

Leitfaden zum Aufbau eines kulturtouristischen Netzwerks und einer Kulturstraße

Vergleichende Analyse und Handlungsempfehlungen

Erstellt von:

Anika Hügler, Dipl.-Pol.

Christina Merz, M.A. Soz.

Dr. Krassimira Paskaleva-Shapira



Danksagung

Zur Erstellung dieses Dokuments wurden Interviews mit Vertretern kulturtouristischer Netzwerke geführt. Unser Dank gilt den Interviewpartnern, die sich zu einem Interview mit uns bereit erklärt haben. Ein weiterer Dank gilt Frau Miriam Miklitz für ihre stets präzisen Übersetzungen. Zudem möchten wir unseren besonderen Dank an unsere wissenschaftliche Hilfskraft, Frau Alicia Gutting, aussprechen, die uns in unserer Arbeit stets tatkräftig unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

Präambel	3
Preamble	4
Teil 1 Analyse kulturtouristischer Netzwerke	5
1 Die Europäischen Kulturstraßen und das EU Projekt CERTESS als Ausgangspunkt des Leitfadens zum Aufbau von Kulturstraßen und kulturtouristischen Netzwerken	6
1.1 Die Bildung von Netzwerken als Herausforderung beim Aufbau einer Kulturstraße	7
2 Kulturstraßen und ihre Netzwerke – Governance heterogener Akteure	9
2.1 Governance — eine Begriffsannäherung	9
2.2 Governance im regionalen Kontext.....	11
2.3 Akteurskonstellation und Handlungsmotivation in regionalen Governance Netzwerken ...	13
2.4 Verfahrensregeln, Entscheidungsprinzipien und Organisationsstrukturen in regionalen Governance-Netzwerken	14
3 Methodisches Vorgehen zur Analyse kulturtouristischer Netzwerke.....	17
4 Kulturtouristische Netzwerke in der Analyse.....	19
4.1 KIRA - Kulturtouristische Initiative in der Region Heilbronn-Franken.....	19
4.1.1 Netzwerkbeschreibung.....	20
4.1.2 Analyse des Netzwerkes.....	21
4.2 Die Via Amerina Kulturstraße.....	22
4.2.1 Netzwerkbeschreibung.....	23
4.2.2 Analyse des Netzwerkes.....	24
4.3 Das Via Amerina e delle Forre Bio District	25
4.3.1 Netzwerkbeschreibung.....	26
4.3.2 Analyse des Netzwerkes.....	27
4.4 Die Europäische Bäderstraße und das Netzwerk European Historic Thermal Towns Association (EHTTA)	29
4.4.1 Netzwerkbeschreibung.....	29
4.4.2 Analyse des Netzwerkes.....	31
4.5 Das Netzwerk „Odyssea“ und die „Odysseus“ Kulturstraße	32
4.5.1 Netzwerkbeschreibung.....	33
4.5.2 Analyse der Netzwerkes	35
5 Vergleichende Analyse	37
5.1 Handlungsempfehlungen	38
6 Literatur.....	40
Teil II Leitfaden für die Gestaltung, Planung und Implementierung einer Kulturstraße.....	43

Präambel

Das vorliegende Dokument entstand im Rahmen des von 2012 bis 2014 andauernden EU Projekts CERTESS, das in der Programmlinie INTERREG IVC gefördert und vom Europäischen Fond für Regionale Entwicklung (EFRE) kofinanziert wurde.

Im Rahmen dieser Förderung wird ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung der Region jedes einzelnen Projektpartners gelegt. Dabei ermöglicht die Kooperation mit verschiedenen Regionen im Projekt die Reflektion der eigenen regionalen Entwicklung sowie das Lernen aus den Erfahrungen der anderen.

Die Ergebnisse dieses Austausch- und Denkprozesses sollen nach INTERREG IVC am Ende jedes Projekts in einen sogenannten „Implementation Plan“ fließen (vgl. INTERREG IVC 2007-2013). Das Format dieses Entwicklungsplans ist je nach Thematik und Projekt verschieden und wird von der Förderlinie bewusst nicht vorgegeben, sondern soll die Möglichkeit bieten, auf die unterschiedlichen regionalen Bedürfnisse einzugehen und reagieren zu können.

In diesem Sinne bezieht sich das hier vorliegende Dokument auf die Region Baden-Württemberg. Baden-Württemberg verfügt über eine Vielzahl von Kulturstraßen, die sowohl in ihrer räumlichen Reichweite als auch in ihrem Bekanntheitsgrad und ihrer tatsächlichen kulturellen wie ökonomischen Wertschöpfung variieren. Gemäß dem Anspruch des Förderprogramms, auf die regionalen Bedürfnisse zu reagieren, wurde der hier vorliegende „Implementation Plan“ als zweiteiliger Leitfaden erarbeitet. Er reagiert in erster Linie auf die in Gesprächen, Experteninterviews und Workshops identifizierte Schwierigkeit, eine Kulturstraße von Beginn an so aufzubauen, dass sie langfristig strategisch gesteuert und koordiniert werden kann und das trotz der Vielzahl unterschiedlicher Akteure aus Verwaltung, Kultur und Tourismus, die üblicherweise in ein solches Vorhaben integriert sind. Aus diesem Grund gilt im hier vorliegenden zweiteiligen Leitfaden ein spezielles Interesse der Phase 1 des Aufbaus einer Kulturstraße, die im CERTESS Projekt als „Route Start-up“ bezeichnet wurde. Im ersten Teil des Leitfadens werden daher die Ergebnisse einer Analyse kulturtouristischer Netzwerke vorgestellt und Handlungsempfehlungen gegeben. Gemäß dem INTERREG IVC Programm beruht diese Analyse auf einiger im CERTESS Projekt identifizierten „Good Practices (Guten Beispielen)“ sowie „Governance Instruments (Steuerungsinstrumenten)“ und ist somit ein direktes Ergebnis des Erfahrungsaustauschs mit den Partnerregionen des Projekts. Ergänzend werden gute Beispiele aus der Region Baden-Württemberg hinzugezogen und analysiert, um auch bereits vorhandene regionale Erfahrungen und Lösungsansätze nicht außer Acht zu lassen. Der zweite Teil des Leitfadens gibt schließlich dem sodann aufgebauten Netzwerk ein Dokument an die Hand, mit dem sich die Planung einer Kulturstraße erleichtern lässt. Damit handelt es sich bei dem hier vorliegenden Leitfaden um ein strategisches Dokument, das für unterschiedlich thematisch ausgerichtete Kulturstraßen genutzt werden kann, mehrere im Projekt ausgewählte „Gute Beispiele“ und Lösungsansätze integriert sowie „Instrumente“ im Sinne von Handlungsempfehlungen formuliert, mit denen die Ausgestaltung einer Governance- oder Steuerungspolitik im Rahmen von Kulturstraßen ausgeführt werden kann. Gleichzeitig ist der Leitfaden darauf ausgerichtet, die Regionalpolitik Baden-Württembergs dahingehend zu unterstützen, als dass das Dokument als Erfüllungsgrundlage für die Finanzierungszuschläge des Landes bei der Förderung von Kulturstraßen genutzt werden kann.

Preamble

The present paper was developed as part of the 2012 to 2014 EU project CERTESS, which was promoted within the program INTERREG IVC and co-financed by the European Regional Development Fund (ERDF).

Within the framework of this promotion, special attention is paid to the development of the region of every project partner.

The cooperation with various regions in each project enables the partner's reflection of their own regional development as well as learning from the experience of others. In accordance with INTERREG IVC, the results of this exchange and thought process should contribute to an "Implementation Plan" (cf. INTERREG IVC 2007-2013). Depending on the topic and the project, each "Implementation Plan" is different and is deliberately not defined by the funding line. The "Implementation Plan" is supposed to offer the opportunity to respond and react to the different needs of each region.

With this in mind, the present document refers to the region of Baden-Wuerttemberg. Baden-Wuerttemberg disposes of a variety of cultural routes. However, the routes vary not only in their geographical scope but also in their degree of tourist attractiveness, thus in their cultural and economic value. In compliance with the claim of the funding program to react to the different regional needs, the present "Implementation Plan" was developed as a two-part document. First and foremost, the plan responds to the difficulties identified in conversations, expert interviews and workshops to establish a cultural route in such a way that it can be strategically managed and coordinated over a long-term, despite the large number of actors from government, culture and tourism, which are usually involved in such projects. For this reason, the present two-part document focuses on phase 1 of the establishment of a cultural route, which is referred to as a "Route Start-Up" in the CERTESS project. In the first part of the document, results of an analysis of cultural tourism networks are presented and recommendations are given. According to the INTERREG IVC program, this analysis is based on some of the "Good Practices" and "Governance Instruments (management tools)" identified by the CERTESS project and is thus a direct result of the exchange of experience with the partner regions of the project. Additionally, Good Practices from the Baden-Wuerttemberg region are considered and analysed in order to take into account existing regional experiences and approaches to solutions. The second part of the document is finally providing a document for a just established stakeholder network to facilitate the planning of a cultural route. This allows the plan to be viewed as a strategic document, which can be used for different thematically-oriented cultural routes and a variety of cultural routes stakeholders. Furthermore, through the integration and analysis of "good practices" and their approaches to solutions, recommendations are given with which the implementation of a governance or management policy of cultural routes can be accomplished. At the same time it is aimed at supporting the regional policy of Baden-Wuerttemberg to the effect that it gives guidance for funding decisions for planned or future cultural routes.

Teil 1

Analyse kulturtouristischer Netzwerke

1 Die Europäischen Kulturstraßen und das EU Projekt CERTESS als Ausgangspunkt des Leitfadens zum Aufbau von Kulturstraßen und kulturtouristischen Netzwerken

Ausgangspunkt für das 2012 startende europäische Kooperationsprojekt „CERTESS – Cultural European Routes: Transfer Experiences, Share Solutions“ (CERTESS Project) ist das den 1980er Jahren vom Europarat aufgesetzte „Programm der Kulturstraßen“ zur Initiierung ebensolcher Kulturstraßen, -wegen oder -routen¹ in den Ländern Europas. Die Grundidee der Verknüpfung von Kultur und Tourismus selbst geht jedoch bereits in die 1960er Jahre zurück, in denen es sich eine Arbeitsgruppe des Europarats, benannt als „L'Europe continue“, zum Ziel setzte, die Kultur Europas touristisch zugänglich zu machen (vgl. Gostmann und Wagner 2005). Während dabei jedoch ökonomische Gründe eine eher unterordnete Rolle spielten, war die Arbeitsgruppe maßgeblich von dem Ziel motiviert, ein Bewusstsein für das gemeinsame europäische Kulturerbe zu (er-)schaffen. Diesem Ziel fühlt sich bis heute die Idee der „Kulturstraße“ verpflichtet (vgl. Gostmann und Wagner 2005). Diesem Ziel fühlt sich bis heute die Idee der „Kulturstraße“ verpflichtet. Definiert wird eine Kulturstraße dabei weniger durch eine tatsächlich vorhandene begeh- oder befahrbare Straße als eher durch ein ausgewähltes kulturell relevantes Thema. In diesem Sinne vermittelt eine Kulturstraße, die sich über mehrere Regionen oder mehrere Länder ausdehnen kann, Wissen über eine europäische Thematik mittels erfahrbarer Erlebnisse. Diese können sich dabei von der spirituellen Erfahrung beim Gang entlang einer Pilgerstraße (Jakobsweg) über die Besichtigung mehrerer Monumente einer bestimmten Epoche (romanische Bauwerke der TRANSROMANICA) bis hin zur sinnlichen Erfahrung beim Testen eines Produkts (Straße des Olivenbaums) erstrecken. Doch nicht jede Kulturstraße ist gleichzusetzen mit einer „Europäischen Kulturstraße“ im Sinne des Europarats. Tatsächlich wurden hierfür im Rahmen des „Programms der Kulturstraßen“ eigene Kriterien entwickelt, deren heutiger Stand auf der Resolution CM/Res(2013)67 (vgl. Council of Europe 2013) des Europarats beruht.

Im Jahr 1998 wurde die Idee der „Europäischen Kulturstraßen“ weiter gestärkt, indem das Luxemburgische Ministerium für Kultur, Bildung und Forschung zusammen mit dem Europarat ein eigens auf diese Form der kulturtouristischen Erfahrung zugeschnittenes Institut, das European Institute of Cultural Routes (EICR), einrichtete. Das EICR ist seit dieser Zeit für die Information, die Begleitung und Qualitätssicherung der „Europäischen Kulturstraßen“ zuständig. Dabei unterstützt es Kulturstraßenakteure und -akteurinnen auf dem Weg zur Zertifizierung einer Kulturstraße als „Europäische Kulturstraße des Europarats“. Bis heute wurden insgesamt 29 Kulturstraßen zertifiziert, die sich unterschiedlichen Themenclustern, wie beispielsweise „Europäische Persönlichkeiten“, „Pilgerstraßen“, „Industrielles Erbe“ etc. zuordnen lassen.

Im Laufe der Jahre stellte sich heraus, dass das Erreichen der Zertifizierung als „Europäische Kulturstraße“ ein nicht nur zeitaufwändiges, sondern gleichsam komplexes Unterfangen ist. Aus diesem Grund wurde das EU Projekt CERTESS initiiert, das auf niedrighschwelligerer Ebene Hilfestellungen für Kulturstraßen auf dem Weg zur Zertifizierung entwickeln sollte. Dem Partnerkonsortium gehörten dabei neben dem EICR acht Institutionen an, die sich in einer jeweils unterschiedlichen Entwicklungsphase bezüglich des Aufbaus und der Weiterentwicklung einer Kulturstraße befanden. Hinzu kamen drei Akteure aus den Bereichen „Beratung und Entwicklung“, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Entwicklung einer Kulturstraße näher beleuchteten.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden Dokument ausschließlich von „Kulturstraße(n)“ gesprochen. Dies schließt jedoch ähnliche Begrifflichkeiten wie „Kulturwege“ oder „Kulturrouten“ mit ein.

Während der Projektlaufzeit von insgesamt drei Jahren wurden dabei zwei wesentliche Handreichungen entwickelt. Zum einen verfügt das Projekt über eine englischsprachige Datenbank, die in unterschiedliche zeitliche und thematische Abschnitte bezüglich des Aufbaus einer Kulturstraße gegliedert ist. Beginnend mit der Phase A „Start-up“, über die Phasen B „Route Development“ und C „Route Action Design & Phasing“ zu Phase D „Route Implementation, Management and Promotion“, befinden sich in der Datenbank Beschreibungen darüber, mit welchen Mitteln und Vorgehensweisen andere Projekte und Initiativen – gesammelt in zehn europäischen Ländern – die jeweilige Phase umgesetzt haben. Praktisch gesprochen geht es dabei um Fragen wie zum Beispiel „wie haben sich andere Kulturstraßen ihr Thema erarbeitet?“, „wie wurden relevante Stakeholder und Akteure identifiziert?“, „welche Beschilderung wurde für die Straße gewählt?“, „welche Services werden dem Touristen angeboten?“, „welches Finanzierungsmodell wurde gewählt“ etc. Dabei enthält die Datenbank Beschreibungen zu Vorgehensweisen bereits existierender Kulturstraßen oder aber auch interessanter kulturtouristischer Initiativen, die ebenfalls wertvolle Hinweise für die Gestaltung des ein oder anderen Aspekts beim Aufbau und der Weiterentwicklung einer Kulturstraße geben können.

Das zweite im Projekt erarbeitete Dokument stellt der hier vorliegende Leitfaden in Kombination mit der vorangestellten Analyse kulturtouristischer Netzwerke dar. Erarbeitet wurde der Leitfaden dabei in erster Linie für Kulturstraßenakteure und –akteurinnen sowie für politische Entscheidungsträger, um diesen eine Hilfestellung bei der (Finanzierungs-)Entscheidung hinsichtlich des Aufbaus und der Weiterentwicklung einer Kulturstraße auf dem Weg zur Zertifizierung im Sinne des Europarats zu geben. Der Leitfaden selbst stellt dabei eine Art „Gerüst“ dar, das die notwendigen Schritte beim Aufbau einer Kulturstraße auflistet und beschreibt und somit ähnlich eines Business-Plans beim Aufbau eines Unternehmens als grundlegendes Dokument die systematische Vorgehensweise erleichtert, Lücken im Vorgehen aufzeigt, zur Reflexion anstößt sowie zur eigenen Erfolgskontrolle dient. Sollte sich an der ein oder anderen Stelle Unsicherheit über das Vorgehen einstellen, so kann (und soll!) die bereits beschriebene Datenbank mit ihrer Sammlung an „guten Projektbeispielen“ Hilfestellung leisten.

Da jedoch – wie bereits beschrieben – innerhalb des Projekts nicht nur Erfahrungen von existierenden Kulturstraßen gesammelt wurden, sondern der Blick auf kulturtouristische Projekte und Initiativen generell ausgeweitet wurde, können die im Projekt gewonnen Erkenntnisse durchaus für eine breitere Gruppe von Akteuren und im kulturtouristischen Bereich wertvoll sein. Dies gilt besonders auch deshalb, da sich – wie im nachfolgenden Text deutlich wird – die Bildung von stabilen Netzwerken als eine Hauptherausforderung beim Aufbau von Kulturstraßen herausgestellt hat – eine Herausforderung, denen auch andere kulturtouristische Netzwerke gegenüberstehen.

1.1 Die Bildung von Netzwerken als Herausforderung beim Aufbau einer Kulturstraße

Interessenschwerpunkt des CERTESS Projekts war es, die Problemlagen von Kulturstraßenakteuren im Prozess des Aufbaus und der Weiterentwicklung einer Kulturstraße insbesondere mit Blick auf die angestrebte Zertifizierung als „Europäische Kulturstraße“ zu identifizieren.

Einige Hinweise mit Blick auf die Herausforderungen können bereits einer durch den Europarat und die Europäische Kommission angestoßenen und 2011 veröffentlichten Studie (Khovanova-Rubicondo et al. 2011) entnommen werden.

Auch wenn die Studie schwerpunktmäßig auf die Kooperation mit kleinen und mittelständischen Unternehmen bezogen ist, so zeigt sich, dass einige der Herausforderungen der „Europäischen Kulturstraßen“ eng mit der Bildung von Netzwerken verbunden sind. Dies erstreckt sich dabei nicht nur auf das tagtägliche Management der Kulturstraße, sondern beispielsweise auch auf deren Ökonomisierungspotential, deren Weiterentwicklung und Ausbau beispielsweise über Ländergrenzen hinweg sowie deren Verbreitung, Marketing und Promotion (vgl. Khovanova-Rubicondo et al. 2011, S.7). Um die Potentiale „Europäischer Kulturstraßen“ voll auszuschöpfen, lautet daher die erste Empfehlung in Richtung der Kulturstraßen bereits zu Beginn des Dokuments wie folgt: *„It is highly recommended that clear and democratic network governance models are applied, and professionally trained staff in Cultural Routes governance and management are engaged to ensure effective network functioning“* (Khovanova-Rubicondo et al. 2011, S. 7).

Die Entwicklung klarer, demokratischer Netzwerk- und Governancestrukturen stellt somit ein Schlüsselement beim Aufbau einer Kulturstraße dar. Doch was heißt das, Governancestrukturen zu entwickeln? Was versteckt sich hinter dem Begriff „Governance“ mit Blick auf die „Europäischen Kulturstraßen“ und anderer kulturtouristischer Projekte und wie kann eine Netzwerkbildung praktisch umgesetzt werden?

Diese sehr „praktischen“ Fragen kristallisierten sich auch im CERTESS Projekt immer wieder als Diskussionspunkt heraus. Obwohl sich die im Partnerkonsortium vertretenen Kulturstraßen in einem sehr unterschiedlichen Entwicklungsstadium bezüglich des Aufbaus einer Straße beziehungsweise damit auch hinsichtlich der Zertifizierung befanden, waren sich letztlich alle einig, dass dem Aspekt der Netzwerkbildung ein besonderer Stellenwert zukommt.

Aus diesem Grund hat sich das deutsche CERTESS Team des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) dazu entschieden, den hier vorliegenden Leitfaden für den Aufbau einer Kulturstraße durch eine gesonderte Analyse kulturtouristischer Netzwerke zu ergänzen. Motivationshintergrund ist dabei die Annahme, dass mit einem funktionierenden Netzwerk im Hintergrund die notwendigen Schritte beim Aufbau einer Kulturstraße unter Berücksichtigung des Leitfadens besser umzusetzen und einfacher in nachhaltige Strukturen zu überführen sind.

2 Kulturstraßen und ihre Netzwerke – Governance heterogener Akteure

Erfolgreiche kulturtouristische Kooperationen bedürfen einer funktionierenden Zusammenarbeit oft sehr unterschiedlicher Akteure. Insbesondere bei Kulturstraßen, die sich oft über- und transregional erstrecken, sind die einzubeziehenden Stakeholder und Akteure heterogen in ihrer Herkunft und Größe. Neben Kommunen, Städten und Tourismusverbänden (öffentliche Akteure) werden häufig privatwirtschaftliche Vereine oder Betriebe (wirtschaftliche Akteure) sowie individuelle Privatpersonen und die Bürger (zivilgesellschaftliche Akteure) als bedeutende Partner aktiv in eine gemeinsame Kooperation integriert.

Jedoch bedarf die Kooperation aller Stakeholder, die zur Sichtbarkeit der Kulturstraße beziehungsweise des kulturtouristischen Projekts eingebunden werden, einer bewussten „Steuerung“. Aufgrund der unterschiedlichen Herkunft und heterogenen Größe der möglichen Akteure ist die Steuerungsfrage nicht einfach zu lösen. Hinweise für Lösungsansätze können jedoch der Theorie entnommen werden. Deshalb beschäftigt sich das vorliegende Kapitel näher mit der theoretischen Auseinandersetzung bezüglich Akteurskonstellationen, Handlungsmotivationen, Motive und Ziele dieser Zusammenarbeit und deren Ausgestaltung. Der Blick auf diese Elemente der Steuerung legt eine gewissen Verwandtschaft zu einem in den letzten Jahren vieldiskutierten Begriff nahe: dem der sogenannten „Governance“. Aus diesem Grund erfolgt im nachfolgenden Text eine Annäherung an den Governance-Begriff im Allgemeinen sowie – aufgrund des Untersuchungsgegenstands „Kulturstraßen“ – dessen Begrifflichkeit im regionalen Kontext. Im Folgenden werden insbesondere die oft heterogenen Akteure und ihre Zusammenarbeit näher betrachtet werden. Besonderes Augenmerk für eine erfolgreiche und nachhaltige Kooperation sind die Handlungsmotivationen der Akteure. Es wird analysiert, inwieweit Kontext und Hintergrund und die Einbindung in andere Netzwerke das Handeln der Akteure beeinflussen und wie diese Unterschiede gesteuert werden können. Darauf aufbauend werden theoretische Kriterien für erfolgreiches Steuern von kulturtouristischen Netzwerken zur Analyse erarbeitet.

2.1 Governance — eine Begriffsannäherung

Betrachtet man regionale Netzwerke in ihrer Struktur und Funktionalität, so ist Governance ein zentraler Begriff. Governance ist einer der komplexesten Begriffe der Sozialwissenschaften. Er wird in verschiedenen Kontexten unterschiedlich verstanden und verwendet. Da der Begriff komplexe Zusammenhänge beschreibt, ist eine einheitliche Definition nur schwer möglich (vgl. Benz und Dose 2010, S. 14). Dies lässt sich insbesondere darauf zurückführen, dass Governance kein neues Phänomen ist, sondern Veränderungen der vorhandenen (Steuerungs-)Strukturen beschreibt und die veränderte Wahrnehmung und Interpretation der gegebenen Umstände umfasst. Der Begriff beschreibt also eine Veränderung der Realität und reagiert damit auf externe Effekte wie die zunehmende Denationalisierung (nach oben und nach unten), die Mehrebenenverflechtungen der Entscheidungsstrukturen (der Staat wird zum Verhandlungspartner und entscheidet nicht mehr alleine) und insbesondere die Aufhebung der Trennung von Staat und Gesellschaft (Benz und Dose 2010, S. 15 ff.).

Im Zuge der Aufhebung der eindeutigen Trennung von Staat und Gesellschaft wird deutlich, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben nicht mehr autonom, sondern nur noch im Zusammenwirken mit anderen Akteuren erfüllen können, was zu einer Akteursöffnung führt. Auch lässt sich beobachten, dass moderne Gesellschaften häufig ohne ein zentrales Steuerungszentrum funktionieren und

die Politik als Manager von Interdependenzen verstanden wird. Steuerung und Kontrolle werden somit als Prozesse der Interaktion zwischen kollektiven Akteuren angesehen (vgl. Benz und Dose 2010, S. 21). Der Staat ist hier nur noch ein Akteur unter anderen.

Trotz der Komplexität und des vielseitigen Verständnisses des Begriffes Governance, der je nach disziplinärem und sub-disziplinären Kontext variiert und teilweise erheblichen Divergenzen in der Verwendungsweise unterliegt, lässt sich dennoch ein gemeinsamer Kern des Begriffes identifizieren. In einem breiten Verständnis von Governance lassen sich die folgenden Merkmale erkennen:

- Unter Governance wird das Steuern und Koordinieren mit dem Ziel des Managements von wechselseitigen Abhängigkeiten unterschiedlicher Akteure verstanden. In den meisten Fällen werden dabei korporative Akteure als handlungsfähige Zusammenschlüsse von Individuen betrachtet (vgl. Benz und Dose 2010, S. 25).
- Steuerung und Koordination basieren auf institutionalisierten Regelwerken. Diese Regeln sollen das Handeln der beteiligten Akteure lenken. Dabei handelt es sich oft um Mischformen unterschiedlicher Regelsysteme (Vertragsregeln, Kompetenzregeln, Kontrollbefugnisse, Mehrheitsregeln, Verhandlungsregeln) (vgl. Benz und Dose 2010, S. 25).
- Governance sind Interaktionsmuster und Modi des kollektiven Handelns, die sich im Rahmen von Institutionen (u.a. Netzwerke, Koalitionen, Vertragsbeziehungen) ergeben, ohne fest vorgegeben zu sein (vgl. Föhl 2009, S. 18).
- Unter Governance versteht man Prozesse des Steuerns beziehungsweise des Koordinierens sowie Interaktionsmuster, die in aller Regel Organisationsgrenzen überschreiten, insbesondere die Grenzen zwischen Staat und Gesellschaft, welche in der politischen Praxis fließend geworden sind. Politik beziehungsweise Gestaltungsprozesse in diesem Sinne finden normalerweise im Zusammenwirken von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren oder von Akteuren innerhalb und ausserhalb einer Organisation statt (vgl. Föhl 2009, S. 18 f.; vgl. auch Benz 2007, S. 9-20).

Governance als Begriff bietet also eine Betrachtungsweise und liefert eine Leitlinie für die Analyse komplexer Strukturen kollektiven Handelns. Dabei ist es eine Herausforderung, die oben genannten Merkmale kontextbezogen zu präzisieren und die analytische Perspektive mit geeigneten Theorien und Methoden der empirischen Forschung umzusetzen (vgl. Benz und Dose 2010, S. 33).

Bezogen auf den Kontext einer Kulturstraße oder eines kulturtouristischen Netzwerkes, spiegelt sich der Aspekt der Steuerung und Koordinierung insbesondere in den Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen innerhalb des Netzwerkes wieder. Die Interaktionsmuster und Modi des kollektiven Handelns sowie das institutionelle Regelwerk beziehen sich auf die einem Netzwerk zugrunde liegende Formalisierung und die vereinbarten Regeln, welche sowohl konsensbasiert als auch hierarchisch ausgestaltet sein können. Die Überschreitung von Organisationseinheiten wird durch die oft sehr heterogenen Akteurskonstellationen sichtbar.

2.2 Governance im regionalen Kontext

Kulturtouristische Netzwerke agieren, insbesondere bei Kulturstraßen, auf einem lokalen beziehungsweise regionalen Level. Kulturstraßen verbinden, wie oben bereits erwähnt, über ein ausgewähltes kulturelles Thema unterschiedliche Orte, die sich in den meisten Fällen in Form von regionalen Akteuren zusammenschließen. Aus diesem Grund müssen die oben genannten Governancemerkmale für einen regionalen Kontext präzisiert und kontextualisiert werden.

Unter regional kontextualisierter Governance, der sogenannten Regional Governance, versteht man eine regionale Steuerung, die als Reaktion auf staatliche Defizite oder als deren Ergänzung entstanden ist. Dabei handelt es sich um eine intermediäre Steuerungsform als Zusammenspiel staatlicher, kommunaler und privatrechtlicher Akteure einer Region. Diese neuen Formen des Steuerns entwickeln sich insbesondere dort, wo die herkömmlichen Verfahren nicht mehr geeignet sind, die sich wandelnden Aufgaben zu erfüllen. Als Reaktion auf diese Veränderung ergeben sich Möglichkeiten für neue (nicht-staatliche) Akteure, in Form eines interaktiven Netzwerkes diese Aufgaben mitzugestalten und zu erfüllen. In der Regel sind solche Akteurszusammenschlüsse und Netzwerke dort sehr ausgeprägt, wo die regionale Ebene schwach organisiert ist. Durch den Rückzug des Staates aus den Regionen und die Aufforderung zur Selbstorganisation erhöht sich außerdem der Zwang zu neuen regionalen Kooperationsformen. Der durch den Wandel der Aufgaben entstehende Handlungsspielraum kann also von vorhandenen Akteuren aktiv „bottom-up“, das heißt „von unten“, genutzt werden, um handlungsfähige Netzwerke zu bilden (vgl. Fürst 2010, S. 49).

Dabei soll Regional Governance in Anlehnung an die oben genannten Merkmale normativ zum einen die Prinzipien Transparenz, Rechenschaftspflicht, Effizienz und Effektivität erfüllen und zum anderen zur Entlastung des Staates in Form von Motivierung von Selbsthilfekräften und Nutzung von Synergieeffekten durch Kooperation beitragen (vgl. Fürst 2003, S. S. 443).

Typische Merkmale von Regional Governance sind im Wesentlichen dem Begriffskern von Governance ähnlich, beziehen sich aber in ihrem Kontext auf die Region als Handlungsraum. Dabei handelt es sich konkret um die Koordination unterschiedlicher Handlungslogik bei einer wechselseitigen Abhängigkeit der Akteure. Diese Abhängigkeiten der Akteure werden gesteuert und organisiert. Die Basis hierfür sind Netzwerke mit meist schwacher Institutionalisierung, deren Handlungen einen Bezug zu Gemeinschaftsaufgaben bilden. Die Interaktionen innerhalb des Netzwerkes finden zwischen gleichrangigen, autonomen Partnern statt. Dabei handelt es sich um eine horizontale Koordination zwischen Partnern auf gleicher Ebene und damit explizit um eine theoretisch idealtypische nicht hierarchische Form der Kooperation. In der Regel ist der Koordinationsmodus von Verhandlungen geprägt, das heißt in wechselseitigen Beeinflussungen von Einstellungen und Denkmustern. Wichtig sind hierbei Lernprozesse, welche die Handlungsorientierung der einzelnen Akteure weg vom egozentrischen hin zum gemeinwohlorientierten Handeln beeinflussen und damit die Interaktionsorientierung hin zu kooperativen Handlungsmustern verändern (vgl. Benz und Fürst 2003 S. 40 ff; Fürst 2006, S. 43 f.). Regionale Governance Netzwerke unterliegen also einem Aushandlungsprozess der Ausgestaltung, der in der Initialphase beginnt sich über die Planungsphase erstreckt und bis in die Vollzugphase zieht (vgl. Abbildung 1).

