INTERDISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT IM KULTURERBE-ERHALT

LEITFADEN FÜR KULTURERBE-MANAGER*INNEN

Dietmar Wiegand - Institut für immobilienwirtschaftliche Forschung (verantwortlich)

mit Beiträgen von

Verónica Buey Cieslak - AEGPC [Leitfaden zu Modul 1]

Karin Drda-Kühn - Kultur und Arbeit e.V. [Leitfaden zu Modul 2]

Dietmar Wiegand / Dora Hably - Institut für immobilienwirtschaftliche Forschung [Leitfaden zu Modul 3]

Sascha Kolhey / Susanne Gill - Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. [Leitfaden zu Modul 4]

Reza Sharifi / Isabel Verdet - ENCATC [u.a. Leitfaden zu Modul 5 und Layout]

Christer Gustafsson / **Jermina Stanojev** - RESTRADE [u.a. Fallstudie Halland]

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Zustimmung zu den Inhalten dar, die nur die Ansichten der Autoren widerspiegeln. Die Europäische Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Projektnummer: 2018-1-DE02-KA202-005018

Dieser Leitfaden ist Teil des Fortbildungsprogramms HERITAGE-PRO, das aus fünf Fortbildungsmodulen und fünf entsprechenden Leitfäden besteht, die im Rahmen der Strategischen Partnerschaft Erasmus+ **HERITAGE-PRO - Interdisziplinäre Fortbildung für Fachkräfte verschiedener Disziplinen zur nachhaltigen Bewirtschaftung und Erhaltung des Kulturerbes** entwickelt wurden. Die Fortbildungsmodule sind in Englisch, Deutsch und Spanisch verfügbar.

Ein Team aus sechs öffentlichen und privaten europäischen Einrichtungen, Netzwerken, Entwicklungsagenturen und Verbänden - alle im Bereich des Kulturerbe-Erhalts tätig - entwickelte das Fortbildungsprogramm, das sich mit interdisziplinären Aspekten des Erhalts von Kulturerbe befasst. Die Fortbildung auf einen Blick:

HERITAGE-PRO **Fortbildungsprogramm**
Fortbildungsmodul 1 und Leitfaden 1: **Globale Herausforderungen und Chancen im Bereich des Kulturerbes**
Fortbildungsmodul 2 und Leitfaden 2: **Effiziente Teamarbeit und effektive interdisziplinäre Konfliktlösung**
Fortbildungsmodul 3 und Leitfaden 3: **Inwertsetzung des Kulturerbes**
Fortbildungsmodul 4 und Leitfaden 4: **Partizipation**
Fortbildungsmodul 5 und Leitfaden 5: **Effektive Kommunikation in einem interdisziplinären Umfeld**

Erfahren Sie mehr: https://heritage-pro.eu

Bildnachweis Titelseite: Boden in Alcazaba de Malaga
© Dietmar Wiegand

Dieses Werk steht unter einer internationalen Creative-Commons-Lizenz mit Namensnennung 4.0.

Es steht Ihnen frei:

- Teilen - das Material in einem beliebigen Medium oder Format zu kopieren und weiterzugeben
- Bearbeiten - neu mischen, verändern und auf dem Material aufbauen
- für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
- Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen, solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Unter den folgenden Bedingungen:

- Namensnennung - Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz angeben und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Sie können dies in jeder angemessenen Art und Weise tun, aber nicht in einer Weise, die den Eindruck erweckt, dass der Lizenzgeber Sie oder Ihre Nutzung befürwortet.

- Keine zusätzlichen Einschränkungen - Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technischen Verfahren anwenden, die andere rechtlich daran hindern, alles zu tun, was die Lizenz erlaubt.

Hinweise:

- Sie müssen sich nicht an diese Lizenz halten hinsichtlich solcher Teile des Materials, die gemeinfrei sind, oder soweit Ihre Nutzungshandlungen durch Ausnahmen oder Beschränkungen gedeckt sind.
- Es werden keine Garantien gegeben und auch keine Gewähr geleistet. Die Lizenz gibt Ihnen möglicherweise nicht alle für die beabsichtigte Nutzung erforderlichen Berechtigungen. Beispielsweise können andere Rechte wie Persönlichkeits- und Datenschutzrechte zu beachten sein, die Ihre Nutzung des Materials einschränken.

Inhaltsverzeichnis

1. ÜBER DAS FORTBILDUNGSPROGRAMM FÜR KULTURERBE-MANAGER*INNEN 5
2. ÜBER DIESEN LEITFADEN 5
3.0 LEITFADEN ZU FÜNF HERITAGE-PRO FORTBILDUNGSMODULEN 6
3.1 LEITFADEN zu Modul 1 6
3.2 LEITFADEN zu Modul 2 14
3.3 LEITFADEN zu Modul 3 23
3.4 LEITFADEN zu Modul 4 38
3.5 LEITFADEN zu Modul 5 47
4.0 Die HERITAGE-PRO-Partnerschaft 57
5.0 DANK 57

1. ÜBER DAS FORTBILDUNGSPROGRAMM FÜR KULTURERBE-MANAGER*INNEN

Als Expert*in im Kulturerbe-Management haben Sie Ihren eigenen Hintergrund: Sie können Kulturmanager*in, Kunsthistoriker*in, Architekt*in oder Geograph*in sein. Möglicherweise haben Sie auch einen betriebswirtschaftlichen oder immobilienwirtschaftlichen Hintergrund. Der Einstieg in die Welt des Kulturerbes ist eine echte Herausforderung. Die damit verbundenen komplexen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Prozesse umfassen mehrere Ebenen sowie technische und planerische Schritte mit ihren zahlreichen Spezialist*innen und Interessensgruppen. Möglicherweise müssen Sie Projekte zur Erhaltung des Kulturerbes leiten, ein interdisziplinäres Team moderieren oder sogar Konflikte lösen.

Das Fortbildungssprogramm HERITAGE-PRO, einschließlich dieses Leitfadens, wurde von einem interdisziplinären Team für interdisziplinäre Zwecke im Kulturerbe-Management entwickelt. Es basiert auf den vielfältigen Erfahrungen der europäischen Partner*innen mit dem Ziel, das Kulturerbe-Management weiter zu verbessern. Diese Fortbildung basiert vor allem auf der Einsicht, dass die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen in komplexen Erhaltungsprojekten eine große Herausforderung darstellt, die in der universitären Ausbildung und in der berufsbegleitenden Fortbildung viel zu wenig Beachtung findet. Daher ist diese Fortbildung als berufliche Zusatzqualifikation konzipiert, die darauf abzielt, Ihnen Instrumente zu vermitteln, die Sie direkt in Ihrer beruflichen Praxis anwenden können.

2. ÜBER DIESEN LEITFADEN

Dieser Leitfaden basiert auf drei Hauptannahmen:

- Sie sind ein/e Kulturerbe-Manager*in am Anfang Ihrer Karriere, der/die den persönlichen Karriereweg mit vorhandenen Erfahrungen bereichern möchte (und so Fehler und Enttäuschungen vermeiden möchte, die sich aus einer anspruchsvollen interdisziplinären Zusammenarbeit ergeben können)
- Erfolgreiche interdisziplinäre Arbeit zum Erhalt des kulturellen Erbes braucht die persönliche Fähigkeit, bewusst und situationsspezifisch zu handeln.
- Das notwendige situationsspezifische bewusste Verhalten basiert auf
    - Grundkenntnissen - die in **Heritage-Pro** hauptsächlich durch die Fortbildungsmodule vermittelt werden,
    - learning by doing - Erprobung von Arbeitssituationen, in die dieser Leitfaden einführt und Empfehlungen gibt,
    - kontinuierlichem Lernen - unter Anwendung der Methoden zur kontinuierlichen Dokumentation, Reflexion und Verbesserung, die nachfolgend beschrieben sind.

Das Hauptziel des Leitfadens besteht darin, Ihnen durch praktische Anleitung bei der Umsetzung der Fortbildungsmodule zu helfen.

Im dritten Kapitel finden Sie auf jeder Seite auf der linken Seite die Beschreibung einer bestimmten Situation - das kann eine Fallstudie sein, in der es um die Aufwertung einer Kulturerbestätte geht,

oder die Beschreibung einer prototypischen Situation. Auf der rechten Spalte jeder Seite finden Sie Empfehlungen, wie mit der Situation umzugehen ist.

Im vierten Kapitel finden Sie Anleitungen und Methoden für Ihre kontinuierliche individuelle Entwicklung. Das Ziel ist, dass Sie nach einer Weile Ihren persönlichen Leitfaden, Ihren persönlichen Ratgeber haben werden.

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Leitfaden gefällt und Sie ihn zu Beginn Ihrer Karriere im Kulturerbe-Management sehr oft "aus der Schublade" nehmen.

3.0 LEITFADEN ZU FÜNF HERITAGE-PRO FORTBILDUNGSMODULEN

3.1 LEITFADEN zu Modul 1

SITUATION/HERAUSFORDERUNG	LEITFADEN/EMPFEHLUNGEN
Albarracín Nachhaltiges Erbe Albarracín ist ein mittelalterliches Dorf in der Provinz Teruel im Osten Spaniens. Im Jahr 2019 wohnten dort 1.025 Menschen. Zu Beginn der 1960er Jahre sah sich die Gemeinde Albarracín mit drei großen Herausforderungen konfrontiert: (1) wie man der jüngeren Bevölkerung Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung bieten kann, um ihre Abwanderung in die Städte zu vermeiden, (2) wie man die wirtschaftliche Entwicklung eines Gebietes fördern kann, dessen landwirtschaftliche Tätigkeit allmählich rückgängig war, und (3) wie man die Erhaltung ihres historischen Erbes finanzieren kann. Die Heranziehung spezialisierter Handwerker*innen und das Angebot von Unterkunft und Verpflegung bedeutete hohe Kosten, die der Stadtrat nicht aufbringen konnte. 1961 wurde das Dorf zum Nationaldenkmal erklärt. Albarracín ist ein gutes Beispiel für die Nutzung des Kulturerbes als Ressource für eine wirtschaftlich und sozial nachhaltige Entwicklung. Lassen Sie mich Sie durch die verschiedenen Etappen dieses Prozesses führen: ▪ Die **Erklärung Albarracíns zum Nationaldenkmal im Jahr 1961** ermöglichte die Umsetzung eines Schutzplans für den historischen Komplex, der einige erste Maßnahmen des Rathauses umfasste, wie das Entfernen der Verkabelungen von den Fassaden und die Verlegung in den Boden. Es zeichnete sich ab, dass sein reiches Erbe	So wie die Gemeinde Albarracín 1988 eine Berufsschule für die Ausbildung von Handwerker*innen in der Bewahrung des Kulturerbes eingerichtet hat, denken Sie über die Förderung multidisziplinärer Partnerschaften nach und unterstützen Sie fruchtbare Interaktionen zwischen verschiedenen Akteur*innen der Gesellschaft, um Projekte aufzubauen, die komplementäre Aktivitäten kombinieren, z.B. Bildung, Unternehmertum, Bewahrung des Kulturerbes, regionale Entwicklung usw. Entwerfen Sie eine erste Idee, eine erste Skizze einer möglichen Zusammenarbeit, um die relevanten Akteur*innen an einen Tisch zu bringen. Seien Sie zuversichtlich, dass das kulturelle Erbe einen neuen Dialog zwischen den Institutionen erleichtern kann, wo vielleicht früher ein Mangel an Kommunikation bestand. Ihre Akteur*innen könnten von nationalen, regionalen und lokalen öffentlichen Einrichtungen bis hin zu Technolog*innen, Architekt*innen, Ausbilder*innen, Handwerker*innen usw. reichen. Seien Sie sich aber bewusst, dass das Projekt zwischen allen Beteiligten entworfen und entwickelt werden sollte. Je früher Sie sie einbeziehen, desto mehr werden sie ein Gefühl der Eigenverantwortung und des Engagements für das Projekt haben. Schaffen Sie Synergien mit diesen Beteiligten, indem Sie ihre besonderen Ziele und Absichten verstehen. Stellen Sie sicher, dass sich alle mit den unternommenen Schritten wohl fühlen und ein gemeinsames Ziel finden. Ein gemeinsames Ziel könnte darin bestehen, das kulturelle

dank der Entwicklung des Tourismus und damit der lokalen Wirtschaft zu einer Einnahmequelle werden könnte.

- Seit 1988 förderte der Stadtrat die Einrichtung **einer Berufsschule, in der junge Menschen aus der Region in traditionellen Berufen ausgebildet werden sollen: Tischler, Schmied, Maurer und Steinmetz**. Von der Schule aus wurden verschiedene Restaurierungsarbeiten an Denkmälern und Räumen der Stadt durchgeführt. **Dies führte zur Gründung von vier Unternehmen, eines für jedes Gewerbe, und zur Schaffung von 39 Arbeitsplätzen**. So ermöglichte die Restaurierung des Erbes die Berufsausbildung junger Menschen in der Region, die einen Beruf erlernten und gleichzeitig einen Teil ihres Erbes bewahrten.
- Seit 1992 wurde in der Berufsschule das Fachgebiet der Steinbearbeitung auf **Wandmalerei** umgestellt. Der Bischofspalast wurde restauriert und in das Diözesanmuseum, das Kongresszentrum und den Sitz der Stiftung Santa María de Albarracín umgewandelt, wodurch die notwendigen Infrastrukturen für die Aufnahme kultureller Aktivitäten geschaffen wurden. Die Hauptziele dieser Initiative (die Berufsschule und die Gründung von Firmen) waren folgende
  - Soziale Integration und berufliche Eingliederung junger Menschen am Ende des Projekts, indem ihnen eine praktische Ausbildung vermittelt wird, die es ihnen ermöglicht, berufliche Chancen zu ergreifen.
  - Ausbildung von Spezialist*innen in Berufen, die in ländlichen Gebieten gefragt sind.
  - Teilnahme an neuen Berufen im Zusammenhang mit dem Schutz der Umwelt und der städtischen Räume.
  - Nutzung der Restaurierung und Erhalt des Kulturerbes als Beschäftigungsquelle.
  - Neue Arbeitsplätze, die von jungen Menschen selbst geschaffen werden.
  - Dynamisierung des Umfelds durch Teilnahme an lokalen Entwicklungsprogrammen.

Erbe als Magnet für Investitionen und Tourismus optimal zu nutzen und einen koordinierten und wirksamen Beitrag zu den Zielen der nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Denken Sie immer daran, dass **das Kulturerbe eine wesentliche Rolle dabei spielen kann, die Kluft zwischen politischen Strategien und dem Leben der Menschen zu überbrücken**.

Denken Sie zum Beispiel an die **positiven Auswirkungen der Verbesserung des Know-hows, des Aufbaus von Kapazitäten und der Berufsausbildung im Bereich des traditionellen Kunsthandwerks im Kulturerbe-Erhalt**. Nutzen Sie die verschiedenen Vorteile als Argumente, um das kulturelle Erbe als Motor einer nachhaltigen Entwicklung zu verteidigen:

- Die Anwendung von "sanfter Instandhaltung": Techniken der thermischen Effizienz und erneuerbare Energien verbessern die Energieeffizienz von Bauten des Kulturerbes, die mit traditionellen Methoden und Materialien gebaut wurden, und **trägt so dazu bei, die Auswirkungen des Klimawandels im Einklang mit den Anforderungen der "grünen Wirtschaft" zu verringern.**
- die Wiederbelebung traditioneller Handwerksberufe wie Schmied*in, Schreiner*in, Maurer*in, Steinmetz*in, usw. sichert den **langfristigen Fortbestand** des Kulturerbes und bewahrt gleichzeitig seinen Charakter und seine Bedeutung.
- Die Berufsausbildung bietet Zugang zu einer integrativen**, qualitativ hochwertigen Bildung und fördert Möglichkeiten des lebenslangen Lernens,** um Menschen zu helfen, voll an der Gesellschaft teilzuhaben und ihr Potenzial auszuschöpfen[1].
- Berufsausbildung und kulturelles Erbe ermöglichen einen **interkulturellen und generationenübergreifenden Dialog**, verringern Differenzen und tragen zum Aufbau integrativerer Gemeinschaften bei. Bildung ist wesentlich für die Achtung der kulturellen Vielfalt, der ökologischen Integrität, die Bekämpfung des Populismus und den Abbau von Ungleichheiten im Zusammenhang mit Armut oder Geschlechterfragen.

[1] Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung, SDG 4.

Die Restaurierung des historischen Erbes wurde mit einer adäquaten Nutzung der Räume und dem **Angebot verschiedener kultureller Aktivitäten** wie Kurse, Vorträge und Konferenzen kombiniert. Heute finden fast 100 Aktivitäten pro Jahr statt. Diese werden von verschiedenen Akteuren organisiert: von der Stiftung Santa María de Albarracín (eine gemeinnützige kulturelle Einrichtung, die 1996 von der Regionalregierung, der Stadtverwaltung, dem Bistum und der Finanzinstitution Ibercaja gegründet wurde), vom Stadtrat für Tourismus oder von privaten Einrichtungen, die die städtischen Räume für kulturelle Aktivitäten mieten. **Das kulturelle Angebot hat die lokale Wirtschaft** durch eine Reihe von privaten Dienstleistungen **belebt**: unter anderem Restaurants, Handwerks- und Geschenkläden, private Museen, Hotels, Pensionen und Landhäuser. Infolgedessen hat sich ein wirtschaftliches Gefüge um die Restaurierung und Nutzung des Kulturerbes herum gefestigt, was sich stark auf die Stadt ausgewirkt hat. Es hat dazu beigetragen, die Bevölkerungszahl zu stabilisieren, die sonst höchstwahrscheinlich aufgrund anhaltender Landflucht ähnlich der in den umliegenden Gemeinden eduziert worden wäre. Es ist überraschend zu sehen, dass eine Stadt mit nur 1.025 Einwohnern über 57 mit dem tertiären Sektor verbundene Infrastrukturen verfügt, darunter 15 Hotels und 5 Museen oder Ausstellungen, eine Zahl, die eher für mittelgroße Städte typisch ist. Die direkten Auswirkungen dieser Maßnahmen führen derzeit zu 56 direkten und indirekten Arbeitsplätzen. Hinzu kommen 50 Arbeitsplätze, die stabilisiert wurden und die andernfalls verloren gegangen wären, wenn die Stadt in dieselbe Art von Krise auf dem Lande geraten wäre, unter der andere gelitten haben. (Für zusätzliche Informationen besuchen Sie bitte: https://fundacionsantamariadealbarracin.com/en)	Treffen Sie sich mit nationalen oder regionalen Behörden, die für Beschäftigungswachs-tumsprogramme zur **Förderung der Jugendbeschäftigung zuständig sind, insbesondere in ländlichen Gebieten**, die unter einer ständigen Abwanderung der Bevölkerung in städtische Gebiete leiden. Erwägen Sie eine mögliche Zusammenarbeit mit ihnen. Um dies zu tun, sollten Sie im Vorfeld analysieren, welche Ausbildungsaktivitäten zur Beschäftigung sie möglicherweise in anderen Sektoren durchgeführt haben. Versuchen Sie, ihre Rolle, Ziele und Motivationen zu verstehen, um Ihren Vorschlag daran auszurichten. **Erkunden Sie die Vorteile einer Verbindung von kulturellem Erbe mit lebendigen kulturellen Aktivitäten wie** darstellende Künste, Festivals, Kurse, Vorträge oder Konferenzen. Sie könnten historische Räume als einzigartige Szenarien für solche Aktivitäten nutzen. Sie könnten historische Ereignisse dort nachstellen, wo sie stattgefunden haben, oder zeitgenössische Kunstwerke im Kontrast zur Vergangenheit zeigen. Das würde neue Besucher*innen anziehen und die Attraktivität der Region erhöhen. Bieten Sie der Öffentlichkeit Zugang und fördern Sie die Teilnahme für alle "unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung, Rasse, ethnischer Herkunft, Herkunft, Religion oder wirtschaftlichem oder anderem Status"[2]. Die Menschen sollten das Recht haben, "das kulturelle Erbe und die kulturellen Ausdrucksformen zu kennen, zu verstehen, zu besuchen, zu nutzen, zu pflegen, auszutauschen und zu entwickeln sowie vom kulturellen Erbe und den kulturellen Ausdrucksformen anderer zu profitieren"[3]. Ermutigen Sie die Gemeinschaft, nicht nur informiert zu werden, sondern sich einzubringen, teilzunehmen, zu beteiligen, sich ermächtigt zu fühlen und Teil der Lösung zu werden. (siehe **HERITAGE-PRO** Modul 4). Partizipation) finden Sie unter Modul 4). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Sie Ihre eigene Analyse und Reflexion über die sozioökonomischen Aspekte anstellen sollten, in denen Sie als Kulturerbe-Manager*in einen Unterschied machen können, z. B. in: ▪ Aufwertung des Kulturerbes mit einem Qualitätsimage.

[2] Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung, SDG 10.

