



MODUL 2

Effiziente Teamarbeit und effektive interdisziplinäre Konfliktlösung

Autor*innen:

Karin Drda-Kühn – Kultur und Arbeit e.V.

Susanne Gill / Sascha Kolhey – Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz

Dietmar Wiegand – Institut für immobilienwirtschaftliche Forschung



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

Dieses Fortbildungsmodul ist eines von fünf Fortbildungsmodulen des HERITAGE-PRO-Fortbildungsprogramms, das im Rahmen der Strategischen Partnerschaft Erasmus+ **HERITAGE-PRO - Interdisziplinäre Fortbildung für Fachkräfte verschiedener Disziplinen zur nachhaltigen Bewirtschaftung und Erhaltung des Kulturerbes** entwickelt wurde. Die Fortbildungsmodule sind in Englisch, Deutsch, Spanisch und Schwedisch 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: Globale Herausforderungen und Möglichkeiten im Bereich des Kulturerbes |
| Fortbildungsmodul 2: Effiziente Teamarbeit und effektive interdisziplinäre Konfliktlösung |
| Fortbildungsmodul 3: Inwertsetzung des Kulturerbes |
| Fortbildungsmodul 4: Partizipation |
| Fortbildungsmodul 5: Effektive Kommunikation in einem interdisziplinären Umfeld |

Weitere Informationen: <https://heritage-pro.eu>

Bildnachweis Titelbild: Pixabay CC



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

| | |
|---|-----------|
| 2.1. ÜBER DIESE FORTBILDUNG..... | 5 |
| 2.1.1. THEMA | 5 |
| 2.1.2. HERAUSFORDERUNGEN | 6 |
| 2.1.3. VORAUSSETZUNGEN..... | 7 |
| 2.1.4. FORTBILDUNGSERGEBNIS | 7 |
| 2.1.4.1. WISSEN UND VERSTEHEN..... | 7 |
| 2.1.4.2. KOMPETENZEN UND FÄHIGKEITEN..... | 8 |
| 2.1.4.3. VORGEHENSWEISE | 9 |
| 2.2. ZUSAMMENFASSUNG DER EINHEITEN..... | 9 |
| 2.2.1. LERNEINHEIT 1: ERFOLG DURCH INTERDISZIPLINÄRES PROJEKTMANAGEMENT | 10 |
| 2.2.2. LERNEINHEIT 2: WIE MAN EIN INTERDISZIPLINÄRES TEAM LEITET .. | 17 |
| 2.2.3. LERNEINHEIT 3: KONFLIKTLÖSUNG: ALTERNATIVEN OHNE GESICHTSVERLUST | 20 |
| 2.2.4. LERNEINHEIT 4: UNVORHERGESEHENE HERAUSFORDERUNGEN ... | 21 |
| 2.2.5 LERNEINHEIT 5: INTERDISZIPLINÄRE NACHHALTIGKEIT | 24 |
| 2.3 ÜBUNGEN | 26 |
| 2.4. FALLSTUDIE: "CLIMATE FOR CULTURE“ FÜR INTERDISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT..... | 29 |
| 2.5. ÜBERPRÜFUNG IHRES LERNERFOLGS..... | 29 |
| 2.6. GLOSSAR | 29 |
| 2.7. REFERENZEN | 30 |
| 2.8. HERITAGE-PRO: DIE PARTNERSCHAFT | 32 |
| 2.9. DANK | 33 |

2.1. ÜBER DIESE FORTBILDUNG

Als Berufstätige im Bereich Kulturerbe-Management haben Sie Ihren eigenen Hintergrund: Sie können Kulturmanager*in, Kunsthistoriker*in, Architekt*in oder Geograph*in sein. Sie könnten auch einen Hintergrund aus der Wirtschaft oder dem Immobilienmanagement haben. Der Einstieg in die "Welt" des Kulturerbes und die damit verbundenen komplexen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Prozesse sowie zahlreiche Spezialist*innen und Interessensgruppen ist eine echte Herausforderung. Vielleicht müssen Sie Projekte zur Erhaltung von Kulturerbe leiten, die Arbeit eines interdisziplinären Teams koordinieren und vielleicht auch Konflikte lösen.

Diese Fortbildung wurde von einem interdisziplinären Team für interdisziplinäre Vorhaben im Bereich Kulturerbe-Management entwickelt. Sie basiert auf vielen Erfahrungen der europäischen Partner*innen, die das Kulturerbe-Management weiter verbessern wollen. Diese Fortbildung basiert vor allem auf der Überzeugung, dass die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen in komplexen Erhaltungsprojekten eine große Herausforderung darstellt, die in den einschlägigen Studiengängen der Hochschul- und Berufsausbildung viel zu wenig Beachtung findet. Deshalb ist diese Fortbildung als berufliche Weiterbildung konzipiert, die Ihnen Werkzeuge an die Hand geben will, die Sie direkt in Ihrer beruflichen Praxis einsetzen können.

Schlüsselwörter dieses Fortbildungsmoduls:

- Interdisziplinäre Teamarbeit
- Zuhören und Diskutieren auf Augenhöhe
- Aufbau von Vertrauen
- Konfliktprävention und -lösung
- Bewusstsein für unterschiedliche Rollen
- Nachhaltigkeit unterstützt durch interdisziplinäres Projektmanagement

2.1.1. THEMA

Zunehmend sollen Erhaltungsmaßnahmen auch der kulturellen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Inwertsetzung des Kulturerbes dienen, während sie die allgemeinen Schritte von der "Erhaltung bis zur Nutzung" von Kulturgütern durchlaufen. Wenn wir an der einfachen Definition dieses Wortes festhalten, bedeutet Inwertsetzung, "einen Wert zu geben oder zuzuweisen, insbesondere einen höheren Wert". Aber wenn es um die Erhaltung des Kulturerbes geht, kann dies zugegebenermaßen ein komplexer Begriff mit unterschiedlichen Definitionen in Europa sein. Deshalb haben die Partner*innen von HERITAGE-PRO diesem Begriff ein eigenes Fortbildungsmodul gewidmet: "Modul 3 - Inwertsetzung des Kulturerbes". In der gesamten HERITAGE-PRO-Fortbildung haben die Autor*innen vereinbart, dass der Begriff "Inwertsetzung" ganzheitlich verstanden wird und damit auch den interdisziplinären Ansatz der gesamten Fortbildung widerspiegelt. Methodisch formuliert, ist dies ein "systemischer" Ansatz. In Lerneinheit 1 des HERITAGE-PRO-Fortbildungsmoduls 3 finden Sie mehr über diesen Ansatz.

Die Aufwertung des kulturellen Erbes wird immer wichtiger. Stätten, Objekte und Praktiken des Kulturerbes sind immer einzigartig in Raum, Zeit und anderen Rahmenbedingungen. Dementsprechend ist jede Aktivität zur Erhaltung des Kulturerbes die Entwicklung eines "Prototyps" mit einer einzigartigen Konstellation von Organisationen und Kompetenzen, der von interdisziplinären Teams verschiedener Fachrichtungen umgesetzt wird. Die richtigen Kompetenzen und Organisationen "am runden Tisch" und eine geeignete Projektorganisation sind für ein erfolgreiches Kulturerbe-Projekt entscheidend. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die **Koordination des interdisziplinären Teams**, da ein Team im Bereich Kulturerbe z.B. aus Kulturmanager*innen, Kunsthistoriker*innen, Architekt*innen, Anthropolog*innen, Soziolog*innen, Stadtplaner*innen, Vertreter*innen verschiedener Handwerkszweige, Sponsor*innen, Investor*innen, Hotelmanager*innen und verschiedenen Interessengruppen wie Tourismusexpert*innen, Reiseführer*innen oder Bürger*innen bestehen kann. Sie alle sind nicht nur in die Projekte eingebunden, sondern auch in verschiedenen Organisationen mit spezifischen Aufgaben und Strukturen.

Im Rahmen dieses Moduls **erwerben Sie soziale Kompetenzen** (emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Fähigkeiten, die für eine erfolgreiche soziale Adaption erforderlich sind), **Prozessverständnis und -wissen sowie die Entwicklung spezifischer Vorgehensweisen, die für die erfolgreiche und effektive Leitung eines Teams** in einem interdisziplinären Projektumfeld erforderlich sind. Sie lernen auch, wie Sie **verschiedene Teammitglieder motivieren und befähigen können**, schnell, effizient und innerhalb des begrenzten Zeitrahmens eines Projekts gemeinsam zu arbeiten.

2.1.2. HERAUSFORDERUNGEN

In einem Team werden Sie zunächst mit **beruflichen Herausforderungen** wie unterschiedlichen Ansätzen, Arbeitskulturen oder Meinungen in verschiedenen, arbeitsbezogenen Bereichen, konfrontiert. Hinzu kommen **Herausforderungen in der sozialen Interaktion**, wie z.B. unterschiedliche Kommunikationswege, unterschiedliche Ansätze zur Vertrauensbildung, gegenseitiges Verständnis oder Akzeptanz unterschiedlicher Verhaltensweisen.

Unabhängig von Ihrem beruflichen Hintergrund möchten Sie höchstwahrscheinlich gerne Methoden und Werkzeuge kennen lernen, die auf Theorien und Modellen basieren und die Arbeit in interdisziplinären Teams verbessern. Die Kenntnis und das Verständnis dieser Theorien werden in diesem Modul in leicht verständliche und leicht anzuwendende Formate übertragen. Dieses Modul wird Ihnen nicht nur dabei helfen, Herausforderungen zu bewältigen, wie z.B. die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision des Endergebnisses von Kulturerbe-Projekten oder die Definition von Zielen, Umsetzungsschritten und Fristen. Sie werden auch lernen, wie Sie eine gezielte Diskussion über eine angemessene und nachhaltige zukünftige Nutzung eines Kulturerbe-Gutes führen (gleichgültig, ob es sich um ein Objekt oder eine Stätte handelt), wie Sie unterschiedliche Meinungen über die Relevanz Ihrer eigenen Fachrichtung oder die Ihrer Mitstreiter*innen überwinden, eine Rollenverteilung schaffen, diese akzeptieren und von den Möglichkeiten anderer Fachrichtungen profitieren können.

Durch dieses Modul verbessern Sie auch Ihre Fähigkeiten und Kompetenzen im Umgang mit zwischenmenschlichen Verhaltensweisen, zur Motivation unterschiedlicher "Charaktere" der

Teammitglieder, zur Suche einer gemeinsamen Sprache in einem interdisziplinären Team und zur Verbesserung Ihrer Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Es gibt jedoch eine Fülle an regulatorischen Zwängen, die berücksichtigt werden müssen, und die sich je nach lokalen, regionalen, nationalen und europäischen Ebenen unterscheiden können. Sie werden diese nicht selbst ändern können, auch nicht mit dem Wissen aus unserem Fortbildungsmodul. Es dürfte aber schon jetzt erfolgversprechend sein, wenn Sie die Vertreter*innen dieser (meist öffentlichen) Vorschriften von Anfang an in einen interdisziplinären und lösungsorientierten Ansatz einbinden.

