der Markt und Marktplatz als auch der Fremdenverkehrsverein.	13
	Marktlage des Standortes	Nachfrage Wohnraum gegeben, da attraktiv für Pendler aus Berlin (Speckgürtel), Angebot von 20 Wohneinheiten mit Gemeinschaftsräumen, zudem Naturerholungsgebiet	
	Kennzahlen des Standortes	Strukturschwache Region, Bevölkerungsabnahme in Wiesenburg/Mark ist seit 2010 wieder am Sinken (-10% 2010 bis 2020), Projekt besitzt Vorreiterrolle, 147 Hektar Fläche, das bedeutendste Gartenmerkmal zwischen Potsdam und Wörlitz, im Naturpark Hohe Fläming (827 qm), vorwiegend Backsteinziegelhäuser, wie es für die Region üblich ist.	
	Unternehmensstruktur des Standortes	Wohnfläche, Kulturveranstaltungsfläche	

	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	Erste urkundliche Erwähnung als Burgwardium im 12. JH. Als eine von drei Burgen sollte dadurch die Hohe Fläming abgesichert werden (Gebietsschutz). Im 16. JH in Brand gesetzt von Söldnern (Schmalkaldischer Krieg), nur Ringmauern und Bergfried überstanden Feuer, Neubau danach im Renaissance-Stil, Wiederaufbau dauerte ca. 20 Jahre. Das Männektor entstand. während Dreißigjährigem Krieg wurde das Schloss geräumt. Leerstand und Plünderungen. Nach Kriegsende kehrten Besitzer zurück und ließen Schloss instand setzen, Erweiterung des Hauptschlusses im 18.JH, im 19. JH erhielt Schloss heutiges Aussehen nach durchgreifender Umgestaltung im Stil der Neorenaissance, Schlossgarten und Park wurden angelegt, bis 1945 im Besitz von Adelsfamilien, danach Enteignung ans Land Brandenburg. Umfunktionierung zur Schule (bis 1992), 1998 Erwerb durch private Investorengruppe; Restaurierung von 1965 fortgesetzt bis 2003, der Kaufpreis der Immobilie belief sich auf einen symbolischen Betrag. Aktuell steht eine Wohnung mit 93 m2 für 178.000 € zum Verkauf. (03/.2021)		21
Akteure in der Projektentwicklung				
Öffentliche Akteure	Gemeinde Wiesenburg	Rolle	Öffentliche Hand, vorheriger Besitzer des Schlosses und Besitzer des Schlossparkes	6
		Ressource	Genehmigungskompetenz, Investoren mittels Projekt gewählt, Besitzer des Schlossparks	
		Aktivitäten / Produkte	Renovierung und Verkauf des Schlosses	
		Von wann bis wann	bis 1997	
		Ziele & Interessen	Renovierung des Schlosses, mit dem Projekt die Attraktivität der Gemeinde zu erhöhen. Resultat: Baugenehmigung	
	Barbara Klembt	Rolle	Bürgermeisterin der Gemeinde Wiesenburg/ Mark	
		Ressource	Entscheidungskompetenz	
		Aktivitäten / Produkt	Fördermittel	

		Von wann bis wann	1989-2015	
		Ziele & Interessen	Verkaufte die Immobilie an den Architekten Ulrich Ahlert und besorgte gleichzeitig Fördermittel für die Umsetzung des Projektes.	
	Denkmalschutzamt	Rolle	Aufsichtsorgan,	
		Ressource	Steuerte Fachwissen bei und half dabei zu validieren was an dem Schloss alles erhaltenswert ist. (Fachkompetenz, Qualitätsmanagement)	
		Aktivitäten / Produkt	Fördermittel	
		Von wann bis wann	1989-2015	
		Ziele & Interessen	Baudenkmäler sollen erhalten, gepflegt und sinnvoll genutzt werden. Das Denkmalschutzamt engagiert sich zudem dafür, dass den einmaligen Ortsbildern Sorge getragen wird.	
	Erweiterte Oberschule Schloss Wiesenburg (EOS)	Rolle	ehemaliger Zwischennutzer	
		Ressource	finanzielle Investition	
		Aktivitäten / Produkt	Mieter	
		Von wann bis wann	1947-1992	
		Ziele & Interessen	Guten Betrieb der Schule zu gewährleisten, während der Nutzung wurde das Schloss instand gehalten und die Turnkapelle, der Gartensaal sowie der Rittersaal umgestaltet	

Private Akteure	Ulrich Ahlert	Rolle	Eigentümer, Investor, Architekt	6
		Ressource	Er wohnt selbst in der Wasserburg von Hürth-Gleuel bei Köln, welche er ebenfalls selbst umgebaut hat und mit Freunden bewohnt. Kaufte das Schloss Wiesenburg aus steuerlichen Gründen und zur Selbstverwirklichung. Er wollte das bewährte Konzept, welches er bereits in seiner privaten Wasserburg eingesetzt hatte, auf die größere Immobilie adaptieren. Er kümmerte sich ebenfalls um die Finanzierung des Bauvorhabens. (Beschaffungskompetenz, Fachkompetenz, Kostenmanagement, Führungskompetenz, Organisations- und Entscheidungskompetenz, Innovationskompetenz, Unternehmerische Kompetenz)	
		Aktivitäten / Produkte	Pläne, Konzept	
		Von wann bis wann	1997 - bis heute	
		Ziele & Interessen	Bildung einer Mehrgenerationen-WG, Gewinnmaximierung, Resultat: Gelder für die Sanierung, Errichtung der Wohnungen	
	Arne Ahlert	Rolle	Schlossbewohner und stellte den Kontakt zur Rheinische Eigengrund GmbH her.	6
		Ressource	Kümmerte sich um die Vermarktung der einzelnen Wohnungen und war am Entwicklungsprozess maßgeblich beteiligt. (Beschaffungskompetenz, Fachkompetenz, Projektmanagement, Human Resource Management-Kompetenz, Teamkompetenz, Networking/ Relationshipmanagement, Customer Relationship Management, Kommunikationskompetenz, Führungskompetenz, Prozessmanagement)	
		Aktivitäten / Produkte	Planer, Realisierung	
		Von wann bis wann	1997 - bis heute	

		bis wann		
		Ziele & Interessen	Wohnen in einem Schloss. Gewinne maximieren, Risiken kennen und minimieren	
	zwei weitere Investoren	Rolle	Eigentümer, Investor	6
		Ressource	finanzielle Investition	
		Aktivitäten / Produkte	Investor - Wegen Steuerhinterziehung landeten die beiden Investoren im Gefängnis	
		Von wann bis wann	1997-2007 (Insolvenz)	
		Ziele & Interessen	Errichtung der Wohnungen Ziel: finanzieller Gewinn, Steuer sparen	
		Rheinische Eigengrund GmbH (REG)	Rolle	Eigentümer, Investor: Übernahme das Projekt und änderte das Konzept von Mietwohnungen auf Eigentumswohnungen.
	Ressource		Projektmanagement, Markt- & Branchenwissen, Kostenmanagement, Networking / Relationshipmanagement, Prozessmanagement, Führungskompetenz, Unternehmerische Kompetenz	
	Aktivitäten / Produkte		Investor	
	Von wann bis wann		ab 2007	
	Ziele & Interessen		finanzieller Gewinn, Wohnungen an Eigennutzer oder als Kapitalanlage zu verkaufen, Steuerersparnis	
	Bewohner	Rolle	Wohnungseigentümer, Bewohner, Mitglieder der Wohngemeinschaft	6

	(Wohnungseigentümer) - Eigentümergeinschaft - Schloss Wiesenburg GmbH & Co. KG	Ressource	finanzielle Investition für die Instandhaltung/Wohnungen. Attraktivität für Veranstaltungen	
		Aktivitäten / Produkte	Besitzer	
		Von wann bis wann	ab 2007 (bis 2007 ausschließlich Mieter)	
		Ziele & Interessen	Erhaltung einer guten Wohngemeinschaft	
	Schloss Wiesenburg GbR	Rolle	Immobilienmakler	1
		Ressource	Marketing know-how	
		Aktivitäten / Produkte	Wohnungen zum Verkauf anbieten	
		Von wann bis wann	ab ca. 2001	
	Anke Eilert	Ziele & Interessen	Wohnungen möglichst schnell zu verkaufen um finanziellen Profit zu machen. Resultat: Fernsehspot im Privatsender National Geographic	
		Rolle	Hausverwalterin	1
		Ressource	Verwaltung Know-how, Kommunikationskompetenz, Vertragskompetenz	
		Aktivitäten / Produkte	Facilitymanagement	
	Von wann bis wann	ab 2001		

		Ziele & Interessen	eine harmonische Wohngemeinschaft zu schaffen	
DI Michael Kostboth	Rolle		Projektleiter und Bauleiter	INT
	Ressource		Kümmerte sich um die Umsetzung des Umbaus. (Vertragskompetenz / Bestellerkompetenz, Fachkompetenz, Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Zeit- und Terminmanagement, Kostenmanagement, Teamkompetenz, Kommunikationskompetenz, Führungskompetenz, Prozessmanagement)	
	Aktivitäten / Produkte		Umsetzung	
	Von wann bis wann		1997-2010	
	Ziele & Interessen		Abwicklung des Bauvorhabens	
Bauhütte Wiesenburg GmbH	Rolle		Bauträger	INT
	Ressource		Gruppe von Fachhandwerkern, die sich auf die Restauration von alten Immobilien spezialisiert haben. (Fachkompetenz, Teamkompetenz)	
	Aktivitäten / Produkte		Bezugsfertige Immobilien	
	Von wann bis wann		1997-2010	
	Ziele & Interessen		Abwicklung des Bauvorhabens	

Intermediäre Akteure	Parkförderverein Wiesenburg e.V	Rolle	Betreiber des Schlossparkes	18
		Ressource	Gärtnerei know-how, Organisation,Veranstaltungs know how	
		Aktivitäten / Produkte	gepflegter Schlosspark	
		Von wann bis wann	1998- bis heute	
		Ziele & Interessen	Gewinne maximieren, Risiken kennen und minimieren	
	Schloss Wiesenburg hilft e.V	Rolle	Organisation aus Bewohner, Eigentümer,Freunde des Schlosses	1
		Ressource	Organisation, Veranstaltungs Know-how	
		Aktivitäten / Produkte	ein instand gehaltenes Schloss	
		Von wann bis wann	2010- bis heute	
		Ziele & Interessen	Veranstaltungen wie z.B Adventmarkt, Puppentheater, Ziel: mittels div. Veranstaltungen Einnahmen für Durchführung /Unterstützung versch. Projekte zu erhalten, z.B Wiesenburger Kinderspielplatz	
Vernetzung der Akteure	<p>In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher, intermediärer und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die Gemeinde (inkl. Bürgermeisteramt), das Denkmalschutzamt und das staatliche Bildungswesen (Oberschule Wiesenburg). Private Akteure waren der Eigentümer (Schlüsselakteur) mit zwei weiteren privaten Mitinvestoren, einer GmbH (Rheinische Eigengrund GmbH), einem Immobilienbüro (Schloss Wiesenburg GbR) und Beteiligte der Bauleitung (Bauhütte Wiesenburg GmbH und ein Architekt als Bauleiter). Intermediär scheinen der Parkförderverein und der Eigentümerverein des Schlosses auf. Die Vernetzung ergibt sich durch die Vergabe des Objektes aus öffentlicher Hand an den Schlüsselakteur, dieser plante die Finanzierung mit zwei Mitinvestoren. Nach deren Insolvenz wurde eine GmbH Mitinvestor. Der</p>			

	Schlüsselakteur und der Eigentümer der GmbH kannten sich privat. Die entstandene Wohnfläche wurde dann über eine Immobilienmakleragentur an Privatpersonen verkauft. Die neuen Eigentümer der einzelnen Wohnflächen bildeten anschließend eine Eigentümergemeinschaft. Diese Gemeinschaft kooperiert mit der Gemeinde bei den laufenden Veranstaltungen, die im Schloss stattfanden.		
Prozesse der Projektentwicklung			
Schritt 0 - Vorphase (Geschichte)	Akteurskonstellation	Gemeinde Wiesenburg, erweiterte Oberschule Schloss Wiesenburg,	6,9,10
	Vorgehensweise	Das Schloss war ursprünglich eine Burg, die von Albrecht dem Bären im Jahre 1161 erbaut wurde. Im Laufe ihrer Geschichte wurde sie des Öfteren zerstört und wieder aufgebaut. Schließlich wurde sie zum Schloss umgestaltet. Nach Kriegsende wurde die Familie von Plauen enteignet. Ab 1945 war es Landeseigentum. Seit 1947 diente es als Landesoberschule mit Internat und ab 1961 bis zu dessen Schließung 1992 als erweiterte Oberschule.	
	von wann bis wann	bis 1992	
	Instrumente	Ausgangssituation	
	Ergebnisse / Produkte	Innerhalb seiner Geschichte wurde das Gebäude zweimal umgestaltet, danach hat es als Schule fungiert.	
Schritt 1 - Investorensuche	Akteurskonstellation	Bund und Land Brandenburg, Gemeinde Wiesenburg, Investoren	6, 2,9,7
	Vorgehensweise	1990 wurde mit der denkmalpflegerischen Instandsetzung begonnen. Teile des Schlosses wurden modernisiert und bekamen neue Funktionen. Seit 1991 hat die Wiesenburg mehre Millionen Euro Fördermittel aus der Städtebauförderung erhalten. Die meisten Gebäude wurden saniert, viele durch Neubauten ergänzt, die ehemalige LPG zu einer hochmodernen Biogasanlage umgerüstet. Seit 1992 ist das Schloss (seit der Schließung der Schule) leer gestanden. Die Gemeinde hat ideenreiche Investoren gesucht um das Schloss und den Schlosspark umnutzen zu können. Ziel: Renovierung des Schlosses, Schloss als Anziehungspunkt nutzen zu können, Attraktivität der Gemeinde zu erhöhen.	
	von wann bis wann	1992-1997	
	Instrumente	Staatliche Fördermittel, Suche nach Investoren und Konzept	

	Ergebnisse / Produkte	Langer Leerstand, dann Bedarf auf Nutzung. Aus mehreren Interessenten wurde Ulrich Ahlert ausgewählt.	
Schritt 2 - Kauf	Akteurskonstellation	Gemeinde Wiesenburg, Ulrich Ahlert, Investoren	6
	Vorgehensweise	Ulrich Ahlert unterzeichnete den Vorvertrag für den Kauf des Schlosses. Für einem Symbolischen Wert von 1 DM kaufte er das Schloss mit 11.000 m2 Grundfläche (Teil des Schlossparks) Ziel: Mehrgeneration-Wohngemeinschaft zu schaffen.	
	von wann bis wann	1997	
	Instrumente	Nutzungskonzept	
	Ergebnisse / Produkte	Neuer Besitzer mit neuer Nutzungsidee	
Schritt 3 - Kauf	Akteurskonstellation	Ulrich Ahlert, Bauträger, Mitinvestoren, Bewohner	6,4
	Vorgehensweise	Die Sanierung erfolgte in mehreren Abschnitten. Im Jahr 2001 konnten die ersten Bewohner einziehen. 2003 wurden die letzten Wohnungen fertiggestellt.	
	von wann bis wann	1997-2003	
	Instrumente	Umbaumaßnahmen	
	Ergebnisse / Produkte	Fertigstellung einiger Wohnungen und Büros	
Schritt 4 - Bewohnern als Mieter	Akteurskonstellation	Ulrich Ahlert, Mitinvestoren, Bewohner	6
	Vorgehensweise	Die ursprünglichen Investoren wollten die Wohnungen nicht verkaufen. Die Bewohner waren bis 2007 ausschließlich Mieter.	
	von wann bis wann	2001-2007	
	Instrumente	Mietverträge	
	Ergebnisse / Produkte	Einige Wohnungen wurden gemietet.	

Schritt 5 - Insolvenz der Investoren, Rheinische Eigengrund	Akteurskonstellation	Uhlrich Ahlert, Mitinvestoren, Rheinische Eigengrund	6
	Vorgehensweise	Die Investoren sparten Steuern ein und vermieteten die Wohnungen. Da dies aber nicht so lukrativ wie erhofft war, ergaben sich zusätzlich noch Verlustzuweisungen. Die Investoren sind in finanzielle Schieflage geraten, wodurch sie die Kredite nicht mehr begleichen konnten. Aus diesem Grund übernahm die Rheinische Eigengrund GmbH die Geschäftsanteile der zwei Mitinvestoren.	
	von wann bis wann	2007	
	Instrumente	Kaufverträge	
	Ergebnisse / Produkte	Die Übernahme von Geschäftsanteilen von 6,5 Mio Euro durch die Rheinische Eigengrund GmbH hat die Projektfertigstellung ermöglicht.	
Schritt 6 - Heutige Nutzung	Akteurskonstellation	Bewohner, Parkförderverein Wiesenburg e.V, Schloss Wiesenburg hilft e.V, Doris Gehricke, Schloss Wiesenburg GbR, Gemeinde Wiesenburg, Akteure der Events	6,4,9,17
	Vorgehensweise	Die Sanierungsarbeiten des Schlosses wurden 2010 abgeschlossen. Wohnräume, Büroräume, gemeinschaftliche Räume und der Burgturm wurde fertiggestellt. Die Terrasse und der Brunnen wurden im Jahr 2015 saniert.	
	von wann bis wann	2007 - bis heute	
	Instrumente	Sanierungsmaßnahmen	
	Ergebnisse / Produkte	Alle Wohnräume (bis auf zwei) und Büroräume wurden verkauft und genutzt. Verschiedene Veranstaltungen und Events finden regelmäßig statt. Im Burgturm befindet sich ein Museum. Obwohl die Bewohner eigene Wohnungen haben, bilden diese eine Wohngemeinschaft.	
Schritt 7 - Preise	Akteurskonstellation	Schloss Wiesenburg	12,3,14,
	Vorgehensweise	Seit Beginn der 90er Jahre hat das Dorf konsequent an der Zukunftsperspektive des Ortes und der einzelnen Unternehmungen gearbeitet. 2010 hat das Wiesenburg in einem Wettbewerb teilgenommen, wo die schönsten und attraktivsten Dörfer gesucht werden. 2011 gewann das Dorf den Wettbewerb "Entente Florale Europe" teil. Im Jahr	15,5

		2012 folgte eine Auszeichnung bei einem europäischen Dorfwettbewerb.	
	von wann bis wann	2010-2012	
	Instrumente	Wettbewerbsteilnahme	
	Ergebnisse / Produkte	Infolge der Entwicklung der Wiesenburg wurde das Dorf im Jahr 2012 beim europäischen Dorfwettbewerb mit dem Dorferneuerungspreis und im Jahr 2011 beim Bundeswettbewerb "Unser Dorf hat Zukunft" als erstes Dorf in Brandenburg mit einer Goldmedaille ausgezeichnet. Im Jahr 2011 wurde die Wiesenburg bei dem Wettbewerb „Entente Florale Europe“ mit einer Silbermedaille ausgezeichnet.	
Funktionsspezifische Aspekte			
Kompetenzen		Die Kompetenzen von Herrn Ulrich Ahlert als Architekt, Ersteller des Grobkonzepts und sein Networking um Investoren zu gewinnen, haben wesentlich zum Erfolg des Projektes beigetragen.	
Zwischenschritte		Der wichtigste Zwischenschritt war der Übergang der Burg von staatlichen in den privaten Besitz.	
Deals		Es wurde eine Eigentümergemeinschaft gegründet. Daraus entstanden 20 Eigentumswohnungen mit 40 Bewohnern. Im Interview stellte sich heraus, dass sich 33 Wohneinheiten im Schloss befinden.	
Verträge		Es wurden hauptsächlich Kaufverträge abgeschlossen.	
Sonstiges			
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren			
Erfolgsfaktoren	Gewisse Akteure	Ulrich Ahlert hat beim Projekt die wichtigste Rolle gespielt; er hat das Schloss gekauft, die Projektidee aufgebracht, Investoren gebracht und ohne seine Freundschaft mit dem Geschäftsführer der Rheinische Eigengrund GmbH wäre das Projekt gescheitert gewesen.	6

	Nutzungssynergien/ Mischnutzung	Beim Wohnen hat der Gemeinschaftsaspekt eine wichtige Rolle gespielt. Aus 3900 m2 der Nutzfläche wurden 500 m2 für einen Gemeinschaftsbereich, einen Gastraum, einen Wellnessbereich, eine Gemeinschaftsküche sowie Räume für Veranstaltungen eingerichtet, die für die Bewohner für hauseigene Events, wie z.B.. Grillfeste, Heimkino, Geburtstagspartys oder Weihnachtsabende als auch für öffentliche Events geeignet sind: Leseabende, Konzerte, Firmenfeiern.	6,1,17
	Symbolische Kaufpreis	Für einem Symbolischen Wert von 1 DM wurde das Schloss mit 11.000 m2 Grundfläche (ein Teil des Schlossparks) verkauft. Die Investoren mussten "nur" die Sanierungskosten bezahlen.	6
	Unterstützung des Denkmalamts	Die Behörde für Denkmalpflege ließ den beiden Architekten bei der Errichtung viel Freiraum. Die einzige Bedingung war, das was in der Bausubstanz vorhanden war, zu bewahren. Und es sollte im Inneren, wo es längst keine alte Einrichtung mehr gab, auf keinen Fall künstlich historisiert werden.	9
	Zusammenarbeit mit Gemeinde	Der Schlosspark gehört der Gemeinde, der Schlosshof und Schlosspark werden aber gemeinsam für Veranstaltungen genutzt: Lichtfest im Sommer, Konzerte, Hochzeiten, Theaterspiele, Adventmarkt, Parkfest, Dreharbeiten, Weltkongress zum Thema Optische Astrophotonics, Oldtimer Rally	1,17,8,1 0,18
	Gute Lage	Zentrale Lage, schönes Panorama. Es liegt am Rande des Stadtzentrums und am Rande des Naturparkes Hohe Fläming. Alles befindet sich in direkter Nähe. Ideale Lage für großzügige Veranstaltungen. In der Nähe befinden sich mehrere Unterkünfte, sowie neben dem Dorf das Waldhotel „Alte Hölle“.	13
	Unterstützende Bewohner	Sie helfen oft bei Veranstaltungen oder organisieren sie sogar selbst. Sie stellen die Gemeinschaftsräume oft der Öffentlichkeit zur Verfügung. Es wurde von Seiten der Bewohner ein Verein gegründet, um Kunstprojekte zu unterstützen, indem der den Veranstaltungsort zur Verfügung gestellt wird. Außerdem nimmt das Schloss am Programm „Artist in Residence“ auch teil.	9,1,4
	Marketing	Um schneller Käufer zu finden, wurde ein Fernsehspot im Privatsender National Geographic präsentiert.	6
Erfolgskritische Faktoren	Insolvenz der zwei Mitinvestoren	Die Insolvenz der zwei Mitinvestoren hat das gesamte Projekt gefährdet.	6

Fazit		
	<p>Nach mehreren Jahren des Leerstandes, bemühte sich die Gemeinde Wiesenburg, eine neue Nutzung für das stark sanierungsbedürftige Schloss zu finden. Ulrich Ahlert hat beim Projekt eine wichtige Rolle gehabt. Er konnte mit zwei Mitinvestoren das Schloss um einen symbolischen Wert kaufen. Nach der Insolvenz der Mitinvestoren konnte das Projekt durch die Zusammenarbeit von Ahlerts mit der „Rheinische Eigengrund GmbH“ auf Grund von Kapitalzuschüssen gerettet werden. Nach dem Verkauf wurde das Schloss denkmalgerecht saniert und es wurden Wohnungen, Büroanlagen und ein Museum im Burgturm errichtet. Außerdem wurde bei dem Projekt ein großer Wert auf den sozialen Aspekt gelegt. Die großen Gemeinschaftsräume, Veranstaltungsräume und der renovierte Schlosspark bieten Platz für Feste, Festivals, Konzerte, Hochzeiten, Firmen- und Familienevents. Es wurde eine gut funktionierende Wohngemeinschaft gebildet, deren Mitglieder Leseabende oder Grillfeste organisieren, Feiertage gemeinsam feiern und manchmal die Gemeinschaftsräume der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. Infolge der Entwicklung des Dorfes Wiesenburg wurde das Dorf in verschiedenen Wettbewerben mit Gold- und Silbermedaille ausgezeichnet. Durch die Fertigstellung des Projektes ist es dem Dorf gelungen, neue Besucher anzulocken und neue gemeinschaftliche Nutzflächen zu schaffen.</p>	
Interview	Datum	
<p>Marlis Ahlert, Ehefrau von Architekt Ulrich Ahlert</p>	<p>20.04.21</p>	<p>Bei dem Versuch DI Ulrich Ahlert zu erreichen, wurde durch seine Ehefrau, Marlis Ahlert, bekannt, dass der Architekt aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr in der Verfassung sei an einem Interview teilzunehmen. Das Ehepaar bewohnt mit ein paar Freunden die Wasserburg von Hürth-Gleuel bei Köln, welche der Architekt persönlich zu einem Wohnprojekt umgebaut hat. Die Burg war 10 Jahre lang eine Baustelle und die Finanzierung war nur möglich, weil Ihr Mann Ulrich Ahlert ein sehr gutes Einkommen hatte. Für die Kinder war die Burg ein „Abenteuerspielplatz“. Es war undenkbar in dieser Zeit mit der Familie in den Urlaub zu fahren, da sämtliche Ressourcen in die Burg geflossen sind. Frau Ahlert betonte, dass die Burg, in der sie seit 45 Jahren leben, bereits wieder renovierungsbedürftig sei und dass solch eine Immobilie ständiger Pflege bedarf. Frau Ahlert stellte den Kontakt zu Ihrem Sohn Ahne Ahlert her, der eine tragende Rolle bei der In-Wertsetzung des Schlosses Wiesenburg hatte.</p>

<p>Architekt Arne Ahlert, Sohn von Architekt Ulrich Ahlert</p>	<p>24.04.21</p>	<p>Das erste Schloss (Wasserschloss in Hürth) wurde von seinem Vater in den siebziger Jahren gekauft und mit befreundeter Familie zu einem Mehrparteienhaus umgebaut. Laut eigener Aussage kaufte Vater Schloss Wiesenburg 1997 aus „steuerlichen Abschreibungsgründen und Selbstverwirklichungsgründen“. Das Ziel war es, das Konzept der eigenen kleinen Wasserburg auf das größere Schloss Wiesenburg umzusetzen. Zur Geschichte von Schloss Wiesenburg berichtete der Architekt, dass das Schloss viele Bauphasen durchlebt hat. Das Schloss wurde nie als Schloss konzipiert, sondern war eigentlich ein Gutshof, welcher im 19 Jh. von einem Gutsherren umgebaut wurde. Das Schloss hebt sich von den übrigen Backsteineinfamilienhäusern so massiv ab, dass es ein Solitär in der übrigen ländlichen Gegend darstellt. Eine bauliche Besonderheit des Schlosses ist, dass es den Grundriss eines Fünfecks aufweist und vier Treppenhäuser bestehen. Dieser Faktor vereinfachte die Erschließung von einzelnen Wohnungen. Das Schloss war zuvor ein Heim und konnte daher sehr leicht zu Wohnungen umgebaut werden. Es wurde zwar angedacht aus dem Schloss ein Hotel zu machen, der Grundriss des Schlosses ließ dies aber nicht zu und das Konzept wäre für den Ort ein falsches gewesen. Durch den Umbau wurden 22-24 Wohnungen geschaffen, ein paar davon waren individuell teilbar. Als die zwei Mitinvestoren wegen Betrugs verhaftet wurden, stand das Projekt kurz vor dem Aus. Das Projekt wurde von der REG übernommen. Der Geschäftsführer der Rheinische Eigengrund GmbH (REG) war ein guter Freund von Arne Ahlert. Um das Projekt retten zu können, musste das Konzept jedoch geändert werden. Die Wohnungen wurden den Mietern zum Kauf angeboten. Dieses Angebot nahmen auch einige an. Die restlichen Mieter durften solange in den Wohnungen bleiben, bis sich ein neuer Eigentümer gefunden hat. Bei der Restauration war das Amt für Denkmalschutz ein wesentlicher Partner. Dadurch konnte ermittelt werden, was erhaltenswert war. Es stellte sich heraus, dass sich innerhalb der Immobilie kaum etwas erhaltenswertes befand. Deshalb wurden nur Rohbau und Fassaden unter Denkmalschutz gestellt. Bei der Fragestellung der korrekten Fassadengestaltung half der Denkmalschutz, den richtigen Putz zu ermitteln. Ein Merkmal der Burg war der bauliche Wandel über die Jahrhunderte, geschuldet durch die vielen verschiedenen Bauherren. Das Objekt wurde von einem Gutshof zu einer Burg und dann zu einem Schloss umgebaut. Ein weiterer wichtiger Akteur war die Bürgermeisterin Frau Barbara Klembt von der Gemeinde Wiesenburg/ Mark. Ihre Kompetenz lag in der Fördermittelbeschaffung. Nachdem eine Firma aus der DDR in Konkurs gegangen ist, suchten Fachhandwerker, die spezialisiert auf Restauration von Kirchen und Klöster waren, Arbeit. Arne Ahlert gründete eine GmbH Namens „Bauhütte Wiesenburg“ und stellte die ganze Truppe, die aus</p>	
---	-----------------	--	--

		<p>Zimmermännern und Maurern bestand, für das Projekt an. Die Fachhandwerker waren hoch qualifiziert, sodass der Jungarchitekt sehr viel von diesen lernen konnte. Nach diesem Projekt wurden weitere Aufträge gesucht. In weiteren Ausschreibungen konnte man sich aber nicht gegen die Konkurrenz durchsetzen. Die gesamte Baugruppe wurde schlussendlich von einer anderen Baufirma übernommen und die GmbH aufgelöst. Der Projektleiter und Bauleiter, Herr DI Michael Kostboth, war für die Umsetzung des Projektes verantwortlich. Seine Kompetenzen lagen in der Projektleitung, Kommunikation, Projektmanagement und des Zeit- und Terminmanagements. Für DI Arne Ahlert, welcher zu diesem Zeitpunkt gerade die Universität abgeschlossen hatte, waren die Jahre auf der Baustelle wertvolle Lehrjahre. Durch den Einfluss von DI Kostboth konnte er sich dessen Kompetenzen ebenfalls aneignen und bekam ein besseres Gefühl dafür, wie ein Projekt zu leiten ist. Arne Ahlert kümmerte sich neben der Baustellenkoordination vermehrt um die Vermarktung der Wohnungen. Er gab Zeitungsinterviews, suchte neue Mieter, arbeitete an der Webseite und am Internetauftritt. Er war außerdem der Ansprechpartner für sämtliche Mieter. Eine der schwierigsten Aufgaben war die Verfassung der Hausordnung, die über die Zeit immer wichtiger wurde. Die Erkenntnis für das Zusammenleben war, dass es ohne Regeln nicht ging. Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen, indem alle Wohnungen verkauft wurden. Es entstanden in weiterer Folge ein Kunstwanderweg, ein Lichterfest und weitere kleine Veranstaltungen. Dies hatte zur Folge, dass der Ort 2011 mit der Goldmedaille „Unser Dorf hat Zukunft“ ausgezeichnet wurde. Das Projekt hat einigen anderen Projekten die Wege geebnet und nimmt somit eine Vorreiterrolle ein. 5 km vom Schloss entfernt eröffnete ein Retreat Center, um Leuten aus der 100 Kilometer entfernten Großstadt Berlin die Möglichkeit zu geben, von einem ländlichen Ort aus zu arbeiten. Am Fuße des Schlosses entsteht gerade das „KoDorf Wiesenburg“. Das Projekt ist eine Ansammlung kleiner Immobilien, inspiriert durch die Tinyhouse – Bewegung. Die erfolgreiche Projektumsetzung war ein wichtiger Meilenstein für die Gemeinde, um für zukünftige Projekte als Standort infrage zu kommen. Das Schloss Wiesenburg war somit „Vorreiter“ für diese Ansiedlungsprojekte. Arne Ahlert betonte, dass es vor 20 Jahren noch undenkbar war von der Stadt aufs Land zu ziehen. Die aktuelle Trendwende zeigt, dass die Wohngemeinschaft im Schloss mit dem Mietformat seiner Zeit voraus war. Zurzeit leben hauptsächlich freiberuflich Tätige aus der IT Branche im Schloss. Die wichtigste Erkenntnis, die DI Arne Ahlert vom Projekt mitnahm war, dass solch umfangreiche Projekte nur mit entsprechendem Durchhaltevermögen erfolgreich umgesetzt werden können.</p>	
--	--	---	--

Ansprechpartner der Hausverwaltung	26.04.21	Laut der Hausverwaltung existieren 33 Wohneinheiten, die auf 23 Eigentümer aufgeteilt sind. Gemeinsam bilden diese die „Schloss Wiesenburg GmbH & Co. KG“. Alle Wohnungen sind verkauft, wobei eine Wohnung gerade zum Wiederverkauf steht. Das Turmhaus ist an die Gemeinde verpachtet und wird von dem Tourismusverein - Wiesenburg betrieben. In der Heimatstube des Turmhauses bekommen die Besucher Informationen über das Schloss und den Ort. Die Besucher können den Turmkranz erklimmen und die Aussicht genießen. Die Co. KG trifft sich jährlich und bei der Begehung des Schlosses wird festgelegt, was in diesem Jahr alles zu reparieren ist. Akute Reparaturen werden sofort in Angriff genommen. In diesem Zuge werden mindestens drei Angebote eingeholt. Die wichtigste Vereinbarung der GmbH ist laut der Hausverwaltung die Teilungserklärung. Diese regelt die Flächeneinheiten und in dieser ist auch die Gemeinschaftsordnung festgehalten. Darin wurde z.B. festgelegt, wie in einer Sache abgestimmt wird. Es besteht immer eine Mehrheitsentscheidung. Für die Untermieter gilt hingegen nur die Hausordnung, in welcher festgelegt ist, wie die Gemeinschaftsräume zu hinterlassen sind. Frau Eilert betonte ebenfalls, wie DI Arne Ahlert, die Vorreiterrolle vom Schloss Wiesenburg. Sie erwähnte das Projekt „KoDorf“, welches genau neben dem Schloss entsteht. Das Projekt wäre vermutlich nie entstanden ohne die mediale Präsenz des Schlosses.	
Kontaktinformationen			
Ansprechpartner der Hausverwaltung	Name	Anke Eiler	
	Adresse	Schlossstr. 1, 14827 Wiesenburg/Mark	
	E-Mail-Adresse	info@schlosspark-wiesenburg.de	
	Telefon	Tel: +49 33849 55890, 55899	
	URL	http://www.schloss-wiesenburg.de/	
Arne Ahlert	Name	Arne Ahlert	
	Adresse	Berlin	
	E-Mail-Adresse	arne.ahlert@berlin.de	

	Telefon	Tel: +49 163 4581082	
	URL	-	
Marlis Ahlert	Name	Frau Ahlert - Ehefrau von Ulrich Ahlert	
	Adresse	Hürth, Nordreihn-Wesfalen	
	E-Mail-Adresse	-	
	Telefon	Tel: +49 223332943	
	URL	-	
10. Quellen			
1	Schloss Wiesenburg (Zugriff: 30.10.2017)		
	http://www.schloss-wiesenburg.de/		
2	Brawo Brandenburger Wochenzeitung vom 15.09.2010 - "Lebendig und Liebenswert" (Zugriff: 30.10.2017)		
	http://www.schloss-wiesenburg.de/fileadmin/dwnld/BrawoBrandenburger_Wochenz_15.09.10.pdf		
3	Märkische Allgemeine Zeitung vom 10.09.2010 - "Goldmedaille für Perle des Flämings" (Zugriff: 30.10.2017)		
	http://www.schloss-wiesenburg.de/fileadmin/dwnld/maerkische_allgemeine_zeitung_10.09.2010.pdf		
4	Bellevue vom 19.11.2009 - "Ein ganzes Schloss wäre Ihnen zu viel?" (Zugriff: 30.10.2017)		
	http://www.schloss-wiesenburg.de/fileadmin/dwnld/bellevue_19_11_09_1.pdf		
5	Blickpunkt Belzig vom 19.09.2009 - "Wiesenburg schönstes Dorf" (Zugriff: 30.10.2017)		
	http://www.schloss-wiesenburg.de/fileadmin/dwnld/Blickpunkt_Belzig_19_09_2009.pdf		
6	Immobilienzeitung vom 06.08.2009 - "Schloss-Wohngemeinschaft sucht neue Mitbewohner" (Zugriff: 30.10.2017)		

	https://www.immobilien-zeitung.de/88752/schloss-wohngemeinschaft-sucht-neue-mitbewohner
7	Blickpunkt Belzig vom 01.08.2009- "Wiesenburg entwickelt sich prächtig" (Zugriff: 30.10.2017)
	http://www.schloss-wiesenburg.de/fileadmin/dwnld/Blickpunk_Belzig_01_08_2009.pdf
8	Top Magazin vom 16.03.2008 - "Berlin Classic - Eine Oldtimer- Rallye auf historischen Pfaden" (Zugriff: 30.10.2017)
	http://www.schloss-wiesenburg.de/fileadmin/dwnld/Top_Magazin_16_03_2008.pdf
9	In Wiesenburg dürfen sich 40 Bewohner „Schlossherr“ nennen (Zugriff: 04.11.2017)
	http://www.maz-online.de/Brandenburg/In-Wiesenburg-duerfen-sich-40-Bewohner-Schlossherr-nennen
10	Schloss Wiesenburg (Zugriff: 09.12.2017)
	http://kulturfestspiele.com/schloesser/wiesenburg-schloss/
11	Wohnen im Märchenschloss (Zugriff: 04.11.2017)
	https://www.welt.de/wams_print/article988360/Wohnen-im-Maerchenschloss.html
12	"Unser Dorf hat Zukunft": Wiesenburg unter den letzten 30 im Bundeswettbewerb (Zugriff: 08.12.2017)
	http://www.mil.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.221880.de
13	Google Maps (Zugriff: 18.11.2017)
	https://www.google.at/maps/
14	Die Entscheidung im Wettbewerb um den Europäischen Dorferneuerungspreis ist gefallen (Zugriff: 09.12.2017)
	http://www.wiesenburgmark.de/news/index.php?rubrik=1&news=171680
15	Wiesenburg nimmt am Europäischen Wettbewerb Entente Florale teil (Zugriff: 30.10.2017)
	http://www.wiesenburgmark.de/news/1/135308/nachrichten/135308.html