[3] http://www.unesco.org/culture/culture-sector-knowledge-management-tools/10_Info%20Sheet_Right%20to%20Culture.pdf

	▪ Wiederherstellung traditioneller Handwerksberufe zur Gewährleistung der Erhaltung des Kulturerbes. ▪ Ausbau der sozialen und touristischen Infrastruktur der Stadt. ▪ Schaffung von Ausbildungs- und Sozialangeboten für die junge Bevölkerung als Gegenentwurf zur Landflucht. ▪ Beitrag zur soziokulturellen und wirtschaftlichen Entwicklung des Gebietes. Im Wesentlichen soll gezeigt werden, dass das kulturelle Erbe als Produktionsfaktor und als Investitionsmöglichkeit für die Wirtschaft sowie als Katalysator für sozialen Zusammenhalt und ökologische Nachhaltigkeit betrachtet werden kann. (Weitere Informationen finden Sie im **HERITAGE-PRO** Modul 1 Lerneinheit 1.3).
Archäologische Stätte Ullastret Die archäologische Stätte Ullastret im Nordosten der Iberischen Halbinsel bewahrt die Überreste einer der größten Siedlungen des iberischen Stammes, die Strabo oder Plinius der Ältere *Indiketen* nannte. Die Stadt wurde im 6. Jahrhundert v. Chr. gegründet. Zu ihrer Blütezeit, um 200 v. Chr., hatte die Stadt etwa 6000 Einwohner*innen. Mit ihren Tempeln, Adelshäusern und Straßen wurde Ullastret zu einem wichtigen Wirtschaftszentrum, das mit anderen Städten, wie der griechischen Siedlung Empúries, die weniger als 20 Kilometer entfernt lag, Handel betrieb. Von den vielen iberischen Siedlungen, die aus dieser Zeit in Spanien existieren, könnte Ullastret nur eine weitere gewesen sein. Aber die für das Kulturerbe zuständigen Behörden der Stätte waren auf der Suche nach neuen Strategien für eine langfristige wirtschaftliche und finanzielle Nachhaltigkeit**, um Ullastret eine größere Sichtbarkeit zu verleihen**, die Kenntnisse über die archäologischen Funde zu fördern, ein neues Publikum zu erreichen und den Zugang zu Menschen zu erleichtern, die das Gebiet vor Ort nicht besuchen konnten. Das Programm "Kulturerbe in Aktion", das von der Kulturabteilung der Regionalregierung und der privaten Finanzinstitution Caixabank ins Leben gerufen und gesponsert wurde, stellte Finanzmittel zur	**Denken Sie** zunächst **über die Gründe nach, warum** Sie als Kulturerbe-Manager*in die Aufwertung und Sichtbarkeit Ihres Kulturerbes erhöhen möchten. Fragen Sie sich: Lohnen sich die Anstrengungen und Investitionen, um dieses Ziel zu erreichen? Was wollen wir wirklich erreichen? Die Gründe dafür können vielfältig sein: wirtschaftlich, sozial, politisch, kulturell usw. Einige Beispiele könnten sein: ▪ Diese relevante archäologische Stätte in der Region bekannt zu machen, um mehr Besucher*innen anzuziehen und mehr Geld zu verdienen ▪ Beitrag zur Förderung der lokalen Wirtschaft ▪ Sie wollen, dass die Gesellschaft ein tieferes Wissen über dieses Kulturerbe und das, was es darstellt, erhält. ▪ Um die Gemeinschaft in den Prozess der Aufwertung des kulturellen Erbes einzubeziehen, soll sich die Gesellschaft als Teil davon fühlen. ▪ Demokratisierung des Zugangs zu dieser Stätte des kulturellen Erbes für diejenigen, die sie nicht persönlich besuchen können (wegen eingeschränkter Mobilität, Armut, Menschen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, usw.)

Verfügung, um das Wissen über die Siedlung Ullastret zu fördern und ihr Publikum dank neuer Technologien zu erweitern, insbesondere bei den Jüngeren, den so genannten Digital Natives. Darüber hinaus würde die Verbesserung der Projektion und des Zugangs zum Standort Ullastret eine Förderung der Wirtschaft des Gebiets bedeuten.

In den letzten 20 Jahren wurden in Ullastret mehrere archäologische Interventionen durchgeführt. Seit 2012 werden jedoch geophysikalische Untersuchungen durchgeführt, die es ermöglichen, den urbanen Raum, die Straßen und die Lage der Gebäude zu zeichnen. Es war auch möglich herauszufinden, wie die Mauer aussah, der sie umgebende Graben und der See, der sich vor der Stadt erstreckte und heute völlig ausgetrocknet ist.

Für die Durchführung des Projekts wurde von der Kulturerbeverwaltung von Ullastret **ein interdisziplinäres Team zusammengestellt**, das sich aus folgenden Mitgliedern zusammensetzt

- Mitglieder der Regionalregierung
- Mitarbeiter*innen des privaten Finanzinstituts Caixabank, das das Programm Kulturerbe unterstützt
- Mitglieder des Archäologischen Museums von Katalonien-Ullastret
- Archäolog*innen
- Spezialist*innen für 3D-Modellierung und Rendering

Die Archäolog*innen und Technologieexpert*innen rekonstruierten mit virtueller Realität das Aussehen der iberischen Stadt von 250 v. Chr. Dabei stützten sie sich auf die jüngsten Entdeckungen, die zu dem bereits Bekannten hinzukamen. Darüber hinaus wurde an der Landschaft, die die Stadt umgab, und an der Art der damals vorhandenen Vegetation gearbeitet. Der Umfang des Sees und die unbefestigten Straßen wurden ebenfalls analysiert. Die archäologischen Informationen erlaubten auch Hypothesen über die Höhe der Häuser, ihre Bausysteme, die Dächer, die Nutzung der verschiedenen Räume und Alltagsgegenstände. Einige dieser Gegenstände, wie Amphoren, Schilde oder Schwerter sind noch heute im Archäologischen Museum von Katalonien-Ullastret erhalten. Diejenigen, die nicht

- Um mit der Generation der Digital Natives in Verbindung zu treten, wollen Sie moderner sein und ihre Sprache sprechen, Sie wollen nicht hinter dem digitalen Wandel zurückbleiben
- Ein besseres Verständnis unserer Ursprünge, wer wir sind, wo wir herkommen, wie unsere Welt modelliert wurde, um zu einer integrativeren und reflektierenden Gesellschaft beizutragen.
- Den Namen einer privaten Institution mit einem Kulturerbe-Projekt im Rahmen der Initiative zur sozialen Verantwortung von Unternehmen zu verbinden
- Zu beweisen, dass Videospiele und andere Technologien dazu beitragen können, dass das kulturelle Erbe eine größere Wirkung erzielt

Bevor Sie irgendwelche Maßnahmen ergreifen, sollten Sie einige Überlegungen anstellen, um sich ein klares Bild von den **Beweggründen zu machen, die Ihrem Aktionsplan zugrunde liegen**, d.h. welche Motivationen und Triebkräfte diesen Aktionsplan in Gang setzen. (Um Ihnen dabei zu helfen, können Sie sich auf Modul 1 beziehen. Lerneinheit 1.2 "Was wird als kulturelles Erbe anerkannt, warum ist es wertvoll")

Dies ist ein wichtiger Schritt, denn wenn Sie das **interdisziplinäre Team** auswählen**, das Sie bei der Durchführung Ihres Projekts unterstützt**, werden Sie eine klarere Vorstellung von den erforderlichen Kompetenzen haben. Achten Sie auf die Vollständigkeit der Kompetenzen im Team, da dies ein Erfolgsfaktor ist.

Denken Sie daran, dass jeder der Fachleute, die Sie in Ihr Team einladen werden, seine/ihre eigenen Ziele und Interessen hat, die sehr unterschiedlich sein können. (Wie in Modul 1 Lerneinheit 1.1 erläutert).

Das Verständnis der verschiedenen Standpunkte und Motivationen dieser Fachleute wird Ihnen helfen, aus Ihrer eigenen Perspektive herauszutreten und zu erkennen, dass **trotz unterschiedlicher Ziele alle zusammen für ein gemeinsames Ziel arbeiten können**. In

erhalten sind, wie z.B. Wägen oder Boote, wurden anhand theoretischer Modelle nachgebaut. Die Videospieltechnologie wurde eingesetzt, um dem Publikum ein wirklich umfassendes Erlebnis zu bieten und eine fotorealistische Qualität der Bilder zu ermöglichen. Außerdem wurde an der archäologischen Stätte eine "Zauberkiste" aufgestellt, die es den Besucher*innenn ermöglicht, in eine virtuelle Rekonstruktion der Straßen von Ullastret einzutreten. Ein Beispiel für diese virtuelle Rekonstruktion ist zu sehen unter: http://patrimoni.gencat.cat/es/ullastret3D	diesem speziellen Fall war das gemeinsame Ziel zum Beispiel: die iberische Stadt Ullastret einem breiteren Publikum besser bekannt zu machen. **Finden Sie ein gemeinsames höheres Ziel, das das Team zusammenbringt. Es geht um gemeinsame Herausforderungen und Chancen. Als Kulturerbe-Manager*in können Sie herausfinden, wo die Interessen und Visionen der verschiedenen Interessengruppen zusammenlaufen.**
Atlas des immateriellen Erbes Andalusiens Andalusien ist eine Region im Süden Spaniens und nach geografischer Ausdehnung die zweitgrößte. Sie zeichnet sich durch eine **große multikulturelle Vielfalt und ein reiches Leben und dynamische kulturelle Ausdrucksformen aus, die ihr immaterielles Erbe ausmachen**. Im Jahr 2008 beschloss das Andalusische Institut für historisches Erbe (IAPH), im Bewusstsein des Wertes und der Zerbrechlichkeit des immateriellen Erbes, den *Atlas des immateriellen Erbes Andalusiens* zu erstellen. **Aufgrund der Komplexität der Aufgabe, vor der es stand, nahm das IAPH Kontakt zu anderen Akteur*innen auf, die dann an der Ausarbeitung dieses Atlas beteiligt waren**, insbesondere: das Andalusische Institut für Flamenco, das Zentrum für Andalusische Studien, das Institut für Spanisches Kulturerbe, die Generaldirektion für Kulturgüter, die Gruppen für ländliche Entwicklung Andalusiens, die andalusischen Universitäten und, **was besonders wichtig ist, die Protagonisten des identifizierten immateriellen Erbes**. In Anlehnung an die Richtlinien des Übereinkommens zum Schutz des immateriellen Kulturerbes (UNESCO, 2003) wurden Maßnahmen zur Identifizierung, Dokumentation, Forschung, Inwertsetzung, Weitergabe und Revitalisierung des immateriellen andalusischen Kulturerbes in seinen verschiedenen Aspekten eingeleitet.	Nutzung des **immateriellen Kulturerbes als Generator von zusätzlichem sozialem Wert**, der kollektive Identitätsgefühle stärkt, Prozesse der Ko-Kreativität, des Zusammenhalts und des sozialen Dialogs sowie die Achtung der kulturellen Vielfalt begünstigt. (Weitere Informationen finden Sie unter Modul 1 Lerneinheit 1.1). **Beziehen Sie politische Entscheidungsträger*innen und öffentliche Einrichtungen** auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene in **den Prozess ein**, wobei zu berücksichtigen ist, dass das traditionelle Kunsthandwerk die Erhaltung der verschiedenen Ökosysteme aus kultureller und ökologischer Sicht garantiert und die nachhaltige Entwicklung der Gebiete, in denen es entstanden ist, fördert. Förderung der Bewahrung der einheimischen kulturellen Identität als Mittel, um den Prozessen der Globalisierung und Homogenisierung entgegenzuwirken und die kulturelle Vielfalt und die Einzigartigkeit der Gebiete zu stärken. **Fördern Sie die Vernetzung aller Akteur*innen, die an der Erhaltung des immateriellen Kulturerbes beteiligt sind, und fördern Sie insbesondere die Bürgerbeteiligung, die die Identität und kulturelle Kontinuität stärkt.** (Weitere Informationen zur Partizipation finden Sie im **HERITAGE-PRO** Modul 4). Als Kulturerbe-Manager*in tragen Sie dazu bei, der Gesellschaft zu helfen, ihre Verantwortung gegenüber dem Kulturerbe anzuerkennen.

Das Team entschied sich für eine **anthropologische Methodik mit partizipatorischen Arbeitstechniken, die es ermöglichte, ein Netzwerk von Mitarbeiter*innen zu schaffen**, die nicht nur zum Zeitpunkt der Registrierung teilnahmen, sondern auch in Zukunft weiter interagieren können. Die Region ist in 8 Provinzen und 771 Gemeinden unterteilt. Zur Durchführung der Studie wurde das immaterielle Erbe in vier Kategorien eingeteilt: festliche Rituale, Berufe und Wissen, Ausdrucksformen, Essen und Küche. Zur Durchführung der Analyse wurde eine Methodik zur Registrierung und Anerkennung kultureller Ausdrucksformen entwickelt, die einem territorialen, umfassenden, bewertenden und offenen Ansatz folgt. Bislang wurden fast 1500 Elemente des immateriellen Erbes Andalusiens identifiziert, darunter 650 festliche Rituale, 400 Berufe und Wissen, 250 Ausdrucksformen (einschließlich sprachlicher Merkmale, mündlicher Ausdrucksformen, Musik und Tanz, Spiele, Geschichten, Legenden, Gedächtnis und mündliche Geschichte) und 180 kulinarische Aktivitäten und Elemente.	Denken Sie daran, dass partizipatorische Aktionen eine kollektive Verpflichtung zum Schutz des Kulturerbes und seiner Weitergabe an künftige Generationen bedeuten. Auch bei der Arbeit mit materiellem Kulturerbe (Denkmäler, Bauwerke, Stätten) sollte man über die Möglichkeit nachdenken, über die Objekte hinauszugehen und eine mögliche Kombination mit immateriellen Schätzen des Kulturerbes wie Kunst, Veranstaltungen, mündliche Überlieferungen, traditionelles Handwerk usw. zu erforschen, die die Erfahrung der Besucher*innen sehr positiv bereichern könnten. Materielles und immaterielles Erbe haben eine starke Verbindung und können als integrale Bestandteile eines ganzheitlichen Ansatzes wahrgenommen werden. (Weitere Informationen finden Sie im **HERITAGE-PRO** Modul 1 Lerneinheit 1.2).
Eine Region, die vor der Erhaltung ihres kulturellen Erbes steht Die **Regionalregierung von Kastilien und León in Spanien stand mit ihrem reichen historischen Erbe vor einer Herausforderung**: die komplexe und kostspielige Verwaltung aller Aspekte, die sich auf die Erhaltung auswirken. Wie könnten sie die Prozesse vereinfachen und die Kosten für die Erhaltung und Konservierung eines so umfangreichen Kulturerbes senken? Um dieses Problem zu lösen, entwickelte die Stiftung Santa María la Real ein innovatives technologisches Instrument namens MHS (Monitoring Heritage System). MHS ist zu einem guten Beispiel für die Anwendung von Technologien zur Erhaltung des Kulturerbes geworden. MHS ist ein digitales Werkzeug (eine Kombination aus Hardware und Software), das von einem einzigen Gerät aus alle Aspekte, die das Kulturgut betreffen, in Echtzeit überwacht und seine Verwaltung einfach macht. Das Tool optimiert die Umgebungskontrolle, die bauliche Kontrolle, den Brandschutz und die Sicherheit des historischen Gutes. Es handelt sich um eine flexible technologische Lösung, die an verschiedene Kulturstätten mit unterschiedlichen Größen und Bedürfnissen angepasst	Wenn Sie als Verwalter*in des Kulturerbes mit Fragen im Zusammenhang mit der Restaurierung und Erhaltung eines historischen Gutes konfrontiert sind, **suchen Sie** zunächst die **Zusammenarbeit mit der Regionalregierung, lokalen Entwicklungsagenturen und/oder den betroffenen Gemeinden**. Warum? Weil die Erhaltung des Kulturerbes soziale, wirtschaftliche und ökologische Auswirkungen hat, und zwar nicht nur auf einen einzelnen Standort, ein einzelnes Gebäude oder ein einzelnes Gut, sondern auch auf das Gebiet, in dem es sich befindet. (Weitere Informationen finden Sie im **HERITAGE-PRO** Modul 1 Lerneinheiten 1.1, 1.2 und 1.4). Die Erhaltung, Konservierung und Restaurierung des kulturellen Erbes hat Auswirkungen auf andere Aspekte der Gesellschaft. So werden beispielsweise häufig "durch die Erhaltung, Verwaltung und Förderung des Kulturerbes Arbeitsplätze geschaffen und diese Aktivitäten tragen zu nachhaltigem Wachstum und sozialem Zusammenhalt bei". Auch "tragen qualitativ

werden kann. Durch eine Reihe von Sensoren ermöglicht das Werkzeug die Kontrolle aller Faktoren, die die Erhaltung des Kulturerbes beeinflussen, minimiert das Risiko einer Verschlechterung und vermeidet kostspielige Investitionen in die Restaurierung. Die Messung und das Wissen darüber, was mit der Kulturerbestätte zu einem bestimmten Zeitpunkt geschieht, ermöglicht eine effektive Verwaltung des Gebäudes oder der Stätte, minimiert den Energieverbrauch, verbessert die Sicherheit und minimiert die Nutzungskosten. MHS trägt dazu bei, die Umweltbedingungen aufrechtzuerhalten, die die vorbeugende Erhaltung des Kulturerbes garantieren, indem die Verschlechterung des Kulturerbes vermieden wird, um irreparable Schäden oder sogar sein Verschwinden zu verhindern. Die kurative Restaurierung ist technisch und wirtschaftlich kostspieliger als präventive Maßnahmen. MHS will ein intelligentes Management und gleichzeitig präventive Erhaltung und Energieeffizienz gewährleisten. Es passt sich jedem Raum oder Erbe an und wurde in mehr als fünfzig Gebäuden erfolgreich angewandt, darunter drei von der UNESCO zum Weltkulturerbe erklärten Stätten. MHS wurde von einem multidisziplinären Team von Historiker*innen, Architekt*innen, Forscher*innen, Ingenieur*innen und Technolog*innen entwickelt, die eng mit der Regionalregierung zusammenarbeiteten, um die umfassende Verwaltung eines Kulturgutes oder einer Reihe von Kulturgütern zu erleichtern.	hochwertige Interventionen in das Kulturerbe und die Kulturlandschaften zum Wohlergehen der lokalen Gemeinschaften und zur Entwicklung eines nachhaltigen Kulturtourismus bei"[4]. Kulturelles Erbe ist ein Schlüsselfaktor für eine nachhaltige soziale und wirtschaftliche Entwicklung in einer Vielzahl von Politikbereichen. Deshalb beziehen Sie zumindest die Bereiche Kultur, Wirtschaft, Innovation, Beschäftigung und Tourismus ein. Wenn Sie sich an öffentliche Einrichtungen wenden, vermitteln Sie die Botschaft, dass Investitionen in den Schutz und die gute Nutzung des Kulturerbes einen mittel- und langfristigen Multiplikatoreffekt haben, der über den ursprünglichen Plan hinausgeht. Darüber hinaus, dass ein intelligentes, zugängliches und nachhaltiges Erbe zu einer dynamischen Achse des Territoriums wird. **Die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung (auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene) kann Ihnen den Zugang zu umfassenderen Möglichkeiten eröffnen, die Sie vielleicht** aus finanziellen Gründen oder aus Mangel an Personal zur Erfüllung der Aufgabe **allein nicht bewältigen könnten**. So kann beispielsweise Technologie, wie in der Fallstudie gezeigt wird, teuer sein, wenn sie für eine einzelne Stätte eingesetzt wird, aber sie kann rentabel sein, wenn sie mehrfach verwendet wird. **Verpassen Sie nicht die Gelegenheit, sich mit Expert*innen aus den Informationstechnologien auszutauschen,** um zu erkunden, was die Technologien für Ihr Kulturgut bieten können. Es gibt viele Möglichkeiten (Künstliche Intelligenz, Virtuelle Realität, Erweiterte Realität usw.), die den Schutz des Kulturerbes und die Besuchererfahrung erheblich verbessern können.

[4] "Europa in einer sich verändernden Welt - Inklusive, innovative und reflektierende Gesellschaften", Arbeitsprogramm Horizont 2020 der Europäischen Kommission.

3.2 LEITFADEN zum Modul 2

SITUATION/HERAUSFORDERUNG	LEITFADEN/EMPFEHLUNGEN
Modul 2: **Interdisziplinäres Projektmanagement** **Fallstudie** **Das Projekt "Klima für Kultur" als gutes Beispiel für interdisziplinäre Zusammenarbeit** Climate for Culture In den Jahren 2009 - 2014 wurde eines der anspruchsvollsten europäischen Projekte zur Erhaltung des Kulturerbes von einem wirklich interdisziplinären Team aus Forschung sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften durchgeführt: "Climate for Culture (Klima für Kultur)". Mehr über das Projekt finden Sie im **HERITAGE-PRO** Modul 2 und unter www.climateforculture.eu. Wir befragten die ehemalige Projektkoordinatorin, Dr. Johanna Leissner (Fraunhofer Institut), zu ihren interdisziplinären Erfahrungen.	 Dr. Johanna Leissner, Ausbildung zur Chemikerin in Deutschland und USA. Seit Oktober 2019 Mitglied der Expertengruppe "Kulturelles Erbe" der EU-Kommission (https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=search.resultNew). Sie arbeitet seit über 20 Jahren in der Kulturerbeforschung mit den Schwerpunkten Klimawandel, Umweltverschmutzung, Sensorentwicklung und Nachhaltigkeit. Koordinatorin des EU-Projekts "Klima für Kultur" (2009-2014; www.climateforculture.eu). Deutsche Delegierte für die Strategie des Europarates "Europäisches Kulturerbe im 21. Jahrhundert". Seit 2005 wissenschaftliche Vertreterin der Fraunhofer-Gesellschaft bei der Europäischen Union in Brüssel. Mitbegründerin der Deutschen Forschungsallianz für Kulturgüterschutz im Jahr 2008 und des Fraunhofer-Netzwerks Nachhaltigkeit. Von 2001 bis 2005 nationale Expertin der Bundesrepublik Deutschland für "Technologien zum Schutz des europäischen Kulturerbes" bei der Europäischen Kommission in Brüssel. Wer sich wie Dr. Johanna Leissner seit fünf Jahren interdisziplinär mit einem hochinnovativen Thema des Kulturerbe-Schutzes beschäftigt, kennt die Anforderungen an diese besondere Form der Zusammenarbeit. Aus ihren Aussagen lassen sich klare Empfehlungen ableiten, die für ein erfolgreiches interdisziplinäres Projektmanagement relevant sind.
HERITAGE-PRO: Was waren die größten Herausforderungen bei der Zusammenarbeit der sehr unterschiedlichen Disziplinen im Projekt? **Johanna Leissner:** In dem EU-Projekt hatten wir 29 verschiedene Institutionen aus 16 EU-Ländern. Die erste Herausforderung bestand darin, die	**Empfehlungen aus der Praxis:** Jeder Projektpartner ist zunächst davon überzeugt, dass eigenes Wissen am wichtigsten ist. Das ist verständlich, denn Wissen über das

Frage der Auswirkungen des Klimawandels auf das kulturelle Erbe aufzuschlüsseln, so dass jede/r Partner*in eine konkrete Vorstellung davon hatte, mit welcher Arbeit er/sie beginnen sollte. Eine weitere Herausforderung bestand darin, dass das Thema Klimawandel sehr komplex ist, und auch dies musste in die verschiedenen "Fachsprachen" übersetzt werden. Auch hier galt es, psychologische Hemmungen zu überwinden, nämlich zuzugeben, dass man etwas nicht wusste. In unserem Team waren Physiker*innen, Chemiker*innen, Restaurator*innen von Wandmalereien, Museumsleiter*innen, Ökonom*innen und Bauphysiker*innen, dazu jung und alt, weiblich und männlich, kulturelle Unterschiede von West und Ost, Nord und Süd. Alle hatten unterschiedliche **Vorstellungen, die es zunächst zu harmonisieren galt.** Dies geschah nicht von selbst. Wir stellten einen **Coach für die interdisziplinäre Zusammenarbeit** ein: Björn Ekelund aus Norwegen mit seiner „Eisbrecher“-Methode. Ein gemeinsamer Workshop dauerte zwei Tage und öffnete uns die Augen für die Perspektive der anderen. Niemand musste sich "schämen", wenn er oder sie etwas nicht wusste oder verstand. Es drehte sich alles um Zuhören und gegenseitigen Respekt. Das hat sehr geholfen.	Wissen anderer Disziplinen kann natürlich nicht vorausgesetzt werden. Deshalb: ▪ Richten Sie von Anfang an **Mechanismen wie spezielle Austauschsitzungen oder informelle soziale Kommunikationsveranstaltungen** ein, um unterschiedliches Wissen zu teilen und vor allem zugänglich zu machen. ▪ **Einigen Sie sich auf die Inhalte und Ziele** der gemeinsamen Arbeit im Team. Organisieren Sie den Arbeitsplan und die Arbeitspakete für die gemeinsame Arbeit und lassen Sie das Team bei jedem Teamtreffen in Gruppen arbeiten. ▪ Klären Sie: **Was wollen wir erreichen**? Verwenden Sie z.B. Balanced Scorecards, um entsprechende Ziele zu identifizieren. Wie wollen wir sie erreichen - beruflich, persönlich, in Bezug auf die Atmosphäre? Was ist wichtig/nicht wichtig für die einzelnen Teilnehmer*innen? ▪ **Identifizieren Sie private Einschränkungen von Kolleg*innen**, die innerhalb des Teams berücksichtigt werden können, wie die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Personen, Behinderungen, Fernreisen usw. Dies erfahren Sie durch Einzelgespräche mit den Teammitglieder*innen in Kaffeepausen und bei gesellschaftlichen Anlässen. ▪ **Ziehen Sie einen externen Coach hinzu**, der/die die Qualität der Zusammenarbeit und den Fortschritt des Projekts in regelmäßigen Abständen in der Art eines Monitorings überprüft. Einigen Sie sich im Team, wann und unter welchen Bedingungen dies geschehen soll. ▪ **Denken Sie darüber nach, welche Auswirkungen** es haben kann, dass einzelne Kolleg*innen nur vorübergehend im Projekt arbeiten, vielleicht weil sie (scheinbar) nur sehr begrenzte Aufgaben wahrnehmen werden.

