



INNOVATIONSREGION
MITTELDEUTSCHLAND

INDUSTRIEKULTUR IN MITTELDEUTSCHLAND

Potenzialstudie und Strategieempfehlungen

- Kurzfassung -

NEUE WEGE FÜR INNOVATION UND WERTSCHÖPFUNG

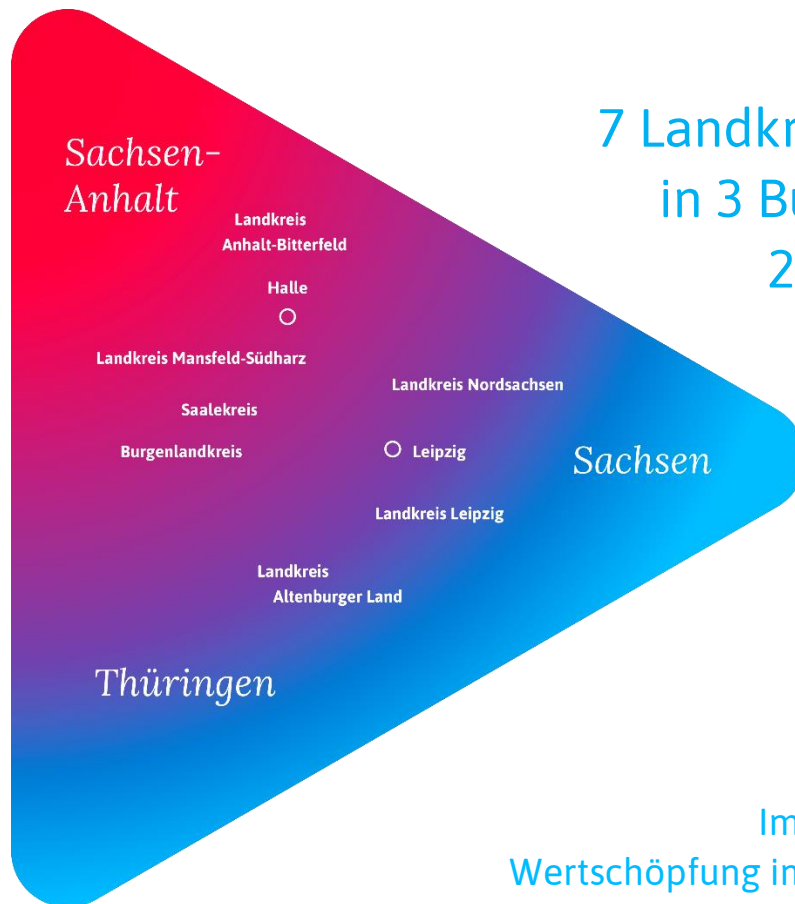
Strukturwandel in der Innovationsregion Mitteldeutschland

31.03.2022

Ein Projekt der



METROPOLREGION
MITTELDEUTSCHLAND



7 Landkreise und 2 Städte
in 3 Bundesländern mit
2 Mio. Einwohnern

Impulse für Innovation und Wertschöpfung im Mitteldeutschen Revier

Im Strukturwandelprojekt „Innovationsregion Mitteldeutschland“ entwickelt die Europäische Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD) gemeinsam mit den Landkreisen Altenburger Land, Anhalt-Bitterfeld, Burgenlandkreis, Leipzig, Mansfeld-Südharz, Nordsachsen und Saalekreis und den Städten Halle (Saale) und Leipzig neue Strategien und Projekte für Innovation und Wertschöpfung, um den Strukturwandel in der Region aktiv zu gestalten.

Bearbeitung

projekt2508 GmbH

Riesstraße 10

53113 Bonn

T: +49 (0)228-184967-0

www.projekt2508.de

dwif-Consulting GmbH

Sonnenstraße 27

80331 München

T: +49(0)89 - 237 028 90

www.dwif.de

INIK GmbH

Lipezkerstraße 47

03048 Cottbus

T: +49 (0)355 - 2909015

www.inik.eu

Gefördert aus Mitteln der Bundesrepublik Deutschland, des Freistaates Sachsen, des Landes Sachsen-Anhalt und des Freistaates Thüringen im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe: "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsinfrastruktur".

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

#moderndenken

Ausgangssituation

Der anstehende Ausstieg aus der Kohleverstromung stellt für Mitteldeutschland eine enorme Herausforderung dar. Um diesen Strukturwandelprozess nachhaltig zu gestalten, haben sich 7 Landkreise und 2 Städte (Anhalt-Bitterfeld, Mansfeld-Südharz, Saalekreis, Burgenlandkreis, Nordsachsen, Landkreis Leipzig, Altenburger Land, Stadt Leipzig, Stadt Halle (Saale)), unterstützt durch den Bund und die berührten Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, länderübergreifend als „Innovationsregion Mitteldeutschland“ organisiert. Im Zuge dessen sollen in der Region lokale und regionale Wertschöpfungspotenziale identifiziert, bewertet und in der Folge gemeinsam genutzt werden. Eines dieser Potenziale ist die Industriekultur.