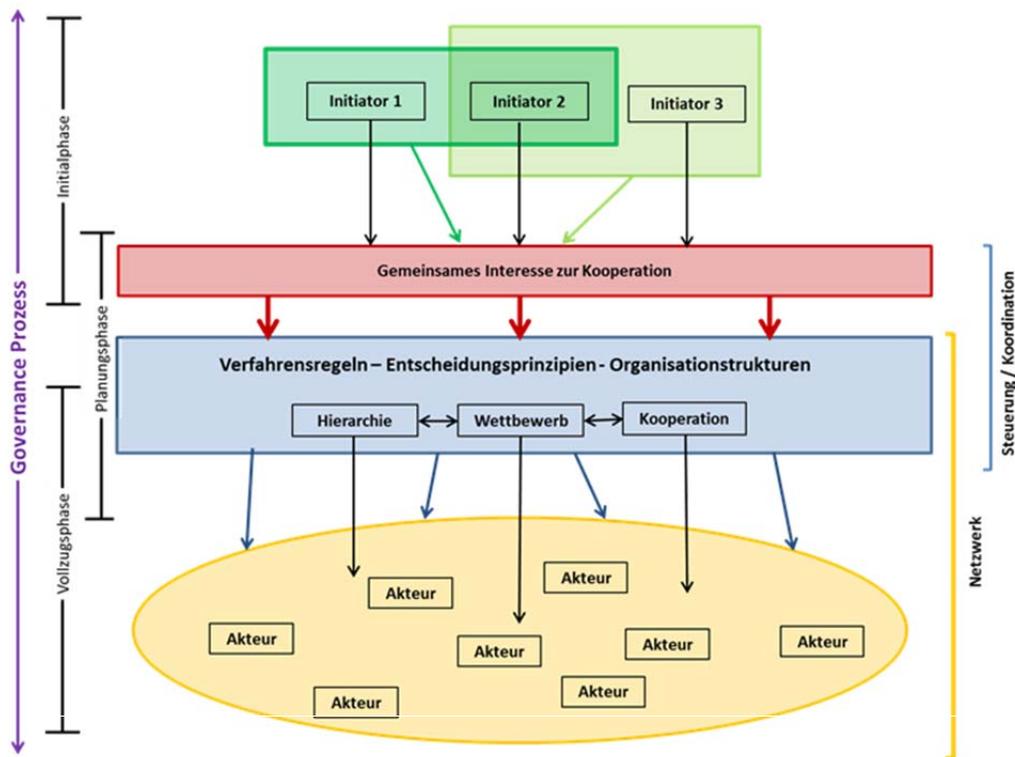


Abbildung 1 Governance-Prozess in regionalen Netzwerken (eigene Darstellung)

Folgt man Schuppert (2008) sowie Adamaschek und Pröhl (2003) so stehen bei der Betrachtung regionaler Governance-Netzwerke die folgenden drei Merkmale im Mittelpunkt:

- Charakter und Anzahl der beteiligten Akteure,
- Regelsystem und Stabilität/Nachhaltigkeit der Kooperation (enge beziehungsweise lose und informelle vertraglich und/oder organisatorische Koppelung bisher unabhängiger Akteure),
- Kombination unterschiedlicher Steuerungsformen: Mix der dominanten Governance-Modi (Hierarchie, Wettbewerb, Kooperation).

Im Folgenden wird im Detail auf die oben genannten wesentlichen Merkmale von Regional Governance eingegangen. Zunächst wird betrachtet, welche unterschiedlichen Akteure sich in regionalen Governance-Netzwerken beteiligen. Dabei spielen sowohl Herkunft und Motivation der Kooperation eine wichtige Rolle als auch der Charakter der Akteure. In einem weiteren Schritt soll insbesondere auf die dadurch geprägte Handlungsmotivation und ihre Auswirkung auf die Zusammenarbeit innerhalb eines Netzwerkes eingegangen werden. Es wird gezeigt, dass die unterschiedlichen Charaktere der beteiligten Akteure und ihrer spezifische Zusammenarbeit unterschiedliche Governance-Modi entwickeln.

2.3 Akteurskonstellation und Handlungsmotivation in regionalen Governance Netzwerken

Netzwerke im kulturtouristischen Bereich müssen, um erfolgreich zu arbeiten, Akteure aus unterschiedlichen Kontexten in ein Netzwerk integrieren. Dazu gehören neben öffentlichen Akteuren der Region auch ökonomische (Unternehmen, Hotels, Gastronomie etc.) und zivilgesellschaftliche Akteure (Künstler, Kulturschaffende etc.). Governance ist die Herausforderung der Steuerung dieser Kooperation von Akteuren aus unterschiedlichen Teilsystemen. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Akteurskonstellation von solchen Netzwerken genauer zu betrachten. In der Theorie liegt der Gegenstandsbereich von Governance zwischen der hierarchischen Staatsgewalt, den kompetitiven Märkten und der zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation (vgl. Grande 2012, S. 567). Diese Teilsysteme finden sich auch in fast allen regionalen Governance Netzwerken.

Oft ist schon die Auswahl der in Frage kommenden Akteure eine Herausforderung für ein regionales Kooperationsnetzwerk. Wer soll oder darf mitwirken? Wie transparent ist der Auswahlprozess beziehungsweise gibt es einen solchen überhaupt und wie ist er gestaltet? Nehmen die Akteure durch Selbstrekrutierung daran teil oder werden sie systematisch dafür ausgewählt? Üblicherweise wird die Selbstrekrutierung der Mitglieder als Selektionsverfahren genutzt oder die Akteure werden durch ein Auswahlverfahren der bereits vorhandenen Mitglieder in ein bestehendes Netzwerk integriert. Entscheidend für den Auswahlprozess der Akteure ist, in der Theorie, der Modus, aus dem heraus sich das Netzwerk bildet. Wird es „bottom-up“ aus einer Region heraus organisiert, so sind oft Projekte der Auslöser und die Akteure werden von einem Initiator angesprochen, da sie thematisch interessiert sein könnten. Wird dagegen kooperatives Handeln von außen stimuliert, also „top-down“ zum Beispiel über Förderprogramme initiiert, so wird oft ein repräsentativeres Auswahlverfahren genutzt (vgl. Fürst 2010, S. 60).

Die Akteurskonstellation ist also wesentlich von den Auswahlverfahren in der Initialphase eines Netzwerkes geprägt. Dabei ist es entscheidend, dass sich die relevanten Akteure zu einer Kooperation zusammenfinden, das heißt diejenigen, die für die Realisierung des Zieles des Netzwerkes wesentlich sind. Entgegen des Prinzips der möglichst breiten Repräsentanz der Interessen sollten nur so viele Akteure einbezogen werden, wie für die Vertretung der Belange unabdingbar ist. Zudem sollten diejenigen Akteure identifiziert werden, die ein begründetes Interesse an der Mitwirkung haben. Je mehr die Akteurskonstellation auf Repräsentativität beruht, umso größer und heterogener wird der Kreis der Beteiligten und erschwert damit die Kooperation und die Konsensbildung innerhalb des Netzwerkes. Eine hohe Anzahl heterogener Akteure kann organisatorisch zwar durch Ausdifferenzierung aufgefangen werden, das führt jedoch wiederum zu internen Hierarchien, und wirkt damit der Grundidee der gleichrangigen Beteiligung und der Konsensbildung entgegen (vgl. Fürst 2010, S. 60 f.).

Ein besonderer Aspekt von regionalen Governance-Netzwerken ist die personale Vernetzung. Die Zusammenarbeit der Akteure hängt neben der thematischen Ausrichtung oft von der „Chemie“ zwischen den Akteuren ab. Diese oft an bestimmte Personen geknüpfte Abhängigkeit macht das Netzwerk jedoch verletzlich. Scheidet eine wichtige Person aus, so kann die Kooperation erlahmen oder gänzlich zum Erliegen kommen. Dieser Gefahr wird oft versucht mit einer möglichst weitreichenden Formalisierung entgegenzuwirken (vgl. Fürst 2010, S. 61).

Regionale Kooperationsformen müssen aufgrund der heterogenen Akteurskonstellation oft sehr unterschiedliche Handlungslogiken folgen und diese miteinander verbinden. Dazu gehören zum einen

Kommunalpolitiker (insbesondere Bürgermeister), die an die Gemeinde gebunden sind und in ihren Handlungen primär territorial ausgerichtet sind. Sie sind von ihrem Wahlvolk abhängig und müssen sich an territorial gebundenen Entscheidungsstrukturen orientieren, weshalb ihre Handlungslogik insbesondere von Macht und demokratischen Wahlen geprägt ist. Unternehmen hingegen sind durch Markt und Preise gesteuert und sind aus diesem Grund überwiegend funktional ausgerichtet. Sie unterliegen zwar keiner territorialen Abgrenzung ihres Handlungsfeldes, sind aber an ihren Standort gebunden. Zivilgesellschaftlichen Akteure sind demgegenüber auf Gemeinschaft und Solidarität ausgerichtet und deshalb stark auf die Stärkung der Region als Gemeinschaft fokussiert (vgl. Fürst 2010, S. 50 f.). Letztlich heißt dies: „[...] Governance Arrangements müssen territorial orientierte Akteure (Kommunalpolitiker) mit funktional orientierten (Unternehmen und Verbände) zu kollektiven Handeln vereinen, sie müssen kompetitive Akteure mit kooperativen Akteuren zusammenbringen, sie müssen Akteure, die hierarchische Steuerung gewohnt sind, mit denen integrieren, die sich von solidarischem und ideellem Handeln leiten lassen, und sie müssen Akteure mit lokalistischer Orientierung mit solchen zusammenführen, die ihre Handlungsorientierung primär außerhalb der Region haben.“ (Fürst 2010, S. 51).

Hinzu kommt, dass die beteiligten Akteure häufig schon in anderen Kontexten in Netzwerken und Organisationen organisiert sind und damit auch als Repräsentanten auftreten, was ein freies Handeln und Entscheiden im Netzwerk erschwert. Dem Kooperationsverhalten dieser Akteure muss ein Konsensprozess auf mehreren anderen Ebenen und mit anderen Akteuren vorangegangen sein. Ein Engagement eines Akteurs in mehreren oft überlappenden Kooperationen und Netzwerken kann für die Handlungsfähigkeit eines Netzwerkes unter Umständen problematisch werden.

Die Zusammensetzung der Akteure prägt die Ausgestaltung eines Netzwerkes, denn dadurch wird wesentlich bestimmt, welche Verfahrensregeln, Entscheidungsprinzipien und eventuell auch welche Organisationsstrukturen die Interaktionen des Netzwerkes formen (vgl. Benz und Fürst 2003, S. 40 f.)

2.4 Verfahrensregeln, Entscheidungsprinzipien und Organisationsstrukturen in regionalen Governance-Netzwerken

Entscheidend für das zielgerichtete Funktionieren von kulturtouristischen Netzwerken ist die Ausgestaltung der Kooperation. Wie bereits erwähnt, spielt die Akteurskonstellation und die Handlungsmotivation der einzelnen Akteure dabei eine wesentliche Rolle. Regionale Governance Netzwerke im Kulturbereich weisen eine starke Heterogenität der beteiligten Akteure auf. Die Regeln der Zusammenarbeit müssen diesen Gegebenheiten Rechnung tragen. Darüber hinaus muss ein solches Netzwerk insbesondere starken Aushandlungstendenzen standhalten, um die beteiligten Akteure langfristig zu einer aktiven Mitarbeit im Netzwerk zu motivieren. Die Zusammenarbeit der Akteure können Mischformen der oben genannten unterschiedlichen Governance-Modi sein, dabei spielen sowohl das Prinzip der Hierarchie als auch das Prinzip der Gleichordnung eine Rolle.

Grundsätzlich liegen für das Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern drei Möglichkeiten für eine Gestaltung der Zusammenarbeit vor: die Gleichordnung, die Überordnung und die Unterordnung der Akteure im Netzwerk. Dieses Verhältnis zwischen den Akteuren gibt Auskunft über die Verteilung der Entscheidungskompetenzen und darüber, ob ein leitender Akteur oder eine leitende Einrichtung innerhalb des Netzwerkes vorhanden ist. Theoretisch ist im Kulturbereich das Prinzip der Gleichordnung sehr weit verbreitet, da es dem Gerechtigkeitsempfinden der einzelnen Akteure entgegenkommt, und unter anderem einer einseitigen Nutzenverteilung vorzubeugen weiß. Allerdings

kann es aufgrund der Unterschiedlichkeit der Akteure im Aushandlungsprozess sowie bei der Ausgestaltung der Kooperationsmodalitäten und Verhandlungsprozesse zu unterschiedlichen Entscheidungs- und Pflichtverteilungen kommen, was zu Missverhältnissen führen kann, die dem Prinzip der Gleichordnung der Partner widersprechen (vgl. Föhl 2009, S. 30 f.).

Die konkrete Entscheidungsfindung wird in der Regel je nach Netzwerk unterschiedlich und abhängig von der Zusammensetzung der Akteure ausgestaltet. Dabei können folgende Verfahren und Möglichkeiten identifiziert werden:

- Zum einen kann es kooperative Verfahren der Entscheidungsfindung geben. Das heißt Entscheidungen werden in der Regel in Gremien oder Arbeitsgruppen realisiert. Durch die Zusammensetzung aus gleichen Teilen der jeweiligen Akteure entspricht eine solche Entscheidungsfindung der gleichberechtigten Beteiligung aller. Die Entscheidungen werden dabei partizipativ getroffen.
- Eine weitere Möglichkeit ist die Verteilung der Verantwortung. Die einzelnen Entscheidungsbereiche werden unter den Akteuren gleichmäßig aufgeteilt und ausgehandelt, damit wird die Verantwortung innerhalb des Netzwerkes unter den Akteuren aufgeteilt.
- Auch eine asymmetrische Verteilung von Verantwortung ist möglich, indem eine Leitinstitution benannt wird, die die Verantwortung für die Entscheidungen im Netzwerk trägt.
- Zudem ist auch eine sehr lose Festlegung der Entscheidungsstrukturen denkbar. Dabei werden die Wege der Kooperation abhängig von jeweils entwickelten Aufgabenstellungen festgelegt.

(vgl. Föhl 2009, S. 32)

Sind die Entscheidungsregeln festgelegt und die Kooperation der Akteure wird als Win-Win-Situation empfunden, so spielt die Konkurrenz zwischen den Beteiligten nach wie vor eine große Rolle, weshalb ein stetiges Ausräubern zwischen den Partnern notwendig wird (vgl. Föhl 2009, S. 32).

Es ist also sinnvoll die Entscheidungsstrukturen in einem Netzwerk näher zu betrachten, um daraus Rückschlüsse auf das Funktionieren und das Verhältnis zwischen den Partnern zu ziehen und Empfehlungen für die Ausgestaltung erfolgreich arbeitender Netzwerke zu erarbeiten. Im Kulturbereich lassen sich besonders zwei Formen der Formalisierung von Netzwerken identifizieren: Einerseits sind das vertraglich geschlossene Netzwerke, die oft „top-down“ in Form von Projekten gegründet werden. Die vertragliche Kooperation zeichnet sich insbesondere durch genaue Leistungsspezifikationen und Bonus- beziehungsweise Malusregeln aus. Die einzelnen Tätigkeiten werden dabei einzelnen Akteuren verantwortlich zugeschrieben. Oft liegen die inhaltlich thematischen Aktivitäten innerhalb des Netzwerkes bei den privaten also wirtschaftlichen und zivilen Akteuren, während die Zieldefinition, die Finanzierung und das Monitoring, also die Managementaufgaben eines Netzwerkes, häufig von den öffentlichen Akteuren übernommen werden. Daraus entsteht eine wechselseitige Abhängigkeit, die zu einer effizienten Zusammenarbeit im Netzwerk führen kann, da alle Akteure ein hohes Interesse am Erfolg der Kooperation haben (vgl. Oppen und Sack 2008, S. 270 f.).

Neben der vertraglichen Kooperation lassen sich im Kulturbereich ebenfalls netzwerkförmige „bottom-up“ Zusammenarbeitsformen beobachten, die zunächst informell und als lose Kooperation beginnen. Die Auswahl der Akteure findet hierbei meist interessensbasiert auf Grundlage des Themas des Netzwerkes statt. Dabei werden insbesondere die für das Thema im Netzwerk relevanten Akteure in einer Region integriert, was schließlich häufig zu einer kleineren bis mittleren Anzahl von Akteu-

ren führt. Bei einer netzwerkförmigen Kooperation findet die gemeinsame Entwicklung beziehungsweise Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in der Planungs- und Vollzugsphase, also nach dem Zusammenschluss zu einem arbeitenden Netzwerk, statt. Die Akteure entscheiden sich demnach zunächst für eine Zusammenarbeit. Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit wird dann jedoch während des Prozesses der eigentlichen Kooperation entwickelt.² Aufgrund der gegenseitigen informellen Verpflichtung und einer sehr komplementären und symmetrischen Aufgaben- und Ressourcenverteilung, entsteht eine stabile interaktive Handlungskoordination innerhalb des Netzwerkes und ein weitestgehend stabiles Machtgleichgewicht zwischen den beteiligten Akteuren. Zwar bestimmt auf den ersten Blick die Kooperation basierend auf Konsensfindung die Interaktion der Akteure, da aber die Beteiligung auf einer losen Koppelung beruht, die wiederum eine umfassende organisationseigene Autonomie der Mitglieder beinhaltet, können gleichsam individuelle Ziele verfolgt werden, was zu Konflikten bei der Zusammenarbeit führen kann. Zudem steht ein Großteil der Akteure häufig außerhalb des Netzwerkes im Wettbewerb zueinander. Dies kann sich restriktiv auf einen gleichrangigen, offenen Wissensaustausch untereinander und damit auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes auswirken. Solche losen eher informellen Netzwerke sind aus diesem Grund überwiegend durch ein Wechselspiel aus Kooperation und Wettbewerb und einem immer wiederkehrenden Aushandlungsprozess zwischen den Akteuren gekennzeichnet (vgl. Oppen und Sack 2008, S. 271).

Die oben bereits erwähnte Besonderheit der „Chemie“ zwischen den Akteuren und die personalen Vernetzungen bei regionalen Governance-Netzwerken, spiegeln sich auch in der Ausgestaltung der Verfahrensregeln, Entscheidungsprinzipien und Organisationsstrukturen wieder. In einem solchen Fall ist zwar die Zusammenarbeit eher informell und lose, also eher „bottom-up“ entstanden, weist aber eine dominante Position eines Akteurs auf, der im Wesentlichen das Netzwerk koordiniert und als bestimmender Mittelpunkt fungiert. Damit nimmt dieser zentrale Akteur in einem sehr heterogenen Netzwerk, in welchem die Mitglieder untereinander in fließenden Wettbewerbs- und Kooperationsbeziehungen stehen, eine zentrale Steuerungsfunktion ein, um die Zusammenarbeit zu organisieren. Somit ist die Zusammenarbeit als hierarchisch zu klassifizieren, da sich die anderen Akteure lediglich reaktiv zum Engagement des zentralen Akteurs verhalten (vgl. Oppen und Sack 2008).

Es ist also festzuhalten, dass regionale Governance-Netzwerke in der Regel spezifische Mischungen der Interaktion und der Governance-Modi aufweisen. Dabei werden Wettbewerbselemente mit Elementen der Kooperation und hierarchische Streuung mit Konkurrenz kombiniert, bei zugleich unterschiedlichen Graden der interaktiven Formulierung der Handlungskoordination (vgl. Oppen und Sack 2008).

² Vgl. Abbildung 1 Governance Prozess auf Seite 10

3 Methodisches Vorgehen zur Analyse kulturtouristischer Netzwerke

Hinter Kulturstraßen stehen also häufig Netzwerke aus heterogenen Akteuren, die aufgrund ihrer Herkunft unterschiedliche Handlungsmotivationen in das Netzwerk einbringen. Demnach verlangt jedes Netzwerk nach einer individuellen, dem Kontext angepassten Steuerung. Um herauszufinden, inwieweit die in der Theorie hergeleiteten Schlussfolgerungen auf die in der Realität gebildeten Netzwerke im kulturtouristischen Bereich zutreffen, wurde die hier vorliegende Analyse kulturtouristischer Netzwerke vorgenommen. Dabei wurden aus dem Projekt CERTESS bewusst fünf Netzwerke ausgewählt, die in ihrer Struktur eine möglichst weitgehende Transparenz aufwiesen und somit eine Untersuchung überhaupt erst möglich machten. Wichtig erschien es zudem, eine gewisse Variationsbreite von Netzwerken in die Analyse miteinzubeziehen, um später allgemeine Erfolgsfaktoren von kontextspezifischen Eigenheiten eines Netzwerkes unterscheiden zu können. Für die Untersuchung der ausgewählten Netzwerke wurden schließlich individualisierte, jedoch in ihrer Grundstruktur standardisierte Fragebögen entwickelt, die die in der Theorie aufgeführten Hauptaspekte der Funktionalität der Netzwerke abfragten. Damit konnte eine Grundlage für die Einzelanalyse der Netzwerke basierend auf den in der Theorie benannten Kriterien geschaffen werden. Gleichzeitig ermöglicht dieses Vorgehen die Netzwerke mit Blick auf die Akteurskonstellation, die Handlungsmotivation und die Entscheidungsstrukturen zu vergleichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzuzeigen und daraus Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung erfolgreicher kulturtouristischer Netzwerke zu entwickeln.

Die Fragebögen orientierten sich hinsichtlich ihrer Struktur an drei wesentlichen Themenblöcken:

Im ersten Teil ging es im Wesentlichen um die Entstehungsgeschichte des Netzwerkes. Was war die Idee und Motivation für die Bildung des Netzwerkes, welche Ziele hat sich das Netzwerk gesteckt? Was waren die ersten Schritte um das Netzwerk zu bilden, wie wurde vorgegangen? Welche Mitgliederstruktur hatte das Netzwerk während der Entstehungsphase, wurden einzelnen Akteuren bestimmte Rollen zugeteilt? Am Ende standen Fragen nach der Formalisierung oder Institutionalisierung des Netzwerkes im Mittelpunkt. Welche Motive lagen für eine Formalisierung vor, wie wurde der Übergang geplant und realisiert?

Im zweiten Teil des Fragebogens lag der Fokus auf den Organisationsstrukturen. Hier waren in erster Linie die einzelnen Institutionen innerhalb des Netzwerkes und ihre Zusammensetzung von Bedeutung. Einen weiteren wichtigen Aspekt für das Funktionieren eines Netzwerkes stellt die Ausgestaltung des Entscheidungsprozesses dar. Wie wird in einem Netzwerk entschieden, wer ist an der Entscheidung beteiligt, wie werden die Akteure im Netzwerk in diese Entscheidung eingebunden? Häufig handelt sich hier insbesondere um die während einer Formalisierung festgelegten Regeln, die organisieren, wie innerhalb der Kooperation zusammengearbeitet wird. Neben diesen festgeschriebenen Regeln sind die Kommunikationsstrukturen bedeutend, wenn es darum geht, ein Netzwerk erfolgreich auszugestalten. Aus diesem Grund nahm dieser Teil des Fragebogens zusätzlich den Informations- und Kommunikationsfluss zwischen den Akteuren der Netzwerke in den Fokus. Wie werden die Mitglieder über Neuigkeiten informiert? Wie können die Mitglieder Neuigkeiten, Meinungen und Informationen im Netzwerk einbringen? Darüber hinaus wurde nach Herausforderungen der Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes sowie nach Konflikten und deren Lösungsansätzen gefragt.

Der dritte Teil fokussierte sich auf die Einbindung des Netzwerkes in andere Netzwerke auf regionaler und internationaler Ebene. Dabei war insbesondere die Frage, wie das Netzwerk nach außen auftritt und agiert, von Interesse. Auch die Frage der Kooperation mit thematisch ergänzenden Akteuren und Netzwerken außerhalb des eigentlichen Netzwerkes wurde hier behandelt.

Die standardisierte Struktur der Fragebögen orientiert sich an der untenstehenden Abbildung:

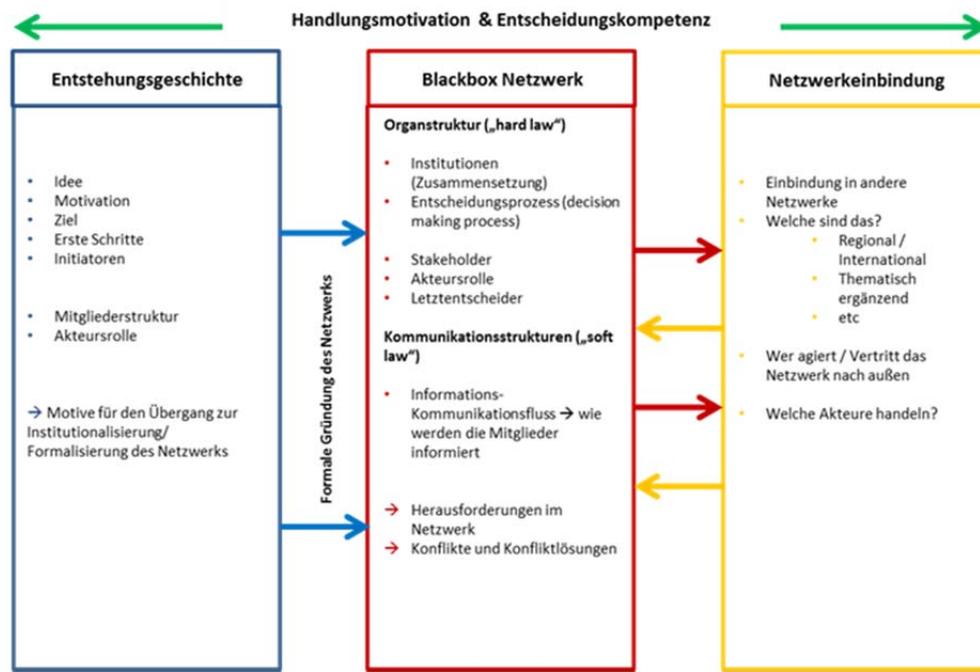


Abbildung 2 Kategoriensystem zur Analyse kulturtouristischer Netzwerke (eigene Darstellung)

Mit Hilfe der Fragebögen wurden Verantwortliche der einzelnen Netzwerke interviewt. Auf Basis der so gewonnen Informationen, wurden die aus der Theorie gewonnen Schlussfolgerungen anhand der praktischen Erkenntnisse aufgearbeitet. In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse dargestellt, wobei zuerst eine Beschreibung jedes Netzwerkes erfolgt. Anschließend wird jedes Netzwerk einer einzelnen Analyse entsprechend der drei Themenblöcke unterzogen, um im letzten Schritt mittels einer vergleichenden Analyse, Handlungsempfehlungen für den Aufbau und die Strukturierung erfolgreicher kulturtouristischer Netzwerke herauszuarbeiten.

4 Kulturtouristische Netzwerke in der Analyse

4.1 KIRA - Kulturtouristische Initiative in der Region Heilbronn-Franken

Kultur und Tourismus miteinander zu verbinden und dabei Potentiale für Neues zu schaffen, das ist das Ziel des im Jahr 2011 gegründeten Kulturtourismus-Netzwerkes „KIRA“³ in der Region Heilbronn-Franken. Dabei zielte die Gründung des Netzwerkes jedoch nicht rein auf die Schaffung einer regionalen, kulturtouristischen Interessengemeinschaft ab, sondern vielmehr auf eine effiziente und von Anfang an ökonomisch ausgerichtete Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren aus den Bereichen Kultur, Tourismus, Wirtschaft und öffentliche Verwaltung (vgl. Kultur und Arbeit e.V.).

Hauptinitiator des Projekts ist der Verein „Kultur und Arbeit“ mit Sitz in Bad Mergentheim sowie einige interessierte und motivierte Akteure aus dem kulturvermittelnden-öffentlichen sowie aus dem privatwirtschaftlichen Sektor. Finanziellen Anschub gewährte das Baden-Württembergische Landesministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz (vgl. Kultur und Arbeit e.V.).

Die Region Heilbronn-Franken im nördlichen Baden-Württemberg ist als „ländlicher Raum“ qualifiziert. Diese Qualifizierung zeigt gleichermaßen auch die Schwierigkeiten auf, die mit der Gründung des Netzwerkes einhergingen:

„Nicht zuletzt müssen Orte des kulturellen Austausches oft erst organisiert werden [...]“ (Drda-Kühn 2010, S. 16), um damit die geografische Isolation der einzelnen Akteure aufzubrechen. Doch damit nicht genug, auch der „inhaltlichen“ Isolation gilt es entgegenzuwirken: „Netzwerke sind soziale Organisationsformen, die Personen, Einrichtungen oder Unternehmen, Tätigkeiten und Ideen zusammenbringen. Grundlage ist ein gemeinsames Interesse sowie das Vertrauen der Mitglieder, dass der Zusammenschluss Vorteile für alle ermöglicht“ (Drda-Kühn 2010, S. 17).

Aus diesem Grund organisiert KIRA seit seinem Bestehen regelmäßig Netzwerktreffen, die zusätzlich zum Austausch unter den Teilnehmern mit einem thematisch-inhaltlichen Schwerpunkt versehen wurden. Damit sollte die Motivation der Akteure, entsprechende Wege zu einem Treffen auf sich zu nehmen, auch über das reine Interesse an einer gemeinsamen Zusammenarbeit hinaus aufrechterhalten werden. Die thematisch-inhaltliche Ausrichtung jedes Treffens mit der entsprechenden Einbindung von Experten bildet somit einen Mehrwert im Sinne einer Weiterbildung für jeden einzelnen Akteur (aus: Mündliches Interview mit dem KIRA Netzwerk 2014).

KIRA existierte als Projekt von 2011 bis 2013 und motivierte in dieser Zeit rund 250 Mitglieder zum Beitritt. Als erstes Produkt wurde eine Online-Plattform (www.kiratour.de) aufgebaut, die die kulturellen Angebote der Region Heilbronn-Franken thematisch miteinander verknüpft, einheitlich nach außen präsentiert und interessierte Nutzer (Gäste sowie Ortsansässige) zur Abgabe ihrer Kommentare einlädt. Des Weiteren hat KIRA sich stark auf die Nutzbarmachung von Social Media fokussiert. Mit Ende der Projektlaufzeit im Jahr 2013 wird KIRA in die Marke „KulturSüden“ überführt, um einerseits das Projekt als solches zu erhalten und andererseits dessen ökonomische Ausrichtung als „Kulturwirtschaftsfaktor“ weiter auszubauen (aus: Mündliches Interview mit dem KIRA Netzwerk 2014).

³ Eine ausführliche Beschreibung des KIRA Netzwerkes mit weiterführenden Informationen und Internetquellen befindet sich in der vom CERTESS Projekt erstellten Datenbank. Die Datenbank ist einzusehen unter <http://certess.culture-routes.lu/database> beziehungsweise <http://certess.culture-routes.lu/db-search>. Das Dokument, das das KIRA Netzwerk beschreibt trägt den Referenzcode: 6A-GP-P7-2.