16	Bevölkerung im Land Brandenburg von 1991 bis 2015 (Zugriff: 09.12.2017)
	https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/statistiken/langereihen/dateien/Bevoelkerungsstand.xlsx
17	Tagebuch - Schloss Wiesenburg (Zugriff: 10.11.2017)
	http://www.schloss-wiesenburg.de/index.php?id=44&tx_ttnews[pS]=1517368685&cHash=885d909891
18	Schlosspark Wiesenburg Wikipedia (Zugriff: 10.02.2021)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Schloss_Wiesenburg_(Brandenburg)
19	Potsdam-Mittelmark Einwohner (Zugriff: 10.02.2021)
	https://www.potsdam-mittelmark.de/de/landkreis-verwaltung/daten-fakten/statistiken/einwohner/
20	Neues Deutschland (Zugriff: 10.02.2021)
	https://www.neues-deutschland.de/artikel/740419.land-verkaufte-schloss-wiesenburg.html
21	Engel & Völkers (Zugriff: 10.02.2021)
	https://www.engelvoelkers.com/de-de/exposes/einzigartige-eigentumswohnung-im-schloss-4315121.1412475_exp/
22	MAZ (Zugriff: 20.05.2021)
	https://www.maz-online.de/Lokales/Potsdam-Mittelmark/Wiesenburg/Orden-fuer-ehemalige-Wiesenburger-Buergermeisterin
23	„KoDorf“ (Zugriff: 20.05.2021)
	https://www.kodorf-wiesenburg.de
24	Arbeitslosenquote (Zugriff: 20.05.2021)
	https://flaeming365.de/2019/07/02/arbeitslosenquote-in-potsdam-mittelmark-erstmalig-unter-4/
25	Wikipedia Einkommen (Zugriff: 20.05.2021)

	https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Landkreise_nach_Einkommen
26	Bevölkerung im Land Brandenburg nach amtsfreien Gemeinden, Ämtern und Gemeinden 31. Dezember 2020 (XLSX-Datei) (Zugriff: 27.06.2021)
	https://cdn0.scrvt.com/ee046e2ad31b65165b1780ff8b3b5fb6/dcf0f6530df29688/41a9363ed3e3/SB_A01-04-00_2020j01_BB.xlsx
10. Quellen Abbildungen	
Abb. 1	https://hu.wikipedia.org/wiki/Brandenburg#/media/File:Deutschland_Lage_von_Brandenburg.svg (Zugriff:13.01.2018)
Abb. 2	https://www.suche-postleitzahl.org/wiesenburg-plz-14827.6614 (Zugriff: 13.01.2018)
Abb. 3, Abb 4	Google Maps (Zugriff: 18.11.2017)
Abb. 5	https://www.luftbildsuche.de/info/luftbilder/schloss-wiesenburg-hohen-flaeming-brandenburg-328518.html (Zugriff:13.01.2018)
Abb. 6	https://www.panoramio.com/user/1087439?photo_page=3 (Zugriff: 28.12.2017)
Abb. 7,9,10,11,12,7,19, 20,21,22	http://www.schloss-wiesenburg.de/index.php?id=44&tx_ttnews[pS]=1517878840&cHash=75bbf7e859 (Zugriff: 10.11.2017)
Abb. 8	http://www.schlosspark-wiesenburg.de/galerie/7443/konzert-2014.html (Zugriff: 10.11.2017)
Abb. 13	http://www.schloss-wiesenburg.de/schloss/verkauf/kg-grundriss/ (Zugriff: 30.10.2017)
Abb. 14	http://www.schloss-wiesenburg.de/schloss/verkauf/ (Zugriff: 30.10.2017)
Abb. 15	http://www.schloss-wiesenburg.de/schloss/verkauf/eg-grundriss/ (Zugriff: 30.10.2017)
Abb. 16	http://www.schloss-wiesenburg.de/schloss/verkauf/og-grundriss/ (Zugriff: 30.10.2017)
Abb. 18	http://www.schloss-wiesenburg.de/schloss/verkauf/dg-grundriss/ (Zugriff: 30.10.2017)
Abb. 23	http://www.val-anhalt.de/rgdessau/05flaeming.html (Zugriff: 13.01.2018)

Abb. 24	http://www.schloss-wiesenburg.de/ (Zugriff: 30.10.2017)
Abb. 25	http://www.schlosspark-wiesenburg.de/seite/201076/plan-rundgang.html (Zugriff: 10.11.2017)

14.1.2 Erfassungsschema Burg Banffy

Erfassungsschema			
Titel des Projektes		Burg Banffy	
Kenndaten des Projektes			Quellen
Beschreibung des Projektes	Projektentwicklungstyp	Redevelopment Bestandsimmobilie	
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Kultur, Lehre	
	Immobilienart	Burg	
	Ziel + Vision des Projektes	Das von Transilvania Trust initiierte Projekt A.R.T.E.C. (Arts, Rediscovery, Traditional, Eclectic, Contemporary) setzt sich zum Ziel, die einst enge Verbindung zwischen Kunst und Handwerk wiederherzustellen. Die Zusammenführung von Kunst und Handwerk fördert die Innovation und verbindet beide mit einem neuen Publikum. Das ARTEC Projekt befindet sich in der Stadt Bontida, Rumänien in einem Teil der Burg Banffy. Primäres Ziel ist Restaurierung und Revitalisierung des gesamten Denkmals. Das kulturelle Erbe soll mithilfe von interdisziplinärer Zusammenarbeit zwischen Experten und Interessenten geschützt und restauriert werden. Dies soll in weiterer Folge auch durch traditionelle Kunstaktivitäten unterstützt werden, welche die europäische Identität in den Vordergrund stellen sollen. Ein weiteres Ziel ist das einbringen von technologischer Innovation im Forschungsbereich Denkmalpflege. Die Nutzung dieser Technologie im Konsens mit dem traditionellen Hintergrund der Burg soll junge KünstlerInnen und HandwerkerInnen inspirieren.	
	Zielgruppe	Transilvania Trust sucht junge Künstler und Handwerker die sich im Bereich Denkmalpflege engagieren und am Objekt lernen wollen.	
	Ausgangssituation	Die zwischen dem 15. und 16. Jahrhundert erbaute Burg, welche der ungarischen Adelsfamilie Banffy gehörte, wurde 1944 von deutschen Truppen eingenommen. Im Zuge dessen wurde die Burg geplündert und niedergebrannt. Die	
			1, 3
			21

		vorliegende Bausubstanz ist somit als Ruine zu bezeichnen. Die Burg wurde 1990 unter Denkmalschutz gestellt. Erst 2008 gelangte die Burg wieder in den Besitz der Familie Bánffy.	
	Image des Standortes vor Entwicklung	Der Standort ist gekennzeichnet durch verwilderte Parks und Grünflächen mit willkürlichem Abforstungsmuster. Die durch den Verfall geprägte Ruine wird durch die Bevölkerung als historisch wertvoller Ort betrachtet. Aufenthaltsqualitäten: eine Schule, ein Restaurant, ein Supermarkt, ein Campingplatz	1
	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	Historie, zentraler Standort, befindet sich in der Nähe der Universitätsstadt Cluj.	1
	Auslöser	Die Erhaltungsarbeiten begannen aufgrund einer 1999 unterzeichneten Vereinbarung zwischen dem rumänischen und dem ungarischen Kulturministerium. Die rumänische Regierung finanzierte zudem Teile der Restaurierung der Dachkonstruktion über dem Hauptgebäude. Seit 2001 kümmert sich der Transylvania Trust in Cluj-Napoca um die Burg. Hervorzuheben ist, dass in der westlichen Region Rumäniens bei dem geringsten Gesamtbevölkerungsanteil von 8,8% elf Universitäten (7 privat, 4 staatlich) mit 5 unterschiedlichen Standorten existieren.	1
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	1.November 2015 - 30.Oktober 2017	3
Daten zur Kommune	Name der Kommune	Bonțida	
	Region	Siebenbürgen (Nordwest Rumänien)	
	Land	Cluj	
	Nation	Rumänien	
	Einwohnerzahl Kommune	4856 (2011)	15
	Demographische	Bevölkerungsabnahme in Rumänien von 2009 bis 2019 beträgt 4.35%. Bevölkerungszuwachs in Cluj von 1990 bis	18

	Dynamik	2015 um 4,1%.	
	Arbeitslosenquote der Kommune	Arbeitslosenquote Cluj 2015: 7,5%	19
	Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	Kleinzentrum	
	Kennzahlen der Kommune	BiP/Kopf 2017: 10757€; Verfügbares Einkommen/ EW 2005: 5.300€; 1.808 Einwohner je km ² , Fläche 179,5 km ² , BIP Cluj 2012: 6 666 €	16, 17
Beschreibung des Standortes	Name des Standortes	Straße DJ161	
	Lage des Standortes in der Stadt	Die Lage des Standortes DJ161 befindet sich etwa in der Nordhälfte des Siebenbürgischen Beckens, 30km Nordöstlich von Cluj-Napoca. Südwestlicher Rand der Altstadt von Bontida.	15, 20
	Lageeinordnung des Standortes	Lage am westlichen Rand der Gemeinde von Bontida.	20
	Verkehrsanbindung des Standorts	Zug, Bus, Auto (Cluj-Napoca - Bonțida), zu Fuß (Bonțida-Burg Banffy) Die Gemeinde Bontida liegt an der Hauptstraße DN1C, welche die zwei Ortschaften Cluj-Napoca und Gherla verbindet. Parallel zur DN1C verläuft das Schienenverkehrsnetz, woran Bontida ebenfalls angebunden ist. Bontida besitzt zwei größere Straßen (DJ 161 und DJ 1099), nicht alle Straßen sind asphaltiert. Die Umweltverschmutzung in Bontida ist hoch, da der Güter- und Personenverkehr sehr ausgeprägt ist. Schwierigkeiten verursachen die Fuhrwerke, welche auf den Bundesstraßen unterwegs sind und damit andere Verkehrsteilnehmer gefährden.	15, 20
	Zentrumsfunktion des Standortes	Das umliegende Angebot besteht aus kleineren Lokalen, einer Schule, einem Landmaschinenhersteller namens Tehnofavorit und einer Kirche.	
	Marktlage des Standortes	Durch die Lage, den historischen Wert und die Größe des Objekts gibt es keine unmittelbare Konkurrenz.	

	Kennzahlen des Standortes	Eine landwirtschaftlich geprägte Gemeinde. Von der aktiven Erwerbsbevölkerung mit 3183 Personen, sind 1823 Personen in der Landwirtschaft tätig, 439 Personen in Industrie und handwerklichen Tätigkeiten, 325 Personen im Handel und Bau, 123 Personen im Dienstleistungsbereich und 473 Personen in sonstigen Wirtschaftsbereichen tätig.		20
	Unternehmensstruktur des Standortes	Die wichtigsten Wirtschaftsakteure im Umkreis der Gemeinde Bonțida sind Tehnofavorit SA (in der Nähe der Burg Bánffy), wo Landwirtschaftsmaschinen vertrieben werden. Riela Rumänien SRL (eine Getreidetechnik Firma), Hirsch Porozell SRL (ein Konzern, der Kunststoffe in Primärformen herstellt) und SAL AVI SRL (ein Konzern, der Lebensmittel für Nutztiere herstellt).		20
	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	Architektonisches Denkmal mit Bauphasen im Stil der Renaissance, des Barock, des Neoklassizismus und der Neogotik. Unter Denkmalschutz seit 1990. Im 14. JH ist das Gut per Schenkung in den Besitz der Familie Banffy gekommen. War zuerst ein Herrenhaus bis ins 16. JH. Im 17. JH von einem Banffy-Erben mit Vorhangmauern, einer rechteckigen Einfriedung mit massiven Türmen an den Ecken verstärkt. Die Burg durch ein mehrstöckiges Torhaus erreichbar, erste Restaurierungen bereits im 18. JH und zusätzliche Errungenschaft des Schlossparks (70 Hektar), Torturm i 19. JH abgerissen und Umgestaltung des Westflügels im Romantik-Stil, während 2. WK ein Feldlazarett, Zerstörung durch deutsche Truppen, während kommunistischem Regime wurde Burg als Fahrschule, Genossenschaftshof und Kinderkrankenhaus genutzt. Ab 1999 Restaurierung und Sanierung durch bilaterales Staatsabkommen zwischen Rumänien und Ungarn; Mit staatlichen Mitteln 2/3 des Daches vom Hauptgebäude rekonstruiert, Im Jahr 2003 langjähriger Pachtvertrag mit Transilvanien-Trust.		24
Akteure in der Projektentwicklung				
Öffentliche Akteure	Creative Europe Programm der Europäischen Union	Rolle	Finanzierung	4
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Förderungsbetrag 200,000 Euro	
		Von wann bis wann	durchgehend	

		Ziele & Interessen	Förderung kultureller Tätigkeiten mit internationalen Partnern	
	Diputación Provincial de Teruel (Spanien)	Rolle	Angebot als Ausstellungsort, Studenten als Teilnehmer an dem Projekt aus der Kunstschule Teruel	5
		Ressource	Gebäude, Kurator	
		Aktivitäten / Produkt	Gebäude für Ausstellung, Teilnehmer für den Wettbewerb und die Ausführung	
		Von wann bis wann	Ausstellung 31.1 - 3.2.2017	
		Ziele & Interessen	Förderung der Wirtschaft und des Tourismus in der eigenen Region, Denkmäler und kulturellen Tätigkeiten (Creative Week Mirambel, Schloss Alcañiz)	
	Museum of Câmpulung (Rumänien)	Rolle	Partnerprojekt, Ort für Veranstaltungen und Ausstellungen	8
		Ressource	Gebäude	
		Aktivitäten / Produkt	Know-how, Wissenvermittlung und Ausstellungen	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Förderung der einheimischen Geschichte und Kultur	
Private Akteure	"Jelen Nicolette, Elisabeth Salnikoff, Isabelle Battioni –	Rolle	Jury Wettbewerb	3
		Ressource	Design und Planungs-Know-how, Markt-Know-how	
		Aktivitäten /	Wettbewerbsgestaltung mit einem Grobkonzept	

	ACCR	Produkte			
	Luis Munoz – Provincial Government of Teruel	Von wann bis wann	16.Mai - 28.Mai 2016 Entscheidung Gewinner Wettbewerb		
	Vásárhelyi Antal – Ungarn	Ziele & Interessen	Findung des besten Umnutzungskonzepts für die Burg		
	Eugen Panescu – Planwerk, Rumänien				
	Ványolós Endre – Planwerk, Rumänien"				
	NORMA Architekten	Rolle	Wettbewerb Gewinner Architektur		9
		Ressource	Planungs-Know-how		
		Aktivitäten / Produkte	Entwurf und Ausführungsplanung des Arts and Crafts Zentrums		
		Von wann bis wann	15.05 - 28.08.2016		
		Ziele & Interessen	Förderung der eigenen heimischen Architekturpraxis, erstes ausgeführtes Projekt		
	Mairon, Holver, Ledled	Rolle	Hersteller Beleuchtung, Möblierung		9
		Ressource	Know-how: Möbelherstellung, Installationen, Produkte		
Aktivitäten / Produkte		Produkt			
Von wann bis wann		15.05 - 28.08.2016			

		Ziele & Interessen	Realisierung des Projekts	
BLAJIN Group	Rolle		Wettbewerb Gewinner Landschaftsplanung	9
	Ressource		Planungs-Know-how	
	Aktivitäten / Produkte		Entwurf Konzept Landschaft	
	Von wann bis wann		15.05 - 28.08.2016	
	Ziele & Interessen		Realisierung des Projekts	
Katalin Bánffy	Rolle		Besitzerin	INT
	Ressource		Networking-Kompetenz, Entscheidungskompetenz	
	Aktivitäten / Produkte		Mit ihrer Networking-Kompetenz, Förderungen und Partner für die Sanierung beschaffen.	
	Von wann bis wann		seit 2008	
	Ziele & Interessen		Die Sanierung der Familien Burg	
Workshops Teilnehmer	Rolle		Kreative Aufgaben der Restaurierung und Realisierung des Projekts	
	Ressource		Machbarkeit	
	Aktivitäten /		Know-how, kreative Aufgaben und Aufbau, körperliche Arbeit	

		Produkte		
		Von wann bis wann	15.05 - 28.08.2016	
		Ziele & Interessen	Ausbildung, Förderung der eigenen Arbeit	
Intermediäre Akteure	Transylvania Trust Stiftung	Rolle	Gebäudeeigentümer (Konzession), Strategieentwicklung, Restaurierung und Nutzung, Organisation, Wettbewerb, Projektleitung	1
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Gebäudeeigentum, Finanzierung, Know-how	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Restaurierung der Burg, Förderung innovativer und nachhaltiger Restaurierungsprozesse	
	Association des Centres culturels de rencontre (Frankreich)	Rolle	Koordination und Unterstützung für das Projekt durch europäische Netzwerke	7
		Ressource	Know-how bei Projektleitung von EU Projekten	
		Aktivitäten / Produkte	Kommunikation	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Förderung von kultureller und künstlerischer Umnutzung von Denkmälern mit internationaler Kooperation als Hauptziel	

	Art Union of Hungarian Engravers and Lithographers (Ungarn)	Rolle	Ausstellungen organisieren, Lehrende für die Workshops rekrutieren	6
		Ressource	Know-how Handwerk, Kunst, Know-how Ausstellungen	
		Aktivitäten / Produkte	Workshops	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Förderung ungarischer Kunst und traditionellen Techniken von Handwerk und Kunst	
Vernetzung der Akteure	<p>In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher, intermediärer und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren ein Förderprogramm der EU, eine Kunsthochschule und ein Museum. Private Akteure waren die Eigentümerin, ein Architekturbüro, ein Möbelhersteller, ein Landschaftsplaner und die Workshopteilnehmer. Intermediäre Akteure sind eine Stiftung (Transylvania Trust), die Projektleitung der EU (ACC) und eine lokale Kunstgemeinschaft (rekrutiert die Workshopleiter). Der Eigentümer stellt das Objekt günstig zu Verfügung (Deal mit Stiftung zur Restaurierung/ Sanierung). Die Stiftung kommuniziert mit EU (Förderprogramm) und neuen Projektpartnern (Ausstellungen, Veranstaltungen etc.). Die EU dient als Planer und Mediator für das kulturelle Zentrum.</p>			
Prozesse der Projektentwicklung				
Schritt 1. Wettbewerb 'Waiting for revival'	Akteurskonstellation	Teilnehmer sind ArchitektInnen, DesignerInnen, bildende KünstlerInnen und HandwerkerInnen mit einer Altersbeschränkung unter 40 Jahren; Die Jury ist ein Team aus VertreterInnen der ProjektpartnerInnen mit ausgezeichnetem Know-how in Design und bildender Künste.		3
	Vorgehensweise	Ein internationales offenes Wettbewerbsvorhaben, wobei Lebenslauf, Portfolio, Entwurfsbeschreibung und 3D-Entwurfskonzept abgegeben werden müssen. Das Konzept muss umkehrbar und entfernbar sein und darf in die Burgstruktur nicht eingreifen.		
	von wann bis wann	Abgabe Entwurf 15.05.2016; Juryentscheidung 16.05 - 28.05.2016; Gewinner Mitteilung 30.05.2016		

	Instrumente	Grobkonzeption	
	Ergebnisse / Produkte	Wahl der Wettbewerbsgewinner und Preisvergabe (2000 Euro)	
Schritt 2. Erste Phase der Aufstellung des Arts and Crafts Zentrum - Restaurierung der Innenraum	Akteurskonstellation	Studierende (Kunstgeschichte, Archäologie), Architektinnen, professionelle Handwerkerinnen (15), Workshop Teilnehmer (25)	2, 3
	Vorgehensweise	Die Restaurierung erfolgte durch 4 große Praxisworkshops - 1. Interventionen in der Struktur, wie Kuppelrestaurierung (9 Tage) und Wandmalerei, wie fresco, secco, sgaffito (2 Tage); 2. Traditionelle Tischlerarbeit und Möbelrestaurierung; 3. Archäologische Recherche und Untersuchung und 4. Kunstgeschichte und Untersuchung	
	von wann bis wann	25. Juli 2016 - 7. August 2016	
	Instrumente	die partielle Restaurierung der Burg	
	Ergebnisse / Produkte	Eine sichere und fertige Basis für die Umsetzung des Entwurfs. Die ersten Workshop Tätigkeiten im Arts and Crafts Zentrum als Beispiel für die weitere Entwicklung	
Schritt 3. Zweite Phase der Aufstellung des Arts and Crafts Zentrum - Umsetzung des gewinnenden Entwurfs	Akteurskonstellation	Wettbewerb Gewinner, professionelle Handwerkerinnen (Stein, Holz), Workshop Teilnehmer, Transylvania Trust	3
	Vorgehensweise	Die Gewinner zusammen mit den Handwerkerinnen und Möbelhersteller implementieren den Entwurf durch den Einsatz von leichten Materialien und Strukturen im restaurierten Innenraum. Catering und Unterkunft von Transylvania Trust finanziert	
	von wann bis wann	15. August 2016 - 28. August 2016	
	Instrumente	Umsetzung des Gewinnerkonzepts	
	Ergebnisse / Produkte	Fertigstellung der Möbelstücke und Lichtinstallationen im Inneren und die Gestaltung des Außenraums mit Holzstrukturen	
Schritt 4.	Akteurskonstellation	Besucher, Banffy Familie, Schauspieler - Váróterem Projekt Ensemble, Lichtshow - Ioan Mihai Baba	3, 10

Eröffnung Arts and Crafts Zentrum	Vorgehensweise	Die Eröffnungsveranstaltung setzte sich aus mehreren Aktionen zusammen: Führungen durch die Burg auf rumänisch und ungarisch, eine Diskussion mit der Familie Banffy, ein originelles Theaterspiel (basiert auf Metamorphose von Ovid) und eine Lichtershow.	
	von wann bis wann	18. September 2016 (Tag des offenen Denkmals)	
	Instrumente	Eröffnung	
	Ergebnisse / Produkte	Fertigstellung des „Arts and Crafts“ Zentrum als nutzbarer Ort	
Schritt 5. Reisende Ausstellung	Akteurskonstellation	Transylvania Trust, Escuela de Artes de Teruel, MEP Gyula Winkler (Europäische Parlament in Brüssel-Einladung), Institut culturel roumain in Paris, Romanian Cultural Institute in London	3, 10
	Vorgehensweise	Ein Dokumentarfilm wurde während des Projektes gedreht, um zu zeigen wie Künstler und Handwerker aus verschiedenen Hintergründen zusammenkommen um ein Denkmal neu zu beleben. Dieser Film wurde in Teruel, Brüssel, Paris und London im Zuge einer Wanderausstellung gezeigt.	
	von wann bis wann	2. Dezember 2016 - 26. September 2017	
	Instrumente	Dokumentarfilm	
	Ergebnisse / Produkte	Veröffentlichung der Projektergebnisse; Erfolgsmittelung und Popularisierung der Idee "Denkmalschutz durch Umnutzung"	
Schritt 6. Veranstaltungen : Workshops für SchülerInnen	Akteurskonstellation	Schulkinder aus Bonțida und Câmpulung, Rumänien und Spanien (Teruel); Transylvania Trust	5, 10
	Vorgehensweise	Ziel ist es, Schulkinder aus verschiedenen ethnischen Gruppen zusammenzubringen und mithilfe interaktiver Aktivitäten ihre Aufmerksamkeit auf das einheimische Kulturerbe zu lenken.	
	von wann bis wann	ab 18. September 2017	
	Instrumente	Workshop	

	Ergebnisse / Produkte	Besseres Verständnis und Wissen nachfolgender Generationen über Geschichte und einheimische Traditionen ihrer Region.	
Schritt 6. Veranstaltungen : Veranstaltung "Artists and Craftsmen in Residence OR/IF"	Akteurskonstellation	Teilnehmer- Künstler, Handwerker; KraftMade - lehrende Experten; Transylvania Trust - Finanzierung Unterkunft und Nahrung	3, 12
	Vorgehensweise	Bewerbungsprozess bis 15. Juni. Das Künstlercamp bietet die Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu lernen und deren Ausübung in einer historischen Umgebung mit kostenloser Unterkunft und Verpflegung (Materialien: Holz, Glas, Metal und Wasser, Holz, Stein)	
	von wann bis wann	21. August - 3. September 2017 und 11. September - 24. September 2017	
	Instrumente	Workshop	
	Ergebnisse / Produkte	Ausstellung der Kunstwerke für 5 Jahre im Arts and Crafts Zentrum, Popularisierung Burg Banffy als Ort für Künstler	
Schritt 6. Veranstaltungen : Veranstaltung "European Heritage Days" in Rumänien, Spanien und Ungarn	Akteurskonstellation	Transylvania Trust, Diputación Provincial de Teruel (Spanien)	3, 5
	Vorgehensweise	Der Tag der offen Tür soll über die vielseitige Nutzung von Denkmälern informieren. Um ein breites Publikum zu erreichen, gab es Führungen durch die Burg, Debatten und anschließend ein Konzert.	
	von wann bis wann	15.09.2017	
	Instrumente	Eventmanagement, Informationstag	
	Ergebnisse / Produkte	Förderung der Umnutzung von Denkmälern als Ort der Bildung, Unterhaltung und Erholung für ein breites Publikum	
Schritt 6. Veranstaltungen : Veranstaltung	Akteurskonstellation	Besucher, Famillie Banffy, Museum Campulung (2. Ort für die Ausstellung)	11
	Vorgehensweise	Ein Programm mit Ausstellungen (ARTEC und Resultate "Artists and Craftsmen in Residence"), Führungen durch die Burg, ein Theaterstück über Myklos Banffy (ehemaliger Eigentümer und wichtige historische Figur für Rumänien)	

"Castellarte Art Fair"	von wann bis wann	24.09.2017	
	Instrumente	Konzept für Informationsverbreitung	
	Ergebnisse / Produkte	Die Organisation einer alljährlichen Veranstaltung für Kunst und Kultur auf der Burg Banffy.	
Schritt 7. Verbreitung und Verwertung der Resultaten	Akteurskonstellation	Transylvania Trust	3, 10
	Vorgehensweise	Set-Up Blog und Publikation Datenbank	
	von wann bis wann	laufend	
	Instrumente	Konzept für Informationsverbreitung	
	Ergebnisse / Produkte	Verbreitung Projektergebnisse und Nachrichten, Unterstützung der Arbeit der Künstlerinnen europaweit	
Funktionsspezifische Aspekte			
Kompetenzen	Am wichtigsten waren die Kompetenzen der Transylvania Trust Stiftung in den Bereichen Grobkonzept und Wettbewerbsdesign, sowie die Fördermittel zu generieren und weitere Partnerschaften abzuschließen um auf sich aufmerksam zu machen.		
Zwischenschritte	Die Teilrestaurierung des Dachs 1999 war einer der wichtigsten Zwischenschritte, da dadurch erst die Nutzung der Burg möglich wurde.		
Deals	Einen Deal gibt es mit der Art Union of Hungarian Engravers and Lithographers (Ungarn), welche Kurse Vorort anbieten, wie man Denkmäler rekonstruiert.		
Verträge	Transylvania Trust hat einen Pachtvertrag mit der Besitzerin Katalin Bánffy, welcher beinhaltet, dass sie die Burg und das Areal für Veranstaltungen nutzen dürfen, um wiederum Geld für die Restauration der Burg zu lukrieren. Für die Miete zahlen sie lediglich einen symbolischen Betrag.		

Sonstiges			
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren			
Erfolgsfaktoren	Nutzungssynergien	Das Arts and Crafts Zentrum, als auch die gesamte Burg Banffy, bieten eine Plattform für das Erlernen von Restaurierungstechniken (Built Heritage Conservation Training Center), traditionelles Kunsthandwerk (Workshops für Bewohner von Bontida und andere Interessierte), und eine Zusammenarbeit zwischen internationalen Teilnehmern (Designer, Architekten, Ingenieure, Studenten) und lokalen Handwerkern (Steinmetzer, Schreiner) während des Restaurierungsprozesses und der Einrichtung des Burgzentrums (Möbelbau, Lichtinstallationen).	1,3,14
	Offener internationaler Wettbewerb	Der Wettbewerb gab jungen Architekten, Designern und Handwerkern (unter 40 Jahren), als auch Studenten eine Chance Hand in Hand zusammenzuarbeiten und voneinander traditionelle und innovative Methoden der Restaurierung zu erlernen. Das war das erste gebaute Projekt des jungen Gewinnerbüros NORMA Architekten.	
	Symbolischen Mietzins	Für einen Symbolischen Mietzins mietet die Trunsylvania Trust die Burg von Katalin Bánffy. Die Mieter können so nach und nach die Sanierungskosten bezahlen.	
	Gewisse Akteure	Die Transylvania Trust Stiftung als Hauptakteur und Organisator des gesamten Projekts hat es geschafft einen strukturierten Ablauf von allen Tätigkeiten zu leisten, eine Finanzierung seitens der EU zu lukrieren und eine breite Palette interessanter Mitwirkender zu konsultieren.	
Erfolgskritische Faktoren	Mögliche Ausschließlichkeit der Nutzung	Wäre das Arts and Crafts Zentrum nur für ausgebildete und tätige Künstler und Handwerker zugänglich, würde das die Einwohner und Touristen als eigentliche Nutzer ausschließen und nur als Besucher sehen. Das Zentrum soll Kurse und Möglichkeiten für Interessierte anbieten, die auch selbst an Aktivitäten teilnehmen wollen.	
	Lage	Die Lage kann als problematisch betrachtet werden - vom Dorf Bonțida aus kann man die Burg nur zu Fuß erreichen, was bei schlechten Wetterbedingungen und für ältere Besucher ein potentiell Hindernis darstellt.	

Fazit		
	<p>Burg Banffy ist ein erfolgreiches Beispiel intelligenter und zukunftsorientierter Nutzung von Denkmälern. Die innovative Denkweise der Transylvania Trust und ihr Beitrag zur Denkmalumnutzungsdebatte zeigen einen alternativen Zugang zur Kulturbewahrung. Neue Nutzungen, die eng mit der Geschichte und Tradition des Ortes verbunden sind, fördern den Restaurierungsprozess. Die Burg wird auf diese Weise vom reinem Denkmal bzw. von einer Ruine zu einem belebten Ort umgewandelt. Es findet hier ein Austausch, ein Lernen und Schaffen anhand von einem vielfältigen Programm statt. Verschiedene Akteure (Experten, Studierende und Freiwillige) schließen sich zusammen und werden mit spezifischen Aufgaben des Restaurierens und Revitalisierens betraut. Die Burg wird Stück für Stück restauriert und die schon sicheren und teilweise fertigen Räume werden schnell mit Nutzungen besetzt, die entweder zur Finanzierung beitragen oder zur Förderung der Burg als öffentlichen Ort dienen. Zusammen mit dem von ARTEC Projekt interpretierten Gartenbereich bietet das Arts and Crafts Zentrum Platz für kreative Arbeit und das Erlernen von Handwerk. Das Denkmalkonservierungstrainingszentrum nutzt die Motivation und Energie der Studierenden als Hilfe für den Restaurierungsprozess. Das großzügige Electric Castle Musikfestival jeden Sommer belebt den Außenbereich und spendet einen Teil des Einkommens dem Transylvania Trust für die weitere Restaurierung. Ein Teil der Burg wird ebenfalls als Hochzeitslocation angeboten.</p>	
Interview	Datum	
<p>BERKI Timea, Transylvania Trust Stiftung</p>	<p>18.02.21</p>	<p>1999 wurde die Ruine der Burg Banffy durch den Transylvania Trust auf die World Monuments Watch List der 100 am stärksten gefährdeten Objekte hinzugefügt. Im gleichen Jahr schloss Rumänien und Ungarn ein bilaterales Staatsabkommen über die Restaurierungs- und Rehabilitationsarbeiten. Dies ermöglichte die Rekonstruktion 66% des Daches des Hauptgebäudes mit rumänischen Staatsmitteln. 2003 schloss der Transylvania Trust einen Langzeit-Mietvertrag mit dem Staat ab, welcher zu diesem Zeitpunkt der Besitzer der Burg war. 2008 wechselte die Burg zu ihrer rechtmäßigen Besitzerin, Katalin Bánffy. Die Transylvania Trust Stiftung bekam einen neuen Mietvertrag und ein Nutzungsrecht für 49 Jahre. Ein Schulungsprogramm zur Erhaltung des gebauten Kulturerbes wurde 2001 eingeführt. Die Rekonstruktion geht nur langsam voran durch fehlende Mittel und fehlende Dokumentation der Ursprungsform. 2005 entstand ein Ausbildungszentrum für die Erhaltung des gebauten Kulturerbes, welches traditionelle handwerkliche Fertigkeiten und Wissen für die Restaurierung, Reparatur und Instandhaltung historischer Gebäude vermittelt. Es gab einen Architekten, der die Stiftung bzgl. der Wiederherstellung des Gebäudes beraten hat. Das Team von der Transylvania Trust Stiftung besteht aus ca 20 Leuten. Das Gebäude zu bespielen und zu managen ist eine Teamleistung,</p>

		die eine Person alleine nicht managen könnte. Das Gebäude steht unter Denkmalschutz und ist somit nicht wieder in den ursprünglichen Zustand zusetzen. Dies erschwert die Rekonstruktion und den Wiederaufbau der Burg erheblich. Katalin Bánffy half mit ihrer Networking-Kompetenz Förderungen und Partner für die Sanierung zu beschaffen.	
Kontaktinformationen			
Ansprechpartner Projektentwickler / Investor	Name	Transylvania Trust; BERKI Timea	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse	office@transylvaniatrust.ro	
	Telefon	0040-264-439 858	
	URL	http://transylvaniatrust.ro/	
Ansprechpartner Projektmanagement / Betreiber	Name	Projekt ARTEC	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse	office@transylvaniatrust.ro	
	Telefon	0040-264-439 859	
	URL	https://projectartec.wordpress.com/	
Ansprechpartner Kommune	Name	ACCR	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse	i.battioni@accr-europe.org	
	Telefon	0033 1 53 34 97 00	
	URL	https://www.accr-europe.org/?lang=en	
10. Quellen			

1	Webseite TRANSYLVANIA TRUST (Zugriff: 01.11.2017)
	http://www.transylvaniatrust.ro/
2	Webseite BHCT (Built Heritage Conservation Training Center) (Zugriff: 01.11.2017)
	http://www.heritagetraining-banffycastle.org/index.php/en/
3	Webseite PROJEKT ARTEC (Zugriff: 01.11.2017)
	https://projectartec.wordpress.com/
4	Webseite EU Creative Europe (Zugriff 10.12.2017)
	https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/
5	Webseite Deputacion Teruel (Zugriff 10.12.2017)
	https://www.dpteruel.es/DPTweb/la-escuela-arte-teruel-acoge-la-muestra-programa-artec-dedicado-la-rehabilitacion-del-castillo-banffy-rumania/
6	Webseite Art Union of Hungarian Engravers and Lithographers (Zugriff 12.12.2017)
	https://artportal.hu/lexikon-intezmeny/magyar-rezkarcolo-es-litografus-muveszek-egyesulete-mkisz-tag/
7	Webseite ACCR (Zugriff 20.11.2017)
	https://www.accr-europe.org/?lang=en
8	Webseite Museum of Câmpulung (Zugriff 11.12.2017)
	http://muzeulcampulung.ro/
9	Webseite Archdaily Gewinner Wettbewerb Projekt (Zugriff 30.10.2017)
	https://www.archdaily.com/795982/reframe-alexandru-fleseriu-plus-peter-eszter
10	Facebook Seite Burg Banffy (Zugriff 05.11.2017)

	https://www.facebook.com/BanffyCastleBontida/
11	Facebook Seite Veranstaltung Castellarte (Zugriff 10.12.2017)
	https://www.facebook.com/events/1653855877998971/?active_tab=about
12	Facebook Seite Veranstaltung Artists and Craftsmen in Residence (Zugriff 10.12.2017)
	https://www.facebook.com/events/231338690672912/
13	Facebook Seite Blajin Group - Foto Quelle (Zugriff 10.12.2017)
	https://www.facebook.com/byBlajin/
14	Webseite: Penn State College of Agricultural Sciences (Zugriff 10.12.2017)
	https://aese.psu.edu/outreach/intergenerational/articles/intergenerational-contact-zones/culture-castles
15	Wikipedia Seite Bontida (Zugriff 10.12.2017)
	https://en.wikipedia.org/wiki/Bon%C8%9Bida
16	Wirtschaftsstatistikenin RUMÄNIEN- Einkommen, Verbrauch, Beschäftigung, Unternehmen (Zugriff 21.03.2020)
	https://ugeo.urbistat.com/AdminStat/de/ro/economia/dati-sintesi/rumanien/642/1
17	Wikipedia Seite Wirtschaft Rumänien (Zugriff 21.03.2020)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft_Rum%C3%A4niens
18	Eurostat Seite (Zugriff:26.02.2020)
	https://ec.europa.eu/eurostat/guip/mapAction.do?mapMode=dynamic&indicator=tps00001#tps00001
19	Wikipedia Seite Cluj-Napoca (Zugriff 26.03.2020)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Cluj-Napoca

20	Webseite der Stadt Bontida
	http://comunabontida.ro/economie/
21	WikipediaBanffy Castle (Zugriff 21.05.2021)
	https://en.wikipedia.org/wiki/Bontida_Banffy_Castle
22	Webseite Burgenwelt (Zugriff: 21.05.2021)
	http://www.burgenwelt.org/rumaenien/bontida/object.php
23	Webseite Clujul peisaj cultural (Zugriff: 21.05.2021)
	https://web.archive.org/web/20170131063311/http://clujulpeisajcultural.ro/cetati-si-castele/item/15-castelele-banffy-din-rascrucii-si-bontida.html
24	Webseite Descopera (Zugriff: 21.05.2021)
	https://web.archive.org/web/20150226184727/http://descopera.net/castelul_banffy.html
25	Webseite Uncover Romania (Zugriff: 21.05.2021)
	https://www.uncover-romania.com/attractions/history-culture/landmarks/banffy-castle/amp/
10. Quellen Abbildungen	
Abb. Grundriss	https://en.wikipedia.org/wiki/File:Banffy_Castle_in_Bontida_-_plan.jpg
Abb. 1, 2, 3, 4, 5	9
Abb. 6, 7, 8, 9	10
Abb. 10, 11, 12	11, 12, 13

14.1.3 Erfassungsschema Schloss Freudenstein

Erfassungsschema			
Titel des Projektes		Schloss Freudenstein	
Kenndaten des Projektes			Quellen
Beschreibung des Projektes	Projektentwicklungstyp	Bestandsimmobilie	
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Freizeit, Kultur, Archiv	
	Immobilienart	Schloss	
	Ziel + Vision des Projektes	"Die Stadt Freiberg beabsichtigt, das unter Denkmalschutz stehende Schloss Freudenstein mit einer Bestandsfläche von z. Zt. ca. 8 000 m ² zu sanieren und umzubauen, um das Sächsische Bergarchiv und die Mineralogische Sammlung aufzunehmen. Die wertvolle weltweit größte Mineraliensammlung besteht aus mehr als 80 000 Mineralienstufen. Die Sammlung soll einer breiten Öffentlichkeit zugänglich sein und gleichzeitig als Fundus für wissenschaftliche Arbeiten dienen."	6,7
	Zielgruppe	Kulturinteressierte, Freizeit, Arbeitsplatzbeschaffung, Denkmalforschung	
	Ausgangssituation	Das Renaissanceschloss Freudenstein hat eine sehr durchwachsene Geschichte. Die Burg wurde im 12. Jahrhundert errichtet um den Silberfund in der Umgebung zu schützen. Der Umbau zum Renaissance Schloss wurde 1577 abgeschlossen. Der Dreißigjährige Krieg und der Siebenjährige Krieg hatten zur Folge, dass die Burg vollständig zerstört wurde. 1784 begann der Umbau zu einem Magazin. Um 1800 wurde der Teilumbau zu einem Getreidespeicher für die Bergleute fortgesetzt. 1813 wurde das Schloss als Lazarett verwendet (napoleonischen Besatzung). Bis 1979 diente das Schloss erneut als Getreidespeicher. Von 1980 bis 1990 befand sich das Denkmalpflegeamt im Schloss. Die Fassade des neuen Hauses wurde im Sinne der Denkmalpflege wieder in den Renaissance Stil von 1577 rekonstruiert. Als die Entscheidung fiel, dass das Schloss zu einem Archiv umgebaut werden soll, wechselte 2004 der Eigentümer.	