Aufbauend auf ersten Handlungsempfehlungen der Projektgruppe Industriekultur der Metropolregion Mitteldeutschland aus dem Jahr 2019 wurde daher die Strategie und Potenzialstudie für die Industriekultur in Mitteldeutschland erarbeitet. Ein besonderer Fokus war dabei auf die länderübergreifende Vernetzung der Industriekultur zu legen.

Daraus ergaben sich folgende Projekt- und Studienziele:

- ▶ die Ausrichtung und Gestaltung der Industriekultur in Mitteldeutschland innovativ voranzutreiben,
- ▶ wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformationsprozesse im Ausgleich zwischen Tradition und Modernisierung zu fördern,
- ▶ Industrietourismus in einem ganzheitlichen Sinne zu entwickeln und gleichzeitig die Einbettung des Themenfelds in die touristische Gesamtstrategie zu gewährleisten,
- ▶ mit Industriekultur die regionale Identität und den Zusammenhalt der Zivilgesellschaft zu stärken,
- ▶ kreativwirtschaftliche Potenziale freizusetzen,
- ▶ die Vernetzung zwischen den Akteur*innen der Bereiche Tourismus, Kultur, Wirtschaft und Wissenschaft zu verstetigen,
- ▶ funktionierende, länderübergreifende und ggf. über die Innovationsregion hinausreichende Organisationsstrukturen zu konzipieren,
- ▶ umsetzungsreife Modellprojekte herauszuarbeiten.

Die Studie wurde in fünf Arbeitsschritten und -paketen erarbeitet

- ▶ Arbeitspaket 1 – Grundlagenerhebung
- ▶ Arbeitspaket 2 – Industrietourismus in Mitteldeutschland
- ▶ Arbeitspaket 3 – Industriekultur erleben und vermitteln
- ▶ Arbeitspaket 4 – Industriererbe bewahren und erforschen
- ▶ Arbeitspaket 5 – Zusammenführung und Handlungsempfehlungen

Analysen

Bestandsaufnahme der Standorte

Die Bestandsaufnahme von industriekulturell bedeutsamen Standorten innerhalb der Region war eine der zentralen Aufgaben. Für die Bestandsaufnahme wurden verschiedenste Quellen kombiniert, insbesondere Datenbestände aus vergangenen themenbezogenen Erfassungen, z.B. zum Jahr der Industriekultur in Sachsen, sowie von Projektbeteiligten.

Insgesamt umfasst die Bestandsaufnahme 331 Standorte, von denen 306 im vorgegebenen Untersuchungsgebiet der Innovationsregion Mitteldeutschland (Altenburger Land, Anhalt-Bitterfeld, Burgenlandkreis, Leipzig, Mansfeld-Südharz, Nordsachsen und Saalekreis und den Städten Halle (Saale) und Leipzig) verortet waren. 155 dieser 306 Einrichtungen liegen in Sachsen, 141 in Sachsen-Anhalt und 10 in Thüringen. Darüber hinaus wurden weitere 25 Standorte im Umfeld erfasst (insbesondere Landkreis Wittenberg, Stadt Dessau-Roßlau, Landkreis Mittelsachsen, Stadt Chemnitz). Alle Standorte wurden in einer Rohdatenbank (Excel) erfasst und strukturiert. Sie ist Nukleus und Keimzelle einer zentralen Content-Datenbank, die im Rahmen der weiteren Umsetzung aller Maßnahmen zu entwickeln ist.

Akteur*innen und Positionen

Im Zuge der Studie wurden die wichtigsten Akteur*innen strukturiert und in Form von Interviews in die Untersuchung einbezogen. Ein Kernergebnis war, dass eine fehlende Vernetzungs- und Koordinationsfunktion durch eine Institutionalisierung gestärkt werden sollte. Hinzu kommen Anforderungen an eine erhöhte Agilität und Flexibilität im Angesicht neuer Herausforderungen - wie etwa dem beschleunigten Strukturwandel, veränderte Anforderungen von Besucher*innen- und Zielgruppen, Partizipation der Bürger*innen, neue Impulse in der zeitgenössischen Kulturentwicklung etc.

Weitere zentrale Erkenntnisse waren:

- ▶ Identität, Wertschätzung und das Profil von Industriekultur müssen stärker entwickelt werden.
- ▶ Die Interviews zeigen: Vorhandene Prozesse und Strukturen passen nicht immer zu den Herausforderungen. Das gilt v.a. für finanzielle Ressourcen, Personal und Organisationsstrukturen.
- ▶ Die Expert*innen fordern zudem, die Identitätsstiftung stärker vom Menschen her zu denken, nicht von der Branche.
- ▶ Die Interviewten waren sich mehrheitlich einig, dass die geplanten Modellvorhaben zur Industriekultur in Mitteldeutschland, insbesondere vor dem Hintergrund der strukturwandelbedingten Förderkulissen in Sachsen und Sachsen-Anhalt, mit den Zuwendungsoptionen gekoppelt werden sollten.
- ▶ Mehrheitlich identifizieren die Interviewten für die Projektziele geeignete Koppelpotenziale. Auf diese Weise lassen sich Standorte in Sachsen und Sachsen-Anhalt



innerhalb der Strukturwandelkulisse des Investitionsgesetzes Kohleregionen mit dem BKM-Programm „InKult“ verbinden.