4.1.1 Netzwerkbeschreibung

KIRA startete im Gründungsjahr mit ungefähr 30 Mitgliedern.

Wie bereits erwähnt, war der Initiator der Initiative der gemeinnützige Verein „Kultur und Arbeit e.V.“. Hinzugefügt werden muss jedoch, dass sich die Idee des Aufbaus eines ökonomisch ausgerichteten Kulturtourismus Netzwerkes auf eine von „Kultur und Arbeit e.V.“ durchgeführte Seminarveranstaltung zum Thema „Kulturtourismus im ländlichen Raum“ zurückführen lässt. Im Anschluss an die Veranstaltung wurde der Verein von interessierten Teilnehmern mit dem Wunsch angesprochen, ein kulturtouristisches Projekt im Sinne eines Netzwerkes aufzubauen.

Die derzeit ca. 250 Mitglieder des Netzwerkes teilen sich gemäß der Idee des Netzwerkes auf die Bereiche Kultur, öffentliche Verwaltung, Wirtschaftsförderung und Tourismus auf. Nicht nur zwischen sondern auch innerhalb der Bereiche stellt sich die Mitgliederstruktur als heterogen dar, da beispielsweise im Kulturbereich sowohl öffentliche Institutionen als auch privatwirtschaftlich agierende (zumeist einzelne) Kulturschaffende eingebunden sind. Neben den bereits erwähnten vier Hauptbereichen, aus denen die meisten Mitglieder des Netzwerkes stammen, sind dem Netzwerk noch weitere Akteure aus dem Finanzsektor sowie Vertreter von Volks- oder Musikhochschulen und der Kirche angeschlossen.

Schon zu Beginn des Netzwerkes wählte der Initiator selbst die Mitglieder aus. Wichtigstes Selektionskriterium war dabei die von den potentiellen Mitgliedern ausgehende Motivation, Kultur und Tourismus zu verbinden beziehungsweise kulturelle Angebote im Hinblick auf eine ökonomische Dimension nutzbar zu machen.

KIRA ist nicht in eine formalisierte Organisationsstruktur eingebunden, sondern wurde vom Initiator als Projekt entwickelt und erhielt in den Jahren 2011 bis 2013 die in Kapitel 4.1 bereits erwähnten finanziellen Fördermittel des Landes Baden-Württemberg. Derzeit befindet es sich in einer Art Zwischenstadium auf dem Weg von einem projektförmig initiierten Netzwerk hin zu einer vorerst losen Arbeitsgemeinschaft unter der Marke „KulturSüden“. Aus diesem Grund deckt bisher auch der Initiator der Initiative die wesentlichen organisatorischen Notwendigkeiten ab und ist somit zuständig für ein breites Portfolio an Aufgaben, die von der Planung des Projekts über die Akquise und Motivation neuer Mitglieder bis hin zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Netzwerktreffen sowie der Außenvertretung reichen. Organisationaler Fixpunkt für das gesamte Netzwerk stellen die bereits beschriebenen ungefähr dreimal im Jahr stattfindenden Netzwerktreffen dar, die jedoch auf eine Teilnehmerzahl von ca. 30 Akteuren beschränkt sind. Damit soll ein fruchtbarer Austausch im Hinblick auf die Ergebnisse des Treffens garantiert werden. Der thematisch-inhaltliche Schwerpunkt der einzelnen Treffen wird auf Basis einer Umfrage gewählt, wobei der KIRA-Initiator diese Umfrage unter allen Netzwerkmitgliedern durchführt und auch zwischen den artikulierten Interessen der Mitglieder das jeweilige Thema auswählt. Als weiteres internes Austausch- und Kommunikationsmedium zwischen den Netzwerkteilnehmern wird das soziale Netzwerk „Facebook“ genutzt.

Aufgrund der anstehenden Überführung von KIRA in „KulturSüden“ beziehungsweise aufgrund des Auslaufens von KIRA als Projekt, wird derzeit vom Initiator eine Kerngruppe aufgebaut, die auf lange Sicht gesehen für die Hauptaktivitäten des Netzwerkes beziehungsweise der entstehenden Arbeitsgemeinschaft verantwortlich sein wird.

4.1.2 Analyse des Netzwerkes

Die kulturtouristische Initiative KIRA kann als klassische Bottom-Up-Initiative beschrieben werden. Es waren Teile der heutigen Mitgliedschaft, die die Idee zum Aufbau eines kulturtouristischen Projekts an den heutigen Träger der Initiative herantrugen. Die Motivation der damals interessierten Akteure war eindeutig themenmotiviert und setzte auf die Kooperation von Kulturschaffenden und Touristkern im ländlichen Raum. Ausgangspunkt des Netzwerkes ist somit die Motivation seitens einzelner Akteure, mit Personen aus einem anderen institutionellen Umfeld eine gleichgerichtete Kooperation zur Schaffung eines Mehrwerts für alle aufzubauen.

Schon von Beginn an war die Mitgliederstruktur damit auf Heterogenität angelegt. Diese wurde im Laufe des Aufbaus der Initiative weiter intensiviert, indem schließlich noch Akteure aus der öffentlichen Verwaltung, dem Wirtschafts- und Finanzsektor sowie weitere interessierte Personen und Institutionen zur Zusammenarbeit motiviert wurden.

Trotz der gemeinsamen Motivation zur Kooperation kann jedoch aufgrund der Heterogenität davon ausgegangen werden, dass interessierte Akteure zum Zeitpunkt ihres Eintritts mit ihren institutionsbedingten Handlungslogik in das Netzwerk eingetreten sind, allen voran Macht- und Konkurrenzdenken. Auch das Verständnis für die Lebens- und Arbeitswelt der anderen Akteure kann hier als eine Hauptherausforderung beschrieben werden. Aufgefangen wurde und wird dies in KIRA durch einen starken Initiator, der koordinierend und motivierend tätig ist und das Projektmanagement des Netzwerkes übernimmt. Bedacht werden muss dabei, dass der Initiator dieses Netzwerkes diese Rolle nicht nur aufgrund seiner eigenen themenzentrierten Motivation sondern auch auf Basis seiner beruflichen Profession ausübt und somit als professioneller Projektinitiator und –manager angesehen werden kann.

Die Entscheidungsstruktur des Netzwerkes basiert auf Konsens. Alle Mitglieder sind mit den gleichen Rechten zur Mitsprache ausgestattet, wobei einschränkend hinzugefügt werden muss, dass der Initiator die Entscheidungsprozesse vorbereitet und Meinungen am Schluss eines Meinungsprozesses unter Umständen auch aggregiert, um beispielsweise ein Thema für ein Netzwerkestreffen zu identifizieren. Damit kommt dem Initiator eine weitere Sonderrolle im Netzwerk zu, die jedoch gleichzeitig die Steuerung und Handlungsfähigkeit des Netzwerkes gewährleistet. Nicht außer Acht gelassen werden darf dabei das relativ schnelle Anwachsen des Netzwerkes von ursprünglich 30 Gründungsmitgliedern auf heute 250 Akteure.

Derzeit befindet sich das Netzwerk an einer Schwelle von einer nicht formalisierten Struktur hin zu einer zumindest schwachen Formalisierung im Sinne einer Arbeitsgemeinschaft, um KIRA aus der projektförmig geförderten in eine nachhaltige Struktur zu überführen. Da der Initiator, wie bereits erwähnt, nicht als rein thematisch interessiertes Mitglied neben den anderen Mitgliedern steht, sondern vielmehr als professionell agierender Projektinitiator und -manager angesehen werden muss, steht dieser nun vor der Herausforderung das Netzwerk in eine gewissen Eigenverantwortung zu entlassen. An diesem Punkt gilt es die koordinierenden und organisatorischen Kompetenzen an andere abzugeben und in eine andersgelagerte Struktur als bisher zu überführen.

4.2 Die Via Amerina Kulturstraße

Die „Via Amerina Kulturstraße“⁴ geht auf eine im 3. Jahrhundert v. Chr. real existierende Straße zurück. Sie wurde von den Römern erbaut, nachdem die historische Region Agro Falisco von ihnen erobert wurde. Die Straße ermöglichte der römischen Herrschaft die Kontrolle der weitläufigen Region und beförderte die Landwirtschaft (vgl. CERTESS Project 2013b).

Die Straße nimmt ihren Anfang im Norden von Rom, zweigt an der Mansio ad Vacanas (Herberge aus der römischen Antike) von der Via Cassia ab und geht dann weiter in Richtung Norden. Am historischen Flusshafen von Seripola (in der Nähe von Orte) überquert sie den Fluss Tiber und geht weiter durch Umbrien, vorbei an den Orten Amelia, Todi, Assisi und Perugia. Schlussendlich gliedert sich die Via Amerina in Chiusi wieder der Via Cassia und der Via Flaminia in Gubbio an (vgl. Cerri 2014).

Obwohl die Gegend geografisch gesehen sehr uneben ist, wurde durch intensive Erdarbeiten der Römer ein gerader Kurs der Straße angelegt. Vor allem Schnitte in den Tuffstein sowie die Errichtung von Brücken machten dies möglich. Tatsächlich können die damals angelegten Wege noch heute zu Fuß begangen werden und auch wenn die römischen Siedlungen entlang der Straße nur noch als Ruinen sichtbar sind, so ist die beeindruckende Schaffenskraft der Erbauer noch heute erkennbar (vgl. Cerri 2014).

Die Straße verbindet zehn Städte (Calcata, Faleria, Castel Sant’Elia, Nepi, Civita Castellana, Fabrica di Roma, Corchiano, Gallese, Vasanello, Orte), die sich netzwerkartig zusammengeschlossen haben. Im Vordergrund der Etablierung des Netzwerkes steht die Stärkung der regionalen Identität und dadurch auch der Ausbau des Tourismus in der Region. Die beteiligten Städte erhoffen sich von der Einrichtung der Via Amerina als Kulturstraße die Förderung der Hotel- und Gastronomiebranche und die Schaffung neuer Arbeitsplätze (vgl. Cerri 2014).

Da die Kulturstraße teilweise nur noch aus den bereits erwähnten Ruinen besteht, erfolgt seit einiger Zeit die systematische Restaurierung bestimmter Abschnitte. In diesem Zusammenhang wird die Kulturstraße als Erlebnisort netzwerkartig ausgedehnt und bezieht auch neben der eigentlichen historischen Straße auch kleinere Straßen mit ein, die von der Hauptstraße zu lokalen Sehenswürdigkeiten, wie beispielsweise archäologischen Grabungsorten, Naturreservaten und kleineren Orten, führen. Zur Orientierung werden vermehrt Landkarten, Straßenschilder und Informationsposten installiert.

Zu den Marketingaktivitäten des Netzwerkes zählen das Logo der Via Amerina, die Auflegung von Touristenführern mit Reiserouten, Informationsbroschüren zur lokalen Wein- und Essenskultur, Broschüren zu Museen und lokalen Attraktionen sowie die Webseite mit einem abgestimmten Kulturkalender der zehn beteiligten Städte.

Das Netzwerk Via Amerina ist ebenfalls Teil des Netzwerkes Camino della Luce, eine Pilgerstraße, die Assisi mit Rom verbindet (südlicher Abschnitt der Via Francigena). Die Netzwerke haben es sich zum

⁴ Eine ausführliche Beschreibung der Via Amerina Kulturstraße mit weiterführenden Informationen und Internetquellen befindet sich in der vom CERTESS Projekt erstellten Datenbank. Die Datenbank ist einzusehen unter <http://certess.culture-routes.lu/database> beziehungsweise <http://certess.culture-routes.lu/db-search>. Das Dokument, das die Via Amerina beschreibt trägt den Referenzcode: 6A-GP-P2-3.

Ziel gesetzt, den gesamten byzantinischen Korridor bis nach Aquileia begehbar zu machen (vgl. CERTESS Project 2013b).

4.2.1 Netzwerkbeschreibung

Die Idee zur Wiederbelebung der Via Amerina kam bereits 1984 auf und wurde primär von entlang der Straße ansässigen Vereinigungen, wie einem Umweltverband und einer archäologische Interessenvereinigung, formuliert und vorangetrieben.

Mitglieder des heutigen Netzwerkes sind jedoch nicht die Vereinigungen sondern die bereits erwähnten zehn Gemeinden in der italienischen Region Latium, die die historische Straße der Via Amerina durchkreuzt. Als weiteres Mitglied ist das Ministerium für Kultur zu nennen (aus: Mündliches Interview mit dem Netzwerk der Via Amerina Cultural Route 2014).

Die Mitgliederzusammensetzung geht demnach zum einen aus der historischen Wegführung der Via Amerina und dem gemeinsamen Interesse des Ausbaus des (Kultur-)Tourismus in der Region hervor, gründet sich aber auch auf ein 1999 erlassenes Gesetz der Region Latium (Regione Lazio 1999). Das Gesetz LR40/1999 (Regione Lazio 1999) ermöglicht die Bereitstellung von Finanzmitteln für die Entwicklung von Umwelt, Kultur und Tourismus in zusammenhängenden Gebieten innerhalb der Region. Da die Gebiete jedoch verwaltungsrechtlich gesehen nicht vorgegeben sind, ist es notwendig, dass sich Gemeinden innerhalb der Region als ein Entwicklungsgebiet zusammenschließen und gemeinsame Entwicklungsziele formulieren. Voraussetzung für den Zusammenschluss ist dabei der Nachweis einer gewissen Homogenität der einzelnen Gebietspartner hinsichtlich ihres natürlichen und kulturellen Erbes. Anträge zur Anerkennung als Entwicklungsgebiet können von den Gebietspartnern jährlich eingereicht werden. Ein regionaler Lenkungsausschuss prüft die Einreichung. Bei einer positiven Bewertung gilt der Zusammenschluss der Gebietspartner fortan als „Integrated Planning Area (IPA)“, zu Deutsch als Integriertes Entwicklungsgebiet. Dieser Status ermöglicht es der IPA auf finanzielle sowie technische Unterstützung seitens der Region zurückzugreifen, um die jeweiligen Entwicklungsziele umzusetzen (vgl. CERTESS Project 2013a).

Im Falle der Via Amerina schlossen sich im Jahr 2000 die in 4.2 genannten zehn Gemeinden zusammen und unterschrieben eine schriftliche Vereinbarung über gemeinsame Entwicklungsziele. Im Jahr 2002 erfolgte schließlich die Antragstellung zur Anerkennung IPA, der zwei Jahre später stattgegeben wurde. In den folgenden Jahren wurden daraufhin ein gemeinsames Entwicklungsprogramm für die Sanierung und den Aufbau der historischen Via Amerina als Kulturstraße gemäß den gesetzlichen Vorgaben entwickelt und 2009 erfolgte die Einrichtung einer Koordinationsgruppe bestehend aus je einem Vertreter der zehn Gemeinden, üblicherweise dem Dezernent für Tourismus, und dem Ministerium für Kultur. Zusätzlich hierzu verfügt jeder Gemeindevertreter über eine kleine Gruppe an Mitarbeitern, die sich um die praktische Ausführung von Aktivitäten kümmern (vgl. Cerri 2014).

Der Formalisierungsgrad des Netzwerkes Via Amerina kann als schwach bezeichnet werden. Die Netzwerkpartner gründen ihre Zusammenarbeit auf die im Jahr 2002 unterschriebene Vereinbarung und treffen sich ungefähr einmal im Monat, um über die weiteren Entwicklungen zu diskutieren. Die Vertreter der einzelnen Städte agieren gleichberechtigt, Entscheidungen werden im Konsens getroffen. Ein Machtungleichgewicht hinsichtlich der Partner ist nicht vorhanden, lediglich die finanzielle Ausstattung der einzelnen IPA Mitglieder mit den Mitteln der Region werden nach Bevölkerungsanteil vorgenommen. Dies hat jedoch keinen Einfluss auf die Entscheidungsmacht.

Eine schwache Sonderrolle kommt dem Vertreter der Gemeinde Castellana zu, der in den letzten vierzehn Jahren seit Gründung des Netzwerkes die Außenvertretung übernimmt und über ein Kommunikationsbüro verfügt, das Informationen und Neuigkeiten nach außen sendet.

Als wesentliches Kommunikationsmedium innerhalb des Netzwerkes dienen seit der Gründung des Netzwerkes E-Mail und Telefon (aus: Mündliches Interview mit dem Netzwerk der Via Amerina Cultural Route 2014).

Die Mitglieder des Netzwerkes der Via Amerina Kulturstraße sind gleichsam auch Mitglieder im Netzwerk des nachfolgend beschriebenen Via Amerina Bio Districts, das 2011 gegründet wurde. Insofern ergibt sich hier eine Verschachtelung von Netzwerken, deren gemeinsames Ziel jedoch die Wahrnehmung und der Schutz als homogenes, kulturell und touristisch interessantes Gebiet ist.

4.2.2 Analyse des Netzwerkes

Geht man gänzlich zurück in die Geschichte der Via Amerina, so war der Aufbau und die Wiederbelebung dieser Kulturstraße ursprünglich bottom-up durch die in 4.2.1 beschriebenen Vereinigungen motiviert.

In der heutigen Form jedoch agiert das Netzwerk der Kulturstraße als eine Initiative homogener Mitglieder, bestehend aus den zehn Gemeindevertretern der Gemeinden entlang der Via Amerina Kulturstraße und dem Ministerium für Kultur. Gemeinsamer Motivationshintergrund ist die Anerkennung als IPA beziehungsweise Integriertes Entwicklungsgebiet im Sinne des regionalen Rechts der Region Latium und damit der Zugang zu einer Reihe von Fördermitteln. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass der Ausbau der Via Amerina Kulturstraße selbst wiederum nicht nur kulturell sondern ebenfalls ökonomisch motiviert war, da durch die Wiederbelebung der Straße die touristische Attraktivität der Region gestärkt werden sollte.

Die formale Ausgestaltung des Netzwerkes gründet seit dem Jahr 2000 bis heute lediglich auf der schriftlichen Vereinbarung über die gemeinsamen Entwicklungsziele der als einheitliches Entwicklungsgebiet anerkannten Gemeinden. Dennoch ist die Vereinbarung ein recht starkes Instrument, da dieser per Abstimmung in den einzelnen Gemeinderäten zugestimmt wurde. Gemeinsame Beschlüsse des Via Amerina Netzwerkes sind somit für jede Mitgliedsgemeinde rechtlich bindend, was jedoch die Anerkennung der Mitglieder als homogenes Entwicklungsgebiet im Hinblick auf die Region Latium stärkt.

Die homogene Mitgliederstruktur hat wiederum Einfluss auf die im Netzwerk etablierten Organisations- und Entscheidungsstrukturen. Darüber hinaus spielt sicherlich die relativ kleine Größe des Netzwerkes ebenfalls eine Rolle. Aus diesen Gründen sind die Strukturen dieses Netzwerkes nicht weiter formalisiert, das heißt Treffen der Mitglieder werden recht spontan und je nach Bedarf eines Mitglieds abgehalten. Entscheidungen werden gemäß der Gleichrangigkeit der Mitglieder im Konsens getroffen, einzig das Ministerium für Kultur erhält ein Veto-Recht.

Damit ist das Netzwerk der Via Amerina Kulturstraße ein gutes Beispiel für das Funktionieren eines gleichrangig organisierten Netzwerkes auf Basis einer relativ kleinen Gruppe homogener Akteure, die einer gleichen oder zumindest sehr ähnlichen Interessenlage folgen und sich in ihrer institutionellen Herkunft entsprechen. Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch dieses Netzwerk gewisse Herausforderungen zu meistern hat, allen voran die Abhängigkeit der Netzwerkmitglieder von der Gunst ihrer Wähler.

4.3 Das Via Amerina e delle Forre Bio District

Ökologische Landwirtschaft, Produktion biologischer Lebensmittel, Bewahrung natürlicher Ressourcen sowie Freude an einem gesunden Lebensstil sind die Stichworte, die sich mit dem „Via Amerina e delle Forre Bio District (kurz: Via Amerina Bio District)“⁵ in Verbindung bringen lassen.

Dabei handelt es sich beim Via Amerina Bio District nicht um eine Kulturstraße sondern vielmehr um ein Netzwerk bestehend aus zehn Gemeinden, der Handelskammer, Landwirten sowie interessierten Vereinigungen und Bürgern, die ähnlich einer Kulturstraße durch ein bestimmtes Interesse, eine geografische Nähe sowie eine ausgewählte Thematik miteinander verbunden sind. Im Falle des Via Amerina Bio Districts geht es dabei um die Bewahrung der Kultur einer ökologischen Lebensweise.

Das Netzwerk besteht als sehr junge Initiative seit März 2013 in der italienischen Provinz Viterbo und fördert durch den Zusammenschluss von Gemeinden, Erzeugern und Endverbrauchern die Vor-Ort-Produktions- und Vermarktungsketten biologischer Lebensmittel. Vereinfacht gesprochen, geht es bei dem Via Amerina Bio District um den Aufbau eines lokal beziehungsweise regional agierenden Markts für ökologisch produzierte Produkte (vgl. IDEASS Programme). Fairness für die Produzenten sowie gleichsam Bewahrung der für die Region typischen Agrarkultur stehen dabei an erster Stelle.

Wie der Name bereits vermuten lässt, ist das Via Amerina Bio District an die Kulturstraße Via Amerina angeschlossen, da nicht nur lokale Endverbraucher für die regional produzierte Produkte sensibilisiert werden sollen, sondern ebenfalls die Touristen der Via Amerina Kulturstraße (vgl. Cerri 2014). Langfristiges Ziel des Via Amerina Bio Districts ist es deshalb, speziell auf Touristen zugeschnittene Angebote wie beispielsweise ein „Via-Amerina-Mittagessen“ bestehend aus regionaltypischen Lebensmitteln auszugestalten. Damit soll Touristen ein ganzheitliches Kulturerlebnis beim Begehen der Via Amerina Kulturstraße vermittelt werden.

Insgesamt gibt es in Italien bereits drei solcher Biodistrikts, die unter der Schirmherrschaft der „Italienischen Vereinigung für Biologische Landwirtschaft (Associazione Italiana Abricoltura Biologica (AIAB))“ agieren. Die AIAB setzt sich dabei seit 2004 für den Aufbau von Bio Districts in Italien ein. In dieser Zeit hat die Vereinigung Leitlinien für den Zusammenschluss interessierter Akteure auf regionaler Ebene erstellt sowie Kriterien formuliert, denen jedes einzelne Mitglied genügen muss. Allen voran verpflichten sich die Mitglieder zur Produktion und Vermarktung ausschließlich gentechnisch freier Lebensmittel sowie zur Umsetzung und Förderung bestimmter ökologisch wichtiger Prinzipien wie Recycling und Umweltschutz (vgl. IDEASS Programme).

Die Einrichtung eines Biodistrikts wird als „Win-Win-Situation“ für beide Seiten – die Ökonomie sowie die Ökologie – einer Region betrachtet, da durch die Anbindung an Akteure der Tourismusindustrie (beispielsweise Restaurants), die Übernachtungszahlen gesteigert werden sollen (vgl. Cerri 2014). Somit handelt es sich beim Via Amerina Bio District ähnlich de bereits beschriebenen Projekts „KIRA“ um ein nicht nur rein kulturbewahrendes sondern ebenso ökonomisch ausgerichtetes Netzwerk.

⁵ Eine ausführliche Beschreibung des Via Amerina Bio Districts mit weiterführenden Informationen und Internetquellen befindet sich in der vom CERTESS Projekt erstellten Datenbank. Die Datenbank ist einzusehen unter <http://certess.culture-routes.lu/database> beziehungsweise <http://certess.culture-routes.lu/db-search>. Das Dokument, das das Via Amerina Bio District beschreibt trägt den Referenzcode: 6C-GI-P2-7.

4.3.1 Netzwerkbeschreibung

Der Grundstein für die Bildung des Via Amerina Bio Districts beziehungsweise des dazugehörigen Netzwerkes wurde bereits 2011 gelegt. Bei einem Workshop im Januar 2011 fanden sich Vertreter aus Gemeinden, Landwirte, Vertreter der bereits in 4.3 erwähnten Italienischen Vereinigung für Biologische Landwirtschaft (Associazione Italiana Abricoltura Biologica (AIAB)), Agronomen sowie Vertriebsexperten zusammen, um über neue Vertriebskanäle für landwirtschaftliche Produkte zu diskutieren (vgl. Via Amerina & Forre Bio-District 2012). Dieser Workshop war die Geburtsstunde des Via Amerina Bio Districts. Hauptinitiator der Idee, ein Biodistrikt in der Provinz Viterbo aufzubauen, war dabei der stellvertretende Bürgermeister einer Gemeinden, die ebenfalls Teil des Via Amerina Kulturstraße beziehungsweise Mitglied im Netzwerk der Via Amerina ist.

Heute besteht das Netzwerk des Via Amerina Bio Districts in erster Linie aus den zehn Gemeinden der Via Amerina Kulturstraße, der AIAB, Landwirten der Region sowie interessierten Vereinigungen und Einzelpersonen wie beispielsweise der Vereinigung für Kultur, einem Umweltverband sowie interessierten Bürgern (aus: Mündliches Interview mit dem Via Amerina Bio District 2014).

Die Hauptmotivation für den Zusammenschluss zu einem Biodistrikt und der Gründung eines Netzwerkes liegt in erster Linie im gemeinsamen thematischen Interesse der Mitglieder begründet, welches in einem Manifest schriftlich fixiert wurde. Die Entwicklung der Region basierend auf der Idee des Schutzes und gleichsamem Beförderung ökologischer Landwirtschaft sowie die Möglichkeit mittels eines Netzwerkes, die Idee eines nachhaltigen landwirtschaftlichen Flächenmanagements auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene zu platzieren, können hierbei als Motivationsgründe genannt werden (vgl. Via Amerina & Forre Bio-District). Darüber hinaus darf jedoch auch nicht übersehen werden, dass das Via Amerina Bio District an die Via Amerina Kulturstraße und somit an die Anerkennung als Projekt im Rahmen eines regional geförderten Integrierten Entwicklungsgebiets (vgl. 4.3) gebunden ist.

Das Via Amerina Bio District verfügt über den Status einer gemeinnützigen Vereinigung und ist als Netzwerk über ein Statut formalisiert, das die einzelnen Organe sowie deren Entscheidungskompetenzen beschreibt. Zentral für das Funktionieren und die Steuerung des Netzwerkes des Via Amerina Bio District sind in erster Linie vier Organe: Der Präsident des Netzwerkes, die sogenannte Versammlung, das Managementkommittee sowie der Lenkungsausschuss. Daneben verfügt das Netzwerk über ein Sekretariat, einen Schatzmeister sowie ein Wissenschaftskomitee, das primär die beratende Funktion in wissenschaftlichen Fragen zu ökologischer Landwirtschaft einnimmt, jedoch auch mit einer Stimme im Managementkommittee vertreten ist.

Die programmatischen Zielsetzungen des Netzwerkes werden laut Statut vom Lenkungsausschuss vorgenommen, dem alle Mitglieder des Biodistrikts angehören. Der Lenkungsausschuss trifft sich dabei mindestens zweimal im Jahr. Der Modus der Entscheidungsfindung ist nicht im Statut festgeschrieben, wird jedoch derzeit laut mündlicher Aussage des Vorsitzenden konsensual ausgeführt. Darüber hinaus wählt der Lenkungsausschuss einen Vertreter, der die Interessen im Managementkommittee vertritt. Neben dem Lenkungsausschuss finden mindestens zweimal jährlich Treffen der sogenannten Versammlung statt, der die Bürgermeister (oder deren Vertreter) der zehn beteiligten Gemeinden sowie ein von den Landwirten gewählter Vertreter der AIAB angehören. Diese Versammlung wählt den Präsidenten des Netzwerkes sowie die Mitglieder des Managementkommittees. Darüber hinaus ist die Versammlung für die Auswahl beziehungsweise den Ausschluss von Mitgliedern zuständig, erlässt und bewilligt Artikeländerung sowie interne Regularien. Auch über die Fortführung

oder Auflösung des Netzwerkes kann die Versammlung bestimmen. Entscheidungen dieses Organs werden mit einfacher Mehrheit getroffen.

Als Intermediärinstitution zwischen der Versammlung und dem Lenkungsausschuss fungiert das Managementkomitee, das aus dem Präsidenten, den von den Gemeinden bestellten Vertretern, dem von den Landwirten gewählten Vertreter der AIAB, dem Vertreter des Lenkungsausschusses, eines Vertreters des Wissenschaftskomitees sowie dem Schatzmeister und dem Sekretär besteht. Das Managementkomitee hat dabei die Aufgabe, die Beschlüsse der Versammlung umzusetzen sowie die programmatisch gelegten Schwerpunkte des Lenkungsausschusses in thematische Aktivitäten zu überführen. Beschlüsse werden in einfacher Mehrheit getroffen. Das Managementkomitee wird von der Versammlung für jeweils drei Jahre eingesetzt.

Die Zusammentreffen der oben genannten Organe werden vom Präsidenten des Netzwerkes einberufen. Dieser wird von der Versammlung in geheimer Abstimmung alle drei Jahre gewählt. Dabei ist der nicht nur für die Außenvertretung des Netzwerkes zuständig sondern auch für die Vertretung des Biodistrikts in juristischen Kontexten sowie für die Überwachung des (personalen) Management des Via Amerina Bio District. Der Präsident verfügt darüber hinaus über das Recht, seine Macht an Dritte – auch Nicht-Mitglieder – abzugeben (vgl. Via Amerina & Forre Bio-District).

Die Kommunikationsstrukturen innerhalb des Netzwerkes bestehen neben den oben beschriebenen Versammlungen der Organe hauptsächlich in der Versendung von E-Mails. Als sehr junges Netzwerk verfügt das Via Amerina Bio District bisher über keine weiteren Kommunikationskanäle, möchte jedoch in naher Zukunft eine Mitgliederzeitung aufbauen (aus: Mündliches Interview mit dem Via Amerina Bio District 2014).

Die Verknüpfung des Netzwerkes nach außen, das heißt mit anderen Netzwerken, ergibt sich aus der dem Biodistrikt zugrunde liegenden Struktur. Zum einen ist das Biodistrikt in die AIAB eingegliedert, zum anderen ist es Teil der Via Amerina Kulturstraße, deren Mitgliederstruktur sich teilweise überschneidet. Darüber hinaus verfügt das Via Amerina Bio District über Kontakte zu anderen italienischen und französischen Biodistrikts. In dieser Hinsicht wird derzeit eine Kooperation aufgebaut, der bereits eine gegenseitig unterzeichnete Vereinbarung zur gegenseitigen Hilfestellung zugrunde liegt (aus: Mündliches Interview mit dem Via Amerina Bio District 2014).