	▪ **Identifizieren Sie Aufgaben, die von allen Partnern** durch ein gemeinsames Budget **finanziert werden sollten** (vom professionellen Coach bis zum kleinen Geburtstagsgeschenk). Im **HERITAGE-PRO** - Modul 2, Lerneinheit 1 und 2, finden Sie dazu Vorschläge.
HERITAGE-PRO: Wie würden Sie Erfolg in einem interdisziplinären Projekt definieren? **Johanna Leissner:** Respekt, Toleranz, Zuhören, neugierig sein, vermeintlich "dumme Fragen" stellen, gemeinsam essen und trinken, die anderen als Menschen und nicht nur als Expert*innen kennen lernen. Bei solchen Projekten muss allerdings genügend Zeit eingeplant werden. 3-Jahres-Projekte mit einer minutiös geplanten Agenda lassen zu wenig Raum für echten Austausch und neue Ideen, wenn hochkomplexe Themen erforscht werden sollen. **HERITAGE-PRO:** Vielen Dank, Frau Dr. Leissner.	Erfolg in interdisziplinären Projekten wird anders definiert, als Sie es vielleicht gewohnt sind: ▪ **Der Erfolg ist langfristig**. Überlegen Sie und kommunizieren Sie es entsprechend: Ihr kulturelles Erbe ist hunderte von Jahren alt und Ihr Projekt sollte zu seiner Erhaltung für weitere hundert Jahre beitragen. ▪ **Planen Sie mehr Zeit für die Koordination ein** - Sie werden sie brauchen, nicht nur für den interdisziplinären Austausch, sondern auch, um mit Unwägbarkeiten umgehen zu können. Oft wissen Sie nicht, was eine Restaurierung ans Licht bringen kann. In Lerneinheit 5 des **HERITAGE-PRO**-Moduls 2 finden Sie Inspiration, wie Sie interdisziplinäre Nachhaltigkeit befördern können.
Modul 2: **Interdisziplinäres Projektmanagement** **Erfahrungen der Expertin:** **Restauratorin Ursula Fuhrer**	Ursula Fuhrer ist diplomierte Restauratorin. Sie studierte Restaurierung und Technik von Gemälden und gefasste Skulpturen am Institut für Maltechnik der Akademie der Bildenden Künste in Stuttgart (1978-82). Danach arbeitete sie als Restauratorin am Hessischen Landesmuseum in Darmstadt und war von 1988 bis 1999 Leiterin der Restaurierungsabteilung am Deutschen Historischen Museum in Berlin. Seit 2000 ist sie selbständig in einer Ateliergemeinschaft in Stuttgart tätig.

	Sie hatte zahlreiche berufliche Auslandsaufenthalte, u.a. in Rom und auf den Kanalinseln von Jersey. Ihre Lehrtätigkeit fand an der Hochschule der Künste in Berlin, an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin und an der Tainan National University of Arts in Taiwan statt. www.restaurierungszentrum-stuttgart.de
HERITAGE-PRO: Die Erhaltung des Kulturerbes erfordert die Zusammenarbeit vieler verschiedener Disziplinen. Haben Sie in Ihrer langjährigen Praxis tatsächlich Veränderungen im Management der damit verbundenen Prozesse beobachtet oder handelt es sich immer noch um stark hierarchisch organisierte Umsetzungen? **Ursula Fuhrer:** Beides, das hängt immer von den beteiligten Personen und ihrem persönlichen Hintergrund, ihren Einstellungen und eigenen Gewichtungen ab. Insgesamt ist es stark hierarchisch in den Umsetzungen organisiert, obgleich es bei denjenigen, die über einen längeren Zeitraum gemeinsam auf den Baustellen der Projekte gearbeitet haben, manchmal einen anderen Verlauf nehmen kann - **hier gibt es Absprachen auf Augenhöhe und in direkter Kommunikation.** Dasselbe gilt für einige Mitarbeiter*innen von Institutionen, mit denen wir seit Jahren zusammenarbeiten. Allerdings fehlt mir bei den Projektplanern seit Jahrzehnten das Grundwissen über die **Planung der Abfolge der Umsetzungsschritte.** Dies hat zum Teil gravierende Auswirkungen auf die klimatischen Bedingungen, Staub- und Schmutzentwicklung etc. Restaurierungen von beweglicher Kunst (die vor Ort bearbeitet wird) sollten immer das letzte Werk vor der Fertigstellung sein. Es ist z.B. kontraproduktiv, wenn in dieser Zeit der Boden abgeschliffen wird und Schlitze für die elektrische Anlage geöffnet und dann wieder verputzt werden, was in meiner beruflichen Laufbahn überraschend oft der Fall war. Wenn unser Teil der Arbeiten vor Ort eher am Ende des Restaurierungsprozesses steht, kann dies jedoch auch bedeuten, dass wir sehr flexibel sein müssen, da unser Einsatz vor Ort leicht um einige	**Empfehlungen aus der Praxis:** ▪ **Gegenseitiges Vertrauen spielt in interdisziplinären Arbeitsprozessen eine besonders wichtige Rolle.** Vertrauen entsteht nicht von selbst, es entwickelt sich in kleinen Schritten. Eine gute Führungskraft versteht es, in einem Team Vertrauen zu schaffen, das auf gegenseitigem Wissen, Fairness und kontinuierlichem Austausch beruht. Binden Sie deshalb in Ihre Teambesprechungen oder Gruppensitzungen einen sozialen Teil ein - oder gehen Sie abends einfach ein Bier trinken. ▪ **Die richtige Abfolge der Umsetzungsschritte kann geplant werden** - mit traditionellen oder digitalen Mitteln. Regelmäßige Rückmeldungen von allen Beteiligten helfen, Schritte richtig einzuschätzen und zu planen. Sie können z.B. Methoden der Netzwerkplanung verwenden, die die Verflechtung der Arbeitspakete aufzeigen. ▪ Bei Restaurierungsprojekten stehen Risiken und unvorhersehbare Probleme auf der Tagesordnung. Selbst die beste Planung kann durch sie erschüttert werden, und Verzögerungen erfordern zusätzliche Organisation. Umso wichtiger ist es, dass **gleich zu Beginn jedes Projekts eine Risikoanalyse durchgeführt wird, und zwar vom gesamten Team** mit allen beteiligten Akteur*innen. Sammeln, beschreiben und dokumentieren Sie Risiken, die auftreten können, und nutzen Sie dabei die Erfahrungen aller Teammitglie-

Monate verschoben wird, wenn es **unerwartete Probleme mit früheren Arbeiten gibt** und es zu Verzögerungen kommt. Wir sind daher erfahren in flexibler Terminplanung.	der*innen. Aus der Risikobeurteilung können Maßnahmen zur Risikominderung abgeleitet werden. In Lerneinheit 1 des **HERITAGE-PRO**-Fortbildungsmoduls 2 über effizientes Projektmanagement erfahren Sie mehr über die Bedeutung von Vertrauen in interdisziplinären Teams. Lerneinheit 4 ist dem Risikomanagement in interdisziplinären Teams gewidmet. Vielleicht erfahren Sie hier noch mehr über Methoden des Risikomanagements: *https://de.wikipedia.org/wiki/Einflussmatrix.* *https://de.wikipedia.org/wiki/Papiercomputer_(Vester)* *https://en.wikipedia.org/wiki/Frederic_Vester*
HERITAGE-PRO: Sie haben viele Restaurator*innen unterrichtet und sie in ihrer beruflichen Laufbahn begleitet. Werden die interdisziplinären Anforderungen in der universitären Ausbildung und der beruflichen Fortbildung ausreichend berücksichtigt? **Ursula Fuhrer:** Wenn ich auf meine eigene Ausbildung zurückblicke, wurde dies nicht berücksichtigt, zumindest nicht im Studium. Da aber vor meinem Studium ein 32-monatiges Grundpraktikum erforderlich war (heute ist es auf 12 Monate verkürzt), konnten meine Kommiliton*innen und ich in dieser Zeit zumindest einige Prozesse bei der Restaurierung von Innenräumen großer Kirchen bzw. im Museumsalltag kennenlernen und Erfahrungen sammeln. Wenn Studierende der Restaurierung ein Praktikum in unserem Atelier absolvieren, sind sie an Vor-Ort-Arbeiten in Kirchen beteiligt und wir weisen immer auf Bedingungen hin, die für uns problematisch sind. Sie erleben auch **schnelle und direkte Absprachen mit anderen Gewerken**. Soweit ich über die Lehrinhalte der einzelnen Kurse informiert bin, spielt die interdisziplinäre Zusammenarbeit **in der Grundausbildung nach** wie vor **keine große Rolle**.	Interdisziplinäres Projektmanagement nimmt nach wie vor nicht den Platz ein, den es nach seiner Relevanz in der universitären Ausbildung und in den Ausbildungsgängen der beteiligten Handwerke einnehmen sollte. Umso wichtiger sind Berufsbildungsangebote wie die Fortbildungsmodule von **HERITAGE-PRO**. Aber Sie als Kulturerbemanager*in können Ihren eigenen Praktikant*innen, Auszubildenden und allen Interessierten den Bedarf vermitteln, das Thema in Kursen und Seminaren besprechen, die Sie selbst anbieten können. Weisen Sie Bildungsanbieter*innen schonungslos darauf hin, dass es ohne interdisziplinäre Sensibilität und Wissen nicht möglich ist, kulturelles Erbe zu bewahren. "Steter Tropfen höhlt den Stein" - dieses Sprichwort scheint auch für die interdisziplinäre Arbeit in der Erhaltung des Kulturerbes zu gelten.

HERITAGE-PRO: Wenn Sie sich eine gute Zusammenarbeit bei Projekten zur Erhaltung des Kulturerbes wünschen könnten, was stünde ganz oben auf Ihrer Wunschliste? **Ursula Fuhrer:** Noch **bevor eine solche Maßnahme ergriffen wird, gibt es ein Treffen und eine Einigung mit den Beteiligten.** Das erste Treffen sollte nicht vor Ort und kurz vor Arbeitsbeginn stattfinden. Auf jeden Fall: **Zusammenarbeit auf Augenhöhe**!	Vor Beginn eines Restaurierungsprojektes **sollten sich alle Beteiligten am gleichen Tisch treffen**, um das Vorgehen zu besprechen. Alle beteiligten Parteien sollten durch **gegenseitiges Verständnis und verbindliche Vereinbarungen** einbezogen werden**.** Immer auf Augenhöhe mit allen Handwerken kooperieren! Lesen Sie mehr über diese Grundlagen des interdisziplinären Managements in den Lerneinheiten 2, 3 und 4 des Fortbildungsmoduls 2 von **HERITAGE-PRO**.
Modul 2: **Interdisziplinäres Projektmanagement** **Managementpläne als Instrumente zur Förderung des interdisziplinären Projektmanagements** **Patricia Weeks, Historic Environment Scotland** Patricia Weeks ist die Autorin des Managementplans für das UNESCO-Welterbe des römischen Antoninuswall und "Kronzeugin" zahlreicher interdisziplinärer Prozesse im Zusammenhang mit der Umsetzung des Managementplans am Antoninuswall. Die UNESCO setzt einen Managementplan voraus, der festlegt, wie der herausragende universelle Wert des Welterbes für künftige Generationen geschützt und verwaltet werden soll. Der Managementplan bietet einen strategischen Rahmen, um den Schutz und die Verwaltung der Kultur- und Naturgüter zu erreichen, und legt spezifische Ziele und Vorgaben für die Umsetzung des Rahmens fest. Der Plan bezieht sich auf die gesamte Länge des Antoninuswall, der sich über fünf Gemeindegebiete erstreckt.	 Patricia Weeks ist die stellvertretende Leiterin der Abteilung Welterbe bei Historic Environment Scotland und seit 2010 Koordinatorin für den Antoninuswall. Sie arbeitet seit 15 Jahren bei Historic Environment Scotland (und seiner Vorgängerorganisation Historic Scotland) in einer Reihe von Funktionen von der Bildungsbeauftragten über die Kulturressourcenmanagerin bis hin zur leitenden Begutachterin für Denkmäler. Davor war sie sieben Jahre lang als Archäologie-Kuratorin in einem kommunalen Museum tätig. Sie hat eine Vielzahl von kommunalen Projekten geleitet und interessiert sich besonders für Engagementkonzepte und Ko-Kuration / Ko-Entwicklung, um sicherzustellen, dass die Projekte den Bedürfnissen der Gemeinden, für die sie vorgeschlagen werden, am besten entsprechen. Sie leitete die Entwicklung des Projekts "Wiederentdeckung des Antoninuswalls" im Namen der Steuerungsgruppe des Antoninuswall-Managementplans, die jetzt vier Mitarbeiter*innen hat und ein Jahr lang ein dreijähriges Projekt im Wert von 2,1 Millionen Pfund Sterling durchführt. E-Mail: patricia.weeks@hes.scot

HERITAGE-PRO: **Mit wie vielen verschiedenen Disziplinen und Institutionen haben Sie bei der Erstellung des Managementplans zusammengearbeitet, und welche Disziplin oder Institution hatte den größten Koordinationsbedarf?** **Patricia Wochen:** Der Managementplan ist ein Dokument, das für Historic Environment Scotland und die fünf lokalen Behörden (West Dunbartonshire, Glasgow City, East Dunbartonshire, North Lanark und Falkirk) entlang der Linie des Weltkulturerbes Antoninuswall entwickelt wurde und von ihnen verwendet wird. Dieser muss mit jedem ihrer strategischen Pläne abgestimmt sein und die Finanzierungsanträge durch klare Maßnahmen und Ergebnisse rechtfertigen, die ihren organisatorischen Bedürfnissen und Prioritäten entsprechen. Der Inhalt des Plans wird unter maßgeblicher Konsultation und Beteiligung von Interessengruppen erstellt: öffentliche Einrichtungen in Bereichen wie Tourismus, Verkehr, Forstwirtschaft und Umwelt, Gemeindeorganisationen, lokale Geschichtsvereine und Gemeinderäte, Museen und Kulturerbe-Organisationen, Bildungs- und Forschungsorganisationen sowie verschiedene Abteilungen innerhalb der lokalen Behörden wie Planung, Kunst und Kulturerbe. Das Schwierigste daran ist, ein so breites Spektrum von Interessengruppen zu haben, es ist die Bewältigung der sehr unterschiedlichen und oft widersprüchlichen Forderungen nach Maßnahmen und Ergebnissen. Es ist nicht möglich, alles erreichen zu können, was alle wollen, so dass sich die Aktionen und Ergebnisse auf die Bereiche beschränken, in denen der größte Konsens besteht oder in denen einzelne Aktionen der größten Gruppe von Interessensvertretungen und Partnern zugutekommen.	**Empfehlungen aus der Praxis:** ▪ Interessenvertreter*innen, die in ein interdisziplinäres Projektmanagement einbezogen werden sollen, haben ihre eigenen strategischen Pläne, die **auf ein gemeinsames Projekt ausgerichtet** werden müssen. ▪ Die Rechtfertigung der (öffentlichen) Kofinanzierung ist ein heikles Thema, das durch **klare Maßnahmen und Ergebnisse** unterstützt werden muss, die möglicherweise den spezifischen Bedürfnissen und Prioritäten der Beteiligten entsprechen müssen. ▪ Seien Sie sich bewusst, dass **Sie niemals in der Lage sein werden, die Erwartungen oder Forderungen aller Beteiligten zu erfüllen**. Vielmehr geht es immer um die Kompromissfähigkeit aller Seiten - auch um den Preis, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden. ▪ Manchmal sind nur **Mehrheitsentscheidungen** möglich. Lesen Sie mehr in **HERITAGE-PRO** Modul 4 ("Partizipation"), Kapitel 4.6.2, Lerneinheit 2, über Werkzeuge und Ansätze. Im **HERITAGE-PRO** Modul 2 ("Interdisziplinäres Projektmanagement"), Kapitel 2.9, Lerneinheit 3, erfahren Sie mehr über Konfliktlösungen, ohne dass ein/e Interessenvertreter*in das Gesicht verliert.
HERITAGE-PRO: Die Erfahrung zeigt, dass der Ausgleich von bestimmten Interessen eine wichtige Aufgabe ist. Wie haben Sie das gemacht? **Patricia Wochen:** Wir waren ehrlich und haben offen diskutiert. Zu Beginn des Gesprächs machten wir die Bereiche klar, auf die wir uns aus rechtlichen, finanziellen oder praktischen Gründen nicht konzentrieren konnten. Darüber hinaus waren wir	▪ Es könnte Bereiche geben, in denen selbst eine gute interdisziplinäre Partnerschaft Barrieren nicht überwinden kann. Sie sind in der Regel finanzieller, rechtlicher oder regulatorischer Natur. Dies muss von Anfang an ehrlich als No-Go-Bereiche kommuniziert werden. ▪ Manche Interessen an der Erhaltung des Kulturerbes könnten für andere Interessengruppen völlig irrelevant sein. Versu-

offen, alle Ideen zu diskutieren, die die Interessenvertreter*innen ansprechen wollten. Zuhören war der Schlüssel; manchmal wollte eine Gruppe einfach nur gehört werden und hatte das Gefühl, dass ihre Ansichten zuvor ignoriert worden waren. Viele gute Ideen kamen durch aktives Zuhören, durch Fragen, durch das Herausarbeiten der zugrunde liegenden Bedürfnisse, durch das Entfernen der emotionalen Stränge und durch den Einsatz eines neutralen Moderators für die Sitzungen zusammen. Wir arbeiteten daran, die Übereinstimmung zwischen lokalen, nationalen und internationalen Interessen zu verstehen. Viele Interessenvertreter*innen waren der Meinung, dass der Welterbestatus für sie nicht relevant sei, doch der Antoninuswall war ein Gewinn, den sie eher für den gemeinschaftlichen oder sozialen Nutzen als für touristische oder wirtschaftliche Interessen verstehen konnten. Wir mussten Projekte und Ergebnisse ausfindig machen, die diese Stränge wirksam aufeinander abstimmen würden. In Gebieten, in denen es offensichtlich Konflikte gab, führten wir weitere Gespräche mit diesen Parteien, um einen Konsens und einen Weg zu finden, der einen maximalen gegenseitigen Nutzen ermöglicht, auch wenn die Lösung nicht alle ihre gewünschten Ziele erreicht. Wir waren zwar noch nicht in der Lage, alle unsere Interessengruppen vollständig zufrieden zu stellen, aber es gelang uns, eine starke zentrale Gruppierung von Schlüsselorganisationen zu schaffen, die es uns ermöglichte, wirklich Veränderungen herbeizuführen.	chen Sie herauszufinden, wie andere Interessen aussehen und ob es alternative gute Ideen dahinter gibt. ▪ Identifizieren Sie Ergebnisse und Nutzen für verschiedene Interessengruppen mit verschiedenen Methoden wie Vorbereitungstreffen, Kleingruppendiskussionen, bilateralen Treffen, um ein klares Verständnis für den Hintergrund Ihrer Interessengruppen zu erhalten ▪ Aktives Zuhören ist ein Erfolgsfaktor. Wie mit den Interessen sehr unterschiedlicher Interessengruppen umgegangen werden kann, wird in **HERITAGE-PRO** Modul 4 "Partizipation" diskutiert. Erfahren Sie mehr über aktives Zuhören im **HERITAGE-PRO** Modul 5, dem Modul über "Effektive Kommunikation". Werfen Sie einen Blick auf Kapitel 5.0, Lerneinheit 1.
HERITAGE-PRO: Hat Ihnen die Formulierung des Plans in der Umsetzungsphase geholfen und wenn ja, in welcher Weise? **Patricia Wochen:** Ja, indem wir dafür gesorgt haben, dass wir uns so umfassend wie möglich abgesprochen haben, dass viele Stimmen gehört wurden und dass die von uns vorgeschlagenen Maßnahmen möglichst vielen zugutekamen. So war die reibungslose Umsetzung des Plans im gesamten Interesse. Das heißt aber nicht, dass damit alle Probleme beseitigt wurden. In der Umsetzungsphase gab es noch finanzielle, administrative und rechtliche Hürden zu überwinden, aber diejenigen, an die wir uns für eine Zusammenarbeit bei einzel-	Die Eigenverantwortung der meisten Interessengruppen für die angestrebten Ergebnisse ist Ihre wichtigste **Garantie für eine erfolgreiche Umsetzung**. Nehmen Sie sich Zeit, um **über alle möglichen Interessengruppen nachzudenken.** Kontaktieren Sie zwei von ihnen und hören Sie ihnen zu. Sie könnten Empfehlungen aussprechen, wen Sie auch noch mit einbeziehen sollten - Leute, an die Sie nicht gedacht haben. Greifen Sie während der Durchführung eines Projekts nach neuen Chancen oder Folgewirkungen! Das Streben nach **interdisziplinärer Nachhaltigkeit ist nicht nur ein horizontales Thema**

nen Projekten oder Aktionen aus dem Plan wandten, konnten sehen, wo der Plan in ihre umfassenderen Ambitionen passte, und waren glücklicher, sie in unserem Namen zu unterstützen und dafür zu kämpfen. Wir hatten ein stärkeres Gespür dafür, was der Wall für öffentliche Einrichtungen und lokale Gemeinschaften bedeutete, und wir konnten erkennen, wohin wir die Arbeit lenken mussten, um wirtschaftliche, soziale und ökologische Belange in Einklang zu bringen. Wir waren auch in der Lage, verschiedene Projekte aufeinander abzustimmen und Chancen schneller zu ergreifen, sobald sie sich abzeichneten, da wir eine klare Vision für den Standort und einen Konsens darüber hatten, was alle wollten.	in jedem Umsetzungsschritt, es ist eine Frage der Qualität. In **HERITAGE-PRO** Modul 2 (Interdisziplinäres Projektmanagement"), Kapitel 2.11, Lerneinheit 5 finden Sie Inspiration für den Umgang mit Nachhaltigkeit.