- ▶ Die Länder Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen verfügen bereits über umfassende eigene Erfahrungen (regionale Netzwerke, Straßen der Industriekultur, Zweckverbände, Themenjahre, strategische Konzepte, Projekthighlights, Schwerpunkt Museen) zum Thema Industriekultur. Sie sind aktuell im Begriff, aufbauend auf diesen Erfahrungen der letzten Jahre, entsprechende Netzwerke und Projektansätze auszubauen.
- ▶ Der Freistaat Sachsen verfügt im Bundesländervergleich über die umfassendsten Erfahrungen zum Thema Industriekultur.
- ▶ Auch in Sachsen-Anhalt verfügt man bereits über umfassende Erfahrungen, die sich auf ein gemeinsames Netzwerk zur Industriekultur in Mitteldeutschland übertragen ließen.
- ▶ In Thüringen wird das Thema „Industriekultur“ seit 2018 in besonderer Weise entwickelt und bildet einen kulturpolitischen sowie im Kontext der Kultur- und Kreativwirtschaft auch wirtschaftlichen Schwerpunkt.
- ▶ Die Kooperationsbereitschaft zum Thema Industriekultur ist innerhalb der drei beteiligten Länder unterschiedlich ausgeprägt. Es wurde aber deutlich formuliert, dass die „Schlagkraft“ in Bezug auf öffentliche Förderungen steigt, wenn sich die Akteur*innen auch länderübergreifend zusammenschließen. Dies spricht für einen Verbund innerhalb und mit einer länderübergreifenden Institution.
- ▶ Vor diesem Hintergrund wird durch die Interviewten auch angeregt, eine erweiterte Vernetzung zwischen Stadt und Umland zu fördern.
- ▶ Die im Rahmen des Vorhabens vorgeschlagenen Modellstandort-Typen werden mehrheitlich als zielführend angesehen. Die Definition von Standorttypen erhöht die strategische Ausrichtung der jeweiligen Standortentwicklungsansätze.
- ▶ Als sehr wichtig für die Metropolregion werden auch die vielen kleinteiligen Industriekultur-Projekte identifiziert. Diese Projektgruppen, Vereine, kleine Museen, lokalen Initiativen, etc. sollte man im Rahmen der Industriekulturansätze in Mitteldeutschland verstärkt „abholen“.

Fokus Tourismus

Für das Arbeitspaket Tourismus wurde eine umfangreiche Analyse durchgeführt, die sich aus verschiedenen Bausteinen zusammensetzt, u. a. eine Auswertung vorhandener Studien, Materialien und Leitfäden, Fachgespräche v. a. mit Vertreter*innen von Tourismusorganisationen im mitteldeutschen Raum, eine standardisierte Online-Befragung von industrietouristischen Einrichtungen sowie eine Bestandsaufnahme und Analyse der industrietouristischen Substanz im Untersuchungsgebiet. Ausgewählte Erkenntnisse aus der Analyse:

Touristische Bedeutung der Industriekultur

Die Marktforschung zeigt ein grundsätzlich großes Interessenspotenzial für die Industriekultur, wobei das größte Besucherpotenzial von der eigenen Bevölkerung in Mitteldeutschland ausgeht. Das Industriekultur-Image von Mitteldeutschland ist jedoch noch eher schwach ausgeprägt. Industriekulturelle Themen im engeren Sinne bilden für privat motivierte Übernachtungsreisen nur in Ausnahmefällen den eigentlichen Reiseanlass. Höher ist die Relevanz des Industriekulturmotivs als Auslöser im Tagestourismusbereich. Daher stellt die Verbindung von industriekulturellen mit massentauglichen touristischen Themen wie Kultur im Allgemeinen, Radtourismus, Wandern, Naturerlebnis oder Kulinarik die erfolgsträchtigste Strategie für die Produktentwicklung und Vermarktung im mitteldeutschen Raum dar. Darüber hinaus spielt die Industriekultur für die touristische Produktentwicklung und das Marketing der Tourismusorganisationen bisher eine eher nachgeordnete Rolle.

Zielgruppen für die Industriekultur

Das mögliche touristische Zielgruppenspektrum reicht in diesem Themenfeld von Industriekulturinteressent*innen, generell an Kultur interessierten Menschen oder Familien mit Freizeitmotiven über Besuchergruppen unterschiedlichster Art bis hin zu Fachbesucher*innen mit speziellen Bildungsinteressen oder Besucher*innen von Events. Die Zielgruppe von Personen für die Industriekultur im engeren Sinne (Hauptaktivität und auslösendes Reisemotiv) wird quantitativ als begrenzt eingeschätzt. Auch hier bestätigt sich, dass sich durch thematische Kombinationen und/oder durch besondere Angebote eine höhere Breitenwirkung und damit Verjüngung des Themas erzielen lässt.

