



Kurt Luger

Leitbilder für das Welterbe Mission Statements for Cultural Heritage

„Flach spün und hoch gwinna“ – so beschrieb der große Ernst Happel, Österreichs erfolgreichster Fußballtrainer, sein Leitbild und Konzept für eine Mannschaft, die alle schlagen kann. Er wusste auch, dass man ein Leitbild umsetzen muss, wenn es Sinn haben sollte. So gewann er den Europacup der Landesmeister zweimal, mit einem deutschen und einem niederländischen Team.

“Play low and win high” is how Ernst Happel, Austria’s most successful football coach, described his mission statement and concept for a team to beat all other teams. He also knew that a mission statement has to be implemented to be meaningful. In this way he won the European Champions Cup (the present-day Champion’s League) twice, once with a German team and once with a Dutch team.

Andere Große kommen auch mit wenigen Sätzen aus, die Lufthansa etwa oder BMW. Allerdings werden in ihren detaillierten Tätigkeits- bzw. Nachhaltigkeitsberichten die soziale und ökologische Verantwortung, das Geschäftsmodell, der Stakeholder-Dialoge etc. ausführlich dargestellt. Komplexe Aufgaben wie die Bewahrung und Entwicklung von Welterbestätten, die zumeist von regionaler oder sogar überregionaler Bedeutung sind, verlangen entsprechend elaborierte Managementpläne. Sie legen fest, wie die im Leitbild formulierte Vision in einem bestimmten zeitlichen und finanziellen Rahmen umzusetzen ist.

Vision und Zielsetzung

Ein Leitbild enthält das gemeinsam erarbeitete Einverständnis über die zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens, eines Ortes, einer Region. Wenn es sich um eine Welterberegion handelt, sind die entsprechenden Zielsetzungen in einem Kontext zu sehen, dessen hervorragendes Merkmal die Beherrschung eines Erbes der Menschheit ist, das damit eine bevorzugte Position einzunehmen hat. Ein Leitbild formuliert einen längerfristig verbindlichen Orientierungsrahmen für die weitere Entwicklung. Es stellt das Selbstverständnis und die Grund-

Other major players like Lufthansa or BMW also manage with just a few sentences. However, in their detailed operating and sustainability reports respectively, social and ecological responsibility, business models, stakeholder dialogues etc. are described in detail. Complex tasks such as the preservation and development of World Heritage Sites, which are usually of regional or even of supra-regional significance, require suitably elaborated management plans. They define the way in which the vision formulated in the mission statement can be implemented within a specified temporal and financial framework.

Vision and Objective

A mission statement contains the jointly developed understanding on the future orientation of a com-

Die vier Bürgermeister der Welterbegemeinden und eine Kulturreferentin beim Arbeitstreffen zu den österreichischen Fundstellen der UNESCO-Welterbestätte "Prähistorische Pfahlbauten" in Mondsee 2011

The four mayors of the World Heritage Municipalities and one of the people responsible for Cultural Affairs at a meeting concerning the Austrian locations of the UNESCO World Heritage Site "Pre-historic Pile Dwellings" at Mondsee in 2011

© Bruno Maldoner

prinzipien dar, zu denen sich die Region bekennt, und es wirkt motivierend und handlungsanleitend für die Bewohner der Welterberegion. Gleichzeitig wird eine Vision entworfen und werden Ziele gesteckt, die man in einem bestimmten Zeitraum erreichen möchte.

Für jede Neueinreichung auf der Welterbe-Liste verlangt die UNESCO eine solche visionäre Auseinandersetzung mit dem Welterbe und eine strategische Ausrichtung des Managements, die auf einem Planungsprozess basiert. Es sind die Fundamente einer positiven Weiterentwicklung, wie sie von der Welterbekonvention intendiert wird: Sie bilden die operativen Handlungsanleitungen für das Management, das die Aufgabe hat, die nationalen, legalen und sonstigen Möglichkeiten des Schutzes wie Raumordnung, Flächenwidmung, Denkmalschutz, Baurecht etc. anzuwenden, aber auch die wirtschaftlichen Potenziale etwa im Tourismus und in der Regionalentwicklung angemessen zu nützen. Hier liegen die größten Herausforderungen. Ist der Tourismus unbedeutend, fehlen dessen Einnahmen für die Erhaltung. Entwickelt er sich unkontrolliert, erzeugt er nur viel Verkehr aber wenig Wertschöpfung. Konfliktpunkte finden sich auch in unterschiedlichen Nutzungsvorstellungen, der Erschließung von Naturräumen, in der Erhaltung eines architektonischen Ensembles und grundlegend in der Interpretation des erwünschten kulturellen Wandels. Bewahrender Fortschritt als übergeordnetes Ziel muss daher definiert und außer Streit gestellt werden. Diese Vision entsprechend zu kommunizieren und in Kultur- und Bildungsangeboten zu vermitteln, d.h. den Geist der Welterbekonvention zur Entfaltung zu bringen, gilt als die große kulturelle Aufgabe des Managements.