2.1.3. VORAUSSETZUNGEN

Die folgenden Anforderungen umfassen bildungsbezogene, berufliche und soziale Aspekte, um diesem Modul folgen und es absolvieren zu können. Folgendes sollten Sie mitbringen:

- Grundkenntnisse im Projektmanagement
- Erfahrungen in Kulturerbe-Projekten, z.B. durch aktive Beteiligung
- (schlechte oder gute) Erfahrungen mit interdisziplinärer Teamarbeit
- Bereitschaft, Wissen zu teilen
- Interesse, über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen.
- Selbstvertrauen in das eigene Wissen und die Bereitschaft, es auf andere Disziplinen zu übertragen.
- Akzeptanz der Fachkenntnisse und Meinungen anderer Teammitglieder

2.1.4. FORTBILDUNGSERGEBNIS

Nach Abschluss dieses Fortbildungsmoduls werden Sie verstehen, wie wichtig es ist, ein geeignetes interdisziplinäres Kernteam für Projekte im Bereich Kulturerbe zu bilden, und Sie werden die Fähigkeiten erwerben, das Team effektiv zu leiten, Situationen zu lösen, in denen Kompromisse und Konsens erreicht und Konflikte gelöst werden müssen, unvorhergesehene Herausforderungen außerhalb des Kernteams zu bewältigen und interdisziplinäre Übereinstimmung, Verständnis und Nachhaltigkeit in der Arbeit vorzubereiten.

In diesem Modul werden Sie Ihre bestehenden und neu erworbenen sozialen Fähigkeiten verbessern und sich bewusst werden, wie Sie respektvoll, zielorientiert und erfolgreich interagieren, wie Sie Kritik positiv aufnehmen, wie Sie zu alternativen Lösungen kommen, ohne dass jemand das Gesicht verliert, und wie Sie sich im Team wohl fühlen und dies auch anderen ermöglichen.

2.1.4.1. WISSEN UND VERSTEHEN

Ein Team besteht immer aus Menschen mit spezifischen Kenntnissen, Erfahrungen und verschiedenen sozialen Codes und sogar Sprachen. Diese Unterschiede können ein potenzieller

Vorteil für ein Team sein, wenn es einen überzeugenden Diskurs und ein gemeinsames Verständnis vom akzeptierten Ziel der Gruppe gibt. Die individuellen Interaktionen zu einem ähnlichen Thema können je nach beruflichem Hintergrund oder individuellen Fähigkeiten sehr unterschiedlich sein. Diese Haltungen basieren auf dem Wissen, den Fähigkeiten, der Interpretation und der Reflexion der beteiligten Personen. Insbesondere die Konfliktlösung in multi- und interdisziplinären Teams erfordert angemessene Werkzeuge, die auf eine integrative Teambildung ausgerichtet sind und nicht auf Aspekte einer einzelnen Fachrichtung. Die Anpassung dieser Werkzeuge an eine transdisziplinäre Gemeinschaft, die sich mit der Inwertsetzung des kulturellen Erbes befasst, wird die Hauptaufgabe dieses Moduls sein.

Nach diesem Fortbildungsmodul sollten Sie

- eine bessere Kenntnis der eigenen Fähigkeiten oder Defizite bei der Moderation eines interdisziplinären Teams oder beim Beitrag zu einem Team haben
- die für die Moderation eines interdisziplinären Teams notwendige Haltung kennen und verstehen
- Möglichkeiten erkennen, wie man die Haltung anderer Teammitglieder verstehen kann
- sich des Wertes und des Beitrags anderer Disziplinen zum Gesamtziel eines Projekts zur Inwertsetzung des Kulturerbes bewusst sein
- verschiedene Instrumente kennen und verstehen, um die Ziele in interdisziplinären Kulturerbe-Projekten zu erreichen
- berufliche und soziale Aspekte erkennen, die für ein Projekt zur Erhaltung des kulturellen Erbes wichtig sind
- die Bedeutung von Methoden und Werkzeugen zur Selbstreflexion verstehen.

2.1.4.2. KOMPETENZEN UND FÄHIGKEITEN

Jedes einzelne Mitglied eines Teams bringt seine/ihre Kompetenzen und Fähigkeiten ein, die auf Ausbildung, Erfahrungen, Persönlichkeit und Verhalten basieren. Im Idealfall ergänzen sie sich in einem gemeinsamen Ziel, das auf ein erfolgreiches Kulturerbe-Projekt ausgerichtet ist. Nach diesem Fortbildungsmodul sollten Sie

- Kompetenzen und Fähigkeiten erkennen, die Sie weiterentwickeln und verbessern müssen
- zusätzliche Kompetenzen bei der Erzielung komplexer Lösungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Ansätze gewinnen
- die langfristig definierten Ziele im Auge behalten
- lernen, sich an Ergebnisse zu halten, die ein Team zuvor erreicht hat
- lernen, Herausforderungen, die unerwartet auftreten könnten, einzubringen und zu diskutieren
- in der Lage sein, Synergien zu schaffen
- in der Lage sein, mit Stresssituationen oder unerwarteten Herausforderungen umzugehen
- in der Lage sein, kreative Lösungen zu finden, um Herausforderungen zu bewältigen
- wissen, wie man Teammitglieder mit unterschiedlichen Einstellungen integriert

2.1.4.3. VORGEHENSWEISE

Sie können die oben genannten Ziele auf verschiedene Weise durch verschiedene Methoden und Instrumente erreichen. Nicht alle werden für alle Kulturerbe-Projekte geeignet sein, aber Sie werden schnell herausfinden, welche Methode und welche Instrumente für Ihr Projekt am besten geeignet sind und welche speziellen Elemente berücksichtigt werden sollen. Folgendes werden Sie kennen lernen:

- Methoden der Zusammenarbeit, die die Arbeit von interdisziplinären Teams erleichtern, den Stress der Teilnehmer*innen (Streuung) verringern und die Effektivität (Fokus) der Arbeit erhöhen;
- Werkzeuge, die im Konfliktfall Alternativen aufzeigen und Konflikte in interdisziplinären Teams durch Vereinbarungen lösen;
- die Entwicklung der Übertragbarkeit der gelernten Inhalte.

2.2. ZUSAMMENFASSUNG DER EINHEITEN

Die folgenden 5 Lerneinheiten führen Sie durch die wichtigsten Schritte eines erfolgreichen interdisziplinären Projektmanagements. Sie lernen

- wie man Projekterfolg durch ein geeignetes interdisziplinäres Projektmanagement misst und garantiert
- wie man ein interdisziplinäres Team aufbaut und leitet
- wie man Konflikte in interdisziplinären Teams vermeidet und Lösungen findet
- wie man mit unvorhergesehenen Herausforderungen umgeht, die sich außerhalb des Teams entwickelt haben und
- wie man die interdisziplinäre Zusammenarbeit nachhaltig gestalten kann.

Es wird empfohlen, die Lerneinheiten nacheinander durchzuarbeiten, da sie aufeinander aufbauen und mit anderen Lerneinheiten dieses Trainings verknüpft sind. Am Ende der Einheiten finden Sie Fallstudien, die durch die kollegialen Erfahrungen zu guten Ergebnissen inspirieren können. Übungen und Beurteilungsinstrumente ergänzen die Fortbildung.

Für jede Übung ist angegeben:

- ob es sich um eine "aktive" Übung handelt, d.h. ob es darum geht, "etwas zu tun", oder um eine "reflektierende" Übung, die zum weiterem Nachdenken über ein bestimmtes Thema einlädt,
- ob die Übung allein oder in einer Gruppe durchgeführt werden muss, oder ob sie sowohl für Einzelpersonen als auch in einer Gruppe funktionieren kann,
- die geschätzte Zeit, die die Durchführung der Übung benötigt.

Verweise auf weiterführende Literatur und Lernmaterialien sowie ein Glossar am Ende vertiefen das Gesamtverständnis der Fortbildungsthemen.

2.2.1. LERNEINHEIT 1: ERFOLG DURCH INTERDISZIPLINÄRES PROJEKTMANAGEMENT

Projektmanagement wird als die Summe aller Aktivitäten zur Gestaltung, Steuerung und Entwicklung zielgerichteter sozio-technischer Systeme verstanden (Schalcher, 2007). Es gibt zahlreiche Managementmethoden, und wahrscheinlich sind Ihnen mehrere bekannt und vertraut. Vielleicht haben Sie mit einigen von ihnen mit mehr oder weniger befriedigenden Ergebnissen gearbeitet. In dieser Lerneinheit erhalten Sie einen Einblick in die Projektmanagement-Grundsätze des "systemischen Denkens", das als ein speziell für kulturerbebezogene interdisziplinäre Projekte geeigneter Ansatz angesehen wird. Die folgenden Kapitel enthalten grundlegende Informationen zu:

- a) den Prinzipien (Theorien und Methoden) des systemischen Denkens*
- b) den Prinzipien der Systemtechnik*
- c) den Prinzipien des systemischen Managements*
- d) Besonderheiten bei der Leitung von interdisziplinären Projektteams*

und wie die Anwendung der Prinzipien zum Projekterfolg bei der Inwertsetzung des Kulturerbes beiträgt.

Warum das systemische Denken derzeit kaum genutzt wird und was es bedeutet

Der Begriff "Management" wird heute - maßgeblich beeinflusst durch die Arbeiten von Gilbert Probst und Hans Ulrich von der Universität St. Gallen (Schalcher, 2007) - als die Summe der Aktivitäten zur Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von zweck- und zielorientierten, sozio-technischen Systemen verstanden. Die für das Management von Unternehmen entwickelten systemorientierten Kenntnisse und Ansätze lassen sich leicht auf andere Systeme übertragen, z.B. auf die Projektorganisation von Projekten im Bereich des Kulturerbes.

Ein Projekt definiert sich durch seine Einzigartigkeit, seine einmaligen Eigenschaften. Die temporäre Organisation hat klare Ziele und Einschränkungen in Bezug auf Zeit, Finanzen, Personal oder anderes. Ein Projekt kann in Ihrem Fall eine Erhaltungsmaßnahme an einer Kulturerbestätte, die Wiederbelebung eines historischen Gartens oder die energieeffiziente Restaurierung eines historischen Gebäudes sein. Projekte können aus einer systemischen Perspektive betrachtet, strukturiert und behandelt werden, wobei auf der höchsten Ebene zwischen dem Projekt selbst und dem Projektumfeld unterschieden wird. Das Projektumfeld kann in das allgemeine Umfeld und das projektspezifische Umfeld unterteilt werden.

Das allgemeine Umfeld einer Kulturerbestätte umfasst die folgenden Aspekte:

Infrastrukturelles Umfeld (Verkehr, Strom- und Wasserversorgung, Unterbringung, Kommunikation, Gesundheitsversorgung, Schulen, Einkaufsmöglichkeiten usw.).