		Das Land Sachsen übergab der Stadt Freiberg das Schloss (Grund: Vergabe Fördermittel).	
	Image des Standortes vor Entwicklung	Der Standort liegt am nördlichen Rand der Altstadt von Freiberg (gutes Image). Sämtliche kulturhistorische Monumente liegen im Altstadtgebiet, welches von einem Straßenring umgeben ist. Aufenthaltsqualitäten: Kirchen, Museen, Stadttheater, die Technische Universität Bergakademie Freiberg, ein Gymnasium, die Stadtverwaltung, Geschäftslokale, Restaurants sowie Bars.	
	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	Historie Bergbaustadt, im Zentrum gelegener Standort (gesamter historischer Stadtkern unter Denkmalschutz; seit 2019 UNESCO-Weltkulturerbe Montanregion Erzgebirge)	
	Auslöser	Die Stadt Freiberg hatte über die Jahre mehrere Archivlager an verschiedenen Orten der Stadt gemietet. Die schlechten Lagerbedingungen und die Platznot waren der Anlass, dass sich die Stadt auf die Suche machte, das Inventar an einem idealeren Ort zu bündeln. Die Sächsische Staatsregierung stimmte am 16. Dezember 2003 einem neuen Schlosskonzept zu, das die Nutzung als Ausstellungs- und Archivgebäude vorsah.	7
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	2004 - 2008	4
Daten zur Kommune	Name der Kommune	Freiberg	7
	Region	Mittelsachsen	7
	Land	Sachsen	7
	Nation	Deutschland	7
	Einwohnerzahl Kommune	40.885 (2018)	10,16
	Demographische Dynamik	Bevölkerungsabnahme in Freiburg von 2019 bis 2020 beträgt 1.7%. Bevölkerungsabnahme in Sachsen 2020 -1% zum Vorjahr.	10

	Arbeitslosenquote der Kommune	Arbeitslosenquote Freiberg 2020: 5,3% Arbeitslosenquote Sachsen 2020: 6,1%	15
	Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	Mittelzentrum	
	Kennzahlen der Kommune	Corona-Krise 2020 BIP sank in Sachsen um 6,5%, BIP 2020 125 571 Mio €; BIP/Kopf 2019 31 453, verfügbares Einkommen/ EW 2005: 5.300 €; 856,57 Einwohner je km ² , KKS 2004: 85,9	
Beschreibung des Standortes	Name des Standortes	Schlossplatz	
	Lage des Standortes in der Stadt	Die Lage des Standortes befindet sich am Schlossplatz 4 am nördlichen Rand der Innenstadt bzw. in der Altstadt. Das Schloss bildet den Nordwest-Abschluss der innerstädtischen Hauptachse (zusammengewachsen aus mehreren Siedlungskernen). Der Standort ist durch einen Schlossgraben abgegrenzt, worüber eine zweibogige Brücke führt.	7
	Lageneinordnung des Standortes	Die Lage ist direkt im Zentrum von Freiberg gelegen und entsprechend gut zu erreichen.	7,3
	Verkehrsanbindung des Standorts	Der Fußweg vom Hauptbahnhof beträgt knapp 20 Minuten. Bei der Anfahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln fährt man mit der Buslinie B bzw. E bis zur Bushaltestelle "Schlossplatz". Es existieren verschiedene Parkmöglichkeiten rund um das Schloss Freudenstein: Schlossplatz (gebührenpflichtig), Untermarkt, Obermarkt, Messeplatz (gebührenfrei - knapp 10 min zu Fuß vom Schloss entfernt).	
	Zentrumsfunktion des Standortes	Bergarchiv: 3.265 m ² , Mineralogische Sammlung: 3.079 m ² , Eingangsbereich: 630 m ² , Gastronomie: 547 m ²	7
	Marktlage des Standortes	Durch die zentrale Lage in der Stadt und die Größe des Projektes gibt es keine unmittelbare Konkurrenz des Standortes zu anderen Schlössern in der Stadt.	
	Kennzahlen des Standortes	Strukturstarke Region, Bestandsfläche von Schloss Freudenstein beträgt ca. 8.000 m ² . In der Umgebung befinden sich die TU Freiberg, mehrere gastronomische Einrichtungen, ein Museum, eine Kapelle, ein Kirche und ein Dom.	

	Unternehmensstruktur des Standortes	Museum, Bergarchiv, Gastronomie (Schlosscafé) und Veranstaltungen		
	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	Die Burg wurde im 12. JH zum Schutz des Silberbergbaus errichtet, Bezeichnung Schloss ab 1525, Neubau des Schlosses (Vierflügelanlage) Mitte des 16.JH, Verteidigungsanlage im Dreißigjährigen Krieg, zeitweise Militärstützpunkt, Inneneinrichtung im 18. JH vollständig ruiniert infolge des Siebenjährigen Krieges, im 18. JH begann der zweite große Umbau des Schlosses zum Magazin (starker Eingriff in Baustruktur; Renaissancefenster zu Speicherfenster). Während napoleonischer Besatzungszeit wurde das Schloss in ein Lazarett umgewandelt. Bis 1980 diente es als Getreidespeicher, 1980-1990 Denkmalpflegebetrieb im Schloss untergebracht; Rückbau der Fassade im Renaissance-Stil, 2003 beteiligt sich die deutsche Stiftung Denkmalschutz an der Instandsetzung des Torhauses (statische Sicherung), bevor Dach und Fassaden saniert werden konnten), 2004 ging Schloss wieder in staatliches Eigentum über, zwischen 2005 und 2008 Kirchenflügel entfernt und Bergarchiv eingesetzt (Beschluss der Sächsischen Staatsregierung, Vergabe durch Realisierungswettbewerb)		12
Akteure in der Projektentwicklung				
Öffentliche Akteure	Stadt Freiberg	Rolle	Bauherr, Investor	7
		Ressource	Grundstückseigentümer, Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit, Eigentümer	
		Von wann bis wann	seit 2004	
		Ziele & Interessen	Neues Schlosskonzept zu realisieren, das die Nutzung als Ausstellungs- und Archivgebäude vorsah. Image der Stadt verbessern.	
	SIB (Staatsbetrieb Sächsisches	Rolle	Steuerung des gesamten Lebenszyklus der Verwaltungsimmobilien	5
	Ressource	Planungs- und Baumanagement, Baufachliche Beratung, Behördenunterbringung, Objektmanagement,		

	Immobilien- und Baumanagement)		nachhaltiges Bauen	
		Aktivitäten / Produkt	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	seit 2004	
		Ziele & Interessen	Mietpreis Begründung	
	GSM Gastro-Service-Mittelsachsen GmbH	Rolle	Freudenstein wird mit unterschiedlichen Veranstaltungen im Schlosshof belebt (Freiberger Sommernächte, Filmnächte, Konzerte, Fußball, Partys, Theater)	3
		Ressource	Veranstaltungsknowhow	
		Aktivitäten / Produkt	Branding, Veranstalter	
		Von wann bis wann	seit 2008	
		Ziele & Interessen	Stadt Image: Freiberg als attraktiver Lebensraum, erfolgreicher Wirtschafts- und Bildungsstandort, einzigartige Kulturstätte und interessante Einkaufs- und Touristenstadt zu machen	
	Private Akteure	AFF Architekten	Rolle	Architekten, Objektplanung Gebäude
Ressource			Projektentwicklungs-Know-how, Planungs-Know-how, Projektteam	
Aktivitäten / Produkte			Planung, Umsetzung	
Von wann			2005 - 2008	

		bis wann		
		Ziele & Interessen	Realisierungswettbewerb, Preisgelder/Honorare	
	Fachpreisrichter:	Rolle	Preisrichter	1
	1. Fr. Hilde Leon, Berlin, Architektin;	Ressource		
	2. Hr. Dieter Janosch, Dresden SIB, zentrale;	Aktivitäten / Produkte	Gewinnersuche und Entscheidung	
	3. Hr. Volker Staab, Berlin, Architekt;	Von wann bis wann	5.10.2004 - 01.2005	
	4. Hr. Bernd Nentwig, Weimar, Architekt;	Ziele & Interessen	Entscheidungskompetenz (Honorar)	
	5. Hr. Oliver Stolzenberg, Dresden, Architekt.			
	Sachpreisrichter:			
	1. Fr. Rensch, Freiberg, Oberbürgermeisterin;			
	2. Hr. Douffet, Freiberg, Stadtrat;			
	3. Hr. Unland, Freiberg, TU Bergakademie;			
	4. Hr. Plache, Freiberg, Sächsisches Bergarchiv.			

	Sächsisches Staatsarchiv Bergarchiv Freiberg	Rolle	Nutzer	7	
		Ressource	Der Gesamtumfang der archivierten Unterlagen beläuft sich dabei auf etwa 4.800 m bzw. Regalmeter an Bergbücher und Akten, etwa 104.000 Pläne, Risse und sonstige Karten, 63.000 Fotos, 464 Dokumentarfilme und 18.000 Bände an Bibliotheksgut.		
		Aktivitäten / Produkte	Mieter		
		Von wann bis wann	seit 2008		
		Ziele & Interessen	Bewahrung des Archivgutes. Das Archiv besitzt auch ein Präsentationsfoyer, in dem eine Dauerausstellung gezeigt wird.		
	TU Bergakademie Freiberg, Mineralogische Sammlung mineralia	terra	Rolle	Nutzer	2
			Ressource	Mineralogische Sammlung (terra mineralia)	
			Aktivitäten / Produkte	Mieter	
			Von wann bis wann	seit 2008	
			Ziele & Interessen	Seit dem 20. Oktober 2008 präsentiert die Dauerausstellung „terra mineralia“ im Langen Haus eine private Schweizer Mineraliensammlung.	
	Schloss-Café	Rolle	Nutzer	3	
		Ressource	Gastronomie		
		Aktivitäten /	Mieter		

		Produkte			
		Von wann bis wann	seit 2008		
		Ziele & Interessen	Café in den Räumlichkeiten des Schloss Freudenstein		
Vernetzung der Akteure	In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die Stadtregierung, eine staatliche Immobilien- und Baugesellschaft (SIB, Schlüsselakteur) und ein öffentlicher Gastronomiebetrieb (GSM). Private Akteure waren ein Architekturbüro, welches über eine Ausschreibung ausgewählt wurde, ein Gastronomiebetreiber (Schloss-Café) und eine Privat Person, welche eine Sammlung der TU-Freiberg stiftete. Das Projekt wurde rein öffentlich finanziert und organisiert, das Gestaltungskonzept und die Umsetzung wurden öffentlich ausgeschrieben und vergeben.				
Prozesse der Projektentwicklung					
bitte alle Schritte projektspezifisch gemäß der Glossarbegrifflichkeiten benennen, die Schritte bitte zeitlich ordnen und die Dauer benennen ("von wann bis wann")					
Schritt 1	Akteurskonstellation	Sächsische Staatsregierung			7
	Vorgehensweise	Befürwortung des Schlosskonzeptes durch die Landesregierung.			
	von wann bis wann	16.12.2003			
	Instrumente	Zustimmung zur Grobkonzeption			
	Ergebnisse / Produkte	Die Sächsische Staatsregierung stimmte am 16. Dezember 2003 einem neuen Schlosskonzept zu, das die Nutzung als Ausstellungs- und Archivgebäude vorsah.			
Schritt 2	Akteurskonstellation	Stadt Freiberg			7

	Vorgehensweise	Die Stadt Freiberg erwarb das Schloss Freudenstein für 490 000 Euro. Zwei Drittel der Mittel kommen durch das Land aus dem Förderprogramm «Städtebauliche Erneuerung». Außerdem werden die Kosten für die notwendige Sanierung in Höhe von 80 Prozent durch Fördermittel von Land und Bund abgedeckt.	
	von wann bis wann	2004	
	Instrumente	Kaufvertrag und Erwerb von Förderungen von Land und Bund	
	Ergebnisse / Produkte	2004 ging das Schloss wieder in das Eigentum der Stadt Freiberg über.	
Schritt 3	Akteurskonstellation	SIB (Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement) - Stadt Freiberg	5,13
	Vorgehensweise	Erstellung von Wettbewerbsgrundlagen. Kriterien für Bewertung: Entwurfsidee, Städtebauliches Konzept, räumliche und gestalterische Qualitäten, Auseinandersetzung mit bestehender Altbausubstanz, Funktionale Qualitäten, Erfüllung Raumprogramm, Bauabschnitt und Bereichsbeziehungen, Wirtschaftlichkeit des Gebäudekonzeptes bei Errichtung und Betrieb.	
	von wann bis wann	01.06.2004	
	Instrumente	offener Wettbewerb	
	Ergebnisse / Produkte	Wettbewerbsbekanntmachung	
Schritt 4	Akteurskonstellation	Auftraggeber: Stadt Freiberg, Oberbürgermeisterin, vertreten durch das Dezernat Stadtentwicklung, Att: Herrn R. Bruha, Frau Anita Torchala.	1
	Vorgehensweise	Wettbewerb	
	von wann bis wann	5.10.2004 - 01.2005	
	Instrumente	Begrenzt offener, einstufiger, anonymer Realisierungswettbewerb mit vorgeschaltetem Bewerbungsverfahren	

	Ergebnisse / Produkte	1. PREIS - AFF Architekten, Berlin (DE), 2 PREIS - Schulz und Schulz, Leipzig (DE), 3 PREIS - karlundp (ehem. Karl + Probst), München (DE) Büroprofil	
Schritt 5	Akteurskonstellation	AFF Architekten	4
	Vorgehensweise	Projektrealisierung	
	von wann bis wann	2005 - 2008	
	Instrumente	Gebäudekonzept, Gestaltungskonzept	
	Ergebnisse / Produkte	Umbau zum Sächsischen Bergarchiv mit mineralogischer Sammlung. Der Schosshof mit Kristallplattenbelag wird von 4 Flügeln umschlossen. Zwei Anbauten aus schwarzem Sichtbeton ergänzen die Anlage. In den ehemaligen Kirchenflügel wurde gleich einer Arche ein autarker Baukörper eingeschrieben. Es gibt klare Unterschiede zwischen Bestandswand und neuem Baukörper. Im angrenzenden Langen Haus wurde die Ausstellung „terra mineralia“ untergebracht.	
Schritt 6	Akteurskonstellation	TU Bergakademie Freiberg, Mineralogische Sammlung terra mineralia	4
	Vorgehensweise	Die Tu Freiberg vergibt eine Dauerleihgabe an das Museum.	
	von wann bis wann	seit 20.10.08 - bis jetzt	
	Instrumente	Nutzungskonzept	
	Ergebnisse / Produkte	Die Dauerausstellung „terra mineralia“ wird im Langen Haus ausgestellt. Diese Sammlung ist eine Dauerleihgabe und ist im Privatbesitz eines Schweizer.	
Schritt 7	Akteurskonstellation	Sächsisches Staatsarchiv – Bergarchiv Freiberg	7
	Vorgehensweise	Zusammenfassung Bergarchiv Freiberg mit Staatsarchiven in Chemnitz, Dresden und Leipzig zum Sächsischen Staatsarchiv	
	von wann bis wann	seit Mai 2008 - bis jetzt	
	Instrumente	Nutzungskonzept	

	Ergebnisse / Produkte	Nutzer des Schlosses ist das Bergarchiv Freiberg des Sächsischen Staatsarchivs als Spezialarchiv Sachsens für den Montanbereich. Es bewahrt Archivgut zur Montangeschichte Sachsens und Deutschlands seit dem 15. Jahrhundert und verwahrt etwa 4.600 m Akten und 106.000 Karten. Das Archiv besitzt ein Präsentationsfoyer, in dem eine Dauerausstellung gezeigt wird.	
Schritt 8	Akteurskonstellation	SRH (Sächsischer Rechnungshof)	5
	Vorgehensweise	Prüfungsgegenstand: Gegenstand der Prüfung durch den SRH war die Gewährung von Zuwendungen zur Finanzierung des Umbaus und der Sanierung des Schlosses Freudenstein in Freiberg.	
	von wann bis wann	2011	
	Instrumente	Unabhängige Prüfung	
	Ergebnisse / Produkte	Schlussbemerkung: SMI (Sächsisches Staatsministerium des Innern) und SMF (Sächsisches Staatsministerium der Finanzen) dürfen Fördermittel nicht zweckentfremdet für Einsparungen bei den Mietausgaben des Freistaates einsetzen. Eine Finanzierung unrentierlicher Kosten aufgrund nicht angemessener Mieten ist unzulässig.	
Funktionsspezifische Aspekte			
Kompetenzen	Bei diesem Projekt stand die Kompetenz der AFF Architekten im Vordergrund.		
Zwischenschritte	Der endgültige Erwerb durch die Stadt Freiberg gelang erst 2004 und ermöglichte dadurch erst die Sanierung und die neue Nutzung.		14
Deals	Das Schloss wird vom Staat als Archiv genutzt. Sonstiger Mietvertrag mit dem Betreiber des Schlosscafés.		
Verträge	Die „terra mineralia“ Dauerausstellung wurde mittels Vertrags mit einer Mineralienstiftung aus der Schweiz gegründet.		
Sonstiges			

Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren			
Erfolgsfaktoren	Faktor 1	Wettbewerb - begrenzt offener, einstufiger, anonymer Wettbewerb mit vorgeschaltetem Bewerbungsverfahren	1
	Faktor 2	Attraktive innerstädtische Immobilie gut für die Wirtschaft und den Tourismus.	7
	Faktor 3	Öffentliche Besucherbereiche	4
	Faktor 4	Die Universität (TU Bergakademie Freiberg) profitiert durch das Objekt sowie die Stadt selbst.	
Erfolgskritische Faktoren	Faktor 1	Die Unterbringung der Dokumente verlangt ein sehr hohes Maß an konstruktiven und klimatischen Anforderungen, welche sehr kostenintensiv sind.	4
	Faktor 2	Zahlreiche Mängel bei der Durchführung des Umbaus und der Sanierung des Schlosses hatten Kostensteigerungen zur Folge, welche vermeidbar gewesen wären.	5
Fazit			
	<p>Der wichtigste Erfolgsfaktor für dieses Projekt war die Ausschreibung zum Wettbewerb. Das Schloss als städtische Dominante ist für die Stadt Freiberg prägend. Alle bisherigen Umnutzungen waren mit einer Wandlung des Schlossbildes verbunden. Dem historischen Schloss wurde das neue Nutzungskonzept einverleibt. Bergarchiv mit Lesesaal und Ausstellung sind ebenso separat erreichbar, wie Mineraliensammlung, Cafe und Vortragssaal. Verknüpfungen werden im Inneren sichtbar und geben der gewählten Raumzuordnung aller öffentlichen Bereiche eine größtmögliche Varianz. Bergarchiv und Mineralogische Sammlung reagieren auf unterschiedliche Weisen auf den Bestand. Geht das Archiv von der Funktion des Schützens aus, so stellt sich das Museum einer breiten Öffentlichkeit. In ihrer Unterschiedlichkeit ergänzen sich beide zu einem spannungsvollen Ganzen.</p>		
Interview	Datum		
Dr Richter – Denkmalschutzamt	22.04.21	Das Hochbauamt hat die Koordination für die Ausschreibung übernommen. Speicherböden sind zwar schwer beschädigt gewesen – sind aber nicht erhalten worden genauso wenig wie der Kirchenflügel, die Keller. Es wurde nur die Fassade erhalten, da diese unter Denkmalschutz stand. Die Architekten (AFF) haben eine Haus in Haus Lösung vorgeschlagen – es blieb innen leider nichts übrig, was schützenswert gewesen wäre.	

<p>Herr Michael Eckardt – Hochbau- und Liegenschaftsamt – Hochbau (Sachgebiet)</p>	<p>22.04.21</p>	<p>Bund und Land förderten das Projekt zu je 50%, EFRA - EU –Förderung Stadt Freiberg kauft das Schloss vom Land damit das Land das Schloss fördern kann, da das Land sich selbst nicht fördern kann. Gebäudeplanung: Wettbewerb: AFF Architekten aus Berlin haben gewonnen – Konstruktionsplanung Statik – > Firma aus Weimar HKLS – > VFF Firma (Kemnitz) Elektroplanung - > Dresden Projektsteuerung: 3 Büros eine aus Freiberg und 2 aus Leibzig Das Projekt musste auf Grund der EFRE – Förderung innerhalb von 2 Jahren fertig werden. 2006-2008 auf Grund der Schnelle sind ein paar Denkmalpflegerische Aspekte vernachlässigt worden und mussten der Archivnutzung weichen -> Holzdecken mussten STB-Decken weichen auf Grund der erhöhten Lasten. 2008 hat die SIB parallel den Vitrinen Bau beauftragt. Im Mai 2008 zog das Staatsarchiv ein und im Oktober wurde mit der Dauerausstellung eröffnet. Das Projekt hat 36 Mio € verschlungen (Planung und Bau inkl. Archivregale exklusive der Vitrinen). Die Stadt selbst hat nicht unmittelbar davon profitiert – die Miete, die die Stadt Freiberg mit dem Freistaat Sachsen ausgehandelt hat, war sehr niedrig. Für die Stadt war es ein Gewinn, dass das Schloss saniert wurde, da das Schloss in einem sehr marodem Zustand war. Seit 1992 war in dem Schloss keine Nutzung mehr vorhanden. Neben der Archiv- und Museumsnutzung ist noch eine Gaststädte vorhanden und es finden jährlich die Freiburger Sommernächte statt, welche natürlich für die Stadt ein weiterer Gewinn sind. Wie viel % der Einnahmen in die Erhaltung wieder rückfließt konnte nicht beantwortet werden. Das ganze Schloss wurde auf einem Schlag generalsaniert und revitalisiert. 22 Millionen Fördermittel flossen in dieses Projekt. 95% der Fläche werden von den beiden Hauptnutzern benötigt und die restlichen 5% werden von der Gastronomie genutzt. Es wurden moderne Baustoffe verwendet, zB wurden Dämmmaßnahmen ergriffen, welche sich auf der Innenseite des Objekts befinden, da die Fassade denkmalgeschützt ist. Bauphysikalisch nicht ganz ideal, aber bei dem Denkmal gab es keine andere Lösung. Das Hochbau- und Liegenschaftsamt hat die Rolle des Bauherrn übernommen und hat mit der Unterstützung der Projektsteuerer die Planung organisiert, sodass eine zügige Planung erfolgte und die Ausschreibung vorantrieben. Das Amt hat alle Bauphasen begleitet und sämtliche Abrechnungen und Nachträge geprüft. Architekten – Technische Lösungen --> Haus in Haus Lösung Pfahlbauweise – Massivbauweise – Fertigbetonteile als Decken – Der Dachstuhl war nicht mehr vorhanden –</p>	
---	-----------------	---	--

		Denkmalschutz hat sehr große Zusprüche leisten müssen. Das Bergarchiv war vor dem Einzug ins Schloss auf mehrere kleinere Räumlichkeiten aufgeteilt, welche allesamt schlechte Lagerbedingungen vorwiesen. Aus diesem Grund wurde schon länger nach einem besser geeigneten Lagerort gesucht. Ziel war es das Archiv in Freiberg zu belassen, da die Bergarbeit Teil des Ortes ist (Bergbaustadt) und es werden immer noch Pläne aus den Archiven bezogen. Das Archiv ist eins der größten Bergbauarchive der Welt. Frau „Ströhherr“ stiftete ihre Privatsammlung der TU Freiberg, welche zur „terra mineralia“ Dauerausstellung wurde. Es wurde mit 50.000 Besucher kalkuliert und in den ersten beiden Jahren waren es doppelt so viele. SIB – Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien – und Baumanagement	
Kontaktinformationen			
Ansprechpartner Projektentwickler / Investor	Name	Stadt Freiberg	
	Adresse	Die Oberbürgermeisterin, Petriplatz 7, 09599 Freiberg	
	E-Mail-Adresse	marketing@freiberg.de	
	Telefon		
	URL	http://www.freiberg-service.de/	
Ansprechpartner Projektentwickler / Investor	Name	Sächsisches Staatsarchiv – Bergarchiv Freiberg	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse		
	Telefon	(+49) (0)3731-39 46 10 (Lesesaal), (0)3731-39 46 00 (zentrale Einwahl)	
	URL	http://www.archiv.sachsen.de/index.html	
Ansprechpartner	Name	"TU Bergakademie Freiberg, Mineralogische Sammlung, terra mineralia"	

Projektmanagement / Betreiber	Adresse		
	E-Mail-Adresse	gerhard.heide@mineral.tu-freiberg.de	
	Telefon	Telefon: +49 3731 39-2665, Fax: +49 3731 39-3129	
	URL	http://tu-freiberg.de/geowsam/mineralogische-sammlung	
Ansprechpartner Projektentwickler	Name	AFF Architekten	
	Adresse	Hauptstrasse 13, 10317 Berlin	
	E-Mail-Adresse	info(at)aff-architekten.com	
	Telefon	Telefon: +49.30.275 92 92 0, Fax: +49.30.275 92 92 22	
	URL	www.aff-architekten.com	
Ansprechpartner Kommune	Name	"GSM Gastro-Service-Mittelsachsen GmbH"	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse	info@event-gsm.de	
	Telefon	Telefon: +49 (0) 37 31 / 363-225, Fax: +49 (0) 37 31 / 363-295	
	URL	http://www.freiberger-sommernaechte.de/	
10. Quellen			
1	Competition Line (Zugriff 03.12.2017)		
		https://www.competitionline.com/de/ergebnisse/1640	
2	Technische Universität Bergakademie Freiberg (Zugriff 05.12.2017)		
		http://tu-freiberg.de/geowsam/mineralogische-sammlung	

3	Schloss Freudenstein (Zugriff 05.12.2017)
	http://www.schloss-freudenstein.net/terra-mineralia
4	AFF Architekten (Zugriff 05.12.2017)
	http://www.aff-architekten.com/story/75/schloss-freudenstein.html
5	Jahresberichtsbeitrag (Zugriff 19.01.2018, Seite 115)
	http://www.rechnungshof.sachsen.de/jb2011/JB2011-Band_I.pdf
6	Freie Presse (Zugriff 03.12.2017)
	https://www.freiepresse.de/BILDERGALERIEN/index.php?gal=3161&bild=1
7	Wikipedia Schloss Freudenstein (Zugriff 5.12.2017)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Schloss_Freudenstein_(Sachsen)
8	ARCHIVE BUILDING FREIBERG (Zugriff 12.01.2018)
	http://www.aff-architekten.com/story/51/archive-building-freiberg.html
9	ARCHIVE BUILDING FREIBERG (Zugriff 12.01.2018)
	http://www.aff-architekten.com/story/51/archive-building-freiberg.html
10	Tilasto Einwohnerzahlen (Zugriff 23.10.2020)
	https://www.tilasto.com/thema/bevoelkerung-und-gesundheit/bevoelkerung/einwohnerzahl/freiberg-stadt
11	Immobilien Zeitung (Zugriff 23.10.2020)
	https://www.immobilien-zeitung.de/profile/geo/Deutschland/Sachsen/Mittelsachsen/Freiberg
12	Deutsche Stiftung Denkmalschutz (Zugriff 09.02.2021)

	https://www.denkmalschutz.de/denkmal/Schloss-Freudenstein.html
13	BauNetz (Zugriff 09.02.2021)
	https://www.baunetz.de/wettbewerbe/Sanierung_und_Umbau_Schloss_Freudenstein_102540.html?infopage=119744
14	db Deutsche Bauzeitung (Zugriff 09.02.2021)
	https://www.db-bauzeitung.de/aktuell/neu-in/neu-in-freiberg/
15	Arbeitsagentur (Zugriff 27.02.2021)
	https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/freiberg/pressinformation
16	Wikipedia Freiberg Bevölkerungsdichte (Zugriff: 27.02.2021)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Freiberg
17	Abbildung Ansicht Schloss Freudenstein (Zugriff: 27.02.2021)
	https://statik-ibk.de/portfolio_page/schloss-freudenstein-freiberg/
10. Quellen Abbildungen	
Abb. 1, 3, 4, 5	Quelle 8
Abb. 2, 6-16	Quelle 4

14.1.4 Erfassungsschema Burgbau Friesach

Erfassungsschema				
Titel des Projektes		Burgbau Friesach		
Kenndaten des Projektes			Quellen	
Beschreibung des Projektes	Projektentwicklungstyp	Neubau		
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Gewerbe, Forschung, Freizeit		
	Immobilienart	Burg		
	Ziel + Vision des Projektes	Ziel ist der Bau einer Burg für Forschungszwecke und Arbeitsplatzbeschaffung. Auf dem Areal werden die Materialien bearbeitet und verbaut wie im Mittelalter, um herauszufinden wie die Handwerker in dieser Epoche solch eine Burg errichtet haben. Diese Handwerkskunst wird vor Ort studiert und erprobt. Die Burg wird nur mit traditionellen mittelalterlichen Baumethoden realisiert. Die Burg soll 2049 fertiggestellt werden.		
	Zielgruppe	Kulturinteressierte, Freizeit, Arbeitsplatzbeschaffung, Denkmalforschung		
	Ausgangssituation	Die Bauplatzsuche gestaltete sich schwierig. Als ein Bauplatz gefunden wurde musste dieser erst gerodet werden.		
	Image des Standortes vor Entwicklung	Zentraler Standort im Norden Kärntens, Aufenthaltsqualitäten: Restaurants, Imbisse, Bars, Schulen, Einzelhandelsunternehmen und ein Gesundheitszentrum, gutes Image		13
	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	Historie Burgenstadt Friesach, Standort am Rande der Stadt		

	Auslöser	Ursprünglicher Auslöser für die Entwicklung war die Erkenntnis zum Forschungsbedarf der Denkmalpflege, an dem Standort einen mittelalterlichen Neubau unter damaligen Bedingungen durchzuführen. In Kombination altes handwerkliches Wissen an Interessierte weiterzugeben und somit den Neubau der Burg durch Besucher zu finanzieren. Ein Auslöser für den Einbezug des AMS Kärnten, war die überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit in Kärnten, besonders bei den über 50 jährigen. Durch die Vermittlung Langzeitarbeitsloser sollte hier gegengesteuert werden.	
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	2009-2015	
Daten zur Kommune	Name der Kommune	Friesach	13
	Region	Bezirk Sankt Veit an der Glan	13
	Land	Kärnten	13
	Nation	Österreich	13
	Einwohnerzahl Kommune	4.924 (2019)	15, 17
	Demographische Dynamik	Bevölkerungszuwachs in Kärnten 2020 um 0,2% zum Vorjahr, Bevölkerungsabnahme in Friesach von 2017-2018 beträgt 0,84%	14
	Arbeitslosenquote der Kommune	Arbeitslosenquote Sankt Veit an der Glan 2019: 7,1 Arbeitslosenquote Kärnten 2019: 11,3 Arbeitslosenquote Friesach 2020: 6,4	15
	Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	Kleinzentrum	
Kennzahlen der	KKSk St. Veit 16.532 €, BiP pro Kopf Kärnten 2014 32 200 €, pro Kopf Einkommen Kärnten: 2019 23 600€	16	

	Kommune		
Beschreibung des Standortes	Name des Standortes	St. Veiter Straße	
	Lage des Standortes in der Stadt	Der Standort St. Veiter Straße 30 liegt am südlichen Rand der Stadt, in der Nähe der Bundesstraße	1
	Lageneinordnung des Standortes	Lage am Waldrand, an der Petteneggallee, bei der Loretto­siedlung	1
	Verkehrsanbindung des Standorts	Friesach ist per Zug oder Auto erreichbar, die Burg ist vom Bahnhof etwa 1,5km entfernt und via Bahnhof-Shuttle erreichbar, zu Fuß benötigt man 21 Minuten.	1
	Zentrumsfunktion des Standortes	Auf dem Standort und in dessen Umgebung befinden sich Gastronomiebetriebe, Bars, eine Schule, Einzelhandelsstrukturen, ein Gesundheitszentrum und eine Mittelschule.	1
	Marktlage des Standortes	Es besteht aufgrund der einzigartigen Projektgestaltung keine Konkurrenz durch andere Objekte (Burgruine Dürnstein, Kirchenruine Virgilienberg, diverse Burgen), lokale Akteure sind themengemäß auf die Burgenstadt Friesach abgestimmt und unterstützen das Projekt	1
	Kennzahlen des Standortes	Die Stadt Friesach verfügt über mehrere klein- und mittelständische Unternehmen der Metallverarbeitenden- und Textilindustrie. Es existieren mehrere soziale Dienstleistungsbereiche wie das Deutsch-Ordens-Krankenhaus, Einrichtungen der Kärntner Caritas und das Hemma-Haus. Zudem ist Friesach stark am Tourismus orientiert (Burgenstadt Friesach Veranstaltungs GmbH)	17
	Unternehmensstruktur des Standortes	Im direkten Umfeld befinden diverse Gesundheitseinrichtungen, sowie Richtung Innenstadt/Zentrum einige Cafes, Bars und Restaurants.	18

	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	Für das Projekt wurde extra ein Stück Wald am Rand der Stadt gekauft. Auf einem Berghügel südlich der mittelalterlichen Stadt wird eine Höhenburg mit dem Handwerkswissen längst vergangener Zeit gebaut. Ohne Hilfestellung durch moderne Gerätschaften soll innerhalb von 40 Jahren eine Burganlage mit zwei Türmen, Palas, Ringmauern und Kapelle entstehen. Bei der Grundstücksfindung wurde ein Standort gesucht, der nicht mehr als 400.000 € kostet und groß genug für das Vorhaben war. Der Burgbau wird durch "Die Burg Friesach Errichtungs GmbH" geführt, die Geschäftsführer sind der Bürgermeister der Stadtgemeinde Friesach Josef Kronlechner, Ing. Helmut Wachernig und Gemeinderat Erich Kejzar		19
Akteure in der Projektentwicklung				
Öffentliche Akteure	1 Stadtgemeinde Friesach	Rolle	Eigentümer der Burgbau GmbH	1
		Ressource	Regionalpolitisches Entwicklungsprojekt zur Schaffung von Arbeitsplätzen mit regionaler touristischer Wertschöpfung in Zusammenarbeit mit der Kärntner Landesregierung, dem AMS und der Universität Klagenfurt. 9% der Kosten werden von der Gemeinde übernommen.	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2008-2015	
		Ziele & Interessen	Arbeitslosenminimierung, Tourismussteigerung und Wirtschaftswachstum	
	2 AMS	Rolle	Förderer	1
		Ressource	öffentliche Hand/ EU	
Aktivitäten / Produkt		Machbarkeit		

		Von wann bis wann	2008-2015	
		Ziele & Interessen	Arbeitsplatzbeschaffung/ weniger Arbeitslosenzahlen u.a. auch von Langzeitarbeitslosen	
3 Renate Jernej und Gertrud Pollak		Rolle	Initiator	
		Ressource	Archäologinnen	
		Aktivitäten / Produkt	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2002-2012	
		Ziele & Interessen	Die beiden Archäologinnen hatten die Idee eine Burg mit mittelalterlichen Methoden zu bauen.	
4 Burgbau GmbH		Rolle	Betreiber	
		Ressource		
		Aktivitäten / Produkt	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2002-2012	
		Ziele & Interessen	Arbeitsplatzbeschaffung, Tourismussteigerung, der Erhalt von traditioneller mittelalterlichen Baumethoden sowie Handwerkskunst.	
5 Landesregierung		Rolle	Förderer	1

		Ressource	öffentliche Hand/ EU	
		Aktivitäten / Produkt	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Bekanntheitsgrad erhöhen, internationale Promotion für Region und Tourismus	
	6 Europäische Union Europäischer Sozialfonds	Rolle	Förderer	1
		Ressource	öffentliche Hand/ EU	
		Aktivitäten / Produkt	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Projekt mit Nachhaltigkeitsfaktor, authentische Arbeitsweisen und Materialien historisch wertvoll	
	7 Alpen-Adria Universität	Rolle	Wissenschaftliche Begleitung	1
		Ressource	öffentliche Hand/ EU	
		Aktivitäten / Produkt	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	

		Ziele & Interessen	Projekt mit Nachhaltigkeitsfaktor, authentische Arbeitsweisen und Materialien historisch wertvoll	
8 Bundesdenkmalamt	Rolle		Wissenschaftliche Begleitung	1
	Ressource		öffentliche Hand/ EU	
	Aktivitäten / Produkt		Machbarkeit	
	Von wann bis wann		2009-2016	
	Ziele & Interessen		Projekt mit Nachhaltigkeitsfaktor, authentische Arbeitsweisen und Materialien historisch wertvoll	
9 Kärnten	Rolle		Sponsor	1
	Ressource		öffentliche Hand/ EU	
	Aktivitäten / Produkt		Machbarkeit	
	Von wann bis wann		2009-2016	
	Ziele & Interessen		Bekanntheitsgrad erhöhen, internationale Promotion für Region und Tourismus	
10 ARGE Erlebnisstadt Friesach	Rolle		Sponsor	1
	Ressource		Kompetenz	
	Aktivitäten / Produkt		Machbarkeit	

		Produkt		
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Bekanntheitsgrad erhöhen, internationale Promotion für das Projekt	
Private Akteure	1 Kleine Zeitung	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Finanzierung	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
	2 Raiffeisen	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Finanzierung	
		Von wann bis wann	Zeitangabe und Beteiligung bei welchem/ welchen Schritt(en)	
		Ziele & Interessen	Werbung	

	3 Volksbank	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Finanzierung	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
	4 Kelag	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Finanzierung	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
	5 Hirter	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Geld	
Aktivitäten / Produkte		Finanzierung		
Von wann		2009-2016		

		bis wann		
		Ziele & Interessen	Werbung	
	6 Springer	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Finanzierung	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
	7 Uniqa	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Finanzierung	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
	8 Baunit	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Know-how Planung, Kompetenz	

		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen		
	9 SSB Sanierung Straße Brücke Bau GmbH	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Know-how Planung, Kompetenz	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
	10 Greyer & Greyer Wirtschaftstreuhand GmbH	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Know-how Planung, Kompetenz	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	

		Interessen		
11	Wietersdorfer & Peggauer Kalk GmbH	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Know-how Planung, Kompetenz	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
12	Wietersdorfer & Peggauer Baustoffe GmbH	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Know-how Planung, Kompetenz	
		Aktivitäten / Produkte	z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, Baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
13	Wietersdorfer & Peggauer Zementwerke GmbH	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Know-how Planung, Kompetenz	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	

		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
	14 Alt & Neu Bauträger GmbH	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Know-how Planung, Kompetenz	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
	15 Café Konditorei Schokoladenmanufaktur Craigher	Rolle	Sponsor	1
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Werbung	
	16 DI Jürgen Freller ZT	Rolle	Geschäftsführer	1