3.3 LEITFADEN zu Modul 3

SITUATION/HERAUSFORDERUNG	LEITFADEN /EMPFEHLUNGEN
 Prof. Christer Gustafsson - Professor für Restaurierung an der Universität Uppsala, Schweden; - Professor (Hon.) an der Universität Nanjing in China; - Fakultätsmitglied an der Turiner Fakultät für Entwicklung (Politecnico di Torino und Universität Turin); Er ist neben vielen anderen Mitgliedschaften: - Beauftragter des Beratenden Ausschusses von ICOMOS; - Generalsekretär des Internationalen Wissenschaftlichen Komitees für Naturschutz (ICOMOS); - Stellvertretender Vorsitzender der Expertengruppe für das Europäische Kulturerbe-Siegel (von der Europäischen Kommission ernannt). Er war einer der Begründer des Halland-Modells. Er wird interviewt von **Prof. h.c. Dietmar Wiegand**, Leiter der Forschungsgruppe Immobilienentwicklung an der Technischen Universität Wien [red.tuwien.ac.at] **Dietmar Wiegand (DW):** Christer, könnten Sie uns bitte etwas über das berühmte Modellprojekt von Halland und die Lehren erzählen, die wir daraus ziehen können, wenn wir uns der Notwendigkeit stellen, ein riesiges Portfolio an Kulturerbe, insbesondere Denkmäler, zu erhalten und aufzuwerten, und wenn wir uns mit dem Mangel an entsprechenden Ressourcen, nicht nur finanzieller Art, konfrontiert sehen! **Christer Gustafsson (CG):** Die Geschichte des Halland-Modellprojekt: Erstens habe ich heute ein Gefühl erkannt, das ich vor zwanzig, fast dreißig Jahren hatte, als wir in Schweden eine Finanzkrise hatten. Sie war nicht so dramatisch wie heute mit dem Coronavirus, aber für meine Generation war es die allererste Erfahrung einer **Rezession**. Eine	Wenn Sie nach **staatlicher Finanzierung** für die Erhaltung, Renovierung oder Aufwertung des kulturellen Erbes (KE) suchen, **denken Sie über die positiven (externen) Effekte nach, die die Maßnahmen in anderen Sektoren von öffentlichem Interesse haben könnten.** Verwenden Sie das im **Modul 3 von HERITAGE-PRO** vorgestellte Fünfeck des öffentlichen Interesses, um a) die Ziele der Inwertsetzung (z.B. kulturell, wirtschaftlich) zu definieren und b) die externen Effekte (z.B. wirtschaftlich, sozial, ökologisch) zu verstehen und zu optimieren. Die Finanzierung für andere als konservatorische Zwecke wie die Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen oder die Qualifizierung von Arbeitskräften könnte "gleichzeitig" das kulturelle Erbe erhalten und seinen kulturellen Wert erhöhen. Oder umgekehrt: die Instandsetzung des KE hinsichtlich seines kulturellen Wertes könnte z.B. zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen und zur Qualifizierung von Arbeitskräften genutzt werden. Fragen Sie sich selbst: Was sind mögliche Ansatzpunkte der Instandsetzung? Wer könnte von der Instandsetzung des kulturellen Erbes profitieren? **Bereiten Sie sich darauf vor, dass die Inwertsetzung von KE von einer Organisation durchgeführt werden kann, die nicht primär an KE interessiert ist. Überlegen, optimieren und dokumentieren Sie, was Sie / Ihre Maßnahmen anderen bringen könnten und nicht, was Sie von anderen erwarten!** **Verwenden Sie einen ähnlichen oder einen angepassten Ansatz bei der Suche nach privaten Investor*innen und nachhaltigen regionalen wirtschaftlichen Auswirkungen.** Fragen Sie sich selbst: Welche Art von Unternehmen könnte von dem valorisierten KE profitieren? Kann das KE eine Infrastruktur für Unternehmen, eine öffentliche Dienstleistung oder ein Motor der regionalen Entwicklung werden? Welche Investor*innen oder öffentliche Fonds

echte Rezession, nicht nur einige schwierige Jahre. Sie traf uns wie die Finanzkrise von 2008 in vielen Ländern. Was passierte, war, dass die Wirtschaft mehr oder weniger zusammenbrach, und das innerhalb weniger Wochen.

Es ging also von einem Allzeithoch für Zeiten des Wohlstands Anfang der 1990er Jahre zu "plötzlich passiert etwas" und es war, buchstäblich, der Zusammenbruch der Industrie[5]. Es traf vor allem die Bauindustrie, denn niemand wollte in den Bau investieren, niemand wollte in neue Gebäude investieren usw. Die Arbeitslosenquote war, vor allem in der Bauindustrie, extrem hoch. An die genauen Zahlen kann ich mich im Moment nicht mehr erinnern. In der Region, in der ich damals arbeitete, nämlich in der Region Halland an der schwedischen Westküste, war in der einen Woche der Anteil der Arbeitslosigkeit 10 % in der Baubranche, in der nächsten Woche waren es 20 %, und es ging weiter. Nach ein paar Monaten war der Anteil der Arbeitslosigkeit bei fast 40 %.

Also dachten ich und meine Kolleg*innen im Bereich der Restaurierung oder des Kulturerbes, dass diese **schlechten Zeiten vielleicht auch eine Herausforderung, eine Chance** für uns **sein könnten**, weil wir nachdachten oder erkannten, dass die nationale Regierung früher oder später handeln wird, und dass es wahrscheinlich ein "politisches Subventionspaket" wäre, das auf den Arbeitsmarkt abzielt, um zu sehen, ob es bestehende Arbeitsplätze retten, aber vielleicht auch neue Arbeitsplätze schaffen kann. Und wir wussten auch aus der Geschichte, dass die Regierung in Zeiten der Rezession in öffentliche Gebäude - sozusagen in den Bau - investieren und öffentliche Gebäude oder Straßen bauen wird, so dass wir darauf vorbereitet waren. Wir dachten, dass dies eine Chance sein könnte und dass sie vielleicht in das kulturelle Erbe investieren könnten.

Denn der Kulturerbe-Sektor, insbesondere in Halland, **war darauf vorbereitet, weil wir eine Menge Planungs- und Kulturerbe-Planungsprogramme und Grundsatzdokumente auf lokaler Ebene entwickelt hatten.** Alle Gemeinden hatten oder Wohltätigkeitsorganisationen könnten daran interessiert sein, das KE zu valorisieren?

Die besten Ideen zu finden und die Ideen umzusetzen: **Versammeln Sie die kreativsten und besten Leute an einem Tisch und nutzen Sie Kreativitätsmethoden**, um die besten Ideen zu entwickeln. Und denken Sie daran: Beim Sammeln von Ideen: Es gibt keine schlechten Ideen und "es wird nicht funktionieren" ist streng verboten 😉

Lesen Sie mehr darüber: HERITAGE-PRO Modul 3 (Inwertsetzung des Kulturerbes) Kapitel 3.2. Modul 4 - Erfolgsfaktore: die richtigen Leute an einem Tisch.

[5] Schweden durchlief von 1990 bis 1992 eine schwere Krise des Bankensektors aufgrund einer Immobilienblase, die 1990 platzte

ein Programm für das Kulturerbe, das wir als Kulturerbeprogramm bezeichnen können, und die meisten Städte und größeren Dörfer hatten auch einen sogenannten Schutzplan. Das bedeutet, dass wir alle historischen Gebäude in der Region kartiert hatten, wir hatten detaillierte Informationen und Kenntnisse über das gebaute Kulturerbe. Wir dachten, vielleicht könnten wir anfangen zu sehen, ob einige dieser Gebäude mehr als nur gewöhnliche Instandhaltung oder Restaurierung benötigen, und vielleicht können wir sehen, ob es ein neues Hilfsprogramm geben wird, vielleicht könnten wir daran teilnehmen oder vielleicht könnten wir sehen, ob wir etwas Geld für die Restaurierung bekommen können. Denn die Situation war so, dass wir die Grundsatzdokumente und die Schutzpläne hatten, aber wir hatten kein Budget, wir hatten kein Geld für die Erhaltung des Kulturerbes. Damals war das regionale Budget mehr oder weniger nichts und wenn ich mehr oder weniger nichts sage, dann meine ich mehr nichts als alles andere. Ich denke, man kann sagen, dass das Jahresbudget in der Region Halland im Jahr 1991 bei etwa 6000 € lag, also wirklich gering war. Im Jahr darauf wurde es auf 10.000 € und vielleicht 13.000 € im Jahr 1993 erhöht, aber es war immer noch wirklich nichts. Das war auch ein weiterer Grund dafür, warum wir wirklich auf der Suche nach Geld waren. Wir mussten sehen, ob wir etwas Geld für die Restaurierung dieser Gebäude auftreiben konnten, die wir ausgewählt und analysiert hatten und die mehr Bedeutung hatten als andere Gebäude.	
Ein weiteres Problem für den Kulturerbe-Sektor war, dass wir in der Region keine Bauarbeiter*innen hatten, die diese Arbeit tatsächlich ausführen konnten. Das Baugewerbe befand sich in einer Welt, in der die Gesellschaft sehr gut entwickelt war, und es bestand ein sehr gutes Verhältnis zwischen Bauunternehmen, Gewerkschaften, den Ministerien und der Regierung auf nationaler Ebene, so dass sie sehr eng zusammenarbeiteten. Sie hatten u.a. die Ausbildungsprogramme für Bauarbeiter*innen entwickelt, die sie auf jährlicher Basis während der jährlichen nationalen Verhandlungen vereinbart hatten. Um ein/e qualifizierte/r Bauarbeiter*in zu werden und voll bezahlt zu werden, braucht man natürlich eine Ausbildung. Das waren	Analysieren Sie die Situation, in der Sie sich befinden: ▪ Interessenvertreter*in (Organisation und Einzelpersonen) ▪ Ressourcen und Fähigkeiten, die sie haben ▪ ihre Interessen ▪ Beziehungen der Interessensvertreter*innen ▪ mögliche Rollen von Interessensgruppen ▪ Möglichkeiten, sie zu motivieren Analysieren bedeutet hier, Daten und Informationen für ein **systemisches Verständnis** der Situation, in der Sie sich befinden, zu sammeln.

die ersten drei Jahre in der Sekundarschule und danach waren es mehr oder weniger drei Jahre als Lehrling, bevor man voll bezahlt wird. Das heißt, es war mehr oder weniger ein sechsjähriges Ausbildungsprogramm.

Während dieser sechs Jahre wurde keine Zeit für die Restaurierung aufgewendet, natürlich nicht für die Konservierung, aber auch nicht für die Renovierung. Das Ziel des Ausbildungsprogramms bestand lediglich darin, ein neues Gebäude zu bauen. Wir sahen da natürlich ein Problem, denn Mitte der neunziger Jahre, als alle Bauarbeiter*innen auf dem Arbeitsmarkt im Rahmen dieses Programms ausgebildet wurden, hatten wir niemanden, der tatsächlich in traditionellen Bautechniken ausgebildet war.

Ich weiß, dass wir in Halland zehn Personen hatten, die eine zusätzliche Ausbildung hatten, insbesondere in traditioneller Handwerkskunst, um alte Segelboote auf traditionelle Weise zu bauen. Sie wussten etwas über Holz und Holztechniken und so weiter. Sagen wir also, 1993 waren es nur 10 Personen, die Erfahrung mit traditionellem Handwerk und traditionellen Gebäuden und Materialien hatten. Die restlichen 4000 Bauarbeiter*innen in der Region wurden nur in modernen Techniken ausgebildet. Das bedeutete also, dass der Kulturerbe-Sektor, für den ich bei einem traditionellen oder gewöhnlichen Restaurierungsprojekt teilweise verantwortlich war, der einzige am Projekt Beteiligte, der etwas über historische Gebäude wusste, wir, die Restaurierungsbeauftragten, waren. Natürlich wurden wir an der Universität ausgebildet, wir wurden theoretisch geschult, wir haben die Arbeit nicht selber gemacht und wir haben nicht an der wirklichen Restaurierung teilgenommen. Wir waren eher Berater*innen oder manchmal auch Vorgesetze. Wir haben jedoch nicht teilgenommen.

Also mussten wir die Bauarbeiter*innen von der fantastischen Qualität der traditionellen Techniken und traditionellen Materialien überzeugen. Das war also die Situation: eine durchgeplante Region mit Hunderten von Gebäuden, die wir auf regionaler und lokaler Ebene, manchmal auch auf nationaler Ebene, aufgelistet hatten, und wir hatten kein Geld

Das systemische Verständnis hilft, mögliche Wege zur Veränderung der Situation und zur Lösung des Problems aufzuzeigen.

Mehr über systemisches Denken lesen Sie in HERITAGE-PRO Modul 3, Kapitel 3.2. Lerneinheit 3 - Inwertsetzung des KW - das Konzept der angemessenen Nutzung

Nicht alle Informationen sind im Internet nachvollziehbar! Sie müssen sicherlich mit erfahrenen Leuten mit impliziertem Wissen sprechen. Nicht alle relevanten Informationen sind von Anfang an bekannt. Seien Sie wach und offen für unerwartete Teile des Puzzles - für Informationen, nach denen Sie gar nicht gesucht haben, aber die Ihnen ein tiefes systemisches Verständnis der Situation vermitteln, das notwendig ist, um die Situation zu verändern und die Risiken zu bewältigen.

Vermeiden Sie immer Klischees!

Analysieren Sie genau!

Sehen Sie die Potentiale und nicht nur die Defizite!

Sicherstellen der **Vollständigkeit der Fähigkeiten und Ressourcen** im Projektteam. Fehlende Fähigkeiten und Ressourcen gefährden **den Projekterfolg. Mehr dazu in HERITAGE-PRO Modul 3, Kapitel 3.2. Lerneinheit 4 - Erfolgsfaktoren: die richtigen Leute an einem Tisch.**

im Bereich des Kulturerbes und wir hatten keine Leute, die die Arbeit erledigen konnten.	
DW: Habe ich das richtig verstanden: Die Restaurierung, die Erhaltung der Gebäude der 180 Objekte, die unter Denkmalschutz standen, wurde aufgrund dieser Finanzkrise vom Arbeitsminister finanziert? Und Sie konnten feststellen, dass Sie durch die Sanierung und Restaurierung dieser Denkmäler Arbeitsplätze und Einkommen schaffen können, und das war es, was der Minister gesucht hat? Der zweite Umstand - und das würde ich einen Erfolgsfaktor nennen - Sie konnten das tun, weil Sie vorbereitet waren. Sie hatten die Liste der Gebäude und Sie hatten die Ausbildungsprogramme. Habe ich Sie richtig verstanden? **CG:** Ja, aber es ist natürlich ein bisschen komplizierter. **DW:** Wie üblich. **CG:** Ja. Also, zunächst einmal war die Situation 1993 oder 92, als die Rezession Schweden traf, so, dass der Kulturerbe-Sektor einer der kleinsten Sektoren war. Niemand kümmerte sich wirklich darum. Wir hatten ein Erhaltungsprogramm für alle Gemeinden und zwar für die Städte und manchmal auch für größere Dörfer. Aus der Planungsperspektive waren wir sehr gut aufgestellt. Aber wenn es um die finanzielle Situation geht, hatten wir überhaupt kein Geld. Und wenn es um die Kapazität geht, hatten wir keine Leute, die die Arbeit erledigen konnten. Also hatten wir plötzlich diese neue Situation und was wir taten, ich und meine Kolleg*innen, war, dass uns klar wurde, dass es früher oder später ein nationales Programm geben wird, das wahrscheinlich auf die Bauindustrie ausgerichtet sein wird. Wir erkannten, dass das, was wir haben, nämlich gefährdete historische Gebäude, für Arbeitsmarktprojekte genutzt werden könnte, bei denen man Arbeitslose einstellt, um die Gebäude zu restaurieren. Und wir sagten "ja", das ist eine Gelegenheit, also bevor das Programm gestartet wurde. Ich nahm mein Auto und besuchte die meisten dieser Gebäude, die wir in diesen Denkmalschutzprogrammen vorgestellt hatten, und machte eine sehr einfache Bestandsaufnahme, eine Umfrage, bei der ich schätzte, wie viele Leute wir für die Restaurierung eines Gebäudes brauchen. Um	Der Kulturerbe-Sektor konkurriert mit anderen Sektoren um öffentliche Mittel, z.B. wenn ein Arbeitsbeschaffungsprogramm für den Bausektor gestartet wird. Die Wettbewerbssituation hat also Konsequenzen: ▪ **proaktiv sein** ▪ **über den Tellerrand hinausschauen** ▪ **sich Zeit nehmen, um über das Interesse einer bestimmten Organisation oder Person nachzudenken** ▪ **sich Zeit nehmen, um darüber nachzudenken, wie man eine bestimmte Organisation oder Person überzeugen kann - etwa durch die Bereitstellung von Zahlen, um Vorteile (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen) transparent und messbar zu machen** ▪ **die Wettbewerbsvorteile der Finanzierung des Kulturerbe-Sektors im Vergleich zur Finanzierung anderer Sektoren herausfinden (siehe auch nächstes Kapitel)** Diese Richtlinien gelten auch für private oder Zwischenfinanzierungen oder Spenden. Natürlich müssen die Strategien und Mittel angepasst werden. **Mehr über andere Fälle erfahren Sie in HERITAGE-PRO Modul 3, Kapitel 3.4. "Fallstudien und zusätzliche Lektüre".**

ehrlich zu sein, war ich kein Experte auf diesem Gebiet, aber zumindest hatte ich eine Zahl, wie viele Menschen und wie viele Monate sie an diesem Ort verbringen mussten. Und das war das Wichtigste. Dann beschrieb ich die Gebäude ganz kurz, vielleicht habe ich gesagt, dass es rot war und auch das Material erwähnt, auf dem es gebaut wurde. Der Schwerpunkt lag stattdessen darauf, wie viele Arbeiter*innen für die Restaurierung benötigt wurden und für wie lange. Als dieses Programm angekündigt wurde, hatte ich eine Liste von vierzig Gebäuden, mit deren Restaurierung wir fast sofort beginnen konnten. Das war der **Wettbewerbsvorteil** gegenüber anderen Sektoren der Gesellschaft, denn andere Sektoren waren darauf nicht vorbereitet. Selbst wenn sie also Schulen oder Krankenhäuser oder Kindergärten oder was auch immer wieder aufbauen wollten, konnten sie nicht sofort damit beginnen. Sie mussten es planen. Sie hätten ernst nach einem Jahr beginnen können.	
DW: Sie haben also die Aktivitäten beschrieben, die durchgeführt werden sollten, und die Anzahl der Arbeitsplätze, die geschaffen werden könnten. Sie haben sie maßgeschneidert für den Arbeitsminister vorbereitet, für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen. Nicht für Historiker*innen. **CG:** Genau. Und das war eines der wichtigsten Dinge, dass wir unseren Sektor verlassen und unsere Einstellung geändert haben, wie wir uns weiterentwickeln können. Wir verstanden, dass wir mehr nachfrageorientiert sein mussten, als wir es normalerweise sind. Weil wir im Kulturerbe-Sektor normalerweise angebotsorientiert sind und sagen, dass wir so viele wertvolle Dinge haben, um die wir uns kümmern müssen. **Wir haben die Art und Weise der Kommunikation geändert, also sagten wir: Wir können Ihnen helfen,** wir verstehen, dass Sie neue Arbeitsplätze schaffen oder bestehende retten müssen. Hier haben wir eine Menge Arbeitsplätze. Dann **haben wir ein Verständnis für die Situation entwickelt**, so dass wir sagen können: Wenn Sie in die Restaurierung statt in den Neubau investieren, bedeutet das, dass es **arbeitsintensiver ist**. Das bedeutet, dass wir diese Person, der Sie helfen wollen, diesen Menschen, diese arbeitslosen Bauarbeiter*innen, für einen	Und wieder: Nehmen Sie sich Zeit, darüber nachzudenken, was Sie / Ihre Maßnahmen anderen bringen könnten, und nicht, was Sie von anderen erwarten! **Optimieren und dokumentieren Sie diese Vorteile.** Machen Sie sie messbar. Und wieder: Nehmen Sie sich Zeit, um die **Wettbewerbsvorteile der Finanzierung des Kulturerbe-Sektors** im Vergleich zur Finanzierung anderer Sektoren zu erkennen. Z.B: ▪ Arbeit ist arbeitsintensiv ▪ derselbe Betrag an öffentlichen Geldern, der in die Erhaltung des Kulturerbes investiert wird, schafft (direkt) mehr Arbeitsplätze als eine Investition in Straßen, da ein riesiger Prozentsatz der Investitionen in Straßen für physische Ressourcen benötigt wird Und: **Nehmen Sie sich auch Zeit, um sich mit Gegenargumenten und mit Aspekten zu befassen, die eine öffentliche Finanzierung, private Investitionen oder Spenden verhindern könnten. Ziemlich häufige Gegenargumente für eine öffentliche Finanzierung sind z.B:**