Physikalisch-ökologische Umgebung (beeinflusst hauptsächlich das Klima - Temperatur, Feuchtigkeit, Regen usw. - diese Faktoren beeinflussen das Verhalten von Menschen, Maschinen, Materialien und Produkten).

Rechtlich - politisches Umfeld (Gesetze, Vorschriften, Normen, Verfahren, Genehmigungen und Institutionen, politisches System, Behörden und Ämter, Gerichte -, die für das Projekt relevant sind. Auch die allgemeine politische und rechtliche Situation im Projektbereich muss berücksichtigt werden (z.B. Streik, Korruption).

Wirtschaftliches Umfeld (Wirtschaftslage, Bruttoinlandsprodukt, Arbeitsmarkt, Inflation, Wechselkurse, Steuern, Gebühren und Spenden).

Soziokulturelles Umfeld (Struktur und Verteilung der Bevölkerung, Bildungsniveau, religiöse und soziale Institutionen, kulturelle Werte und Aktivitäten, Gender-Fragen, Menschenrechte, ethische Werte, Arbeits- und Freizeitverhalten).

Technologisches Umfeld (Technologie, Forschung und Entwicklung, Innovationspotenzial, Technologietransfer, Bildung usw.).

Mittlerweile wird **das projektspezifische Umfeld** durch die folgenden Akteur*innen und ihre Qualitätsfaktoren bestimmt:

Kund*innen/Besucher*innen (Kompetenz, Organisation, Verfahren und Entscheidungsfindung: Kapazitäten, Zuverlässigkeit, Stabilität, Image, Ethik und Kreditwürdigkeit der Kunde*innen/Besucher*innen)

*Lieferant*innen* (Qualitätskonzept, Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit; Lieferbereitschaft, Kooperationskultur, Image, relevante Referenzen, Preis usw.).

*Konkurrent*innen* (allgemeine Wettbewerbssituation, Wettbewerbsverhalten; Qualitätskonzept, Preistransparenz und -stabilität; Netzwerke, Berufsverbände).

Projektleitungen (Projektleiter*innen oder Projektträgerorganisation, ihre vorhandenen Kompetenzen (Know-how) und Kapazitäten (Management und Produktion); Unternehmenskultur und -strategie; Führungsstil, Verhalten gegenüber Mitarbeiter*innen und Partner*innen; Marktkenntnis, Flexibilität und Mobilität; Innovationspotenzial, Image.

Wenn wir über die kulturelle Inwertsetzung und die dahinterstehende Projektentwicklung und -verwaltung sprechen, besteht einer der Schlüsselfaktoren und eine der wichtigsten Herausforderungen darin, die Beteiligten an einen Tisch zu bringen und ein Bewusstsein für ein einheitliches System zu schaffen. Menschen, die Kultur und Geschichte lieben und ihren Wert erhalten wollen, kommen vielleicht nicht miteinander aus und verstehen die Geschäftsperspektive potenzieller Entwickler*innen nicht und umgekehrt. Eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Ziele zu finden, ist für ein erfolgreiches Projektmanagement unerlässlich. Der systemische Ansatz und das systemische Denken können dies unterstützen.

Ihr Kulturerbe-Projekt entscheidet über Punkte zu folgenden relevanten Aspekten: a) zeitliche Situation, b) finanzielle Situation, c) Leistungssituation (qualitativ und quantitativ) und d) Ressourcensituation.

Diese Aspekte werden durch die offenen und festen Projektanforderungen beschrieben und werden von zahlreichen Faktoren des Projektumfeldes maßgeblich beeinflusst. Dieser **systemische Ansatz** stellt sicher, dass die relevanten Aspekte und Faktoren eines Projekts nicht außer Acht gelassen werden. Dies gilt für das Projektumfeld, das während der gesamten Projektlaufzeit eine wichtige Rolle spielt. In den nächsten Kapiteln werden wir uns eingehender mit

dem systemischen Denken, Systemtechnik und Management befassen, deren Theorien dazu beitragen, die Möglichkeiten des praktischen Erfolgs zu erhöhen.

Die Prinzipien des systemischen Denkens - systemisches Management - Systeme entwerfen

Design bedeutet zunächst einmal, ein sozio-technisches System (Organisation, Institution etc.) zu schaffen und als **sinnvolles, handlungsorientiertes Ganzes** aufrechtzuerhalten. Sozio-technische Systeme entstehen nicht von selbst, sondern werden von Menschen für bestimmte Zwecke geschaffen und betrieben. Die Aufgabe des Entwerfens besteht darin, bestimmte Menschen und Ressourcen aus der Umwelt auszuwählen und sie als Elemente und Komponenten in ein System zu **integrieren**, das die gewünschten Eigenschaften hat. Das Management des Designs hört jedoch nicht bei der Gründung des Systems auf: Seine Dynamik und die laufenden Veränderungen der Umwelt erfordern eine periodische Anpassung der Ziele, Elemente und Handlungsweisen, um das System (in seiner Gesamtheit) zu erhalten.

Klingt das für Sie eher theoretisch und schwer auf den Kulturerbe-Sektor und Ihr eigenes Arbeitsumfeld übertragbar? Warten Sie ab, Sie werden bald verstehen, warum diese "Grundlagen" wichtig sind.

Bei der Entwicklung von Entwurfsmodellen sozio-technischer Systeme sind in der Regel erhebliche Schwierigkeiten zu überwinden; ihre **Komplexität** hat ihren Ursprung in solchen Systemen und ihrer Umgebung. Unter diesem Gesichtspunkt kann Design auch als "Entwurf von Mustern" verstanden werden, das die extrem große Vielfalt an Verhaltensweisen auf zielgerichtetes und zielorientiertes Verhalten reduziert. **Komplexitätsmanagement ist eine der zentralen Herausforderungen des interdisziplinären Kulturerbe-Managements.**

Ein System ist dann erfolgreich aufgebaut, wenn es sich an ständig wechselnde Umweltsituationen anpassen kann, was spezifische, aber bisher nicht bekannte Verhaltensweisen voraussetzt. Dies setzt im Gegenzug eine höhere Verhaltensvielfalt des Systems voraus und stellt eine Anforderung dar, die Komplexität zu reduzieren. Daher muss ein sozio-technisches System so gestaltet werden, dass es sich jederzeit kurzfristig anpassen und funktionieren kann, um mit den erforderlichen und optimalen Verhaltensweisen - angepasst an den zukünftigen Zustand des Umfelds - zu funktionieren. **Das Komplexitätsmanagement** wird so zu einem ständigen Wechselspiel von Reduzierung und Erhöhung der Vielfalt, die das System in einem stabilen Zustand mit dem Umfeld hält.

Steuerung ist der Prozess der Zielfestlegung und der Definition, das Anstoßen und Kontrolle zielgerichteter Aktivitäten des sozio-technischen Systems oder seiner Komponenten (Untersysteme) und Elemente. Die Steuerung in interdisziplinären Kulturerbe-Projekten ist eine Funktion, die innerhalb des Systems ausgeübt werden muss, damit es seine Aufgaben durch spezifische Aktionen erfüllen und die gesetzten Ziele erreichen kann. Mit anderen Worten: Steuern bedeutet, dass das System bestimmte Verhaltensweisen in einem vom Entwurf definierten und abgegrenzten Verhaltensrahmen auswählt und realisiert. Nicht das System als Ganzes handelt, sondern die konkreten Aktivitäten werden durch seine Komponenten und Elemente ausgeführt. Demnach sind die Komponenten und Elemente des Systems die eigentlichen Steuerungsobjekte.

In den traditionellen Managementstudien wurde die **Steuerungsfunktion** oft mit "Führung" gleichgesetzt. Diese enge Sichtweise reicht jedoch für den hier verwendeten systemischen

Ansatz für das kulturelle Erbe nicht aus. Natürlich ist das Konzept der Steuerung umfassender und lässt sich auf der Grundlage der Kybernetik in die drei Aspekte Kontrolle, Regulierung und Anpassung unterteilen, wobei die beiden ersten im vorliegenden Kontext besonders relevant sind.

Bei der **Kontrolle** geht es darum, von außen aktiv auf ein System einzuwirken, um eine sich abzeichnende Zielabweichung zu korrigieren.

Kontrolle ist die Selbststeuerung eines Systems durch Rückkopplung auf ein Ziel. Der Regelkreis umfasst:

- die Meldung des ermittelten Ist-Wertes an eine Steuereinheit
- die Bestimmung einer möglichen Abweichung durch Vergleich von Soll- und Ist-Wert
- die automatische Einleitung geeigneter Korrekturmaßnahmen.

Aufgrund der Dynamik der Umwelt und der eigenen Lernfähigkeit sind sozio-technische Systeme einem **ständigen Entwicklungsprozess** unterworfen, d.h. Strukturen, Prozesse und Verhalten werden ständig an neue Gegebenheiten angepasst. Solche Entwicklungsprozesse sollten in einem zielgerichteten und zielorientierten System nicht einfach sich selbst überlassen werden, sondern sie müssen bewusst gefördert und gesteuert werden. Im Vergleich zu langfristigen Prozessen gibt es einige Besonderheiten oder Schwierigkeiten für Systeme, die nur temporär sind (z.B. bei der Projektorganisation im Bereich Kulturerbe). Die Elemente - die Teammitglieder - müssen als Teil der Entwicklung Teamgeist und Lernbereitschaft teilen. Das System muss unter allen Umständen sehr schnell auf Herausforderungen reagieren und sich anpassen. Diese sozio-technischen Systeme sind **dynamisch und offen**, da einige Elemente nur für einen sehr kurzen Zeitraum Teil des Ganzen sind. Aufgrund der temporären Struktur besteht die Gefahr des Wissensverlustes. Aus diesem Grund sollte der Entwicklungsprozess in jeder Projektorganisation und jedem neu aufgebauten System durchgeführt werden.

Neben dem theoretischen Ansatz reicht es nicht aus, immer wieder zu erwähnen, wie wichtig es ist, eine gemeinsame Sprache unter den Beteiligten bei der Entwicklung des Kulturerbes zu finden. Dies erfordert qualifizierte Personen, die den Prozess koordinieren und aufrechterhalten.

Die Prinzipien der Systemtechnik

Die Unterteilung eines Systems in **Phasen von Lebenszyklen** ermöglicht einen schrittweisen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozess. Es gibt drei Hauptphasen:

- die **Entwicklungsphase**, die in Vorstudie, Hauptstudie und Detailstudien unterteilt ist
- die Phase der **Realisierung**, bestehend aus Systemaufbau und -einführung, sowie
- die **Verwendungsphase** bei der Reorganisation oder Stilllegung des Systems.

Die Lösung von Problemen innerhalb des Systems und der Organisation kann schwierig sein. Es gibt **alternative** Konfliktlösungsverfahren, Schlichtungsverfahren, um die bestmöglichen Ergebnisse innerhalb einer Organisation zu erreichen.