	GMBH	Ressource	Know-how Planung, Kompetenz	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2009-2016	
		Ziele & Interessen	Will das Projekt zum Erfolg führen. Löst Hans Steiner als Geschäftsführer ab.	
Vernetzung der Akteure	In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die Stadtgemeinde, das Arbeitsmarktservice, Archäologen, eine GmbH (Burgbau GmbH), die Landesregierung, die EU, eine lokale Universität, das Bundesdenkmalamt, eine Arbeitsgemeinschaft (ARGE Erlebnisstadt Friesach). Private Akteure waren eine Zeitung, drei Banken, ein Reiseunternehmen, zwei Gastronomiebetriebe, eine Baugesellschaft (SSB GmbH), eine Werbeagentur und ein Wirtschaftstreuhänder. Es finden sich zahlreiche private Sponsoren vor Ort. Das Projekt entstand nach Vorlage eines erfolgreichen franz. Burgneubauprojekts, Initiatoren waren Archäologen. Der Vorschlag wurde von der Stadt angenommen und das AMS im Projekt integriert. Die EU fördert das Projekt finanziell.			
Prozesse der Projektentwicklung				
bitte alle Schritte projektspezifisch gemäß der Glossarbegrifflichkeiten benennen, die Schritte bitte zeitlich ordnen und die Dauer benennen ("von wann bis wann")				
Schritt 1	Akteurskonstellation	Gertrude Pollak (Archäologin)		
	Vorgehensweise	Bei einer Gemeindefitzung wurde der Vorschlag von den beiden Archäologinnen präsentiert.		
	von wann bis wann	2002		
	Instrumente	Grobkonzept		
	Ergebnisse / Produkte	Nach einer einjährigen Landesausstellungsfeier im Jahr 2000, welche unter dem Motto „Mittelalter“ stand, wurde an einer Projektidee gearbeitet um Friesach weiterhin attraktiv für Touristen zu machen. Im Jahr 2002 wurde der Vorschlag,		

		eine Burg zu bauen, präsentiert und angenommen.	
Schritt 2	Akteurskonstellation	Burgbau GmbH	12
	Vorgehensweise	Grundstücksfindung und Rodung des Hügels	
	von wann bis wann	2008	
	Instrumente	Baustart	
	Ergebnisse / Produkte	Viel versprechender Start mit mehr als 15.000 Besuchern	
Schritt 3	Akteurskonstellation	Bürgermeister Josef Kronlechner	6
	Vorgehensweise	Aufgrund des Ausbleibens von Besuchern und dem damit verbundenen Absprung einiger Sponsoren, musste ein neuer Lösungsweg gefunden werden um das Projekt weiterhin finanzieren zu können.	
	von wann bis wann	2008	
	Instrumente	Finanzierungskonzept	
	Ergebnisse / Produkte	Wechsel des Geschäftsführer und Gründung der Burg Friesach Errichtungs-GmbH	
Schritt 4	Akteurskonstellation	Gemeinde Friesach	9
	Vorgehensweise	Burgbau von Menschenhand unter mittelalterlichen Baubedingungen wie vor 800 Jahren. 20 Mitarbeiter wurden im Zuge dieses Projekts eingestellt. Das Projekt "Arbeit am Bau - Friesach" wurde von der europäischen Union (EU) mit 7 Mio. € finanziert, ein kleiner Teil (800.000€) davon wird von der Gemeinde übernommen. Bereits ab 2016 soll das Projekt selbstständig finanzierbar sein und sich über Eintrittsgelder rentieren.	
	von wann bis wann	2009	
	Instrumente	Neues Finanzierungskonzept und auf der Suche nach neuen Valorisierungen	

	Ergebnisse / Produkte	Es wurde eine Machbarkeitsstudie durchgeführt, ab wann sich das Projekt selbst finanzieren kann. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass die Burg ab 2016 autark funktionieren kann.	
Schritt 5	Akteurskonstellation	Gemeinde Friesach	5
	Vorgehensweise	17.000 Besucher, Ziel für 2016 sind mindestens 25.000 Gäste/Besucher, Das Finanzierungskonzept sieht bis 2016 6,5 Millionen Euro vor: Zwei Millionen kommen vom AMS, 300.000 Euro von der EU und eine Million von der Gemeinde Friesach. Die Langzeitbaustelle hat heuer 60 Personen Arbeit gegeben und verzeichnet steigende Besucherzahlen (21 Handwerker davon über AMS angestellt)	
	von wann bis wann	2015	
	Instrumente	Marketingkonzept und Finanzierungskonzept	
	Ergebnisse / Produkte	60 Menschen bekommen einen Arbeitsplatz	
Schritt 6	Akteurskonstellation	Europäischen Sozialfond	8
	Vorgehensweise	Durch die über das Jahr 2016 (2016 – 2020) hinausgehenden Fördermittelzusagen aus dem ESF (Europäischen Sozialfond) ist es möglich, das Gesamtprojekt bis zum Jahr 2020 abzusichern bzw. weiter auszubauen.	
	von wann bis wann	2016	
	Instrumente	Förderung	
	Ergebnisse / Produkte	Projekt weiterhin aktiv Dank dem ESF	
Schritt 7	Akteurskonstellation	Europäischer Sozialfond	20
	Vorgehensweise	Bis 2021 ist das Geld der Europäischen Union garantiert. (400.000€ pro Jahr)	
	von wann bis wann	2020-2021	
	Instrumente	Förderung	

	Ergebnisse / Produkte	Projekt weiterhin aktiv Dank dem ESF	
Schritt 8	Akteurskonstellation	Gemeinde Friesach	1
	Vorgehensweise	Die Gemeinde will die Burg in den nächsten 30 Jahren fertigstellen. Die Hoffnung liegt darin, dass sich die Burg durch die Besucher selbst finanziert. In vier Jahren zwar bereits mehr als 70.000 Besucher, eine Selbstfinanzierung würde aber erst ab 100.000 Besuchern pro Jahr funktionieren.	6
	von wann bis wann	2008-2038	
	Instrumente	Marketingkonzept verbessern	
	Ergebnisse / Produkte	Mehr Besucher an den Standort ziehen.	
Funktionsspezifische Aspekte			
Kompetenzen	Die Kernkompetenz des Projekts bezieht sich auf die Weitergabe von altem Wissen in handwerklichen Mangelberufen. Zudem wird regionale Wertschöpfung etabliert und man schult Personal in sachgerechter Renovierung mittelalterlicher Kulturstätte, wie z.B. auch Steinschlichtung in einem Burggraben oder im Bereich des Straßenbaus. Im Zentrum des Interesses steht der Prozess des Bauens, ohne Zuhilfenahme moderner Gerätschaften. Nur durch tradiertes, handwerkliches Können der Beteiligten, unterstützt von kräftigen Noriker-Pferden, entsteht in einer Bauzeit von zirka 40 Jahren eine Burganlage mit zwei Türmen, Palas, Ringmauern und Kapelle.		21
Zwischenschritte	Der wichtigste Zwischenschritt war, die Förderung der EU zu erlangen.		
Deals	Der erfolgreichste Deal war mit dem AMS, es konnten Arbeitsplätze geschaffen werden und dadurch auch besetzt werden. Neben befristeten Arbeitsplätzen erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projekts eine praxisorientierte Aus- und Weiterbildung, sowie sozialpädagogische Betreuung. Sie lernen die Arbeit in einer vorgegebenen Tagesstruktur, Pünktlichkeit und Verlässlichkeit. Bereits 120 Personen sind in das Burgbau-Projekt in den letzten vier Jahren eingetreten und vielen von ihnen gelang wieder der Schritt in den Arbeitsmarkt. Die Teilnehmenden sind durchschnittlich Mitte 50.		

Verträge	EFS-Vertrag (Wichtigkeit der ESF-finanzierten Projekte gerade in dezentralen Regionen). In Friesach sind in der Zwischenzeit 1,5 Millionen Euro in die nachhaltige Unterstützung von Langzeitarbeitslosen geflossen. Rund 370.000 Euro davon kommen aus der Gemeindeabteilung.		
Sonstiges			
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren			
Erfolgsfaktoren	1. Effekte auf die Region	Das Projekt hat kulturhistorische, regional- und arbeitsmarktpolitische Effekte. Die Region profitiert durch positive mediale Aufmerksamkeit und durch die Senkung der Arbeitslosenrate. Es wird eine Attraktion in einer dezentralen Ortschaft etabliert, die einen Tourismuszuwachs und eine Belebung der Wirtschaft erwarten lässt.	
	2. Nutzungen und Synergien	Tourismus, Arbeitsplätze, historisch wertvoll	
	3. Wettbewerb	inter- und intradisziplinär (Handwerker, Baufirmen, Tourismus)	
	4. Gewisse Akteure	Bürgermeister und Geschäftsführer von Burg Friesach Errichtungs-GmbH	
Erfolgskritische Faktoren	1. Probleme Finanzierung	Ohne dem Europäischen Sozialfond wäre das Projekt 2015 gescheitert, weil die finanziellen Mittel gefehlt hätten. In vier Jahren zwar bereits mehr als 70.000 Besucher, eine Selbstfinanzierung würde aber erst ab 100.000 Besuchern pro Jahr funktionieren.	6
	2. Eintrittsgelder	Es wurden weniger Besucher verzeichnet als vorerst erhofft und kalkuliert.	
	3. Standort	schlechte/mäßige Erreichbarkeit für Besucher und Gäste	
	4. Bekanntheitsgrad	Merchandise noch ausbaufähig	
Fazit			

		<p>Ohne Wechsel der Geschäftsführung wäre das Projekt vermutlich gescheitert, da der Bürgermeister von Friesach und der neue Geschäftsführer der Burg Friesach Errichtungs-GmbH den Fokus des Burgbaus eher ins öffentliche Interesse gerückt haben. Die Burg ist somit medienaktive und touristische Nutzfläche, welche sich einerseits positiv auf Land und Region (Arbeitsplatzbeschaffung, Wirtschaft etc.), andererseits auch positiv auf den historischen Grundgedanken der ursprünglichen mittelalterlichen Baukunst auswirkt. Dies führte außerdem zu der Erkenntnis, dass die Umsetzung eines solchen Projekts mit EU-Fördermitteln unterstützt werden kann.</p>	
Interview	Datum		

<p>Mag. Gerald Krenn, Projektleiter</p>	<p>08.07.21</p>	<p>Nach einer einjährigen Landesausstellungsfeier im Jahr 2000, welche unter dem Motto „Mittelalter“ stand, wurde an einer Projektidee gearbeitet um Friesach weiterhin attraktiv für Touristen zu machen. Im Jahr 2002 wurde von zwei Archäologinnen (Renate Jernej und Gertrud Pollak) das Burgbauprojekt vorgeschlagen. Zu diesem Zeitpunkt war das Burgenbauprojekt von Guédelon bereits bekannt und wurde als Vorbild herangezogen. Das Projekt selbst startete 2008. Beteiligt waren immer zu 100% die Stadtgemeinde Friesach als Eigentümer der GmbH und das AMS, als Arbeitsplatzschaffender. Das Land Kärnten hat das Projekt mitfinanziert, um gezielt die Arbeitslosenquote zu senken. Was als gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt begann, entwickelte sich zu einem EU-Projekt. Über das Landwirtschaftsministerium wurde die strukturelle Förderung der EU (genannt Leader) für die Regionsförderung für 6 Jahre beantragt und genehmigt. Durch das Hinzuziehen der Kulturabteilung wurde der Erhalt der alten Handwerke (z.B. Kalkbrennen) gefördert. Nach 6 Jahren übernahm der europäische Sozialfonds in Österreich (ESF) über das Sozialministerium und das Land Kärnten als Fördermittelspender. Das Beschäftigungsausmaß variiert zwischen 35 und 38 Personen, ganzjährig sind nur 6 Personen angestellt. Die Burgbau GmbH stellt während der Saison gefördert vom AMS zwischen 15-25 Personen zeitlich begrenzt an. Pro Person existiert eine einmalige Förderstelle für 196 Tage und ist über den Arbeitslosenbezug geregelt. Die Fluktuation der Stammarbeiter ist gering. Bedingt durch die COVID-19-Situation ist diese Förderung mittlerweile auf 202 Tage (8 Monate) erhöht worden. Die wichtigsten Kompetenzen für das Projekt selbst sind die Fachkräfte vom Bau (Holz, Metall, Stein). Maurer, Schmied, Schlosser, Zimmerer, Tischler sind die Handwerker die benötigt werden um den Bau der Burg voranzubringen. Mit Ausnahme der Steinmaurer, mangelt es in Kärnten nicht so sehr an Fachkräften, wie an Aufträgen. Die Geschäftsführung übernimmt das Kostenmanagement, der Projektleiter übernimmt die Personalauswahl und das Projektmanagement. Durch die vielen unterschiedlichen Berufsfelder und Schnittstellen in diesem Projekt, ist die Leistung in der Kompetenz Projektmanagement hervorzuheben. Das Marketing ist auf der einen Seite für den Bekanntheitsgrad der Kommune von großer Bedeutung, für die Durchführung des Projektes selbst allerdings hinderlich. Je mehr Einnahmen durch Besucher lukriert werden können, desto weniger Fördermittel werden bereitgestellt. Nimmt die Besucherzahl wieder ab, werden aber umgekehrt keine Fördermittel nach oben korrigiert. Hinzu kommt, dass die GmbH als gemeinnütziger Verein ohnehin keinen Gewinn verzeichnen darf. Es ist ein von EFS und AMS gefördertes Projekt um Arbeitsplätze zu schaffen, indem eine Burg gebaut wird und keine öffentliche Freizeitattraktion.</p>	
--	-----------------	---	--

		<p>Die Interpretationen von Archäologen und Burgforschern, die durch ihre Überlieferungen und Thesen am Burgbau mitarbeiten sollen, stellten sich zum Teil als nicht praktikabel heraus. Diese Erkenntnis machte das Projekt umso interessanter, weil historische Erfahrungswerte über die Jahrhunderte verloren gingen und erst jetzt neu entdeckt werden müssen. Um die korrekte Bauweise einer Burg an Fachkräfte zu vermitteln, müssen zuerst Erfahrungswerte gewonnen werden. Der Mangel an Steinmaurerfachpersonal, welche in der Lage sind alte Gemäuer instand zu halten, wird in der GmbH sichtbar. Hier sind lediglich zwei Fachkräfte vorhanden. Fordernd ist auch der Projektzeitraum von 40 Jahren. Es ist erforderlich, hier generationsübergreifend zu denken. Somit ist der Alltag laufend mit Schulungen verbunden, um Erfahrungswerte beizubehalten. Es entstanden auch Kooperationen mit kleineren Landesmuseen, welche sich mit der Kunst des Kalkbrennens beschäftigten. Dank dem Wissensaustausch, war es möglich einen eigenen Kalkbrennofen zu bauen.</p>	
--	--	---	--

Kontaktinformationen			
Ansprechpartner Betreiber	Name	Burg Friesach Errichtungs-GmbH	
	Adresse	Fürstenhofplatz 1, 9360 Friesach	
	E-Mail-Adresse	office@burgbau.at	
	Telefon	Tel: +43 (0) 4268 22 13-18	
	URL	burgbau.at	
Ansprechpartner Investor	Name	Alpen-Adria Universität	
	Adresse	Universitätsstraße 65-67, 9020 Klagenfurt am Wörthersee	
	E-Mail-Adresse	aau@aau.at	
	Telefon	Tel: +43 463 2700	
	URL	www.aau.at	
Ansprechpartner Projektentwickler / Investor	Name	DI Jürgen Freller ZT GMBH	
	Adresse	Villacher Str. 51, 9020 Klagenfurt am Wörthersee	
	E-Mail-Adresse	office.freller@ztag.at	
	Telefon	0463 509517	
	URL	www.ztag.at/	
Internetseite des Projektes	URL	burgbau.at	
10. Quellen			

1	Webseite Burgbau (Zugriff: 04.12.2017)
	http://burgbau.at
2	Webseite Kärnten (Zugriff: 04.12.2017)
	https://www.kaernten.at/sehenswertes/forschen-und-entdecken/erlebnis-burgbau-zu-friesach/
3	Webseite Kärnten Orf (Zugriff: 05.12.2017)
	http://kaernten.orf.at/news/stories/2540568/
4	Webseite Kärnten Orf (Zugriff: 05.12.2017)
	http://kaernten.orf.at/news/stories/2596372/
5	Webseite Kärnten Orf (Zugriff: 05.12.2017)
	http://kaernten.orf.at/news/stories/2637604/
6	Webseite Kärnten Orf (Zugriff: 09.12.2017)
	http://kaernten.orf.at/news/stories/2646421/
7	ALPEN-ADRIA-UNIVERSITÄT KLAGENFURT
	aau.at
8	Webseite Meinbezirk (Zugriff: 12.12.2017)
	https://www.meinbezirk.at/st-veit/lokales/ein-experiment-schreitet-voran-d1484351.html
9	Webseite Der Standard (Zugriff: 12.12.2017)
	https://mobil.derstandard.at/1322872873774/Kaernten-Moderner-Streit-um-mittelalterlichen-Burgbau-in-Friesach?amplified=true
10	Webseite Austria Forum (Zugriff: 12.12.2017)

	https://austria-forum.org/af/Heimatlexikon/Burgbau_in_Friesach
11	Webseite Kleine Zeitung (Zugriff: 18.12.2017)
	http://www.kleinezeitung.at/kaernten/stveit/4737596/Friesach_Burgbau-Friesach_Finzen-unter-der-Lupe
12	Webseite Kärnten Orf (Zugriff: 18.12.2017)
	http://kaernten.orf.at/tv/stories/2505859/
13	Webseite Wikipedia (Zugriff: 18.12.2017)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Friesach_(Kärnten)
14	Webseite Bevölkerung (Zugriff: 03.12.2020)
	http://bevoelkerung.at/gemeinde/friesach
15	Webseite Arbeitslosenquote (Zugriff: 03.12.2020)
	http://www.arbeitsmarktprofile.at/PDF/St_Veit_Glan_2019.pdf
16	Webseite (Zugriff 02.03.2021)
	https://www.meinbezirk.at/st-veit/c-lokales/die-kaufkraft-ist-im-keller_a251270
17	Wikipedia Friesach (Zugriff: 03.12.2020)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Friesach_(Kärnten)
18	Webseite Burgbau (Zugriff: 04.03.2021)
	https://burgbau.at/?page_id=17
19	Webseite Kärnten ORF (Zugriff: 04.03.2021)
	https://ktnv1.orf.at/stories/271966

20	Webseite Kärnten ORF (Zugriff: 04.03.2021)
	https://kaernten.orf.at/stories/3066537/
21	Webseite Handwerk Friesach (Zugriff: 04.03.2021)
	https://www.handwerk-friesach.at
11. Foto Quellen :	
Abb.	Webseite Burgbau (Zugriff: 04.12.2017)
1,2,3,4,5,6,7,8	http://burgbau.at

14.1.5 Erfassungsschema Valore Paese – Cammini e percorsi

Erfassungsschema			
Titel des Projektes		Valore Paese - Cammini e percorsi	
Kenndaten des Projektes			Quellen
Beschreibung des Projektes	Projektentwicklungstyp	Redevelopment Bestandsimmobilie	
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Freizeit und Kultur	
	Immobilienart	103 Immobilien mit "geringem kulturellen Erbe" (Herbergen, Stationen, Mühlen, Schulen usw) und mit "wertvollem kulturellen Erbe" (Burgen, Schlösser, Villen, Festungen usw)	4,14
	Ziel + Vision des Projektes	Ein Ziel des Netzwerkprojekts des staatlichen Immobilienamts (gefördert von MIBACT und MIT) ist die Sanierung und Wiederverwendung öffentlicher Gebäude entlang von Radwegen und historisch-religiösen Routen. Ein weiteres Ziel traditionelle touristische Ballungszentren durch die Umleitung der Besucherströme zu entlasten. Die teils abgelegenen Liegenschaften sollen als „Container“ bzw. Plattformen für Dienstleistungen und traditionelle Erlebnisse in Bezug auf die regionale Philosophie des „SLOW“-Tourismus (Turismo lento) für Wanderer, Pilger und Radfahrer dienen. Junge Unternehmen, Genossenschaften und Verbände sollen in diesen Regionen bei der Umnutzung von alten Immobilien über die Vergabe von kostenlosen Pachtverträgen unterstützt werden. Diese Pachtverträge werden an Tourismusprojekte mit großem Potential für bis zu 50 Jahre (in Kooperation mit einer öffentlich-privaten Partnerschaft) vergeben. Gastronomie (Hotels, diverse Unterkünfte; Camping etc., Bars, Restaurants, regionale Feinkostläden), Einzelhandel (regionale Produkte, Kunsthandwerk), Sportgeschäfte (Radfahrer, Wanderer), Fahrtendienste (Bike- und Taxiservice), Verleih von benötigtem Equipment, (Reparatur-)Werkstätte, Tourismus-Einrichtungen (Infopoints, Exkursionseinrichtungen), Gesundheitsförderung (Krankengymnastik, Wellness-Zentrum/SPA), soziale und kulturelle Einrichtungen (Veranstaltungs-, Ausstellungsorte), Ausbildungsstätte für TURISMO LENTO	1,2,3,4

	Zielgruppe	Wanderer, Pilger, Sportinteressierte (Radsport, Laufsport), Touristen; das Projekt richtet sich im Umkehrschluss an alle Jungunternehmer, die ein Tourismusprojekt in einer öffentlich-privaten Partnerschaftslogik mit regionalem Nutzen entwickeln möchten.	
	Ausgangssituation	Historische, separate, leerstehende Immobilien in abgelegenen Regionen	
	Image des Standortes vor Entwicklung	abgelegene Regionen ohne besondere Infrastruktur, öffentliche Gebäude entlang von Rad- und Fußwegen (historische, religiöse Routen)	
	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	Historie, dezentrale Standorte, befindet sich immer in der Nähe von historischen, religiösen Pfaden und Radwegen	
	Auslöser	MIBACT, MIT, ANAS S.p.A. und die Agenzia del Demanio haben sich zum Ziel gesetzt, ein Projekt zur Aufwertung eines Netzwerks von Immobilien zu starten, die dem Staat, anderen öffentlichen Einrichtungen / Instituten und der Anas SpA gehören und sich entlang der "CAMMINI E PERCORSI" (Wege und Pfade) befinden. Diese Wege und Pfade bestehen aus historisch-religiösen Routen und vom Tourismusverband festgelegten Radwanderwegen. Die Initiative ist im strategischen Tourismusplan 2017-2022 und im Nationalen Tourismus-System für Radwege / Sonderplan für die Mobilität von Touristen festgelegt (2016 ist die Zahl ausländischer Touristen in Italien auf den bisherigen Höchstwert von 56 Millionen gestiegen)	17
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	Beginn 16.Dezember 2015, Projekt 2017 bis 2019 (3 Jahre)	4
Daten zur Kommune	Name der Kommune	Italien (Abruzzo E Molise, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia,, Lazio, Liguria , Lombardia, Marche, Piemonte E Valle D'aosta, Puglia e Basilicata, Sardegna, Sicilia, Toscana E Umbria, Trentino Alto Adige, Veneto)	6
	Region	Italien	
	Land	Italien	

	Nation	Italien	
	Einwohnerzahl Kommune	60.026.546 (Stand 2020)	15
	Demographische Dynamik	Die Bevölkerungsentwicklung sinkt pro Jahr um -0,44 % (2019/2020)	15
	Arbeitslosenquote der Kommune	Die Arbeitslosenquote im Januar 2021 betrug 9%	16
	Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	Kleinzentrum	
	Kennzahlen der Kommune	BIP/Kopf (2019): 44 161 (+ 0,51% zum Vorjahr), verfügbares Einkommen/ EW 2020: 16 439 €	15
Beschreibung des Standortes	Name des Standortes	Routen und Wege 2017 - Via Francigena, Via Appia, Cammino di Francesco, Cammino di San Benedetto, Ciclopista Sole, Ciclovía Vento, Ciclovía Acqua, Tracciati Locali	6
	Lage des Standortes in der Stadt	Max 5 km entfernt von Historisch-religiösen Wegen, max 15 km entfernt von Radwegen	4
	Lageneinordnung des Standortes	Max 5 km entfernt von Historisch-religiösen Wegen, max 15 km entfernt von Radwegen	
	Verkehrsanbindung des Standorts	entlang Routen, erreichbar zu Fuß oder mit dem Rad	4

	Zentrumsfunktion des Standortes	Gastronomie (Hotels, diverse Unterkünfte; Camping etc., Bars, Restaurants, regionale Feinkostläden), Einzelhandel (regionale Produkte, Kunsthandwerk), Sportgeschäfte (Radfahrer, Wanderer), Fahrtendienste (Bike- und Taxiservice), Verleih von benötigtem Equipment, (Reparatur-)Werkstätte, Tourismus-Einrichtungen (Infopoints, Exkursionseinrichtungen), Gesundheitsförderung (Krankengymnastik, Wellness-Zentrum/SPA), soziale und kulturelle Einrichtungen (Veranstaltungs-, Ausstellungsorte), Ausbildungsstätte für TURISMO LENTO		
	Marktlage des Standortes	Es stehen sämtliche Gebäude leer und es müssen sowohl Nutzungskonzepte als auch Betreiber gefunden werden. Großer Zusammenschluss mehrerer Akteure und Nutzer, Konkurrenzsituation zum Städtetourismus teilweise vorhanden (aber auch gut adaptierbar)		
	Kennzahlen des Standortes	lokale Akteure sehr kooperationsbereit für Belebung durch Tourismus, Image TURISMO LENTO soll vorangetrieben werden (Tourismus mit Wertschätzung für historische und regionale Kulturgüter), Strukturschwache Regionen, vor Projektstart keine finanziellen Mittel für Renovierung/ Sanierung baufälliger Objekte verfügbar		
	Unternehmensstruktur des Standortes	Betriebsformen: Einzelhandel, Fachhandel, Spezialgeschäfte, Gastronomie, Gesundheitseinrichtungen, Kulturhandel Unternehmenstypen: Parallelgeschäft/ Hauptgeschäft, Kleinerzeuger, Direktvermarkter, stationäre Händler, Markthändler		
	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	Grundstückszustand: bebaute Grundstücke mit teilweise stark renovierungsbedürftigen Immobilien durch kostenlose Pachtverträge vom Staat an regionale Unternehmen vergeben, breites Spektrum bzgl. Denkmalschutz (geringes bis wertvolles kulturelles Erbe)		
Akteure in der Projektentwicklung				
Öffentliche Akteure	Agenzia del Demanio, Provinzen und Regionen, Anas S.p.A (MEF)	Rolle	Eigentümer und Projektleiter	5
		Ressource	Know-how in Projektentwicklung und Organisation, Werkzeuge und Vorlagen für Umnutzung und Revitalisierung von öffentlichen Gebäuden	
		Aktivitäten / Produkte	Immobilien	

		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Ziel ist es, zur wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung des Landes beizutragen, als auch die Reduzierung der öffentlichen Ausgaben, Maximierung des Vermögenswerts und die Optimierung der von den zentralen Verwaltungen verwendeten Flächen.	
	MIT (Ministerium für Verkehr und Infrastruktur)	Rolle	Projektpartner, Berater	8
		Ressource	Know-how	
		Aktivitäten / Produkt	Konzept	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Regionalentwicklung, Verkehrsnetz Verbesserung und Förderung	
	MiBACT (Ministerium für Kulturgüter und Tourismus)	Rolle	Projektpartner, Berater	9
		Ressource	Know-how	
		Aktivitäten / Produkt	Konzept	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Förderung kulturellen Erbes	

	Provinzen und Regionen (comune, provinzia)	Rolle	Gebäudeeigentümer, Organisation Ausschreibungen für Gebäude im Eigentum der Provinzen/Regionen, Förderung Projekt	5
		Ressource	Gebäudeeigentum, Know-how Ausschreibungsverfahren und Projektförderung	
		Aktivitäten / Produkt	Immobilien	
		Von wann bis wann	ganz	
		Ziele & Interessen	Regionalentwicklung, Förderung des lokalen Tourismus, Förderung von kleinen Einzelunternehmen, Verbesserung der öffentlichen Immobilienvermögen	
Private Akteure	Anas S.p.A (Gesamtstaatliche Autonome Straßenverwaltung AG)	Rolle	Gebäudeeigentümer, Förderung Projekt	7
		Ressource	Gebäudeeigentum, Straßenbau- und Erhaltung, Know-how Projektförderung Entwicklung, Strukturierung und Verwaltung der Initiativen zur Wertsteigerung der Immobilien	
		Aktivitäten / Produkte	Immobilien	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Förderung kulturellen Erbes und Regionalentwicklung	
	Bewerber Wettbewerb	Rolle	Bewerber	
		Ressource	Geschäftsplan für die Entwicklung gewisser Gebäude	
		Aktivitäten /	Nutzungskonzept	

		Produkte		
		Von wann bis wann	24.07.2017 - 16.04.2018	
		Ziele & Interessen	eigenes erfolgreiches Geschäft gründen und führen , Förderung Tourismus	
Intermediäre Akteure	Partner Staatseigentumsamt (ANCI/FPC, Ente Nazionale per il Microcredito, Invitalia, Agenzia Nazionale Giovani (Nationalagentur für Jugend)	Rolle	Mitfinanzierer des Projektes	10
		Ressource	Know-how in Projektentwicklung- und Management, Know-how bei Unterstützung des Diskurses Jugend-Regierung, Aufwertung und Revitalisierung von historischen Gebäuden, Finanzierung	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Start-Up Hilfestellung für Jungunternehmer und innovative Projekte, Mikrofinanzierung, Förderung kulturellen Erbes und Regionalentwicklung	
	Istituto del Credito Sportivo (öffentliche Bank), CONI (Olympischer Komitee)	Rolle	Mitfinanzierer des Projektes	11
		Ressource	Know-how Projektplanung und Finanzierung von Sporteinrichtungen, Know-how Sportförderung und - bildung	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele &	Organisation und Unterstützung des Nationalsportes, Förderung und Finanzierung des Sportsektors	

		Interessen		
	Partner Slow Tourism und Dritter Sektor (Associazione Europea delle Vie Francigene (AEVF), Comitato Vie Francigene del Sud, Cammini del Sud, CSVnet- Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato, Fondazione con il Sud)	Rolle	Mitfinanzierer des Projektes, Projektentwicklung	12
		Ressource	Know-how in Projektentwicklung für Kultur und Denkmalschutz, Know-how Tourismusförderung	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Förderung europäischer Kulturstraßen, Förderung Wandern und Radsport, Förderung kulturellen Erbes und Bildung	
	Touring Club Italiano, FederTrek, Legambiente, Italiacamp, AICA, Associazione Borghi Autentici, Cittadinanzattiva	Rolle	Berater, Raumanbieter	13
		Ressource	Raum für Präsentationen und Presskonferenzen, Know-how Förderung sportliche Aktivitäten und Nachhaltigkeit, Know-how Digitalisierung von Geschäft	
		Aktivitäten / Produkte	Veranstaltung	
		Von wann bis wann	durchgehend	
		Ziele & Interessen	Förderung Slow Tourismus, Förderung Sport und nachhaltige Entwicklung, Verbreitung von digitalem Wissen	
Vernetzung der	In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher, intermediärer und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die staatliche			

Akteure	Immobilienagentur (MiBACT), das Verkehrsministerium (MIT), das Kulturministerium und die örtliche Verwaltung. Private Akteure waren eine Straßenverwaltungs AG und die jeweiligen Bewerber. Intermediärer Akteur war ein Startup-Unternehmen für Jungunternehmer (ANCI), das staatliche Sportförderprogramm inkl. Olympisches Komitee (CONI), ein Komitee für Tourismusförderung (AEVF) und ein Tourismusclub (AICA). Die staatliche Immobilienagentur musste denkmalgeschützte Immobilien vermitteln um den Verfall zu verhindern. Das Ministerium für „Kulturerbe und Tourismus“ und das Ministerium für „Infrastruktur und Verkehr“ wurden in das Projekt integriert. Es wurde ein Kernteam aus den jeweiligen lokalen Zweigstellen der Immobilienagentur geformt, um die Ausschreibung, wie auch die Vergabe und die weitere Betreuung während dem Pachtvertrag der Immobilien zu regeln.		
Prozesse der Projektentwicklung			
bitte alle Schritte projektspezifisch gemäß der Glossar-begrifflichkeiten benennen, die Schritte bitte zeitlich ordnen und die Dauer benennen ("von wann bis wann")			
Schritt 1. Beginn des Projektes	Akteurskonstellation	Agenzia del Demanio, MiBACT, MIT, ANAS SpA	4
	Vorgehensweise	Eine gemeinsame Absichtserklärung wurde unterschrieben und initiierte ein Netzwerk-Projekt zur Wertsteigerung von staatlichen/ öffentlichen Immobilien entlang historischer, kultureller, religiöser Pilger- und Wanderrouten, Teil des strategischen Tourismusplans 2017-2022	
	von wann bis wann	16.12.2015	
	Instrumente	Absichtserklärung	
	Ergebnisse / Produkte	Grünes Licht für die Entscheidungsfindung weiterer Aspekte des Projektes Projektinitiierung (Teil des strategischen Tourismusplans)	
Schritt 2. Abwicklung der Regelungen und Prozesse	Akteurskonstellation	Alle Akteure	4,14
	Vorgehensweise	Portfolio der Immobilien vervollständigen, Vereinbarungen und Verträge schließen, Werkzeuge definieren, Partnerschaften eingehen	
	von wann bis wann	16.12. 2015 - 09.05.2017	

	Instrumente	Grundkonzept	
	Ergebnisse / Produkte	Eine Grundstruktur für das Projekt	
Schritt 3. Öffentliche Anhörung	Akteurskonstellation	24.632 Teilnehmer aus Italien (76%) und Ausland (24%), von denen 78% unter 40.	4
	Vorgehensweise	Die öffentliche Anhörung diene als Werkzeug um die Festlegungen und Ziele des Projektes, als auch Nutzergruppen und Wünsche des Publikums zu präzisieren. Es wurden Fragen gestellt um ein Nutzer-Profiling zu erstellen (Alter, Staatsangehörigkeit, Teilnahme an Organisationen). Dann wurde nach den Gewohnheiten beim Wandern und nach der eigenen Meinung über Slow Tourismus, die Hauptidee des Projektes und das Interesse an der Teilnahme am Projekt gefragt. Vorschläge und Wünsche wurden ebenfalls notiert.	
	von wann bis wann	09.05.2017 - 26.06.2017	
	Instrumente	Öffentliche Anhörung	
	Ergebnisse / Produkte	Klare Wünsche, Vorschläge und Ideen der Bevölkerung (Wunsch für eine bürokratische Vereinfachung, Vorschläge für neue Funktionen, Tourismusarten, ganzjährige Nutzung der Gebäuden, Wichtigkeit WiFi, Verbindung mit öffentlichen Verkehr). Anzahl an Interessierten (92% für kostenlose Überlassung, 83% für Konzession zur Wertsteigerung)	
Schritt 4. Erste Ausschreibung	Akteurskonstellation	Agenzia del Demanio Aufsichtspersonen, Bewerberfirmen, Kooperationen, Assoziationen mit mind. 51% Anteil an unter-40-jährige Teilnehmer	4
	Vorgehensweise	Bewerbungsprozess für eine kostenlose Konzession für 41 öffentliche Gebäude. Die Konzessionsinhaber werden mittels öffentlicher Verfahren ausgewählt (Kriterien: Umwelt Nachhaltigkeit, Energie-Effizienz und Bewertung der touristischen Chance). Die Dauer der Konzession darf nicht länger als neun Jahre sein und kann je nach den vom Konzessionsinhaber geleisteten Investitionskosten für weitere neun Jahre verlängert werden	
	von wann bis wann	24.07.2017 - 11.12.2017	
	Instrumente	Ausschreibung	
	Ergebnisse / Produkte	Abgegebene Bewerbungen, Beginn der Bewertung.	

Schritt 5. Zweite Ausschreibung	Akteurskonstellation	Agenzia del Demanio Aufsichtspersonen; Bewerber - führende private Betreiber (einheimische und internationale Privatpersonen, Firmen, Organisationen, Kooperationen, Unternehmensgruppen) mit geeigneten wirtschaftlichen und finanziellen Voraussetzungen	4
	Vorgehensweise	Bewerbungsprozess für eine Konzession zur Wertsteigerung von 48 öffentlichen und privaten Gebäuden. Die Konzession wird für mindestens 6 Jahre und maximal 50 Jahre vergeben. Diese beinhaltet das Recht, die Immobilien zu wirtschaftlichen Zwecken bis dem Erreichen des wirtschaftlich-finanziellen Zieles des Investitionsplans zu nutzen. Die Konzessionsinhaber sollen die Sanierung, Funktionsumwandlung und Wartung der Liegenschaft übernehmen und erfolgreich ihre Projektziele erfüllen. Die Ausschreibungsunterlagen sind auf der Agenzia Webseite komplett frei zugänglich. Zusätzlich zu den erforderlichen Unterlagen ist auch eine Anzahlung von 2000€ als Kautions zu hinterlegen.	
	von wann bis wann	04.12.2017 - 16.04.2018	
	Instrumente	Ausschreibung	
	Ergebnisse / Produkte	Abgegebene Bewerbungen, Beginn der Bewertung.	
Schritt 6. Bewertung der Angebote und Gewinnerwahl	Akteurskonstellation	Bewertungskommission (Akteure Agenzia del Demanio, und Provinzen und Regionen)	4
	Vorgehensweise	Kriterien der Bewertung sind qualitativ (70%) und quantitativ (30%). Die qualitativen sind: Renovierung und Umnutzung (max. 30 Punkte); Touristische Gelegenheiten (max. 20 Punkte); Nachhaltigkeit (max. 10 Punkte); Energieeffizienz (max. 10 Punkte). Die quantitativen sind: Jahresmiete (max. 20 Punkte); Zeitdauer (max. 10 Punkte).	
	von wann bis wann	Dauer - ca. 5 Monate (3+2)	
	Instrumente	Auslosung	
	Ergebnisse / Produkte	Gewinnerwahl, Verträge	
Funktionsspezifische Aspekte			
Kompetenzen	Projektentwickler, Wettbewerbsentwicklung und der Zusammenschluss von den verschiedenen öffentlichen Akteuren um ein größeres Ziel zu erfüllen.		

Zwischenschritte	Grundkonzept, öffentliche Anhörung, Ausschreibung, Auslosung		
Deals	Außerstrukturelle Deals sind nicht vorhanden.		
Verträge	Die Pachtverträge mit den einzelnen Nutzern müssen erst erstellt werden, in diesen ist auch das Nutzungskonzept verankert.		
Sonstiges			
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren			
Erfolgsfaktoren	1. Clustering von ähnlichen Funktionen entlang Straßen/Wege	Das Clustering hilft bei der Vernetzung der einzelnen Teile der Regionen und verbindet somit die einzelnen Bauwerke die in 'Isolation' stehen. Die bestehenden Gebäude in den Dörfern wurden mit den bestehenden Gebäuden des Projektes mit Hilfe von ähnlichen oder nötigen neuen Funktionen verbunden.	3,4
	2. Offener internationaler Wettbewerb	Ein offenes internationales Wettbewerbsverfahren gibt vielen verschiedenen Teilnehmern (auch jungen Akteuren, ohne großer Berufserfahrung, dafür aber mit viel Potential), die Möglichkeit an Projekten mitzuwirken um in ihrem Berufsfeld Fuß zu fassen. Es besteht Chancengleichheit für alle Bewerber.	3,4
	3. Die öffentliche Anhörung als Werkzeug und die Transparenz bei der Verwaltung	Die öffentliche Anhörung, die vor den Ausschreibungen durchgeführt wurde, hat die Projektrichtlinien und Hauptideen stark beeinflusst. Das Projekt wird persönlich, über die Medien inkl. Social Media, über die Websites der Agentur, über die Projektpartner beworben. Regelmäßige Updates in den verschiedenen Phasen werden abgebildet. Alle Informationen, Kontaktdaten und Bewerbungsunterlagen sind komplett öffentlich über die Webseite der Agentur verfügbar.	3,4
Erfolgskritische Faktoren	1. Businessplan nicht erfüllt	Angebotene finanzielle Hilfe und Beratung von dem Gewinner nicht angenommen; Übervorteilung der eigenen Möglichkeiten als Geschäftsführer, schlechte Kommunikation zwischen den Partnern	
	2. Konzept	Der Erfolg, die Immobilie zu erhalten bzw zu restaurieren ist stark davon abhängig, was für ein Nutzungskonzept sich in diesen Gebäuden befindet.	
	3. Engagement	Der Erfolg, die Immobilie zu erhalten bzw zu restaurieren ist vom Engagement der einzelnen Nutzer abhängig.	