längeren Zeitraum behalten können, als wenn er/sie eine neue Garderobe für eine lokale Fussballmannschaft oder was auch immer baut. Also haben wir gesagt und das war auch sehr wichtig, **wir werden den bestehenden Markt nicht stören**, wir werden die staatlichen Gelder nicht für ungleichen Wettbewerb im kleinen, aber immer noch bestehenden Bausektor verwenden. Und das war sehr wichtig, dass wir nicht konkurrieren. Und warum haben wir nicht konkurriert? Weil wir **nur auf gefährdete historische Gebäude abzielten**, die in dieser Zeit des Wohlstands, die wir in den letzten fünf oder zehn Jahren hatten, nicht restauriert wurden, was bedeutet, dass sie per Definition **außerhalb des bestehenden Marktes** lagen. Das bedeutet also, dass wir öffentliche Gelder für diese Gebäude verwenden können, auch wenn sie in Privatbesitz sind, weil die **Arbeitsmarktbehörde nicht so gerne in Gebäude in Privatbesitz investiert hat. Aber das Denkmalschutzbudget der Denkmalschutzbehörde konnte für Gebäude in Privatbesitz ausgegeben werden.** Seit wir diese Zusammenarbeit haben, erinnere ich mich, dass wir bei unserem allerersten gemeinsamen Projekt eine Pressekonferenz abhielten, zu der wir alle Boulevardzeitungen und all diese Arten von Journalist*innen einluden. Wir hatten also eine sehr lange, aufgeschlossene und transparente Präsentation dessen, was wir taten. Es war uns sehr daran gelegen, dass wir unser Vorhaben als übergeordnetes Ziel setzen, denn das Programm bestand darin, bestehende Arbeitsplätze zu retten. **Wir sagten, dass wir die Arbeitsplätze retten werden, aber gleichzeitig werden wir auch eine Handwerkskunst retten**, die mehr oder weniger in Vergessenheit geraten ist, und statt dies in einer Werkstatt oder in der Schule zu tun, werden wir dies an bestehenden, gefährdeten Gebäuden tun, was bedeutet, dass wir auch dieses Erbe bewahren werden, das für die Menschen vor Ort oft wichtiger ist als für andere. Die Idee wurde angenommen, die Boulevardblätter fanden es gut, es landete in den **positiven Schlagzeilen** und das war der Ausgangspunkt. Daraus konnten wir es also entwickeln.

DW: Wie haben Sie das Wettbewerbsproblem gelöst? Die Arbeitsplätze wurden in einem staatlichen

- die **öffentliche Finanzierung stört bestehende Märkte**, schafft illegale Wettbewerbsvorteile, bremst die Innovation, steht im Widerspruch zur europäischen Gesetzgebung usw.

Ziemlich gängige Gegenargumente für private Investitionen sind:

- hohe Risiken
- niedrige Erträge
- nicht im Einklang mit dem Markenauftrag des Unternehmens

Ziemlich häufige Gegenargumente für Sozialunternehmer*innen sind:

- nicht im Einklang mit dem sozialen oder ökologischen Ziel des Unternehmens

Denken Sie über **Zusammenarbeit und strategische Partnerschaften** nach, die Probleme oder Gegenargumente wie ungleicher Wettbewerb lösen könnten - in unserem Fall eine Zusammenarbeit zwischen der Arbeitsmarktbehörde und der Denkmalschutzbehörde.

Denken Sie über **interdisziplinäre Zusammenarbeit** nach, die Probleme oder Gegenargumente lösen könnte. Die Gefahr von ungleichem Wettbewerb ist z.B. ein Thema für Jurist*innen.

Entwicklung einer geeigneten Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit. In unserem Fall Transparenz und eine sehr klare Schlüsselbotschaft: "Wir werden die Arbeitsplätze der Bauarbeiter*innen retten und wir werden auch unser Handwerk und gefährdete Gebäude retten. "

Lesen Sie mehr darüber: HERITAGE-PRO Modul 3, Kapitel 3.2. - Modul 3 - Inwertsetzung des Kulturerbes - das Konzept der angemessenen Nutzung

Unternehmen oder in einem privaten Unternehmen geschaffen? Wo wurden sie beschäftigt? **CG:** Also, wir haben es so gemacht: Wir haben es organisiert. Es waren die Gemeinden, denen das Projekt gehörte, und ihnen gehörten sozusagen die Ausschreibungsverfahren. Die Gemeinden waren also der Entwickler. Sie hatten diese Ausschreibung für einen Vertrag mit den Baufirmen für ein paar Jahre. Die Gemeinden hatten diese Verträge, die für einige Jahre gültig waren. Das bedeutete, dass wir ihre Verträge verwenden konnten. Wir mussten nicht für jedes Projekt eine öffentliche Ausschreibung durchführen, weil es bereits von den Gemeinden gemacht oder durchgeführt wurde. **DW:** Sie haben also bestehende Verträge zwischen den Gemeinden und den Bauunternehmen genutzt, die verlängert werden konnten. **CG:** Genau.	
DW: Ich denke, diese **organisatorische Kreativität ist sehr wichtig für die Inwertsetzung des Kulturerbes**. **CG:** Das war auch deshalb sehr wichtig, weil wir von Anfang an dachten, dass meine Organisation, also das Museum, es schaffen könnte, aber nachdem wir sofort erkannt hatten, dass wir nicht die Kapazität oder die Erfahrung hatten oder dass wir diese Rolle nicht übernehmen sollten, zum Beispiel für Versicherungen und für langfristige Garantien. Ich meine, wie können wir garantieren, dass die Restaurierung zehn Jahre lang in gutem Zustand sein wird? Wir haben nicht diese Art von Budget, wenn etwas schiefgeht. Wir brauchten also echte Unternehmen und diese echten Unternehmen waren auf dem bestehenden Markt, so dass das erste Unternehmen, mit dem wir einen Vertrag hatten... **DW:** Christer, und es stand keine staatliche Firma zur Verfügung? Denn dies könnte auch eine Möglichkeit sein, das Problem zu lösen, ein Staatsunternehmen für die direkte Auftragsvergabe ohne Ausschreibung zu nutzen. **CG:** Nein, also das hatten wir nicht, natürlich nicht. Es gab einmal ein Bauunternehmen, das im Besitz von Gewerkschaften war, aber das war eines der	Nehmen Sie sich Zeit, um über die **Organisationsstruktur für die Durchführung der Änderungen/Projekte** nachzudenken. Oder versuchen Sie, die besten Personen für dieses Thema an einen Tisch zu bringen für einen Innovationsprozess bezüglich der Organisationsstruktur für die Durchführung des Projekts - manchmal auch **Deal-Strukturen** genannt. Und denken Sie noch einmal daran: Beim Ideensammeln: Es gibt keine schlechten Ideen und "es wird nicht funktionieren" ist streng verboten 😉 **Lesen Sie mehr darüber: HERITAGE-PRO Modul 3, Kapitel 3.2.4. Modul 4 - Erfolgsfaktoren: die richtigen Leute an einem Tisch.**

ersten, das während dieser Krise 1993 in Konkurs ging. **DW:** Sie mussten es also mit privaten Unternehmen machen und haben bestehende Verträge genutzt. **CG:** Ja, und das war interessant, weil wir als Partner mit fünf Partnern in diesem so genannten Konsortium, dem Halland-Modell-Konsortium, waren. Es war natürlich die Arbeitsmarktbehörde, die mehr oder weniger das ganze Geld hatte. Dann war es die lokale Landesregierung, also die regionale Ebene der nationalen Regierung. Sie waren damals für die regionale Entwicklung zuständig, aber auch für die Zuschüsse für Naturschutzprojekte. Und dann war es das Museum, für das ich arbeitete, das den Teil des Kulturerbes darstellte, dann war es auch die Gewerkschaft sowie der Arbeitgeberverband in der Bauwirtschaft. Wir sagten also, dass das *Halland-Modell im* Besitz der Industrie sei. Das stimmte nicht wirklich, aber das war die Idee. Weil die Industrie, nach dem, sagen wir, schwedischen Sozialhilfesystem, jedes Jahr ein nationales Abkommen für die Gehälter und alles, was die Arbeitgeber und die Gewerkschaften tun, aber auch für die Ausbildungsprogramme vereinbart hat. Sie beschlossen also, was in den Ausbildungsprogrammen enthalten sein sollte, zusammen mit der regionalen Ebene. Nach ein paar Wochen oder Monaten hatten sie eine neue Verhandlung auf regionaler Ebene. In Halland konnten also die arbeitslosen Bauarbeiter*innen, wenn sie an einem Halland-Modellprojekt teilnehmen, dies in das Schulungsprogramm einfließen lassen. Wir nennen es "das Buch", weil sie, wissen Sie, die Kästchen in einem Buch ausfüllen müssen, in dem steht, dass sie an den verschiedenen Teilen einer Bauarbeit teilgenommen haben. Sie wissen also, wie man eine Küche, ein Badezimmer und so weiter baut. **DW:** Die Bauindustrie bestätigte also, dass die Bauarbeiter*innen bestimmte Fähigkeiten erworben hatten. Nicht die Schule, sondern die Industrie selbst. Das ist ein recht moderner Ansatz. **CG:** Ja.	

CG: ... Nach dem ersten oder zweiten Gebäude, das wir restauriert hatten, wurde uns klar, dass **das Restaurierungsprojekt nicht endet, wenn wir die Restaurierung abgeschlossen haben. Es hat damals mehr oder weniger begonnen. Denn jetzt können wir es für einen neuen Zweck nutzen.** Wir haben damals nicht gesagt, dass es eine adaptive Wiederverwendung ist, aber wir begannen mit der Planung der neuen Aktivitäten. Und das war **etwas völlig Neues für den Kulturerbe-Sektor**, denn wir waren an diesem Teil des Projekts nie beteiligt gewesen. Wir waren nur ein Teil der ersten Phasen, der Erhaltung und des Schutzes und vielleicht der Restaurierung. Aber wir hatten keine Verantwortung für das, was danach geschah. Und das war die Zeit, als Schweden Mitglied der EU wurde und wir mit der Planung dieses regionalen Entwicklungsprogramms begonnen hatten. Das bedeutete also, dass auch der Kulturerbe-Sektor mit dem *Halland-Modell* ein Teil davon sein konnte. Wir nutzten das *Halland-Modell*, um zu sehen, ob wir **das, was wir taten, mit anderen Sektoren der Gesellschaft kombinieren** können**.** Das bedeutete z.B., dass wir den **Tourismussektor** fragen konnten: Was sind Ihre Bedürfnisse, was wollen Sie, was sind Ihre Möglichkeiten, wie können wir das Budget des Halland-Modells mit Ihrem Budget und Ihren Aktivitäten und auch für den **Umweltsektor und den Bildungssektor** usw. kombinieren? Wir sammeln all dies in einem Team auf regionaler Ebene**, in dem verschiedene Sektoren der Gesellschaft uns sagen können, was sie brauchen, und wir begannen, nach Gebäuden zu suchen, die für diese Ideen geeignet sind.** Es könnte z.B. eine Liste von Zentren für Wanderer im Wald im südlichen Teil sein. Okay, haben wir ein Gebäude im südlichen Teil, das geeignet ist, diese Menschen und Informationen aufzunehmen und vielleicht ein kleines Café oder was auch immer. Das war interessant, denn plötzlich ging es mehr darum, zu sehen, ob wir unsere Restaurierungs- und Erhaltungsbestrebungen mit dem verbinden können, was wir heute adaptive Wiederverwendung nennen. Das wird wichtig.	Öffentliche Gelder sollten und können mehr als einem öffentlichen Ziel gleichzeitig dienen! **Verwenden Sie das im HERITAGE-PRO Modul 3 vorgestellte Fünfeck des öffentlichen Interesses**, um öffentliche Ziele zu finden, die kombiniert und gleichzeitig erreicht werden können. Die Restaurierung von Kulturerbe kann zu verschiedenen Ecken beitragen, die im Diamantmodell von Michael Porter eingeführt wurden. Verwenden Sie das Diamantmodell von Michael Porter, um herauszufinden, wie die Erhaltung von Kulturerbe zu Wettbewerbsvorteilen einer Region und der in der Region ansässigen Unternehmen beitragen kann. Bestimmte Unternehmen sind so genannte Cluster-Unternehmen[6], z.B. der Kulturtourismus. Überlegen Sie, wie die Erhaltung von Kulturerbe zu einem bestehenden lokalen Unternehmenscluster oder zur Schaffung eines neuen lokalen Unternehmensclusters beitragen kann.

[6] "In den Clustern sind die Synergien zwischen den Akteuren, die Integration von Organisationen aus dem gemeinnützigen oder staatlichen Bereich, die z.B. Bildungs- oder Kulturarbeit leisten, einige Erfolgsfaktoren. "HERITAGE-PRO" Modul 3 Kapitel 3.1.2. - Herausforderungen

DW: Sie begannen also mit der Schaffung von Arbeitsplätzen in sogenannten Upstream-Sektoren, und später kümmerten Sie sich um die Schaffung von Arbeitsplätzen in den so genannten Downstream-Sektoren, wie der Tourismusindustrie oder vielen anderen Sektoren, die nicht unbedingt direkt mit dem Kulturerbe zu tun haben. Aber das Kulturerbe wird für sie zur Infrastruktur. Das ist sehr interessant. Und wie haben Sie es geschafft, diese Verlagerung zu bewerkstelligen? Weil ich viele Historiker*innen kenne, die sich um den Upstream kümmern können, die die Renovierung eines Denkmals organisieren können, aber ich kenne nur sehr wenige Personen, die sich um den Downstream kümmern können - die meisten von ihnen mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund.

CG: Nach einer Weile, ich würde sagen ein, zwei oder drei Jahre, haben wir gesehen, dass die Wirkung des gesamten Projekts viel größer war, wenn wir einen klaren Fokus auf die adaptive Wiederverwendung für die neuen Aktivitäten hatten. Denn dann beziehen wir andere Personen mit ein, die es stärker machen. Es waren auch andere Bereiche der Gesellschaft oder andere Interessen der Gesellschaft, was bedeutet, dass wir auch andere finanzielle Mittel hatten, und wir garantieren auch, dass, wenn wir einige Aktivitäten haben, bezahlt jemand die Miete, was bedeutet, dass wir in Zukunft Geld für künftige Schutz- und Restaurierungsarbeiten haben werden, hoffentlich für zukünftige Instandhaltung, was wichtig ist. Ich habe vor vielleicht 2 oder 3 Jahren, etwa 15, 20 Jahre nach Abschluss dieses Projekts, eine Umfrage durchgeführt, und es war das gleiche Unternehmen. Mehr oder weniger in jedem einzelnen Gebäude war es die gleiche Tätigkeit. Natürlich haben sie jetzt die Zahl der Mitarbeiter*innen erhöht. Als wir mit dem *Halland-Modell* fertig waren, haben wir vielleicht 200, 300 neue Arbeitsplätze geschaffen, und jetzt waren es in diesem Zeitraum mindestens zwischen 300 und 500 neue Arbeitsplätze. Das Wichtigste war vielleicht, dass sie nachhaltig waren. Was heute in Zeiten der Corona-Krise geschieht, weiß ich nicht. Aber es waren keine kurzfristigen, kurzlebige Ideen und abhängig von den öffentlichen

Eine **angemessene Nutzung / eine adaptive Wiederverwendung** ist der beste Weg, ein Denkmal oder eine Kulturstätte zu erhalten. Sie schafft positive Effekte wie Arbeitsplätze und Einkommen, wenn die Restaurierung abgeschlossen ist, reduziert die Höhe der notwendigen öffentlichen Mittel für die Restaurierung und für die Instandhaltung - zukünftige Eigentümer*innen und/oder Nutzer werden investieren und Miete zahlen.

Nehmen Sie sich Zeit oder beginnen Sie einen Innovationsprozess mit anderen. Finden Sie eine angemessene Nutzung für Ihr Denkmal oder Ihr Kulturerbe, die das Kulturerbe nicht gefährdet und gleichzeitig im Fünfeck des öffentlichen Interesses ebenso viele positive Effekte erzeugt.

Lesen Sie mehr darüber: HERITAGE-PRO Modul 3, Kapitel 3.2.3. - Modul 3: Inwertsetzung versus Kulturerbe - das Konzept der angemessenen Nutzung

Zuschüssen oder so etwas. Es waren echte Arbeitsplätze und echte Unternehmen. **DW:** Es ist also entscheidend, die richtige Nutzung zu finden, um später eine nachhaltige Restaurierung und Instandhaltung und Arbeitsplätze mit einer langfristigen Perspektive zu schaffen. **CG:** Ich kann sagen bei einigen Projekten haben wir teilweise festgestellt, dass ein kleines Krankenhaus, das ein sehr spezialisiertes Krankenhaus mit einem hohen Anteil an Forscher*innen und so weiter war, bedroht war, in einen anderen Teil Schwedens zu ziehen. Natürlich waren der Bezirksrat und alle anderen damit nicht so glücklich. Es geht nicht nur darum, dass es einige Arbeitslose geben wird, sondern auch um das Bildungsniveau und die Qualifikationen. Sie könnten ihre Partner, Ehefrauen und Ehemänner dazu bringen, umzuziehen. Es war ein schwieriger Fall. Das Krankenhaus wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts gebaut, es hat also einen offensichtlichen historischen Wert. Wir könnten sagen, dass wir Ihnen helfen können und einige Gebäude restaurieren. Ich glaube, es waren drei oder vier Gebäude. Wir nennen sie Villen, die Villen der Ärzt*innen. Wir können sie restaurieren. Das bedeutet, dass Sie nicht für die Instandhaltung dieser Gebäude zahlen müssen, und das bedeutet, dass es für Sie attraktiver sein wird zu bleiben, weil Sie erhebliche Kosten haben, wenn Sie an einen anderen Ort gehen. Das bedeutete also, dass wir der Restaurierung all dieser Villen Vorrang einräumten, aber der Hauptzweck oder die Hauptidee oder das Hauptziel war es, zu sehen, ob wir diese Aktivität und diese qualifizierten Menschen in der Region halten können. Das war ein Weg, wie wir es geplant hatten. Er basierte nicht auf dem historischen Wert, er basierte nicht mehr auf dem handwerklichen Können, er basierte nicht mehr darauf, wo in der Region. Es basierte einfach darauf: Wie können wir dieses Krankenhaus in der Region halten? Das wurde mehr und mehr zu der Art und Weise, wie wir Restaurationsobjekte planten. **DW:** Also, regionale wirtschaftliche Auswirkungen. **CG:** Ja, genau.	

DW: Sie haben also die Fähigkeiten zur wirtschaftlichen Inwertsetzung, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Bruttoinlandeinkommen intern, also im Team, entwickelt. Sie haben die großen Unternehmensberatungsfirmen EY, PWC oder Deloitte[7] nicht um Rat gefragt. **CG:** Ich glaube in dem Team, das wir entwickelt haben, haben wir darüber gesprochen. Wir haben auch erkannt, dass wir ein Teil davon sein können, und wir hatten auch keine Angst davor. Eine andere Sache war, dass wir **ein kleines Team von 3 oder 5 Leuten** waren**, wir hatten 100% Vertrauen zueinander, was bedeutet, dass wir nicht miteinander konkurrierten**, und **wir haben diesem Projekt auch Priorität gegeben, verglichen mit anderen Dingen, die wir während der Woche machten**. Wenn wir zum Beispiel ein Gebäude auswählen oder aussuchen mussten, was das nächste Projekt war, und eines ein nationales Interesse am Kulturerbe und eines fast mehr oder weniger lokalen Wert hatte, könnte es für meine Partner im Halland-Modellteam interessanter sein, sich für das lokale statt für das nationale zu entscheiden. **Das musste ich akzeptieren. Und das habe ich getan.** Ich fing nicht an zu argumentieren, dass wir das andere nehmen sollten, weil er einen höheren historischen Wert hatte. Denn ich wusste: Okay, ganz ruhig, das nächste könnte nicht das interessanteste denkmalgeschützte Gebäude sein, aber dann werden wir es nehmen, dann bin ich irgendwann an der Reihe. Wir mussten uns einfach entspannen, anstatt die ganze Zeit zu streiten, und das war meiner Meinung nach auch wichtig. Wir waren ziemlich entspannt; wir hatten ein Vertrauensverhältnis, also wussten wir: Okay, ich werde so viel Zeit wie für dieses Kulturerbe auf diese Restaurierung verwenden, auch wenn es nur eine Garderobe oder was auch immer ist. Aber wenn wir zu dieser Welterbestätte kommen, werden alle meine Kollegen ernsthaft arbeiten.	Einer der Erfolgsfaktoren für die Inwertsetzung des Kulturerbes ist die "Vollständigkeit der Fähigkeiten" im Projektteam. Alle notwendigen Fähigkeiten für die Inwertsetzung des Kulturerbes müssen Teil des interdisziplinären Teams sein. Wenn nur eine der notwendigen Kompetenzen fehlt, gefährdet dies das gesamte Projekt. Wenn das Kulturerbe zur Infrastruktur für Unternehmen wird, sind die folgenden Kompetenzen im Projektteam entscheidend: - den Wettbewerbsvorteil der Region und/oder der Nation verstehen, dazu gehört auch ein Verständnis der Unternehmenscluster vor Ort - die Branche kennen, für das Sie die Infrastruktur entwickeln, z.B. das Hotelgeschäft kennen, wenn Sie ein Hotel aufbauen Dieser Umstand führt in der Regel zu interdisziplinären Teams und den entsprechenden Herausforderungen! **Nehmen Sie sich Zeit, über die notwendigen Kompetenzen nachzudenken, die Sie in Ihrem Team/ für das Valorisierungsprojekt benötigen, und notieren Sie diese in einer Tabelle.** **Versuchen Sie, so viel Feedback für Ihre Gedanken zu bekommen von Personen, denen Sie vertrauen.** **Stellen Sie sicher, dass Sie die notwendigen Kompetenzen "am Tisch" in geeigneten Rollen sammeln.** **Wann immer Sie mit Personen oder Organisationen in Kontakt kommen, die über Kompetenzen verfügen, bewahren Sie deren Namen, Kontaktdaten und Kompetenzen auf. Diese Datei, dieses Wissen wird zu einer Kernressource für Sie als Kulturerbe-Manager*in!** **Lesen Sie mehr darüber: HERITAGE-PRO Modul 3, Kapitel 3.2.4. - 3.2.4. Modul 4: Erfolgsfaktoren – die richtigen Leute am Tisch haben.**

[7] EY: Ernst & Young, PwC: PricewaterhouseCooper, Deloitte und KPMG werden gemeinhin als "Big Four" bezeichnet, da sie die größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen der Welt sind

DW: Eine letzte Frage, Christer, zu den Möglichkeiten, **Prozesse zu standardisieren**. Ist es möglich, Prozesse zu standardisieren, dass unsere "Lernenden" dasselbe tun können wie Sie 25 Jahre später, weil sie eine detaillierte Beschreibung der Schritt-für-Schritt-Prozesse haben? Nach Ihren Erläuterungen ist es sehr schwierig, Valorisierungsprozesse und Entwicklungsprozesse in Bezug auf das kulturelle Erbe zu standardisieren. Der Prozess hängt sehr stark von der Situation vor Ort ab. Stimmen Sie mir zu?