Grundsätzlich lassen sich die Methoden der Konfliktlösung in zwei Hauptgruppen einteilen. Während die Streitigkeiten von einer dritten Partei (ordentliche Gerichte oder Schiedsgericht)

behandelt werden, zielt die zweite Gruppe darauf ab, die Streitigkeiten intern in eigener Verantwortung zu regeln. Der Vorteil der eigenverantwortlichen Methoden liegt vor allem in der selbstgesteuerten, meist schnellen, schlüssigen und allgemein akzeptierten Streitbeilegung. Im Gegensatz dazu beginnt die konventionelle Streitbeilegung oft erst nach Abschluss des Projekts (z.B. bei Gewährleistungsansprüchen in historischen Gebäuden) und verpasst damit die Chance, einen Konflikt schnell, effektiv und effizient zu lösen.

Die Prinzipien des systemischen Managements

Systemisches Management ist das Ergebnis eines systemischen Denkens. Im Folgenden fassen wir die drei Hauptsäulen des systemischen Managements zusammen, die Sie bereits kennen: Design (Gestalten), Steuerung, Entwicklung.

Gestalten bedeutet, ein sozio-technisches System (Organisation, Institution usw.) zu schaffen und als sinnvolles, handlungsorientiertes Ganzes aufrechtzuerhalten. Sozio-technische Systeme entstehen nicht von selbst, sondern werden von Menschen für bestimmte Zwecke geschaffen und betrieben. Die Aufgabe der Gestaltung besteht darin, **bestimmte Menschen und Ressourcen aus dem Umfeld auszuwählen** und sie als Elemente und Komponenten in ein System zu integrieren, das die gewünschten Eigenschaften hat. Das Management des Designs hört jedoch nicht bei der Gründung des Systems auf: Seine Dynamik und die laufenden Veränderungen der Umwelt erfordern eine periodische Anpassung der Ziele, Elemente und Handlungsweisen, um das System als Ganzes zu erhalten.

Steuerung ist, wie bereits oben ausgeführt, der Prozess der Zielfestlegung und der Definition, das Anstoßen und Kontrolle zielgerichteter Aktivitäten des sozio-technischen Systems oder seiner Komponenten (Untersysteme) und Elemente. Noch einmal: Steuerung ist eine Funktion, die innerhalb des Systems ausgeübt werden muss, damit es seine Aufgaben durch spezifische Aktionen erfüllen und die gesetzten Ziele erreichen kann. Mit anderen Worten: Steuern bedeutet, dass das **System bestimmte Verhaltensweisen in einem durch die Gestaltung definierten und abgegrenzten Verhaltensrahmen auswählt und realisiert**. Nicht das System als Ganzes handelt, sondern die konkreten Aktivitäten werden durch seine Komponenten und Elemente ausgeführt. Demnach sind die Komponenten und Elemente des Systems die eigentlichen Steuerungsobjekte.

Entwicklung. Aufgrund der Dynamik der Umwelt und der eigenen Lernfähigkeit unterliegen sozio-technische Systeme einem **ständigen Entwicklungsprozess**, d.h. Strukturen, Prozesse und Verhalten werden ständig an neue Gegebenheiten angepasst. Solche Entwicklungsprozesse sollten in einem zielgerichteten und zielorientierten System nicht einfach sich selbst überlassen werden, sondern sie müssen bewusst gefördert und gesteuert werden. Im Vergleich zu langfristigen Prozessen gibt es bei Systemen, die nur temporär sind (z.B. Projektorganisation), einige Besonderheiten oder Schwierigkeiten.

Besonderheiten bei der Leitung von interdisziplinären Projektteams

Bei einem Projekt zur Erhaltung des kulturellen Erbes geht es um Teamarbeit. Der Erfolg eines Projekts hängt im Wesentlichen von der Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der Projektorganisation, den Teammitgliedern, ab. In der temporären Projektorganisation (Projektteam) können sich folgende besondere Situationen und Störungsquellen ergeben:

- Es besteht ein grundlegender Wettbewerb zwischen den Anforderungen des Projekts und der "Mutterorganisation", aus der die Mitglieder des Projektteams rekrutiert wurden.
- Die persönliche Zusammenarbeit des Projektteams kann nur teilweise und in begrenztem Umfang beeinflusst werden.
- Aufgrund der temporären Existenz des Projektteams sind Lerneffekte sehr schwer zu realisieren.

Grundsätzlich ist die Teamleitung eine Aufgabe des/der Projektleiter*in. Er/sie ist aufgrund seiner/ihrer Führung, Gesamtvision und Gesamtverantwortung am besten geeignet, das Projektteam zu leiten. In der Regel verfolgt er/sie keine besonderen oder persönlichen Interessen im Gegensatz zu einzelnen Spezialist*innen im Projektteam (z.B. Restaurator*innen oder Handwerker*innen).

Diese günstige Ausgangslage für die Teamleitung reicht jedoch für eine erfolgreiche Teammoderation nicht aus. Er/sie muss über sehr spezifische persönliche Fähigkeiten verfügen, insbesondere auch im Bereich der sozialen Kompetenzen:

- Psychologisches Wissen über menschliches Verhalten
- Kommunikationsfähigkeit und Motivation
- Offenheit für neue und unkonventionelle Entwicklungen/Lösungen
- Ein gewisser Altruismus (die gemeinsame Lösung hat Vorrang, nicht die eigene Meinung).

Die Teamarbeit in Kulturerbe-Projekten funktioniert nicht sofort. Es ist ein Lernprozess der Gruppe, immer in den Phasen "Forming", "Storming", "Norming" und "Performing"¹, wie sie von Tuckman (1965) identifiziert wurden. Es ist ratsam, diese Phasen im interdisziplinären Teambildungsprozess bewusst zu planen und zu durchlaufen.

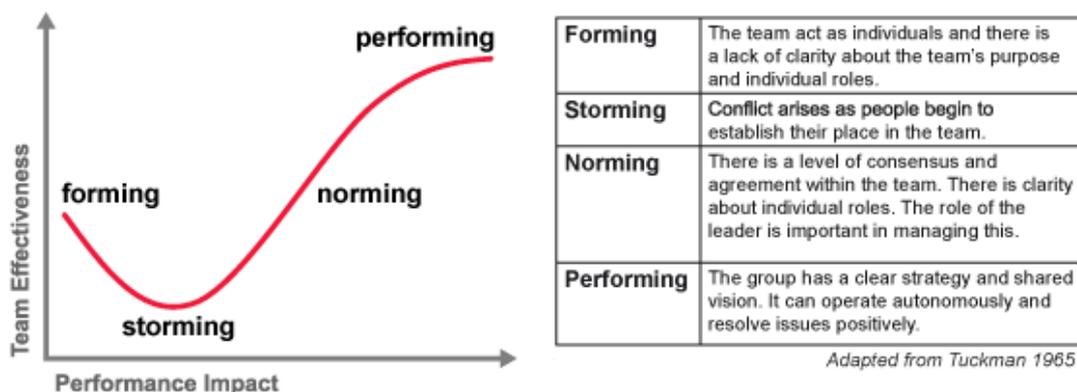


Bild 1: Tuckman's Team Development Model (Tuckman, B. 1965)

Es ist zu beachten, dass die einzelnen Teammitglieder in der Regel sehr spezifische Verhaltensweisen an den Tag legen. Nach kurzer Zeit treten Rollen wie die des "Innovators", des "Besserwissers", des "(Be)Hüters", des "Kritikers", des "Beobachters" usw. in Erscheinung.

¹ Eine Übertragung ins Deutsche würde etwa folgendermaßen lauten, angepasst an Teamarbeit: „Teamstart“, „Teamkonflikte“, „Teamentablierung“, „Teamleistung“.

Diese Rollenvielfalt und die daraus resultierende Konkurrenz ist ein bedeutendes Erfolgspotential der Teamarbeit und darf weder negiert noch unterdrückt werden.

Die erfolgreiche Arbeit in einem interdisziplinären Team ist durch folgende Bedingungen und Verhaltensweisen gekennzeichnet:

- Die Probleme und die zu erreichenden Ziele sind klar definiert, abgegrenzt und vom gesamten Team akzeptiert.
- Die Teamgröße wird dem Problem angepasst, übersteigt aber nie 12 Personen.
- Die Atmosphäre sollte entspannt und informell sein.
- Alle Teilnehmer*innen können ihre Meinung offen äußern und werden angehört.
- Die Diskussionen konzentrieren sich auf die sachliche Ebene des Problems.
- Auftretende persönliche Differenzen oder Gruppenkonflikte werden sofort aufgegriffen und außerhalb der Problemlösung behandelt.
- Der/die Moderator*in leitet das Team und dominiert weder die Gruppenaktion noch einzelne Mitglieder.
- Entscheidungen werden im Konsens getroffen.
- Das Ergebnis der Teamarbeit wird dokumentiert und allen Teammitgliedern zur endgültigen Genehmigung vorgelegt. Nachträgliche Bearbeitungen sind unzulässig, weil sie die wertvolle Arbeit des Teams zunichtemachen!

Wenn diese Regeln vom gesamten Team eingehalten werden, sind das die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamarbeit. Dann ist das Team wirklich anders als eine beliebige Gruppe oder eine hemmungslose Horde von Rechthaber*innen.

In der folgenden Lerneinheit 2 werden weitere Einzelheiten zum Management interdisziplinärer Teams mit praktischen Empfehlungen für Ihre Projekte im Zusammenhang mit dem Kulturerbe behandelt.

Mögliche Wege mehr über die Anwendung und Anpassung der Prinzipien zu lernen

Neben dem **Sammeln von Erfahrungen und dem Lernen aus Fehlern sind das Wissensmanagement und die Verringerung des Risikos von Informationsverlusten** der Schlüssel zu langfristigen Entwicklungen. Mehr Erfahrung kann nicht nur durch Bildung, lebenslanges Lernen, "Do-It-Yourself"-Methoden usw. erreicht werden, sondern auch durch das Schaffen theoretischer, imaginärer Situationen und durch die Anwendung der Theorie auf diese Situationen, wobei man selber mehr lernen kann.

In den folgenden Übungen können Sie die Theorie bereits auf bestehende oder imaginäre Situationen anwenden. Es ist wichtig, das Gelernte aufzulisten und es in wichtigen zukünftigen Situationen anzuwenden.

Bitte gehen Sie zu [Übung 1](#) in Kapitel 2.3: "Die Platzierung eines Projekts - Analyse der Umgebungsfaktoren".

Bitte gehen Sie zu [Übung 2](#) in Kapitel 2.3: "Entwicklung von Problemlösungsfähigkeiten".

2.2.2. LERNEINHEIT 2: WIE MAN EIN INTERDISZIPLINÄRES TEAM LEITET

In dieser Einheit können Sie über die Leitung der interdisziplinären Zusammenarbeit nachdenken, um "das Beste aller Fachdisziplinen" zu verbinden. Tatsächlich sieht es oft anders aus: Mangelnde Kenntnisse über die Fähigkeiten von Menschen aus anderen Fachdisziplinen sowie unterschiedliche "Sprachen" (im Sinne von Terminologien) und Arbeitsstile können zu Lösungen führen, die zwar akzeptabel, aber aus der Sicht aller Beteiligten nicht optimal sind. Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist eine Herausforderung, die ein hohes Konfliktpotential hat, aber auch viele Chancen mit sich bringt.