Wettbewerbsumfeld und Marktanforderungen

Der Blick in den industrietouristischen Markt gibt Hinweise darauf, in welchem Wettbewerbsumfeld sich Mitteldeutschland behaupten muss und zeigt auch interessante Ansätze für die touristische Inwertsetzung der Industriekultur auf. Wichtige Erfolgsfaktoren sind die attraktive Außenpräsentation der Industriekultur, die Orientierung an touristischen Nachfrager*innen, inhaltliche Angebotserweiterung und ein attraktives Komplementärangebot, neue und erweiterte Nutzungsformen, Interaktion und spielerische Elemente sowie die Vernetzung mit der Region und ihren Unternehmen, Lobbyarbeit und Engagement für eine lebendige Industriekultur.

Trends im Kulturtourismus

Für die strategische Erschließung der industriekulturellen Potenziale in Mitteldeutschland haben die folgenden (kultur-)touristischen Trends Relevanz:

- ▶ Qualität entlang der gesamten touristischen Leistungskette
- ▶ Erlebnisorientierung und Authentizität
- ▶ Inhaltliche Tiefe vs. Erlebnis für unterschiedliche Zielgruppen
- ▶ Ländlicher Raum und Entdeckungen abseits der klassischen Pfade
- ▶ Digitalisierung
- ▶ Änderungen des Reiseverhaltens im Kontext der Pandemie.

Bestandsaufnahme: Umfang, Art und Attraktivität

Der Bestand an (technischen) Denkmälern, (geschützten) Gebäuden und Besuchereinrichtungen, die sich mit der Geschichte und Zeugnissen der industriellen Entwicklung in Mitteldeutschland und ihrer gesellschaftlichen Bedeutung auseinandersetzen, ist in Mitteldeutschland grundsätzlich sehr groß. Trotz des auf den ersten Blick sehr umfangreichen Bestands reduziert sich das für den Tourismus relevante Angebot bei genauerer Betrachtung deutlich. Nach Ausschluss der für eine touristische Nutzung kaum geeigneten Angebote verbleiben ca. 100 Einrichtungen unterschiedlichster Typen, unter denen wiederum die Angebotsqualität in touristischer Hinsicht sehr stark variiert. Nur ein überschaubarer Bestand besteht aus hochwertigen Angeboten mit annähernd Leuchtturmcharakter.

Insgesamt kann das vorhandene Angebot derzeit grundlegende Anforderungen von Gästen vielfach nicht erfüllen. Die Industriekultur hat ein großes Potenzial, aber gerade in Mitteldeutschland muss zunächst noch viel grundsätzliche Entwicklungsarbeit geleistet werden, bevor die Vermarktung der industriekulturellen Angebote auf eine höhere Ebene geführt werden kann. Ein Einsatz als touristisches Leitprodukt oder Ankerangebot kommt im derzeitigen Entwicklungszustand nur in wenigen Fällen in Frage.

Stärken-Schwächen-Analyse

Grob auf den Punkt gebracht sind die touristischen Entwicklungsperspektiven des Themas Industriekultur in Mitteldeutschland angesichts der Angebotsdichte und des Engagements der Akteur*innen als grundsätzlich gut zu bewerten. Zudem ist die Eignung der Industriekultur als verbindende thematische Klammer für den mitteldeutschen Raum sehr wertvoll. Es gibt auch kaum direkte Konkurrenz in diesem Themenfeld, da nur wenige Destinationen touristisch in erster Linie auf die Industriekultur setzen. Allerdings besteht mit dem Ruhrgebiet ein sehr starker Wettbewerber, der seit vielen Jahren mit hohem Investitionsaufwand das Thema Industriekultur entwickelt und touristisch in Wert setzt und sich dadurch inzwischen erfolgreich positioniert hat. Von diesem touristischen Entwicklungsstand ist Mitteldeutschland noch weit entfernt.

Auf der anderen Seite wird „Industriekultur“ als Einzelbegriff kaum Thema sein, das für eine große Zahl an Gästen allein reiseauslösend(!) sein wird. Gerade in der Vermarktung ist vielmehr auf die Verortung in den Destinationen, auf Einzelthemen darunter und auf die Verbindung mit massentauglichen Tourismusthemen zu setzen. Ein großes Defizit zur Erschließung dieser Potenziale bilden jedoch die derzeitige Angebotsqualität, die inhaltliche Aufbereitung und die Produktentwicklung, die noch deutlich ausgebaut werden müssen.

Leitlinien und Story

Die Analysen haben gezeigt, dass die Entwicklung einer lebendigen Industriekultur in Mitteldeutschland einer klaren strategischen und auch operativen Leitlinie bedarf. Im Fokus steht die Idee der „Lebendigen Industriekultur“, die einen Bogen von der Vergangenheit bis in die Zukunft schlägt. Über den Denkmalschutz und die museale Aufbereitung hinaus greift sie kulturelle Ressourcen aktueller und zukünftiger Industrie auf. Dabei berücksichtigt das Konzept sowohl materielle Artefakte als auch Werte, Lebensweisen und Ansichten.

Die Leitidee und Mission

Wir schaffen eine lebendige Industriekultur – für Bevölkerung, Unternehmen, Gäste und Kommunen.

Diese Lebendigkeit beinhaltet den Willen zur Auseinandersetzung mit dem Wandel, mit der Vergangenheit der Industriekultur und ihrer aktiven Gestaltung in Gegenwart und Zukunft, mit (Schöpfungs-)Kraft und Energie, Neugier und Kreativität, Mut und Risikofreude.