CG: Ja, aber ich glaube, dass es einige allgemeine Empfehlungen gibt. Erstens, wenn Sie wissen, was Sie haben, wofür Sie verantwortlich sind, was in meinem Fall die historischen Gebäude waren, dann kann ich das historische Gebäude als das Risiko erklären. Dann war bei dieser Präsentation eines der wichtigen Dinge, dass ich in der Lage war, sie so darzustellen, dass die umgebende Gesellschaft oder zumindest die potenziellen Partner sie verstehen und schätzen können. Es wurde so präsentiert, dass es eine Art Verständnis dafür war, wie wir ihnen bei der Lösung ihrer Probleme helfen können. Es war nicht das, was ich als angebotsorientiert bezeichne, wenn ich sage, dass wir viele fantastische Gebäude haben. Stattdessen war es unser Interesse: **Was brauchen Sie?** Wir müssen neue Arbeitsplätze schaffen. Okay, hier habe ich 1000 Gebäude, die in meiner Region geschützt sind, aber ich gebe Ihnen vierzig davon, denn diese 40 können Sie als Arbeitsplatz nutzen. Das war also eins. Eine andere Sache war, **die Einstellung von Schutz zu, wie wir sagten, Pro-Aktion zu ändern.** Wenn Sie als Naturschutzbeauftragte/r arbeiten und sich nur auf den Schutz konzentrieren, bedeutet das, dass Sie die Initiative an jemand anderen weitergeben. Man wartet dort einfach darauf, dass jemand kommt, und oft ist es Ihre Aufgabe, dazu "Nein" zu sagen. Aber hier haben wir gesagt, dass wir, wenn wir in der Lage sind, dieses Gebäude zu erhalten, einige Ressourcen finden müssen, die uns bei der Instandhaltung oder Restaurierung helfen könnten. Und das bedeutet, dass wir diese Möglichkeit, dieses Geld finden müssen. Und wo können wir das finden? **Wir müssen eine neue Nutzung oder eine adaptive Wiederverwendung finden.** Wir haben uns also von der Er-

Jeder Ort auf der Erde und jede Zeit ist einzigartig!

Entwickeln Sie mit Mut und Respekt für Ihre Situation und Ihr standortspezifisches Verhalten!

Die genannten Modelle, Methoden und Werkzeuge werden Ihnen helfen!

haltung auf die adaptive Wiederverwendung konzentriert. Ich denke immer noch, dass das hier der schwächste Teil der Kette ist: weil wir etwas entwickelt haben, das wir **intelligente Spezialisierungsstrategien** nennen, aber wir können deutlich sehen, dass es den Kulturerbe-Sektor nicht gibt, und ich denke, das liegt daran, dass wir diese neue Situation nicht wirklich verstehen. Wir können nicht aktiv daran teilnehmen, wir können unsere Werte nicht in einer Weise präsentieren, die für die Verantwortlichen für diese Strategien verständlich ist. Und ich sage das mehr oder weniger ständig. Das ist also etwas, das für Lernende interessant sein könnte. **DW:** Seien Sie auf eine adaptive Wiederverwendung vorbereitet. **CG:** Ja. Und zwar eher auf **nachfrageorientierte Weise**. **DW:** Vielen Dank für Ihre Zeit und dafür, dass Sie Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben.	

3.4 LEITFADEN zu Modul 4

SITUATION/HERAUSFORDERUNG	LEITFADEN/EMPFEHLUNGEN
Beispiel eines/r Kulturerbe-Manager*in, der/die sich noch nie mit partizipativen Ansätzen beschäftigt hat. Er/sie möchte einen partizipativen Prozess durchführen, ohne während des Prozesses selbst mit zu vielen Problemen konfrontiert zu werden: **Warum Partizipation im Bereich des Kulturerbes wichtig ist** "Ich habe noch nie mit partizipatorischen Modellen und Ansätzen gearbeitet, aber die jüngsten Diskussionen, die in den sozialen Medien und in Papieren von Kulturerbe-Organisationen aufgeworfen werden, erwähnen alle die Beteiligung von Bürger*innen, Freiwilligen und weiteren Interessenvertreter*innen als einen der wichtigsten Faktoren für ein Erhaltungsprojekt an einem Kulturerbe-Standort (neben dem Faktor, dass man genug Geld für das Projekt hat). Ich weiß, dass der Gesetzgeber bei bestimmten Projekten bis zu einem gewissen Grad eine Beteiligung verlangt, insbesondere wenn es um regionale Planungsverfahren, Genehmigungsverfahren oder Umweltverträglichkeitsprüfungen geht. **Aber ist es wirklich notwendig, mehr zu tun als die formelle Partizipation?"**	**HERITAGE-PRO**: Ja, die Rolle der Partizipation und ihrer verschiedenen Ansätze wird in den letzten Jahren immer wichtiger, da viele Projekte zur Erhaltung des Kulturerbes **die Unterstützung der lokalen Bevölkerung sowie deren Wissen und Engagement** für das Kulturerbe **benötigen**. Sie haben begründete Interessen, und es ist wichtig, die Unterstützung der lokalen Bevölkerung zu gewinnen, da sie eine wichtige Ressource für Kulturerbe-Projekte sein können. Sie haben Recht, die formelle Partizipation ist gesetzlich vorgeschrieben und der Grad hängt stark vom Land und der Region ab, aus der Sie kommen. **Bitte setzen Sie sich mit Ihrer lokalen Bau- oder Denkmalschutzbehörde in Verbindung, um die rechtlichen Voraussetzungen für Ihr Projekt zu erfahren**. Diese Richtlinien werden Ihnen Informationen zur Partizipation geben. Alles in allem **ist es wärmstens zu empfehlen, über die formelle Partizipation hinauszugehen**, da dies die Akzeptanz Ihres Projekts in der Öffentlichkeit erhöht. Um sich über die übrigen Vorteile zu informieren, lesen Sie die folgenden Abschnitte des Leitfadens.
Warum verschiedene Menschen einbezogen werden sollten, und warum Sie mehr tun sollten als gesetzlich vorgeschrieben ist "Mein erstes Problem besteht darin, (1) wirklich zu verstehen**, warum es wichtig ist, so viele verschiedene Menschen in ein Erhaltungsprojekt einzubeziehen, und warum ich weit über das**	**HERITAGE-PRO**: Das Hauptziel der Durchführung von Partizipation ist es, **die Akzeptanz des Kulturerbe-Projekts unter Berücksichtigung der Interessen (aller) beteiligten Akteur*innen zu erhöhen, den Menschen die Möglichkeit zur Teilnahme am kulturellen Leben zu geben und die Identifikation mit dem Kulturerbe zu stärken**. Die Durchführung eines partizipativen Prozesses, der über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht, führt zu einem erfolgreichen Projekt,

hinausgehen sollte, was die rechtlich formale Partizipation erfordert."	das von der lokalen Bevölkerung/Regierung/Wirtschaft unterstützt wird und Ihre Arbeit auf sehr unterschiedliche Weise erleichtert. Kurzfristig kann es sein, dass Sie für die Durchführung der Beteiligung etwas Zeit und Geld investieren müssen. Zusammenfassend lässt sich mit Blick auf eine langfristige Perspektive sagen, dass ein Beteiligungsprozess Ihnen sehr wahrscheinlich viel Zeit und Probleme ersparen wird. Ein nützliches Instrument, um verschiedene Interessengruppen zu entdecken und sich über sie zu informieren, kann das so genannte **Erstellung so genannter Personae** und **Empathie-Mapping** sein. Dieses Werkzeug kann Ihnen helfen zu erkennen, warum Ihr Projekt für verschiedene Interessengruppen von Bedeutung sein könnte, wo ihre möglichen Interessen liegen und warum es wichtig ist, ihre Ansichten in Ihr Projekt einzubeziehen. Diese Instrumente werden in den folgenden Kapiteln über die Identifizierung von Interessengruppen und deren Interessen näher erläutert. Sie sind **auf den Seiten 20ff. von HERITAGE-PRO Modul 4 zu** finden.
Wahl zwischen verschiedenen Formen der Beteiligung **"Ein weiterer Faktor, mit dem ich mich schwertue, ist herauszufinden, welche Art der Beteiligung für jedes Projekt am besten wäre, da es viele verschiedene Projekte geben wird, bei denen ich verschiedene Formen partizipativer Ansätze verfolgen muss."**	**HERITAGE-PRO**: Sie haben verschiedene Arten von partizipatorischen Ansätzen und unterschiedliche Grade. Alles hängt davon ab, was Sie mit dem Beginn eines partizipativen Prozesses anstreben. Also, fragen Sie sich selbst: **Was ist mein Ziel?** Auf **Seite 11 (Tabelle 2) von Modul 4 von HERITAGE-PRO** finden Sie verschiedene Ziele und die Art und Weise, wie Sie diese der Öffentlichkeit vermitteln können. Tabelle 3 auf Seite 12 gibt Ihnen einen Überblick über die verschiedenen Maßnahmen, die Sie ergreifen könnten, und darüber, wer am Ende eine Entscheidung treffen wird. **Im Allgemeinen müssen Sie sich zwischen Beteiligungsverfahren auf der Grundlage von Information, Konsultation oder Mitbestimmung entscheiden (siehe Lerneinheit 1/Modul 4). Ihre Kommunikation hängt von der Form der Partizipation ab. Alle Formen der Partizipation schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus und können gleichzeitig durchgeführt werden.**

	Der Grad Ihres Beteiligungsprozesses hängt von den Zielen Ihres Projekts und Ihres Beteiligungsprozesses ab. Sie und Ihr Team sollten darüber nachdenken, warum Sie einen Beteiligungsprozess durchführen wollen, was Sie damit erreichen wollen und welche Möglichkeiten Sie aufgrund Ihrer begrenzten Ressourcen, finanziell und zeitlich, haben. Sie sollten immer das für Ihre Zwecke sinnvollste Maß wählen und Ihre Entscheidung auf der Grundlage der Vor- und Nachteile, Anforderungen und Hindernisse der verschiedenen Formen von Beteiligungsprozessen treffen. **Die verschiedenen Beteiligungsformen und ihre Merkmale werden auf S. 27 ff. von HERITAGE-PRO Modul 4 erläutert. Auf S. 33 ff. finden Sie auch Checklisten zu den Voraussetzungen von Partizipation.**
Kommunikation und allgemeine Soft Skills, die in einem partizipatorischen Prozess benötigt werden **"Wie sollte ich je nach Form der Partizipation kommunizieren? Welche Soft Skills, welche Denkweise und Einstellungen brauche ich als Kulturerbe-Manager*in?"**	**HERITAGE-PRO: Die Art und Weise, wie Sie mit Ihren Zielgruppen in Bezug auf die verschiedenen Grade der Partizipation kommunizieren sollten, ist auf S. 28 ff. von HERITAGE-PRO Modul 4 beschrieben.** Partizipation als "**Information der Öffentlichkeit**" wird von Kommunikationsfähigkeiten dominiert: **Man sollte kommunizieren und die Öffentlichkeit informieren, ohne ihr das Recht zu geben, Entscheidungen zu treffen (S. 28-29).** Wenn Sie "**Konsultationen**" durchführen wollen, müssen Ihr Prozess und Ihre Kommunikation besser vorbereitet werden, denn **Sie wollen, dass die Menschen aktiv ihre Meinung äußern und eine Lösung finden, bei der alle Meinungen bis zu einem gewissen Grad berücksichtigt werden.** Sie müssen den Prozess im Detail vorbereiten und durchführen. Lesen Sie dazu bitte die Seiten 29 - 31. Wenn Sie sich für "**Mitbestimmung**" als Form der Partizipation entscheiden, müssen Sie die Kommunikation und klare Regeln des Prozesses festlegen. Da Menschen und Interessengruppen das Recht haben werden, gemeinsam mit Ihnen zu entscheiden, müssen Regeln ausgearbeitet und

	akzeptiert werden. Weitere Informationen dazu finden Sie auf S. 31 - 32. So ist z.B. eine klare Kommunikation von nicht verhandelbaren Anforderungen ein klarer Erfolgsfaktor eines Prozesses (S. 36). Ihre allgemeine Denkweise, Ihre Kommunikation und Ihre Soft Skills sollten verschiedene Faktoren berücksichtigen. Um **eine gute Einstellung und Soft Skills zu haben, lesen Sie bitte die Interviewfragen an Frau Patricia Alberth zu Fähigkeiten und Einstellungen eines/einer Kulturmanager*in auf S. 36f.** Darüber hinaus sollten Sie sich ansehen, was in den Richtlinien zu **Modul 5 - Kommunikation und auch zu Modul 2 - Konfliktmanagement** geschrieben steht. Beide Module können Ihnen helfen, Ihre Kommunikation zu verbessern.
Vorbereitung der Partizipation und Vermeidung von Problemen im Vorfeld "Es scheint sehr wichtig zu sein, dass partizipatorische Prozesse gut geplant werden, um Probleme während des Prozesses zu vermeiden. Wie stelle ich sicher, dass der Prozess gut geplant ist und die Wahrscheinlichkeit, dass es Probleme gibt, gering ist?"	**HERITAGE-PRO**: Ja, partizipatorische Prozesse müssen immer sehr gut vorbereitet werden, und Sie sollten einige sehr wichtige Faktoren im Vorfeld berücksichtigen. **Die häufigsten Hürden sind die folgenden:** ▪ Schlechte Vorbereitung eines partizipatorischen Prozesses ▪ Das Thema eines partizipatorischen Prozesses ist nicht klar definiert ▪ Wahl eines unangemessenen Beteiligungsniveaus ▪ Sie können nicht auf mögliche Parteien und Interessenvertreter*innen zugehen ▪ Unbestimmter Umgang mit möglichen Ergebnissen ▪ Fehlende Informationen oder unverständliche Vermittlung dieser Informationen ▪ Gestörte Zusammenarbeit (von Beginn an oder während des Prozesses) ▪ Die geschaffenen Erwartungen werden nicht erfüllt **Sie können diese Hürden umgehen, wenn Sie sich und Ihren Kolleg*innen einige Fragen beantworten. Sie finden diese Fragen in Modul 4**

	Seiten 12-14. Sie sollten diese Fragen in Betracht ziehen, bevor Sie den partizipatorischen Prozess beginnen. Bitte bedenken Sie auch, dass die Einführung und Anwendung partizipativer Ansätze nicht für alle Arten von Problemen Lösungen bieten. **Partizipative Ansätze selbst haben Grenzen**, die stark vom konkreten Projekt, den beteiligten Personen und Interessenvertreter*innen sowie von rechtlichen Standards etc. abhängen. Um die Grenzen im Vorfeld zu erkennen und Probleme, die auftreten könnten, zu vermeiden, **lesen Sie bitte die Reflexionsfragen auf den Seiten 15 - 17 des HERITAGE-PRO Trainingsmoduls 4 und beantworten Sie diese für Ihr Projekt. Sie werden Ihnen helfen, die Grenzen der Partizipation für Ihr spezifisches Projekt zu erkennen.** Darüber hinaus nennt Frau Alberth in **ihrer zweiten Interviewfrage auf S. 36 in** einem Fallbeispiel weitere Barrieren und Probleme**.** Bitte lesen Sie diese.
Wie man die Qualität und Effizienz eines partizipatorischen Prozesses überprüft "Wie kann ich kontrollieren, ob die Bedingungen für partizipative Prozesse in Ordnung sind und ob die Qualität des Prozesses gut genug ist?"	HERITAGE-PRO: Der einfachste Weg, die Qualität und die Bedingungen zu kontrollieren, sind Checklisten, da sie Ihnen einen Überblick über verschiedene Faktoren geben. **Checklisten für verschiedene Zielgruppen finden Sie auf S. 33-35 im HERITAGE-PRO Modul 4.** In der Praxis finden Sie weitere Indikatoren, mit denen Sie die Effizienz Ihres Prozesses messen können. **Bitte lesen Sie die letzte Interviewfrage der Fallstudie 2 über die Indikatoren, die von Frau Patricia Alberth verwendet wurden, auf S. 37**. Frau Alberth nennt in ihrer **dritten Interviewfrage auf Seite 36** auch mehrere Erfolgsfaktoren ihrer Initiative**.**
Wie identifiziert man diejenigen, die an einem partizipatorischen Prozess beteiligt sein sollten "Der/die Leiter*in eines Kulturerbe-Standortes hat entschieden, dass er/sie einen partizipativen	

Prozess durchführen will. Die Herausforderung, vor der er/sie jetzt steht, besteht darin, diejenigen klar zu identifizieren, die in die Prozesse einbezogen werden sollen. Er/sie möchte auch Menschen, die noch nicht allzu viele Interessen am Standort haben, ein wenig stärker involvieren. **Er/sie muss entscheiden, wer beteiligt und wer nicht beteiligt sein soll."**	**HERITAGE-PRO: Jede/r, der/die von einem Projekt betroffen ist, sollte in einen partizipatorischen Prozess einbezogen werden.** Je nach Projekt könnten sich Naturschützer*innen, Verwaltungen, Tourismusmanager*innen, Gewerkschaften und viele andere unter den Betroffenen sehen und als Akteur*innen in einem Prozess auftreten. **Der Kreis der relevanten Akteur*innen kann daher viel größer sein als zunächst angenommen.** Es ist nicht immer möglich, alle relevanten Akteur*innen von Anfang an vollständig zu informieren, und einige sind möglicherweise erst im Laufe des Prozesses betroffen. **Es ist daher wichtig, die Partizipationsprozesse so offen wie möglich zu gestalten.** In der Regel gibt es jedoch typische Gruppen von Teilnehmer*innen, die immer in Ihren Partizipationsprozess einbezogen werden sollten: ▪ Allgemeines Publikum ▪ Engagierte Öffentlichkeit ▪ Kritische Öffentlichkeit ▪ Gewinner*innen und Verlierer*innen ▪ Medien ▪ Mitarbeiter*innen **Für jede dieser Gruppen finden Sie eine Beschreibung ihrer Merkmale auf S. 18-19 des HERITAGE-PRO** Trainingsmoduls 4**.**
Wie man die Interessen der verschiedenen Interessengruppen identifiziert "Eine weitere wichtige Herausforderung besteht darin, **die Interessen der Akteur*innen und Interessengruppen zu ermitteln.** Es reicht nicht aus, nur zu wissen, wer einbezogen werden sollte. Personen, die einen partizipatorischen Prozess organisieren, sollten in der Lage sein, die verschiedenen Interessen der an einem Prozess beteiligten Parteien zu identifizieren. Es ist wichtig, einen personenzentrierten Ansatz zu verwenden, der sie als Personen mit besonderen Gefühlen, Emotionen, Bedürfnissen und Interessen betrachtet. **Wie sollte er/sie spezifische Reaktionen für mögliche Beteiligte vorbereiten, ohne sie bereits zu kennen? "**	**HERITAGE-PRO: Es gibt ein nützliches Instrument, falls Sie es noch nicht kennen, wie sie die Personen, die Sie in Ihren partizipatorischen Prozess einbeziehen werden, finden können: Entwerfen Sie eine Persona!** Eine Persona ist ein Archetyp, ein realistisches Porträt eines fiktiven Individuums. Wenn Sie eine Persona entwerfen, vergessen Sie nicht, dass der Mensch im Zentrum des gesamten Prozesses steht. Der Prozess hilft, sich auf ähnliche Menschen in mehr oder weniger homogenen Gruppen zu beziehen, was Verhalten, Motivationen, soziodemographische Merkmale, kulturellen Hintergrund betrifft. Es ist wichtig, sich auf relevante Details zu konzentrieren, die uns helfen, sie zu verstehen, und nicht zu vergessen, dass wir uns um die Menschen kümmern. Personae sind fiktional, aber Sie

	sollten versuchen, ihnen einen Namen und ein Bild zu geben und herauszufinden, welches Segment des Publikums / der Interessenvertreter*innen sie vertreten sollen. Es gibt mehrere Vorlagen, die Sie verwenden können (viele von ihnen sind unter der Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht, und Sie können sie direkt verwenden oder anpassen). **Tabelle 6 auf Seite 20 - 22 des HERITAGE-PRO Moduls 4 gibt Ihnen eine detaillierte Beschreibung, wie Sie eine Gestaltung von Personae vornehmen können.** Wenn Sie den Entwurf der Personae abgeschlossen haben, **können Sie diese mit einer Empathie-Karte ergänzen.** Diese Empathie-Karte könnte Ihnen noch tiefere Einblicke in mögliche Interessenvertreter*innen oder Bürger*innen geben. Sie konzentriert sich auf deren Emotionen und Wahrnehmung. **Tabelle 7 auf Seite 22/23 zeigt Ihnen, wie Sie eine Empathie-Karte erstellen können.**
Fallstudie: Rolle und Bedeutung von Freiwilligen und Bürger*innen als Faktor für die Erhaltung des Kulturerbes **Grundlegende Informationen zu einer Fallstudie** Im Jahr 1999 sollte einer der letzten innerstädtischen Bereiche von Mainz mit Gebäuden aus den 1950er Jahren aufgewertet werden. Um eine Einkaufspassage zu errichten, wurden die bestehenden Gebäude abgerissen und eine entsprechend große Baugrube für die Fundamente ausgehoben. In fünf Metern Tiefe wurden Ende 1999 unerwartet zwei archäologisch wichtige Funde entdeckt: die Überreste eines Heiligtums aus römischer Zeit und ein darunterliegendes, rund 700 Jahre älteres Gräberfeld aus der Hallstattzeit. **Ursprünglich war geplant, die baulichen Überreste gemäß der archäologischen Dokumentation zu beseitigen und die Bauarbeiten für die Einkaufspassage fortzusetzen.** Ein Mithräum, das in den 1970er Jahren entdeckt wurde und	Die hier beschriebene Situation zeigt, dass Bürger*innen aktiv werden, wenn ihre Interessen am Kulturerbe nicht in Kulturerbe-Projekte einfließen, und dass sie, einmal organisiert, die Macht haben, Projekte zu beeinflussen. Es kann sehr erfolgreich sein, Freiwillige in Ihre Projekte einzubeziehen. Die Initiative basiert auf der Arbeit von Freiwilligen in Zusammenarbeit mit den Behörden. Hier zeigt sich, dass sich Bürger*innen organisieren können, wenn ihre Interessen in Projekten nicht berücksichtigt werden. **Sie können diese Interessen bereits im Vorfeld berücksichtigen, indem Sie die Erstellung einer Personae, Empathie-Mapping und die Einführung eines partizipativen Prozesses durchführen. Siehe Informationen im Vorfeld und S. 20 - 23** im Fortbildungsmodul 4 von **HERITAGE-PRO.** Wenn Freiwillige an Stätten des Kulturerbes arbeiten möchten oder wenn Sie sie in die Arbeit an Ihrem Kulturerbe-Standort einbeziehen möchten, sollten Sie einige Faktoren berücksichtigen: ▪ Berücksichtigen Sie die Einstellung der Freiwilligen ▪ Erstellen Sie vertragliche Vereinbarungen

ebenfalls aus dem 1. Jahrhundert stammte, erlitt ein ähnliches Schicksal. Es wurde während den Bauarbeiten - unzureichend dokumentiert - unwiederbringlich zerstört.