Es ist wichtig, zwischen multidisziplinär und interprofessionell zu unterscheiden:

- Multidisziplinär: Personen aus verschiedenen Fachdisziplinen, die weitgehend isoliert voneinander arbeiten
- Multiprofessionell: Personen aus verschiedenen Berufsgruppen, die weitgehend isoliert voneinander arbeiten
- Interdisziplinär: Personen aus verschiedenen Fachdisziplinen, **die miteinander arbeiten**
- Interprofessionell: Personen aus verschiedenen Berufsgruppen, die miteinander arbeiten
- Transdisziplinär: Spezialist*innen, die sich aus ihrem Fachgebiet herauslösen, um neue Rollen und alternative Aufgaben zu übernehmen

Entscheidende Merkmale interdisziplinärer Teams:

- Unterschiedliche Fachdisziplinen
- Unterschiedliche berufliche Hintergründe
- Definition der gemeinsamen Ziele
- Gegenseitige Abhängigkeit
- Flexibilität
- Sensible Kommunikation
- Neue Arbeitsweisen

Halten Sie bei der Aufstellung eines Teams die wichtigsten Teamprinzipien ein:

- Alle Teammitglieder sollten ein gemeinsames Verständnis des Kulturerbes und der Werte haben, die ihre Arbeit aufrechterhalten wird
- Alle Teammitglieder haben einen gleichwertigen Beitrag zu leisten
- Fachleute lernen die Arbeit, Stärken und Interessen der anderen kennen
- Versuchen Sie, ein stabiles Team ohne große Änderungen zu schaffen
- Das Team ist in einem Büro für alle und nicht in "eigenen" Räumen untergebracht.
- Die Teammitglieder sind für Beratung oder zur Diskussion ihrer Bedenken in Bezug auf Fragen des Kulturerbes präsent.

Vermeiden Sie die Bildung nicht effizienter Teams, indem Sie die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Die Vielfalt der Berufe innerhalb eines Teams bietet mehr Erfahrungen und Fähigkeiten, die zu ganzheitlicheren und kreativeren Antworten auf die Bedürfnisse des Kulturerbes führen können.
- Wahrgenommene Gleichheit in Status und Bedeutung zwischen den Teammitgliedern ist wichtig.
- Führung und Koordination sind wesentlich für die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und für die Entwicklung positiver Beziehungen zu externen Teams.
- Klare Ziele geben eine Vorstellung davon, wie der Erfolg (sowohl für das Team als auch für das kulturelle Erbe) aussehen wird, und die Teammitglieder verstehen die Rolle ihres individuellen Beitrags.
- Das Team erhält physische, technologische, organisatorische und politische Unterstützung aus dem Kontext, in dem es interdisziplinär arbeitet.

Organisation regelmäßiger Teamdiskussionen

Im Gegensatz zu Projekten, in denen Menschen aus verschiedenen Fachbereichen an unterschiedlichen Bereichen arbeiten (d.h. unterschiedliche individuelle Ziele haben), haben Menschen in interdisziplinären Teams gemeinsame Ziele, die sie nur gemeinsam erreichen können. Um gemeinsame Ziele zu erreichen, müssen Verfahren, Methoden etc. zwischen den Vertreter*innen der verschiedenen Bereiche ausgehandelt und vereinbart werden. Alle beteiligten Parteien müssen flexibel und offen für Kompromisse und Argumente sein. Gelingt dies konfliktfrei, kann dies dazu führen, dass bestehende Methoden verbessert oder sogar neue Lösungen mit Hilfe eines gemeinsamen Wissenspools geschaffen werden. Durch eine enge, interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachdisziplinen kann das Potenzial eines interdisziplinären Teams genutzt werden, um Projekte effektiv, effizient und erfolgreich durchzuführen.

Bedenken Sie daher in Ihrem interdisziplinären Team und stellen Sie es immer wieder zur Diskussion:

- Welche der notwendigen 'Input-Output-Prozesse' sind vorhanden?
- Welche waren nicht klar?
- Welche Entwicklung wurde vorgesehen?

Faktoren, die bei der Leitung eines interdisziplinären Teams zu berücksichtigen sind:

- **Die richtige Einstellung schaffen**

Die Zusammensetzung eines interdisziplinären Teams hängt nicht nur vom beruflichen Hintergrund und der Erfahrung ab, sondern auch von der Persönlichkeit. Jedes Mitglied muss eine offene, aktive, partizipatorische und demokratische Einstellung haben. Ohne diese könnte das Projekt in Gefahr sein, denn Einzelkämpfer*innen sind eher dazu geneigt, dies zu behindern.

- **Sich auf einen klaren Prozess einigen**

Bei der Teamarbeit geht es um Effektivität und Ertragswert. Je angeleiteter und zielorientierter ein Arbeitsprozess ist, desto besser kann er erreicht werden. Eine gute Moderation, feste Sitzungsformate und eine klare Aufgabenverteilung helfen Ihnen bei der Moderation eines interdisziplinären Teams.

- **Vertraute Rollen aufbrechen**

Der/die Moderator*in muss die richtigen Bedingungen für offene Diskussionen schaffen, z.B. durch das Aufbrechen bestehender Rollen. Dies geschieht oft durch die Arbeit in einem neuen Team, in dem man die anderen noch nicht richtig kennt, oder durch die Übernahme einer anderen Position in der neuen Zusammensetzung. Rollenspiele können dabei helfen: Sind Sie zum Beispiel Kunsthistoriker*in? Dann schlüpfen Sie in die Rolle eines/einer Handwerker*in und versuchen Sie, in einem Rollenspiel herauszufinden, was seine/ihre Motivation und Interessen in Ihrem Projekt zur Erhaltung des Kulturerbes sind.

- **Sicherstellung einer transparenten und sensiblen Kommunikation**

Alle Teammitglieder sollten in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Dabei geht es jedoch nicht in erster Linie um Mitentscheidung, sondern vielmehr darum, Entscheidungen und die entsprechenden Gründe zu kommunizieren, die Bedenken oder Vorschläge des Teams anzuhören und zu berücksichtigen. Wenn man weiß, warum z.B. bestimmte Merkmale ausgelassen oder Informationen an einer bestimmten Stelle platziert wurden, werden diese Entscheidungen von anderen Teammitgliedern nicht in Frage gestellt, diskutiert oder gar ignoriert.

Einfühlsame Kommunikation ist eine besondere Art der Kommunikation, die in interdisziplinären Teams dringend empfohlen wird. Diese Art der Kommunikation wird im HERITAGE-PRO Fortbildungsmodul 5 "Kommunikation" ausführlich beschrieben - schauen Sie sich dort die Vorteile dieser Art der Kommunikation an!

- **Arbeit in einer neuen, ungewohnten Umgebung**

Nicht immer im gleichen Konferenzraum zu sein, eröffnet neue Perspektiven. Die Teammitglieder bleiben nicht in ihrem gewohnten Territorium, sondern müssen aus ihrer Routine herauskommen, was sie wahrscheinlich offener macht, über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen.

- **Hierarchien aufbrechen**

Wenn Sie Hierarchien aufbrechen, kann es einem Team helfen, Probleme gemeinsam zu bearbeiten, ohne sie einzelnen Personen zuzuordnen. Um verschiedene Hierarchiestufen aufzubrechen und auszugleichen, hilft es, visuell oder mit Rollenspielen zu arbeiten. Es gibt eine breite Reihe an Hilfsmitteln, die Sie zum Aufbrechen von Hierarchien verwenden können. Von einfachen Mind Maps bis hin zu strategischen Rollenspielwerkzeugen, bei denen die Teammitglieder die Rolle des Träumers, Realisten und der Kritikerin übernehmen und so ein Projekt oder eine Idee aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Neue Ideen werden nicht einem Einzelnen zugeordnet und können das gemeinsame Ergebnis eines ganzen Teams sein. Der/die Moderator*in verliert in einem solchen Rollenspielkontext seine Führungsrolle.

- **Externe Moderator*innen einsetzen**

Als externe/r Moderator*in können Sie bestimmte Persönlichkeiten im Team besser „einfangen“ - diejenigen, die extrem laut sind oder diejenigen, die sich lieber zurückhalten. Ein/e Au-

ßenstehende/r kann Freundschaften oder Wettbewerbsbeziehungen besser nutzen, ein gemeinsames Verständnis schaffen und Spielregeln aufstellen. Kommunikationsgewohnheiten und ungeschriebene Gesetze gelten nicht, weil der/die Außenstehende sie einfach nicht kennt.

Bitte gehen Sie zu [Übung 3](#) in Kapitel 2.3: "Organisieren Sie Ihre Teamarbeit".

Bitte gehen Sie zu [Übung 5](#) in Kapitel 2.3: "Schauen Sie sich Projekt-Handbücher an"

Bitte gehen Sie zu [Übung 6](#) in Kapitel 2.3: "Durchführbarkeitsstudien als Beispiele"

2.2.3. LERNEINHEIT 3: KONFLIKTLÖSUNG: ALTERNATIVEN OHNE GESICHTSVERLUST

In dieser Lerneinheit werden Sie Situationen erkennen, die Sie sicher bereits erlebt haben. Es geht um Konfliktsituationen, denen Sie selbst bereits ausgesetzt waren oder in die Sie andere (unbeabsichtigt) hineingezogen haben. Dies kann in interdisziplinären Teams sehr schnell und ohne böse Absicht geschehen, weil die eigene Disziplin im Vordergrund Ihres Denkens steht und die Handlungen oder Vorschläge von Vertreter*innen anderer Fachdisziplinen zunächst unbekanntes Terrain sind. Was ist also der beste Weg, mit ihnen umzugehen oder, besser noch, sie zu vermeiden?

Aus fachtechnischen und zwischenmenschlichen Gründen können immer wieder Konflikte entstehen. Interdisziplinäre Arbeitsformen sind besonders konfliktanfällig, weil unterschiedliche Vorstellungen von Umsetzung, Nachhaltigkeit und Arbeitsprozessen ausbalanciert werden müssen. Manchmal gibt es auch Interessen von Kolleg*innen/Teammitgliedern, die nichts oder nur wenig mit der eigentlichen Aufgabe zu tun haben, sondern von bestimmten Interessen getrieben sind.

Konflikte sind nicht per se negativ für ein Arbeitsteam - manchmal setzen sie innovative Prozesse in Gang, die für ein ganzes Team von Vorteil sind. Jeder Konflikt sollte eine Gelegenheit sein, etwas Positives für das Projekt und seine Teilnehmer*innen zu generieren, z.B. neues oder vertieftes Wissen, besseres Verständnis der Vor- oder Nachteile eines anderen Ansatzes, praktische Notwendigkeiten, laufende Forschung zu einem relevanten Thema und Abhängigkeiten anderer Fachrichtungen.