Fazit		
	<p>Das Projekt "Cammini e Percorsi" ist ein erfolgreiches Beispiel dafür, wie man mit historischen Strukturen, die leer stehen, gewinnbringend arbeiten kann, um die regionale Wirtschaft und den Tourismus in abgelegenen Ortschaften zu stimulieren. Man lenkt den Besucher mithilfe von einem Netzwerkprojekt so in weniger bekannte Regionen von Italien und setzt auf nachhaltigen kulturellen Tourismus. Akteure mit bestehendem Know-how unterstützen junge gesponserte Unternehmer. Ein großer Unterschied zu dem vorigen Projekt der Agentur - Valore Paese Fari- bei dem die Businesspläne der neuen Besitzer der Leuchttürme nicht ordnungsgemäß überprüft wurden, werden hier strenge Regelungen und Fristen eingehalten. Durch die öffentliche Anhörung wurde gesichert, dass die Werte und Meinungen der angesiedelten Bevölkerung umgesetzt und berücksichtigt werden.</p>	
Interview	Datum	

<p>Francesca Graziani AGENZIA DEL DEMANIO</p>	<p>15.07.21</p>	<p>CAMMINI E PERCORSI ist ein Netzwerkprojekt der Agenzia del Demanio – gefördert vom Ministerium für Kulturerbe und Tourismus (MiBACT) und dem Ministerium für Infrastruktur und Verkehr (MIT) in Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen Einrichtungen – das auf die Wiederherstellung von stillgelegten öffentlichen Gebäuden entlang von Radwegen und historisch-religiösen Routen im Sinne der Wiederbelebung der lokalen Gemeinschaften und des Wirtschaftssystems mithilfe von öffentlich-privaten Partnerschaften (PPP) ausgelegt ist. Im Rahmen des Strategischen Tourismusentwicklungsplans 2017-2022 und des Nationalen Tourismussystems für Radwege/Sonderplan für die touristische Mobilität zielt die Initiative darauf ab, gemeinsame Aktionen zur territorialen Entwicklung und zur Förderung des touristischen Unternehmertums zu starten und öffentliche Gebäude als „ Container“ oder Plattformen für Dienstleistungen für Wanderer, Pilger und Radfahrer (wie Unterkunft, Verpflegung und Erfrischungen, Einzelhandel, Fahrrad- und Taxidienste, Infopoints, Gebietsverbände, Tourismusförderung, medizinische Einrichtungen, Wellnesszentren, soziale und kulturelle Aktivitäten, regionaltypische Produktionen, Bildungsstätten zu Themen und Professionalität des Sektors usw.) zu gestalten. Nachhaltiger Tourismus soll so mit kulturellem Erbe verbunden werden und Tourismusströme sollen in weniger frequentierte Bereiche gelenkt werden. Ein weiteres Ziel ist die nachhaltige Restaurierung und Wiederverwendung leerstehender kulturell wertvoller Gebäude. Jungunternehmer sollen wirtschaftlich gefördert und Standorte vernetzt werden. Wesentliche Punkte zur Umsetzung dieser Ziele waren: 1. Kulturtourismus, 2. die Absichtserklärung zwischen der Agenzia del Demanio (Projektinhaber und -manager) und den auf nationaler Ebene beteiligten öffentlichen Behörden (Projektträger/in) 3. Auswahl der Reiserouten, festgelegt durch dem MiBACT und der MIT (historisch-religiöse Wege, Radwanderwege und andere lokal anerkannten Routen) 4. Auswahl der Objekte (staatliche Datenbank der Agenzia del Demanio und anderer öffentlicher Einrichtungen wie Gemeinden, Provinzen, Regionen, Entfernung max. 5 km für historisch-religiöse Wanderwege und max. 15 km für Radwege. Das Portfolio für 2017 besteht aus 103 Immobilien (43 im Besitz des Staates, 60 im Besitz anderer öffentlicher Einrichtungen). Für diese Auswahl wurden entsprechende technische, administrative, städtebauliche und denkmalpflegerische Prüfungen und vorbereitende Maßnahmen durchgeführt. 5. Partnerschaften mit institutionellen Einrichtungen, die für Raum- und Stadtplanung und -erhaltung zuständig sind, insbesondere mit Gemeinden und Regionen.</p> <p>6. Spezifische Verfahren zur Bewertung der Vermögenswerte, die – abhängig von den Eigenschaften der Immobilien –</p>	
--	-----------------	--	--

		<p>durch die Anwendung zweier unterschiedlicher PPP-Instrumente mit unterschiedlichen Beteiligungsvoraussetzungen erfolgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kostenlose Konzession für 9 Jahre an Jungunternehmer (Alter max. 40 Jahre), im Gegenzug für Renovierung, Funktionsumbau und Instandhaltung; Aufwertungskonzession bis zu 50 Jahre. <p>7. Öffentliche Befragung; Eine Kommunikationsaktivität vor der Angebotsphase ermittelte via Online-Fragebogen weitere Ideen, Vorschläge und Feedback von Bürgern, welche am Slow Travelling und an der Konzessionierung interessierten waren. Mit knapp 25.000 Teilnehmern hat die öffentliche Befragung dazu beigetragen, das Projektkonzept und die Verfahren zur Vergabe der Grundstücke zu optimieren.</p> <p>8. Definition und Veröffentlichung der Anforderungen. Konzessionäre werden durch Offenlegungsverfahren ausgewählt (Berücksichtigung: Bedeutung des Renovierungsprojekts, die ökologische Nachhaltigkeit und Energieeffizienz, Tourismus). Die Agentur ist für die Verwaltung, Rationalisierung und Sanierung von Staatseigentum verantwortlich und fördert in Zusammenarbeit mit zentralen Institutionen und lokalen Behörden die Erneuerung und Wiederverwendung von öffentlichen Vermögenswerten.</p>	
--	--	---	--

Francesca Graziani AGENZIA DEL DEMANIO	15.07.21	<p>Ziel der Agentur ist die Eindämmung der öffentlichen Kosten als auch zur wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung des Landes beizutragen. Die Agentur mit Sitz in Rom ist auf nationaler Ebene für den Start, die Koordination und die Kontrolle der Initiativen verantwortlich, die von ihren Büros vor Ort durchgeführt werden (17 verschiedene regionale Zweigstellen). Zur Durchführung und Leitung des Projekts wurde eine Arbeitsgruppe von etwa 30 Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten (Technik, Wirtschaft, Recht, Kommunikation usw.) aus verschiedenen Büros und regionalen Niederlassungen gebildet. Die Arbeitsgruppe führt verschiedene Aktivitäten zusammen mit den beteiligten lokalen Behörden durch, auch dank der Unterstützung des weitreichenden Netzwerks von Partnern: technisch-administrative Aktivitäten (Definition des Projekts; Analyse der Gebiete – geografischer Kontext, Infrastrukturen, Attraktivität; Analyse der Routen und Eigenschaften; Ermittlung der Valorisierungsstrategie; Erstellung der technisch-administrativen Dokumentation); Kommunikations- und Werbeaktivitäten (Design des Logos – Markenidentität des Projekts; öffentliche Konsultation; Medienkommunikation und Werbung – Website der Agentur, soziale Netzwerke, Newsletter, Presse, Fernsehen usw.; Veranstaltungen – Treffen, Kongresse, Tage der offenen Tür in den Objekten etc.), Ausschreibungsaktivitäten (Definition und Veröffentlichung der Ausschreibungen; Ausschreibungsausschüsse; Vertragsgestaltung; Überwachung). Für die öffentliche Befragung wurde der Italian Touring Club (ITC) hinzugezogen. Der ITC war bereits Partner der Agentur bei früheren Aufwertungsprojekten und ist derzeit die einzige Einrichtung in Italien, die ein integriertes Angebot an touristischen Informationsinstrumenten und -diensten vorschlägt; territoriale Animations- und Verbesserungsprogramme; kulturelle Freiwilligenarbeit; Forschung. Der ITC und die Agentur haben den Fragebogen zur öffentlichen Konsultation und die Online-Kommunikation vorbereitet. Die Helpdesk- und FAQ-Dienste, die Datenerhebung und den Ergebnisbericht, sowie die Werbemaßnahmen wurden von beiden erarbeitet. Da die Unternehmer keine Anschaffungskosten durch die Immobilie haben, verpflichten sie sich die Restaurierungskosten zu tragen. Im Sinne der ausgestellten Konzession erhält der Staat außerdem eine Gebühr für die gesamte Konzessionslaufzeit. Das erste Ergebnis der öffentlichen Befragung für das Projekt verzeichnete eine breite Beteiligung von fast 25.000 Antragstellern. Die beliebtesten Aktivitäten entlang der Reiserouten sind: Besuch von historischen und naturbelassenen Regionen, Verkostung regionaler Produkte; Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen und Sport. Die Medienpräsenz des Projektes und folglich das Interesse war von internationalem Ausmaß. Die größten Hindernisse waren, dass viele Wege und Trails in Italien sind noch nicht offiziell</p>	
---	----------	---	--

		<p>anerkannt oder infrastrukturell ausgebaut sind. Das umfasst derzeit 14 Routen, mehr als 30 öffentliche Gebietskörperschaften mit eigenen Grundstücken und über 100 Vermögenswerten. Die Verwaltung wichtiger Informationen und Daten zu den Liegenschaften, die Strukturierung einheitlicher Dokumente und Abläufe. Die Koordination der unterschiedlichen Eigentümer sind die komplexesten Aufgaben, die der Arbeitskreis zu bewältigen hat. Das Generalbüro der Agentur in Rom verwaltet die Richtlinien für die Projektbearbeitung, sammelt Daten, formatiert Dokumente, steuert Prozesse und pflegt die Beziehungen zu internationalen Partnern. Die örtlichen Ämter versorgen die Immobilien in ihrem Zuständigkeitsbereich. Mit einer so großen Beteiligung an der öffentlichen Befragung und so vielen Informationsanfragen (speziell international), hatte die Agentur nicht gerechnet. Es wäre wünschenswert, einen eigenen Info-Point anzubieten, um Antworten strukturierter bearbeiten zu können und gleichzeitig mehrsprachige Dokumente bereitzustellen. Es wäre auch wünschenswert, angesichts der neuen Zielgruppe des Projekts CAMMINI E PERCORSI gezieltere Förderprogramme anzubieten, um jungen Menschen aus Entwicklungsländern zu helfen.</p>	
Kontaktinformationen			
Ansprechpartner	Name	Francesca Graziani - AGENZIA DEL DEMANIO	
Projektentwickle	Adresse		

r / Investor	E-Mail-Adresse	francesca.graziani@agenziademanio.it camminiepercorsi@agenziademanio.it	
	URL	http://www.agenziademanio.it/opencms/it/progetti/camminipercorsi/camminiepercorsienglishversion/	
	Telefon	0039 06 4236 71	
Internetseite des Projektes	URL	http://www.agenziademanio.it/opencms/it/progetti/camminipercorsi/camminiepercorsienglishversion/	
10. Quellen			
1	Diana Burke:"Italy is Giving Away over 100 Castles for Free", Observer, 19.05.17 (Zugriff: 01.11.2017)		
	http://observer.com/2017/05/state-property-agency-italy-giving-away-over-100-castles-for-free/		
2	Catherine Edwards:"Why Italy is 'giving away' 100 historic buildings for free", The Local, 15.05.2017 (Zugriff: 01.11.2017)		
	https://www.thelocal.it/20170515/why-italy-is-giving-away-100-historic-buildings-for-free		
3	Calogero Boccadutri:"Cammini e percorsi (Different paths): Creating work in tourism",Diritto Societario e Commerciale , 19.05.2017 (Zugriff: 10.11.2017)		
	http://www.boccadutri.com/cammini-e-percorsi-different-paths-creating-work-in-tourism/		
4	Webseite Projekt (Zugriff 10.11.2017)		
	http://www.agenziademanio.it/opencms/it/progetti/camminipercorsi/camminiepercorsienglishversion/		
5	Webseite Agenzia del Demanio (Zugriff 20.11.2017)		
	http://www.agenziademanio.it/opencms/it/agenzia/missionevalori/		
6	Webseite Agenzia del Demanio Karte Routen (Zugriff 20.11.2017)		
	https://dati.agenziademanio.it/cammini.html		

7	Webseite Anas S.p.A. (Zugriff 07.01.2087)
	http://stradeanas.it/en
8	Webseite MiT (Zugriff 07.01.2018)
	http://www.mit.gov.it/en/about-us
9	Webseite MiBACT (Zugriff 07.01.2018)
	http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/index.html#&panel1-1
10	Webseiten Partner 1 (Zugriff 08.01.2018)
	http://www.invitalia.it/site/eng/home.html ; http://www.microcredito.gov.it/ ; http://www.anci.it/index.cfm?layout=dettaglio&IdDett=28515
11	Webseiten Partner 2 (Zugriff 08.01.2018)
	http://www.creditosportivo.it/index.html ; http://www.coni.it/en/
12	Webseiten Partner 3 (Zugriff 08.01.2018)
	http://www.viefrancigene.org/en/ ; http://www.csvnet.it/english-version
13	Webseiten Partner 4 (Zugriff 08.01.2018)
	http://www.federtrek.org/chi-siamo/ ; https://www.touringclub.it/ ; http://www.aicanet.it/
14	Liste Immobilien (Zugriff 08.01.2018)
	http://www.agenziademanio.it/export/sites/demanio/download/agenzia_m_z/SCHEDA-BENI-2017.pdf
15	Webseite Wikipedia Italien (Zugriff 02.3.2021)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Italien
16	Webseite Statista (Zugriff 02.3.2021)

	https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160142/umfrage/arbeitslosenquote-in-den-eu-laendern/
17	Webseite Salzburger Nachrichten (Zugriff 02.3.2021)
	https://www.sn.at/leben/reisen/italien-will-massentourismus-in-kunst-und-kulturstaedten-regulieren-7157422
10. Quellen Abbildungen	
Sämtliche Abb.	Webseite Projekt (Zugriff 10.11.2017)
	http://www.agenziademanio.it/opencms/it/progetti/camminipercorsi/camminiepercorsienglishversion/

14.1.6 Erfassungsschema Caux Palace

Erfassungsschema			
Titel des Projektes		Caux Palace	
Kenndaten des Projektes			Quellen
Beschreibung des Projektes	Projektentwicklungstyp	Redevelopment Bestandsimmobilie	4
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Kultur, Bildung	
	Immobilienart	Palast	1
	Ziel + Vision des Projektes	„CAUX-Initiativen der Veränderung“ ist eine gemeinnützige, unabhängige Stiftung. Ihre Hauptaufgabe ist der Betrieb und Unterhalt des internationalen Konferenzzentrums im ehemaligen, oberhalb von Montreux gelegenen Caux Palace und die Organisation und Durchführung des Caux Forums. „CAUX-Initiativen der Veränderung“ engagiert sich für Frieden, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit.	2
	Zielgruppe	Die Immobilie hat zwei alternierende Zielgruppen, Auszubildende in der Hotelbranche (Swiss Hotel Management School; September bis Juni) und Geschäftsleute (Konferenzcenter, Seminarräume; Juli, August)	
	Ausgangssituation	1900 - 1902 - der Caux Palace wird von Ami Chessex und dem Architekten Eugène Jost erbaut. Caux Palace ist eines der modernsten, luxuriösesten und größten Hotels, das bis dahin je in der Schweiz erbaut worden ist. 1929 - 1939 - der Erste Weltkrieg und der Börsencrash von 1929 stürzen das Hotel ins Defizit. Zu Beginn des Zweiten Weltkrieges geht das Hotel schließlich bankrott. 1944 - unter der Schirmherrschaft der Schweiz öffnet das Caux Palace-Hotel erneut seine Tore	5
	Image des Standortes vor Entwicklung	historischer Ort des Dialoges und Austausches	

	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	Historie, dezentraler Standort, befindet sich auf einer Terrasse (Balkon zum Genfer See)	
	Auslöser	Der Diplomat Philippe Mottu (Oxford Group) wollte den Abriss des Gebäudes verhindern und überzeugte den Bürgermeister, ein internationales Konferenzzentrum in der Region Montreux im Zeichen des Friedens und gegen Hass, Leid und Feindseligkeit im zerrissenen Europa zu setzen.	
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	Durch den Einzug der Hotel Manager Schule 1995 konnte der Palast erst revitalisiert werden.	5,14
Daten zur Kommune	Name der Kommune	Caux	4
	Region	Gehört zur Gemeinde Montreux; Bezirk Riviera-Pays-d'Enhaut	4
	Land	Waadt	4
	Nation	Schweiz	4
	Einwohnerzahl Kommune	Einwohnerzahl Caux 2547 (2015), Einwohnerzahl Montreux 25.984 (12/ 2018)	4,8,9, 15
	Demographische Dynamik	Bevölkerungszuwachs in Waadt von 2010 bis 2019 um 12,9% (2020: 805098 EW, Einwohner/ km² 2019: 285,4, Die Bevölkerung in Caux ist seit 2011 relativ konstant. Die Statistics Vaud analysierte das demografische Wachstum von Waadt im Jahr 2020. Bevölkerungsanstieg von 1,1% (in den letzten 3 Jahren).	8
	Arbeitslosenquote der Kommune	Arbeitslosenquote Waadt 2021: 5,0% Arbeitslosenquote Montreux 2015 : 6,6%	10
Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	Kleinzentrum		

	Kennzahlen der Kommune	Schweizer Haushalte bestehen im Durchschnitt aus 2,19 Personen/ Haushalt und haben ein monatliches Einkommen von 7.618 CHF. Zusammen mit dem Einkommen aus anderen Quellen sowie Transfereinkommen beträgt das Bruttoeinkommen 10.052 Schweizer Franken. Waadt BIP/Kopf 2018: 74060 CHF BIP in Mio. CHF 2018: 58'962 (4,9 %)	11,12,16
Beschreibung des Standortes	Name des Standortes	Caux VD, 1824 Montreux, Schweiz	4
	Lage des Standortes in der Stadt	Die Lage des Standortes Caux VD liegt auf 1054 m ü. M., am Rand der Schweizer Alpen, an den Waadtländer Voralpen, der Palast liegt am westlichen Rand von Caux, auf einer 400 Meter langen Terrasse über dem Genfer See	4
	Lageneinordnung des Standortes	am westlichen Rand des Kurortes	4
	Verkehrsanbindung des Standorts	Montreux - Caux mit dem Zug etwa 25 Minuten, mit dem Auto etwa 15 Minuten, mit dem Rad etwa 50 Minuten, zu Fuß etwa 1.5 Stunde, Caux gehört zur politischen Gemeinde Montreux, wird meist in Verbindung mit dem Berg Rochers de Naye genannt. Orte in der Umgebung sind Montreux (Vaud), ca. 1,5 km, Glion (Vaud), ca. 0,8 km (gehört ebenfalls zu Montreux), Veytaux (Vaud), ca. 1,8 km, Les Avants (Vaud), ca. 2,2 km	4
	Zentrumsfunktion des Standortes	Auf dem Standort und in dessen Umgebung finden sich wenige Restaurants und Chalets, ein weiteres Hotel in direkter Nachbarschaft, der Caux Palace selbst beinhaltet ein Theater.	13
	Marktlage des Standortes	Durch die Lage in der Stadt und die Größe des Projektes gibt es keine unmittelbare Konkurrenz des Standortes zu anderen Unterkünften in der Stadt. Der Caux Palace selbst beinhaltet ein Theater.	
	Kennzahlen des Standortes	weiche Standortfaktoren: Image Business, Sport, Freizeit, Kooperationsbereitschaft lokaler Akteure gegeben (wenig vorhanden weil schlecht besiedelt), ökonomisch eher saisonale Auslastung des Standortes im Winter, im Sommer überschaubarer Tourismus (nur ornithologisch relevant, hier aber keine Besuchermassen)	
Unternehmensstruktur des Standortes	In der Nähe befinden sich einige wenige Restaurants und Chalets, ein weiteres Hotel in direkter Nachbarschaft, der Caux Palace selbst beinhaltet ein Theater, strukturschwache Region durch abgeschiedene Lage		

	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	Erbaut im 20 JH von einem Schweizer Architekten, auf einer 400 Meter langen Terrasse (Balkon zum Genfer See), Gegend sehr dünn besiedelt, , zuerst Luxushotel, ab 1914 abnehmender Tourismus in der Schweiz, über 5 Jahre fast kein Tourismus, ab 1927 finanzielle Umstrukturierung und mehr Fördergelder für Schweizer Hotels, 1930 bis 1935 wegen der Weltwirtschaftskrise schwierig, 1938 Caux Palace Hotel umbenannt in Hotel Esplanade (richtete sich an weniger exklusives Publikum), 1939 alle Aktivitäten eingestellt, ab 1944 Auffanglager für englische/amerikanische Soldaten und Flüchtlingslager (dadurch alles zerstört, jeder Verkaufsgegenstand wie z.B. Wasserhähne und Türklinken wurden demontiert und verkauft), seit 1890 ca. 10 Mio CHF investiert; davon nichts mehr übrig, ab 1946 Konferenzzentrum (Kaufpreis 1.050.000 CHF), Standort abgelegen, Winter/-Bergsportort, Ornithologisch relevante Region, spektakulärste Renovierung 1980 aller Dächer, schrittweise 200 Bäder renoviert,		
Akteure in der Projektentwicklung				
Öffentliche Akteure	Die Schweizerische Volksbank	Rolle	Besitzer	4
		Ressource	Palast	
		Aktivitäten / Produkte	Nutzungskonzept	
		Von wann bis wann	von 03.1946 bis 25.05.1946	
		Ziele & Interessen	Die Schweizerische Volksbank in Montreux, und der Bürgermeister der Stadt erkannten den Wert eines internationalen Konferenzzentrums in der Region	
	Schweizer Heimatschutz	Rolle	Denkmalschutz, Aufsichtsorgan	17
		Ressource	Steuerte Fachwissen bei und half dabei zu validieren was an dem Schloss alles erhaltenswert ist. (Fachkompetenz, Qualitätsmanagement)	
Aktivitäten / Produkte		unter Schutz stellen		

		Von wann bis wann	Seit 1991 und seit 2009 ist der Palast in der Kategorie 1	
		Ziele & Interessen	Baudenkmäler sollen erhalten, gepflegt und sinnvoll genutzt werden. Der Schweizer Heimatschutz engagiert sich zudem dafür, dass den einmaligen Ortsbildern Sorge getragen wird.	
Private Akteure	Schweizern	Rolle	Investorengruppe	4
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkt	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	1946	
		Ziele & Interessen	Eine kleine Gruppe von Schweizern war davon überzeugt, dass die moralische Aufrüstung (jetzt «Initiativen der Veränderung») zur Heilung und Wiederversöhnung des vom Krieg zerstörten Europas beitragen könne. Ermutigt von Frank Buchman, dem Gründer der moralischen Aufrüstung.	
	CAUX-Initiativen der Veränderung (IofC)	Rolle	Besitzer des Caux Palace - Konferenz und Seminarzentrum.	3
		Ressource	Schloss und Idee	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit und Grobkonzept	
		Von wann bis wann	von 25. 05.1946 bis jetzt	
		Ziele & Interessen	Hauptaufgabe ist der Betrieb und Unterhalt des internationalen Konferenzzentrums im Caux Palace und die Organisation und Durchführung des Caux Forums.	

	Swiss Hotel Management School	Rolle	Mieter (für den größten Teil des Jahres) Teil des Caux Palace. Teilvermietung außerhalb der Konferenzsaison, was die Auslastung der Anlage verbessert und mithilft, einen guten Teil der ordentlichen Unterhaltskosten zu decken.	7	
		Ressource	Umfassende Studienprogramme auf der Basis der international anerkannten Schweizer Hotellerie Tradition.		
		Aktivitäten / Produkte	Schule		
		Von wann bis wann	von 1995 bis jetzt		
		Ziele & Interessen	Das Caux Palace zählt zu den ersten Palace-Hotels der Schweiz und ist heute ein idealer Standort für die Ausbildung von Hospitality Management - Studentinnen. Der historische Palast befindet sich in der Nähe der belebten Stadt Montreux. Weitere Pluspunkte sind die zentrale Lage mitten in Europa, die Sicherheit des Landes, die hohe Lebensqualität, die vorhandene Natur, sowie die kulturelle und sprachliche Vielfalt.		
Vernetzung der Akteure	In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher und privater Akteure. Öffentlicher Akteur war eine Bank, die Gemeinde und das Denkmalschutzamt. Private Akteure waren eine Investorengruppe, eine Stiftung (CAUX-Initiativen der Veränderung-lofC), ein Gastronomiebetrieb (Hotel) und die Swiss Hotel Management School (SHMS). Die Stiftung ist der Eigentümer der Immobilie und konzipierte das Nutzungskonzept mit der Businessschool. Durch die soziale Kompetenz der Businessschool werden international Kunden akquiriert.				
Prozesse der Projektentwicklung					
bitte alle Schritte projektspezifisch gemäß der Glossarbegrifflichkeiten benennen, die Schritte bitte zeitlich ordnen und die Dauer benennen ("von wann bis wann")					
Schritt 1	Akteurskonstellation	Schweizerische Volksbank			5
	Vorgehensweise	übernimmt die Hotelgesellschaft Caux.			

	von wann bis wann	Im März 1946	
	Instrumente	Kaufvertrag	
	Ergebnisse / Produkte	Schweizerische Volksbank ist neuer Besitzer des Schlosses	
Schritt 2	Akteurskonstellation	Die Schweizerische Volksbank und Rund hundert Schweizer der Bewegung der Moralischen Aufrüstung	5
	Vorgehensweise	Die Bank schlug einen günstigen Kaufpreis von 1.050.000 Schweizer Franken. Rund hundert Schweizer Privatpersonen und Familien, kaufen den Caux Palace. Der Kaufvertrag wurde am 25. Mai 1946 unterzeichnet	
	von wann bis wann	25.05.1946	
	Instrumente	Kaufvertrag	
	Ergebnisse / Produkte	Die Caux- Stiftung wird mit der Verwaltung des Gebäudes beauftragt	
Schritt 3	Akteurskonstellation	Freiwillige	5
	Vorgehensweise	Bis zur Eröffnung restaurierten rund hundert Freiwillige das Gebäudeinnere, welches durch die Ereignisse des vergangen Jahrzehnts stark beschädigt war.	
	von wann bis wann	Mitte Juli 1946	
	Instrumente	Restauration und Eröffnung	
	Ergebnisse / Produkte	Konferenzzentrum öffnet seine Tore, für die erste Caux - Konferenzreihe mit über 3000 Teilnehmern.	
Schritt 4	Akteurskonstellation	Brite Peter Howard	5
	Vorgehensweise	Nach dem Tod Frank Buchmans beginnt für die Bewegung eine Übergangszeit.	
	von wann bis wann	1961 - 1965	
	Instrumente	Führungswechsel	

	Ergebnisse / Produkte	Der Brite Peter Howard, ein ehemaliger Politjournalist, übernimmt die Führung. Er verstirbt vier Jahre später. Da keine klare Struktur den Zusammenhalt sichert, treten unter den neuen Verantwortlichen Meinungsverschiedenheiten auf.	
Schritt 5	Akteurskonstellation	Caux Stiftung	5
	Vorgehensweise	Die Renovierung des kompletten Dachs des Caux Palasts.	
	von wann bis wann	1980	
	Instrumente	Die Renovierung wurde vom Verkaufserlös des Grand Hotels und durch den Erneuerungsfond finanziert.	
	Ergebnisse / Produkte	Ein neues Dach und damit ein intakter Schutz für die denkmalgeschützte Bausubstanz.	
Schritt 6	Akteurskonstellation	Politische Delegationen aus diversen Ländern	5
	Vorgehensweise	Einladung zur Aussprache und Versöhnung	
	von wann bis wann	1977 - 1995	
	Instrumente	Austausch, Konferenz	
	Ergebnisse / Produkte	Das Caux-Konferenzzentrum ist Schauplatz verschiedener Friedens- und Versöhnungsbemühungen, insbesondere der Bestrebungen für einen friedlichen Unabhängigkeitsprozess in Rhodesien (dem heutigen Simbabwe) oder für Dialoge zwischen Konfliktparteien, u.a. aus dem Libanon, Kambodscha, Somaliland und Südafrika. Zahlreiche ethnische Gruppen verschiedener Länder treffen im Ringen um Vertrauen und Aussöhnung in Caux aufeinander.	
Schritt 7	Akteurskonstellation	Swiss Hotel Management School (SHMS)	5
	Vorgehensweise	Beginn der Partnerschaft mit der Swiss Hotel Management School (SHMS)	
	von wann bis wann	1995	
	Instrumente	Neues Teilkonzept für der Palast	
	Ergebnisse / Produkte	Swiss Hotel Management School (SHMS) nutzt große Teile des Zentrums in der Zeit zwischen den Konferenzen. Durch	

		die Vermietung des Caux Palast konnte sich die Caux Stiftung mehr Sanierungsarbeiten und Verbesserungsarbeiten um und im Palast leisten.	
Funktionsspezifische Aspekte			
Kompetenzen		Größte Kompetenz ist das Pflegen politischer Kontakte. Parteiliche Differenzen sollen bereinigt werden. Über das dadurch entstandene Netzwerk definierte sich der Caux Palace als Aushängeschild für einen Ort des Dialoges.	
Zwischenschritte		Der wichtigste Zwischenschritt war sicherlich die Renovierung des Daches und der Ausbau zu einem Konferenzzentrum.	
Deals		Politische Zusammenkünfte und Diskussionen (zum Beispiel zwischen 1986-1995 in Caux stattfindenden interhumanitären und kontroversen Gruppentreffen unterstützen die Friedensgespräche im Libanon, Kambodscha, Somalia und Südafrika sowie den Dialog zwischen ethnischen Gemeinschaften in städtischen Zentren.)	
Verträge		Der wichtigste Vertrag war der Kaufvertrag und der Mietvertrag mit der Swiss Hotel Management School (SHMS).	
Sonstiges			
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren			
Erfolgsfaktoren	1. Lage	Gute Verkehrsanbindung per Bus, Zug oder Auto. Ausblick durch erhöhte Lage auf den Genfer See.	4
	2. Finanzierung	Seit 1995 systematische Renovierungen, hauptsächlich finanziert durch freiwillige Spenden und Zuwendungen von Kongressteilnehmern. Kritischer Punkt, da regelmäßige Renovierungsarbeiten durch Abhängigkeit freiwilliger Spenden nicht garantiert werden können. Eine sinnvolle Funktionalität dieser Spenden im Sinne eines Stiftungszweckes wird angedacht. In den letzten 10 Jahren sind die Erhaltungskosten von 2 Mio. auf 3,5 Mio. CHF angestiegen.	1
	3. Kooperation	„Swiss Hotel Management School“ ist 1995 mit 200 Studenten in den Caux Palast eingezogen. Jetzt studieren dort 2000 Studenten, 250 Angestellte arbeiteten für die Schule. „Swiss Hotel Management School“ ist die grösste Fachschule im Hotel- und Restaurantbereich in der Schweiz geworden.	1

	4. Nutzungssynergien	Konferenz und Seminarzentrum Swiss Hotel Management School Gemeinsame Bedürfnisse: Gastzimmer = Studentenzimmer (Campus); Seminarräume, Konferenzsaal, Haupthalle Gastronomie und Catering-Service	4
Erfolgskritische Faktoren	1. Konkurrenzsituation	Montreux Music & Convention Centre (2m2c) - ein modernes, großes, vielseitiges Kongresszentrum, der 8 km weit von Caux liegt. Auditorium für Konferenzen für bis zu 1800 Personen.	6
	2. Reichweite	Regional wenig effektiv. Wenig touristisch genutzt. Besucherzahlen über Kongresse gesteuert.	
Fazit			
	Der wichtigste Erfolgsfaktor ist eine gute Nutzungssynergie. Hier besteht ein erfolgreiches Zusammenspiel von Konferenzzentrum und Management Schule. Die 1946 gegründete Stiftung CAUX-Initiativen der Veränderung (CAUX-lofC) organisiert und koordiniert internationale und lokale Konferenzen, Seminare und Fortbildungskurse in der Schweiz. Diese finden bevorzugt im Konferenzzentrum des Caux-Palace statt und bringen somit eine kulturelle Vielfalt von Menschen zusammen. 1995 begann die Teilvermietung außerhalb der Konferenzsaison an die Hotelfachschule SHMS, was die Auslastung der Anlage verbesserte und mithalf, einen beträchtlichen Teil der anfallenden Erhaltungskosten zu decken.		
Interview	Datum		

<p>Jean Fiaux</p>	<p>06.08.21</p>	<p>1945 – Robert Hahnloser, Erich Peyer, Philippe Mottu – „Gründerväter“ der „Initiatives of Change“ Organisation. 1946 – Kaufvertrag für den Caux Palace 1960- 147.000 Übernachtungsgäste in Caux (Rekordjahr). 1961 – starb Frank Buchmann, Besucherzahlen gingen zurück. 1971 – 50.000 Übernachtungsgäste in Caux. 1978 – Verkauf des Grand Hotel Regina für die Instandhaltung von Caux Palast. Das Grundstück von Hotel Regina wurde von 25.000 m2 auf 16.000 m2 reduziert. In den 80er Jahren reduzierten sich die Übernachtungsgäste auf 30.000. Dieser Trend beunruhigte die Stiftung und es wurde 1994 eine Arbeitsgruppe geformt, um sich diesem Problem zu widmen. Teil dieser Arbeitsgruppe war Jean Fiaux. 1968 - Anschluss Jean Fiaux an „Initiatives of Change“ (IOC) 1994 – Personalstand 20 Angestellte: Tischler, Maler, Köche, Putzpersonal und ein Dutzend Freiwillige. Der Stiftungsrat der IOC Stiftung bestand aus 15 Personen. Innerhalb des Rates gab es noch einen Beirat mit 5-6 Personen, welcher für die Umsetzungen und Finanzierung des Caux Palastes zuständig war. Jean Fiaux saß in beiden dieser Räte. Das Team war sehr gut organisiert. Es gab keine Konflikte und die Atmosphäre war immer positiv gestimmt. Grund dafür war vermutlich die Grundeinstellung der Organisation selbst. Ein Mitglied des Rates war ein Architekt, dessen Aufgabe es war, eine Prioritätenliste mit zu erneuernden/ instandzusetzenden Palaststrukturen aufzuzeigen. 1994 – Bildung einer vier Mann starken Taskforce für ein neues Nutzungskonzept für den Caux Palast wird gebildet. Schon zu Beginn wurde die Taskforce auf eine Suchanzeige für Räumlichkeiten einer Tourismusschule aufmerksam. Das Kennenlernen der Taskforce und des Schuldirektors war ein voller Erfolg und man wurde durch die Dynamik und die Vision des Schuldirektors von einer guten Zusammenarbeit im Caux Palace überzeugt. Die Symbiose der beiden Nutzungen (Schule und Kongresscenter) könnte nicht besser sein. Der Palast wird nur für zwei Monate im Jahr , während den Sommerferien der Schule, als Kongresscenter genutzt. Die Schule hat vorher Zimmer in einer Jugendherberge gemietet – die sehr schlecht ausgestattet waren. (Mr. Kinsely) 1995 wurde der Vertrag abgeschlossen und im selben Jahr bezogen die ersten 200 Studenten den Palast. Die IOC renovierte Schrittweise 240 Hotelzimmer, welche unterschiedlicher Qualitäten waren, damit die Studenten unterschiedliche Beiträge zahlen konnten. Die Küche musste für den Schulbetrieb umgebaut werden, diese Kosten teilten sich die zwei Organisationen zu gleichen Teilen. Diese Aufgabe übernahm der Architekt, der ebenfalls der Leiter der Instandhaltung war und beauftragte</p>	
--------------------------	-----------------	---	--

		<p>einen weiteren Architekten für die Umsetzung. Die alte Küche hatte eine Raumhöhe von 6 Meter. Es wurde eine zweite Ebene eingezogen, um 2 weitere Klassenzimmer zu schaffen. Die IOC ist im Besitz mehrerer Immobilien in Caux, wozu mehrere Villen, drei Hotels und mehrere Chalets gehören. Die Studentenzahl erhöhte sich von 200 auf 400 und so kam es, dass die Swiss Hotel Management School (SHMS) weitere Zimmer benötigte und das Hotel Alpine von der IOC abkaufte.</p> <p>1945 – Heizung des Palastes mit Kohle, später wurde das Heizungssystem auf Öl umgestellt und seit ca. 2015 wird der Palast mit Holzschnitzel geheizt. Um Energieeffizienter zu werden wird mit der Heizung nicht nur der Palast geheizt sondern zwei weitere Immobilien – die Villa Maria und das Grand Hotel.</p> <p>Denkmalschutz Eingangshalle restauriert durch drei Sponsoren (Firmen)</p> <p>1930 – Umbau eines Zimmers für einen Maharadscha. Dieses wurde bis heute erhalten und steht separat unter Denkmalschutz.</p> <p>Die wichtigsten Kompetenzen für die Umsetzung des Projektes war die langfristige Vision für das Projekt, die Kommunikation. Die wöchentlichen Treffen (soziale Kompetenz), welche für die Instandhaltung und die Terminkoordinierung notwendig waren und die Fachkompetenz des Architekten, der die Prioritätenliste der Instandhaltung definierte.</p> <p>In Montreux existierten 3 weitere Hotelfachhochschulen, welche sich gegen das Vorhaben wendeten. Die IOC konnte das Projekt durch die starke Vernetzung mit der Kommunalebene jedoch ohne ohne weitere Probleme umgesetzt. Die Hotelfachhochschulen befürchteten, dass die SHMS das Image der Schulen im Umkreis zerstören würde. Zwei Jahre später wurde die SHMS in den Kreis der Hochschülerschaft aufgenommen.</p>	
--	--	--	--

Kontaktinformationen			
Ansprechpartner Projektentwickler / Investor	Name	Jean Fiaux	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse	jean_fiaux@bluewin.ch	
	Telefon		
Ansprechpartner Projektmanagement / Betreiber	Name	Caux Palace Conferenceand Seminar Centre	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse		
	URL	http://www.cauxpalace.ch/de/	
	URL	http://www.caux.ch/de	
	Telefon	Tel.: +41 (0)21 962 91 11	
Ansprechpartner Nutzer	Name	Swiss Hotel Management School. Caux Campus	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse		
	URL	https://www.shms.com/en/	
	Telefon	Tel: +41 21 962 95 55 ; Fax: +41 21 962 99 75	
Internetseite des Projektes	URL	http://www.cauxpalace.ch/de/	
10. Quellen			