Vergessen Sie die Bürger*innen nicht!

Im Jahr 2001 formierte sich in der Mainzer Bevölkerung Widerstand gegen diese Pläne und eine neu gegründete Bürgerinitiative, die Initiative Römisches Mainz e. V., sammelte innerhalb kurzer Zeit mehrere 10.000 Unterschriften für den Erhalt des Heiligtums. Damit wurde ein dauerhafter Erhalt des Heiligtums und seine Einbindung in die neu gebaute Einkaufspassage erreicht. Aufgrund des geplanten Baus einer Tiefgarage an diesem Standort mussten die Funde jedoch umgesiedelt werden. Die baulichen Überreste des Heiligtums wurden in einem aufwändigen Verfahren abgebaut und um mehrere Meter versetzt. Die daraus resultierenden Kosten von 3,43 Millionen Euro teilten sich die Stadt Mainz und das Land Rheinland-Pfalz. Seit der feierlichen Eröffnung am 30. August 2003 - schätzungsweise 25.000 Besucher kamen zur Feier in die Mainzer Innenstadt - kann das Heiligtum der Isis und Mater Magna in der so genannten Taberna archaeologica im Untergeschoss der Römerpassage Mainz besichtigt werden.

Was macht die Initiative heute?

Die Initiative basiert auf der ehrenamtlichen Arbeit ihrer Mitglieder und Spenden von Besucher*innen. Sie arbeitet eng mit der Stadt und anderen öffentlichen Akteur*innen wie der Generaldirektion für das Kulturerbe Rheinland-Pfalz zusammen. **Ziel der Initiative ist es, die römische Stadt Mainz sichtbar und wahrnehmbar zu machen.** Darüber hinaus will sie Interesse und Engagement für die Geschichte der Stadt und der Region wecken. **Darüber hinaus fördert die Initiative Ausgrabungen, Dokumentationen, Restaurierungen, Ausstellungen und Führungen sowie die Herstellung und den Druck wissenschaftlicher und allgemein verständlicher Publikationen durch finanzielle und personelle Unterstützung. Aufgabe des Vereins ist insbesondere die Erhaltung vorhandener römischer Zeugnisse und die Initiierung neuer**

- Identifizieren Sie Rollen für verschiedene Freiwilligen
- Schaffen Sie eine Atmosphäre der Wertschätzung
- Organisieren Sie Konfliktmanagement mit Freiwilligen

Bitte lesen Sie auf S. 24 - 25 von HERITAGE-PRO Modul 4 genauer nach, was Sie bei der Arbeit mit Freiwilligen beachten müssen!

Die Initiative verwendet Verträge für die Arbeit mit ihren Freiwilligen und die verschiedenen Freiwilligen erfüllen unterschiedliche Rollen. Bitte lesen Sie Seite 24 von HERITAGE-PRO Modul 4 bezüglich der vertraglichen Vereinbarungen mit Freiwilligen.

Sie sehen, dass Freiwillige und Bürger*innen dazu beitragen können, der Öffentlichkeit den Zugang zum kulturellen Erbe zu ermöglichen. Alles, was sie brauchen, ist jemand aus dem Bereich des Kulturerbes, der/die ihnen zuhört und ihnen ein wenig Anleitung gibt. Die Durchführung von partizipativen Prozessen ermöglicht es, ihre Interessen im Auge zu behalten.

Ausgrabungen. Die Initiative betreibt die Taberna archaeologica, die kostenlos besucht werden kann, und bietet auch Führungen an. Beides arbeitet eng zusammen.	

3.5 LEITFADEN zu Modul 5

SITUATION/HERAUSFORDERUNG	LEITFADEN/EMPFEHLUNGEN
Modul 5: Effektive Kommunikation in einem interdisziplinären Umfeld **Fallstudie** **Casa Batlló, Barcelona, Spanien** **https://www.casabatllo.es/en/** Das Werk von Antoni Gaudí (1852-1926) wurde 1984 in die UNESCO-Liste des Weltkulturerbes aufgenommen. Ursprünglich bestand es aus drei getrennten Objekten (Parque Güell, Palacio Güell und Casa Mila), doch 2005 wurde dieses Weltkulturerbe um weitere vier Objekte auf sieben erweitert: Casa Vicens; Gaudís Arbeit an der Krippe Fassade und der Krypta der Sagrada Familia; Casa Batlló; Krypta in Colonia Güell. Sie gelten als repräsentativ für das moderne architektonische Erbe. Unterschiedliche Eigentumsverhältnisse - öffentlich, privat und halbprivat - schufen eine herausfordernde Atmosphäre im Hinblick auf eine effektive Kommunikation zwischen den verschiedenen Verwaltungen der Stätten mit unterschiedlichen Hintergründen und Standpunkten zum Bewahrungsprozess. Diese Herausforderungen und Möglichkeiten aus kommunikativer Sicht wurden mit Amilcar Vargas, dem Leiter der Denkmalpflege von Casa Batlló, erörtert, und er erklärt, wie er und seine Kolleg*innen die Kommunikationsprobleme in der Stätte erkannt haben und wie sie die Herausforderungen bis zu einem gewissen Grad bewältigen konnten.	**Amilcar Vargas** ist verantwortlich für das Weltkulturerbe Casa Batlló (Werk von Antoni Gaudí) und ist Doktorand an der Universität Barcelona. Seine Hauptaufgabe besteht darin, die Welterbekonvention umzusetzen, das Bewusstsein für den außergewöhnlichen universellen Wert zu schärfen und die potenziellen Möglichkeiten der Aufnahme von Casa Batlló in die UNESCO-Welterbeliste zu nutzen. Er ist Spezialist im Welterbe-Management und hat in renommierten Institutionen wie der UNESCO (Paris), dem Nationalen Institut für Anthropologie und Geschichte (INAH, Instituto Nacional de Antropología e Historia- Mexico City) gearbeitet. Seine internationale Erfahrung umfasst akademische Aufenthalte in Kanada, Deutschland und Mexiko, Konferenzpräsentationen in 13 Ländern und mehrere Publikationen. Er ist Mitglied internationaler Berufsverbände wie dem International Council on Monuments and Sites (ICOMOS) und dem International Council of Museums (ICOM).

Reza Sharifi: Könnten Sie kurz über das von Ihnen verwaltete Kulturerbe erzählen und über die Herausforderungen für Ihr Team, eine solch einzigartige Immobilie zu erhalten. **Amilcar Vargas:** Erstens wurden die Werke von Antoni Gaudí 1984 als "serielle Nominierung" in die UNESCO-Liste des Weltkulturerbes aufgenommen. In Bezug auf die Verwaltung war 2005 ein Wendepunkt, da die Stätten von drei auf sieben Einzelobjekte erweitert wurden (darunter Casa Batlló, wo ich arbeite). Ich kann sagen, dass es eine erhebliche Erweiterung war. Damals wollte der Beamte, der den Nominierungsvorschlag vorbereitete, weitere Objekte hinzufügen. Das International Council on Monuments and Sites (ICOMOS) empfahl jedoch, die Stätten, die einen potentiell herausragenden universellen Wert (OUV) haben, zu dieser seriellen Nominierung hinzuzufügen.	Für eine effektive Kommunikation in einem interdisziplinären Team sollten Sie mit den grundlegenden Konzepten und auch mit der Terminologie der einzelnen Disziplinen vertraut sein. Im Hinblick auf die UNESCO und die Liste des Welterbes ist der **OUV** (Outstanding Universal Value)[8] das Schlüsselkonzept des UNESCO-Übereinkommens von 1972 und wird in den Richtlinien beschrieben[9]. Die Grundregel der Kommunikation besteht darin, den Beitrag jedes Partners zur Erhaltung und Valorisierung der definierten Werte der Stätte klar zu definieren.
Reza Sharifi: Bei einer seriellen Nominierung stellen die Stätten, die geographisch nicht miteinander verbunden sind, automatisch Herausforderungen an die Verwaltung ihres Erbes und auch an die Kommunikation zwischen den Teams. Wie gehen Sie also damit um? **Amilcar Vargas:** Das ist richtig, es ist eine Herausforderung! Besonders an einem Ort wie Barcelona mit seinem starken Sinn für nationalistische Ideen. Die Abteilung für Kulturerbe der katalanischen Regierung hat den „Gaudí-Rat“ ins Leben gerufen, um das Bewusstsein für den Wert seiner Arbeit zu schärfen (http://www.portalGaudí.cat/en/consell-gaudi/). Der Rat versucht, nicht nur die Verwalter der Welterbestätte (WES), sondern auch die Verwalter der Gebäude, die nicht auf der Liste des Welterbes stehen, in einem **ganzheitlichen Ansatz** zusammenzubringen. Der Rat erörtert mehrere Themen, darunter auch solche, die mit der Erhaltung des Erbes zusammenhängen. Das Hauptziel dieses Rates ist es, den Verwaltern des Welt-	Wenn "Gefühl und Emotion", z.B. das **Identitätsgefühl**, in einen Erhaltungs- und Valorisierungsprozess einbezogen werden, kann die Kommunikation herausfordernd und sensibel werden. Ein/e Architekt*in allein kann das Ziel der Erhaltung und Aufwertung des Kulturerbes nicht erreichen; das Team könnte eine/n Sozialwissenschaftler*in oder sogar Anthropolog*innen benötigen, um alle Aspekte der Intervention abzudecken. **HERITAGE-PRO** - Modul 5, Lerneinheiten 1 und 5 bieten technische Vorschläge, wenn Sie in einem solchen **interdisziplinären Umfeld** arbeiten und die Kommunikation erleichtern wollen, die Ihnen hilft, eine Entscheidung zu treffen. ▪ Akzeptieren Sie, dass jeder in einem solchen Umfeld seine/ihre eigene Perspektive auf das kulturelle Erbe und seine/ihre eigene "Agenda" hat - transparent oder versteckt, basierend auf einem beruflichen oder organisatorischen Hintergrund oder einem persönlichen Interesse.

[8] http://openarchive.icomos.org/435/1/Monuments_and_Sites_16_What_is_OUV.pdf
[9] UNESCO und WHC (2012): Operationelle Richtlinien für die Umsetzung der Welterbekonvention. Online verfügbar unter https://whc.unesco.org/archive/opguide12-en.pdf, geprüft am 15/7/2020.

erbes Gelegenheit zu geben, gemeinsame Themen und Herausforderungen zu sammeln und zu diskutieren.	▪ Vergewissern Sie sich, dass Sie den Standpunkt anderer richtig verstehen, und teilen Sie Ihren Standpunkt deutlich mit, um Missverständnisse zu vermeiden. Denken Sie daran, dass Sie mit **aktivem Zuhören** eine kohärente und sachkundige Antwort bilden können. ▪ Fragen zu stellen und Feedback zu geben ist der Schlüssel, nicht nur, um der Anforderung weiterer Informationen entgegen zu kommen, sondern auch, damit Sie sich ausdrücken können. Wenn Sie eine einfache Ja- oder Nein-Antwort erhalten möchten, ist eine **geschlossene Frage in** Ordnung, aber wenn Sie eine umfassende Antwort wünschen, stellen Sie **offene Fragen**. ▪ Einfühlungsvermögen, emotionales Bewusstsein oder die Art und Weise, wie Sie oder andere sich ausdrücken, sind wesentlich und können auch eine Informationsquelle sein. **Empathie ist emotionales Bewusstsein und eine Übersetzung der Körpersprache.** ▪ Entscheiden Sie, wie Sie sich sprachlich ausdrücken möchten. Wenn Sie ein **Gefühl der Zusammenarbeit und Solidarität** mitbringen wollen, sind Pronomen, die sich auf eine Gruppe wie "wir" und "uns" beziehen, überzeugender. Wenn Sie dagegen allein handeln und sich persönlich ausdrücken wollen, ist "ich" expliziter. ▪ Vergessen Sie nicht, dass jede/r gerne lacht, selbst in einem ernsten Gespräch, also **benutzen Sie Ihren Sinn für Humor!** Ein **kollektiver Ansatz**, der alle Partner*innen an einem Ort zusammenbringt, ist eine gute Idee, aber achten Sie darauf, dass die Merkmale eines Kulturerbes auch die Regeln und Aufgabe jeder Disziplin und Expertise diktieren. Der Umgang mit der Stätte eines lokal geschätzten Ortes unterscheidet sich von dem eines Weltkulturerbes. Im ersten Fall ist die Rolle der Kommunikation mit den Einheimischen als den führenden Hütern der Stätte deutlicher zu

	erkennen. Im zweiten Fall muss man die damit verbundenen, bereits identifizierten UNESCO-Werte berücksichtigen, nämlich den **außergewöhnlichen universellen Wert** und auch die Integrität einer Stätte. Daher benötigen Sie in all diesen unterschiedlichen Situationen möglicherweise einen anderen Ansatz in Bezug auf Beziehung, Verknüpfung und Kommunikation.
Reza Sharifi: Was genau tut dieser Rat? Darüber hinaus, wie setzen Sie Ihre Prioritäten bei der Restaurierung und Erhaltung? **Amilcar Vargas:** Im Idealfall arbeitet der Rat in den Bereichen Bildung, Forschung und Naturschutz, aber da er über ein winziges Budget verfügt, muss er diesen Aktivitäten Priorität einräumen. Wir haben ein **jährliches Treffen zum Netzwerken,** bei dem wir die besten Beispiele zur Restaurierung im Zusammenhang mit bestimmten Themen austauschen, was mehr oder weniger eine Vernetzung von 10 bis 12 Kulturerbe-Verantwortlichen darstellt. Ich muss sagen, dass für den Rat die Förderung von Antoni Gaudí, die **Interessenvertretung und Sensibilisierung** von wesentlicher Bedeutung sind. Ein Teil unserer Aktivitäten besteht darin, den Jahrestag der Geburt von Antoni Gaudí zu feiern. Was das bürgerschaftliche Engagement betrifft, so arbeite ich an einem Ort, der von seiner Gemeinde verwaltet wird. Stellen Sie sich nur einmal vor, wie der/die Eigentümer*in des Grundstücks (wie Casa Batlló) ein wichtiger und grundlegender Bestandteil der Entscheidungsfindung ist. Für mich liegt eine solche Bürgerbeteiligung sozusagen auf der hohen Ebene der Bürgerpartizipation oder des **Empowerment**. Hier ist die lokale Gemeinschaft der primäre Entscheidungsträger, und sie entscheidet über die Art der Intervention auf der Grundlage der Kriterien der Architekt*innen und der Institutionen des Kulturerbes. Wie ich bereits erwähnt habe, sind einige der Gebäude in Privatbesitz, z.B. die Casa Batlló, die seit ihrer Erbauung in Privatbesitz ist. Die katalanische Denkmalschutzbehörde muss jedoch das katalanische Gesetz über das Kulturerbe (1993) umsetzen. Nach diesem Gesetz muss die	**Interessevertretung und Bewusstseinsbildung** sollten Prioritäten Ihrer Denkmalschutzliste sein. Die Ziele könnten darin bestehen, Erhaltungsmaßnahmen mit Geschichtenerzählen, Gemeinschaftsbildung und nachhaltigen Maßnahmen zu verbinden. **HERITAGE-PRO** - Modul 5, Lerneinheit 5 gibt Ihnen anhand von zwei praktischen Beispielen primäre Ziele für einen solchen Prozess. Es zeigt, wie Sie Ihr Ziel erreichen können. Es gibt fünf kritische Komponenten der Interessenvertretung, die Sie zu einem besseren Plan führen können: ▪ Bauen Sie Partnerschaften auf und nutzen Sie alle Gelegenheiten, um **sich zu vernetzen**, insbesondere, wenn Sie andere Expert*innen finden wollen, die sich mit Gebäuden oder ähnlichen Objekten mit dem gleichen kulturellen und historischen Hintergrund in Bezug auf Architektur und Stil beschäftigen. ▪ Lokale Gemeinschaften mit ihren lokalen Traditionen verbinden. Bürgerbeteiligung und delegierte Macht gelten nach Sherry Arnsteins "Stufen der Bürgerbeteiligung" als ein hohes Maß an "Bürgerkontrolle"[11], was ein klareres Verständnis für das Ausmaß der Bürgerbeteiligung bei der Projektplanung vermittelt. Ihre Aufgabe besteht nicht nur darin, Bürger*innen zu informieren, sondern sie auch in den **Entscheidungsfindungsprozess** einzubeziehen, und diese Botschaft muss bereits zu Beginn eines jeden Kultuturerbe-Projekts deutlich werden.

[11] Arnstein, S. R. (1969): A Ladder of Citizen Participation. In Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, Nr. 4, Juli 1969, S. 216-224. Boston: American Institute of Planners.

katalanische Regierung die Erhaltung und Intervention von Kulturgütern von nationalem Interesse überwachen. Nach katalanischem Recht gibt es auch eine weitere, vom Stadtrat beschlossene Schutzebene für Kulturgüter von lokalem Interesse. In Barcelona zum Beispiel überwacht der Stadtrat auch die Aspekte des Kulturerbes. Im Falle von Kulturgütern von nationalem Interesse muss es von der katalanischen Regierung genehmigt werden.

Die **Erhaltungsmaßnahmen** an Gaudí-Gebäuden sind sehr stark auf das Kulturerbe ausgerichtet, vor allem durch Institutionen, die sich mit Denkmälern befassen, die Teil des katalanischen Kulturerbes sind. Um es zu erklären, würde ich sagen, dass sich die Katalan*innen und Institutionen mit dem katalanischen Erbe befassen, und auch die Restaurator*innen sind hauptsächlich einheimisch. Dessen ungeachtet findet man internationale Leute, die aus anderen spanischen Regionen und sogar Ländern kommen.

Da die Gebäude mit Techniken des 19. und frühen 20. Jahrhunderts gebaut wurden, arbeiten in all diesen Gebäuden dieselben Restaurator*innen, einfach weil sie sich mit ähnlichen Problemen und Fragen befassen. Da die katalanische Region nicht so groß ist, arbeiten hauptsächlich lokale Restaurator*innen und Architekt*innen an den Objekten. Ich nehme an, es ist eine Herausforderung für Leute aus anderen Regionen Spaniens, die nach Katalonien kommen und im Bereich der Denkmalpflege arbeiten. Eines der Dinge ist die Sprachbarriere, und für einige Positionen, vor allem in öffentlichen Einrichtungen, ist es obligatorisch, ein Zertifikat der katalanischen Sprache zu haben.

Die katalanische Regierung als Hauptinstitution des Denkmalschutzes mit nationalem Schutzniveau (Kulturgüter von nationalem Interesse) kommuniziert hauptsächlich in katalanischer Sprache (z.B. Antrag, Vermessung und Dokumentation), spricht aber auch Spanisch. Die Erstellung des Inventars des katalanischen Kulturerbes wird durch das "Katalanische Gesetz über das Kulturerbe" (1993) gewährleistet[10].

- **Eine systematische Dokumentation** Ihrer Objekte sollte Teil der Erhaltungsaktivitäten sein. Sie besteht in der Erfassung, Dokumentation und Informationsverwaltung für die Erhaltung von Orten des Kulturerbes.

- Die Aufnahme der Erhaltungsaktivität in das informelle **Bildungssystem** ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Dies kann durch öffentliche Vorträge, Webseiten, Publikationen oder durch die Ermutigung von Masterstudent*innen und Doktorand*innen zur Forschung und zum Verfassen von Dissertationen zu Themen der Erhaltung geschehen. Dies sind einige praktische Wege in diesem Bereich.