Die Leitlinien

- ▶ Profil: Wir schaffen ein nach außen wiedererkennbares Profil der Industriekultur in Mitteldeutschland.
- ▶ Identität: Industriekultur trägt nach innen dauerhaft zur regionalen und lokalen Identität bei und bietet Identifikationsflächen für alle Akteur*innen und Bürger*innen.
- ▶ Qualität und Nachhaltigkeit: Eine durchgehende Qualitätsorientierung sowie Nachhaltigkeit in allen Strategien und Maßnahmen bestimmt das Handeln der Akteur*innen.
- ▶ Vernetzung und Organisation: Industriekultur wird künftig länder-, akteurs- und aufgabenübergreifend vernetzt.
- ▶ Raumbezug: Industriekultur fördert stets eine nachhaltige Raum- und Stadtentwicklung.
- ▶ Vermittlung: Die Industriekultur wird künftig ganzheitlich, lebendig und vernetzt vermittelt.
- ▶ Wertschöpfung: Industriekultur schafft branchenübergreifend neue Werte und regionalwirtschaftliche Effekte.

Identität, Profil und Leitgeschichte – die Story

Neben der strategischen Grundausrichtung bedarf die Industriekultur in Mitteldeutschland einer inhaltlichen und semantischen Klammer. Sie fungiert als aktivierende und motivierende Leitgeschichte – ein Narrativ.

Die Leitgeschichte: Erneuerung und Transformation

Die Industriekultur in Mitteldeutschland steht für den permanenten Wandel und die Wiedergeburt des gesamten Kulturraums. Sie „verlebendigt“ die Umbruchserfahrungen und Transformationen des Kulturraums. Sinnbildlich dafür steht auch die transformierende Verstofflichung und Veredelung der Ressourcen, der permanente „Materialwandel“.

Künftig schafft die Industriekultur aufbauend auf eine Ethik der Erneuerung den Ausgleich zwischen ökonomisch-industriellen, wertschöpfenden sowie gesellschaftlich-sozialen Interessen und dem Erhalt und der Regeneration von Natur- und Kulturlandschaft.

Die Menschen der Region sind darin aktive und agile Gestalter*innen dieses eigenen Lebensraums. Die Gestaltung der lebendigen Industriekultur ist ihre andauernde Aufgabe und Mission.

Da mit dieser Leitgeschichte die Eigenarten der Industriekultur noch nicht in allen Facetten abgebildet werden kann, wird die Leitgeschichte durch drei Subgeschichten und Narrative ergänzt, die durch folgende Begriffe gekennzeichnet sind:

- ▶ Raffinesse und Bravour ...erzählt die Geschichte der großen Ingenieurskunst, die sich in den technischen Errungenschaften, Innovationen und auch Improvisationen widerspiegelt, die bis heute die Industrie der Region prägen.
- ▶ Umbruch als Aufbruch ...erzählt die Geschichte der Menschen, Arbeiter*innen und Bürger*innen im Wandel der Zeitläufe: Persönliche Umbrüche und persönliche Aufbrüche angesichts der vergangenen und aktuellen Disruptionen in der industriellen Entwicklung.
- ▶ Geschundene und wiedergefundene Landschaft ...erzählt die Geschichte der Ressourcenlandschaft Mitteldeutschland, die ihrer Ressourcen zunächst beraubt wurde und wird, jetzt jedoch als Ressource der Erneuerung überformt und in ein neues Gleichgewicht gebracht wird.

Handlungsfelder und Maßnahmen

Erleben und Vermitteln

Vermittlungskonzept

Mit der Story und ihren Inhalten lässt sich die Vermittlung der lebendigen Industriekultur in Mitteldeutschland grundsätzlich strategisch und inhaltlich neu ausrichten. Vertiefend zu den oben skizzierten Leitlinien soll die Vermittlung der lebendigen Industriekultur in Mitteldeutschland folgende grundlegenden Ziele erreichen:

- ▶ Wissen und Verstehen
- ▶ Verstehen/Erlernen von Fähigkeiten und Methoden
- ▶ Einfluss auf Aktivitäten und Verhalten
- ▶ Haltung und Meinungsbildung
- ▶ Inspiration

Dabei sollten folgende Erfolgsfaktoren der Vermittlung berücksichtigt werden:

- ▶ Besucher*innen- und Bürger*innenorientierung
- ▶ Zielgruppengerechte Formatvielfalt und Vertiefung
- ▶ Objekt- und Standortbezug
- ▶ Vernetzte Vermittlung
- ▶ Prozessverständnis und Ressourcenverfügbarkeit

Zu den Maßnahmen der Vermittlung gehören:

- ▶ Verständigung über die Leitlinien und Story sowie Vermittlungsziele (Schlüsselmaßnahme)
- ▶ Qualifizierung der IndustrieKultur-Marker und Entwicklung eines „Siegels“ auf Basis der Identität und Leitgeschichten (Schlüsselmaßnahme)
- ▶ Die Weiterentwicklung der Content-Datenbank als Grundlage eines zentralen Datenmanagements (Schlüsselmaßnahme)
- ▶ Definieren und Kommunizieren einer „Mental-Map“ (kognitiven Karte) der Industrieregion und Ressourcenlandschaft Mitteldeutschland
- ▶ Erzählworkshops und Vor-Ort-Prozesse zur Entwicklung von Teilregionen
- ▶ Entwicklung von Leitformaten und -kanälen für die Vermittlung
- Ausarbeitung eines Förderprogramms zur Erneuerung der Vermittlung am Standort sowie Handbücher und Leitfäden zur Entwicklung wiedererkennbarer Vermittlungsmodule (Schlüsselmaßnahme)

- Zentrale Website und Website-Framework als Portal(e) in die lebendige Industriekultur der Region (Schlüsselmaßnahme)
- Zentrale App (Progressive Web-App) als Portal in die Industrieregion
- Netzwerkkonzept für ein gesamregionales Netzwerk für die Industrielerlebnismuseen Mitteldeutschland
- Museumspädagogisches Gesamtkonzept und Schulmarketing mit modularem Aufbau
- Entwicklung eines Outreach-Konzept mit Anschlussmöglichkeiten
- Entwicklung von Leitveranstaltungen und Events

Tourismusstrategie

Die Tourismusstrategie zur Industriekultur in Mitteldeutschland richtet sich an verschiedene Adressat*innen und soll so ein breites Verständnis für wichtige strategische Grundüberlegungen aus touristischer Sicht gewährleisten. Dabei versteht sie sich nicht nur als Orientierung und Hilfestellung für die unmittelbaren Akteur*innen und Leistungsanbietenden im Bereich der Industriekultur, sondern auch für die Verantwortlichen in den Tourismusorganisationen, in der Verwaltung sowie die Politiker*innen auf Bundesland-, Destinations- und Ortsebene. Im Fokus der Strategie steht die Zielstellung, das industriekulturelle Angebot Mitteldeutschlands für den Tourismus zu erschließen bzw. weiterzuentwickeln. Insgesamt setzt sich die Tourismusstrategie aus sechs Bausteinen zusammen, in denen jeweils vertiefende Informationen aufbereitet werden.

- ▶ Strukturierung des touristischen Angebotes (in Ankerangebote, weitere touristische Angebote der Industriekultur, Kreativimpulsgeber*innen und komplementäre Angebote)
- ▶ Zu beachtende Erfolgsfaktoren für touristische Angebote (Nutzung für die gezielte Entwicklung)
- ▶ Zielgruppen für die Industriekultur (zielgruppenspezifische Aufbereitung, Vermittlung, Angebotsentwicklung und Vermarktung, Orientierung an den touristischen Zielgruppen der Bundesländer)
- ▶ Priorisierung des Entwicklungsbedarfes (zielgerichtete investive Entwicklung des industriekulturellen Angebots)
- ▶ Definition von Erlebnisräumen (Leitgeschichte und Subgeschichten, kulturelle Marker und/oder Ankerangebote, konkrete Nutzungen, komplementäre touristische Angebote)
- ▶ Touristische Vermarktung (nicht zwingend unter dem Begriff „Industriekultur“ oder für den gesamten Raum)

Für die touristische Inwertsetzung der Industriekultur in Mitteldeutschland empfiehlt die Strategie konkrete Maßnahmen, die sich den folgenden Handlungsfeldern zuordnen lassen: Bestandsbewertung, (Infrastruktur-) Entwicklung und Förderung, Produktgestaltung, Netzwerk, Vermarktung sowie Koordinierung. Da dies nur in einem Schlußschluss

aller Akteur*innengruppen möglich ist, formuliert die Strategie sowohl Handlungsbedarfe auf Mitteldeutschlandebene als auch auf den anderen Ebenen. Zu den Schlüsselmaßnahmen zählen

- ▶ Förderprogramm für die bauliche und inhaltliche touristische(!) Aufwertung des Angebots
- ▶ Förderung von mind. zwei bis drei Industriekultur-Erlebnisräumen
- ▶ Touristische Produktentwicklung (Fokus Zielgruppen, Erlebbarkeit und besondere Erlebnisse)
- ▶ Aufsetzen eines bundesländerübergreifenden Industriekultur-Events
- ▶ Weiterentwicklung einer bestehenden Route zur zentralen Verbindungsachse für die Industriekultureinrichtungen in Mitteldeutschland
- ▶ Schaffung einer bundeslandübergreifenden Informations- und Buchungsplattform.

Gestalten und Weiterentwickeln

Im Arbeitspaket „Gestalten und Weiterentwickeln“ liegt der Schwerpunkt auf der Standortentwicklung nicht mehr betriebsnotwendiger Industriebauten. Industriebrachen stellen eine Ressource dar, die mit der Nachnutzung reaktiviert wird.