1	Caux - Initiativen der Veränderung (Zugriff: 20.11.17)
	http://www.caux.ch/de/stiftung-caux-iofc
2	SRF, Kurort Caux (Zugriff: 30.11.17)
	https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/im-kurort-caux-trifft-sich-die-welt-zum-thema-frieden
3	Caux Information (Zugriff 30.11.17)
	http://www.iofc.org/de/Caux-Swiss-Hotel-Management-School-Jubilaeum
4	Wikipedia, Initiativen der Veränderun (Zugriff 30.11.17)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Initiativen_der_Ver%C3%A4nderung
5	Caux Geschichte (Zugriff 15.12.17)
	http://www.cauxpalace.ch/de/historischen/
6	Montreux Music & Convention Centre (2m2c) (Zugriff: 05.01.18)
	http://www.2m2c.ch/
7	Caux Campus (Zugriff: 30.11.17)
	https://www.shms.com/en/page/student-life/caux-campus-home-of-hotel-management-studies-in-switzerland-3445
8	Etat de Vaud (Zugriff:10.03.2021)
	https://www.vd.ch/toutes-les-autorites/departements/departement-des-finances-et-des-relations-exterieures-dfire/statistique-vaud/
9	Wikipedia Montreux (Zugriff:10.03.2021)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Montreux
10	wikipedia Waadt (Zugriff:10.03.2021)

	https://de.wikipedia.org/wiki/Kanton_Waadtl#cite_note-3
11	GGBa Invest Western Switzerland (Zugriff:10.03.2021)
	https://www.ggba-switzerland.ch/wp-content/uploads/2016/01/GGBA-17-leben-in-der-schweiz-DE.pdf
12	Wikipedia Bruttoinlandsprodukt (Zugriff:10.03.2021)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Schweizer_Kantone_nach_Bruttoinlandsprodukt
13	Wikipedia Caux (Zugriff:10.03.2021)
	https://en.wikipedia.org/wiki/Caux,_Switzerland
14	Wikipedia Caux Palace Hotel (Zugriff:14.06.2021)
	https://en.wikipedia.org/wiki/Caux_Palace_Hotel
15	Wikipedia Montreux (Zugriff: 21.06.2021)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Montreux
16	Bundesamt für Statistik: Bruttoinlandsprodukt (BIP) nach Grossregion und Kanton. In: Bundesamt für Statistik. (admin.ch [abgerufen am 2. April 2021]).
17	Heimatschutz (Zugriff:13.08.2021)
	https://www.heimatschutz.ch/baudenkmaeler-und-ortsbilder
10. Quellen Abbildungen	
Abb.1	Google (Zugriff 20.01.18)
	https://www.google.at/search?q=caux+palace&rlz=1C5CHFA_enUA706UA707&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwitovaM1vrYAhVqK8AKHa9-BzwQ_AUICigB&biw=1271&bih=652#imgrc=rBNBi0EmfTfQiM:

Abb. 2	Google (Zugriff 20.01.18) https://www.google.at/search?rlz=1C5CHFA_enUA706UA707&biw=1271&bih=608&tbm=isch&sa=1&ei=Bc5tWp7zA8yEgAbCkIaYDQ&q=caux+palace+plan&oq=caux+palace+plan&gs_l=psy-ab.3...4062.5405.0.5534.7.7.0.0.0.0.136.777.0j6.6.0....0...1c.1.64.psy-ab..1.0.0....0.T16tA8k0T0c#imgrc=yCHpOzlltUqsNM:
Abb. 3	Google (Zugriff 20.01.18) https://www.google.at/search?q=caux+palace&rlz=1C5CHFA_enUA706UA707&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwitovaM1vrYAhVqK8AKHa9-BzwQ_AUICigB&biw=1271&bih=652#imgrc=9lwLXI5Kz2Zv_M:
Abb. 4	Hoteles y sanatorios: influencia de la tuberculosis en la arquitectura del turismo de masas (Zugriff 20.01.18) https://www.researchgate.net/figure/315947214_fig4_Figura-6-Plan-del-Palace-Hotel-en-Caux-1906-Luthi-2001
Abb. 5, Abb. 6	Caux Anlagen (Zugriff: 20.01.18) http://www.cauxpalace.ch/de/anlagen/villa-maria/konferenzsaal/
Abb. 7, Abb. 8	Caux Anlagen (Zugriff: 20.01.18) http://www.cauxpalace.ch/de/anlagen/caux-palace/theater/
Abb. 9	MyMontreux (Zugriff: 20.01.18) https://mymontreux.ch/news/discrimination-au-caux-palace/
Abb. 10	Caux Anlagen (Zugriff: 20.01.18) http://www.cauxpalace.ch/de/anlagen/caux-palace/haupthalle/
Abb. 11, Abb. 12	Caux Anlagen (Zugriff: 20.01.18) http://www.cauxpalace.ch/de/anlagen/caux-palace/caux-expo/
Abb. 12, Abb. 13,	Caux Anlagen (Zugriff: 20.01.18)

Abb. 14, 15	Abb.	http://www.cauxpalace.ch/de/anlagen/caux-palace/gaestezimmer/
Abb. 16, 17, 18, 19		Caux Campus (Zugriff: 20.01.18) https://www.shms.com/en/page/student-life/caux-campus-home-of-hotel-management-studies-in-switzerland-3445

14.1.7 Erfassungsschema Königsschloss Gödöllő

Erfassungsschema				
Titel des Projektes		Königsschloss Gödöllő		
Kenndaten des Projektes			Quellen	
Beschreibung des Projektes	Projektentwicklungstyp	Redevelopment Bestandsimmobilie		
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Freizeit und Kultur		
	Immobilienart	Schloss und Schlosspark		
	Ziel + Vision des Projektes	Das Ziel war die langfristige touristische Attraktivität von Gödöllő zu erhöhen und ein kulturelles Zentrum zu schaffen während das Gebäude jedoch in seiner ursprünglichen Form erhalten bleibt, was dieses Projekt einzigartig macht. Durch Erhöhung der Besucherzahlen soll das Schloss und die Gartenanlage weiter restauriert werden und zu ihrem ursprünglichenh Glanz zurückfinden.		5
	Zielgruppe	Als Zielgruppe des Projektes wird die gesamte an Kultur und Freizeitaktivitäten interessierte Bevölkerung angesprochen und das Schloss fungiert als Hochzeitslocation und ist ein Veranstaltungsort für Kongresse.		
	Ausgangssituation	Ferienpalast/-Schloss in Ungarn, ungarisches Versailles, "Sisi-Palast"		
	Image des Standortes vor Entwicklung	Der Standort war früher Urlaubsziel für Adelsfamilien aus Budapest (dadurch wirtschaftlicher Aufschwung für Ort bereits im 19. Jahrhundert), gutes Image, Aufenthaltsqualitäten: am Standort selbst ein Museum, Banken, Bildungseinrichtungen (Kindergarten, Mittelschule, Universität), Gesundheitszentrum, Kulturhaus und eine Wohnsiedlung		
	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	Historie, im Zentrum gelegener Standort		

	Auslöser	Der ursprüngliche Auslöser war der Plan den Zentralflügel des Schlosses als Pflegeheim zunutzen. Man wollte bessere Wohnverhältnisse schaffen, weshalb das VÁTI Büro für Denkmalpflege den Austausch der Schlossfenster in Auftrag gegeben hat. Nach ersten Erkenntnissen stellte sich heraus, dass ein Aus- oder Umbau ohne weitere Studien über den Zustand des Schlosses nicht möglich war. Aus diesem Grund wurden Recherchen und Vorstudien in die Wege geleitet, aus denen schnell ersichtlich war, dass das Schloss nicht als Pflegeheim geeignet ist, weshalb eine neue Nutzungsidee ausgearbeitet wurde.	11
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	1982 - noch nicht abgeschlossen	11,16,17
Daten zur Kommune	Name der Kommune	Gödöllő	
	Region	Mittelungarn	
	Land	Pest	
	Nation	Ungarn	
	Einwohnerzahl Kommune	32 099 (Stand 2019)	26
	Demographische Dynamik	Komitat Pest: 193,2 Eiwohner je km ² , 1 234 541 Einwohner, Bevölkerungszuwachs in Pest von 1990 bis 2016 um fast 30%. Die Bevölkerung in Gödöllő ist von 2013 bis 2016 um 2% gestiegen	21
	Arbeitslosenquote der Kommune	Komitat Pest 2018: Arbeitslosenquote sank zum Vorjahr um - 2,9% auf 6,7 %	22
	Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	Mittelzentrum	

	Kennzahlen der Kommune	Komitat Pest 2018: BIP pro Kopf 9.334€, Landkreis produziert 11 % des gesamten BIP, für 2016 zeigt die Statistik Werte zwischen 9.200 und 11.000 Kaufkraftstandards (KKS) pro Person und Jahr für das durchschnittlich verfügbare Haushaltseinkommen, wobei 11.000 KKS im Komitat Pest erreicht werden und die niedrigsten Werte von 9.200 KKS und 9.300 KKS in den nordöstlichen Regionen Nordungarn und Nördliche Große Tiefebene erreicht werden.	23
Beschreibung des Standortes	Name des Standortes	Grassalkovich-kastely Lot 5852 Gödöllő (dt. Getterle)	20
	Lage des Standortes in der Stadt	2100, Gödöllő, Grundstücknummer 5852. Es liegt südlich vom Zentrum, am Rande der Altstadt. 25 Kilometer nordöstlich der Hauptstadt Budapest	2,18
	Lageneinordnung des Standortes	südlich vom Zentrum, am Rande der Altstadt.	24
	Verkehrsanbindung des Standorts	Direkt neben dem Schloss befinden sich mehrere Bushaltestellen. Ca. 500 m nördlich ist ein Busbahnhof, ca. 2 km nördlich ist die Autobahnauffahrt (M3) und 3 km westlich die Auffahrt auf die Schnellstraße (M31).	20,19
	Zentrumsfunktion des Standortes	In der Umgebung befinden sich Gastronomieeinrichtungen, ein Hotel, mehrere Museen Stadtmuseum von Gödöllő, Banken, Schulen, eine Universität, ein Kindergarten, ein Gesundheitszentrum, ein Kulturhaus sowie südlich gelegene Wohnsiedlungen.	19
	Marktlage des Standortes	Durch die Historie und die Größe des Projektes gibt es keine unmittelbare Konkurrenz des Standortes zu anderen Schlössern in der Stadt	
	Kennzahlen des Standortes	Image als Freizeitdestination, im Sommer stärkere Besucherfrequenzen (da Urlaubsort und der bei Mogyoród errichtete Hungaroring ist in der Nähe von der Stadt Gödöllő, das alljährlich Mitte August der Austragungsort für das berühmte Formel-1-Autorennen „Großer Preis von Ungarn“), besonders beliebt auch zur jeweiligen Hochzeitssaison,	
	Unternehmensstruktur des Standortes	Am Standort befindet sich ein Betreiber, der das Museum und die Veranstaltungsorganisation inkl. Gastronomie betreibt. Im direkten Umfeld befinden sich mehrere Supermärkte und ein Einzelhandelsunternehmen für Gartenbau sowie das städtische Museum.	

	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	Der Standort spielte bis ins 18. JH als kleine hügelige Bauernsiedlung keine landesgeschichtliche Rolle. Die Besitzverhältnisse unter Gutsherren änderten sich mehrfach, das Dorfzentrum bildete ein kleines Herrenhaus und eine kleine Kirche, die später durch das Schloss (dreiflügeliger Bau, 10 Jahre Bauzeit) ersetzt wurde. Ursprünglich diente der Ort als Urlaubsdestination für Adelsfamilien (zur "Sommerfrische"), besonderes Interesse von Kaiserin Elisabeth, das Schloss wurde im 19. JH verstaatlicht und diente im Zuge des österreichisch-ungarischen Ausgleichs als Krönungsgeschenk Ungarns an die Habsburgerfamilie. Nach dem Mord an der Kaiserin wurde das Schloss selten vom Kaiser besucht. Nach dem 1. WK wieder Eigentum des ungarischen Staates (ab 1918). Während des 2. WK von Bomben getroffen, hielt aber stand. Ab 1951 Denkmalschutz (trotzdem keine Bausubstanz gesichert; der Verfall begann), ab 1960 Altenheim, ab 19881 erste Sanierungspläne, 1984 Dacheinsturz im Reitschulenflügel. Ab 1994 wurde das Schloss komplett geräumt. Eine gemeinnützige Stiftung verwaltete es bis heute.		25
Akteure in der Projektentwicklung				
Öffentliche Akteure	Europäische Union - (Europäische Fond für regionale Entwicklung)	Rolle	Investor	8
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten / Produkte	Finanzierung	
		Von wann bis wann	2008-bis heute	
		Ziele & Interessen	Entwicklung der Region	
	Ungarischer Staat	Rolle	Eigentümer	18,5
		Ressource	Schloss und Schlosspark, Geld	
Aktivitäten / Produkt		Machbarkeit		

		Von wann bis wann	1957-bis heute	
		Ziele & Interessen	Renovierung des Schlosses, Verbesserung des Kulturangebotes, Entwicklung der Region, Planung einer langfristigen Nutzung	
	Gemeinde Gödöllő	Rolle	Besitzer der Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH (Besitzanteil liegt bei 15,82 %, bei der Gründung war 28,68 %)	18,5
		Ressource	Kapital, Selbstbehalt bei der Sanierung	
		Aktivitäten / Produkt	Verwaltung	
		Von wann bis wann	1992- bis heute	
		Ziele & Interessen	Erhöhung der Attraktivität der Gemeinde	
	Ministerium für Umwelt und regionale Entwicklung	Rolle	Einer der Gründer der Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH (Besitzanteil lag bei 44,33 % bei der Gründung. Besitzanteil wurde später zwischen den Rechtsnachfolgern aufgeteilt)	18
		Ressource	Verwaltungs - Know-how	
		Aktivitäten / Produkt	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	1994-2007	
		Ziele & Interessen	Renovierung des Schlosses, Verbesserung des Kulturangebotes, Entwicklung der Region, Planung einer langfristigen Nutzung	

	Hauptstädtisches Soziales Pflegeheim (Fővárosi Szociális Otthon)	Rolle	Betreiber	11
		Ressource	Verwaltungs - Know-how	
		Aktivitäten / Produkt	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	1957-1994	
		Ziele & Interessen	Bessere Wohnverhältnisse für die pflegebedürftigen Menschen zu schaffen	
	Ungarische Akademie der Wissenschaften (MTA)	Rolle	Setzte sich für die artgerechte Restauration ein, als das Dach der Reithalle 1986 einstürzte.	INT
		Ressource	Know-how	
		Aktivitäten / Produkt	Initiator	
		Von wann bis wann	1986	
		Ziele & Interessen	Restauration des größten barocken Schlosses Ungarns um ein Stück europäische Geschichte zu erhalten.	
Private Akteure	MaHill Ingenieurbüro GmbH (MaHill Mérnöki Iroda Kft.)	Rolle	Besitzer der Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH (Besitzanteil liegt bei 0,01 %)	11,12,18 ,5
		Ressource	Projektentwicklung und Planungs-Know-how, Sanierungs-Know-how	
		Aktivitäten / Produkte	Miteigentümer, Grobkonzept, Machbarkeit	

		Von wann bis wann	1994- bis heute	
		Ziele & Interessen	Erfolgreiche Abwicklung des Projektes. Erste Sanierungsarbeiten wurden vom MaHill durchgeführt.	
Nationale Entwicklungsagentur (Nemzeti Fejlesztési Ügynökség)		Rolle	Überwachung, Kontrollierung des Projekts - Verwaltungsbehörde (Unterstützungsorganisation des Ministeriums für Nationale Entwicklung)	1,5,8
		Ressource	Projektentwicklungs - Know-how, Markt Know-how	
		Aktivitäten / Produkte	Machbarkeit	
		Von wann bis wann	2008 - 2012	
		Ziele & Interessen	Effizienteste Aufteilung der EU-Fördermittel, Sicherstellung einer reibungslosen Projektabwicklung	
	Pro Region Agentur (Pro Régó Ügynökség)		Rolle	Bevollmächtigter der nationalen Entwicklungsagentur
		Ressource	Organisation, Markt- Know-how	
		Aktivitäten / Produkte	Vollmachtgeber zu gewährleisten	
		Von wann bis wann	2008 - 2012	
		Ziele & Interessen	Im Jahr 2008 hat die Agentur einen Unterstützungsvertrag mit dem Betreiber unterschrieben	

KÖZTI geschl. AG (KÖZTI Középület- tervező Rt. - heute KÖZTI Zrt.) mit Planer von VÁTI gem. GmbH	Rolle	Generalplaner	11,12
	Ressource	Projektentwicklungs- und Planungs - Know-how	
	Aktivitäten / Produkte	Planung	
	Von wann bis wann	1992-bis heute	
	Ziele & Interessen	Gewinne maximieren, Risiken kennen und minimieren	
Architekt	Rolle	Bauträger	11,12
	Ressource	Sanierungs - Know-how	
	Aktivitäten / Produkte	Projektkoordinierung	
	Von wann bis wann	1984-2004	
	Ziele & Interessen	Gewinne maximieren, Risiken kennen und minimieren	
Kerepestarcasai ÁÉSZKV	Rolle	Bauträger	11
	Ressource	Sanierungs - Know-how	
	Aktivitäten / Produkte	Projektkoordinierung	
	Von wann	1984-1994	

		bis wann		
		Ziele & Interessen	Gewinne maximieren, Risiken kennen und minimieren	
	Reneszánsz geschl. AG (Reneszánsz Zrt.)	Rolle	Bauträger	14
		Ressource	Sanierungs - Know-how	
		Aktivitäten / Produkte	Projektkoordinierung	
		Von wann bis wann	2009-2010	
		Ziele & Interessen	Gewinne maximieren, Risiken kennen und minimieren	
		Ungarische Nationale Vermögensverwaltung geschl. AG (Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.) - Unterstütuungsorganisa tion des Ministeriums für Nationale Entwicklung	Rolle	Besitzer der „Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH“ (Besitzanteil liegt bei 84,17 %)
	Ressource		Verwaltungs - Know-how, Finanzierungs - Know-how	
	Aktivitäten / Produkte		Projektkoordinierung	
	Von wann bis wann		2007- bis heute	
	Ziele & Interessen		Interessen des Staates schützen, Finanzen prüfen	
Intermediäre Akteure	VÁTI gem. GmbH (VÁTI Kht - heute: VÁTI	Rolle	Generalplaner	12
		Ressource	Stadtentwicklungs- und Planungs - Know-how	

Nonprofit Kft.) - Hauptplaner: Dr. Zsolt Máté Schloss Grassalkovich Öffentliche Stiftung (Grassalkovich Kastély Közapalítvány) Gödöllőer Königsschloss gemeinnützige GmbH (Gödöllői Királyi Kastély Közhasznú Nonprofit Kft.)- Vorgängerfirma: Gödöllőer Königsschloss	Aktivitäten / Produkte	Planung	
	Von wann bis wann	1984 - 1992 (Hauptplaner Dr. Zsolt Máté)	
	Ziele & Interessen	Wurde beauftragt um die Abmessungen, Bebauungspläne und örtliche Bauvorschriften zu erstellen, Planung erster Sanierungsarbeiten	
	Rolle	Einer der Gründer der Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH (Besitzanteil lag bei 26,98 %	18
	Ressource	Verwaltungs - Know-how	
	Aktivitäten / Produkte	Verwaltung	
	Von wann bis wann	1994-2013	
	Ziele & Interessen	Renovierung des Schlosses, Schaffung eines attraktive Kulturangebot	
	Rolle	Betreiber	11,12,13 ,14,5
	Ressource	Kultur-, Museumss-, Ausstellungs- und Veranstaltungen - Know-how	
	Aktivitäten / Produkte	Eventplanung und Koordination von Veranstaltungen	
	Von wann bis wann	2009 - bis heute (Vorgängerfirma 27.06.1994-25.05.2009)	

	gemeinnützige Gesellschaft	Ziele & Interessen	Schaffung eines attraktiven Kulturangebots, mit Ausstellungen und div. Programmen um eine große Besucheranzahl zu erreichen.	
Vernetzung der Akteure	In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher, intermediärer und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die EU, die Staatsregierung, die Gemeinde, das Umweltministerium, eine soziale Einrichtung, eine Wissenschaftsakademie (MTA). Private Akteure waren ein Ingenieurbüro (MaHill GmbH), zwei Entwicklungsagenturen, eine Architektengruppe (KÖZTI), zwei Bauträger und die nationale Vermögensverwaltung AG. Intermediäre Akteure waren eine GmbH (VATI), eine Stiftung und eine gemeinnützige GmbH. Es wurde in Zusammenarbeit der Gemeinde, einer Stiftung, dem Umweltministerium und einem Ingenieurbüro eine GmbH gegründet. Die staatliche GmbH kümmert sich um die Erstellung des Nutzungskonzepts, sowie um die des Objektes. Durch das Nutzungskonzept wurden EU-Fördermittel akquiriert. Das Projekt wird zusätzlich von der nationalen Entwicklungsagentur unterstützt.			
Prozesse der Projektentwicklung				
bitte alle Schritte projektspezifisch gemäß der Glossarbegrifflichkeiten benennen, die Schritte bitte zeitlich ordnen und die Dauer benennen ("von wann bis wann")				
Schritt 0 - Ausgangslage	Akteurskonstellation	Hauptstädtisches Soziales Pflegeheim, Ungarischer Staat, Armee		11,15
	Vorgehensweise	Nach dem II. Weltkrieg wurde das Schloss für militärischen Zwecke benutzt. Der Nordflügel wurde von der ungarischen Armee, der Südflügel von sowjetischen Soldaten bezogen. 1958 wurde der ungarische Teil zu einem Pflegeheim umfunktioniert. Wegen seltener Benützung haben die Sowjets 1990 den Südflügel retourniert und das Schloss endgültig verlassen.		
	von wann bis wann	1957-1982 (bis 1994 wurden die letzte Sozialwohnungen des Pflegeheims aufgelöst)		
	Instrumente	Nutzungskonzept		
	Ergebnisse / Produkte	Errichtung des Pflegeheims (mit 50 Zimmer für ca. 300 Personen), einige Umbauten aufgrund der Nutzung		
Schritt 1 - Vorstudien,	Akteurskonstellation	VÁTI gem. GmbH, Hauptstädtisches Soziales Pflegeheim, Ungarischer Staat, ÁÉSZKV, Architekton, MaHill Ingenieurbüro GmbH		11

notwendige Sanierung des gefährdeten Gebäudes	Vorgehensweise	1982 wurden erste Gebäudevermessungen gemacht. Im Rahmen des ersten Schlossprogramms 1985 und des Erhaltungsprogramms für denkmalgeschützte Schlösser wurden in 10 Jahren 196 Vorstudien, Recherchen und Vermessungen gemacht, um die Umnutzung des Schlosses einzuleiten. Erste Ideen das Schloss für Tourismus zu nutzen wurden entwickelt. Die notwendigsten Sanierungsarbeiten wurden durchgeführt um das vom Verfall gefährdete Schloss zu retten.	
	von wann bis wann	1982-1992 (Sanierung ab 1984)	
	Instrumente	Bestandsaufnahme	
	Ergebnisse / Produkte	Datenbank mit allen technischen Informationen, Konzepte für die zukünftige Nutzung	
Schritt 2 – Teil des Schlosses wurde zum Museum	Akteurskonstellation	KÖZTI geschl. AG, ÁÉSZKV, Architekton, Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH, Ungarische Nationale Vermögensverwaltung geschl. AG	12
	Vorgehensweise	Ein Regierungsbeschluss für die touristische und kulturelle Nutzung des Schlosses wurde verabschiedet. Drei Gebäudetrakte wurden saniert (Tragwerke verstärkt, neue Böden und Wandabdichtungen aufgetragen, Schimmelentfernung bei Holzstrukturen, einige Fenster wurden restauriert, der Großteil der Fenster ausgetauscht.) Ein neues HKLS-System wurde installiert und das originale interne Verkehrssystem rekonstruiert. 1994 wurden die letzten Ersatzwohnungen endgültig aufgelöst.	
	von wann bis wann	1992-1998 (Planung 1994-1997, Sanierung 1995-1998)	
	Instrumente	Sanierung und Modernisierung	
	Ergebnisse / Produkte	Sanierung dreier Gebäudeflügel des Schlosses und im Jahr 1996 Errichtung eines Museums in diesen Bereichen	
Schritt 3 - Gestaltung des Barock-Theaters	Akteurskonstellation	Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH, Architekton, VÁTI gem. GmbH, KÖZTI geschl. AG, Ungarischer Staat, Gemeinde Gödöllő	13
	Vorgehensweise	Nach langen Forschungsarbeiten wurde mit der Restaurierung des Barock-Theaters begonnen (es wurde derart stark umgebaut dass nur wenige Teile erhalten blieben, welche mit neuer Grundierung wieder aufgebaut wurden). Für die	

		vergrößerten technischen Ansprüche wurde ein unterirdischer Ersatzraum eingerichtet.	
	von wann bis wann	2000-2003 (Planung 2000 -2002, Sanierung 2002-2003)	
	Instrumente	Sanierung und Modernisierung	
	Ergebnisse / Produkte	Gestaltung des mit dem Entwicklungspreis ausgezeichneten Barock-Theaters, in welchem regelmäßig Theateraufführungen stattfinden.	
Schritt 4 - Entwicklungsplan "Neues Ungarn"- Projekt Phase I. - Barrierefreie Adaptierung, EU- Veranstaltungen , Schlosspark	Akteurskonstellation	Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH, EU, Pro Region Agentur, KÖZTI geschl. AG, Renaissance geschl.AG, Ungarischer Staat, Gemeinde Gödöllő, Ungarische Nationale Vermögensverwaltung geschl. AG, Nationale Entwicklungsagentur	1,3,5,6,7,9,10,14
	Vorgehensweise	Im Rahmen eines Förderungsprogrammes hat das Projekt ca. 5 Mio Euro Fördergelder erhalten. Die Gebäudeflügel Gisella und Rudolf wurden saniert und nicht offizielle Änderungen behoben. Da Im Jahr 2011 Ungarn den Vorsitz in der EU-Ratspräsidentschaft übernommen hat, ist 2008 die Idee aufgekommen EU-Veranstaltungen im Schloss zu beherbergen . Voraussetzung dafür war ein mind. 500 m2 großer Konferenzraum , weshalb die Reithalle saniert und für Elektrotechnik und zusätzliche Räume nachträglich ein Kellergeschoss gebaut wurde. Der Barock-Pferdestall wurde als Graderobe und Foyer umfunktioniert. In zwei anderen Gebäudeflügeln wurden kleinere Konferenz-sowie Besprechungsräume als Büros eingerichtet. Die Horthy-Bunkeranlage wurde saniert und als Museumsbereich genutzt. Das Schloss wurde barrierefrei adaptiert und 52.000 m2 des Schlossparks saniert.	
	von wann bis wann	07.2008-2010 (Sanierung 2009-2010)	
	Instrumente	Förderung	
	Ergebnisse / Produkte	Neue Veranstaltung- und Konferenzräume wurden geschaffen, die regelmäßig für Konzerte, Hochzeiten und verschiedene Events genutzt werden. Das Museum wurde 2008 als das Museum des Jahres und 2010 mit dem Museumpädagogischen Niveaupreis ausgezeichnet. Zusätzlich wurde es ebenfalls als Barrierefreies Gebäude des Jahres sowie Kinderfreundlichster Ort des Jahres gewählt.	

Schritt 5 - Entwicklungsplan "Neues Ungarn" - Projekt Phase II: Weitere Ausstellungsräume, 3D-Ausstellungen	Akteurskonstellation	Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH, EU, Pro Region Agentur, KÖZTI geschl. AG, Renaissance geschl. AG, Ungarischer Staat, Gemeinde Gödöllő, Ungarische Nationale Vermögensverwaltung geschl. AG, Nationale Entwicklungsagentur	3,8,9,10
	Vorgehensweise	Für die II. Phase des Projekts wurde ca. 3 Mio Euro Fördergeld erhalten. Die Reithalle wurde durch einen Kinoraum erweitert und das Schloss durch weitere Ausstellungsräume ergänzt. Um die vielfältigere kulturelle Nutzung zu ermöglichen, wurden einige Ausstellungsräume umgestaltet und weitere Ersatzräume eingerichtet. Für die Ausstellungen wurden 3D Monitore installiert.	
	von wann bis wann	08.2010-2012	
	Instrumente	Erweiterung des Unterhaltungskonzepts und Valorisierung	
	Ergebnisse / Produkte	Ein Kinoraum und weitere Ausstellungsräume wurden geschaffen.	
Schritt 6. - FIABCI Preis	Akteurskonstellation	Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH, Jury FIABCI	5,15
	Vorgehensweise	Das Projekt hat 2013 einen vom Ungarischen Immobilienverband ausgeschriebenen Wettbewerb für Projektentwicklung den Niveaupreis gewonnen. Dadurch wurde die Teilnahme am Wettbewerb FIABCI World Prix d'Excellence (Wettbewerb für herausragende Projektentwicklungen) erst möglich.	
	von wann bis wann	2013-2014	
	Instrumente	Wettbewerbsteilnahme	
	Ergebnisse / Produkte	Das Projekt hat in der Kategorie Kulturerbe (Restaurierung/Konservierung) den Goldpreis und 2013 hat das Museum den Museumpädagogischen Niveaupreis gewonnen.	
Schritt 7 - Programm Széchenyi 2020-Nationales	Akteurskonstellation	Gödöllő Königsschloss gemeinnützige GmbH, EU, Bauträger, Ungarische Nationale Vermögensverwaltung geschl. AG, Ungarischer Staat, Gemeinde Gödöllő	4,5,6,16,17
	Vorgehensweise	Im Rahmen des nationalen Schloss- und Burgprogramms bekommen 20 Schlösser und 19 Burgen Fördermittel zur Sanierung. Im September 2017 wurde beschlossen, das Projekt weiter zu finanzieren. Die Sanierung wird mit ca.	

Schloss- und Burgprogramm 2017		810.000 Euro unterstützt werden.	
	von wann bis wann	ab 2016 - nicht abgeschlossen	
	Instrumente	Förderung	
	Ergebnisse / Produkte	Im Zuge des Programms werden die restlichen Teile, die Schatzkammer, das Orangerie-Haus, die Wagenhalle, das Haus des Hofmeisters und das Bierhaus saniert. Das Schloss hat im Jahr 2016 als bester Veranstaltungsort den Business Excellence Preis erhalten.	
Funktionsspezifische Aspekte			
Kompetenzen	Die wichtigsten Kompetenzen hatte die VÁTI gem. GmbH. Diese waren im Denkmalschutz am firmsten und waren als Planer neben KÖZTI geschl. AG dafür verantwortlich, das Schloss so originalgetreu wie möglich zu restaurieren.		
Zwischenschritte	Erst durch die Sanierung war es möglich das Schloss als Veranstaltungsort zu nutzen.		
Deals	Mit dem ausgearbeiteten Nutzungskonzept hat das Schloss erhebliche EU-Fördermittel erworben.		
Verträge	Am Anfang wurde die VÁTI gem. GmbH mit der Gebäudevermessung und Sanierung beauftragt. Dann im späteren Wettbewerb hat die KÖZTI geschl. AG gewonnen. Die KÖZTI hat aber die Planer von VÁTI ins Projekt miteinbezogen, da sie über umfassenderes Fachwissen im Bereich des Denkmalschutzes verfügten.		
Sonstiges			
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren			
Erfolgsfaktoren	1. flexible Nutzung	Die unterschiedlichen Nutzungen, wie zB. als Museum, Veranstaltungsort, Theater und Kino machen das Schloss für die kulturell interessierte Bevölkerung attraktiv. Die geplanten Funktionen ergänzen einander, können aber auch getrennt genutzt werden. Der Stall und die Reithalle zB. können besichtigt, aber auch als Veranstaltungsraum, Konferenzraum bzw. Garderobe und Foyer benutzt werden. Im Barock-Theater finden einerseits Theateraufführungen statt, andererseits dient es ebenfalls als Museumsbereich.	9,6

	2. Zusammenarbeit zwischen Generalplaner	In dem ausgeschriebenen Wettbewerb haben die Generalplaner KÖZTI geschl. AG gewonnen. Obwohl sie auch über entsprechendes Fachwissen über Denkmäler verfügten, involvierten sie die VÁTI gem. GmbH, da diese mehr Wissen über das Schloss hatten. Nach der Auflösung der VÁTI gem. GmbH konnte der Hauptplaner, Zsolt Máté, weiterhin am Projekt mitwirken und ist bis heute am Projekt beteiligt.	12
	3. EU-Förderungsprogramme	Das Projekt wurde größtenteils von der EU finanziert. Für die I. Projektphase wurden 1,45 Milliarden Ft (ca. 5 Millionen Euro) und für die II. Projektphase 0,9 Milliarden Forint (ca. 3 Mio. Euro) vom EU-Förderungsprogramm erhalten. Als Selbstbehalt wurden 176,5 (Phase I) und 100 Millionen Forint (Phase II) (ca. 580.000 für Phase I und 330.000 Euro für Phase II) wurde von Gemeinde Gödöllő aufgebracht. In der letzten Phase wird das Projekt noch weitere 246,5 Millionen Forint(ca. 810.000) Euro erhalten.	10,17
	4.Gut durchdachte Nutzungskonzeption / ausführliche Dokumentation	Innerhalb von 10 Jahren wurden 196 Vorstudien, Recherchen und Vermessungen durchgeführt. Bei der Wahl der Funktionen war neben dem Erreichen größerer Besucherzahlen im Schloss ebenfalls die Steigerung des Tourismus in der Stadt wichtig.	11
	5.Gute Lage	Das Schloss befindet sich 30 km von der Hauptstadt entfernt, wodurch es für Besucher leicht erreichbar ist. Die angrenzende Stadt verfügt über eine starke Ökonomie und macht das Schloss dadurch zu einem attraktiven Veranstaltungsort für viele Firmen. Wegen der unmittelbaren Nähe des Schlosses zum Hotel Königin Elisabeth eignet es sich für verschiedenste Events.	20,19
Erfolgskritische Faktoren	Gesetzänderung über staatliches Vermögen	Der Selbstbehalt wurde ursprünglich von der Nationalen Entwicklungsagentur über das Ministerium für Kultur und Bildung bereitgestellt. Da jedoch 2010 ein neues Eigentumsgesetz über staatliches Vermögen in Kraft getreten ist, wurde das Ministerium aufgelassen. Da der Vermögensverwalter keine Haushaltsbehörde war, war die weitere Bereitstellung von Geldern aus dem Selbstbehalt nicht gesichert, wodurch das gesamte Projekt gefährdet war.	1
Fazit			

	<p>Nachdem 1982 klar geworden ist, dass das Schloss nicht als Pflegeheim geeignet ist, wurde mit der Suche nach anderen Nutzungsmöglichkeiten begonnen. Als Ziel wurde eine Erhöhung der langfristigen Tourismusaktivität des Schlosses, der Stadt Gödöllő sowie die Schaffung eines kulturellen Zentrums angestrebt. Es wurden mehrere Museumsbereiche, interaktive Ausstellungsräume und verschiedene Veranstaltungsräume gestaltet. Der Bierkeller, das Barocktheater und die Bunkeranlage aus dem II. Weltkrieg wurden ebenfalls komplett rekonstruiert und 52 000 m² des Schlossparks haben ihre Originalform zurückgewonnen. Um auf etwaige Änderungen in der Raumnutzung reagieren zu können, wurden die Räume so gestaltet, sodass deren Nutzung jederzeit in eine andere umgewandelt werden kann. Es wird großer Wert darauf gelegt das renovierte Gebäude mit Leben zu durchfluten. Weshalb die historischen Räume ständig von Programmen in Anspruch genommen werden. Mit großzügigen Kultur und Freizeitaktivitäten im Schloss versucht man die Attraktivität zu erhöhen und große Besucheranzahlen (200-250.000 pro Jahr) aufrecht zu erhalten. Mit einem gut durchdachten Nutzungskonzept hat das Schloss mehrmals erhebliche EU-Fördergelder erworben, aus denen der Umbau finanziert wurde. Diese großen Erfolgsfaktoren und die Nähe der Hauptstadt haben die wichtigste Rolle gespielt, damit das Projekt erfolgreich geworden ist.</p>		
Interview	Datum		
<p>Dr. Tamás Ujváry, Geschäftsführer der Direktor</p>	<p>13.04.21</p>	<p>Sisi hatte das Nutzungsrecht. Das Schloss war aber immer im Besitz von Ungarn. Nach WKII Altersheim und Kaserne der Sowjets. 1986 – Einsturz des Daches der Reithalle. Als das Schloss nicht ordnungsgemäß saniert werden sollte, sprang die MTA ein und verhinderte die Betonierung des Daches. 1986 kam die Staatsentscheidung, die Halle mit den ursprünglichen Materialien zu sanieren. Beim Auszug der Sowjets war die Reiterhalle somit in einem top Zustand. Viele Wissenschaftler und Politiker lebten in Gödöllő bzw. hatten ein Ferienhaus in Gödöllő und somit eine persönliche Beziehung zum Schloss. Die öffentliche Beziehung war dadurch gegeben. Es ist das größte Schloss mit 17000 m² in Ungarn. Die MTA schrieb mehrere Studien über das Schloss aber es wurde nichts restauriert. 1991 verließen die Sowjets das Schloss. Die Regierung und das Parlament beauftragten das MTA, ein Restaurationskonzept und ein Nutzungskonzept zu entwickeln. 1994 Beschluss der Regierung – Restauration des Schlosses, so dass es sich selbst finanzieren kann. Aus diesem Grund wurde eine GmbH gegründet. Seit 1994 kümmert sich die GmbH um die Nutzung und um die Restauration. Am Projekt waren die Gödöllő GmbH, die Gemeinde Gödöllő, der Staat durch diverse Ministerien, die Ungarische Akademie der Wissenschaften und der Architekten (MaHill) beteiligt. Der Initiator war MTA. Die Entscheidungen wurden getroffen durch die Vertreter der einzelnen Ministerien, der Gödöllő GmbH und dem MaHill Architekt. Der Architekt bekam eine</p>	

		<p>Besitzanteil (0,01), damit eine Fachkompetenz an den Meetings teilnahm. Dieser hatte zwar kein Vetorecht, jedoch konnte er beeinflussen, wie manche Dinge restauriert gehören. Die Nutzungserweiterung wurde über die Befragung der Bevölkerung (Schulen, Fachministerien) erwogen und ausgeführt. Um EU-Fördermittel beziehen zu können, müssen Sanierungen bzw. Renovierungen neben dem denkmalgeschützten Arbeiten auch weitere entsprechende Punkte erfüllen. Im Fall des Projektes Gödöllö wurde das gesamte Schloss barrierefrei zugänglich gemacht und zusätzlich ein entsprechend großer Raum für Kongresse der EU eingeplant. Da Im Jahr 2011 Ungarn den Vorsitz in der EU-Ratspräsidentschaft übernommen hat, ist 2008 die Idee aufgekommen, EU-Veranstaltungen im Schloss abzuhalten. Voraussetzung dafür war ein mind. 500 m2 großer Konferenzraum, weshalb die Reithalle saniert und für Elektrotechnik und zusätzliche Räume nachträglich ein Kellergeschoss gebaut wurde. Der Barock-Pferdestall als Graderobe und Foyer umfunktioniert. Das 20 km entfernte Budapest profitierte ebenfalls durch den Kongress, da kaum Übernachtungsmöglichkeiten in Gödöllö existieren. Die Bedingung für Kulturförderung war, dass ein Arbeitsplatz pro 100.000 € Fördermittel geschaffen werden muss. 2019 waren im Schloss 130 Mitarbeiter angestellt. Das Museum hat 240.000 Besucher und das Schloss ist Veranstaltungsort für 340 Veranstaltungen im Jahr. Die Bausubstanz wird wie folgt erhalten: 15-20% der Einnahmen gehen retour in die Erhaltung und Restauration des Schlosses, 20% Förderung, 60% Kulturveranstaltungen, 40% durch Veranstaltungen. Dies ermöglichte, dass das Schloss zu 60% wieder aufgebaut wurde, jedoch die restlichen 40% sind Ruinen.</p>	
Kontaktinformationen			
Ansprechpartner Projektmanagement / Betreiber	Name	Geschäftsführender Direktor - Dr. Tamás Ujváry	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse	office@schlossgodollo.com	
	E-Mail-Adresse	titkarsag@kiralyikastely.hu	
	URL	www.kiralyikastely.hu	
	URL	www.schlossgodollo.com	