4.3.2 Analyse des Netzwerkes

Das Via Amerina Bio District war zu Beginn seiner Entstehung stark themenmotiviert und wurde, wie bereits beschrieben, als Idee im Rahmen eines Workshops zu neuen Vertriebsformen für die ökologische Landwirtschaft entwickelt. Damit entstand es primär als Bottom-Up-Initiative von an der Thematik interessierten, heterogenen Akteuren, darunter in erster Linie Vertreter der Gemeinden sowie Landwirte. Die themengetriebene Motivation zur Kooperation zeigt sich auch in den Anfangsphasen der Entwicklung der Idee zum Aufbau eines Biodistrikts. Während das Netzwerk zwar heute einer formalisierten Struktur entspricht, wurden die Grundsteine für die Kooperation in thematisch ausgerichteten Workshops und Veranstaltungen gelegt. Insgesamt fanden zwischen dem Aufkommen der Idee zu einem Biodistrikt im Januar 2011 bis hin zur Formalisierung des Netzwerkes im Jahr 2013 ca. zehn auf das Thema „ökologische Landwirtschaft“ ausgerichtete Workshops mit verschiedenen Akteuren aus den Bereichen Verwaltung und Bildung sowie Bürgern statt. Erst mit seiner Formalisierung im Jahr 2013 erhielt das Netzwerk schließlich zudem die Möglichkeit, auf staatliche Fördermittel zurückzugreifen, da es der Via Amerina Kulturstraße angegliedert wurde, die wiederum aufgrund ihrer

Anerkennung als Integriertes Entwicklungsgebiet auf eine regionale Förderung zurückgreifen kann. Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass das Via Amerina Bio District bottom-up entstanden ist, in seiner Entwicklung jedoch in Top-Down-Strukturen eingebettet wurde.

Diese Tendenz spiegelt sich auch in der Zusammensetzung der heutigen Mitgliederstruktur sowie in der tatsächlichen formalen Struktur des Netzwerkes wieder und hat Einfluss auf die Ausgestaltung der Organisations- und Entscheidungsstrukturen.

Der kooperative Ansatz des Netzwerkes lässt sich deutlich an der Einrichtung einer Art Generalversammlung, im Statut Lenkungsausschuss genannt, erkennen. Dieses Organ setzt auf die Gleichrangigkeit der Mitglieder und agiert als Vollversammlung mit einem auf Konsens ausgerichteten Entscheidungsmodus. Wie bereits in 4.3.1 beschrieben, werden hier die programmatischen Zielsetzungen des Netzwerkes festgelegt.

Gleichzeitig lässt sich in der Analyse jedoch die Vormachtstellung der beiden Hauptakteursgruppen der Gründungsphase feststellen: Während die thematisch orientierten Verbände sowie interessierte Einzelpersonen in den weiteren Hauptorganen des Netzwerkes keine Vertretung finden, sind die Gemeindevertreter sowie die Landwirte in allen Entscheidungsgremien repräsentiert. Hinzugefügt werden muss jedoch, dass sowohl in der Versammlung als auch im Managementkomitee die Landwirte mit nur einem Vertreter im Gegensatz zu den Gemeinden mit zehn Vertretern vertreten sind. Da die Versammlung sowie insbesondere das Managementkomitee als die wesentlichen Entscheidungsorgane fungieren und darüber hinaus die hier getroffenen Entscheidungen in einfacher Mehrheit beschlossen werden, wird eine ungleiche Verteilung der Rechte der Mitglieder zuungunsten der Landwirte deutlich. Bedacht werden muss an dieser Stelle jedoch die Motivation zur Formalisierung des Netzwerkes und damit auch Ausgestaltung der Organe. Grund für die frühzeitige Formalisierung war der so erreichte Zugang zu öffentlichen Fördermitteln und die durch die Formalisierung erleichterte Möglichkeit, als offizielle Institution mit weiteren politischen Entscheidungsträgern in Kontakt zu kommen und diese in Ermangelung einer Tradition der Kooperation zwischen den Gemeinden für die Idee des Biodistrikts zu begeistern. Damit kommt den Landwirten zwar eine deutlich schwächere Position im Entscheidungsprozess zu, andererseits jedoch wird den in ihrer Handlungslogik machtpolitisch motivierten und auf Wiederwahl basierenden Vertretern der Gemeinden durch die Einräumung starker Rechte eine Plattform zur Kooperation geboten. Dies kommt im Rückschluss schließlich wiederum den Landwirten zugute, da diese für eine Anerkennung als Biodistrikt einer Plattform im Sinne eines Zusammenschlusses von Gemeinden bedürfen. Des Weiteren muss hinzugefügt werden, dass die Vertreter der Gemeinden des Via Amerina Bio Districts gleichzeitig auch die Hauptmitglieder im Netzwerk der Via Amerina Kulturstraße sind. Während somit die Landwirte relativ offen und frei in ihrer Entscheidungsfindung sind, sind die Gemeindevertreter in eine weitere Struktur eingebunden, derer sie im jeweilig anderen Netzwerk Rechnung tragen müssen.

Als besonders erwähnenswert ist im derzeitigen Stadium des Via Amerina Bio Districts auch die Rolle des Präsidenten. Diese Rolle wird derzeit vom Initiator und gleichermaßen stellvertretenden Bürgermeisters einer der eingebundenen Gemeinden ausgefüllt. Mit dieser Besetzung verfügt das Via Amerina Bio District damit über eine Person, die, ausgestattet mit starken Rechten, sowohl als Motivator für die thematisch ausgerichtete Kooperation des Netzwerkes steht und wirbt, während sie gleichzeitig die Klaviatur der in politischen Strukturen verhafteten Mitglieder beherrscht.

Insgesamt lässt sich somit sagen, dass die Handlungsfähigkeit des Via Amerina Bio Districts sowohl durch seine formale Struktur, die den Handlungslogiken und institutionellen Bindungen der Mitglie-

der Rechnung trägt, sowie durch die Vereinigung der Handlungsmodi „Macht“ und „Kooperation“ in der Person des derzeitigen Präsidenten gewährleistet wird.

4.4 Die Europäische Bäderstraße und das Netzwerk European Historic Thermal Towns Association (EHTTA)

Die Thermal- und Bäderkultur prägt europäische Städte bereits seit der Antike. In Europa gibt es über tausend Thermal- und Bäderstädte. Die „Europäische Route historischer Thermalstädte“ organisiert sich im Netzwerk „EHTTA (European Historic Thermal Towns Association)“ und hat sich zum Ziel gesetzt, den einzelnen Städten in ihrer Individualität zu einem größeren Bekanntheitsgrad zu verhelfen. Darüber hinaus soll mittels des Netzwerkes auch die Entwicklung und Bekanntheit einzelner Städte gefördert werden, da diese sich zum Teil in ländlichen Regionen befinden. Die Straße nimmt ihren Anfang in Griechenland, dem Entstehungsort der europäischen Bäderkultur und erstreckt sich von dort durch sieben geographische und kulturelle Regionen: Süd- und Osteuropa (Griechenland, Rumänien, Bulgarien, Ungarn, Slowakei und die Tschechische Republik), Mitteleuropa (Slowenien, Österreich, Deutschland und die Schweiz), Italien, Iberien, Westeuropa (Frankreich, Luxemburg, Belgien) sowie Großbritannien und Skandinavien.

Die EHTTA legt dabei die folgenden Kriterien für beteiligte Thermalstädte fest:

- Die Thermalstadt muss über eigenes Thermalwasser verfügen und es auch verwerten. Mit diesem Thermalwasser muss ein historisches Thermalbad oder Wellnesszentrum betrieben werden.
- Die Bäderarchitektur der Thermalstadt darf spätestens im 19. Jahrhundert erbaut worden sein, muss über mehrere Gebäude verfügen und die Thermalstätte muss als historisches Monument eingestuft sein.
- Zusätzlich zum Wellnessangebot muss eine Thermalstadt auch kulturelle und traditionelle Unterhaltungsangebote bieten, wie z.B. Konzerte, Theater, Kasinos etc.
- In der Thermalstadt muss es mehrere Hotels erster Wahl geben, die über eine hohe Zimmeranzahl verfügen und mit dem Kurangebot der Stadt kooperieren.

Demnach stehen Thermal- und Bäderstädte nicht nur für Gesundheitsbewusstsein und Erholung, sondern auch für Kultur und Bildung. Somit ist es die Kombination aus urbanem Charakter und den vielfältigen Varianten der Bäderkultur, die die Besonderheit dieser Kulturstraße ausmachen.

Darüber hinaus erlaubt es die kulturtouristische Ausrichtung der Vereinigung der EHTTA Forschung, Studien und Statistiken im Wellnessbereich zu befördern und somit die Geschichte des kulturellen Erbes der Bäderkultur für den Tourismus begreifbar zu machen (vgl. E.H.T.T.A. 2010).

4.4.1 Netzwerkbeschreibung

Das zur Europäischen Bäderstraße gehörige Netzwerk European Historic Thermal Town Association (EHTTA) wurde 2009 mit dem Ziel gegründet, eine europäische zertifizierte Kulturstraße aufzubauen. Die Europäische Bäderstraße wurde 2010 vom Europarat als Europäische Kulturstraße ausgezeichnet.

Das Netzwerk wurde initiativ von sechs Gründungsmitgliedern ins Leben gerufen. Dazu zählen Vichy in Frankreich, Auqui Terme in Italien, Bath aus Großbritannien, Orense Spanien, Salsomaggiore Terme in Italien und Spa in Belgien. Neben diesen öffentlichen Akteuren in Form von Städten spielten

insbesondere in Spa, in Vichy und in Bath persönliche Initiatoren als Fürsprecher für die Kooperation europäischer Bäderstädte eine wesentliche Rolle.

Heute besteht die EHTTA aus den sechs Gründungsmitgliedern und weiteren 20 sogenannten aktiven und assoziierten Mitgliedern. Die aktiven Mitglieder sind im wesentlichen Bäderstädte, also öffentliche Akteure. Die Gründungsmitglieder haben sich aufgrund ihrer gemeinsamen Bädergeschichte und kulturellen Erbe mit dem Ziel, daraus eine Europäische Kulturstraße zu gründen, zusammengetan.

Als Anfangsziele der Kooperation sind demnach vor allem die Gründung einer europäischen Bäderstraße und deren Anerkennung als Europäische Kulturstraße durch den Europarat zu nennen. Die heutigen, das bedeutet nach der Anerkennung als Europäische Kulturstraße, verfolgten Ziele bestehen in erster Linie aus der Intensivierung der Kooperation durch den thematischen Austausch über das gemeinsame kulturelle Erbe sowie die Weiterentwicklung der Straße. Darüber hinaus verfolgt die EHTTA die Anerkennung und Sichtbarkeit der Einzigartigkeit der europäischen Bäderstädte (und deren Kulturerbe) auf europäischer Ebene, die Entwicklung und Restaurierung der Bäderstädte sowie die Zusammenarbeit mit der EU bei der Schaffung von gesetzlichen Regelungen für den Schutz des thermalen Architekturbes. Daneben soll die Öffentlichkeit auf die europäischen Bäderstädte aufmerksam gemacht werden, um deren Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Um diese Ziele umsetzen zu können, versucht die EHTTA die Kooperation zwischen den einzelnen Bäderstädten und den Bädern vor Ort auf europäischer Ebene durch den Austausch von Erfahrungen und guten Beispielen zu stärken. Weitere Maßnahmen sind die angestrebte Verbesserung des Labels der europäischen Bäderstraße, die Vertiefung der wissenschaftlichen Grundlagen der historischen Forschung bezüglich des Themas Thermalbäder und die Schaffung eines europäischen Tourismusprodukts, um für die Mitgliedsstädte ökonomische Entwicklungspotenziale zu generieren (vgl. EHTTA 2013).

Das Netzwerk hat sich als europäischer Verein gegründet und basiert formal auf einem Statut. Dieses Statut formalisiert sowohl die einzelnen Gruppen der Mitglieder als auch die Entscheidungsstrukturen und Institutionen innerhalb des Netzwerkes. Zu Beginn des Statuts werden die gemeinsamen oben genannten Ziele definiert. Neben der Kategorisierung der Mitglieder verfügt das Statut über feste Mindestkriterien zur Aufnahme neuer Mitglieder. Diese beziehen sich vor allem auf die thematische Zugehörigkeit zu den europäischen Bäderstädten und sind insbesondere auf den historischen Hintergrund der Mitglieder abgestimmt (vgl. auch 4.4.). Darauffolgend werden die Prozesse der Resignation, der Exklusion sowie die Neuaufnahme von Mitgliedern geregelt (vgl. European Historical Spa Town Association).

Die Organe sowie deren Zusammenarbeit und die Entscheidungsstrukturen innerhalb des Netzwerkes sind ebenfalls im Statut im Einzelnen definiert und beschrieben. Im Zentrum steht die Generalversammlung, die aus allen Mitgliedern besteht. Sie bearbeitet ihre im Statut festgeschriebenen Aufgabenbereiche zweimal jährlich bei ihren Treffen und trifft Entscheidungen. Auch die einzelnen Mehrheiten (in der Regel 2/3 Mehrheit) bei den Entscheidungen sind im Statut festgehalten. Darüber hinaus liegt der Generalversammlung eine zuvor verfasste feste Tagesordnung vor, die im Voraus in Absprache mit den Mitgliedern erarbeitet wurde (European Historical Spa Town Association).

Neben der Generalversammlung hat das Netzwerk einen geschäftsführenden Vorstand, der durch die Generalversammlung auf zwei Jahre gewählt wird und aus mindestens 5 und maximal 15 Mitgliedern besteht. Der geschäftsführende Vorstand ist für die Aufgaben des Managements und der Administration des Netzwerkes verantwortlich. Der geschäftsführende Vorstand wählt wiederum aus seiner Mitte einen Vorsitzenden. Der Vorsitzende des Netzwerkes repräsentiert das Netzwerk nach außen

und fungiert als Ansprechpartner. Darüber hinaus verfügt die EHTTA über ein Sekretariat, mit einem angestellten Generalsekretär, der durch die Generalversammlung bestätigt wird. Er ist für das Funktionieren und den reibungslosen Ablauf innerhalb des Netzwerkes verantwortlich.

Daneben sind für die inhaltliche Kooperation sogenannte Konsultativgruppen sowie Diskussionsgruppen möglich und es soll ein Wissenschaftskomitee mit beratender Funktion eingerichtet werden.

Den einzelnen Institutionen werden aus dem Statut heraus ihre einzelnen Aufgaben zugeschrieben und definiert, die einzelnen Entscheidungsmodalitäten sind klar geregelt.

Die Kommunikation innerhalb des Netzwerkes ist insbesondere über E-Mail-Kontakt sichergestellt. Ein Sekretariat spielt hierbei eine zentrale Rolle, da es für die Verteilung der einzelnen Informationen zuständig ist und als zentraler Ansprechpartner fungiert (European Historical Spa Town Association).

4.4.2 Analyse des Netzwerkes

Die EHTTA besteht als Netzwerk aus einem Zusammenschluss von Bäderstädten, also aus eher homogenen Akteuren in Bezug auf ihre Handlungsmotivation. Alle, in diesem Fall öffentlichen beziehungsweise politischen Akteure, unterliegen der gleichen Handlungslogik und zumindest ähnlichen, äußerlichen Bestimmungen. Dennoch sind die Bäderstädte in sich als heterogen anzusehen. Dies lässt sich insbesondere anhand ihrer Größe und unterschiedlich starken Umsetzung des Themas vor Ort erkennen. Es gibt sehr gut organisierte Städte, die ihre Stadt- und Tourismusstrategie auf das Thema der Bäderstraße bereits ausgelegt und entwickelt haben. Jedoch finden sich zudem Städte, die sich erst im Prozess befinden, ihr Kulturerbe als Bäderstadt touristisch und kulturell zu erschließen. Über das gemeinsame Ziel des Netzwerkes hinaus, das Kulturerbe der europäischen Bäderstädte zu entwickeln und sichtbar zu machen, hegen einige der Mitglieder den Wunsch der Anerkennung als Weltkulturerbe. Das Netzwerk verbindet also eher homogene Partner mit dem gleichen thematischen Interesse, die Integration, Reichweite, Umsetzung und Zielsetzung jedoch ist heterogener als dies auf den ersten Blick scheint. Dies kann der Kooperation im Sinne des Austausches von Erfahrung und Know-How dienlich sein, dennoch können nicht alle Akteure des Netzwerkes gleichwertig von der Mitgliedschaft profitieren. Eine weitere Herausforderung, die in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden muss, ist die einzelne Einbindung der Akteure bei der Umsetzung von Entscheidungen im Netzwerk. In den einzelnen Bäderstädten müssen sich die Entscheidungen in die gegebenen Situationen und Kooperationen vor Ort umsetzen lassen. Deshalb sind die handelnden Akteure in den Aushandlungsprozessen innerhalb des Netzwerkes an Vorgaben und Entscheidungen gebunden.

Das Statut der EHTTA regelt neben den Zielen insbesondere die Entscheidungsstrukturen innerhalb des Netzwerkes und formalisiert damit die Kooperation zwischen den Mitgliedern. Dabei entsprechen die Regelungen des Statutes, insbesondere der Generalversammlung, weitgehend der Homogenität der Akteure. Die Generalversammlung besteht aus allen Mitgliedern des Netzwerkes, die alle die gleichen Wahl- und Stimmrechte besitzen, dabei spielt es keine Rolle, ob sie Gründungsmitglieder oder aktive Mitglieder sind. Aus der Mitte der Generalversammlung wird der geschäftsführende Vorstand gewählt, aus dessen Mitte wiederum ein Vorsitzender. Es existiert kein Vetorecht, das heißt es kann keine der Entscheidungen im Netzwerk blockiert werden, weshalb den Entscheidungen in der Regel ein Aushandlungsprozess zwischen den Mitgliedern vorangeht. Für die Umsetzung der Entscheidungen der EHTTA sind, neben den einzelnen Akteuren vor Ort, das Sekretariat und der Vorsit-

zende in Absprache mit dem geschäftsführenden Vorstand verantwortlich. Damit wird eine möglichst hohe Handlungsfähigkeit in der Umsetzung der Entscheidungen des Netzwerkes sichergestellt.

Das noch relativ junge formalisierte Netzwerk der EHTTA befindet sich in der Umsetzung und Realisierung der schriftlich vorgegebenen Strukturen und Prozesse. Dabei lässt sich eine wichtige Beobachtung feststellen: Nicht alle im Statut angedachten Strukturen sind so wie sie formuliert sind praktikabel. Dies hängt zum einen von ihrer Umsetzbarkeit und Handhabbarkeit in der Praxis und zum anderen, und dieser Aspekt ist wesentlich, mit der Struktur der Akteure und der thematischen Priorisierung und Ausrichtung zusammen. Netzwerke und Kooperationen sind keine starren Gebilde, sondern unterliegen einem Entwicklungsprozess. Sei es durch den Zuwachs neuer Mitglieder oder durch eine Neuausrichtung innerhalb des Netzwerkes, Veränderungen sind üblich. Auch die Umsetzung der auf Papier vereinbarten Regelungen kann zu einer Anpassung oder Umformulierung der Regeln beziehungsweise des Status an sich führen. Die EHTTA steht damit bei der Belegung der formalisierten Regeln vor der Herausforderung ihrer Umsetzung oder auch Anpassung der Regelungen an die Realität sowie an Veränderungen.

Das Netzwerk der EHTTA zeigt also, dass trotz der augenscheinlich homogenen Partner, unterschiedliche Handlungsmotivationen vorliegen können. Die formalisierten Organisationsstrukturen eines Netzwerkes müssen somit so flexibel sein, dass sie auf etwaige Änderungen bei der Realisierung der Strukturen und im Verlauf der Entwicklung aufkommende Neuausrichtungen reagieren und Anpassungen vornehmen können.

4.5 Das Netzwerk „Odyssea“ und die „Odysseus“ Kulturstraße

Das Netzwerk „Odyssea“⁶ wurde 2009 unter Federführung der „Französischen Vereinigung der Jachthäfen (Fédération Française des Ports de Plaisance)“ gegründet. Basierend auf der Feststellung einer starken Trennung zwischen nautischem See- und dem regulären Festland- beziehungsweise Inselftourismus, wurde mit der Gründung vorrangig das Ziel einer ökonomisch-touristischen Aufwertung der französischen Häfen und Hafenorte verfolgt (aus: Mündliches Interview mit dem Odyssea Network 2014).

Im Laufe der Zeit stellt sich heraus, dass auch andere europäische Hafenorte derselben Problematik – Trennung zwischen Festland-/Insel- und nautischem Tourismus – gegenüberstehen (aus: Mündliches Interview mit dem Odyssea Network 2014). Finanziert im Rahmen von mehreren EU Projekten wurde das Netzwerk Odyssea auf die Länder Italien, Spanien, Portugal, Griechenland, Tunesien, Marocco und den Libanon ausgedehnt. Im Jahr 2014 zählt Odyssea beinahe 70 Mitglieder, darunter in erster Linie zahlreiche Kommunen der oben beschriebenen Länder sowie vereinzelte Tourismusministerien, Regionalvertretungen und Jachthafenvereinigungen (vgl. CERTESS Project 2013c).

Um die Verbindung zwischen Land- und nautischem Tourismus zu stärken und die Besonderheiten der Hafenorte insbesondere für Segler und Bootsfahrer attraktiv und leicht zugänglich zu gestalten, wurde im Rahmen von Odyssea der sogenannte „Atlas Odyssea“ entwickelt. Dabei handelt es sich um ein Reiseplanungsinstrument für Tablets und Smartphones, das Informationen über die jeweiligen Destinationen bereithält. Dem Touristen wird somit ermöglicht, schon vorab seiner Reise ein Reise-

⁶ Eine ausführliche Beschreibung des Odyssea Netzwerkes mit weiterführenden Informationen und Internetquellen befindet sich in der vom CERTESS Projekt erstellten Datenbank. Die Datenbank ist einzusehen unter <http://certess.culture-routes.lu/database> beziehungsweise <http://certess.culture-routes.lu/db-search>. Das Dokument, das das Odyssea Netzwerk beschreibt trägt den Referenzcode: 6A-GP-P6-2.

tagebuch anzulegen und dieses während der Reise kontinuierlich weiter zu pflegen. Die Informationen selbst werden vom jeweiligen Netzwerkpartner bereitgestellt und decken je nach Informationsdichte den Bereich „kulturelle Besonderheiten“, „Naturschönheiten“, „Wassersportmöglichkeiten“, „Gastronomie“, „Unterkunft“ und „sonstige Freizeitaktivitäten“ ab. Alle Informationen sind auch vor Ort an entsprechenden Informationsterminals (beispielsweise in Tourismusinformationsbüros) verfügbar.

Da jedoch nicht alle Hafenorte über die gleiche Dichte an kulturellen Besonderheiten und eine starke nach außen hin präsentierte kulturelle Identität verfügen, haben sich einige Netzwerkpartner von Odyssea für den Aufbau einer (virtuellen) Kulturstraße mit dem Namen „Odysseus“ entschieden. Odysseus steht dabei für derzeit 33 Hafenstädte des Odyssea Netzwerkes, die ebenfalls unter Zuhilfenahme des Atlas Odyssea das Thema „mystische Reisen im Mittelmeerraum“ aufgreifen. Dem Reisenden wird es mittels des Atlas Odyssea ermöglicht, digitale Informationen in Form von Videos, virtueller Rundgänge, Foto- und Textmaterial zu jedem Ort der Kulturstraße abzurufen und seine Reise entsprechend der Route zu planen (vgl. CERTESS Project 2013c).

Insgesamt gesehen setzt das Odyssea Netzwerk auf einen einheitlichen Außenauftritt, der neben dem Atlas Odyssea auch weitere gemeinsame Identifikationsmerkmale im Sinne einer „corporate identity“ (beispielweise das Odyssea Logo als Qualitätszeichen auf lokalen Produkten) über die Ländergrenzen hinweg aufweist (vgl. CERTESS Project 2013c). Ähnlich des KIRA Netzwerkes (vgl. 4.1) zielt demnach auch Odyssea nicht nur auf die reine kulturelle Vernetzung der Netzwerkpartner, sondern gleichermaßen auf die ökonomische Ausrichtung des Netzwerkes ab.

4.5.1 Netzwerkbeschreibung

Wie oben bereits erwähnt, stand am Beginn der Entwicklung des Odyssea Netzwerkes die Französische Vereinigung der Jachthäfen (Fédération Française des Ports de Plaisance) als Hauptinitiator. Ausgehend von der Beobachtung, dass nicht nur die Häfen in Frankreich vor dem Problem der Trennung zwischen nautischem See- und dem regulären Festland- beziehungsweise Inselftourismus stehen, wurde der Fokus über die Grenzen von Frankreich hinaus erweitert. Dies stellt das Netzwerk vor die Herausforderung, nicht nur innerhalb eines Landes unterschiedlichste Akteure, wie Städte (öffentlich), Tourismusorganisation (oft privat), Unternehmen in den Hafenstädten (privat) und andere interessierte Organisationen in einem Netzwerk zu organisieren und zu steuern, sondern auch über nationale Grenzen hinweg zu denken (vgl. Odyssea Network 2014).

Das Odyssea Netzwerk arbeitet deshalb auf unterschiedlichen Ebenen. Zentrale Steuerungsinstanz ist der „Europäische Zusammenschluss der Kooperation Odyssea (Groupement Européen de Coopération Odyssea)“, der über ein Statut formalisiert ist. Das Netzwerk agiert in der Praxis insbesondere auf europäischer Ebene, koordiniert jedoch dabei die Zusammenarbeit der jeweiligen national und regional organisierten Mitglieder und Partner. Odyssea stellt dabei die oben erwähnte Plattform „Atlas Odyssea“ in Form von Layout und Funktionalität zur Verfügung. Der für den Tourismus einzupflegende Inhalt, wie beispielsweise Informationen zu kulturellen Besonderheiten oder praktischen Notwendigkeiten wie Verpflegungsmöglichkeiten, obliegt jedoch den einzelnen Hafenstädten und ihren Kooperationspartnern vor Ort. Auf regionaler Ebene liegt die koordinierte Rolle bei den strategischen Stellen der Regionen, die sich durch ihre Mitgliedschaft bei Odyssea auf die Integration des Modells der Plattform in ihrer Region entschieden haben. Damit findet die Koordination und Zusammenarbeit der einzelnen Mitglieder insbesondere auf regionaler und lokaler Ebene statt (vgl. Odyssea Network 2014).

Das Netzwerk hat sich als europäischer Verein gegründet und basiert, wie bereits erwähnt, formal auf einem Statut. Dieses Statut formalisiert sowohl die einzelnen Gruppen der Mitglieder als auch die Entscheidungsstrukturen und Institutionen innerhalb des Netzwerkes. Vorangestellt definiert das Statut die Motivation der Zusammenarbeit und die Ziele, die durch die Kooperation erreicht werden sollen.

Das Netzwerk verfügt über einen Verwaltungsrat, der üblicherweise aus einem Präsidenten und vier Vizepräsidenten, einem Generalsekretär sowie einem Schatzmeister und zwei technischen Beratern besteht und das Administrationsbüro bildet. Laut Statut muss der Rat aus mindestens vier Mitgliedern bestehen. Diese Mitglieder werden von der Generalversammlung für fünf Jahre gewählt. Der Verwaltungsrat setzt alle wesentlichen Entscheidungen der Generalversammlung um und kümmert sich um das anfallende Tagesgeschäft. Der Präsident vertritt das Netzwerk nach außen und fungiert als Ansprechpartner. Neben dem Verwaltungsrat verfügt das Netzwerk über den Rat der Gründungsmitglieder, dessen Vorsitzender der Präsident des Verwaltungsrates ist. Der Generalsekretär des Verwaltungsrates führt in Personalunion auch den Posten des Sekretärs des Gründerrates aus. Mitglieder des Gründerrates können auch Mitglieder des Netzwerkes werden, die mehr als drei Jahre assoziierendes Mitglied sind und aufgrund ihres Profils, ihres Statutes und Struktur dafür geeignet sind. Die Aufnahme als Gründungsmitglied obliegt einer Zustimmung des Gründerrates. Der Gründerrat überwacht den Verwaltungsrat und die Umsetzung der Ziele des Odyssea Netzwerkes und besitzt ein Vetorecht sowohl bei Entscheidungen des Verwaltungsrates als auch der Generalversammlung.

Die Generalversammlung ist neben den oben genannten Institutionen, denen das Alltagsgeschäft und deren Überwachung obliegen, das zentrale Entscheidungsorgan des Netzwerkes. Es besteht aus allen Mitgliedern des Netzwerkes und trifft sich ordentlich mindestens einmal pro Jahr. Außerordentliche Sitzungen können bei Bedarf einberufen werden. Während der Generalversammlung werden alle wesentlichen Entscheidungen des Verwaltungsrates bestätigt und alle weiteren offenen Fragen diskutiert. Die Mitglieder der Generalversammlung teilen sich in Gründungsmitglieder, die über Stimmrecht und Wahlrecht verfügen und alle anderen sogenannten assoziierten Mitglieder, die ein Stimmrecht haben, jedoch nicht über ein Wahlrecht verfügen. In der Regel entscheiden die Mitglieder auf der Generalversammlung mit 2/3 Mehrheit über die zu entscheidenden Punkte auf der zuvor festgelegten Tagesordnung. Unterhalb des Statutes sind die einzelnen Mitgliedsstädte und Regionen auch in regionalen und nationalen Versammlungen organisiert, um regional Entscheidungen zu treffen und umzusetzen (vgl. Groupement Européen de Coopération Odyssea).

Innerhalb des Odyssea Netzwerkes werden auch Kooperationen und Netzwerke regionaler Zusammenschlüsse organisiert und gefördert, beispielsweise „Odyssea FIM“, „Odyssea Al Andalus“ und „Odyssea SUDOE“. Durch einen zumeist im Rahmen von europäischen Fördermitteln beantragte, kurzzeitige Projektförderung kann die regionale Zusammenarbeit und Weiterentwicklung innerhalb des Netzwerkes gestärkt werden (vgl. Odyssea 2010).

Es gibt drei unterschiedliche Wege der Kommunikation innerhalb des Netzwerkes. Zum einen gibt es auf der Plattform im Internet einen geschlossenen Bereich für Mitglieder, um Informationen und besonders Dokumente auszutauschen. Darüber hinaus bietet die Webseite von Odyssea die Möglichkeit, die Mitglieder über die neuesten Aktivitäten in den unterschiedlichen Regionen und Ländern zu informieren. Im Mittelpunkt der regelmäßigen Information durch Kommunikation steht der monatliche verteilte Newsletter, der zentral koordiniert wird und für den jedes Mitglied Neuigkeiten und Ereignisse einreichen kann (vgl. Odyssea Network 2014).

Das Netzwerk soll in Zukunft auch nach außen aktiv und mit anderen Netzwerken im gleichen Themenbereich zusammenarbeiten. Odyssea will als Modell für andere Regionen der Welt dienen. Geplant sind die Gründung eines Odyssea Netzwerkes in Südamerika, hier wird das europäische Netzwerk Mitglied sein und den Aufbau unterstützen.

4.5.2 Analyse des Netzwerkes

Das Odyssea Netzwerk ist aus einem europäischen Fördermittelprojekt heraus entstanden und generiert noch heute aus Teilen der Mitglieder immer wieder aktive Projektgruppen, die durch europäische Fördermittel unterstützt werden. Das Netzwerk ist also aufgrund einer top-down aktivierten Kooperation entstanden und hat besonders zu Beginn Mitglieder aufgrund von thematischen Zusammenhängen und Interessenlagen akquiriert. Nach der Entwicklung des Odyssea Modells und des Atlas Odyssea als Produkt, hat sich der Kreis der Akteure stetig heterogen erweitert. Heute ist die Aufnahme neuer Mitglieder an die strategische Entscheidung der Region zur Implementierung des Odyssea Modells in den Hafenstädten geknüpft.