Manchmal ist es jedoch schwierig, in Alternativen zu denken, vor allem, wenn ein Vorschlag, z.B.

- aggressiv formuliert wird ("Das kann nicht Ihr Ernst sein!")
- den Sachverstand der Kollegen degradiert ("Sie stellen Methoden dar, deren Wirksamkeit längst widerlegt ist").
- als Ausschlusskriterium formuliert wird ("Nur unter diesen Umständen kann ich den nächsten Arbeitsschritt unterstützen").
- mit Forderungen verbunden ist ("Wenn wir uns hierauf einigen, möchte ich auch, dass mein Vorschlag von gestern angenommen wird").

Niemand mag es, weniger respektiert zu werden, besonders nicht vor den Kolleg*innen. Deshalb ist es das Beste, Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen:

- Kommunizieren Sie zu Beginn Ihres Projekts an alle Beteiligten klar die **Ziele und Umsetzungsschritte**. Dies kann einige Zeit dauern, ist aber im Sinne der präventiven Konfliktvermeidung gut investiert.
- Erstellen Sie ein **Projekthandbuch**, das die Struktur des Umgangs miteinander definiert. Darin wird nicht nur festgehalten, welche Meilensteine das Projekt hat, welche Ergebnisse es hervorbringt und welche Fristen eingehalten werden müssen. Vielmehr soll es auch festhalten, wie das Team miteinander umgehen will: respektvoll, offen, diskursorientiert, im Sinne einer Partnerschaft.
- Vereinbaren Sie ein **Risikomanagement**, indem Sie die Risiken im Voraus identifizieren und vereinbaren, wie sie in der Partnerschaft behandelt werden sollen (siehe Lerneinheit 4).
- Definieren Sie die Art der **Kommunikation**: Welche Instrumente wollen Sie wann einsetzen? WhatsApp, E-Mails, Telefonkontakt, Skype-Sitzungen, Webinare, regelmäßige Treffen?
- Schaffen Sie Raum für **informellen Austausch und gegenseitiges Kennenlernen**: Dies kann ein wöchentlicher / monatlicher Jour Fixe, eine gemeinsame Veranstaltung, ein gemeinsames Abendessen oder eine Studienreise zu einem anderen Erhaltungsprojekt sein.
- Ziehen Sie **externe Überprüfungen** Ihrer Ergebnisse in Betracht: z.B. durch eine externe Institution oder einen Beirat Ihres Projekts. Diese Art der Überprüfung gibt Ihnen als Moderator*in Sicherheit und allen anderen Beteiligten die Zufriedenheit mit den Ergebnissen.

Lassen Sie als Moderator*in nicht zu, dass jemand im Team durch respektloses Verhalten von anderen weniger respektiert wird. Manchmal erfordert es ein offenes Gespräch, manchmal erfordert es gemeinsame Treffen vor wichtigen Diskussionsrunden. Dies ist sicherlich nicht der bequemste Teil Ihrer Arbeit, aber ein Teil Ihrer Verantwortung als Führungskraft.

Und nicht zuletzt: Seien Sie geduldig mit Ihren Kolleg*innen. Stellen Sie lieber zwei Fragen als eine. Denken Sie daran, dass jede/r an Ihrem runden Tisch einen anderen beruflichen Hintergrund und eine andere Denkweise haben kann. Aber am Ende haben Sie ein gemeinsames Ziel, das im Projekthandbuch festgelegt ist - das wird bei Meinungsverschiedenheiten sehr hilfreich sein.

Bitte gehen Sie zu [Übung 4](#) in Kapitel 2.3: "Die 'Top 5' der Konflikte".

2.2.4. LERNEINHEIT 4: UNVORHERGESEHENE HERAUSFORDERUNGEN

Nach dem vorherrschenden Verständnis bezieht sich erfolgreiches Management von Teams und Projekten auf Planung, Steuerung und Überprüfung. Dazu gehört auch das Ziel, Unsicherheiten und unvorhergesehene Herausforderungen zu überwinden und so weit wie möglich zu eliminieren. Ungewissheit und unvorhergesehene Herausforderungen scheinen ein Hindernis und eine Bedrohung für das erfolgreiche Management inter-

disziplinärer Teams zu sein. Als Kulturerbe-Manager*in wissen Sie sehr wohl, dass unvorhergesehene Situationen bei den Erhaltungsaktivitäten eher die Regel als die Ausnahme sind. Erfahren Sie mehr über die Handhabung in dieser Lerneinheit.

Nicht nur Konflikte können eine ernsthafte Bedrohung für Ihr Projekt darstellen. Es gibt immer Risiken und unvorhergesehene Herausforderungen, die zu einem Hindernis für Ihre Projektdurchführung werden können. Im Allgemeinen kann man sagen: Je länger die Dauer, desto größer sind die Risiken für das Auftreten unvorhergesehener Herausforderungen Ihres Erhaltungsprojekts.

Der Umgang mit unvorhergesehenen Herausforderungen ist am besten möglich, wenn man von Anfang an versucht, sie zu erkennen und den Umgang mit diesen Herausforderungen so weit wie möglich vorzubereiten. Auch wenn Sie immer wieder unbekannte Faktoren haben werden, kann Ihnen der folgende Ansatz helfen, die Auswirkungen möglicher Herausforderungen zu minimieren, indem Sie sich auf den realen Fall vorbereiten. Denken Sie immer daran, dass die Herausforderungen in hohem Maße von dem jeweiligen Thema, den Bedingungen, den beteiligten Akteur*innen usw. abhängen.

1. Identifizieren Sie mögliche Risiken und Herausforderungen

In einem ersten Schritt müssen Sie über alle möglichen Risiken und Herausforderungen nachdenken, die sich ergeben könnten. Denken Sie an bestimmte Aspekte Ihres Plans und an das Umfeld, das sich ändern könnte. Nennen Sie diese so konkret wie möglich. Beziehen Sie alle Mitglieder Ihres Teams ein.

Kernfragen:

Was kann schiefgehen?

Welche Gefahren könnten auftreten?

Welche externen Faktoren könnten unser Projekt in welcher Phase des Projekts beeinflussen?

Wenn Sie bereits Erfahrung in vergleichbaren Bereichen und Projekten haben: Wo gab es schon einmal Probleme?

2. Bewertung der Risiken

Nachdem eine Sammlung von Risiken und Herausforderungen zusammengestellt wurde, besteht der zweite wichtige Schritt darin, diese zu bewerten. Der Zweck dieser Bewertung ist es, die wichtigen Risiken zu identifizieren, da nicht alle Risiken Ihr Projekt gleichermaßen gefährden. Daher ist es wichtig, sich auf die größten Risiken und Herausforderungen zu konzentrieren. Berücksichtigen Sie dabei auch die Auswirkungen auf andere mögliche Risiken.

Kernfragen:

Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Risiko bzw. die Herausforderung eintreten wird?

Welcher Schaden entsteht, wenn das Risiko/die Herausforderung eintritt?

3. Eine Strategie entwickeln

Im Idealfall werden Sie feststellen, dass einige Risiken bestehen, aber es nicht sehr wahrscheinlich ist, dass sie auftreten oder viel Schaden verursachen. Mit diesen Risiken sollten Sie anders umgehen als mit wirklich bedrohlichen Gefahren. Deshalb ist es sinnvoll, für verschiedene Risiken unterschiedliche Strategien anzuwenden.

Kernfragen:

- Welche Risiken möchte ich *vermeiden*?
- Welche Risiken möchte ich *reduzieren*?
- Welche Risiken möchte ich *übertragen*?
- Welche Risiken kann ich *akzeptieren*?

4. Definieren Sie geeignete Maßnahmen

Risiken, die Sie **nicht zu akzeptieren bereit sind**, sollten mit geeigneten Maßnahmen angegangen werden. Ihr Ziel ist es, 1. zu vermeiden, 2. zu reduzieren oder 3. mögliche Risiken und Herausforderungen zu übertragen.

Kernfragen:

1. *Vermeiden*: Mit welchen Maßnahmen kann ich die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts reduzieren?
2. *Reduzieren*: Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um den Schaden zu reduzieren, wenn das Risiko eintritt?
3. *Übertragen*: Wie und auf wen könnte ich Risiken/Herausforderungen übertragen, bevor sie auftreten?

5. Umsetzung der Gegenmaßnahmen

Wenn Maßnahmen definiert wurden, sollten sie auch umgesetzt werden. Oft ist es sinnvoll, für Risiken separate Arbeitspakete zu entwickeln und festzulegen.

Kernfragen:

- In welchen Arbeitspaketen werden die Maßnahmen umgesetzt?
- Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?

6. Bewertung der Auswirkungen der Maßnahmen

Um sicher zu sein, dass Ihre Maßnahmen wirksam sind, sollten Sie die Maßnahmen überprüfen und bewerten, um zu verifizieren, dass Sie die Risiken und Herausforderungen beseitigt oder reduziert haben.

Kernfragen:

- Wurden die definierten Maßnahmen umgesetzt?
- Waren die ergriffenen Maßnahmen erfolgreich?
- Konnten Risiken reduziert oder vermieden werden?

7. Risiken überwachen

Sie sollten nicht vergessen, sich regelmäßig alle definierten Risiken anzusehen und zu prüfen, ob es neue Risiken geben könnte, die weitere Maßnahmen erforderlich machen könnten.

Kernfragen:

Hat sich die Einschätzung der Risiken geändert?

Sind neue Risiken aufgetaucht?

Bitte gehen Sie zu [Übung 7](#) in Kapitel 3.0: "Verwalten Sie Ihre Risiken"

2.2.5 LERNEINHEIT 5: INTERDISZIPLINÄRE NACHHALTIGKEIT

Die nachhaltige Bewahrung von Stätten des Kulturerbes ist überall ein Thema bei der Bewahrung und Erhaltung des Kulturerbes. Viele Länder und Institutionen haben bereits effiziente Instrumente für diesen Zweck entwickelt, z.B. die niederländische "Monumentenwacht", deren bewährtes Konzept der präventiven Instandhaltung bereits weit über die niederländischen Grenzen hinaus ein erfolgreiches Konzept ist und zahlreiche Nachahmer gefunden hat. Die folgende Einheit wird sich jedoch nicht nur mit der Nachhaltigkeit befassen, sondern vor allem mit der Nachhaltigkeit der interdisziplinären Zusammenarbeit, die eine besondere Herausforderung darstellt.

In Ihrem interdisziplinären Erhaltungsprojekt werden Sie Nachhaltigkeit durch einen ganzheitlichen Ansatz wahrnehmen, der kulturerbebezogene, kulturelle, wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte verbindet. Diese Interaktion wird in unseren Lerneinheiten "Inwertsetzung" genannt. Mehr über diesen Begriff finden Sie in Lerneinheit 1 des HERITAGE-PRO-Fortbildungsmoduls 3 ("Inwertsetzung des Kulturerbes"). Die integrative Betrachtung von kulturellen, wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Dimensionen wird in vielen Kulturerbe-Institutionen zunehmend zu einem wichtigen Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements. Für einen nachhaltigen interdisziplinären Ansatz in Ihrer Institution empfehlen wir Ihnen, zunächst ein geeignetes Modell für Nachhaltigkeit zu definieren.