	Telefon	00 36 28 420 331	
10. Quellen			
1	Die Rekonstruktion kann beginnen (Zugriff: 22.12.2017)	https://mno.hu/migr_1834/kezdodhet_a_rekonstrukcio_-319005	
2	Gödöllőer Königsschloss - Kontakt (Zugriff: 01.11.2017)	http://www.kiralyikastely.hu/tartalom.87.kapcsolat	
3	Entwicklungsplan "Neues Ungarn" (Zugriff: 18.11.2017)	https://www.palyazat.gov.hu/uj_magyarorszag_fejlesztési_terv	
4	Nationales Schloss- und Burgprogramm (Zugriff: 18.11.2017)	https://alfahir.hu/2017/06/21/nemzeti_varprogram_nemzeti_kastelyprogram_var_kastely_tortenelem	
5	Auszeichnung (Zugriff: 01.11.2017)	http://www.kiralyikastely.hu/tartalom.271.vilagdijas_a_kastely	
6	Finanzierung, Events (Zugriff: 18.11.2017)	http://www.kiralyikastely.hu/tartalom.92.tamogatas	
7	Die Rekonstruktion des Gödöllőer Königsschlusses hat begonnen (Zugriff: 18.11.2017)	https://www.palyazat.gov.hu/megkezdodhet_a_godolloi_kiralyi_kastely_rekonstrukcioja	
8	Neuigkeiten als Ergebnis des Projektes (Phase II) (Zugriff: 18.11.2017)	http://fejlesztések.kiralyikastely.hu/oldal2.php?azon=35	
9	Das Projekt - Phase I, II (Zugriff: 18.11.2017)		

	http://fejlesztések.kiralyikastely.hu/oldal.php?azon=14
10	Beworbene Projekte (Zugriff: 22.12.2017)
	https://www.palyazat.gov.hu/kormany_altal_javasolt_kiemelt_projektek (KMOP_kiemelt_honlapra_2014_01_21)
11	Die Rekonstruktion des Gödöllöer Königsschlusses I.- Der Beginn - 1982-1992 (Zugriff: 01.11.2017)
	http://epiteszforum.hu/a-godolloi-kiralyi-kastely-helyreallitasa-i-ahogy-elkezdodott-1982-1992
12	Die Rekonstruktion des Gödöllöer Königsschlusses II.- Das Schlossmuseum - 1992-1998 (Zugriff: 01.11.2017)
	http://epiteszforum.hu/a-godolloi-kiralyi-kastely-helyreallitasa-ii-a-kastelymuzeum-megszuletese-1992-1998
13	Die Rekonstruktion des Gödöllöer Königsschlusses III.- Das Barock-Theater - 2000-2003 (Zugriff: 01.11.2017)
	http://epiteszforum.hu/a-godolloi-kiralyi-kastely-helyreallitasa-iii-a-barokk-szinhaz-rekonstrukcioja-2000-2003
14	Die Rekonstruktion des Gödöllöer Königsschlusses IV.- Die Europäische Union in der Reithalle - 2008-2010 (Zugriff: 01.11.2017)
	http://epiteszforum.hu/a-godolloi-kiralyi-kastely-helyreallitasa-iv-az-europai-unio-a-lovardaban-2008-2010
15	Leben im Schloss (Zugriff: 22.12.2017)
	http://www.kiralyikastely.hu/oldal.128.elet_a_kastelyban
16	Kabinettsbeschluss 1773/2016 XII. 15 (Liste der Schlösser im Schlossprogramm) (Zugriff: 28.12.2017)
	https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A16H1773.KOR&timeshift=ffffff4&txtreferer=00000001.TXT
17	Unterstützungsvertrag, 2017 (Zugriff: 28.12.2017)
	http://lechnerkozpont.hu/doc/kozerdeku-adatok/kulturalis-orokseg-megorzese/2017/104-2017-godolloi-kiralyi-kastely-kozhasznu-nonprofit-kft-tamogatasi-szerzodes.pdf
18	Gödöllöer Königsschloss gemeinnützige GmbH - Jahresbericht 2013 (Zugriff: 28.12.2017)

	http://www.mnvzrt.hu/akadalymentes//data/cms1260385/Godolloi_Kiralyi_Kastely_Kozhasznu_Nonprofit_Kft_2013_eves_beszamolo.pdf
19	Google Maps (Zugriff: 01.11.2017)
20	Gödöllő - Bevölkerung (Zugriff: 01.11.2017) https://hu.wikipedia.org/wiki/G%C3%B6d%C3%B6ll%C5%91
21	Demografische Entwicklung (Zugriff: 01.03.2021) https://ugeo.urbistat.com/AdminStat/de/hu/demografia/dati-sintesi/kozep-magyarorszag/11/2
22	Arbeitslosenquote (Zugriff: 01.03.2021) https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2772&acro=Imi&mode=&recordLang=de&lang=de&parentId=&countryId=HU&regionId=HU1
23	GTAI Germany Trade & Invest - BIP (Zugriff: 01.03.2021) https://www.gtai.de/gtai-de/trade/wirtschaftsumfeld/wirtschaftsstruktur/ungarn/wirtschaftsstruktur-ungarn-20202
24	Gödöllő Geschichte (Zugriff: 01.03.2021) http://www.kiralyikastely.hu/seite.36.die_geschichte_des_schlosses
25	Straße der Kaiser und Könige (Zugriff: 01.03.2021) https://www.strassederkaiserundkoenige.com/location/schloss-goedoelloe/
26	Wikipedia Gödöllő (Zugriff: 27.06.2021) https://de.wikipedia.org/wiki/Gödöllő
27	Abbildung von Grundriss Schloss Gödöllő (Zugriff: 27.06.2021) https://www.pinterest.at/pin/521010250622375953/

28	Abbildung Vogelperspektive Schloss Gödöllö (Zugriff: 27.06.2021)
	https://www.globeandme.eu/hungary/godollo-the-most-impressive-palace-in-budapest/
10. Quellen Abbildungen	
Abb.1	Wikimedia (Zugriff: 10.01.2018)
	https://commons.wikimedia.org/wiki/File:G%C3%B6d%C3%B6ll%C5%91i_j%C3%A1r%C3%A1s.png
Abb. 2,3	Google Maps (Zugriff: 01.11.2017)
	-
Abb. 4,13	JEGY (Zugriff: 10.01.2018)
	https://www.jegy.hu/venue/godolloi-kiralyi-kastely/photo?lang=de
Abb. 5,8,9,15,16,17,20, 21	Kiralyikastely (Zugriff: 1.11.17)
	http://www.kiralyikastely.hu/oldal.112.galeria
Abb. 6	Epitessforum (Zugriff: 01.11.2017)
	http://epiteszforum.hu/godolloi-kastelykert-a-jovo
Abb. 7	Terport (Zugriff: 10.01.2018)
	http://www.terport.hu/hirek/befejezodott-a-godolloi-kiralyi-kastely-komplex-felujitasa
Abb. 10	Nyugat (Zugriff: 10.01.2018)
	http://www.nyugat.hu/tartalom/cikk/godollo_kastely_eu_fotoriport
Abb. 11	Epitessforum (Zugriff: 01.11.2017)

	http://epiteszforum.hu/a-godolloi-kiralyi-kastely-helyreallitasa-iv-az-europai-unio-a-lovardaban-2008-2010////0/feed
Abb. 12	Budapestpartysevice (Zugriff: 10.01.2018)
	https://budapestpartysevice.hu/eskuvo-budapest/eskuvoi_helyszinek_budapest/godolloi-kiralyi-kastely-eskuvo/
Abb. 14	Rendezveny (Zugriff: 10.01.2018)
	http://rendezveny.travelo.hu/belfold/godolloi-kiralyi-kastely
Abb. 18	Turizmusonline (Zugriff: 10.01.2018)
	http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/adventi_vasar_kiralyi_korulmenyek_kozott
Abb. 19	Magyarpolgarmester (Zugriff: 10.01.2018)
	http://www.magyarpolgarmester.hu/?site=104&c=2535&menu=c02

14.1.8 Erfassungsschema Schloss Hohehorst

Erfassungsschema			
Titel des Projektes		Schloss Hohehorst	
Kenndaten des Projektes			Quellen
Beschreibung des Projektes	Projektentwicklungstyp	Redevelopment Bestandsimmobilie	
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Wohnen	
	Immobilienart	Schloss und Schlosspark	
	Ziel + Vision des Projektes	Ziel ist es die Immobilie vor Vandalismus und Diebstahl zu schützen, das Konzept lautet „Bewachung durch Bewohnung“. Dies wird dadurch erreicht, dass die Räumlichkeiten als Wohnräume genutzt werden. Die Mieter zahlen nur einen geringen Betrag (Verwaltungsgebühr), müssen aber im Gegenzug Facilityleistungen erbringen und das Gebäude instand halten und melden, falls etwas zu reparieren ist. Dies ermöglicht schnelles Handeln im Falle eines Schadens und ist somit eine Präventionsmaßnahme. Die Firma Camelot hat eine Plattform speziell für leerstehende Gebäude entwickelt und bietet Verwaltungsdienstleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten für leer stehende Objekte an. Ein Ziel ist es zudem, eine außergewöhnliche Erfahrung (Abenteuerwohnen) zu ermöglichen.	
	Zielgruppe	Camelot deckt zwei Zielgruppen ab. Die erste Zielgruppe sind Immobilieninhaber mit leerstehenden Liegenschaften, die bewacht und in Stand gehalten werden sollen. Die zweite Zielgruppe sind Leute die günstiges Wohnen in außergewöhnlicher, abenteuerlicher und historischer Atmosphäre suchen. Besonders reizvoll für Studenten.	
	Ausgangssituation	Das Herrengut Hohehorst steht leer und ist auf der Suche nach einem neuem Nutzungskonzept bzw Besitzer.	
	Image des Standortes vor Entwicklung	Der Standort war bereits vor Entwicklung ein beliebtes Ausflugsziel (Parkanlage, Statuen, Alleen, Historie), gutes Image, Aufenthaltsqualitäten: ein Cafe und ein Restaurant	

	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	Historie, dezentraler Standort, umschlossen von zwei weiteren Gutshöfen, 25 km von Bremen	
	Auslöser	Der ursprüngliche Auslöser für das Zwischennutzungskonzept war, das Herrenhaus vor Vandalismus und Verfall durch das Fehlen eines geeigneten Nutzungskonzepts zu bewahren („Bewachung durch Bewohnung“).	
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	2014 - 2016: Bis zum Verkauf, Hauswächter müssen binnen 4 Wochen die Immobilie verlassen	10
Daten zur Kommune	Name der Kommune	Schwanewede	12
	Region	Landkreis Osterholz	12
	Land	Niedersachsen	12
	Nation	Deutschland	12
	Einwohnerzahl Kommune	20 329 (Stand 12/2020)	12
	Demographische Dynamik	Bevölkerungszuwachs in Niedersachsen von 2010 bis 2020 um 1%. Einwohnerzahl in Schwanewede von 2010 bis 2017 um 1,1% gestiegen.	13
	Arbeitslosenquote der Kommune	Die Arbeitslosenquote Niedersachsen 2021 5,5 % Arbeitslosenquote Schwanewede 2021 3,8%	14
	Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	Kleinzentrum	
Kennzahlen der Kommune	BIP/Kopf 2017: 20327 € im Landkreis Osterholz, Verfügbares Einkommen/ EW 2005: 20952€; Kaufkraft je EW 2017: 98,5 (Deutschland=100)	15	

Beschreibung des Standortes	Name des Standortes	Hauptstraße	
	Lage des Standortes in der Stadt	Hauptstraße 1 liegt nördlich von Löhnhorst (kleines Dorf nördlich von Bremen), das nordöstlich umschlossene von Gut Karlshorst und Gut Heidhof (580 ha). Heute verläuft die Bundesautobahn 27 zwischen Hohehorst und Karlshorst.	
	Lageneinordnung des Standortes	25 km von Bremen entfernt	
	Verkehrsanbindung des Standorts	Nach Bremen braucht man mit dem Auto (30 min) und Bus (1 Std 35min)	
	Zentrumsfunktion des Standortes	Auf dem Standort und in dessen Umgebung befindet sich ein Restaurant und ein Cafe	
	Marktlage des Standortes	Es besteht keine unmittelbare Konkurrenz des Standortes zu anderen Schlössern in der Umgebung.	
	Kennzahlen des Standortes	weiche Standortfaktoren: strukturschwache Region, Sport, Freizeit, Kooperationsbereitschaft lokaler Akteure nicht gegeben (schlechte Zusammenarbeit von derzeitigem Besitzer und lokaler Politik, seit 2018 wird Besuchern der Zutritt aufs Gelände verweigert, Umgebung ebenfalls schlecht besiedelt), ökonomisch wäre Tourismus- Interesse gegeben (es kommen immer noch Besucherbusse ungebeten vor das Tor)	
	Unternehmensstruktur des Standortes	Am Standort befinden sich keine unternehmerischen Strukturen. Im direkten Umfeld befindet sich ein Cafe und ein kleines Restaurant, restliche Gastronomie erst Richtung Bremer-Innenstadt/Zentrum.	
	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	Sommersitz des Woll-Fabrikanten Lahusen, in NS-Zeit ein Lebensborn-Heim, nach dem Krieg ein Offizierscasino (US-Army), Lungenheilanstalt, Drogentherapiezentrum - ZWISCHENNUTZUNG Camelot - 2016 per Kaufvertrag von der Stadt Bremen an Bauunternehmer und Immobilienentwickler Thomas Stefes verkauft, dieser macht das Gut Hohehorst für Besucher unzugänglich, Ortsbürgermeister Otto Bothmann enttäuscht, dass Bürger ferngehalten werden, Zugang nur noch über angemeldete Führungen, seit 1986 denkmalgeschützte Immobilie mit 21 Hektar Grund und 5100 qm großem Gebäude, mit 107 Zimmer und 12 Bäder, der Kaufpreis nicht veröffentlicht, es wurde aber offiziell mit dem qm-Preis von	17

			100 Euro (marktüblich in Löhnhorst) eingestuft. Das ergibt rechnerisch 510.000 Euro.	
Akteure in der Projektentwicklung				
Öffentliche Akteure	Gemeinde	Rolle	Würde gerne den Park benutzen	
		Ressource		
		Aktivitäten / Produkte		
		Von wann bis wann		
		Ziele & Interessen	Tourismus und schöne Parkanlage	
	Immobilien AöR Bremen	Rolle	Besitzer und staatlicher Immobilienverwalter	
		Ressource	Immobilie	
		Aktivitäten / Produkt	Immobilienverwalter	
		Von wann bis wann	1948-2014	
		Ziele & Interessen	Verkauf von Hohehorst	
Private Akteure	Gut Hohehorst GmbH&Co.KG Thomas Stefes	Rolle	Hat das Schloss gekauft, hat aber keine Verwendung dafür und dient als Investmentimmobilie.	16
		Ressource	Geld	
		Aktivitäten /	Immobilie	

		Produkte		
		Von wann bis wann	seit 2014	
		Ziele & Interessen	Erhaltung des Gebäudes bis zum Verkauf. Im Hauptgebäude sollen zehn Luxus-Mietwohnungen entstehen. Geld wird der Erfolgs-Unternehmer damit niemals verdienen. Doch Gut Hohehorst ist endlich vor dem sicheren Verfall gerettet.	
	Camelot - Dirk Rahn	Rolle	Mieter / Hauswächter	
		Ressource	Liefert ein Konzept für eine Übergangslösung	
		Aktivitäten / Produkte		
		Von wann bis wann	2012-2014	
		Ziele & Interessen	Das Gebäude vor Vandalismus zu schützen und instand zu halten.	
Intermediäre Akteure	Hans-Werner Liebig	Rolle	Archivar	17
		Ressource	Archivmaterial über Hohehorst	
		Aktivitäten / Produkte	Ein kleines Archiv im rechten Torhaus, sowie Führungen durch das weitläufige Gelände	
		Von wann bis wann	Seit 2009	
		Ziele & Interessen	Die Bewahrung der Geschichte von Schloss Hohehorst	

Vernetzung der Akteure	In diesem Projekt gab es ein Zusammenspiel öffentlicher, intermediärer und privater Akteure. Öffentliche Akteure waren die Gemeinde und ein Immobilienverwalter (AöR). Private Akteure waren eine Leerstandagentur (Camelot) und der aktuelle Eigentümer. Intermediärer Akteur war ein Archivar. Die Stadt suchte einen neuen Besitzer für das Objekt, um den Verfall des Objektes zu verhindern. Da länger als geplant keine Investoren auffindbar waren, wurde eine Leerstandagentur beauftragt. Die Idee dafür kam von der zuständigen Architektin. Diese wurde durch einen Kollegen über die Zwischennutzungsmöglichkeit informiert. Die Vergabe erfolgte durch eine öffentliche Ausschreibung. Der letztliche Eigentümer kaufte die Immobilie unabhängig von der Marketingstrategie der Stadt.			
Prozesse der Projektentwicklung				
bitte alle Schritte projektspezifisch gemäß der Glossarbereichlichkeiten benennen,		die Schritte bitte zeitlich ordnen und die Dauer benennen ("von wann bis wann")		
Schritt 1	Akteurskonstellation	Unbekannt		6
	Vorgehensweise	Schloss Hohehorst wird im englischen Stil errichtet.		
	von wann bis wann	1869		
	Instrumente	Bebauung		
	Ergebnisse / Produkte	Schloss		
Schritt 2	Akteurskonstellation	Carl Lahusen		6
	Vorgehensweise	Abriss > Bau des Herrenhauses		
	von wann bis wann	1928-1931		
	Instrumente	Bebauung		
	Ergebnisse / Produkte	Bankrott		
Schritt 3	Akteurskonstellation	Bremer Landesbank		6
	Vorgehensweise	bei Versteigerung erworben		

	von wann bis wann	1933	
	Instrumente	Nutzerwechsel	
	Ergebnisse / Produkte	Bremer Landesbank ist der neue Besitzer von Hohehorst	
Schritt 4	Akteurskonstellation	SS	6
	Vorgehensweise	SS erwirbt das Schloss für 60.000 Reichsmark und nutzt das Objekt für Mütter- und Entbindungsheim.	
	von wann bis wann	1937	
	Instrumente	Kaufvertrag	
	Ergebnisse / Produkte	Mütter- und Entbindungsheim	
Schritt 5	Akteurskonstellation	US-Armee	6
	Vorgehensweise	übernommen	
	von wann bis wann	1945	
	Instrumente	Besetzung	
	Ergebnisse / Produkte	Kasino	
Schritt 6	Akteurskonstellation	Rotes Kreuz	6
	Vorgehensweise	übernommen	
	von wann bis wann	1948	
	Instrumente	Nutzerwechsel	
	Ergebnisse / Produkte	Krankenhaus	
Schritt 7	Akteurskonstellation	Rotes Kreuz	6

	Vorgehensweise	Umnutzung	
	von wann bis wann	1958	
	Instrumente	Konzeptänderung	
	Ergebnisse / Produkte	TBC -Heilanstalt	
Schritt 8	Akteurskonstellation	Stadt Bremen	6
	Vorgehensweise	nach Leerstand Übernahme	
	von wann bis wann	1958	
	Instrumente	Nutzerwechsel	
	Ergebnisse / Produkte	Krankenhaus f. Innere Medizin	
Schritt 9	Akteurskonstellation	Stadt Bremen	6
	Vorgehensweise	Übersiedlung der Abteilung	
	von wann bis wann	1972	
	Instrumente	Auszug	
	Ergebnisse / Produkte	keine Nutzung	
Schritt 10	Akteurskonstellation	Stadt Bremen	6
	Vorgehensweise	Schließung	
	von wann bis wann	1978	
	Instrumente	Schließung	
	Ergebnisse / Produkte	aus betriebswirtschaftlichen Gründen geschlossen	

Schritt 11	Akteurskonstellation	Stadt Bremen	11
	Vorgehensweise	Zwischennutzung suchen bis zum Verkauf der Immobilie	
	von wann bis wann	1981-2014	
	Instrumente	Zwischennutzung	
	Ergebnisse / Produkte	Die Firma Camelot wird für die Zwischennutzung gefunden.	
Schritt 12	Akteurskonstellation	Camelot	11
	Vorgehensweise	Übernimmt die Vermietung und Bewachung der Anlage.	
	von wann bis wann	22.09.2014 - 2016	
	Instrumente	Mietvertrag	
	Ergebnisse / Produkte	Zwischennutzung selbst als Lösung gefunden.	
Schritt 13	Akteurskonstellation	Gut Hohehorst GmbH&Co.KG (Thomas Stefes)	11
	Vorgehensweise	Kauf des Schlosses	
	von wann bis wann	im August 2016	
	Instrumente	Kaufvertrag	
	Ergebnisse / Produkte	Es haben sich 25 Studenten im Herrenhaus eingemietet.	
Schritt 14	Akteurskonstellation	Thomas Stefes	16,18
	Vorgehensweise	Stefes zieht selbst in die Immobilie ein, nachdem er keine Bewilligung für sein Immobilienentwicklungskonzept von der Gemeinde erhielt.	
	von wann bis wann	August 2016	

	Instrumente	Privatisierung	
	Ergebnisse / Produkte	Der Bauunternehmer und Immobilienentwickler lebt mit seiner Familie im Herrenhaus.	
Funktionsspezifische Aspekte			
Kompetenzen	Um die Immobilie in der Zwischenzeit vor Einbruch, Diebstahl, Vandalismus Hausbesetzung oder illegalem Müllabladen zu schützen, beauftragt die Stadt Bremen die Leerstandsagentur Camelot. Diese setzt sogenannte Hauswächter ein, die gegen eine geringe Verwaltungsgebühr in die leer stehende Immobilie einziehen und dadurch für deren Schutz sorgen. „Bewachung durch Bewohnung“ heißt das Konzept, das die aus den Niederlanden stammende Agentur längst auch in Deutschland etabliert hat und mit mehr als 10.000 Hauswächtern insgesamt 4.000 Immobilien, darunter private Objekte, aber auch stillgelegte Schulen, Fabriken, Klöster, Kirchen oder Kliniken betreut.		19
Zwischenschritte	Der interessanteste Zwischenschritt der Immobilie ist die Zwischennutzung selbst durch die Firma Camelot		
Deals	Hans-Werner Liebig betreibt das Archiv im rechten Torhaus.		
Verträge	Kaufvertrag zwischen der Stadt Bremen und Thomas Stefes		
Sonstiges			
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren			
Erfolgsfaktoren	1. Effekte für die Region	Park öffentlich zugänglich und dient noch als Tourismusattraktion. Das Gebäude ist leider nicht zugänglich und hat somit keinen weiteren Nutzen für die Region.	
	2. Effekt für das Gebäude	Das Gebäude ist vor Vandalismus und Einbruch geschützt. Durch die Bewohner kann auf anfallende Wartungs- und Reparaturarbeiten schneller reagiert werden.	
Erfolgskritische Faktoren	1. Lage	Das Schloss ist nur mit dem Auto gut erreichbar. Keine öffentliche Anbindung.	
	2. Lösung	Das Nutzungskonzept ist keine endgültige Lösung um die Immobilie instand zu halten.	
Fazit			

		<p>Das geschichtsträchtige Gebäude gewann durch die Privatisierung keine öffentliche Aufwertung. Es wurde zum Spekulationsobjekt. Die Instandhaltung wird derzeit durch die Firma „Camelot“ mit dem Konzept „Bewachung durch Bewohnung“ durchgeführt. Angesprochen werden hier Zielgruppen, die günstiges Wohnen in außergewöhnlicher, abenteuerlicher, historischer Atmosphäre suchen. Durch die schlechte öffentliche Anbindung und das nicht zugängliche Gebäude besteht hier (fast) kein touristisches Interesse. Der Investor plante die Errichtung von Wohnhäusern in der Parkanlage. Dies würde dem Ambiente des bestehenden Schlosses schaden. Ein sinnvolles, nachhaltiges Nutzungskonzept besteht zur Zeit nicht.</p>	
Interview	Datum		
<p>Architektin Bettina Wagner- Pribbernow</p>	<p>09.07.21</p>	<p>Die Architektin Wagner-Pribbernow war sowohl verantwortlich für die Vergabe der Immobilie an die Leerstandsagentur Camelot, wie auch für den Verkauf an den derzeitigen Besitzer Thomas Stefes. Ihre Ausschreibungs- und Vertragskompetenz war in diesem Projekt essentiell. Die Idee zur Vergabe an eine Leerstandsagentur wurde durch einen Kollegen der Architektin ins Spiel gebracht. Es kamen zwei Agenturen für die Ausschreibung des Zwischennutzungskonzepts infrage. Die Zwischen Zeit Zentrale (ZZZ), eine Organisation der Stadt Bremen, musste sich gegen die Leerstandsagentur Camelot geschlagen geben, weil diese das bessere finanzielle Konzept vorwies. Die Leerstandszeit der Immobilie wurde im vorhinein kürzer kalkuliert, als sie schlussendlich war. Es entstanden in dieser Zeit große Schäden durch Einbrüche, Diebstähle und Vandalismus. Die Agentur Camelot kümmerte sich um die Hauswächtersuche. Jedes Objekt wird von der Agentur nach einem Flächenindex bespielt. Eine handwerkliche Grundausbildung war Voraussetzung für den Posten. Im Schloss Hohehorst wohnten gleichzeitig über den Zeitraum der Zwischenlösung zwischen 12 und 16 Personen.</p> <p>Um einen geregelten Verkauf der Immobilie zu gewährleisten wurde ebenfalls eine Firma mittels Ausschreibung gesucht, die ein geeignetes Portfolio aufzeigen konnte. Die Firma Spies aus Bremen hat bereits mehrere Schlösser erfolgreich verkauft und besaß das entsprechende Klientel in der Kundenkartei.</p> <p>Schlussendlich war die Firma Spies aber überflüssig, da sich der Käufer Stefes direkt an die Stadt Bremen wandte. Der Vertragsabschluss erfolgte intern über die Immobilien Bremen AöR. Der Kaufvertrag gestattete vorerst eine Immobilienentwicklung auf dem Gut Hohehorst, dies wurde aber vom Magistrat und dem Amt für Denkmalschutz</p>	

		<p>abgewiesen. Geregelt wurde vertraglich auch der Erhalt des Schlosses. Resultat ist, dass der Käufer nun selbst das Schloss bewohnt und das Grundstück, sowie der Park nicht mehr öffentlich zugänglich ist.</p> <p>Eine weitere wichtige Kompetenz war die Teamkompetenz und die Networking Kompetenz der Architektin, welche bei der Immobilien Bremen AöR (Immobilien Bremen Anstalt des öffentlichen Rechts) arbeitet und der Leerstandsagentur Camelot.</p>	
Kontaktinformationen			
Ansprechpartner Projektentwickler / Investor	Name	STEFESpro GmbH	
	Adresse		
	E-Mail-Adresse	info@stefespro.de	
	URL	https://www.stefespro.de	
	Telefon	0421 - 98 98 400	
Ansprechpartner Projektmanagement / Betreiber	Name	Camelot - Dirk Rahn	
	Adresse	Saarwerdenstraße 8a, D-40547 Düsseldorf	
	E-Mail-Adresse	d.rahn@camelotdeutschland.de k.linde@cameloteurope.com	
	URL	https://de.cameloteurope.com	
	Telefon	+ 49 (0)211 955 933 11	
Internetseite des Projektes	URL	http://www.loehnhorst-online.de/hohehorst/HOHEHORST-HISTORIE.pdf	

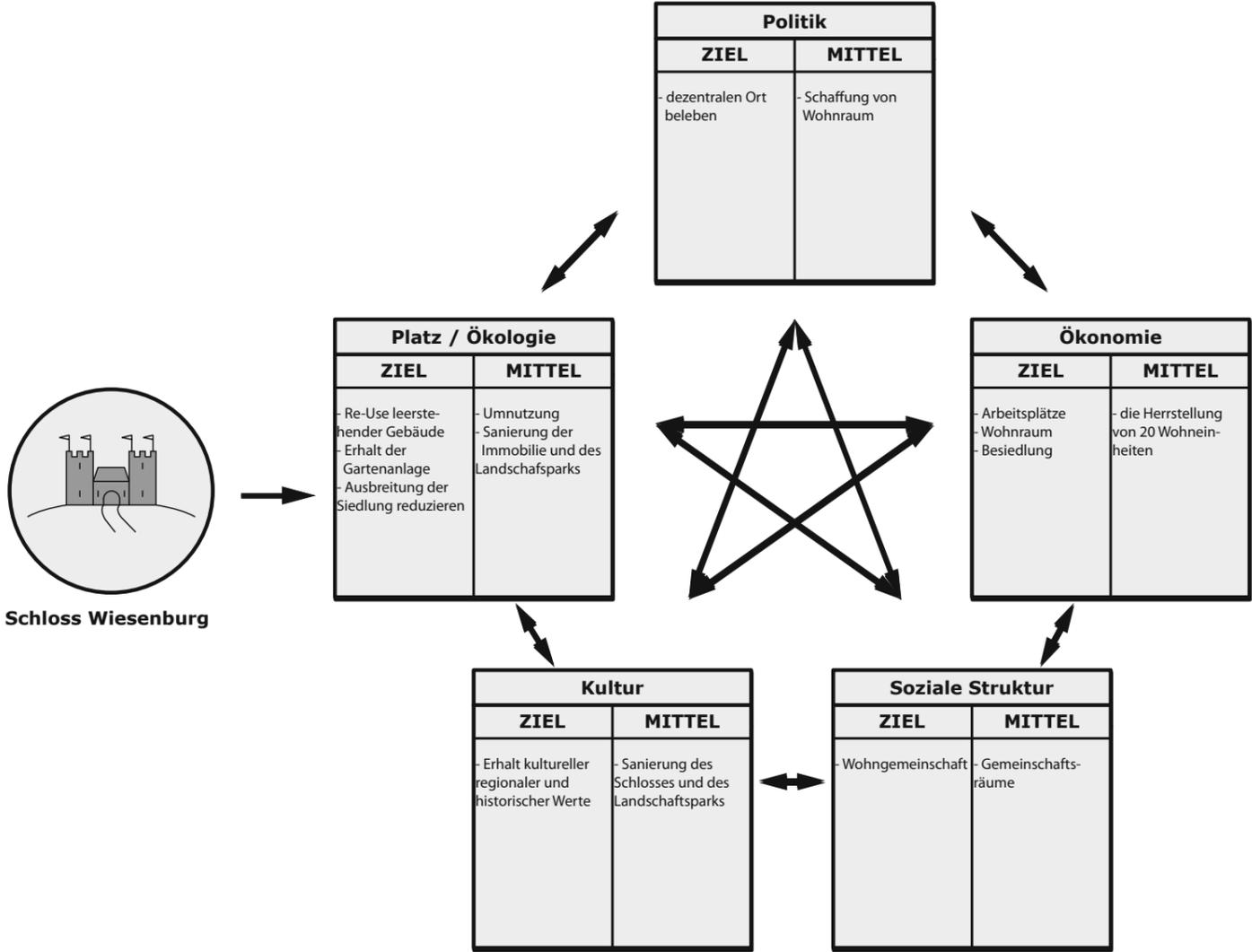
10. Quellen	
1	Webseite Camelot (Zugriff: 04.11.2017)
	https://de.cameloteurope.com/nachrichten/camelot-konzept-für-zwischennutzung-leer-stehender-immobilien
2	Webseite Camelot (Zugriff: 04.11.2017)
	http://www.haushalten.org/de/haushalten_idee_und_ziel.asp
3	Webseite TAZ Verlags- und Vertriebs GmbH (Zugriff: 04.11.2017)
	http://www.taz.de/!5042428/
4	Webseite Fr. Pörtner Verlags-GmbH & Co. KG (Zugriff: 06.11.2017)
	http://www.das-blv.de/elkat/120829/pages/10003.jpg
5	Webseite TAZ Verlags- und Vertriebs GmbH (Zugriff: 04.11.2017)
	http://www.zzz-bremen.de/assets/Uploads/S23-nord3-nord-02.ebook-120140513.pdf
6	Webseite Dorfgemeinschaft Löhnhorst (Zugriff: 06.11.2017)
	http://loehnhorst-online.de/hohehorst/Hohehorst_Presse2014.pdf
7	Webseite Schwanewe (Zugriff: 06.11.2017)
	http://schwanewe.de/content/tourismus/sehenswuerdigkeiten/gut-hohehorst/
8	Webseite Radio Bremen (Zugriff 9.12.2017)
	https://www.youtube.com/watch?v=BHQdVnic-aQ
9	Webseite NDR (Zugriff 9.12.2017)
	https://www.youtube.com/watch?v=OP72LsFB2YM

10	Webseite NDR (Zugriff 9.12.2017)
	https://www.youtube.com/watch?v=-ks0QG4Xyzc
11	Webseite Weser Kurier (Zugriff 11.12.2017)
	https://www.weser-kurier.de/region/die-norddeutsche_artikel,-Landgut-Hohehorst-ist-verkauft-_arid,1442963.html
12	Webseite Wikipedia (Zugriff 11.12.2017)
	https://de.wikipedia.org/wiki/Schwanewede
13	Webseite Wegweiser (Zugriff 2.03.2021)
	https://www.wegweiser-kommune.de/statistik/schwanewede+demographischer-wandel+2014-2016+tabelle
14	Webseite Statista (Zugriff 2.03.2021)
	https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1115923/umfrage/arbeitslosenquote-in-den-landkreisen-in-niedersachsen/
15	Webseite Komsis (Zugriff 2.03.2021)
	https://www.komsis.de/ohz-gem-si/de/profile/SI-40685
16	Webseite Bild (Zugriff 2.03.2021)
	https://www.bild.de/regional/bremen/schlosser/ich-hab-mir-ein-schloss-gekauft-47901786.bild.html
17	Webseite Loehnhorst (Zugriff 2.03.2021)
	http://www.loehnhorst-online.de/hohehorst/HOHEHORST-HISTORIE.pdf
18	Webseite Wegweiser (Zugriff 2.03.2021)
	https://www.weser-kurier.de/region/die-norddeutsche_artikel,-privater-eigentuemmer-riegelt-gut-hohehorst-ab-_arid,1947385.html#nfy-reload
19	Webseite Xing (Zugriff 2.03.2021)

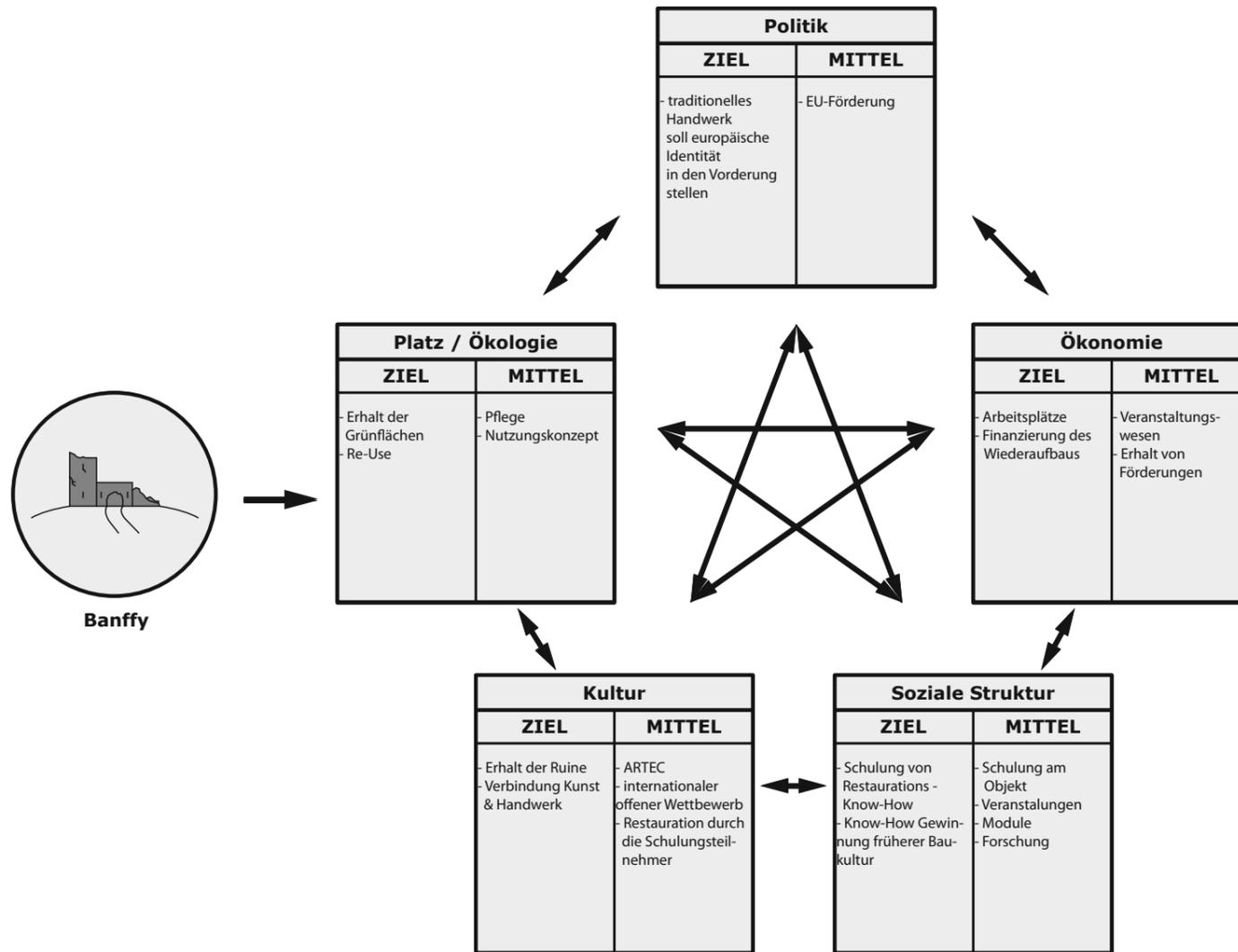
	https://www.xing.com/communities/posts/wohnen-im-traumschloss-hauswaechter-der-firma-camelot-ziehen-auf-gut-hohehorst-bei-bremen-ein-1008061898
20	Webseite Komsis (Zugriff 2.03.2021)
	https://www.komsis.de/ohz-gem-si/de/profile/SI-40546
10. Quellen Abbildungen	
Abb.1,2,3,4	Webseite Dorfgemeinschaft Löhnhorst (Zugriff: 06.11.2017)
	http://loehnhorst-online.de/hohehorst/Hohehorst_Presse2014.pdf
Abb 5	Webseite Loehnhorst
	http://loehnhorst-online.de/index.php?id=10