Aus diesem Grund sind die Mitglieder des Odyssea Netzwerkes heute hochgradig heterogen. Den Großteil der Mitglieder machen die beteiligten Hafenstädte aus, die jedoch als gebündelter Akteur eines sehr lokalen Netzwerkes aus Touristikanbietern, Museen, Künstlern und anderen bestehen. Das schlägt sich in sowohl öffentlich-motivierten als auch privatwirtschaftlich oder gemeinwohlorientierten Handlungsmotivationen und Aushandlungs-Modi nieder. Oberhalb der Hafenstädte befinden sich die Regionen, zu denen die thematisch passenden Städte gehören. Sie sind zentrale Anlaufstelle für die Umsetzung des Netzwerkmodells in den Städten. Um eine möglichst flächendeckende Mitgliederstruktur zu erreichen, wird strategisch über die Region entschieden, ob und inwieweit Odyssea strategisch umgesetzt wird.

Die Regionen selbst handeln in ihrer Rolle als politisch öffentlicher Akteur und sind abhängig von wiederkehrenden Wahlen und der Gunst der Wählerstimmen. Dies beeinflusst ihre Entscheidungen innerhalb des Netzwerkes wesentlich. Darüber hinaus stehen die einzelnen Regionen besonders in Bezug auf Fördermittel und Steuerprogramme im Wettbewerb. Hierdurch kann es zu einer aktiven Kooperation durch den Zusammenschluss zu einem Netzwerk kommen, gleichzeitig aber auch zu Machtabgrenzungen und Konkurrenz. Ähnliches gilt für die Städte als öffentliche Akteure selbst, nicht aber für die kleinen Unternehmen und Betriebe vor Ort. Letztere sind insbesondere von Marktmechanismen und Wettbewerb getrieben und messen daran auch den Erfolg und den notwendigen Aufwand, den eine Beteiligung im Netzwerk mit sich bringt.

Schon auf der regionalen und lokalen Ebene muss das Netzwerk sehr heterogene Akteure zur aktiven Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes motivieren. Odyssea verfügt neben dieser regionalen und lokalen Ebene jedoch auch über nationale Vereinigungen, die als weitere Akteure mit einer eigenen Handlungsmotivation agieren. Da diese Akteure innerhalb ihrer eigenen Netzwerke bereits Aushandlungsprozessen unterliegen, können sie in einem weiteren Netzwerk wie Odyssea nicht frei agieren. Odyssea muss zusätzlich die Herausforderung bewerkstelligen, Städte, lokale Betriebe und Unternehmen, Regionen und nationale Vereinigungen über Landesgrenzen hinweg international zu koordinieren. Das Netzwerk hat also eine große Anzahl an heterogenen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen, deren Koordination innerhalb des Netzwerkes gesteuert werden muss.

Diese besondere Akteurskonstellation hat Auswirkungen auf die Organisations- und Entscheidungsstrukturen innerhalb des Netzwerkes, die in Odyssea in einem Statut festgelegt sind. Im Mittelpunkt

steht dabei die Generalversammlung, an der alle Mitglieder teilnehmen. Jedoch sind die Mitglieder in zwei Gruppen unterteilt: Gründungsmitglieder verfügen dabei über eine Stimme und ein Wahlrecht, während assoziierte Mitglieder lediglich ein Stimmrecht nicht aber ein Wahlrecht haben. Die Akteure werden also im Entscheidungsprozess innerhalb des Netzwerkes nicht mit den gleichen Rechten ausgestattet. Dies spricht gegen eine Kooperation auf gleicher Ebene und verdeutlicht die hierarchische Struktur des Netzwerkes, deren Notwendigkeit sich jedoch mit Blick auf die Handlungsfähigkeit und die Steuerung der großen Anzahl heterogener Akteure erklären lässt. Die Gründungsmitglieder verfügen in Form des Gründerrates darüber hinaus über ein Vetorecht, welches ihnen weitreichende Kompetenzen bei der Steuerung des Netzwerkes gibt. Die Möglichkeit der Aufnahme eines assoziierten Mitgliedes in den Gründerrat und damit in den Status eines Gründungsmitglieds, schwächt das hierarchische Element im Netzwerk ab und fungiert außerdem als Motivation zur aktiven Einbindung. Dennoch bleibt die Tendenz der Unter- und Überordnung zwischen Gründungsmitgliedern und assoziierten Mitgliedern bestehen. Dies verdeutlicht, dass die Herausforderung eine große Anzahl von heterogenen Mitgliedern auf unterschiedlichen Ebenen in einem Netzwerk handlungsfähig zu steuern, nur durch eine hierarchische Entscheidungsstruktur zu realisieren ist.

5 Vergleichende Analyse

Die untersuchten Netzwerke und deren Kooperationen weisen ein unterschiedliches Maß an Heterogenität ihrer Akteure auf, sind von unterschiedlicher Größe und haben unterschiedliche Kontexte und regionale Einbettungen. Auch ihre Strukturen bezüglich Entscheidungen und der Grad der Institutionalisierung der Entscheidungsprozesse divergieren. Trotzdem lässt sich beim Vergleich der einzelnen Analysen herausarbeiten, dass sich Netzwerke in ihrer Entwicklung einem Prozess unterwerfen, der auf andere Netzwerke in anderen Kontexten übertragbar ist.

Zu Beginn einer Kooperation ist neben einem gemeinsamen thematischen Interesse zur Zusammenarbeit die Aussicht auf das Agieren auf Augenhöhe ein motivierender Grund zur Mitarbeit und damit zur Integration aller maßgeblich wichtigen Akteure vor Ort. In dieser Phase der Entstehung eines Netzwerkes, kann es ein großer Vorteil sein, einen zentralen motivierenden Akteur zu haben, der die Zusammenarbeit maßgeblich voranbringt und mit großem Engagement für die Ziele des Netzwerkes arbeitet. Dies kann besonders zu Beginn die Kooperation zwischen den Partnern befördern und intensivieren. Das Netzwerk KIRA weist eine solche Akteurskonstellation auf und ist ein positives Beispiel dafür wie ein Netzwerk erfolgreich entstehen kann – mit einem zentralen, starken Akteur, der professionell die Entwicklung des Netzwerkes organisiert und begleitet.

Netzwerke, die auf Basis von Konsens strukturiert sind, können jedoch nur dann langfristig handlungsfähig sein, wenn es sich um eine begrenzte Anzahl von möglichst homogenen Akteuren mit gleichen Interessen und gleicher Handlungslogik handelt. Eine solche Kooperation agiert auf einem sehr losen Niveau der Integration und benötigt aus diesem Grund keine vereinbarten und schriftlich festgehaltenen Strukturen und Entscheidungsprozesse. Ein gutes Beispiel für eine solche Form des Netzwerkes ist die oben untersuchte und analysierte Kulturstraße Via Amerina.

Die auf Konsens beruhenden Aushandlungsprozesse innerhalb dieser Netzwerke stoßen jedoch ab einer gewissen Größe und besonders beim Vorliegen einer hohen Heterogenität der Akteure an ihre Grenzen. Sind die agierenden Akteure in ihrer Handlungslogik, Interessen und Größe zu divergent, leidet die Handlungsfähigkeit des Netzwerkes und die Mitwirkung an solchen Netzwerken wird für die Akteure uninteressant. Die Aushandlungsprozesse unter heterogenen und eine gewisse Anzahl überschreitenden Akteuren lähmen die Fähigkeit der Entscheidungsfindung und machen eine langfristige erfolgreiche Zusammenarbeit schwierig. Der Formalisierungsprozess ist in der Entwicklung eines Netzwerkes ein zentraler Schritt und bedarf bestimmter Strukturen. Neben der Einbindung der zum Netzwerk gehörenden Akteure, ist es wichtig, die Ziele des Netzwerkes klar zu formulieren und die Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozess festzuhalten. Ab dem Punkt der Formalisierung, weisen alle untersuchten Netzwerke in ihren Entscheidungsprozessen hierarchische Elemente auf. Sei es in Form von Mehrheitsentscheidungen in den Versammlungen, festgelegten Vetorechten einzelner Mitglieder oder in Bezug auf die Wahl von Vertretern, die das Netzwerk nach außen vertreten und entwickeln sollen. Die Ausprägungen der Formalisierung sind unterschiedlich und müssen individuell in den einzelnen Kooperationen entwickelt und entschieden werden. Im Vordergrund muss die Handlungsfähigkeit des Netzwerkes stehen, nur dann ist eine Formalisierung für eine nachhaltige Zusammenarbeit sinnvoll. Die untersuchten Netzwerke weisen vielfach unterschiedliche Formalisierungen in Form von Statuten auf, die die Zusammenarbeit steuern und das Netzwerk dadurch handlungsfähig machen. Das Via Amerina e delle Forre Bio District ist hierfür ein gutes Beispiel. Besonderes Augenmerk muss hierbei, falls vorhanden, zudem auf die Einbindung eines zentralen motivierenden Akteurs gelegt werden. Das Netzwerk muss entscheiden wieviel Kompetenzen einem sol-

chen Akteur zugeschrieben werden sollen und wie zentral die Stellung innerhalb der Organisationsstruktur sein soll. Es ist zu bedenken, dass eine zentrale Rolle eine hohe Abhängigkeit des Funktionierens des Netzwerkes von diesem Akteur generiert. Dies gilt es im Hinblick auf ein mögliches Ausscheiden des Akteurs aus dem Netzwerk mitzudenken.

Nach der Phase der Formalisierung müssen sich festgeschriebene Regeln und Strukturen in der Realität bewähren. Aufgrund der Heterogenität der Akteure, durch die thematische Weiterentwicklung des Netzwerkes oder durch das Hinzukommen neuer Mitglieder, unterliegt die Zusammenarbeit weiterhin einem Prozess. Dementsprechend muss es möglich sein, auf Veränderung zu reagieren und mögliche Anpassungen der Regelungen vornehmen zu können. Es ist also von großer Bedeutung für das langfristige Funktionieren solcher Netzwerke, dass die Strukturen möglichst flexibel bleiben. Ein solcher Anpassungsprozess findet stetig statt und ist gewissermaßen nie abgeschlossen. Die EHTTA befindet sich in einer solchen Phase, es wird um die Ausgestaltung der einzelnen festgeschriebenen Organe verhandelt und nachjustiert.

Netzwerke weisen also ab einer bestimmten Größe und Heterogenität der beteiligten Akteure eine Formalisierung der Organisationsstrukturen mit Elementen hierarchischer Steuerung auf. Wächst das Netzwerk über eine kritische Anzahl von Mitgliedern hinaus oder erstreckt sich über regionale Grenzen (national oder sogar international) und agiert damit auf mehreren Entscheidungsebenen, werden die Strukturen starrer. Der oben beschriebene Anpassungsprozess wird schwieriger und die Entscheidungsstrukturen in der Regel hierarchischer. Um eine große Anzahl heterogener Akteure in einem Netzwerk steuern zu können, werden zentrale Entscheidungen nicht mehr konsensbasiert entschieden. Oft geht mit einer solchen Entwicklung auch eine unterschiedlich tiefe Integration der Akteure einher. Nur so kann jedoch das Netzwerk letztlich handlungsfähig und die Kooperation für alle Mitglieder profitabel und von Vorteil bleiben. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Odyssea Netzwerk.

5.1 Handlungsempfehlungen

Aus der vergleichenden Analyse der oben untersuchten Netzwerke lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Der Anfangspunkt einer Kooperation ist die Motivation durch ein gleiches Mitspracherecht aller Mitglieder. Wichtig hierbei ist, dass die Entscheidungsstrukturen per Aushandlungsprozesse und Konsens innerhalb des Netzwerkes ausgestaltet werden. Darüber hinaus wirkt sich in dieser Phase eine begrenzte Größe an Mitgliedern mit ähnlicher beziehungsweise gleicher Themenmotivation positiv aus.
 - Ein Netzwerk kann in dieser Phase nur dann langfristig und nachhaltig funktionieren, wenn die beteiligten Akteure sehr homogen in ihrem Interesse, ihrer institutionellen Herkunft sowie ihrer Handlungsmotivation sind.
 - An diesem Punkt der Entwicklung und des Aufbaus eines Netzwerkes, ist ein motivierender Initiator, der koordinierend tätig ist, sehr hilfreich.
- Wächst die Gruppe der beteiligten Akteure in einem Netzwerk an, muss eine Formalisierung angestoßen werden, um die Handlungsfähigkeit des Netzwerkes weiterhin zu gewährleisten.
 - Um eine Handlungsfähigkeit des Netzwerkes zu erreichen, weisen die formalisierten Strukturen in der Regel hierarchische Formen auf.

- Besonderes Augenmerk muss hier auf die Integration des motivierenden Initiators (falls vorhanden) gelegt werden. Bedacht werden muss beispielsweise welche Rolle dieser Akteur in den entstehenden Organisationsstrukturen einnimmt.
- Die durch die Formalisierung neu entstandenen Organisations- und Entscheidungsstrukturen sind in einem nächsten Schritt in reale Handlungen umzusetzen und müssen sich funktional in der Realität bewähren
 - Besonders wichtig ist an diesem Punkt, dass die gewählte Formalisierungsgrundlage flexibel hinsichtlich möglicher notwendig werdender Anpassungen ist.
 - In der Entwicklung des Netzwerkes sind solche Anpassungsprozesse wiederkehrend und zyklisch, zum Beispiel aufgrund der Erweiterung der Mitglieder, der Erreichung gesetzter Ziele oder einer thematischen Neuausrichtung.
 - Eine kritische Phase entsteht, wenn es einen motivierenden Initiator gibt, der an einem bestimmten Punkt aus dem Netzwerk ausscheidet oder in seiner Funktion nicht mehr tätig ist. Dies sollte innerhalb der Struktur des Netzwerkes möglichst berücksichtigt und aufgefangen werden.
- Wächst ein Netzwerk über eine bestimmte Anzahl an Akteuren hinaus und erstreckt sich über mehrere Ebenen (lokal, regional, national, international) werden die formalisierten Prozesse in sich starrer. Oft weisen diese Netzwerke deutlich hierarchischere Entscheidungsformen auf als regional und in der Anzahl ihrer Akteure begrenzte Netzwerke. Dies hängt maßgeblich von der Handlungsfähigkeit ab.

Für den Aufbau und den Erhalt eines erfolgreichen Netzwerkes und die oben entwickelten Handlungsempfehlungen ist es maßgeblich und entscheidend an welchem Punkt innerhalb des Entwicklungsprozess es sich befindet. Daraus lassen sich individuell und kontextabhängig die allgemeinen Handlungsempfehlungen anpassen.

6 Literatur

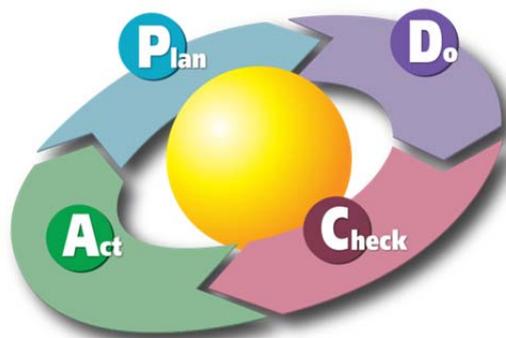
- Adamaschek, Bernd, und Marga Pröhl, Hrsg. 2003. *Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance - von der kommunalen zur regionalen Strategie*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Benz, Arthur, Hrsg. 2007. *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Benz, Arthur, und Nicolai Dose. 2010. Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In *Governance-Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. Governance, Bd. 1, 2., aktualisierte unveränderte Aufl, Hrsg. Arthur Benz und Nicolai Dose, 13-36. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Benz, Arthur, und Dietrich Fürst. 2003. Regionen - "Regional Governance"- Regionalentwicklung. In *Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance - von der kommunalen zur regionalen Strategie*, Hrsg. Bernd Adamaschek und Marga Pröhl, 11-58. Gütersloh: Bertelsmann.
- Cerri, Gianluca. 2014. *THE VIA AMERINA - past and present. Präsentation bei der Tutoring Session des CERTESS Projektes am 6.Februar 2014*. Rom.
- CERTESS Project. Website of the CERTESS Project. <http://certess.culture-routes.lu/>.
- CERTESS Project. 2013a. Lazio Regional Law n. 40 of 22.12.1999: Governance Instruments Form - Reference code in database 6C-GI-P2-1. <http://certess.culture-routes.lu/db-search> (Zugegriffen: 24. August 2014).
- CERTESS Project. 2013b. Via Amerina. Recovery and restoration of the ancient Roman road in Lazio region for its practicability. Good Practice Form - Reference code in database 6A-GP-P2-3. <http://certess.culture-routes.lu/db-search> (Zugegriffen: 7. August 2014).
- CERTESS Project. 2013c. Odysseus. Mythical and initiatory travels in the Mediterranean & in the Andalusia region. Good Practice Form - Reference code in database 6A-GP-P6-2. <http://certess.culture-routes.lu/db-search> (Zugegriffen: 7. August 2014).
- Council of Europe. 2013. Resolution CM/Res(2013)67. revising the rules for the award of the "Cultural Route of the Council of Europe" certification. Adopted by the Committee of Ministers on 18 December 2013. <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=2143643&Site=COE> (Zugegriffen: 26. August 2014).
- Drda-Kühn, Karin. 2010. Kultur und Wirtschaft geschickt verknüpfen. *LandInForm*:16–17.
- E.H.T.T.A. 2010. "European Route of thermal heritage and thermal towns". http://www.ehtta.eu/images/stories/pdf/EHTTA_european_route.pdf (Zugegriffen: 23. September 2014).
- EHTTA. 2013. Discovering the European Route of Thermal Heritage. 24 towns in Europe. Culture - Art - Architecture - History. <http://www.ehtta.eu/images/stories/341-EHTTA-Brochure2-BD.pdf> (Zugegriffen: 12. September 2014).
- European Historical Spa Town Association (EHTTA). Statute. <http://www.ehtta.eu/images/stories/pdf/Statute%20EHTTA.pdf> (Zugegriffen: 12. September 2014).
- Föhl, Patrick Sinclair. 2009. Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, Hrsg. Patrick Sinclair Föhl, 15-46. Bielefeld: transcript.
- Fürst, Dietrich. 2003. Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance. *Informationen zur Raumentwicklung*:441–450.
- Fürst, Dietrich. 2006. Regional Governance - ein Überblick. In *Regional Governance Band 1. Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens*.

- Regional Governance: Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens, ; Bd.1, Hrsg. Andreas Huber, Ralf Kleinfeld und Harald Plamper, 37-56. Osnabrück: V&R unipress.
- Fürst, Dietrich. 2010. Regional Governance. In *Governance-Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. Governance, Bd. 1, 2., aktualisierte unveränderte Aufl, Hrsg. Arthur Benz und Nicolai Dose. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Gostmann, Peter, und Gerhard Wagner. 2005. Europa als Mnemotop - Kulturtourismus und die Konstruktion europäischer Identität. *Swiss Journal of Sociology* 31:593–606.
- Grande, Edgar. 2012. Governance-Forschung in der Governance-Falle? Eine kritische Bestandausnahme. *PVS* 53:565–592.
- Groupement Européen de Coopération Odyssea. Statuts de l'Association (Zugegriffen: 12. September 2014).
- IDEASS Programme. *IDEASS ITALY. Innovation for Development and South-South Cooperation. TERRITORIAL BIO-DISTRICTS to boost organic production*.
- INTERREG IVC. 2007-2013. INTERREG IVC. Innovation & Environment. Regions of Europe Sharing Solutions. <http://www.interreg4c.eu/faq/> (Zugegriffen: 15. August 2014).
- Khovanova-Rubicondo, Kseniya, Sue Bagwell, Diane Dodd, Nicholas Hall, Bart Kamp, Silvia Lecci, Ulrike Marx, Greg Richards, Michael Thomas-Penette, und Jordi Tresseras. 2011. *Study on the Impact of the European Cultural Routes on SMEs Innovation, Competitiveness, and Clustering*. Straßburg, Frankreich.
- KIRA Netzwerk. 2014. Mündliches Interview mit dem KIRA Netzwerk am 24.07.2014 in Bad Mergentheim.
- Kultur und Arbeit e.V. Kiratour | Unsere Kulturschätze machen Reisen im Heilbronner Land, in Hohenlohe und im Taubertal zum speziellen Erlebnis! <http://kiratour.de/> (Zugegriffen: 6. August 2014).
- Odyssea. 2010. Webseite des Projekts. <http://www.odyssea.eu/odyssea2010/index.php> (Zugegriffen: 8. August 2014).
- Odyssea Network. 2014. Mündliches Interview mit dem Odyssea Netzwerk am 06.05.2014 in Granada.
- Oppen, Maria, und Detlef Sack. 2008. Governance und Performance. Motive, Formen und Effekte lokaler Public Privat Partnerships. In *Governance in einer sich wandelnden Welt*. Politische Vierteljahresschrift : Sonderheft, Bd. 41, 1. Aufl, Hrsg. Gunnar Folke Schuppert. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Regione Lazio. 1999. Programmazione integrata per la valorizzazione ambientale, culturale e turistica del territorio. LR40/1999. <http://notes.regione.lazio.it/RegioneLazio/Leggi.nsf/Ricconsiglio/FFBFDE3DDBC6D4CD80256B790052CD3B> (Zugegriffen: 7. August 2014).
- Schuppert, Gunnar Folke, Hrsg. 2008. *Governance in einer sich wandelnden Welt*. Politische Vierteljahresschrift : Sonderheft, Bd. 41. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Via Amerina & Forre Bio-District. Articles of Association of the Promoting Committee of the "Via Amerina & Forre Bio District". Unveröffentlichte englischsprachige Übersetzung.
- Via Amerina & Forre Bio-District. 2012. Manifesto. Unveröffentlichte englischsprachige Übersetzung.
- Via Amerina Bio District. 2014. Mündliches Interview mit dem Via Amerina Bio District am 06.02.2014 in Rom.
- Via Amerina Cultural Route. 2014. Mündliches Interview mit dem Netzwerk der Via Amerina Kulturstraße am 06.02.2014 in Rom.

Teil II

Leitfaden für die Gestaltung, Planung und Implementierung einer Kulturstraße

(CERTESS Projektergebnis)



VORWORT

Sinn und Zweck des Leitfadens: Der vorliegende Leitfaden soll Akteurinnen und Akteuren, die am Aufbau oder der Weiterentwicklung einer Kulturstraße interessiert sind, als Hilfestellung und Schritt-für-Schritt-Anleitung bei der Planung ihres Vorhabens dienen.

Dieser Leitfaden ist in enger Anlehnung an und als Ergänzung zu der CERTESS Datenbank erstellt worden, die auf der Projekt-Webseite zu finden ist (<http://certess.culture-routes.lu/database>).



Die CERTESS Datenbank enthält drei Typen von Dokumenten, die als Anregung für die eigene Planung einer Kulturstraße herangezogen werden können. Das sind zum einen sogenannte „Good Practices“, d.h. Beschreibungen von erfolgreichen Projekten und deren Herangehensweise an die Kulturstraßen- oder Projektplanung. Der zweite Dokumententyp nennt sich „Governance Instruments“ und beschreibt Steuerungs- und Koordinierungsinstrumente bereits etablierter Kulturstraßen oder kultur-touristischer Projekte. Der dritte Dokumententyp „Weiterführende Dokumente“ oder Englisch „other“ lässt sich den oben genannten Kategorien nicht eindeutig zuordnen, kann aber dennoch interessante Hinweise zum Aufbau einer Kulturstraße enthalten. Zu dieser Kategorie gehören beispielsweise wissenschaftliche Studien.

Gliederung des Leitfadens: Der vorliegende Leitfaden zum Aufbau und der Entwicklung einer Kulturstraße ist analog zur CERTESS Datenbank aufgebaut und besteht aus den folgenden **4 Abschnitten** (jeweils mit **Unterabschnitten**):

- A. **Die Kulturstraße – Erste Schritte**
- B. **Entwicklung einer Kulturstraße**
- C. **Gestaltung & Planung der Aktivitäten im Rahmen der Kulturstraße**
- D. **Implementierung, Management & Vermarktung der Kulturstraße**

Abschnitt A befasst sich dabei mit der „Themenwahl & Organisation“ und ist gegliedert in folgende **Unterabschnitte**:

- A1. Thema der Kulturstraße > Auswahl | Begründung
- A2. Organisatoren der Kulturstraße > Organisatoren & Stakeholder | rechtliche Ausgestaltung | länderübergreifende Netzwerke.

Abschnitt B befasst sich mit „Dokumentierung & Bewertung“ und ist gegliedert in:

- B1. Streckenführung > Festlegung der Kulturstraße | Bauarbeiten | Markierung & Beschilderung
- B2. Dienstleistungen entlang der Kulturstraße > Bewirtung | Lebensmittel & Getränke | Information & Kommunikation | touristische Angebote | Qualitätssicherung, Markenpolitik & Zertifizierung
- B3. Sehenswürdigkeiten entlang der Kulturstraße > Kulturerbe | kulturelle Angebote | Umwelterbe | typische lokale Produkte | kulturelle Veranstaltungen.

Abschnitt C befasst sich mit „Gestaltung & Ablaufphasen“ und ist gegliedert in:

- C1. Gestaltung > Strategie | Gestaltung der Aktionen | Ermitteln von Stakeholdern | Kosten- & andere Ressourcenabschätzungen
- C2. Ablaufphasen > Priorisierung | Finanzen | Zeitplanung.

Abschnitt D befasst sich mit „Implementierung, Management & Vermarktung“ und ist gegliedert in:

- D1. Implementierung der Kulturstraße > Beschaffung von Finanzmitteln | Stakeholder-Beteiligung | Durchführung von Aktionen
- D2. Management und Monitoring der Kulturstraße > Qualifizierungsmaßnahmen | Governance vor Ort | Tagesgeschäft | Monitoring & Kontrolle | grenzübergreifende Zusammenarbeit
- D3. Werbung für die Kulturstraße > Kooperationspartner | Werbemodalitäten | Marketingprodukte | Leistungsindikatoren

Hinweise zur Handhabung des Leitfadens: Die einzelnen Absätze dieses Leitfadens sind wie folgt aufgebaut:

TITEL DES JEWEILIGEN ABSCHNITTS (Beispiel: A1.1. Themenauswahl)

Kurze Beschreibung von Inhalt und Ziel des Abschnitts.

Verweis auf möglicherweise hilfreiche Good Practices, Governance Instruments und weiterführende Dokumente, die in der CERTESS Datenbank unter dem entsprechenden Code abgerufen werden können:

- GP-Px-xx
- GI -Px-xx
- OT-LP-xx

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

✂ Darüber hinaus enthält das Dokument praktische Erkenntnisse, die die CERTESS Projektpartner während zahlreicher Projekttreffen, -diskussionen und Kulturstraßenbegehungen erlangt haben. Diese Erkenntnisse können als Tipps angesehen werden.

Abschnitt A – DIE KULTURSTRASSE – ERSTE SCHRITTE

A1. THEMA

A1.1. Themenauswahl

Wenn Sie mit der Planung einer Kulturstraße beginnen, befassen Sie sich zuerst einmal mit der Themenauswahl. Die folgenden Leitfragen können Ihnen helfen, sich über Ihr Thema und die bereits vorhandenen Informationen im Klaren zu werden:

- Titel. Legen Sie den kompletten Titel des gewählten Themas sowie das Akronym fest.
- Fassen Sie sich kurz.
 - Denken Sie daran, dass es nicht sinnvoll ist, den Titel in Zukunft zu ändern. So vermeiden Sie Verwechslungen bei den Verweisen.
 - Suchen Sie ein Akronym, das leicht zu lesen und auszusprechen ist.
- Thema. Beschreiben Sie den genauen Gegenstand des gewählten Themas.
- Fassen Sie sich auch hier kurz und beachten Sie, dass detaillierte Information in Abschnitt A1.2 gegeben werden.
- Im Folgenden finden Sie Beispiele für mögliche Themen und die entsprechenden Kulturstraßen:
- **Geschichte:** Kirchenburgen in Siebenbürgen | Transromanica | Legado Andalusi
 - **Religion:** Wege der Jakobspilger | Straße der Heiligen Kyrill und Methodius
 - **Wirtschaft:** Iter Vitis – die Wege der Weinberge | Straßen des Ölbaums
 - **Umwelt:** Route der Trockensteinmauern | Der Sächsische Grüne Weg
 - **Musik & Kunst:** Mozart-Wege | Opernstraße in Sevilla

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

✂ Die Kulturstraße Via Regia ist ein Beispiel dafür, wie ein gemeinsamer Name eine Identität schafft. Kulturelles Erbe ist nicht nur als reine Unterhaltung gedacht: Wir müssen uns mit unseren Erinnerungen und unserer eigenen Geschichte befassen und auseinandersetzen. Das ist nicht immer einfach, da Kultur und Geschichte häufig auch von Leidensgeschichten geprägt sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich immer wieder folgende Frage zu stellen: Wie möchte man mit dem gewählten Thema und dem darin enthaltenen kulturellen Erbe umgehen?

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-P4-1 Virtual Hallein Tours "Salt-Celts-Culture"
- 6A-GP-P4-3 Mozart Cycle Path (Mozart-Radweg)
- 6A-GP-P4-4 Pilgrimage Routes in Austria (Pilgern in Österreich)
- 6A-GP-P5-1 The Phoenicians' Route
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Baleares
- 6A-GP-P5-3 Ruta de la Pedra en Sec
- 6A-GP-P6-1 Routes of el Legado Andalusi
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles
- 6A-GP-P6-4 A Trip to the Time of Iberians
- 6A-GP-P8-1 Moravian Amber Trail
- 6A-GP-P8-3 East Moravian Pilgrimage Routes
- 6A-GP-P8-4 Open Gates

- 6A-GP-P8-5 Pilgrimage Route Velehrad – Holy Hostyn
- 6A-GP-P8-8 St. James Route in South Moravia
- 6A-GP-P11-3 Route of Fortified Churches in Romania
- 6A-GP-P13-2 St. James Route in Lower Silesia

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P2-1 Lazio Regional Law n. 40/1999
- 6C-GI-P2-2 Methodological notes on Via Francigena
- 6C-GI-P3-3 Malta goes rural
- 6C-GI-P4-7 „European Cultural Routes“
- 6C-GI-P5-2 Birding Calvià branding
- 6C-GI-P6-2 Route of the Iberians tourism development plan
- 6C-GI-P8-3 NECSTouR - cultural routes questionnaire
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis

A1.2. Begründung der Themenwahl

Begründen Sie Ihr Thema. Denken Sie an die kulturelle/geschichtliche/gesellschaftliche Bedeutung des gewählten Themas. Geben Sie bitte auch an, ob das Thema nur lokale/regionale Bedeutung hat oder ob es ein Thema ist, das auch andere überregionale/länderübergreifende Gruppen interessieren könnte (**siehe auch Absatz A2.3 und D2.5**). Hier noch einmal einige Vorschläge:

Geschichtl. Hintergrund. Erläutern Sie den geschichtlichen Hintergrund des gewählten Themas.

- Führen Sie hierzu historische Untersuchungen zum Thema durch.
- Sammeln Sie schriftliche Belege. Erstellen Sie eine Dokumentensammlung zum Thema.