Vielleicht haben Sie bereits ein **Leitbild** Ihrer Institution. Falls nicht, sollten Sie die Erstellung eines solchen Leitbildes im Laufe oder nach Abschluss Ihres Erhaltungsprojekts in Erwägung ziehen. Auf der Grundlage Ihrer interdisziplinären Erfahrungen können Sie Strategien zur Umsetzung eines nachhaltigen Verhaltens bei der Erhaltung des Kulturerbes entwickeln. Der Klimawandel ist eine der größten Herausforderungen für Ihre Institution und seine weitreichenden Folgen können nur mit einem nachhaltigen und interdisziplinären Ansatz angegangen werden. So wurden beispielsweise die **Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen, der Europäischen Kommission und der Pariser Klimakonvention im Bereich des Kulturerbes** definiert und werden Ihnen bei der Formulierung dieser Ziele für Ihre Institution und alle Projekte sehr hilfreich sein.

Die Sicherung der kulturellen und natürlichen Ressourcen und deren Weitergabe an künftige Generationen ist das grundlegende Ziel der 1972 verabschiedeten **UNESCO-Welterbekonvention**. Darüber hinaus hat die Generalversammlung der Vertragsstaaten der Welterbekonvention Richtlinien für die Integration des Konzepts der Nachhaltigkeit im Jahr 2015 verabschiedet. Zentrales Anliegen ist es, den Schutz der Welterbestätten mit nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung und sozialer Gerechtigkeit zu verbinden und sicherzustellen, damit künftige

Generationen die gleichen Chancen auf ein erfülltes Leben haben wie die heutigen Generationen. Mehr dazu erfahren Sie in unserem Fortbildungsmodul 1.

Verwaltungsplan und Verwaltungssystem

Was für die UNESCO-Welterbestätten seit 2014 obligatorisch ist, könnte auch ein Beispiel für Ihr Kulturerbe sein: der Managementplan und das Managementsystem. Ein **Managementplan** ist ein integriertes Planungskonzept für die Werterhaltung einer Kulturerbe-Stätte. Er erläutert detailliert die rechtlichen Instrumente, Ziele und Maßnahmen, mit denen Schutz, Erhaltung, Vermittlung, Nutzung und Entwicklung realisiert werden sollen. Dies sind die Bausteine eines Managementplans:

- Schutzmaßnahmen durch Gesetze, andere Vorschriften und Verträge
- Festlegung von Grenzen für einen wirksamen Schutz
- Pufferzonen
- ein etabliertes Managementsystem
- nachhaltige Nutzung.

Ein **Managementsystem hingegen** beschreibt die Verwaltungsstrukturen, die Verantwortlichkeiten und Verfahren, die Eigenverantwortung und die Koordination aller Akteur*innen.

Die Entwicklung von Managementplänen und Managementsystemen erfolgt nach einem interdisziplinären Ansatz. Dafür gibt es keine Vorlage, aber es gibt bereits bestehende Managementpläne, die als Beispiele dienen können. Ein gutes Beispiel ist der Managementplan für den römischen Antoninuswall, den wir zur weiteren Lektüre empfehlen. Es handelt sich dabei um ein Dokument, das einen Fünfjahresplan für die Verwaltung und Erhaltung des Antoninuswalls, Teil des Weltkulturerbes des Römischen Reichs in Schottland, enthält.

Finden Sie Ihren eigenen Weg!

Wenn Sie die [Übung 8](#) dieser Lerneinheit machen, werden Sie herausfinden, wie verschiedene Managementpläne aussehen können, da es sich um sehr individuelle Instrumente handelt. Sie werden sich mit der Frage beschäftigen, wo Sie Ihre eigenen Prioritäten setzen werden und welche Partner*innen Sie benötigen. Wenn Sie sich zum Beispiel entscheiden, verschiedene Aspekte Ihres Kulturerbes für den Tourismus zu nutzen, werden Sie Partner*innen brauchen, um den Zugang zu Mobilität, Besucher*innen, Finanzierung, Regionalplanung und vieles mehr zu gewährleisten. Es gibt viele Instrumente für die Umsetzung eines Managementplans, die wir bereits in den vorangegangenen Lerneinheiten ausführlich erläutert haben.

Nachhaltigkeit erfordert immer einen langfristigen Ansatz; den Zeitraum definieren Sie in Ihrem Managementplan. Instrumente der Nachhaltigkeit sind zum Beispiel

- der Aufbau eines eigenen Netzwerkes entsprechend Ihrem Schwerpunkt (Tourismus, (z.B. Konferenztourismus), Klimawandel, Gesundheit und Wohlbefinden...),
- die Gründung eines externen Freundeskreises,
- die Einrichtung eines technischen Beirats,
- Zusammenarbeit mit Universitäten,
- die Entwicklung eines Schulungsprogramms für Ihre Mitarbeiter*innen.

Einige dieser Instrumente kennen Sie sicher oder haben sie bereits. Aber spiegeln sie bereits einen interdisziplinären Ansatz wider? Unsere Übung 10 wird Ihnen helfen, sich über sie klar zu werden.

Bitte gehen Sie zu [Übung 8](#) in Kapitel 2.3: "Lassen Sie sich inspirieren! Managementpläne und Managementsysteme".

Bitte gehen Sie zu [Übung 9](#) in Kapitel 2.3: "Erstellen Sie Ihren Managementplan!"

Bitte gehen Sie zu [Übung 10](#) in Kapitel 2.3: "Überprüfung der Interdisziplinarität"

2.3 ÜBUNGEN

Nachfolgend finden Sie alle Übungen, die bereits in den Lerneinheiten angegeben wurden.

2.3.1 Lerneinheit 1 – Übung 1: Die Platzierung eines Projekts – Analyse der Umweltfaktoren

aktiv - einzeln oder in der Gruppe - etwa 4 Stunden

Nehmen Sie sich ein geeignetes, unerschlossenes (=noch nicht für die Inwertsetzung berücksichtigtes) Kulturgelände vor und entwickeln Sie eine grundlegende Umweltkartierung für die allgemeine Umwelt und die projektspezifische Umgebung. Bevor Sie beginnen, listen Sie Ihre Erwartungen und Ideen zur Inwertsetzung des Projekts auf. Danach vergleichen Sie diese Punkte mit den Erkenntnissen aus der Umweltanalyse. Wie stark hat sich Ihr Projekt zwischen der ersten Idee und der Umweltanalyse verändert?

2.3.2 Lerneinheit 1 – Übung 2: Entwicklung von Problemlösungskompetenzen

reflektierend - individuell - etwa 2 Stunden

Die Lösung von Problemen innerhalb einer bestehenden Organisation kann schwierig sein. Nehmen Sie einen Disput aus Ihren früheren Berufserfahrungen oder Ihrer aktuellen Organisation, gehen Sie ihn aus verschiedenen Perspektiven durch und analysieren Sie die Situation mit verschiedenen Methoden der Konfliktlösung. Listen Sie die möglichen, unterschiedlichen Ergebnisse von den besten bis zu den schlechtesten auf. Diese theoretischen Schulungen können Ihnen helfen, Probleme in ähnlichen zukünftigen Situationen zu lösen.

2.3.3 Lerneinheit 2 – Übung 3: Organisieren Sie Ihre Teamarbeit

reflektierend - individuell - etwa 4 Stunden

Ihr interdisziplinäres Team muss klare Prozesse haben, um die gemeinsame Arbeit zu erleichtern. Bitte zeichnen Sie ein Organigramm eines Teams und seiner Mitglieder für ein Projekt Ihrer Wahl und weisen Sie jedem Mitglied bestimmte Rollen und Verantwortlichkeiten zu. Geben Sie die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern an. Definieren Sie die Prozesse, die jede Rolle erfüllen muss, und berücksichtigen Sie, dass die Teammitglieder unterschiedliche berufliche Hintergründe haben. Wo könnte es innerhalb des Teams zu Konflikten kommen? Wie könnten diese Konflikte gelöst/vermieden werden? Wäre es möglich, die Rolle einiger Mitglieder zu wechseln, um Hierarchien aufzubrechen?

2.3.4 Lerneinheit 3 – Übung 4: Die „Top 5“ der Konflikte

reflektierend - individuell - etwa 1 Stunde

Sie haben sicher schon Erfahrungen gemacht, welche Art von Konflikten bei der Verwaltung von Erhaltungsmaßnahmen für Kulturerbe-Stätten auftreten können. Schreiben Sie diese in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit auf - wie sieht Ihre "Top-5-Liste" aus?

2.3.5 Lerneinheit 3 – Übung 5: Schauen Sie sich Projekthandbücher an

aktiv - individuell oder in der Gruppe – etwa 4 Stunden

Sie finden zahlreiche Beispiele für Projekthandbücher im Internet oder in der Fachliteratur. Aber wie berücksichtigen sie bereits das Zusammenspiel verschiedener Disziplinen? Recherchieren Sie 2 - 3 solcher Projekthandbücher und bewerten Sie sie auf ihre interdisziplinäre Relevanz!

2.3.6 Lerneinheit 4 – Übung 6: Machbarkeitsstudien

aktiv - individuell oder in der Gruppe – etwa 4 Stunden

Wenn große Projekte geplant werden - egal ob sie mit der Erhaltung des Kulturerbes verbunden sind oder nicht - ist es üblich, eine Machbarkeitsstudie durchzuführen, um zu prüfen, ob ein Projekt durchführbar ist und was es braucht, um das Projekt zu verwirklichen. Machbarkeitsstudien berücksichtigen in der Regel Risiken und mögliche Lösungen für den Umgang mit diesen Risiken. Sie finden viele Beispiele für Machbarkeitsstudien online. Recherchieren Sie eine solche Machbarkeitsstudie und analysieren Sie, wie Risiken identifiziert werden und wie diese Risiken beseitigt und behandelt werden könnten.

2.3.7 Lerneinheit 4 – Übung 7: Ihre Risiken verwalten

reflektierend - individuell oder in der Gruppe – etwa 2 Stunden

Stellen Sie sich ein Projekt Ihrer Wahl vor, das Sie zu realisieren planen. Nehmen Sie sich die oben erwähnten Machbarkeitsstudien **in Übung 6** als Beispiel, und führen Sie das in Einheit 4 beschriebene Risikomanagement für Ihr Projekt durch. Beantworten Sie insbesondere die Kernfragen Schritt für Schritt.