14.2 Pentagon

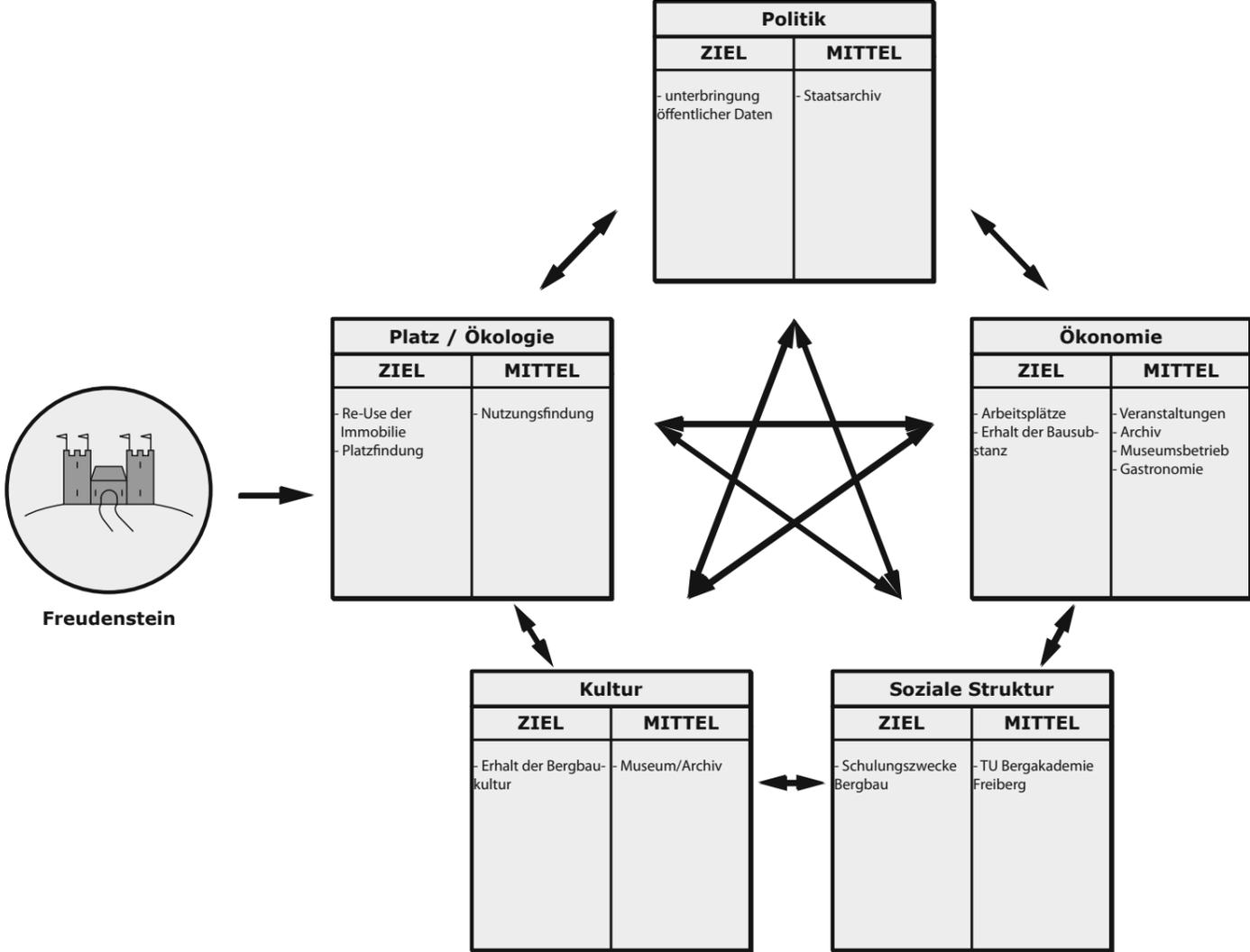
14.2.1 Pentagon Schloss Wiesenburg



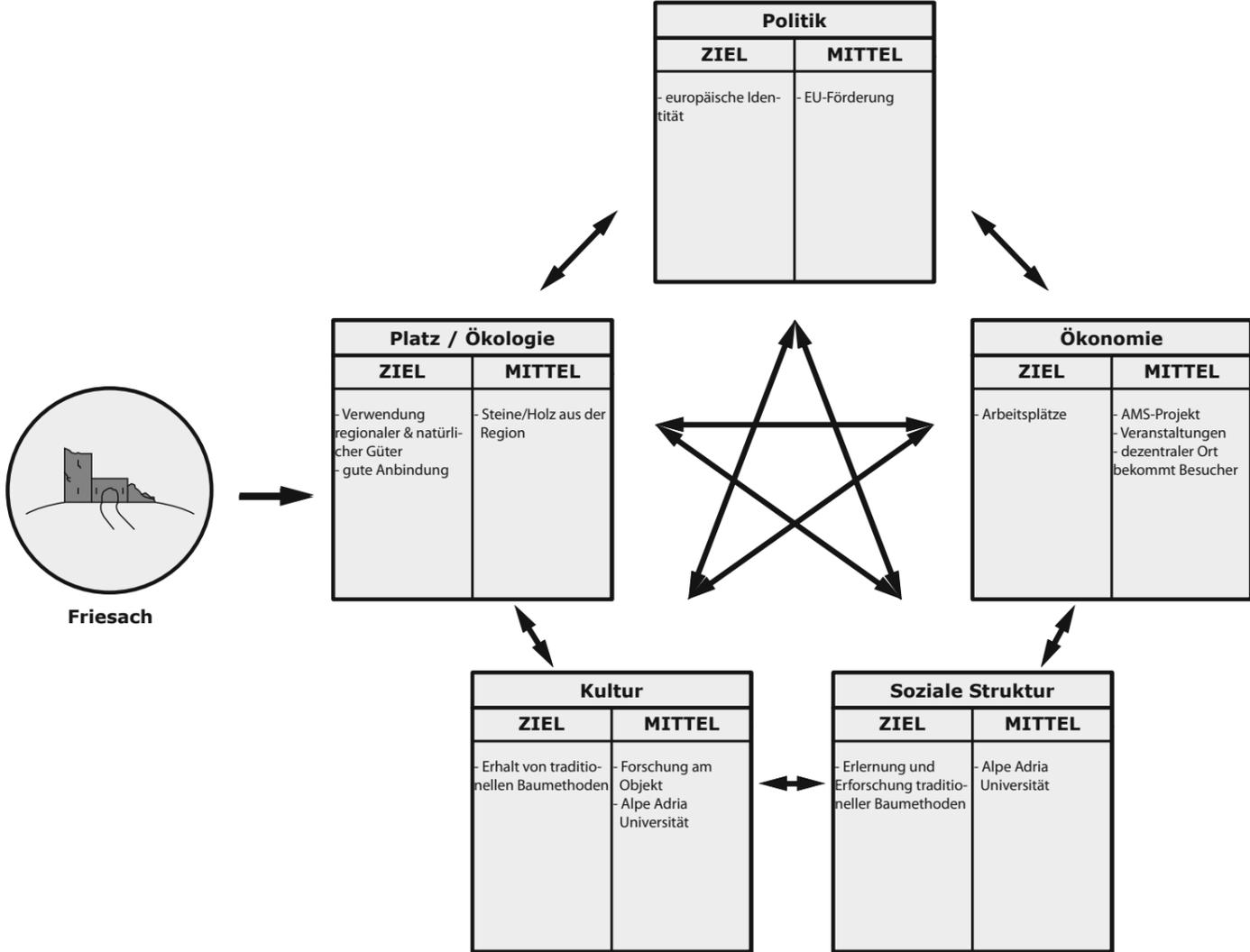
14.2.2 Pentagon Burg Banffy



14.2.3 Pentagon Schloss Freudenstein

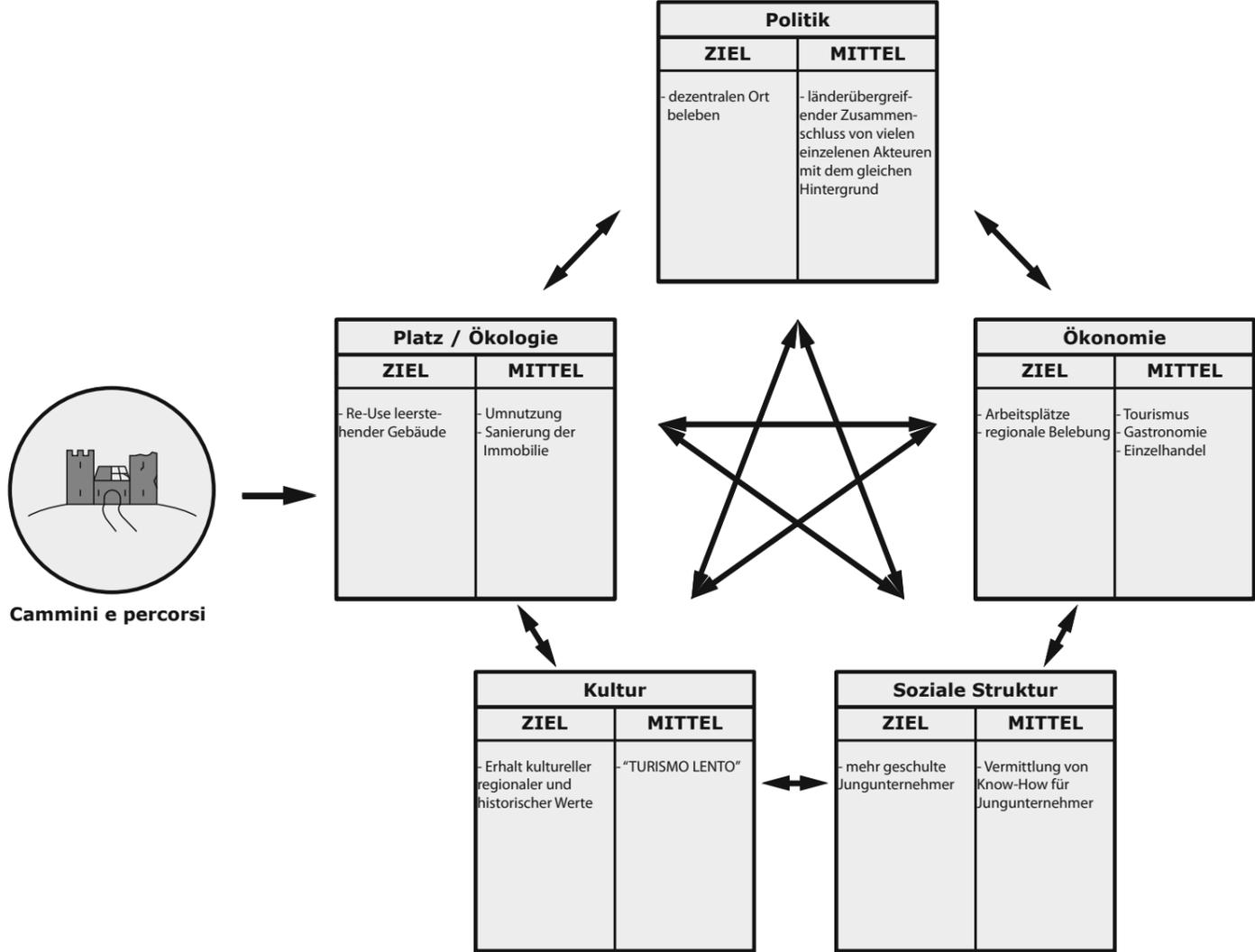


14.2.4 Pentagon Burgbau Friesach

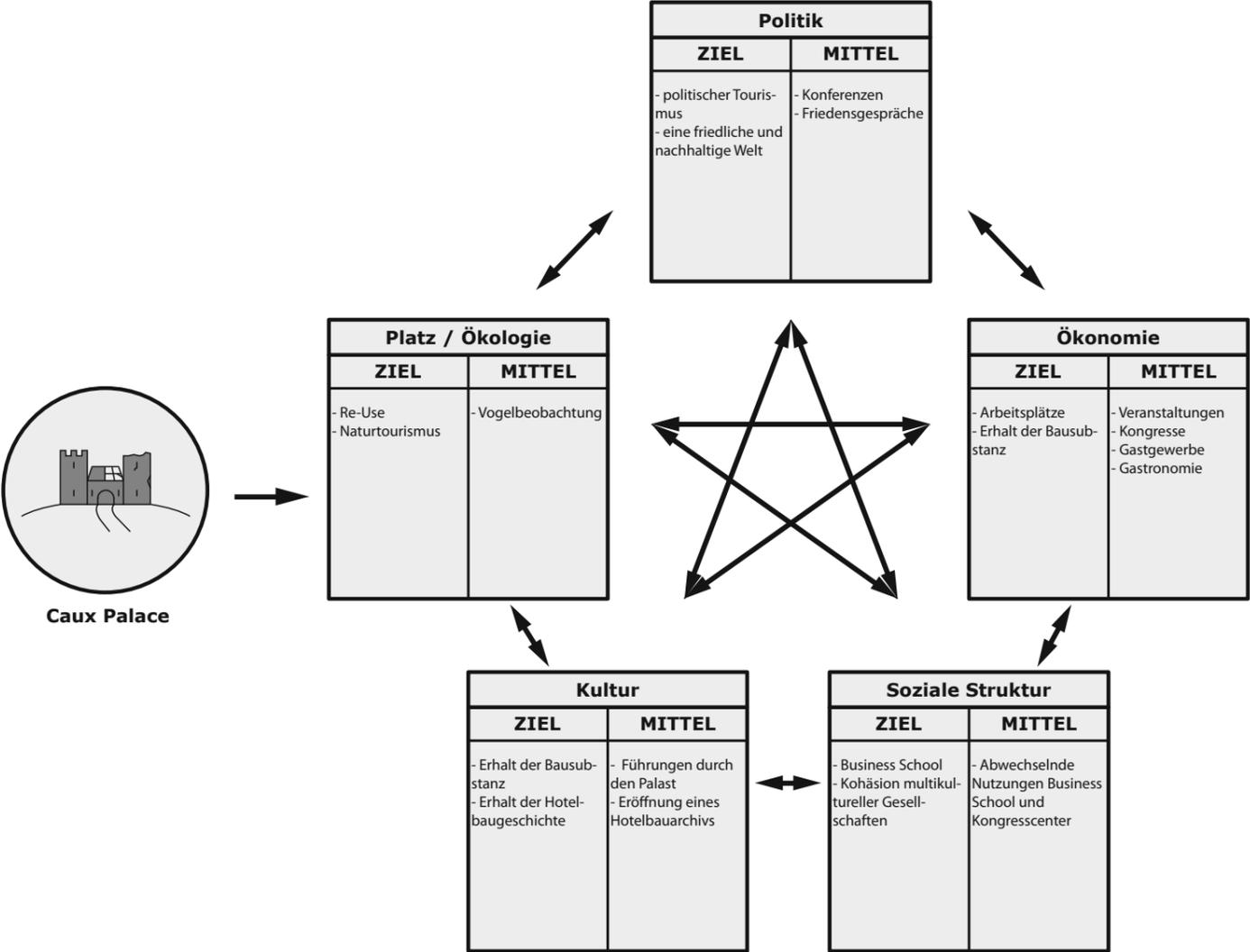


Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

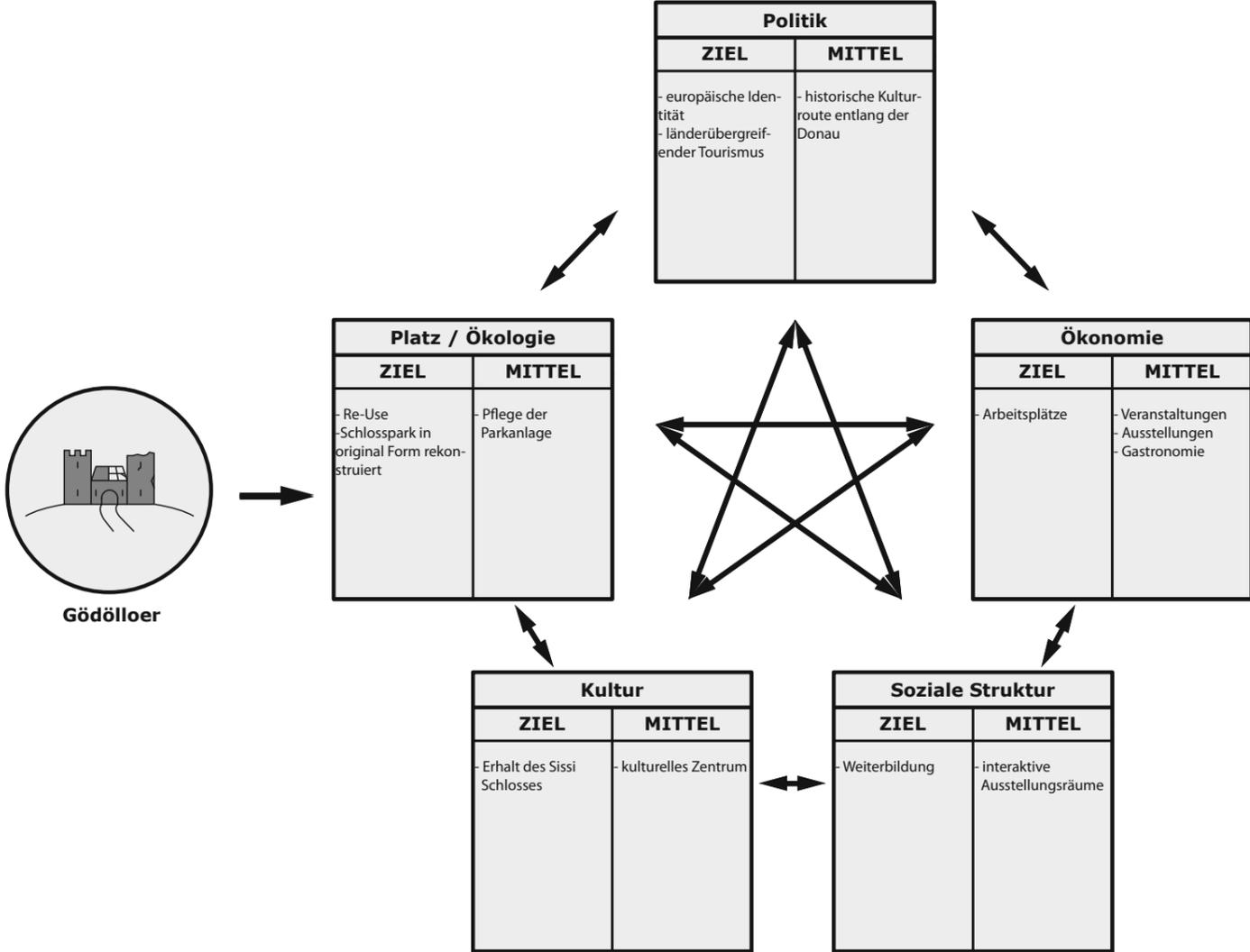
14.2.5 Pentagon Valore Paese – Cammini e percorsi



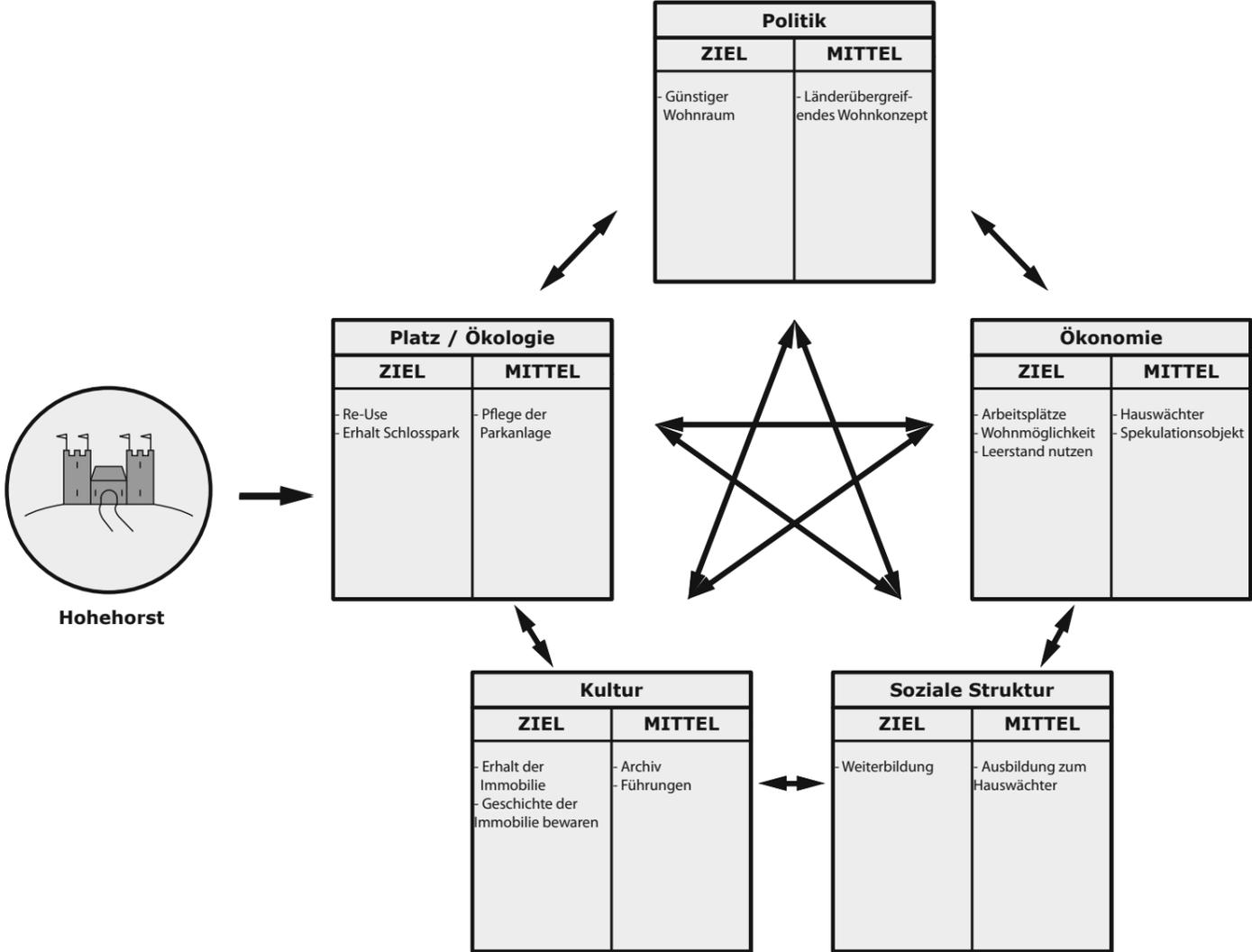
14.2.6 Pentagon Caux Palace



14.2.7 Pentagon Königsschloss Gödöllő



14.2.8 Pentagon Schloss Hohehorst



14.3 Kompetenzverteilung in Gruppen

KOMPETENZGRUPPE	Kompetenzen
1 UNTERNEHMERISCHE EBENE	<p>1. Unternehmerische Kompetenz (Unternehmerisches Denken, Strategien entwickeln und implementieren / Risikomanagement / Visionäres Denken)</p> <p>2. Innovationskompetenz (Kreativität / Innovationsfähigkeit / Visionäres Denken)</p>
2 ORGANISATIONS-EBENE	<p>3. Organisations- und Entscheidungskompetenz (Aufbauorganisation, Ablauforganisation / Verantwortungs- und Entscheidungsklarheit / Delegation)</p> <p>4. Prozessmanagement (Prozesse definieren, koordinieren/Schnittstellen reduzieren / Verantwortungsabgrenzung vornehmen)</p> <p>5. Führungskompetenz (Regelung des Umganges mit Verantwortung / Einsatz klassischer Führungsmethoden / Einsatz von Motivationsinstrumenten)</p>
3 ORGANISATIONS-EBENE	<p>6. Kommunikationskompetenz (Kommunikation / Moderation, Präsentation / nonverbale Zeichen interpretieren können)</p> <p>7. Customer Relationship Management (Kundengewinnung (Akquise) / kundenpflege/ Auftraggeberpflege (Kundenbindung) / Kundenrückgewinnung (Kundenreaktivierung)</p> <p>8. Networking/ Relationshipmanagement Netzwerke aufbauen/Beziehungen aufbauen / Beziehungen pflegen</p> <p>9. Teamkompetenz (Interdisziplinäres Arbeiten/Kooperation und Teamfähigkeit / Konfliktmanagement)</p>
4 OPERATIVE EBENE	<p>10. Kostenmanagement (erforderlichen Budgetrahmen definieren / Projektkosten schätzen können, Kennzahlen beherrschen/ Kostenkontrolle)</p> <p>11. Zeit- und Terminmanagement (erforderlichen Zeitbedarf planen/ Prioritäten, Milestones setzen / Termin- und Ablaufplanungen steuern)</p> <p>12. Qualitätsmanagement (auf Qualität achten / Prinzipien, Techniken, Werkzeuge, Normen kennen / Qualität im PM und Planungsprozess nach ISO und DIN/Ö-Norm)</p> <p>13. Projektmanagement (Systemüberblick herstellen, Projektstruktur aufbauen/ komplexe Prozesse und heterogene Projektgruppen führen können/ neue und komplexe Problemstellungen lösen können)</p> <p>14. Fachkompetenz (organisationales Wissen für Fachgebiete bzw. Geschäftsfeld/ Tools,</p>

	Standards, Normen, Gesetze und Referenzvorschläge/ fachspezifisches Projektmanagement)
5 OPERATIVE EBENE	15. Markt- & Branchenwissen (Marktübersicht haben/ Konkurrenz kennen/ Kundensegmente analysieren können)
6 OPERATIVE EBENE	16. Human Resource Management-Kompetenz (Personalauswahl, Jobprofile/ Personalentwicklung/Schulungsmanagement)
7 OPERATIVE EBENE	17. Vertragskompetenz / Bestellerkompetenz (Angebots- und Vertragskalkulation / Ausschreibungs- und Vergabekompetenz/ Verhandlungskompetenz, Vertragserrichtung) 18. Beschaffungskompetenz (Grundstücksbeschaffung/Finanzierungsbeschaffung/ (Dienst-) Leistungsbeschaffung)
8 ORGANISATIONS-EBENE	19. Interkulturelle Kompetenz (Einsatz von multikulturellen Teams/Fremdes kennen/ Fremdsprachen beherrschen)

Tabelle 16: Einteilung der Kompetenzen in Gruppen (Srećković, 2011)

14.4 Interviewleitfaden (english/ deutsch)

Forschungsbereich Projektentwicklung und Projektmanagement
Univ.Prof. Prof. h.c. Dipl.-Ing. Arch. Dietmar Wiegand
Technische Universität Wien (TU Wien)
Gusshausstrasse 30 / E260-03
1040 Wien, ÖSTERREICH
Durchwahl: +43 1 58801 26041
Fax: +43 1 58801 26043
URL: <http://www.red.tuwien.ac.at>
UID - Nummer: ATU 37675002
DVR-Number: 0005886
Wien, 10.02.2021

Scientific study by the Vienna University of Technology (TU Wien) on:

Building heritage - competencies and relationships between the actors in successful valuation projects

Methode: narratives/semi-strukturiertes Interview

Benefit for the participants:

After completion, the study will be made available free of charge for further use.

The results of the survey are anonymized in such a way that no conclusions can be drawn about the interviewees.

INFO:

Name of the project:

Location of the project:

Number of employees:

founding year:

To the interviewed person:

Role in the company:

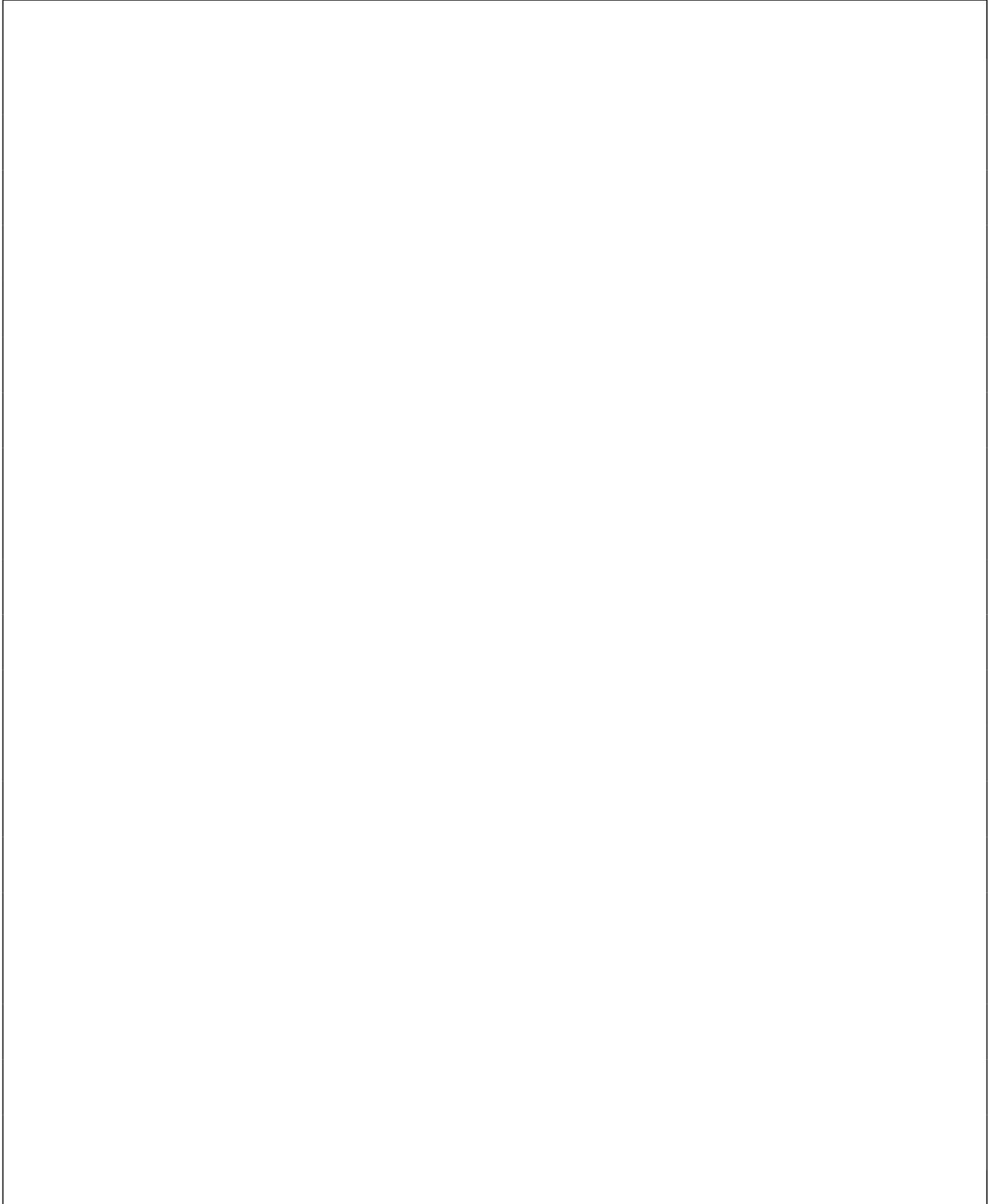
(e.g. owner, managing director or similar)

1) How did the project come about?

What were the general conditions? Product | Location | Contracts | Target groups | Unique Selling Points | Project idea seeks location | Location is looking for a project idea | What was the most important step in getting the project off the ground? | How did the project develop over time?

2) Which organizations were involved in the project?

What made this organization indispensable for the project? Which key players came from which organization? Were there several key players per organization (team) or individuals?

3) What were the skills and resources of the actors involved?

Which competencies were decisive for the success? In which phases were these actors important? Which teams were essential? What background do the key players come from? What did this person contribute to the project? What made this person indispensable for the project? (Resources, skills)

4) Which win-win situations have been created between the participating organizations?

Are there any collaborations or agreements with third-party providers? How could you help each other?

5) Has the project had a positive impact on the region?

Did the project create small and medium-sized businesses? Has the project created new jobs? Has the project contributed to the revitalization / integration through visitor

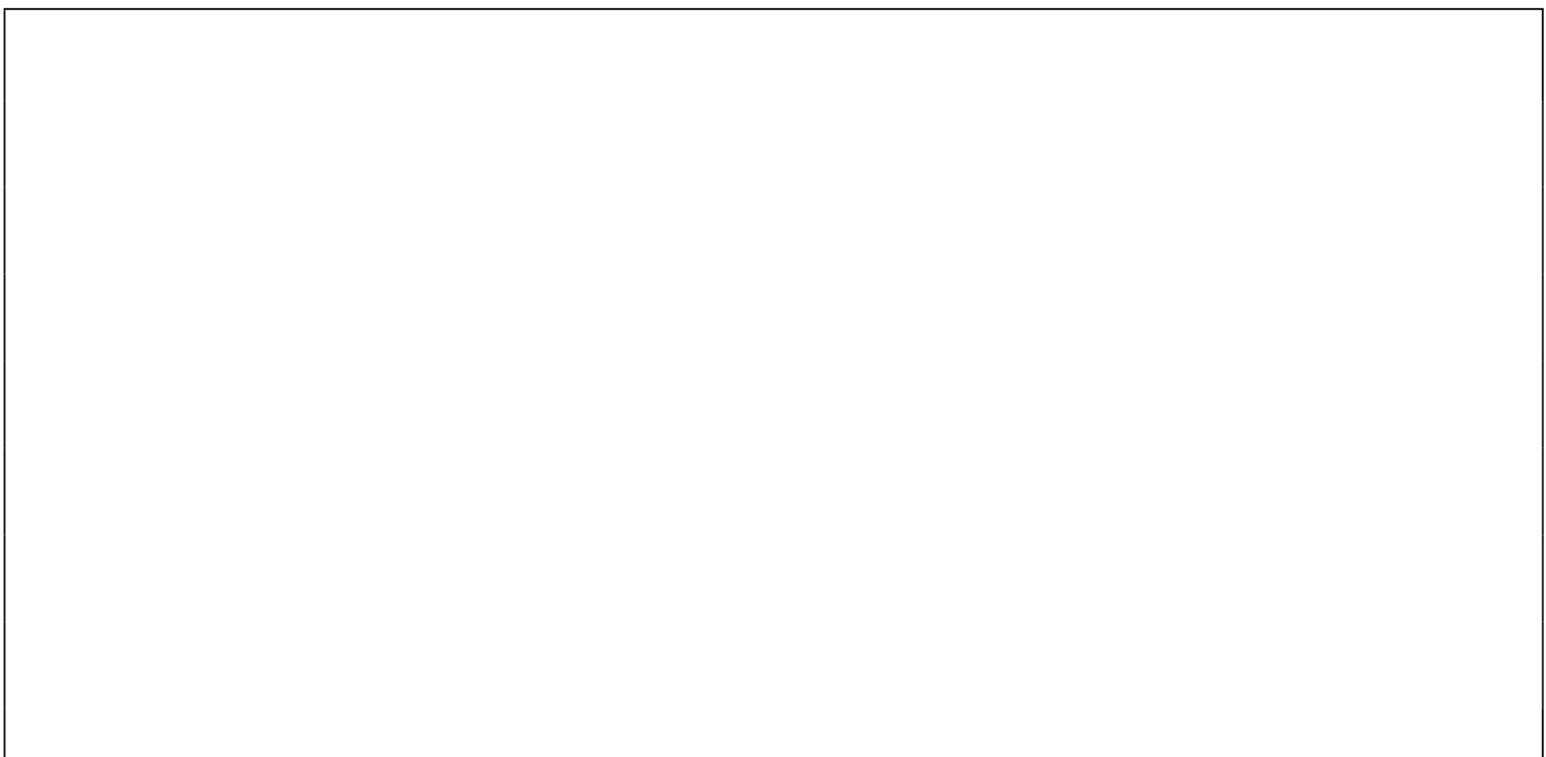
traffic? Infrastructure improvement? Have new streets, paths or public transport connections been created?

6) How is the building structure maintained?



Was it possible to preserve the building structure? What has already been restored? What are the biggest hurdles?

7) How is the offer of the project accepted?



Can the project finance / sustain itself? | What are the economic challenges?

8) Have organizational structures been set up that did not exist before?

Does the project convey knowledge, for example through guided tours, training courses, advanced training courses or congresses? How are these organized? Do these contribute to the maintenance of the project?

9) How ecologically sustainable is the project?

Reduction of CO₂? Are renewable energies used? Preservation of green spaces? Biodiversity?

10) Is there anything else you would like to tell us? Free comments

Personal assessment of the project? What experience did you gain from the project?

THANK YOU!

Forschungsbereich Projektentwicklung und Projektmanagement
Univ.Prof. Prof. h.c. Dipl.-Ing. Arch. Dietmar Wiegand
Technische Universität Wien (TU Wien)
Gusshausstrasse 30 / E260-03
1040 Wien, ÖSTERREICH
Durchwahl: +43 1 58801 26041
Fax: +43 1 58801 26043
URL: <http://www.red.tuwien.ac.at>
UID - Nummer: ATU 37675002
DVR-Number: 0005886
Wien, 10.02.2021

Wissenschaftliche Studie der Technischen Universität Wien (TU Wien) zu:

Baukulturellen Erbes –Kompetenzen und Beziehungen der Akteure bei erfolgreichen Projekten der In-Wertsetzung

Methode: narratives/semi-strukturiertes Interview

Benefit für die Teilnehmer_innen:

Die Studie wird nach Fertigstellung kostenlos zur weiteren Verwendung zur Verfügung gestellt.

Die Ergebnisse der Befragung werden so anonymisiert, dass keine Rückschlüsse auf die Interviewpartner_innen möglich sind.

NAME DES OBJEKTS:

Name der Organisation:

Sitz der Organisation:

Anzahl der Mitarbeitenden:

Gründungsjahr:

Zur interviewten Person:

Rolle im Unternehmen :

(z.B. Eigentümer_in, Geschäftsführer_in oder ähnliches)

1) Wie ist es zu dem Projekt gekommen?

Was waren die Rahmenbedingungen? Produkt | Lage | Verträge | Zielgruppen | Alleinstellungsmerkmale | Projektidee sucht Ort | Ort sucht Projektidee | Was war der wichtigste Schritt um das Projekt ins Rollen zu bringen? | Wie ist das Projekt vonstattengegangen?

Welche Organisationen waren an dem Projekt beteiligt?

Was machte diese Organisation unverzichtbar für das Projekt? Welche Keyplayer kamen aus welcher Organisation? Gab es mehrere Keyplayer pro Organisation (Team) oder Einzelpersonen?

3) Was waren die Kompetenzen und Ressourcen der beteiligten Akteure?

Welche Kompetenzen waren ausschlaggebend für den Erfolg? In welchen Phasen waren diese Akteure wichtig? Welche Teams waren essentiell? Aus welchem Background kommen die Keyplayer? Was wurde von dieser Person ins Projekt eingebracht? Was machte diese Person für das Projekt unverzichtbar? (Ressourcen, Kompetenzen)

4) Welche Win-Win Situationen wurden zwischen den beteiligten Organisationen geschaffen?

Gibt es Kooperationen oder Übereinkünfte mit Drittanbietern? Wie konnte man sich gegenseitig helfen?

5) Hat sich das Projekt positiv auf die Region ausgewirkt?

Hat das Projekt kleine und mittlere Unternehmen geschaffen? Hat das Projekt neue Arbeitsplätze geschaffen? Hat das Projekt zur Belebung/Integration durch Besucherfrequentierung beigetragen? Verbesserung der Infrastruktur? Sind neue Straßen, Wege oder öffentliche Verkehrsanbindungen entstanden?

6) Wie wird die Bausubstanz Instand gehalten?

Was it possible to preserve the building structure? What has already been restored?
What are the biggest hurdles?

7) Wie wird das Angebot des Projektes angenommen?

Kann sich das Projekt selbst finanzieren/erhalten? | Was sind die wirtschaftlichen Herausforderungen?

8) Wurden Organisationsstrukturen aufgebaut, die es vorher nicht gab?

Übermittelt das Projekt Wissen zum Beispiel durch Führungen, Schulungen, Weiterbildungen oder Kongresse? Wie werden diese organisiert? Tragen diese zum Erhalt des Projektes bei?

9) Wie ökologisch nachhaltig ist das Projekt?

Reduktion von CO₂? Werden erneuerbare Energien eingesetzt? Erhalt von Grünflächen? Biodiversität?

10) Gibt es noch etwas das Sie uns mitteilen möchten? Freie Anmerkungen

Persönliche Einschätzung zum Projekt? Was konnten Sie an Erfahrung aus dem Projekt mitnehmen?

VIELEN DANK!

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder noch nicht veröffentlichten Quellen entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Zeichnungen oder Abbildungen in dieser Arbeit sind von mir selbst erstellt worden oder mit einem entsprechenden Quellennachweis versehen.

Diese Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüfungsbehörde eingereicht worden.

Datum, Unterschrift