Räumliche Bezüge. Beschreiben Sie Regionen, die einen Bezug zu dem gewählten Thema haben.

- Untersuchen Sie die geografischen Aspekte des Themas.
- Sammeln Sie kartografische Belege für die Regionen und Orte, die mit dem Thema zusammenhängen.
- Erstellen Sie eine Sammlung von Dokumenten zum Thema (z. B. geografische Karten, Pläne, Fotos, Videos etc.).

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-P4-1 Virtual Hallein Tours "Salt-Celts-Culture"
- 6A-GP-P4-3 Mozart Cycle Path (Mozart-Radweg)
- 6A-GP-P4-4 Pilgrimage Routes in Austria (Pilgern in Österreich)
- 6A-GP-P5-1 The Phoenicians' Route
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P5-3 Ruta de la Pedra en Sec
- 6A-GP-P6-1 Routes of el Legado Andalusi
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles
- 6A-GP-P6-4 A Trip to the Time of Iberians
- 6A-GP-P8-1 Moravian Amber Trail
- 6A-GP-P8-3 East Moravian Pilgrimage Routes
- 6A-GP-P8-4 Open Gates
- 6A-GP-P8-5 Pilgrimage Route Velehrad – Holy Hostyn
- 6A-GP-P8-8 St. James Route in South Moravia
- 6A-GP-P11-3 Route of Fortified Churches in Romania

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-5 CERTESS Project Glossary
- 6C-GI-P2-1 Lazio Regional Law n. 40/1999
- 6C-GI-P2-2 Methodological notes on Via Francigena
- 6C-GI-P3-3 Malta goes rural
- 6C-GI-P4-7 „European Cultural Routes". A Practical Guide
- 6C-GI-P5-2 Birding Calvià branding
- 6C-GI-P6-2 Route of the Iberians tourism development plan
- 6C-GI-P8-3 NECSTouR cultural routes questionnaire
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis

A2. ORGANISATOREN

A2.1. Organisatoren & Stakeholder

Beschreiben Sie die Initiatoren, die von Anfang an an der Auswahl des Themas beteiligt waren, sich auf das vorgeschlagene Thema der Kulturstraße geeinigt und Ressourcen ermittelt haben (**siehe auch Absatz C1.3**).

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

✂ Für den Erfolg einer Kulturstraße sind 4 Komponenten ausschlaggebend:

- Interessierte Institutionen
- Forschung
- Vereinigungen
- Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)

Wichtig ist es, das richtige Gleichgewicht zwischen diesen vier verschiedenen Arten von Organisationen finden. Das Hauptziel sollte dabei sein, alle Institutionen an einen Tisch zu bringen.

✂ Der Aufbau von Kooperationen braucht Zeit (die Kommunikation zwischen den Partnern ist ein wesentlicher Bestandteil); die Politik dagegen benötigt kurzfristige Ziele und Ergebnisse.

✂ Kommunen sind üblicherweise aus mehreren Gründen daran interessiert, sich an Initiativen rund um die Kulturstraße zu beteiligen, z.B.:

- wenn die regionale Verwaltung Gelder zur Verfügung stellt;
- da die Touristen, die die Kulturstraße besuchen, potentielle Kunden für regionale Unternehmen sind;
- da einige Dienstleister nicht leicht zu erreichen oder zu finden sind und die Kulturstraße ihnen neue Möglichkeiten bietet.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-P4-2 Heritage Alive!
- 6A-GP-P4-3 Mozart Cycle Path (Mozart-Radweg)
- 6A-GP-P4-4 Pilgrimage Routes in Austria (Pilgern in Österreich)
- 6A-GP-P5-1 The Phoenicians' Route
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-1 Routes of el Legado Andalusi
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles

- 6A-GP-P6-4 A Trip to the Time of Iberians
- 6A-GP-P7-2 KIRA Cultural Tourism in the Heilbronn-Franken region
- 6A-GP-P8-1 Moravian Amber Trail
- 6A-GP-P8-4 Open Gates
- 6A-GP-P8-6 „I Cammini d'Europa“ membership
- 6A-GP-P11-2 Saxon Greenway
- 6A-GP-P13-1 South-Western Cistercian Route in Lower Silesia

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-5 CERTESS Project Glossary
- 6C-GI-LP-6 Stakeholder Analysis
- 6C-GI-P2-7 Via Amerina e delle Forre Bio-District
- 6C-GI-P4-7 „European Cultural Routes“. A Practical Guide
- 6C-GI-P5-9 Citizen participation in the Sierra de Tramuntana Management Plan
- 6C-GI-P6-6 Castles & Battles Route Association-Statute
- 6C-GI-P7-6 KIRA Networking Table and Joint Platform
- 6C-GI-P8-1 NECSTouR-Statute
- 6C-GI-P8-6 Organizational and Management Structure of the candidate ECR of Saints Cyril and Methodius
- 6C-GI-P8-7 Governance of Cultural Routes
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P10-3 Plurio.net
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P10-6 Greater Region Summit
- 6C-GP-P12-7 GOPP Workshop Method

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-3 Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness (sect. 5.2)

A2.2. Rechtliche Ausgestaltung

Nach Auswahl der geeigneten rechtlichen Rahmenbedingungen kann eine Organisation gegründet werden, die die Werbung, die Implementierung und das Management der Straße koordiniert. Dies kann in Form eines Vereins oder Stiftung oder einer ähnlichen, üblicherweise gemeinnützigen Organisation oder in Form eines Unternehmens sein.

„Beginnt ein Netzwerk gemeinsame Produkte zu entwickeln, werden eine rechtliche Struktur und eine Satzung erforderlich, ebenso die Ernennung eines Leitungsgremiums, die Einrichtung einer Koordinierungsstelle, eine formelle Mitgliederordnung, Gebühren etc. Die grundlegendsten Elemente eines guten Governance-Modells für ein Netzwerk sind die rechtliche Grundlage (Statuten und Satzung oder Arbeitsmodelle), die gemeinsame administrative Struktur (Sekretariat) und gemeinschaftliches Engagement (finanziell und anderweitig).“ (aus: Anhang zu CERTESS Formular 6D-OT-LP-3).

Die Satzung einer Vereinigung verlangt ein Minimum an Informationen und Regeln zu:

- den Institutionen, die die Struktur und ihre rechtliche Form bilden;
- ihren Zielen und Aufgaben;
- ihrer genauen Bezeichnung und ihrem Hauptsitz;
- ihrer Organisationsstruktur (Entscheidungsstrukturen, beteiligte Personen und technisches Team), die verschiedenen Zuständigkeiten etc.;
- der Organisation der Partner-Meetings;
- einzuhaltenden Vertretungsregelungen (Quorum);
- Entscheidungsprozessen;

- Kriterien für die Beteiligung der Mitglieder an den finanziellen Belangen und Budget-Bestimmungen;
- Geltungsdauer der rechtlichen Struktur und deren Beendigung, sofern erforderlich.

Die CERTESS-Datenbank bietet eine Reihe von Beispielen für Satzungen, Organisationsstrukturen, Vereinbarungen und andere nützliche Informationen, die jeweils den von den Partnern dokumentierten Good Practices und Governance Instruments angefügt sind.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P10-6 Greater Region Summit
- 6C-GI-P13-4 Multilateral Project Agreement for the realization of the South–Western Cistercian route in Poland

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P2-7 Via Amerina e delle Forre Bio-District
- 6C-GI-P3-1 Property Management Rules
- 6C-GI-P4-5 European Mozart Ways - Statute
- 6C-GI-P4-7 „European Cultural Routes". A Practical Guide
- 6C-GI-P4-8 Association St. James Route in Austria - Statute
- 6C-GI-P6-1 Convention & Implementation Plan for Mudejar & Baroque Cultural Route in Mexico
- 6C-GI-P6-3 Bético Roman Route cooperation agreement
- 6C-GI-P6-4 Route 'Caminos de Pasión' - Consortium Statute
- 6C-GI-P6-5 Route of Castles & Battles. Inter-institutional cooperation agreement
- 6C-GI-P6-6 Castles & Battles Route Association - Statute
- 6C-GI-P8-1 NECSTouR - Statute
- 6C-GI-P8-6 Organizational and Management Structure of the candidate ECR of Saints Cyril and Methodius
- 6C-GI-P8-7 Governance of Cultural Routes

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-1 Impact of EU policies and measures undertaken on tourism
- 6D-OT-LP-3 Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness
- 6D-OT-LP-5 SY CULTour - Joint Institutional Framework Analysis

A2.3. Länderübergreifende Netzwerke

Machen Sie sich Gedanken über die räumliche Ausdehnung Ihrer Kulturstraße. In der Regel verlaufen Kulturstraßen häufig über Ländergrenzen hinweg, manchmal hat der Routenverlauf auch historische oder kulturelle Gründe. Daher bietet sich eine Kooperation zwischen verschiedenen geografischen und administrativen Gebieten geradezu an. Darüber hinaus ist eine grenzübergreifende interregionale oder transnationale Kooperation häufig eine Voraussetzung für eine Finanzierung durch die EU (das CERTESS-Projekt ist ein gutes Beispiel dafür) oder andere nationale, regionale oder lokale Mittel. Bei der Formulierung eines Plans, der sich anfangs auf ein spezielles Gebiet innerhalb einer Region oder eines Landes konzentriert, kann daher später die Erweiterung auf ein größeres geographisches Gebiet erforderlich werden, um auf dieser Grundlage künftige Kooperationen zu ermöglichen.

Sind an einer Kulturstraße von Anfang an Initiatoren aus mehreren Ländern beteiligt, kann die erforderliche Netzwerkstruktur, ausgehend von der Anzahl und den Eigenschaften der Partner, individuellen Rollen, dem Umfang der Kooperation, ihrer Dauer etc., anders aussehen.

Kooperationsformen können beispielsweise wie folgt aussehen:

- **Befristete Partnerschaft** – lediglich für Vorschlag und, sofern die Finanzierung geklärt ist, Implementierung eines speziellen Projekts unter Beteiligung von Partnern aus verschiedenen Ländern gegründet. Die Partnerschaft ist normalerweise durch eine Partnerschaftsvereinbarung geregelt, die von den Partnern unterschrieben wird, sobald das Vorhaben von der geldgebenden Instanz angenommen und eine Zuwendungsvereinbarung zwischen dieser Instanz und dem führenden Partner der Antragsteller geschlossen wurde.
- **Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)** – Das Ziel dieser EU-Verordnung ist es, die Schaffung eines neuen Rechtssubjekts auf Grundlage des Europäischen Rechtes voranzutreiben, um so länderübergreifende Kooperationen zu vereinfachen und zu fördern. Der Zweck dieser Vereinigung ist es, die wirtschaftlichen Aktivitäten ihrer Mitglieder durch eine Bündelung der Ressourcen, Aktivitäten oder Kompetenzen zu vereinfachen oder zu entwickeln. So können gemeinsam bessere Resultate erzielt werden als von jedem Mitglied allein. Es ist nicht vorgesehen, dass die Vereinigung für sich selbst Gewinne erwirtschaftet. Sollte dies jedoch der Fall sein, werden diese unter den Mitgliedern aufgeteilt und entsprechend besteuert. Ihre Aktivitäten müssen einen Bezug zu den wirtschaftlichen Aktivitäten der Mitglieder haben, können diese jedoch nicht ersetzen. Eine EWIV kann von Unternehmen, Firmen oder anderen juristischen Personen, die dem Öffentlichen Recht oder dem Privatrecht unterliegen, gebildet werden, sofern diese auf Grundlage des Rechtes eines der Mitgliedsstaaten gegründet wurden und ihren eingetragenen Firmensitz innerhalb der Europäischen Union haben. Sie kann auch von Einzelpersonen gebildet werden, die einer gewerblichen, wirtschaftlichen, handwerklichen oder landwirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen oder innerhalb der EU unternehmerische oder andere Dienstleistungen anbieten.
 - Verordnung (EWG) Nr.2137/85 vom 25. Juli 1985
- **Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ)** – Die Europäischen Verbunde für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) erleichtern die Kooperation auf kommunaler Ebene, um so Hindernisse in der grenzübergreifenden Zusammenarbeit zu überwinden. Sie setzen territoriale Kooperationsprojekte um, die von der Gemeinschaft mit finanziert werden oder übernehmen auf Initiative der Mitgliedsländer territoriale Kooperationsmaßnahmen. Ein EVTZ kann aus Mitgliedsstaaten, Regionalbehörden, lokalen Behörden und/oder Körperschaften des öffentlichen Rechts bestehen.
 - Verordnung (EG) Nr.1082/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. Juli 2006 über den Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ)

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

✂ Jede Region, die im Netzwerk mitarbeitet, macht die Erfahrung, dass man „zusammen stärker ist als allein“. Die Mitglieder können beispielsweise gemeinsam bei internationalen Ausstellungen auftreten und so Kommunikationswege in ganz Europa aufbauen. Ein lokales Netzwerk, bei dem alle Beteiligten eine Vereinbarung unterzeichnen, wird empfohlen.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-P4-3 Mozart Cycle Path (Mozart-Radweg)
- 6A-GP-P4-4 Pilgrimage Routes in Austria (Pilgern in Österreich)
- 6A-GP-P5-1 The Phoenicians' Route
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6A-GP-P8-1 Moravian Amber Trail
- 6A-GP-P8-3 East Moravian Pilgrimage Routes
- 6A-GP-P8-6 „I Cammini d'Europa“ membership
- 6A-GP-P11-2 Saxon Greenway

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-5 CERTESS Project Glossary
- 6C-GI-LP-6 Stakeholder Analysis 6D-OT-LP-10 Practical Guide to Trans-frontier Cooperation

- 6C-GI-P4-7 „European Cultural Routes". A Practical Guide
- 6C-GI-P6-1 Convention & Implementation Plan for Mudejar & Baroque Cultural Route in Mexico
- 6C-GI-P8-1 NECSTouR - Statute
- 6C-GI-P8-3 NECSTouR cultural routes questionnaire
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P10-3 Plurio.net
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-6 Greater Region Summit
- 6C-GI-P12-7 GOPP Workshop Method

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

6D-OT-LP-10 Practical Guide to Trans-frontier Cooperation

Abschnitt B – ENTWICKLUNG EINER KULTURSTRASSE

B1. STRECKENFÜHRUNG

B1.1. Festlegung der Kulturstraße

Eine der ersten Aufgaben bei der Entwicklung einer Kulturstraße ist die Festlegung des Straßenverlaufs vor Ort; es kann eine durchgehende Strecke sein, die einzelne Sehenswürdigkeiten durch verschiedene Wege (Pfade, unbefestigte Landstraßen etc.) verbindet, und die man zu Fuß, mit dem Fahrrad/Mountainbike, dem Pferd etc. bereist. Im Allgemeinen kann eine Kulturstraße leicht in einzelne Abschnitte oder Teilstrecken unterteilt werden, die nach ganz unterschiedlichen Kriterien gewählt werden können, z.B. die Anzahl der Stunden, die täglich zurückgelegt werden sollen, morphologische Schwierigkeiten, administrative Grenzen etc.

Eine Kulturstraße kann auch als Archipel einzelner Orte angesehen werden, die physisch nicht notwendigerweise miteinander verbunden sind.

Die gesamte Reise kann durch GPS-Tracking dokumentiert werden, um so detaillierte Informationen auf ein GIS-Portal im Web zu stellen und das Herunterladen mit portabler Software zu ermöglichen. Open Source-Anwendungen werden immer beliebter und ermöglichen die Übertragung oder das Teilen von Informationen auf einer gemeinsamen Plattform.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P2-1 Via Francigena Lazio
- 6A-GP-P2-2 Via Benedicti
- 6A-GP-P2-3 Via Amerina
- 6A-GP-P3-1 Mqabba Heritage Trail
- 6A-GP-P4-1 Virtual Hallein Tours "Salt-Celts-Culture"
- 6A-GP-P4-3 Mozart Cycle Path (Mozart-Radweg)
- 6A-GP-P5-1 The Phoenicians' Route
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P5-3 Ruta de la Pedra en Sec
- 6A-GP-P6-1 Routes of el Legado Andalusi
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles
- 6A-GP-P6-4 A Trip to the Time of Iberians
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)
- 6A-GP-P8-8 St. James Route in South Moravia
- 6A-GP-P11-2 Saxon Greenway
- 6A-GP-P11-3 Route of Fortified Churches in Romania
- 6C-GP-P13-2 St. James Route in Lower Silesia
- 6C-GP-P13-3 Route of Parks and Gardens on the Nysa river banks

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P2-2 Methodological notes on Via Francigena
- 6C-GI-P2-6 Via Francigena Survey, Assessment & Guidelines
- 6C-GI-P3-3 Malta goes rural
- 6C-GI-P4-1 Manual for cycle route optimisation

B1.2. Bauarbeiten (Renovierung oder Wiederaufbau)

Die Eröffnung oder Konsolidierung einer Kulturstraße erfordert die Bereitstellung oder Renovierung von Brücken, Fußwegen oder anderer Wegeinfrastruktur sowie die Bereitstellung von Schutzmaßnahmen wie Zäune, niedrige Mauern etc.

Eine kleine Nebeninfrastruktur entlang der Kulturstraße ist allgemein erwünscht; die Reisenden können dort Rast machen und, sofern vorhanden, die entsprechenden Einrichtungen (Bänke, Tische,

Mülleimer, Trinkwasserspender, Toiletten, Infotafeln, Hütten oder ähnliche Unterstände, nicht bewirtete Unterkünfte, Fahrradständer, Parkbuchten etc.) nutzen.

Insbesondere sollte darauf geachtet werden, dass auch Einrichtungen für körperbehinderte oder durch ihr Alter eingeschränkte Menschen vorhanden sind, um ihnen die Reise auf der Kulturstraße zu erleichtern.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P2-1 Via Francigena Lazio
- 6A-GP-P2-2 Via Benedicti
- 6A-GP-P2-3 Via Amerina
- 6A-GP-P3-2 Archaeotur
- 6A-GP-P5-3 Ruta de la Pedra en Sec
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles
- 6A-GP-P6-4 A Trip to the Time of Iberians
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)
- 6A-GP-P11-1 Moara Veche Old Mill, Romania
- 6A-GP-P11-2 Saxon Greenway
- 6A-GP-P11-3 Route of Fortified Churches in Romania
- 6A-GP-P13-1 South–western Cistercian Route in Lower Silesia

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P2-2 Methodological notes on Via Francigena
- 6C-GI-P2-6 Via Francigena Survey, Assessment & Guidelines
- 6C-GI-P2-8 Via Francigena route and signpost monitoring in Lazio region
- 6C-GI-P4-1 Manual for cycle route optimisation
- 6C-GI-P7-2 GHA Trail Quality Branding
- 6C-GI-P7-3 Digital path management

B1.3. Markierung & Beschilderung (physisch)

Stellen Sie die Markierung und Beschilderung sicher. Auch Sicherheitshinweise garantieren eine gefahrlose Nutzung der Kulturstraße: es wird erwartet, dass jeder Weg, wo erforderlich, durch eine dauerhafte, wetterfeste, umweltfreundliche, gut sichtbare Beschilderung und andere Markierungen gekennzeichnet ist. Die Einhaltung europäischer oder nationaler Standards bezüglich deren Gestaltung und Design (sofern nicht ohnehin vorgeschrieben) dient der besseren Lesbarkeit der Informationen, vor allem für ausländische Besucher.

Wegweiser und Umgebungskarten tragen ebenfalls zur besseren Sichtbarkeit von Kulturerbestätten und anderen Sehenswürdigkeiten (siehe folgender Abs. B3) sowie nahegelegenen Serviceeinrichtungen (Touristeninformation, öffentliche Einrichtungen, Unterkünfte, Gasthäuser, Geschäfte und ähnliches) bei.

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

✂ Eine gute Beschilderung ist einer der neun Erfolgsfaktoren von touristischen Routen [Quelle: dwif-Consulting GmbH, Bericht 2008]: Das Transromanica-Netzwerk gibt nur an, wie jeder Partner die Beschilderung handhabt (Budget, Platz, Modelle, etc.). Das Netzwerk ist nicht berechtigt, ein Mitglied dazu zu zwingen, sich bei der Beschilderung an den übrigen Mitgliedern zu orientieren. Die Vorgaben stellen lediglich „weiche“ Regeln dar, die endgültige Entscheidung liegt bei jedem einzelnen Mitglied. Transromanica hat einen Baukasten mit verschiedenen Elementen (Text, Logos, Bilder) ausgearbeitet, den jedes Mitglied entsprechend der Gesetze und Möglichkeiten vor Ort nutzen kann.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P2-1 Via Francigena Lazio
- 6A-GP-P2-2 Via Benedicti
- 6A-GP-P2-3 Via Amerina

- 6A-GP-P3-2 Archaeotur
- 6A-GP-P4-3 Mozart Cycle Path (Mozart-Radweg)
- 6A-GP-P5-3 Ruta de la Pedra en Sec
- 6A-GP-P6-1 Routes of el Legado Andalusi
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles
- 6A-GP-P6-4 A Trip to the Time of Iberians
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)
- 6A-GP-P11-1 Moara Veche Old Mill, Romania
- 6A-GP-P11-2 Saxon Greenway
- 6A-GP-P11-3 Route of Fortified Churches in Romania
- 6A-GP-P13-1 South-western Cistercian Route in Lower Silesia
- 6C-GP-P13-3 Route of Parks and Gardens on the Nysa river banks

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P2-2 Methodological notes on Via Francigena
- 6C-GI-P2-6 Via Francigena Survey, Assessment & Guidelines
- 6C-GI-P2-8 Via Francigena route and signpost monitoring in Lazio region
- 6C-GI-P4-1 Manual for cycle route optimisation
- 6C-GI-P4-4 Manual EuroVelo route signing
- 6C-GI-P7-2 GHA Trail Quality Branding
- 6C-GI-P7-3 Digital path management
- 6C-GI-P8-4 Signposting of hiking, skiing & off-road cycling paths

B2. ANGEBOTE & DIENSTLEISTUNGEN

B2.1. Unterkünfte

Unterkunftsmöglichkeiten entlang oder in der Nähe einer Kulturstraße sind ein wichtiger Bestandteil der Infrastruktur für Reisende und Besucher. Sie können von einfachen, nicht bewirteten Unterkünften (z. B. in Norwegen) über gut geführte Pilgerherbergen (z. B. entlang des Jakobswegs) bis hin zu Frühstückspensionen, Landhäusern und Stadthotels reichen. Die Betreiber solcher Einrichtungen können ein wichtiger Bestandteil einer Co-Partnerschaft (in Absatz D1.1) sein und sollten einen Markenzertifizierungsprozess durchlaufen und in den IKT-Medien der Kulturstraße zu finden sein. Im Gegenzug sollten diese Anbieter in die Lage versetzt werden, maßgeschneiderte Angebote für die Reisenden, ihre speziellen Bedürfnisse und Erwartungen anbieten zu können.

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

- ✂ Ein Hostel an der Via Francigena: Ein kürzlich eröffnetes Hostel bietet die Möglichkeit zum Dialog und verbessert die Beziehung zwischen Reisenden und Einheimischen. Die nächste Herausforderung wird sein, die Verbindungen zu den übrigen 17 Kommunen entlang der Kulturstraße der Via Francigena im Nord-Latium zu verbessern. Eine weitere Beobachtung: die Kommune sollte nicht versuchen, den Gesamtunterkunftsbedarf mit nur einer Übernachtungsmöglichkeit zu decken (so sollte z. B. die Anzahl der Hostel-Betten nicht erhöht werden). Damit bleibt Spielraum für die Ausschöpfung anderer ökonomischer Potentiale und die Stärkung der Zusammenarbeit mit anderen Anbietern vor Ort (z. B. Bereitstellung von Frühstückspensionen).

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-1 Cammini d'Europa Branding
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6A-GP-P7-1 Black Forest Card (Hochschwarzwald Card)
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)
- 6A-GP-P8-3 East Moravian Pilgrimage Routes
- 6A-GP-P12-2 Karelia á la carte

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-LP-4 Rules on Hostel Use
- 6C-GI-P2-9 Formello-YHA Hostel Comodate Agreement
- 6C-GI-P3-2 ECO Certification Scheme
- 6C-GI-P4-2 Manual for cycle friendly tourism enterprises
- 6C-GI-P4-3 Study on cycle route quality criteria
- 6C-GI-P7-1 Black Forest Card Apportionment System
- 6C-GI-P7-4 KIRA Joint Service Platform
- 6C-GI-P7-5 GHA Host Quality Branding
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P11-1 Ecotourism Certification System
- 6C-GI-P11-4 Green innovation in tourism services
- 6C-GI-P12-1 Service design process toolkit
- 6C-GI-P12-5 Quality Manual for tourism operators
- 6C-GI-P12-6 Quality test form for tourism operators

B2.2. Lebensmittel & Getränke

Planen Sie die Bereitstellung der Versorgung der Reisenden. Ähnlich wie das Gastgewerbe entlang oder in der Nähe der Kulturstraße sind auch Produzenten typischer (regionaler) Lebensmittel potentielle Partner, die sich mehr Beachtung oder eine bessere Sichtbarkeit in den Medien und anderen Vermarktungssystemen der Kulturstraße wünschen. Typische Produkte können auf die Besonderheiten und die Attraktivität einer bestimmten Region, durch die die Kulturstraße verläuft, abgestimmt sein und sich so als „Erkennungszeichen“ oder „Symbol“ der Gegend präsentieren. Insbesondere in ländlichen Gebieten können Spin-off-Effekte von Werbemaßnahmen für typische Lebensmittel und Getränke einen großen Einfluss auf die Wirtschaft der Region haben, da sie dem Mittelstand, einzelnen Landwirten, Verarbeitern von Agrarprodukten und verbundenen Einzelhändlern/Lieferanten Wachstumschancen eröffnen. **Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt**

✂ Durch die Zusammenarbeit mit anderen Netzwerken, die in der gleichen Region wie eine Kulturstraße agieren, kann ein Mehrwert erreicht werden. Ein Beispiel hierfür ist das sogenannte „Bio District“ der Via Amerina Kulturstraße. Das Bio District ist ein unabhängiges Netzwerk, das sich auf die Vermarktung ökologisch und regional produzierter Lebensmittel spezialisiert hat. Durch die Kooperation mit der Via Amerina Kulturstraße ist es möglich, die regionalen Lebensmittel auch an Touristen zu verkaufen, die dadurch wiederum die Kulturstraße der Via Amerina mit allen Sinnen erfahren können.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-1 Cammini d'Europa Branding
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6A-GP-P7-1 Black Forest Card (Hochschwarzwald Card)
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)
- 6A-GP-P8-3 East Moravian Pilgrimage Routes
- 6A-GP-P11-1 Moara Veche Old Mill, Romania.
- 6A-GP-P12-2 Karelia á la carte

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-P2-7 Via Amerina e delle Forre Bio-District
- 6C-GI-P4-2 Manual for cycle friendly tourism enterprises
- 6C-GI-P4-3 Study on cycle route quality criteria
- 6C-GI-P7-1 Black Forest Card Apportionment System

- 6C-GI-P7-4 KIRA Joint Service Platform
- 6C-GI-P7-5 GHA Host Quality Branding
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P11-1 Ecotourism Certification System
- 6C-GI-P11-4 Green innovation in tourism services
- 6C-GI-P12-1 Service design process toolkit
- 6C-GI-P12-5 Quality Manual for tourism operators
- 6C-GI-P12-6 Quality test form for tourism operators

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-6 ECR - A tour among Regional products of Excellence

B2.3. Information & Kommunikation

In diesem Abschnitt werden mögliche Inhalte für eine ganze Reihe von effektiven Kommunikationsmaßnahmen vorgeschlagen.

Diese Informations- und Werbemaßnahmen betreffen auf horizontaler Ebene alle Phasen der Planung einer Kulturstraße. Ziel ist es, öffentliche und private Akteure, kleine und mittelständische Unternehmen, öffentliche Einrichtungen sowie Kultur- und Bildungsorganisationen über die Relevanz und Bedeutung der Kulturstraße zu informieren, die den Zugang zu Kulturstätten und anderen Quellen, Produkten und Dienstleistungen in der jeweiligen Gegend sicherstellt und fördert.

IKT-gestützte Kommunikation kann dazu beitragen,

- A. auf Aktionen aufmerksam zu machen; so wird eine effektive Teilnahme ermöglicht und der Zugang und die Nutzbarkeit zu den jeweiligen angebotenen Produkten vereinfacht, die Reiseplanung zu unterstützen,
- C. die Gemeinschaftsbildung und Mitwirkung an der Kulturstraße voranzutreiben,
- D. Synergien zu nutzen, Transparenz zu garantieren und eine effektive Kommunikation unter den Partnern und Stakeholdern durch interne Kommunikationstechniken voranzutreiben.
- E. das Marketing und die Verbreitung der Kulturstraße zu fördern.

Mögliche Werkzeuge hierfür sind:

- Webseiten und verwandte Dienste und Anwendungen;
- Broschüre und Logo der Kulturstraße;
- Newsletter;
- Kataloge, Reiseführer etc.;
- Informationspunkte (virtuell oder real);
- technische Geräte;
- Messestände, Präsentationen etc. bei Festivals, Seminaren, Konferenzen, Fachmessen und ähnlichen Veranstaltungen.