Welterbe und nachhaltige Entwicklung verbinden

Die größte Herausforderung für das Welterbe-Management besteht darin, den Welterbe-Status mit den Erforder-

nissen einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu verbinden. Das heißt den Auftrag zur Bewahrung des einzigartigen kulturellen Erbes umzusetzen und dabei die lokale Bevölkerung so einzubinden, dass sie diese Aufgabe als Selbstverpflichtung betrachtet. Partizipation als Stichwort – es sind in erster Linie die Bewohner der Region, Personen aus Kunst und Kultur, Bildung und Wissenschaft, Naturschutz und Tourismus, Wirtschaft und Politik, die einen gemeinsamen Leitbildentwurf erstellen. Dieser sollte von den betroffenen Gemeinden beschlossen werden und zu einem Managementplan als operatives Instrument verarbeitet werden. Dort sind auch die Kriterien und Zielsetzungen so nachvollziehbar formuliert, dass eine Evaluierung der Leistung erfolgen kann. Was theoretisch aufwändig klingt, wird auch in der Praxis nicht einfacher, denn letztlich geht es um integrative Lösungen von kulturellen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Aufgaben im Kontext eines regionalen Entwicklungsplanes.

Prof. Dr. Kurt Luger, UNESCO-Lehrstuhl „Kulturelles Erbe und Tourismus“, Professor am Fachbereich Kommunikationswissenschaft der Universität Salzburg. Einschlägige Publikationen: Kulturelles Erbe und Tourismus (Hg. mit Karlheinz Wöhler), Innsbruck 2010; Welterbe und Tourismus (Hg. mit Karlheinz Wöhler), Innsbruck 2008.

Kurt Luger, UNESCO Chair in "Cultural Heritage and Tourism", associate Professor in the Department of Communication Science at the University of Salzburg. Relevant publications: Kulturelles Erbe und Tourismus (Ed. Kurt Luger, Karlheinz Wöhler), Innsbruck 2010; Welterbe und Tourismus (Ed. Kurt Luger, Karlheinz Wöhler), Innsbruck 2008.

Kurt.Luger@sbg.ac.at
www.kurt-luger.at

pany, place or region. In the case of World Heritage regions the appropriate objectives have to be seen in a context whose distinctive characteristic is the preservation of mankind's heritage which must then occupy a privileged position. A mission statement formulates a binding longer-term guidance framework for further development. It describes the "self-conception" and fundamental principles to which the region subscribes and it has a motivating effect on and provides an impetus to action for the inhabitants of the World Heritage region. Simultaneously, a vision is created and targets defined which should be attained within a certain time frame.

For each new submission for inclusion on the World Heritage List UNESCO requires a visionary confrontation of this nature with the World Heritage Site and the strategic direction of its management which is based on a planning process. These are the foundations for positive development as intended by the World Heritage Convention. They form the operative instructions for action for management, whose task is to use the national, legal and other conservation opportunities such as regional planning, zoning, monument preservation, building laws, etc. but also to make appropriate use of the economic potential in, for example, tourism and regional development. The greatest challenges lie here. If tourism is insignificant, income from tourism is lacking for maintenance. If it develops unchecked it creates a lot of traffic but little added value. Points of potential conflict can also be found in different ideas for utilization, in the development of open spaces, in the preservation of an architectural ensemble and essentially in the interpretation of the desired cultural change. Maintaining this change has to be defined as the undisputed primary objective. Communicating this vision appropriately and imparting cultural and educational opportunities, i.e. allowing the spirit of the World Heritage Convention to develop is the most important task of management.

World Heritage and sustainable development

The major challenge for the management of World Heritage sites is to link the World Heritage status to the requirements concerning sustainable regional development. That means implementing the mission to preserve this unique cultural heritage while involving the local population in a way that they consider this task to be a commitment. The key word is participation – it is primarily the inhabitants of the region, personalities from the field of arts and culture, education and science, nature conservation and tourism, business and politics who jointly prepare a draft mission statement. This should then be passed by the municipalities affected and adapted into a Management Plan as the operating instrument for the site. Criteria and objectives are also to be formulated in a comprehensive manner in this instrument to enable the assessment of any successes. What in theory sounds time-consuming is no less complex in practice as, in the end, it is about the integrated solutions of cultural, social, economic and ecological tasks in the context of a regional development plan.