Im Rahmen des Projektes wurden vier Strategietypologien entwickelt, die als Orientierung für die Auswahl der vier Modellstandorte dienen. Auf Grundlage der im Vorfeld definierten Strategietypologien wurden zahlreiche Standorte vorgeschlagen. Die Vorschläge mündeten in einem mitteldeutschen Standortpool und sind Grundlage für die Etablierung eines Netzwerkes zur Standortentwicklung. Gemeinsam mit einem Auswahlgremium wurden in einem mehrstufigen Verfahren die vier Modellstandorte bestimmt, neben weiteren Sonderstandorten. Die ausgewählten Standorte sind:

1. Knopffabrik Schmölln
2. Malakow-Turm Helbra
3. Schokoladenfabrik Zetti, Zeitz
4. Alte Spitzenfabrik Grimma

Im Rahmen des Projektes wurde gemeinsam mit den Akteuren vor Ort eine Vorgehensweise zur Standortentwicklung definiert, die als grober Fahrplan für die kommenden Monate dienen soll.

Erfolgsfaktoren für die weitere Arbeit der Standortentwicklung lassen sich aus den Ergebnissen an den Modellstandorten ableiten. Diese können wie folgt beschrieben werden:

Strategietypologien helfen bei Übertragbarkeit

Die vorab aufgestellten vier Strategietypologien zur Industriekultur in Mitteldeutschland sind hilfreiche Orientierungen. Da sie gemeinschaftlich von den drei beteiligten Ländern entwickelt wurden, bilden sie eine gute Grundlage, um auch in Zukunft mit neuen Modellvorhaben gemeinsame Ziele zu verfolgen.

Vom Strategischen zum Konkreten

Auch die Entwicklung nicht mehr betriebsnotwendiger Altindustriebauten erfolgt nach bewährten Methoden der Projektentwicklung. Zwingend erforderlich ist es, zunächst alle baulichen, planerischen, wirtschaftlichen und auch politischen Rahmenbedingungen zu erfassen und kritisch zu bewerten. Erst dann sollte die eigentliche Leitidee zur Zukunft des Standortes definiert und gemeinsam bei hoher Verbindlichkeit vereinbart werden. Und schließlich wird danach der Fahrplan zur Umsetzung entwickelt.

Jeder ist anders, keiner ist gleich

Altindustriestandorte sind „Individualisten.“ Die Rahmenbedingungen mögen sich auf den ersten Blick von Fall zu Fall ähneln. Tatsächlich sind alle Standorte aber anders. Es ist also erforderlich, die konkreten Rahmenbedingungen vor Ort zu verstehen und die damit verbunden spezifischen Herausforderungen einzuschätzen. Eine allgemeine Übertragbarkeit von Erfahrungen oder gar ein grundsätzlich gültiger Handlungsleitfaden sind ausgeschlossen. Auf Grundlage der Strategietypologien und allgemeinen Fragestellungen muss demzufolge eine standortspezifische Vorgehensweise gewährleistet werden.

Lasst die Profis ran

Ein mitteldeutsches Netzwerk an innovativen Industriekulturstandorten auf der Grundlage der beschriebenen Strategietypologien erfordert viel planerische, politische und damit auch organisatorische Kraft. Ohne eine dauerhafte, externe, fachlich qualifizierte Begleitung eines schlanken Expertenteams, die im gesamten Raum für ausgewählte Revitalisierungsprojekte zu Altindustrieanlagen zuständig ist, wird es kaum zum erwünschten Netzwerk der Industriekultur in Mitteldeutschland kommen. Die externe Projektbetreuung der konkreten Vorhaben vor Ort ist ein zentrales Thema für eine Zukunft der „Industriekultur“ in Mitteldeutschland – den Gesamtraum adressierende Strukturen dafür müssen professionell sein und verstetigt werden.

Bewahren und Erforschen

Im Rahmen des Arbeitspaketes „Bewahren und Erforschen“ wurde zwei zentrale Fragestellungen bearbeitet. Zum einem wurde die Frage nach einer möglichen Neustrukturierung der mitteldeutschen Wirtschaftsarchive gestellt. Zum anderen wurden Möglichkeiten aufgezeigt, das bürgerwissenschaftliche Engagement zu bündeln, zu professionalisieren und besser zugänglich zu machen. Hintergrund für beide Fragestellungen ist der länderübergreifende gemeinsame Wirtschaftsraum in Mitteldeutschland. Gerade im Bereich der Wissenssammlung und -vermittlung empfiehlt sich eine gemeinsame Strategie, da die inhaltliche Grundlage unabhängig von heutigen administrativen Grenzen existiert.

Konzeption zur Neustrukturierung der Wirtschaftsarchive

Für Mitteldeutschland wird ein gemeinsames Wirtschaftsarchiv vorgeschlagen, das sich am Vorbild bereits bestehender regionaler Wirtschaftsarchive orientiert. Ziel ist die Effizienzsteigerung durch gemeinsame Arbeit sowie die Erweiterung des bestehenden Angebots durch stärkere länderübergreifende Professionalisierung. Mit einem mitteldeutschen Wirtschaftsarchiv sollen Wissenschaft und Wirtschaft stärker vernetzt werden und die Serviceangebote für die Wirtschaft verbessert werden.