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

✂ Im Via Regia Netzwerk garantiert ein gemeinsames Kommunikationssystem die Einheitlichkeit. Sämtliche Initiativen entlang der Via Regia werden darin zunächst gesammelt und dann an alle Mitglieder verbreitet.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-1 Cammini d'Europa Branding
- 6A-GP-LP-2 Clunypedia
- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-LP-4 Route of Sepharad
- 6A-GP-P2-1 Via Francigena Lazio
- 6A-GP-P2-2 Via Benedicti
- 6A-GP-P2-3 Via Amerina

- 6A-GP-P3-1 Mqabba Heritage Trail
- 6A-GP-P3-2 Archaeotur
- 6A-GP-P4-1 Virtual Hallein Tours "Salt-Celts-Culture"
- 6A-GP-P4-2 Heritage Alive!
- 6A-GP-P4-3 Mozart Cycle Path (Mozart-Radweg)
- 6A-GP-P4-4 Pilgrimage Routes in Austria (Pilgern in Österreich)
- 6A-GP-P5-1 The Phoenicians' Route
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-1 Routes of el Legado Andalusi
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles
- 6A-GP-P6-4 A Trip to the Time of Iberians
- 6A-GP-P7-2 KIRA Cultural Tourism in the Heilbronn-Franken region
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)
- 6A-GP-P8-1 Moravian Amber Trail
- 6A-GP-P8-2 Moravian Amber Trail II
- 6A-GP-P8-3 East Moravian Pilgrimage Routes
- 6A-GP-P8-5 Pilgrimage Route Velehrad-Holy Hostyn
- 6A-GP-P8-7 The spiritual heritage of Moravia and Silesia
- 6A-GP-P8-9 Cultural and tourist destinations in Eastern Czech Republic
- 6A-GP-P11-3 Route of Fortified Churches in Romania
- 6A-GP-P12-3 Visitor guidance
- 6A-GP-P12-4 Customer understanding and service design
- 6A-GP-P13-1 South-western Cistercian Route in Lower Silesia

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-LP-3 EUToolKit
- 6C-GI-P2-3 Quality Manual
- 6C-GI-P4-1 Manual for cycle route optimisation
- 6C-GI-P4-3 Study on cycle route quality criteria
- 6C-GI-P4-6 Qualification Guidelines for a European Pilgrim Tutor Training
- 6C-GI-P5-2 Birding Calvià branding
- 6C-GI-P5-7 "Landscapes of Felanitx" Action Plan
- 6C-GI-P7-1 Black Forest Card Apportionment System
- 6C-GI-P7-2 GHA Trail Quality Branding
- 6C-GI-P7-3 Digital path management
- 6C-GI-P7-4 KIRA Joint Service Platform
- 6C-GI-P7-5 GHA Host Quality Branding
- 6C-GI-P8-5 Saints Cyril and Methodius logo
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P10-3 Plurio.net
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P11-1 Ecotourism Certification System
- 6C-GI-P12-3 Geocaching webpage visitor calculator
- 6C-GI-P12-4 Geocaching trackables in marketing

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-6 ECR - A tour among Regional products of Excellence
- 6D-OT-LP-7 Marketing and Branding of EC Routes

B2.4. Andere touristische Angebote

Bedenken Sie die möglichen touristischen Angebote. Den Reisenden steht entlang der Kulturstraße üblicherweise ein breites Spektrum an Angeboten und Dienstleistungen zur Verfügung, wie zum Beispiel:

- Fahrrad-Aktivurlaub;
- Wander-Aktivurlaub;
- Autovermietung;
- Unterhaltung;
- Incoming-Agenturen;
- Informationspunkte;
- Örtliche Geschäfte, die Druckerzeugnisse, technische Geräte, Kunsthandwerk, Souvenirs etc. verkaufen;
- Öffentlicher Verkehr, vor allem für Touristen während der Saison;
- Ladestationen für Elektro-Fahrzeuge, -Fahrräder etc.;
- Multifunktionskarten für die Region oder den Ort;
- Fremdenverkehrsämter für die Region oder die Provinz bzw. das Bundesland;
- Reparatur- und Wartungsbetriebe (z. B. für Fahrräder, Pferdewagen etc.);
- Organisatoren für saisonale oder ganzjährige Veranstaltungen (Kongresse, Konferenzen & Incentive-Veranstaltungen, kulturelle Veranstaltungen);
- Spa und Wellness;
- Taxiunternehmen;
- Unterstützung jeglicher Art für Touristen (einschließlich erster Hilfe, Fremdenführer).

Es ist daher wichtig, diese Dienstleistungen zu dokumentieren und ihre Geopositionen zu erfassen, so dass ihre Erreichbarkeit verbessert wird. Außerdem sollten so die Modalitäten ihrer Beteiligung an den straßenbezogenen Aktivitäten und Dienstleistungen festgelegt werden. Die CERTESS-Datenbank beinhaltet eine ganze Reihe von Beispielen und nützlichen Erfahrungsberichten aus den Partnerregionen.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-1 Cammini d'Europa Branding
- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-LP-4 Route of Sepharad
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-1 Routes of el Legado Andalusi
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6A-GP-P7-1 Black Forest Card (Hochschwarzwald Card)
- 6A-GP-P7-2 KIRA Cultural Tourism in the Heilbronn-Franken region
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)
- 6A-GP-P8-2 Moravian Amber Trail II
- 6A-GP-P8-3 East Moravian Pilgrimage Routes
- 6A-GP-P8-5 Pilgrimage Route Velehrad
- 6A-GP-P8-6 "I Cammini d'Europa" membership
- 6A-GP-P8-9 Cultural and tourist destinations in Eastern Czech Republic
- 6A-GP-P11-2 Saxon Greenway
- 6A-GP-P13-1 South-western Cistercian Route in Lower Silesia
- 6C-GP-P13-2 St. James Route in Lower Silesia
- 6C-GP-P13-3 Route of Parks and Gardens on the Nysa river banks

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-P4-2 Manual for cycle friendly tourism enterprises
- 6C-GI-P4-3 Study on cycle route quality criteria
- 6C-GI-P4-6 Qualification Guidelines for a European Pilgrim Tutor Training

- 6C-GI-P4-9 Heritage Alive Learning Quest Method
- 6C-GI-P4-11 Creative Common Licenses
- 6C-GI-P7-1 Black Forest Card Apportionment System
- 6C-GI-P7-4 KIRA Joint Service Platform
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P10-3 Plurio.net
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P11-1 Ecotourism Certification System
- 6C-GI-P11-4 Green innovation in tourism services
- 6C-GI-P12-4 Geocaching trackables in marketing
- 6C-GI-P12-5 Quality Manual for tourism operators
- 6C-GI-P12-6 Quality test form for tourism operators

B2.5. Service-bezogene Aspekte: Qualitätssicherung, Markenpolitik & Zertifizierung

Die gesicherte Qualität von Produkten und Dienstleistungen wird den Kunden immer wichtiger. Systeme zur Zertifizierung/Akkreditierung/Kennzeichnung/Markenbildung verfolgen alle einen ähnlichen Zweck und können die Entscheidungen der Reisenden, sei es bei Übernachtung, Verpflegung, dem Kauf von Produkten oder anderen Dienstleistungen, beeinflussen.

Bestimmte Marken tragen außerdem effektiv zum Umweltschutz entlang der Kulturstraße bei.

Die Beteiligung an einem solchen System trägt auch zum Aufbau eines effektiven Stakeholder-Netzwerks bei, das eher auf Proaktivität als auf Konkurrenz setzt, um an einem gemeinsamen Angebot zu arbeiten. Eine Qualitätsmarke verstärkt auch das Identitäts- und Zusammengehörigkeitsgefühl in einer Gegend und entlang der gesamten Kulturstraße: sie verkörpert damit die dringend erforderliche „immaterielle“ Infrastruktur.

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

Die Einrichtung einer Online-Kommentarfunktion ist ein gutes Evaluierungssystem zur Sicherstellung der Service-Qualität: Die Gäste geben ihre Eindrücke über die Einrichtungen, die Unterkunft etc. wieder und aktualisieren Informationen, z. B. bei gestiegenen Preisen. Ein echter, regelmäßig (z. B. jährlich) durchgeführter Evaluierungsprozess ist häufig zu teuer, da jedes Unternehmen jedes Jahr vor Ort besucht werden müsste.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-1 Cammini d'Europa Branding
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia
- 6A-GP-P7-1 Black Forest Card (Hochschwarzwald Card)
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)
- 6A-GP-P8-6 "I Cammini d'Europa" membership
- 6A-GP-P12-2 Karelia a la carte

- **CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt** 6C-GI-P3-2 ECO Certification Scheme
- 6C-GI-P4-2 Manual for cycle friendly tourism enterprises
- 6C-GI-P4-3 Study on cycle route quality criteria
- 6C-GI-P4-10 EU Ecolabel Scheme
- 6C-GI-P4-11 Creative Common Licenses
- 6C-GI-P5-2 Birding Calvià branding
- 6C-GI-P7-2 GHA Trail Quality Branding

- 6C-GI-P7-5 GHA Host Quality Branding
- 6C-GI-P8-5 Saints Cyril and Methodius logo
- 6C-GI-P10-2 European Heritage Label
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P11-1 Ecotourism Certification System
- 6C-GI-P12-5 Quality Manual for tourism operators
- 6C-GI-P12-6 Quality test form for tourism operators
- 6C-GI-P13-3 System of Recommendation of Lower Silesian Touristic Products and Service Providers

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-7 Marketing and Branding of EC Routes

B3. SEHENSWÜRDIGKEITEN

B3.1. Kulturerbe

Bei der Festlegung, Dokumentation und Beschilderung der Kulturstraße sollte besonderes Augenmerk auf Sehenswürdigkeiten gelegt werden, wie zum Beispiel:

- historische Regionen oder einzelne Stätten;
- andere Kulturräume und -stätten (z. B. archäologische, architektonische Anlagen, ländliche Zentren etc.).

Die Identifizierung kultureller Elemente, die stark mit den örtlichen Traditionen und Überlieferungen im Allgemeinen verknüpft sind (z. B. Tänze, traditionelle Musik, religiöse Feste, Bekleidung, Mobiliar, Architektur und Gebäude etc.), ist der erste Schritt zu deren gemeinsamer Wiederbelebung, Bewahrung und Aufwertung.

Sie können kulturelle Traditionen und bestimmte Merkmale von Orten entlang der Straße aufwerten, in dem durch Informations- und Kommunikationsmaßnahmen für eine angemessene Sichtbarkeit gesorgt wird (siehe B2.3).

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P3-2 Archaeotur
- 6A-GP-P4-1 Virtual Hallein Tours "Salt-Celts-Culture"
- 6A-GP-P4-2 Heritage Alive!
- 6A-GP-P4-3 Mozart Cycle Path (Mozart-Radweg)
- 6A-GP-P5-1 The Phoenicians' Route
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles
- 6A-GP-P6-4 A Trip to the Time of Iberians
- 6A-GP-P7-2 KIRA Cultural Tourism in the Heilbronn-Franken region
- 6A-GP-P8-1 Moravian Amber Trail
- 6A-GP-P8-2 Moravian Amber Trail II
- 6A-GP-P8-3 East Moravian Pilgrimage Routes
- 6A-GP-P8-4 Open Gates
- 6A-GP-P11-3 Route of Fortified Churches in Romania
- 6A-GP-P12-3 Visitor guidance
- 6A-GP-P13-1 South-western Cistercian Route in Lower Silesia

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-P3-1 Property Management Rules
- 6C-GI-P3-4 Cultural Heritage Act
- 6C-GI-P5-1 "Adopt a monument" programme
- 6C-GI-P5-4 Heritage project robustness index & matrix
- 6C-GI-P5-5 Cultural Heritage Enhancing Instrument
- 6C-GI-P5-6 Island Heritage Management Plans

- 6C-GI-P5-8 Menorca cultural routes regulations
- 6C-GI-P10-2 European Heritage Label
- 6C-GI-P10-3 Plurio.net
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P11-2 Criteria for Evaluation of Village Tourism Potential

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-4 European Rural Heritage
- 6D-OT-LP-5 SY CULTour - Joint Institutional Framework Analysis"

B3.2. Kulturelle Angebote

Neben den allgemeinen Angeboten sollten auch kulturelle Angebote berücksichtigt und vorgestellt werden:

- Museen;
- Theater;
- Kunst- und andere Galerien;
- Bibliotheken;
- Organisierte Kultur-Führungen;
- Thematische Ausstellungen (saisonal und dauerhaft);
- damit verbundene Einrichtungen: Buchläden, Verkaufsstellen für technische Geräte etc.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P3-2 Archaeotur
- 6A-GP-P4-2 Heritage Alive!
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P7-2 KIRA Cultural Tourism in the Heilbronn-Franken region
- 6A-GP-P8-2 Moravian Amber Trail II
- 6A-GP-P8-4 Open Gates
- 6A-GP-P11-1 Moara Veche Old Mill, Romania
- 6A-GP-P12-3 Visitor guidance

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-P2-10 BIC Lazio ICult Viterbo Cultural Enterprise Incubator
- 6C-GI-P6-6 Castles & Battles Route Association - Statute
- 6C-GI-P10-3 Plurio.net
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-5 SY CULTour - Joint Institutional Framework Analysis

B3.3. Umwelterbe

Denken Sie an die Umwelt. Bei der Festlegung, Dokumentation und Beschilderung der Kulturstraße muss ein besonderes Augenmerk auf die Einbeziehung und Kennzeichnung von ökologisch bedeutenden Orten (Parks und Naturschutzgebiete, andere Schutzgebiete, Grünzüge, nützliche Landschaften und Aussichtspunkte, Höhlen etc.) gelegt werden, um deren Sichtbarkeit zu verbessern und gleichzeitig die Kulturstraße zu bereichern.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P12-3 Visitor guidance
- 6C-GP-P13-3 Route of Parks and Gardens on the Nysa river banks

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P3-2 ECO Certification Scheme

- 6C-GI-P5-2 Birding Calvià branding

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-4 European Rural Heritage
- 6D-OT-LP-8 Sustainable Events Guide

B3.4. Typische lokale Produkte

Suchen Sie nach typischen lokalen Produkten. „Eines der Kriterien für die Zertifizierung als Kulturstraße des Europarates ist das Angebot „touristischer Produkte“ für Besucher. Damit soll dreierlei erreicht werden. Zunächst soll sichergestellt werden, dass den Besuchern ausreichend Informationen zur Verfügung gestellt werden, dass eine gute Verkehrsinfrastruktur zur Kulturstraße hin, entlang der Straße und von ihr weg existiert, dass sie lokales Essen und Übernachtungsmöglichkeiten vorfinden und möglicherweise auch noch Erinnerungsstücke an ihre unvergleichliche Reise erwerben können. Denkt man, zweitens, in der Kategorie „Produkte“, so wird man unterschiedliche Ansprüche der Besucher feststellen – für diejenigen, die das wünschen, sollte das ganzheitliche, vollständige Eintauchen in den Geist der Kulturstraße möglich sein. Und zu guter Letzt hat sich gezeigt, dass ein nachhaltiger, respektvoller Tourismus die regionale wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung, die auf bleibenden Werten und einem authentischen Erbe basiert, fördern kann (aus CERTESS Dokument 6D-OT-PL-6)“.

Man kann deshalb erwägen, regionale Lebensmittel zu ermitteln, auszuwählen und zu bewerben, die als „Symbole“ oder „Aushängeschilder“ der Produktionsregionen erkannt werden, durch die die Kulturstraße führt. Eine solche Auslese erfordert jedoch genau definierte Methoden zur Bestimmung, Bewertung, Auswahl und Etablierung solcher Produkte und setzt sich aus zwei Bereichen zusammen:

- Forschung;
- Werbung;

Im Bereich Forschung können folgende Kategorien zur Bestimmung herangezogen werden:

- Vorzeigeprodukte *par excellence*, die möglicherweise bereits ermittelt oder eingeführt sind;
- Produkte mit ausgeprägt lokalem Charakter.

Die Forschungsaktivität wird auch die Wiederbelebung und Entwicklung von traditionellen, bereits aufgegebenen oder kaum noch genutzten Bräuchen und Produkten sowie die Neugestaltung von Verkostungen mit historischem Bezug anregen (z. B. Nutzung von überlieferten Rezepten, Organisieren eines „Pilgermenüs“).

Darüber hinaus werden nicht nur Informations- und Kommunikationsmaßnahmen, die bereits für andere regionale Produkte vorgeschlagen wurden, ergänzt, das Bewerben typischer lokaler Produkte stärkt auch die Position ausgewählter Hersteller, die mit ihren Bemühungen zur Bewahrung und Weiterentwicklung des kulinarischen Erbes der Gegend beitragen.

Eine solche Initiative muss nicht auf Vorzeigeprodukte im Bereich der Gastronomie beschränkt sein; man kann sich dies auch für typische **handwerkliche Produkte** aus den Regionen entlang einer Kulturstraße vorstellen. Die Themen Spiritualität und Religiosität, die häufig mit einigen Kulturstraßen assoziiert werden, können hier die Grundlage für Gestaltung, Herstellung und Angebot von handgefertigten Produkten bieten.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P11-1 Moara Veche Old Mill, Romania

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P2-7 Via Amerina e delle Forre Bio-District
- 6C-GI-P7-4 KIRA Joint Service Platform
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-4 European Rural Heritage - Observation Guide
- 6D-OT-PL-6 ECR - A tour among regional products of excellence

B3.5. Kulturelle Veranstaltungen

Das Organisieren von lokalen, regionalen, nationalen oder internationalen Veranstaltungen stellt eine wichtige Art der Werbung für die Kulturstraße und ihre Partner und Gesellschafter dar. Für einige Kulturstraßen gibt es einen ganzjährigen oder saisonalen Veranstaltungskalender, der kommunale und andere lokale Aktivitäten miteinbezieht. Dieser Ansatz bringt zwei positive Effekte: (1) durch das Vermeiden von doppelt angebotenen oder sich überschneidenden Veranstaltungen können Einsparungen erzielt werden; (2) er stärkt die Zusammenarbeit und das Netzwerk.

Die Umweltfolgen der Veranstaltungen müssen bei der Planung ebenfalls ausreichend berücksichtigt werden, z. B. Open-Air-Veranstaltungen, die eine große Besucheranzahl an einen bestimmten Ort ziehen. Eine solche angemessene Sorgfalt sorgt auch bei den Partnern und örtlichen Gemeinschaften für eine positive Einstellung.

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

✂ Ein wichtiger Beitrag zur Festigung der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Zusammenarbeit war die Organisation des Via Francigena-Marathon durch 4 Kommunen mit mehr als 400 Teilnehmern und einer ganzen Reihe von beteiligten lokalen Institutionen und Vereinigungen (z. B. Forstamt, Rotes Kreuz, Bergrettung, Pro Loco etc.). Die Umsetzung der damit verbundenen Aufgaben, wie beispielsweise die Bereitstellung von Rastplätzen und Verpflegungsstationen, Öffentlichkeitsarbeit für die Veranstaltung etc., haben der Straße zu verbesserter Sichtbarkeit verholfen, sowohl gegenüber der Bevölkerung vor Ort als auch gegenüber Akteuren aus der Wirtschaft.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles
- 6A-GP-P7-2 KIRA Cultural Tourism in the Heilbronn-Franken region
- 6A-GP-P8-1 Moravian Amber Trail
- 6A-GP-P11-3 Route of Fortified Churches in Romania

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P7-4 KIRA Joint Service Platform
- 6C-GI-P10-3 Plurio.net
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-8 Sustainable Events Guide

Abschnitt C – GESTALTUNG & PLANUNG DER AKTIVITÄTEN IM RAHMEN DER KULTURSTRASSE

C1. GESTALTUNG

Die folgenden sechs wichtigen Empfehlungen könnten bei der Planung und der Formulierung von Aktionen und Aktivitäten entlang der Kulturstraße berücksichtigt werden:

- Machen Sie sich die Stärken und Schwächen ihrer Organisation bewusst. Das hilft dabei herauszufinden, wo für die vorgesehenen Aktivitäten geworben werden kann und wo Gelder für deren Implementierung beschafft werden müssen.
- Bestimmen und entwickeln Sie Aktivitäten, die die Kernaufgabe ihrer Organisation unterstützen. Es kommt oft vor, dass sich die Leute zunächst um Geld kümmern, das sie gar nicht benötigen und dann am Ende Dinge tun, die weder in ihrem eigentlichen Aufgabengebiet liegen noch kosteneffektiv sind. Dies ist gerade bei kleinen Organisationen ein häufiges Problem.
- Beschreiben Sie die geplanten Aktivitäten kurz und präzise. Schreiben Sie eine einseitige Zusammenfassung der Ziele, Vorgaben, Aktionen und gemeinsamen Werte; das ist ein entscheidender Schritt bei der Entwicklung eines Vorschlags. Eine kurze Beschreibung der Aktivität kann außerdem als Diskussionsgrundlage bei Gesprächen mit Partnern und Stakeholdern dienen. Eine Vorlage zur Beschreibung einer geplanten Aktivität, finden Sie im Anhang 1 zu Abschnitt C.
- Forschen Sie nach möglichen Geldquellen. Ziehen Sie dabei alle Ebenen in Betracht: international, EU-weit, national, regional, lokal.
- Ermitteln Sie Geldgeber, die zu den Ideen und Projekten Ihrer Organisation passen. Nicht alle Geldgeber eignen sich für Ihren Plan/Ihre Organisation, dies kann ethische, politische oder rein praktische Gründe haben. Ermitteln Sie diejenigen, die zu Ihrem Vorhaben und den Zielen und Vorgaben bei der Entwicklung der Kulturstraße passen.
- Besorgen Sie sich den Bewerber-Leitfaden und weitere Informationen der jeweiligen Finanzierungsmöglichkeiten; die CERTESS Datenbank ist eine der Quellen dafür. Stellen Sie sicher, dass die technischen Voraussetzungen erfüllt sind. Sind diese innerhalb ihrer Organisation nicht schnell und komplett verfügbar, suchen Sie sich externe Unterstützung. Stellen Sie sicher, dass Sie alle Informationen erhalten (z. B. bezüglich einer Ausschreibung oder einer Aufforderung). Das Kleingedruckte kann ebenso wichtig sein wie der Haupttext. Überprüfen Sie auch die Auswahlkriterien und zeigen Sie, dass sie zu großen Anstrengungen und der Erfüllung von Verpflichtungen in der Lage sind.

C1.1. Strategie

Die Planung zur Einführung, Implementierung und Management einer Kulturstraße ist ein strategischer Prozess, der von der Organisation durchgeführt werden muss, die für die Entwicklung der Kulturstraße verantwortlich ist.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P12-2 Karelia a la carte

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-LP-5 CERTESS Project Glossary
- 6C-GI-P2-4 Vademecum for formulation & submission of Area Operational Plans
- 6C-GI-P2-11 Cultural Enterprise Business Plan
- 6C-GI-P5-4 Heritage project robustness index & matrix
- 6C-GI-P5-6 Island Heritage Management Plans

- 6C-GI-P5-7 „Landscapes of Felanitx” Action Plan
- 6C-GI-P6-2 Route of the Iberians tourism development plan
- 6C-GI-P8-2 T4EST & PM4ESD project management
- 6C-GI-P8-7 Governance of Cultural Routes
- 6C-GI-P8-8 Saints Cyril and Methodius ECR Strategic Document
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P11-2 Criteria for Evaluation of Village Tourism Potential
- 6C-GI-P11-3 Guidelines for measuring competitiveness in tourism
- 6C-GI-P12-7 GOPP Workshop Method
- 6C-GI-P13-2 Implementation of Tourism Development Program in Lower Silesia

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-1 Impact of EU policies and measures undertaken on tourism
- 6D-OT-LP-9 Guide to Cost- Benefit Analysis of Investment project

C1.2. Ausgestaltung der Aktionen und Aktivitäten

Jede Aktivität sollte so festgelegt werden, dass die damit verbundenen Resultate mit der Plan-Strategie kohärent und messbar sind, ebenso wie die Ergebnisse der Aktivitäten.

Sie sollten außerdem so gestaltet sein, dass Konflikte oder Überschneidungen zwischen zwei oder mehreren Aktionen vermieden oder möglichst gering gehalten werden, v.a. wenn diese auch Partner oder andere beteiligte Stakeholder betreffen. Die zeitliche und funktionale Verflechtung der Aktivitäten kann hingegen einer effizienten Nutzung von menschlichen, finanziellen und anderen verfügbaren Ressourcen dienen.

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

✂ Ein Tourismus-Projekt sollte die europäischen Werte respektieren. Ein Tourismus-Projekt sollte zudem immer auch die Bürger respektieren, diese sollten sich tatsächlich am Projekt beteiligen können. So werden in Europa Räume zur Begrüßung von Gästen aus anderen Ländern und zum Entdecken Europas geschaffen. Es gibt Beispiele wie die Via Amerina oder der Straße der Romantik/Transromanica in Portugal, die den Stolz der Menschen auf ihre Kultur und ihr Erbe zeigen.

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-P2-1 Lazio Regional Law n. 40/1999
- 6C-GI-P2-4 Vademecum for formulation & submission of Area Operational Plans
- 6C-GI-P2-11 Cultural Enterprise Business Plan
- 6C-GI-P3-3 Malta goes rural
- 6C-GI-P4-1 Manual for cycle route optimisation
- 6C-GI-P4-6 Qualification Guidelines for a European Pilgrim Tutor Training
- 6C-GI-P5-1 „Adopt a monument” programme
- 6C-GI-P5-6 Island Heritage Management Plans
- 6C-GI-P5-7 „Landscapes of Felanitx” Action Plan
- 6C-GI-P6-2 Route of the Iberians tourism development plan
- 6C-GI-P6-7 „ Educational tours of Andalusia” programme
- 6C-GI-P7-6 KIRA Networking Table and Joint Platform
- 6C-GI-P8-2 T4EST & PM4ESD project management
- 6C-GI-P8-7 Governance of Cultural Routes
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P11-2 Criteria for Evaluation of Village Tourism Potential
- 6C-GI-P11-3 Guidelines for measuring competitiveness in tourism
- 6C-GI-P11-4 Green innovation in tourism services
- 6C-GI-P12-1 Service design process toolkit
- 6C-GI-P12-7 GOPP Workshop Method

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-9 Guide to Cost- Benefit Analysis of Investment project

C1.3. Ermitteln von Stakeholdern für die Aktionen

Stakeholder sind Personen, Gruppen oder Institutionen, die der Plan zum Aufbau einer Kulturstraße oder die Planung einer speziellen Aktivität betrifft (positiv oder negativ) oder die ihrerseits die Ergebnisse des Plans sowie die Aktionen positiv oder negativ beeinflussen können.

Eine Stakeholder-Gruppe besteht durchschnittlich aus 15-20 Personen und umfasst auch Vertreter von:

- regionalen und kommunalen Behörden (mit ihren fachbezogenen Abteilungen);
- örtlichen Entwicklungsagenturen;
- regionalen/lokalen Tourismus-Organisationen und Unternehmen zur Entwicklung des Fremdenverkehrs;
- lokalen Abteilungen für Planung, Transport und städtische/ländliche Entwicklung,
- Polizei/Sicherheitsdienst;
- Forstbetrieben/Abteilung für das Management von Schutzgebieten und Parks;
- Flughafen-/Hafen- oder Flussbehörden (wenn zutreffend),
- Hotel- oder Tourismus-Verbänden vor Ort ;
- Verbänden von Fremdenführern und Anbietern von Camping, Wohnwagen, Ferienwohnungen, Frühstückspensionen;
- relevanten Nichtregierungsorganisationen;
- örtlichen Handelskammern,
- Gruppen von Einzelerzeugern (z. B. Kooperativen), KMU, größeren Unternehmen;
- Arbeitnehmerorganisationen und/oder Betriebsräten aus der Tourismusbranche;
- relevanten kulturellen und akademischen Institutionen, die an verwandter Forschung beteiligt sind.

Stakeholder sind nicht nur bei der Vorbereitung des Aufbaus einer Kulturstraße wichtig, sondern auch zur Sicherstellung einer dauerhaften Zusammenarbeit, um so mittelfristig die Kontrollierbarkeit und Nachhaltigkeit der Aktionen und Resultate zu garantieren.

Daher sind in dieser Phase folgende Schritte wichtig:

1. Bestätigung der für die Kulturstraße geeigneten Haupt-Stakeholder, wie sie ursprünglich ermittelt oder in einem späteren Schritt überprüft wurden;
2. Bewertung der Interessen der Stakeholder und der möglichen Auswirkungen des Plans auf diese Interessen;
3. Beurteilung des Einflusses und der Bedeutung der Stakeholder;
4. Erläuterung der Beteiligungsstrategie für Stakeholder;
5. Festlegung geeigneter Modalitäten für deren Beteiligung, z. B. durch Einrichtung eines permanenten Stakeholder-Komitees.

Praktische Erkenntnisse aus dem CERTESS Projekt

✂ Das Stakeholder-Management scheint der Schlüssel zum Erfolg des Projekts zu sein.

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-6 Stakeholder Analysis
- 6C-GI-P2-4 Vademecum for formulation & submission of Area Operational Plans
- 6C-GI-P2-11 Cultural Enterprise Business Plan
- 6C-GI-P7-6 KIRA Networking Table and Joint Platform
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-3 Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness

C1.4. Kosten- & andere Ressourcenabschätzungen

Der Umfang der für die Umsetzung jeder Aktion erforderlichen Ressourcen (personell, finanziell oder materiell, wie z. B. Ausrüstung, Verbrauchsgüter etc.) muss bestimmt und abgeschätzt werden. Es sollten außerdem Quelle, zeitlicher Ablauf für Beschaffung/Verteilung und andere relevante Modalitäten bestimmt werden.

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P2-4 Vademecum for formulation & submission of Area Operational Plans
- 6C-GI-P2-11 Cultural Enterprise Business Plan
- 6C-GI-P13-1 Regional Operational Programme for Lower Silesia

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-9 Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment project

C2. ABLAUFPHASEN

C2.1. Priorisierung

Ein logischer prozessorientierter Ansatz kann beim Erstellen des Ablaufplans, an dem sich die festgelegten Aktionen orientieren, vorteilhaft sein. Immer wenn Handlungen bei ihrer Implementierung miteinander verknüpft sind, sollten diejenigen mit einer längeren Laufzeit eindeutig gekennzeichnet werden, um einen kritischen Pfad zu entwerfen und kritische oder nicht-kritische Aktionen zu identifizieren. Das Ermitteln von Meilensteinen oder „Schlüsselereignissen“ ist bei der Festsetzung der Aktionen hilfreich, insbesondere bei fortlaufendem Muster.

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-P2-4 Vademecum for formulation & submission of Area Operational Plans
- 6C-GI-P2-5 Amerina Route Area Operational Plan
- 6C-GI-P2-11 Cultural Enterprise Business Plan
- 6C-GI-P5-4 Heritage project robustness index & matrix
- 6C-GI-P5-6 Island Heritage Management Plans
- 6C-GI-P6-5 Route of Castles & Battles. Inter-institutional cooperation agreement
- 6C-GI-P8-2 T4EST & PM4ESD project management
- 6C-GI-P8-8 Saints Cyril and Methodius ECR Strategic Document
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P12-7 GOPP Workshop Method
- 6C-GI-P13-2 Implementation of Tourism Development Program in Lower Silesia

C2.2. Finanzen

„Kreative Ansätze zum Erzielen von Einkünften umfassen eine Vielzahl an Möglichkeiten, darunter:

- der Verkauf von Waren oder Dienstleistungen (Ticketverkäufe, Mitgliedsbeiträge);
- Unterstützung durch externe Quellen, wie etwa Stiftungen, Sponsoren, Spender;
- Unterstützung durch internationale, nationale oder lokale Regierungsprogramme;
- Finanzerträge (Bankzinsen, Investitionen, Staatsanleihen und andere);
- andere Einkünfte aus immateriellen Vermögenswerten wie Patente, Lizenzen, Warenzeichen und Urheberrechte (aus: Anhang zu CERTESS Formular 6D-OT-LP-3).

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P2-1 Lazio Regional Law n. 40/1999

- 6C-GI-P2-4 Vademecum for formulation & submission of Area Operational Plans
- 6C-GI-P2-11 Cultural Enterprise Business Plan
- 6C-GI-P6-5 Route of Castles & Battles. Inter-institutional cooperation agreement

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-1 Impact of EU policies and measures undertaken on tourism (2 volumes)
- 6D-OT-LP-3 Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness

C2.3. Zeitplanung

Es ist wichtig, die Dauer jeder Aktion festzulegen. Falls erforderlich oder angebracht, sollte die Beteiligung von Partnern oder anderen Stakeholdern in einer solchen Beurteilung festgehalten werden; dies erhöht bei den Beteiligten das Engagement und das Verantwortungsgefühl.

Bezüglich der Zeitplanung ist außerdem eine regelmäßige Überprüfung des Projekt-Ablaufplans wichtig, um so eine angemessene Kontrolle über die Aktivitäten, Prozesse und damit verbundene Informationen, die zeitliche Planung der Reviews und die Häufigkeit der Datenerfassung sicherzustellen.