- **Die Nutzung des Wissens von Expert*innen** auf den verschiedenen Gebieten sollte immer willkommen sein!

Heutzutage ist die Rolle der sozialen Medien bei der Interessenvertretung und Bewusstseinsbildung von entscheidender Bedeutung. Eine relativ einfache Möglichkeit, sich an laufenden Kampagnen zu beteiligen, ist die Verwendung ihrer Hashtags in Ihren Beiträgen in den sozialen Medien. Bevor Sie jedoch endlose Kampagnen in den sozialen Medien starten, wird empfohlen, dies zu tun:

- Überprüfen Sie Profile in sozialen Medien von Referenzakteur*innen im Bereich des Kulturerbes. In welchen Kampagnen sind sie aktiv?
- Erfahren Sie mehr über diese Kampagnen: Begründung, Dauer, Projektträger, Ziele usw.
- Können Sie (wirklich) zu einer dieser Kampagnen beitragen?

Wenn Sie sich für die Teilnahme an einer Kampagne entscheiden, definieren Sie die Botschaft(en), die Sie vermitteln möchten, und verbinden Sie sie mit Ihrer Kampagne.

[10] Gesetz 9/1993 vom 30. September über das katalanische Kulturerbe (DOGC Nr. 1807). Online verfügbar unter https://cultura.gencat.cat/en/temes/museus/recursos/normativa/, geprüft am 8/09/2020

In Bezug auf die **Bildung** konzentriert sich der Rat auf den Austausch von Fachwissen; die Regel des Rates besteht eher darin, einen Ort der Begegnung mit anderen Menschen und der Vernetzung zu bieten. Auf dem jährlichen Seminar von Gaudí sprachen einige der Führungskräfte über technische Aspekte, während wir auf dem letzten Treffen, an dem ich im vergangenen Februar teilnahm, unseren Strategieplan für die nächsten fünf Jahre erörterten. Beim vorhergehenden Seminar waren einige **Expert*innen** dabei, und wir diskutierten über den Einsatz von Licht in den Gaudí-Gebäuden, die Überwachung und so weiter. Es ist keine öffentliche Veranstaltung; nur einige bestimmte Personen können daran teilnehmen. Manchmal ziehen die Organisator*innen Expert*innen aus anderen Teilen Spaniens oder aus dem Ausland hinzu, um Vorträge zu einem bestimmten Thema zu halten.	
Reza Sharifi: Wie handhaben Sie **die Kommunikation Ihrer Aktivitäten** als Teil der Strategie für die Casa Batlló und im Allgemeinen? **Amilcar Vargas:** Was den ersten Teil Ihrer Frage betrifft, so wollten wir dieses Jahr den 15. Jahrestag der Erweiterung des Welterbestatus feiern, aber wegen der COVID-19-Pandemie beschlossen wir, unsere Aktivitäten einzuschränken und hauptsächlich online zu veranstalten. Zum Beispiel haben wir **Tweets, Instagram und LinkedIn-Posts** gemacht, und wir haben sehr positives Feedback erhalten. Das hat die anderen Stätten-Manager*innen ermutigt, sich uns bei zukünftigen Kampagnen anzuschließen. Unter ihnen möchte ich die Kartierung der Casa Batlló erwähnen, die mit den Bürger*innen vor Ort geteilt wurde und positive Aufmerksamkeit erhielt (https://www.casabatllo.es/en/mapping-awakening/). Betreffend den zweiten Teil Ihrer Frage: Im Allgemeinen sollten die Politik und Planung in der Kommunikation mit den im genannten Gesetz genannten Zielen übereinstimmen. Darüber hinaus entwirft die katalanische Denkmalschutzbehörde als Hauptorgan zur Umsetzung des Gesetzes neben der technischen Intervention eine solche Strategie und Politik. In einem kleineren Maßstab, in Casa Batlló, haben wir jedoch unsere Kommunikationsstrategie.	In einem interdisziplinären Team ist es immer eine Herausforderung, alle zu motivieren, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten, wobei es hier vor allem darauf ankommt, Ihre Botschaft des Wertes und der Erhaltung des Erbes zu vermitteln. Es wird empfohlen, die Kommunikationsplanung und -umsetzung in die Gesamtstrategie der Erhaltung einzubeziehen, **um Meilensteine mit Kommunikationsaktivitäten zu verknüpfen.** Denken Sie an das Zitat von Benjamin Franklin: "Wenn Sie nicht planen, planen Sie, zu scheitern", und Kommunikation ist keine Ausnahme. **HERITAGE-PRO** - Modul 5, Lerneinheit 5, hilft Ihnen bei der Erstellung Ihres Kommunikationsplans. Bevor Sie einen **Kommunikationsplan** erstellen, beantworten Sie bitte die folgenden Fragen, um sich Klarheit zu verschaffen: ▪ Welche Botschaft(en) möchte ich vermitteln? ▪ Wer ist das Zielpublikum? ▪ Wer könnten meine Kommunikationspartner sein? ▪ Wie kommuniziert man am besten mit den Zuhörer*innen, Expert*innen und Nicht-Expert*innen? ▪ Welches Budget habe ich? ▪ Muss ich bestimmte Daten/Ereignisse/Initiativen bei der laufenden Erhaltung, aber

Von den sieben Grundstücken sind vier private Gebäude, darunter Casa Batlló, die „Geburtsfassade“ und die Krypta der Sagrada Familia, Casa Mila und Casa Vicens. Die übrigen (Parque Güell; Palacio Güell; Gaudís Arbeit an der Krypta in Colonia Güell) sind öffentliche Gebäude. In Bezug auf die Erhaltung gibt es nicht viele Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Stätten; sie sind alle sehr gut erhalten, sowohl öffentliche als auch private. Bei den öffentlichen Gebäuden hat die Regierung aufgrund ihrer Stellung der Restaurierung und Instandhaltung besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Was den privaten Besitz betrifft, so müssen wir mehr Besucher*innen anziehen, also müssen wir so viel wie möglich investieren. Ich muss jedoch zugeben, dass eine solche Restaurierung den Einheimischen den Besuch privater Stätten teuer zu stehen kommt! Wir sind auf unsere Einnahmequelle, z.B. den Tourismus, angewiesen; uns stehen keine solchen öffentlichen Mittel zur Verfügung. Gleichzeitig haben wir zwei weitere Standorte, die von Nichtregierungsorganisationen betrieben werden, eine Stiftung verwaltet die katholische Kirche, die Eigentümerin der Sagrada Familia ist, und das Gleiche gilt für Casa Mila.	auch auf lokaler/regionaler/nationaler/europäischer Ebene berücksichtigen? ▪ Welche Messungen werde ich vornehmen, um zu wissen, ob ich erfolgreich war? Ein Kommunikationsplan ist ein direkter Weg zur Umsetzung Ihrer Kommunikationsstrategie und besteht aus neun klar definierten Elementen: ▪ Vision und Leitbild ▪ SWOT-Analyse ▪ Ziele der Kommunikation ▪ Zielgruppen und Zuhörer*innen ▪ Kommunikationsstrategien und -aktionen ▪ Umsetzung des Plans ▪ Plan auswerten und kontrollieren ▪ Interdisziplinäre Kommunikation fördern ▪ Erfolg messen
Reza Sharifi: Wie haben Sie es als Manager der Kulturerbestätte geschafft, das Bewusstsein für **den Wert des Kulturerbes** zu schärfen**?** **Amilcar Vargas:** Zunächst sollten wir verstehen, dass nicht alle Werke von Gaudí zum Weltkulturerbe gehören. Hier sehen wir, dass es eine Herausforderung für den Gaudí-Rat ist, **ein gemeinsames kulturelles Narrativ** zwischen den Stätten des Weltkulturerbes und denjenigen, die nicht in der Nominierung enthalten sind, zu erstellen. Da all diese Gebäude einen bedeutenden Wert für das Erbe enthalten und erhalten werden müssen, möchte der Rat sie miteinander verbinden, um die Erhaltung entscheidend zu unterstützen. Zweitens wurde der Rat durch einen Regierungsbeschluss mit einer offiziellen Erklärung dahinter geschaffen. Eine solche Bestätigung bot dem Rat eine ausgezeichnete Plattform, um eine bekannte Geschichte oder Erzählung für alle Stätten hervorzubringen.	Die Suche nach einem gemeinsamen Narrativ einer Stätte oder mehrerer Stätten führt zurück zur Bewertung des Wertes eines Kulturerbes, wobei vor allem beantwortet wird, warum sie wichtig sind und für wen. Nichtsdestotrotz gibt es eine wirkungsvolle Möglichkeit, die Bedeutung der Stätte in Erinnerung zu rufen und ihr einen hohen Erinnerungswert zu verleihen, während man sich mit dem Publikum auseinandersetzt, nämlich das **Erzählen von Geschichten.** **HERITAGE-PRO** - Modul 5, Lerneinheit 4, zeigt, wie Sie Ihre Geschichte entwickeln können, und wie das Geschichtenerzählen aussieht. In diesem Bereich könnten die Zielgruppen Besucher*innen, Einheimische, Bürger*innen oder sogar Geldgeber*innen und Entscheidungsträger*innen sein. Besonders mit den fortschrei-

In Bezug auf die Casa Batlló sind das Narrativ und seine Geschichte unterschiedlich. Es geht mehr um den architektonischen Aspekt und das soziale Leben, z.B. wie es war, in dieser Zeit zu leben. Da das Kulturgut auf der Liste des nationalen Interesses steht, bedeutet das nicht, dass man den Nationalismus erst einmal einbeziehen oder verbindlich vorschreiben muss.	tenden digitalen Technologien ist es eine beliebte Methode, sich mit den Emotionen der Menschen auseinanderzusetzen und historische Objekte oder Gegenstände zu erleben. Eine solche Kommunikation kann von einer Kombination aus visuellen oder akustischen Effekten profitieren und unterschiedliche Zielgruppen erreichen; soziale Medien sind ein großartiges Instrument. Das Ziel ist es, Historie in eine fesselnde Geschichte zu verwandeln! Bitte schränken Sie sich nicht selbst ein - nutzen Sie Ihre Vorstellungskraft; sie hat keine Grenzen. Eine solche Geschichte kann Ihre persönliche Erfahrung sein oder die eines Besuchers, der seine Traumimmobilien zum ersten Mal besucht. Der Held oder die Heldin kann ein/e Restaurator*in sein, der/die versucht, eine alte Figur auf einem Stein zu enträtseln. Oder ein/e Anthropolog*in, der/die versucht, die sozialen Beziehungen einer alten Gemeinschaft zu verstehen. Das von Kisic und Tomka (2018) entwickelte Erzählmodell[12], das auf Kulturerbe-Manager*innen zugeschnitten ist, kann Ihnen in einer anderen Phase helfen: ▪ Konstruieren Sie Ihren Aufruf zum Handeln als eine Geschichte. ▪ Beginnen Sie mit einem Helden oder einer Heldin. Er/sie könnte an einer Stätte des Kulturerbes auf einer bestimmten Erinnerung oder auf einer Gruppe basieren, deren Erinnerung verloren gegangen ist oder deren Erbe bedroht ist. ▪ Definieren Sie die Schurken. Schlüsselfiguren hinter dem Problem sind die Gegner*innen. Handelt es sich um eine fragwürdige Entwicklung, eine unzureichende Schutzregelung oder um eine schlechte Behandlung durch die Bürger*innen? Beschreiben Sie den Schurken so, dass ein vernünftiges Ungleichgewicht der Macht besteht, aber ein positives Ergebnis vorstellbar ist. ▪ Auch das Ziel der Geschichte muss klar und erreichbar sein. Was passiert, wenn

[12] Kisić, V., Tomka, G. (2018). Awareness raising and advocacy. Learning kit for heritage civil society organisations. S.28. Den Haag: Europa Nostra.

	die Information ein Happy End hat? Gemeinschaftsstolz, Gerechtigkeit für eine Person oder eine Gruppe, ein neuer öffentlicher Raum, eine neue Regelung, eine verbesserte Ausrüstung für die Erhaltung? Was auch immer es ist, es muss die Phantasie der Öffentlichkeit oder der Entscheidungsträger*innen fesseln. ▪ Wählen Sie Hilfskräfte gut aus: Das können Bürger*innen, Geldgeber*innen, Entscheidungsträger*innen sein. Was ist es, was eine/n gute/n Helfer*in oder Freund*in ausmacht? Mut, Entschlossenheit, Sensibilität, Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Zukunftsorientierung?
Reza Sharifi: Was denken Sie, was können die Verwalter*innen von Gaudí-Gebäuden noch tun? **Amilcar Vargas:** Ich denke, eines der notwendigen Dinge ist die Entwicklung der Webseite des Gaudí-Rates. Die Webseite ist eine Plattform mit Informationen über alle Eigenschaften von Gaudí; der Text dieser Webseite muss jedoch verbessert werden; jede Seite ist im Hinblick auf den Schreibstil sehr unterschiedlich und es ist mehr Konsistenz erforderlich. Diese Webseite kann auch andere Objekte enthalten; wir können unsere Gemeinsamkeit betonen, dass ein einziges Genie alle Gebäude entworfen hat. Es kann eine Möglichkeit sein, Casa Batlló mit anderen Einrichtungen zu verbinden. Wir arbeiten auch an unserer Webseite, um Teile anderer Gaudí-Gebäude und um ihre Beziehung zu diesem Haus zu erklären. Es gibt einige Elemente, die Antoni Gaudí nach der Fertigstellung von Casa Batlló in anderen Gebäuden angewandt und umgesetzt hat, während andere Techniken, die in diesem Haus verwendet wurden, aus früheren Wohnhäusern stammen.	**HERITAGE-PRO** - Modul 5, Lerneinheit 2 gibt eine einfache schriftliche Anleitung. Im ersten Schritt gliedern Sie Ihre Idee in kleinere Phasen, hier nämlich in drei Hauptphasen. Vorbereitung auf das Schreiben: ▪ Seien Sie sich darüber im Klaren, welche Botschaft Sie vermitteln wollen und wer sie lesen wird. ▪ Identifizieren Sie, was an der Kulturerbestätte oder dem Ausdruck des Kulturerbes einzigartig ist. ▪ Bereiten Sie eine Gliederung oder Mindmap vor. Während des Schreibens: ▪ Vermeiden Sie es, die Leser*innen mit Daten und Zahlen zu überfordern. ▪ Vermeiden Sie in diesem Zusammenhang Fachjargon und technische Terminologie. ▪ Um Leser*innen zu überraschen, stellen Sie eine innovative, unerwartete Verbindung zwischen Ihren Ideen her. Nach dem Schreiben: ▪ Gehen Sie zurück zu Ihren ursprünglichen Notizen: Vermissen Sie etwas Wichtiges? Wenn Sie Ihre ursprüngliche Argumentationsstruktur oder Ihren ursprünglichen Schwerpunkt geändert haben, gilt das für immer?

Reza Sharifi: Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die **Digitalisierung** im Bereich des Kulturerbe-Managements? **Amilcar Vargas:** Wir nutzen vor allem die sozialen Medien als unser primäres Kommunikationsmittel, um unser Publikum zu erreichen. Wie ich bereits erwähnt habe, nutzen wir Twitter, Facebook, LinkedIn und Instagram, um unsere Botschaften an unsere verschiedenen Zielgruppen zu bringen. Für uns in der Casa Batlló ist die Digitalisierung ein grundlegender Teil der Art und Weise, wie wir mit den Besucher*innen in Kontakt treten und das Bewusstsein für die herausragenden universellen Werte dieses Eigentums schärfen. Sie ist der Grund, warum wir große Anstrengungen unternommen haben, um digitale Plattformen für alle unsere Nutzer*innen und Besucher*innen in elf Sprachen zur Verfügung zu stellen.	Niemand sollte die Rolle der sozialen Medien innerhalb einer Kommunikationsstrategie unterschätzen. Sie müssen sowohl für Ihre Botschaft als auch für Ihre allgemeinen Kommunikations- und Marketingstrategien geeignet sein. HERITAGE-PRO - Modul 5, Lerneinheit 2 hat sich intensiv mit diesem Thema befasst. In einem ersten Schritt müssen Sie Ihre **sozialen Medien definieren,** z. B. Facebook, Twitter und so weiter. Die Wahl der Art der sozialen Medien hat einen direkten Bezug zu Ihrer Botschaft, Ihrem Publikum und auch zu Ihren Kommunikationspartner*innen. Sie sollten herausfinden, welcher Weg am besten geeignet ist, Ihr Publikum zu erreichen; dies kann auch von Ihrem zugewiesenen Budget abhängen. Sie müssen nicht alle diese Plattformen nutzen, vor allem dann nicht, wenn Sie nur über begrenzte Ressourcen verfügen. Ein effizienter Weg, um eine hohe Zahl von Menschen zu erreichen, ist die **Durchführung spezifischer Kampagnen.** Sie können natürlich jede beliebige Plattform nutzen, aber seien Sie sich der **rechtlichen Aspekte der sozialen Medien** bewusst**.** Es hängt vor allem davon ab, in welchem Land Sie leben, und zweitens, wenn Sie im Internet sind, gibt es immer einige Leute, die nach Ihren Fehlern suchen, um davon zu profitieren.
Reza Sharifi: Was empfehlen Sie jemandem, der in einem interdisziplinären Umfeld in die Kommunikation einsteigen möchte? **Amilcar Vargas:** Da die Verwaltung des Kulturerbes ein interdisziplinäres Thema ist, missverstehen wir einander manchmal; deshalb sollten wir uns dessen bewusst sein, wir sollten **einfühlsame Kommunikator*innen** sein und mit besonderer Sorgfalt zuhören. Wir sollten das Thema aus einer anderen Perspektive betrachten. In der Casa Batlló sind wir ein sehr interdisziplinäres Team des 21. Jahrhunderts. Antoni Gaudí tat mehr oder weniger dasselbe, er versammelte Leute aus verschiedenen Disziplinen und schuf dank seiner kreativen Genialität ein Kunstwerk.	Unabhängig davon, ob wir an einer Stätte des Kulturerbes oder als einzelne Fachkraft für das Kulturerbe arbeiten, müssen wir in einem Team arbeiten, das aus verschiedenen Personen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen besteht. HERITAGE-PRO Modul 5 stellt Methoden und Werkzeuge zur Verfügung, die eine effiziente Kommunikation ermöglichen, weil die Kommunikation sensibel ist - intern und extern, für die Bewahrung und für die Inwertsetzung des kulturellen Erbes. Schauen Sie sich das Modul im Detail an, um weitere Inspiration und Anleitung zu erhalten.

4.0 Die HERITAGE-PRO-Partnerschaft

HERITAGE-PRO ist eine Erasmus+-Initiative von sechs europäischen Partnereinrichtungen aus fünf Ländern, die sich um eine Antwort auf die anhaltende Forderung nach interdisziplinärer Ausbildung für Fachleute verschiedener Disziplinen in Richtung nachhaltiges Management und Erhaltung des Kulturerbes bemühen. Die Partnerschaft wird durch Institutionen, Unternehmen und Netzwerke aus Deutschland, Spanien, Österreich, Schweden und Belgien durchgeführt, die alle in der Berufsbildung für die Erhaltung des Kulturerbes tätig sind. Sie haben kooperativ dieses Berufsbildungsprogramm entwickelt, das die Lücke der interdisziplinären Fortbildung im Kulturerbe-Bereich schließt.

Die HERITAGE-PRO-Website https://heritage-pro.eu/ bietet Ihnen weitere Informationen. Sie sind eingeladen, die Seiten zu durchstöbern und von den Informationen und dem Fortbildungsmaterial gleichermaßen zu profitieren.

- **Kultur und Arbeit e.V. – Bad Mergentheim-Berlin / Deutschland (Koordinator)**
  www.kultur-und-arbeit.de
- **Restrade - Höganäs / Schweden**
  www.restrade.se
- **Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC) - Madrid / Spanien**
  www.aegpc.org
- **Europäisches Netzwerk für Kulturmanagement und Kulturpolitik (ENCATC) - Brüssel / Belgien**
  www.encatc.org
- **Institut für immobilienwirtschaftliche Forschung (IPRE) – Wien / Österreich**
  www.ipre.at
- **Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz – Mainz / Deutschland**
  https://ea-rlp.de/

5.0 DANK

Das Team von **HERITAGE-PRO** ist sehr stolz darauf, dass die folgenden europäischen Expert*innen der Einladung in den Beirat des Projekts gefolgt sind. Sie und ihre Institutionen sind Assoziierte Partner des Projekts.

Weitere Informationen über ihre Lebensläufe und Ambitionen finden Sie hier: https://heritage-pro.eu/about/advisory-board/.

Deutschland

Frau **Patricia Alberth**, Leiterin des Welterbeamtes der Stadt Bamberg.

Herr **Thomas Metz**, Direktor der Generaldirektion für das Kulturerbe des Landes Rheinland-Pfalz

Herr **Frank Sprenger**, Leiter des Zentrums für Konservierung und Denkmalpflege der Handwerkskammer Koblenz

Herr **Titus Kockel**, Referatsleiter Förderung des Handwerks, Zentralverband des Deutschen Handwerks

Frankreich

Claire Giraud Labalte, Kulturerbe-Expertin, Kunsthistorikerin und Professorin im Ruhestand, Mitglied von ENCATC / Alliance 3.3, Präsidentin von *Le Pôle du patrimoine en Pays de la Loire* und Präsidentin der Vereinigung Territoires imaginaires

Schweden

Rebecka Nolmard, Generaldirektorin, Schwedisches Kulturministerium

Herr **Gunnar Almevik**, Professor an der Universität Göteborg, Abteilung für Naturschutz

Spanien

Herr **Carlos Romero Moragas**, Archäologe und Kulturmanager**,** Leiter des Zentrums für Ausbildung und Verbreitung am Andalusischen Institut für historisches Erbe (IAPH) in Sevilla

Gabriel Morate Martin, Direktor des spanischen Programms zur Erhaltung des historischen Erbes bei der Stiftung MonteMadrid**,** Mitglied des Exekutivausschusses der Hispanic Nostra und der spanischen Vereinigung der Freunde der Burgen (Leiter der technischen Abteilung), Herausgeber der Publikationsreihe "Monumentos Restaurados".

Norwegen

Dr. Terje M. Nypan, Technischer Direktor bei Riksantikvaren (Norwegisches Direktorat für Kulturerbe).