Dokumentations- und Vermittlungskonzept mit bürgerwissenschaftlichen Ansätzen

Die zahlreichen Aktivitäten im Rahmen bürgerwissenschaftlicher Forschung sollen professionalisiert werden. So wird das vorhandene Wissen zum einen bewahrt und dokumentiert und zum anderen vermittelt bzw. zugänglich gemacht. Die Professionalisierung und Vermittlung wird über eine noch einzurichtende Koordinierungsstelle geleistet.

Umsetzungsmodelle

Sowohl die Analysen als auch die Ausarbeitung der Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern haben für die länderübergreifende sowie ganzheitliche Entwicklung der lebendigen Industriekultur ein Steuerungs- und Koordinationsdefizit offenbart. Daher ist es eine zentrale Herausforderung, die nötigen organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen für eine Umsetzung aller Maßnahmen zu schaffen.

Die folgenden Ziele stellen eine Art Kriterienkatalog dar, anhand dessen ein neues Organisationsmodell zu bewerten ist. Die Ziele sind:

- ▶ Ein Interessen- und Zielausgleich sowie eine Verbesserung der Prozess-, Netzwerk- und Kooperationsfähigkeit aller Partner*innen
- ▶ Die aktive Einbindung, Partizipation und Motivation aller Akteure und Interessengruppen
- ▶ Eine Professionalität im Prozess- und Projektmanagement und der Aufgabenerfüllung
- ▶ Flexiblere und schnellere Entscheidungswege unter allen Beteiligten, Handlungsflexibilität
- ▶ Ein solides finanzielles Fundament zur dauerhaften Sicherung aller Maßnahmen
- ▶ Nutzen-, Kosten- und/oder Leistungssynergien: Effizienzsteigerung durch Kooperation
- ▶ Ein kreativer Austausch und Innovationsfähigkeit
- ▶ Die Kanalisierung der Kommunikation - nach innen wie außen

Grundsätzlich zeigen die aufgezeigten Handlungsfelder und Maßnahmen, dass wir in einer komplexen Struktur verschiedener Handlungsebenen agieren:

- ▶ Mitteldeutsche Ebene / länderübergreifend
- ▶ Landesebene / Bundesländer

- ▶ Regionale bzw. lokale Ebene der Landkreise und Kommunen
- ▶ Standortbezogene Ebene

Im Rahmen der Studie wurden die anstehenden Aufgaben diesen verschiedenen Ebenen zugeordnet.

Aus diesen Grundlagen wurden vier mögliche Umsetzungsmodelle abgeleitet

- ▶ Modell 0: „Weiter so“ - Status Quo plus: In diesem Modell soll sich das bestehende Netzwerk und die bestehenden informellen Gremien evolutionär weiterentwickeln.
- ▶ Modell 1: „3-Länder-Eck“ - Länderübergreifende Arbeitsgruppe: Dieses Modell setzt vorrangig auf eine Koordination auf „höchster“ Ebene der Gebietskörperschaften - der Bundesländer. Im Mittelpunkt steht eine institutionalisierte Arbeitsgruppe für den länderübergreifenden Austausch zur Koordination und Steuerung der Gemeinschafts-, Kopplungs- und Kooperationsprojekte.
- ▶ Modell 2: Clustermanagement - „Lebendige Industriekultur“: Ein institutionalisiertes Cluster- und Themenmanagement mit Steuerungs- und (operativen) Managementstrukturen ist geeignet auch die heterogenen Akteursstrukturen und vielfältigen Vorhaben innerhalb der Industriekultur zu koordinieren.
- ▶ Modell 3: „Große Lösung“ - (Höherer) Kommunalverband: Im Modell der „Großen Lösung“ wird der lebendigen Industriekultur in Mitteldeutschland demnach ein eigener Zweckverband gewidmet, der den Ansprüchen an die Entwicklung in höchstem Maße gewachsen wäre.

Ausblick

Die Strategie und Potenzialstudie hat in einem umfassenden Ansatz die Entwicklungsmöglichkeiten einer lebendigen Industriekultur in Mitteldeutschland aufgezeigt. Dabei hat sie ein Portfolio an Maßnahmen ausgebreitet, das über einen mehrjährigen Zeitraum hinweg umzusetzen ist.

Von besonderer Bedeutung ist es, Industriekultur aus der überwiegend rückschauenden Perspektive zu lösen. Die „lebendige Industriekultur“ ist das zentrale Selbstverständnis der Region. Damit verbindet sich nicht nur eine zeitliche Erweiterung der Perspektiven, auf Gegenwart und Zukunft, sondern auch eine funktionale und emotionale Erweiterung: Industriell begründete Wertschöpfung bleibt auf diese Weise ein zentrales Ziel. Und: Menschen werden sich auch künftig emotional mit der industriellen Entwicklung als essenziellem Bestandteil der eigenen Lebenswirklichkeit in der Region auseinandersetzen.



INNOVATIONSREGION
MITTELDEUTSCHLAND

Kontakt

Metropolregion Mitteldeutschland Management GmbH
Schillerstraße 5
04109 Leipzig

Handlungsfeld Tourismus und Kultur

Annett Kautz

0341 / 600 16 – 265

kautz@mitteldeutschland.com

www.mitteldeutschland.com

www.innovationsregion-mitteldeutschland.com

Ein Projekt der



METROPOLREGION
MITTELDEUTSCHLAND