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-P2-4 Vademecum for formulation & submission of Area Operational Plans
- 6C-GI-P2-11 Cultural Enterprise Business Plan
- 6C-GI-P5-6 Island Heritage Management Plans
- 6C-GI-P6-5 Route of Castles & Battles. Inter-institutional cooperation agreement
- 6C-GI-P8-2 T4EST & PM4ESD project management
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région

Anhang 1 zu Abschnitt C

FORMULAR ZUR BESCHREIBUNG EINER GEPLANTEN AKTION (Beispiel)

NAME DER STRASSE		...		
ORGANISATIONS-/ MAN- AGEMENTORGAN		...		
1a	Verantwortliche Organisation	...		
1b	Titel der Aktion	...		
1c	Hauptmerkmale	...		
1d	Kurze Zusammenfassung der vorgeschlagenen Aktion: ZIELE ... VORGABEN ... UNTER-AKTIONEN (einschl. der Kosten für jede Unteraktion) ... PARTNER ...			
1e	Ort der Aktion:			
1f	Geschätzte Kosten (Währung)		
1h	Struktur der vorgeschlagenen Finanzierungs- quellen	Finanzierung gesichert (J/N)	(Währung)	%
		...		
	Andere öffentliche Einrichtungen (bestimmen)			
	Förderprogramme (EU/Staatl. Program- me/regional/lokal)			
	Eigene Ressourcen			
	Andere (spezifizieren)			
	Programm-Organisation			
	GESAMT			
1i	Höhe der beantragten Förderung, ohne MwSt.			

Abschnitt D – IMPLEMENTIERUNG, MANAGEMENT & VERMARKTUNG

D1. IMPLEMENTIERUNG

D1.1. Beschaffung von Finanzmitteln

„Ein Netzwerk zu leiten und aufrechtzuerhalten ist immer eine Herausforderung – für fast jedes Netzwerk. Dabei stellen mangelnde Möglichkeiten zur Unterstützung „des Prozesses“ (wie z. B. Meetings), die jedes Netzwerk jedoch braucht, ein Problem dar. Alle Netzwerke leiden darunter, wenn fehlende finanzielle Möglichkeiten das effektive Arbeiten behindern.

Es gibt zahlreiche kreative Möglichkeiten zum Erzielen von Einkünften, wie beispielsweise:

- Verkauf von Waren oder Dienstleistungen (Ticketverkäufe, Druckschriften);
- Unterstützung durch externe Quellen, wie etwa Stiftungen, Sponsoren, oder Spender (einschließlich Crowdfunding);
- Sicherung von Geldern aus internationalen, nationalen oder lokalen Regierungsprogrammen, durch Teilnahme an Ausschreibungsverfahren oder den Zugang zu Subventionen;
- Finanzerträge (Bankzinsen, Investitionen, Staatsanleihen und andere);
- andere Einkünfte aus immateriellen Vermögenswerten wie Patente, Lizenzen, Warenzeichen und Urheberrechte;
- Mitgliedsbeiträge (aus: Anhang zu CERTESS Formular 6D-OT-LP-3), Abschn. 4.2).

Stakeholder können sich auch durch Sachleistungen beteiligen, insbesondere durch die Zurverfügungstellung von personellen oder materiellen Ressourcen vor Ort; so kann die Durchführbarkeit einzelner Aktionen zusätzlich gesichert werden.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P7-1 Black Forest Card (Hochschwarzwald Card)

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-P7-1 Black Forest Card Apportionment System
- 6C-GI-P13-1 Regional Operational Programme for Lower Silesia

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-1 Impact of EU policies and measures undertaken on tourism (2 volumes)
- 6D-OT-LP-3 Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness

D1.2. Stakeholder-Beteiligung

In Absatz C1.3. wurde bereits auf die Bedeutung von Stakeholdern in der Planungsphase und deren Beteiligung während der gesamten Laufzeit des Routen-Plans (von der Formulierung über die Implementierung bis hin zum Management) hingewiesen; das wird hier noch einmal bekräftigt.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P7-1 Black Forest Card (Hochschwarzwald Card)

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-LP-6 Stakeholder Analysis
- 6C-GI-P5-1 „Adopt a monument“ programme
- 6C-GI-P6-6 Castles & Battles Route Association - Statute
- 6C-GI-P7-1 Black Forest Card Apportionment System
- 6C-GI-P7-6 KIRA Networking Table and Joint Platform

- 6C-GI-P12-2 Sustainability evaluation toolkit
- 6C-GI-P13-1 Regional Operational Programme for Lower Silesia

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-3 Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness

D1.3. Durchführung der Aktionen

Bei der Durchführung der geplanten Aktionen verdienen das Interaktionsmanagement (um Wechselwirkungen zwischen Handlungsprozessen zu vereinfachen) und das Veränderungsmanagement besondere Aufmerksamkeit. Dies kann auf verschiedene Arten erreicht werden, beispielsweise durch Meetings mit den für die verschiedenen Aktionen verantwortlichen Personen oder durch das frühzeitige Lösen von Kompetenzkonflikten, durch das Messen der verschiedenen miteinander verbundenen Leistungen und die weitere Beurteilung des Plans und des Status der Aktionen in festgelegten Intervallen oder nach Bedarf.

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-P5-1 „Adopt a monument“ programme

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-8 Sustainable Events Guide

D2. MANAGEMENT

D2.1. Qualifizierungsmaßnahmen

Um sicherzustellen, dass alle an der Implementierung des Plans beteiligten Mitarbeiter die zur Durchführung spezieller Aufgaben notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten – sofern erforderlich – erwerben, sind die folgenden Schritte zu berücksichtigen:

1. Ermitteln Sie die notwendigen Kenntnisse oder Fähigkeiten entsprechend der Anforderungen des Produkt- oder Dienstleistungsvolumens
2. Bereiten Sie Schulungen und andere Maßnahmen vor, um sicherzustellen, dass die notwendigen Kenntnisse oder Fähigkeiten erworben werden. Eine länderübergreifende Kulturstraße erfordert beispielsweise meist auch neue Sprachkenntnisse
3. Beurteilen Sie die Effektivität dieser Schulungen und Maßnahmen
4. Schärfen Sie bei den Teammitgliedern das Bewusstsein für die Bedeutung und Wichtigkeit ihrer Aktivitäten und ihres Beitrags zur Erreichung der Pläne
5. Dokumentieren Sie Schulungen, Erfahrungen und Qualifikationen in geeigneter Weise.

Gemeinsame Aktionen können daher ein effektiver Ansatz zur Qualifizierung der Stakeholder der Kulturstraße sein. Neue Vorstellungen und Dimensionen können neue Arbeitsweisen fördern und begünstigen. Darüber hinaus können länderübergreifende Erfahrungen den geschäftlichen Horizont erweitern und zum Übernehmen verbesserter betrieblicher Ansätze ermutigen. Diese können wiederum eine Kettenreaktion an sozioökonomischen und/oder ökologischen Vorteilen für die an der Straße beteiligten Regionen auslösen. Schaubild D2.1/1 zeigt ein Beispiel dafür, wie sich die Kooperationsinstrumente eines Netzwerks positionieren, wenn sie mit ihren innovativen und technisch komplexen Inhalten und den dafür jeweils notwendigen Kenntnissen oder Fähigkeiten in Bezug gesetzt werden. Das Diagramm stellt auch mögliche Wechselbeziehungen zwischen verschiedenen Instrumenten dar (zum Beispiel von einfachen hin zu komplexeren Instrumenten –den Pfeilen folgend).

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

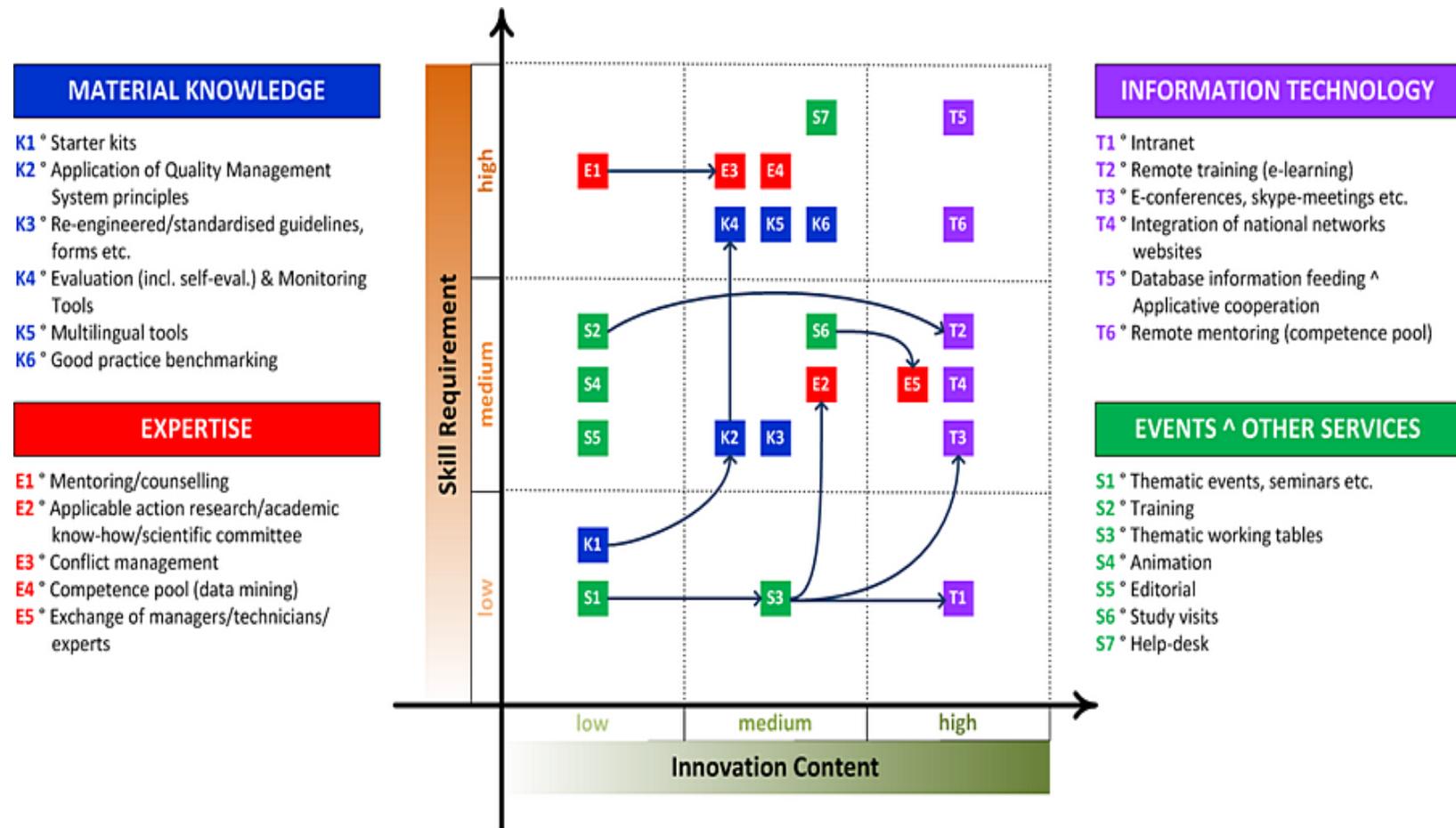
- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-P4-4 Pilgrimage Routes in Austria (Pilgern in Österreich)

- 6A-GP-P5-3 Ruta de la Pedra en Sec
- 6A-GP-P6-3 Route of the Castles and Battles
- 6A-GP-P12-4 Customer understanding and service design

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-P2-10 BIC Lazio ICult
- C-GI-P4-2 Manual for cycle friendly tourism enterprises
- 6C-GI-P4-6 Qualification Guidelines for a European Pilgrim Tutor Training
- 6C-GI-P6-7 „ Educational tours of Andalusia programme
- 6C-GI-P7-5 GHA Host Quality Branding
- 6C-GI-P7-6 KIRA Networking Table and Joint Platform
- 6C-GI-P8-2 T4EST & PM4ESD project management
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P12-6 Quality test form for tourism operators

Schaubild D2.1 Netzwerk-Tools, nach erforderlichen Fähigkeiten und Innovationsgehalt



D2.2. Governance vor Ort

Innerhalb des CERTESS Projekts verweist der Begriff „Governance“ auf das *Zusammenbringen verschiedener Akteure, um in bestimmten Entwicklungsbereichen gemeinsame Ziele und Vorteile zu erzielen.*

Dazu gehören auch sog. „Soft Laws“, die auf freiwilliger Basis in einem mehr oder weniger zentralisierten System geteilt werden.

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-LP-5 CERTESS Project Glossary
- 6C-GI-LP-6 Stakeholder Analysis
- 6C-GI-P3-1 Property Management Rules
- 6C-GI-P5-3 Regulations governing the Camí de Cavalls
- 6C-GI-P5-7 „Landscapes of Felanitx“ Action Plan
- 6C-GI-P6-6 Castles & Battles Route Association - Statute
- 6C-GI-P7-6 KIRA Networking Table and Joint Platform
- 6C-GI-P8-6 Organizational and Management Structure of the candidate ECR of Saints Cyril and Methodius
- 6C-GI-P8-7 Governance of Cultural Routes
- 6C-GI-P8-8 Saints Cyril and Methodius ECR Strategic Document
- 6C-GI-12-7 GOPP Workshop Method

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-3 Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness
- 6D-OT-LP-5 SY CULTour - Joint Institutional Framework Analysis

D2.3. Tagesgeschäft (oder Routineaufgaben)

Das Verwaltungsorgan der Kulturstraße (oder der Straßenmanager, sofern bestellt) beschreibt und plant zusammen mit internen Assistenten oder Koordinatoren vor Ort die Aktivitäten, Eingaben und Resultate des gesamten Plans oder von relevanten Bestandteilen während der Implementierungsphase (z. B. auf jährlicher Basis).

Der Straßenmanager kann das Verwaltungsorgan der Kulturstraße direkt unterstützen oder mit den Stakeholdern und anderen Akteuren zusammenarbeiten.

Im Rahmen der Durchführung und des Monitorings kann der Straßenmanager ausdrücklich aufgefordert werden, die folgenden Routineaufgaben auszuführen:

- Organisation von Meetings und anderen gemeinsamen Veranstaltungen (Workshops, Feldstudien und -umfragen, Schulungen, Konferenzen) einschließlich Vorbereitung und Verteilung der Agenda und des Protokolls;
- Überwachung des finanziellen Fortschritts des Plans, gemeinsam mit dem für die Finanzen zuständigen Mitarbeiter;
- Anfordern von regelmäßigen Berichten von den lokalen/zuständigen Koordinatoren um: (i) Aktivitäten zu überprüfen, Verzögerungen zu ermitteln und konkrete Abhilfemaßnahmen festzulegen/abzustimmen; (ii) sicherzustellen, dass die tatsächlichen Einnahmen/Kosten mit den entsprechenden vorgesehenen Zahlen übereinstimmen;
- Bereitstellung von detaillierten Informationen für das Verwaltungsorgan der Kulturstraße, um im Falle von Verzögerungen rasche Abhilfe zu ermöglichen;
- zeitnahes Sammeln und Verteilen von internen Berichten, Resultaten und Arbeitsergebnissen;
- Überwachung der Implementierung des Kommunikationsplans, einschließlich Vorbereitung und Verteilung von Newslettern und Pressemeldungen, Pflege des Webportals, Verbreitungsaktivitäten.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-LP-4 Rules on Hostel Use
- 6C-GI-LP-5 CERTESS Project Glossary
- 6C-GI-P2-8 Via Francigena route and signpost monitoring in Lazio region
- 6C-GI-P3-1 Property Management Rules
- 6C-GI-P4-1 Manual for cycle route optimisation
- 6C-GI-P4-3 Study on cycle route quality criteria
- 6C-GI-P4-4 Manual EuroVelo route signing
- 6C-GI-P7-2 GHA Trail Quality Branding
- 6C-GI-P7-6 KIRA Networking Table and Joint Platform
- 6C-GI-P8-2 T4EST & PM4ESD project management
- 6C-GI-P12-3 Geocaching webpage visitor calculator
- 6C-GI-P12-5 Quality Manual for tourism operators
- 6C-GI-P12-6 Quality test form for tourism operators
- 6C-GI-P13-4 Multilateral Project Agreement for the realization of the South–Western Cistercian route in Poland

D2.4. Monitoring & Kontrolle

A. Einführung

Das Verwaltungsorgan der Kulturstraße legt regelmäßig die passenden Vorgehensweisen zur Ermittlung und Abschätzung einer begrenzten aber effektiven Reihe von Indikatoren fest. Ein neuerer Beitrag (aus dem Jahr 2013) der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission umfasst eine umfangreiche Sammlung an Richtlinien und detaillierten Instrumenten für ein *europäisches Tourismusindikatorensystem* zu:

- Destinationsmanagement
- wirtschaftlichem Wert
- gesellschaftlichen und kulturellen Auswirkungen
- Umweltfolgen

Das europäische Tourismusindikatorensystem wurde in der CERTESS-Datenbank mit einem ad hoc-Formular dokumentiert (Doc. 6C-GI-LP-3).

„Beurteilung und Wirkungsmessung wurden in den letzten Jahren immer wichtiger. Die Nachfrage nach einer „evidenzbasierten Politik“ zusammen mit der Kürzung der Staatsausgaben in Folge der weltweiten wirtschaftlichen Rezession zwingt Organisationen zur Darlegung der wirtschaftlichen Ergebnisse ihrer Aktivitäten in dem sie

- *sicherstellen, dass Ressourcen effektiv verteilt und genutzt werden;*
- *ihre Förderung rechtfertigen und Argumente für künftige Fördergelder liefern;*
- *Nachweise erbringen, die zur Entwicklung von künftigen Aktivitäten beitragen.“*

(aus: Anhang zu CERTESS Formular 6D-OT-LP-3 (Abschn. 5.3))

Oder, um es methodischer auszudrücken: *„Monitoring, Review und Berichtswesen gehören zu den Kernaufgaben eines Managers, was das Sammeln, Analysieren, Kommunizieren und Nutzen von Informationen zum realen und finanziellen Fortschritt des Projekts und das Erzielen von Ergebnissen mit einschließt. Monitoring, Review und Berichtswesen unterstützen unter anderem:*

- *das Erkennen von Erfolgen und Schwierigkeiten während der Projektimplementierung;*
- *informierte und zeitnahe Entscheidungen der Projektmanager zur Unterstützung der Implementierung;*
- *Verantwortlichkeit für die genutzten Ressourcen und die erzielten Ergebnisse;*
- *Bewusstsein und Beteiligung der Stakeholder sowie*
- *die Bewertung der Projektergebnisse und Überprüfung der Aktivitäten und Finanzen.*¹

Monitoring und Kontrolle vereinfachen ein Review des Plans zur Entwicklung einer Kulturstraße durch die Partner-Organisationen, um ein effektives, effizientes und angemessenes Plan-Management sicherzustellen. Auf diese Weise werden die Richtwerte, Verpflichtungen und Ziele der Partnerschaft erfüllt. Ein solcher Review kann bequem mindestens einmal jährlich durchgeführt werden.

Der Manager oder der Leiter des Verwaltungsorgans der Kulturstraße beruft zu diesem Zweck ein Meeting ein und informiert alle Teilnehmer (Partner und Stakeholder).

Der Review wird in einem Plan Review Report dokumentiert.

B. Grundlagen für den Review

Das Review beginnt mit der Überprüfung der Dokumentation zum Plan-Management bis einschließlich Beginn des Reviews, insbesondere:

- ✓ unterjährlichen oder jährlichen Berichten zum Status der Plan-Implementierung;
- ✓ Wiedervorlage aus früheren Reviews, um die jährlichen Ziele festzulegen;
- ✓ Anfragen von neuen Partnern/Stakeholdern, die sich an der Straße beteiligen möchten;
- ✓ Qualitätsmessungen und Trends relevanter Indikatoren (Aktivitäten, die wie geplant und terminiert durchgeführt wurden, Verzögerungen, Anzahl der Veranstaltungen, vorgesehene und tatsächlich getätigte Ausgaben usw.) – **siehe auch Absatz D3.4.**;
- ✓ Kommentaren, Anfragen und anderen Eingabedaten von Verwaltungsbehörden, Partnern oder anderen Stakeholdern;
- ✓ Bewertung der Angemessenheit der verwandten Ressourcen (z. B. erforderliche Verbesserungen bei der Qualifizierung des Personals, Beschäftigung von zusätzlichem Personal etc.);
- ✓ Änderungen in der Gesetzgebung oder in internen Abläufen, technischen Neuerungen, Marketingstrategien etc., die den Plan betreffen;
- ✓ weiteren Informationen.

C. Review-Ergebnisse

Der Review gilt als abgeschlossen sobald:

- ✓ der Jahresplan der Aktivitäten und der entsprechende zeitliche Ablauf genehmigt wurden;
- ✓ erforderliche Ressourcen und damit zusammenhängende Aktionen bestimmt wurden, einschließlich der Vereinbarungen zur Nutzung dieser Ressourcen;
- ✓ die Aktivitäten rund um das Zwischenevaluierungsprogramm, das bei der nächsten jährlichen Überprüfung ansteht, vereinbart wurden;
- ✓ Verbesserungsmaßnahmen festgelegt und genehmigt wurden, einschließlich Qualifizierungsmaßnahmen und Schulungsaktivitäten.

D. Beurteilung des Fortschritts des Routen Plans

Beurteilungen des Fortschritts bei der Implementierung des Plans zur Entwicklung einer Kulturstraße werden halb- oder vierteljährlich bzw. bei Bedarf durchgeführt.

¹ EC- Aid Delivery Methods - Volume 1 "Project Cycle Management Guidelines", März 2004

Die Beurteilungsergebnisse können relevante Informationen zum Fortschritt des Plans und Informationen für die nachfolgende Überprüfung durch die Partnerorganisation liefern.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P12-4 Customer understanding and service design
- 6A-GP-P7-3 Quality Trail Evaluation System (Qualitätswanderweg)

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-LP-3 EUToolKit
- 6C-GI-LP-5 CERTESS Project Glossary
- 6C-GI-P2-8 Via Francigena route and signpost monitoring in Lazio region
- 6C-GI-P3-1 Property Management Rules
- 6C-GI-P5-4 Heritage project robustness index & matrix
- 6C-GI-P7-5 GHA Host Quality Branding
- 6C-GI-P8-2 T4EST & PM4ESD project management
- 6C-GI-P11-3 Guidelines for measuring competitiveness in tourism
- 6C-GI-P12-3 Geocaching webpage visitor calculator
- 6C-GI-P12-5 Quality Manual for tourism operators
- 6C-GI-P12-6 Quality test form for tourism operators

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-2 Indicators of sustainable development for tourist destinations. A guidebook
- 6D-OT-LP-3 Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness
- 6D-OT-LP-5 SY CULTour - Joint Institutional Framework Analysis"

D2.5. Grenzübergreifende Zusammenarbeit

Länderübergreifende Zusammenarbeit kann auch den Menschen vor Ort ihre Region und ihre Geschichte näherbringen. Durch ein verbessertes Verständnis der eigenen Region können die Akteure vor Ort durch länderübergreifende Wechselwirkungen dazu bewegt werden, ihre Region zu vertreten und so zu wahren „Botschaftern“ ihrer Gegend werden.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour
- 6A-GP-P5-1 The Phoenicians' Route
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-2 Odysseus in Andalusia

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-5 CERTESS Project Glossary
- 6C-GI-LP-6 Stakeholder Analysis
- 6C-GI-P6-1 Convention & Implementation Plan for Mudejar & Baroque Cultural Route in Mexico
- 6C-GI-P8-1 NECSTouR - Statute
- 6C-GI-P8-6 Organizational and Management Structure of the candidate ECR of Saints Cyril and Methodius
- 6C-GI-P8-8 Saints Cyril and Methodius ECR Strategic Document
- 6C-GI-P13-1 Regional Operational Programme for Lower Silesia

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-10 Practical Guide to Trans-frontier Cooperation

D3. MARKETING

D3.1. Kooperation und Vernetzung bei Werbemaßnahmen

Der Plan zur Entwicklung einer Kulturstraße kann Zugang zu neuen Geschäftsmöglichkeiten bieten und eröffnet somit Potential für: gesteigerte Produktverkäufe; einen weiteren Geschäftspartner zur Verbesserung eines Produkts oder Prozesses; zusätzliches Fachwissen. Anders als bei einer potentiellen Konkurrenz können die Partner durch Zusammenarbeit und Vernetzung Komplementaritäten nutzen und von Gemeinsamkeiten profitieren.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-1 Cammini d'Europa Branding
- 6A-GP-P4-4 Pilgrimage Routes in Austria (Pilgern in Österreich)
- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Baleares
- 6A-GP-P7-1 Black Forest Card (Hochschwarzwald Card)
- 6A-GP-P7-2 KIRA Cultural Tourism in the Heilbronn-Franken region
- 6A-GP-P8-4 Open Gates
- 6A-GP-P8-6 „I Cammini d'Europa“ membership
- 6A-GP-P12-3 Visitor guidance

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-LP-6 Stakeholder Analysis
- 6C-GI-P2-7 Via Amerina e delle Forre Bio-District
- 6C-GI-P2-8 Via Francigena route and signpost monitoring in Lazio region
- 6C-GI-P2-10 BIC Lazio ICult Viterbo Cultural Enterprise Incubator
- 6C-GI-P3-1 Property Management Rules
- 6C-GI-P5-1 „Adopt a monument“ programme
- 6C-GI-P6-6 Castles & Battles Route Association - Statute
- 6C-GI-P6-7 „Educational tours of Andalusia“ programme
- 6C-GI-P7-4 KIRA Joint Service Platform
- 6C-GI-P7-5 GHA Host Quality Branding
- 6C-GI-P7-6 KIRA Networking Table and Joint Platform
- 6C-GI-P8-1 NECSTouR - Statute
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P10-3 Plurio.net
- 6C-GI-P10-4 QuattroPole
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P11-1 Ecotourism Certification System
- ***Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt***
- 6D-OT-LP-6 ECR - A tour among Regional products of Excellence

D3.2. Werbemodalitäten der Kulturstraße

Eine Reihe von Werbemaßnahmen können für die Implementierung in Betracht gezogen werden:

- Entwicklung von Marken und Werbemaßnahmen zur Gegend, zum Thema, zu einem Produkt oder zur Kulturstraße selbst;
- Organisation von Touristenmessen und anderen Werbe-Veranstaltungen;
- touristische Angebote (Touristen-Karte, Touristen-Pakete);
- IKT-Produkte & -Dienstleistungen/Webseiten zum Thema der Kulturstraße/Virtuelle Fremdenführer/GPS Straßenkarten;
- Lern- und Schulungswerkzeuge (z. B. Fortbildungskurse zum Thema Pilgerreisen);

- Materialien (Handbücher, Broschüren, Landkarten und andere Drucksachen).

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P12-3 Visitor guidance
- 6A-GP-P8-6 „I Cammini d'Europa“ membership

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-P4-3 Study on cycle route quality criteria
- 6C-GI-P5-2 Birding Calvià branding
- 6C-GI-P6-7 „Educational tours of Andalusia“ programme
- 6C-GI-P7-4 KIRA Joint Service Platform
- 6C-GI-P10-1 Espace culturel Grande Région
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P11-2 Criteria for Evaluation of Village Tourism Potential
- 6C-GI-P12-1 Service design process toolkit
- 6C-GI-P12-3 Geocaching webpage visitor calculator
- 6C-GI-P12-4 Geocaching trackables in marketing

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-1 Impact of EU policies and measures undertaken on tourism
- 6D-OT-LP-7 Marketing and Branding of EC Routes

D3.3. Marketingprodukte

Eine Möglichkeit ist das Zusammenstellen von Touristen-Paketen und deren Bewerben im Internet, in gedruckten Katalogen oder über Internetseiten wie beispielsweise Tour Box.

Solche Paketangebote müssen sorgfältig formuliert, getestet und nutzbar sein. Sie können auch auf bestimmte Zielgruppen wie Familien oder Schulen zugeschnitten sein; in einem solchen Fall sind insbesondere Initiativen mit einzubeziehen, die auf touristische Ausbildung abzielen sowie die Möglichkeit, einen Austausch von Besuchergruppen zwischen den verschiedenen Regionen der Straße zu initiieren.

Auch Reiseveranstalter können sich beteiligen und Pakete entwickeln, die mit den Vorgaben zum Schutz und Erhalt der Umwelt der Kulturstraße vereinbar sind, beispielsweise durch Förderung von umweltfreundlichen Wegen und Infrastrukturen, bevorzugt solche mit wenig motorisiertem Verkehr. Kombinierte Tourpakete für verschiedene Regionen können zum Identitätsgefühl einer Kulturstraße beitragen; Beispiele gibt es von Tour Box, wo Pakete für 11 Kulturstraßen im Angebot sind.

Vorzeigeprodukte (wie in Absatz B3.4 beschrieben) können ebenfalls effektive Werbeartikel für eine Region der Kulturstraße und seine wirtschaftlichen Aktivitäten sein.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-P5-2 Odysseus in Balears
- 6A-GP-P6-1 Routes of el Legado Andalusi
- 6A-GP-P8-6 „I Cammini d'Europa“ membership

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-2 Transromanica Sales Manual
- 6C-GI-P4-3 Study on cycle route quality criteria
- 6C-GI-P5-2 Birding Calvià branding
- 6C-GI-P6-6 Castles & Battles Route Association - Statute
- 6C-GI-P6-7 „Educational tours of Andalusia“ programme
- 6C-GI-P10-5 Iter Vitis
- 6C-GI-P11-1 Ecotourism Certification System
- 6C-GI-P12-1 Service design process toolkit
- 6C-GI-P12-4 Geocaching trackables in marketing

Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt

- 6D-OT-LP-6 ECR - A tour among Regional products of Excellence

D3.4. Leistungsindikatoren des Straßenmarketings

In Absatz D2.4 wurde bereits die Bedeutung von quantitativen und qualitativen Indikatoren betont, um so den Erfolgsgrad bei der Implementierung des Routen-Plans und der darin enthaltenen spezifischen Aktionen zu messen. Ein solcher Beurteilungsansatz soll auch berücksichtigt werden, wenn die Effektivität der Werbeaktionen zu messen ist. Das bringt die Notwendigkeit mit sich, zusammen mit den anderen Partnern die geeignetsten Methoden für Datenanalyse und -auswertung festzulegen. Die Umsätze aus dem Verkauf von Waren oder Dienstleistungen, die Kundenanzahl, jährliche absolute und prozentuale Abweichungen sind mögliche Indikatoren hierfür.

CERTESS Good Practices zu diesem Aspekt

- 6A-GP-LP-3 CrossCulTour

CERTESS Governance Instruments zu diesem Aspekt

- 6C-GI-LP-1 Project Management Guidelines ISO 16003:2003
- 6C-GI-LP-3 EUToolKit
- 6C-GI-P5-4 Heritage project robustness index & matrix
- 6C-GI-P8-2 T4EST & PM4ESD project management
- 6C-GI-P11-3 Guidelines for measuring competitiveness in tourism
- 6C-GI-P12-3 Geocaching webpage visitor calculator
- 6C-GI-P12-6 Quality test form for tourism operators
- Weiterführende Dokumente aus dem CERTESS Projekt
- 6D-OT-LP-2 Indicators of sustainable development for tourist destinations. A guidebook
- 6D-OT-LP-5 SY CULTour - Joint Institutional Framework Analysis"