2.3.8 Lerneinheit 5 – Übung 8: Lassen Sie sich inspirieren! Managementpläne und Managementsysteme

reflektierend - individuell – etwa 4 Stunden

Recherchieren Sie, welche Managementpläne und Managementsysteme in Ihrem Land bereits für Kulturerbe-Stätten existieren. Eine Veröffentlichung im Internet ist in der Regel ein Zeichen dafür, dass sich die Autor*innen intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt haben und dass ihnen Transparenz wichtig ist. Bewerten Sie diese Pläne auf der Grundlage Ihrer interdisziplinären Erfahrung.

2.3.9 Lerneinheit 5 – Übung 9: Erstellen Sie Ihren Managementplan!

aktiv - individuell oder in der Gruppe – etwa 6 Stunden

Erstellen Sie die inhaltliche Struktur Ihres Managementplans. Überlegen Sie, wie ein interdisziplinärer Ansatz in den einzelnen Kapiteln aussehen könnte: Wen müssen Sie für eine erfolgreiche Durchführung einbeziehen? Wählen Sie ein Thema, das Ihr Schwerpunkt sein könnte, und spielen Sie es in Ihrem Entwurf durch.

2.3.10 Lerneinheit 5 – Übung 10: Überprüfung der Interdisziplinarität

reflektierend - individuell – etwa 2 Stunden

Überprüfen Sie Ihre vorhandenen Begleitinstrumente (Checklisten, Zeitpläne, definierte Abstimmungswege, Kommunikationsverteiler) auf ihre interdisziplinäre Ausrichtung. Finden Sie darin all jene Disziplinen, die die Kontinuität Ihrer Arbeit sicherstellen?

2.4. FALLSTUDIE: "CLIMATE FOR CULTURE" FÜR INTERDISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT

In den Jahren 2009 - 2014 wurde eines der anspruchsvollsten europäischen Projekte zur Erhaltung des Kulturerbes von einem wirklich interdisziplinären Team umgesetzt: "Climate for Culture". Das interdisziplinäre Team von 27 Partnern aus Forschung sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften identifizierte das Schadenspotenzial des am stärksten gefährdeten Kulturerbes, um die Entwicklung von Strategien zur Minderung der Auswirkungen des Klimawandels zu fördern. Das Projekt verwendete Simulations- und Modellierungswerkzeuge, um den Einfluss des sich ändernden Außenklimas auf das Mikroklima in historischen Gebäuden bis 2100 besser vorherzusagen und das Schadenspotenzial dieser zukünftigen Mikroklimata auf Kunstsammlungen in verschiedenen Klimazonen zu bewerten.

www.climateforculture.eu (eingesehen 6.5.2020)

2.5. ÜBERPRÜFUNG IHRES LERNERFOLGS

Mit diesem Fortbildungsmodul können Sie auf drei verschiedene Arten lernen:

1. Sie können das gesamte Modul individuell durcharbeiten, indem Sie sich zunächst die Inhalte aneignen und diese dann mit den bereitgestellten Übungen und Fallstudien vertiefen. In diesem Fall dienen die Übungen zur Überprüfung und Selbstreflexion Ihres Lernerfolgs.
2. Sie können das Modul gemeinsam mit Kolleg*innen durcharbeiten, indem Sie sich z.B. die Inhalte aller oder einzelner Fortbildungsmodule über einen vordefinierten Zeitraum aneignen und in regelmäßig wiederkehrenden Diskussionsrunden Informationen austauschen und sich gegenseitig Feedback zu den Übungen geben.
3. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, dass Sie die Module mit einem/einer professionellen Fortbildner*in durcharbeiten, der/die von Ihrer Institution im Rahmen einer internen Bildungsmaßnahme engagiert wird. Im deutschsprachigen Raum geben Ihnen dazu Einrichtungen wie beispielsweise die [DenkmalAkademie der Deutschen Stiftung Denkmalschutz](#) oder das [österreichische Bundesdenkmalamt](#) Auskunft.

Alle Institutionen, die an der Entwicklung dieser Module teilgenommen haben, sind am Ende des Moduls aufgeführt und bieten die Fortbildung als Dienstleistung an.

2.6. GLOSSAR

Interdisziplinär - multidisziplinär - interprofessionell - transdisziplinär? Prüfen Sie die Unterschiede in Ihrem eigenen Arbeitsumfeld:

- Multidisziplinär: Personen aus verschiedenen Fachbereichen, die weitgehend isoliert voneinander arbeiten
- Multiprofessionell: Personen aus verschiedenen Berufsgruppen, die weitgehend isoliert voneinander arbeiten

- Interdisziplinär: Personen aus verschiedenen Fachbereichen, die miteinander arbeiten
- Interprofessionell: Personen aus verschiedenen Berufsgruppen, die miteinander arbeiten
- Transdisziplinär: Spezialisten, die ihren Fachgebiet verlassen, um neue Rollen zu bilden und alternative Aufgaben zu übernehmen

Inwertsetzung

Der Begriff "Inwertsetzung" wird ganzheitlich verstanden und spiegelt das Zusammenspiel von kulturellen, wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und nachhaltigen Faktoren für die Erhaltung des kulturellen Erbes wider. In Lerneinheit 1 des HERITAGE-PRO Fortbildungsmoduls 3 finden Sie mehr über diesen Ansatz.

Systemischer Ansatz

Als Ergebnis des Projektmanagements erfüllt der/die Projektleiter*in den Wunsch des/der Kund*in - egal, ob der "Kunde" die öffentliche Hand, ein/e private/r Eigentümer*in oder ein/e Investor*in ist. Das Ergebnis muss der richtigen Qualität oder Leistung entsprechen, pünktlich und innerhalb des festgelegten Budgets. Die einzige Möglichkeit, dies zu erreichen, ist ein systemischer Ansatz, der viele verschiedene Aspekte auf ganzheitliche Weise berücksichtigt. Ein konsistenter Ansatz reduziert das Risiko eines Misserfolgs und gibt dem Projektteam Vertrauen durch klar definierte Projektziele, verbesserte Schätzungen, Konsistenz bei der Überprüfung und Kontrolle. Der systemische Ansatz sorgt auch für Konsistenz bei der Projektsteuerung, er ist die beste Methode, um sicherzustellen, dass bei der Erstellung von Arbeitsplänen nichts versäumt wird.

Managementplan und Managementsystem

Die verwendeten Begriffe basieren auf der UNESCO-Terminologie für die Erstellung von Managementplänen und -systemen an UNESCO-Welterbestätten.

https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-05/Management_Plan_for_Wold_Heritage_Sites.pdf
(eingesehen 6.5.2020)

2.7. REFERENZEN

Initiativen

Forschungsallianz Kulturerbe

<http://www.forschungsallianz-kulturerbe.de/> (eingesehen 6.5.2020)

Die Forschungsallianz Kulturerbe ist eine zuverlässige Anlaufstelle für alle Fragen der nachhaltigen Restaurierung. Drei deutsche Forschungseinrichtungen bündeln hier ihr Wissen und sind auch beratend tätig. In der Allianz sind 15 Fraunhofer-Institute, acht Leibniz-Forschungsmuseen und fünf Haupteinrichtungen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz zusammengeschlossen. Die Koordinatorin bietet einen englischsprachigen Service an: Dr. Johanna Leissner: johanna.leissner(at)zv.fraunhofer.de; Tel. 0032 2 506 42 43.

Monumentenwacht

<https://www.monumenten.nl/> (eingesehen 6.5.2020)

Seit 1992 ist die Monumentenwacht eine niederländische Institution, die ihren angeschlossenen Mitgliedern (Eigentümer*innen oder Verwalter*innen eines Denkmals oder einer wertvollen Stätte des Kulturerbes) ein Überprüfungssystem anbietet, bei dem der Erhaltungszustand eines wertvollen Gebäudes, einer wertvollen Inneneinrichtung oder von Kunstwerken, maritimen Erbes und von archäologischen Stätten regelmäßig überprüft wird. Am Ende der Inspektion wird ein Bericht erstellt, der

konkrete Empfehlungen für die Wartung und Instandsetzung enthält. Auf diese Weise wissen Eigentümer*innen der Stätte genau, welche Arbeiten und Eingriffe zur Erhaltung dringend erforderlich sind.

Bücher und Publikationen

Bruce W. Tuckman (1965): Entwicklungsablauf in kleinen Gruppen, Psychologisches Bulletin 63

H.R. Schalcher (2007): Projektmanagement - Seminarunterlagen, ETH Zürich, IBB Institut für Bauplanung und Baubetrieb

H.R. Schalcher (2007): Systemtechnik - Seminarschrift, ETH Zürich, IBB Institut für Bauplanung und Baubetrieb

Allgemeine Informationen zum Projektmanagement

<http://www.project-management-basics.com/> (eingesehen 6.5.2020)

UNESCO-Veröffentlichung: "Weltkulturerbe und nachhaltige Entwicklung". Neue Wege im Welterbe-Management".

<https://www.routledge.com/Key-Issues-in-Cultural-Heritage/book-series/KICH> (eingesehen 6.5.2020)

Handreichung der Kultusministerkonferenz der Länder zum UNESCO Welterbe (in German only)

https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/Online_Version_Brosuere_Welterbe.pdf (eingesehen 6.5.2020)

Antoninuswall-Management-Plan

Der Plan des britischen UNESCO-Weltkulturerbes des römischen Antoninuswalls ist ein gutes Beispiel für einen Managementplan, der einen nachhaltigen und interdisziplinären Ansatz im Kulturerbe-Management berücksichtigt:

<https://www.historicenvironment.scot/archives-and-research/publications/publication/?publication-id=f477ec1e-8366-4295-ac10-a5c900aab488> (eingesehen 6.5.2020)

Brainstorming-Bericht - "Auf dem Weg zu einem integrierten Ansatz für das kulturelle Erbe Europas - Perspektiven für Fähigkeiten, Ausbildung und Wissenstransfer für traditionelle und neue Berufe".

Im sogenannten "Strukturierten Dialog" der Europäischen Kommission haben 32 europäische Experten im Rahmen der EU-Initiative "Voice of Culture" eine Studie zum Thema "Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe - perspectives on skills, training and knowledge transfer for traditional and emerging professions" verfasst. Ziel war es, Strategien für das Europäische Jahr des Kulturerbes 2018 zu entwickeln, wie Bildung und Wissenstransfer in der Erhaltung des Kulturerbes in Zukunft organisiert werden müssen. Interdisziplinäre Aspekte werden in diesem Bericht stark berücksichtigt.

<https://heritage-pro.eu/brainstorming-report-on-skills-for-heritage-preservation/> (eingesehen 6.5.2020)

(auch in deutscher Sprache erhältlich)

Förderung der Zusammenarbeit in der Europäischen Union in Bezug auf Fähigkeiten, Ausbildung und Wissenstransfer in Berufen des Kulturerbes

Studie

Der Rat der Europäischen Union hatte eine Gruppe von nationalen Expert*innen eingeladen, um die Fähigkeiten, die Ausbildung und den Wissenstransfer in den Berufen des Kulturerbes in Europa zu

untersuchen. Die Gruppe war in den Jahren 2017 und 2018 im Rahmen des Arbeitsplans für Kultur 2015-2018 mit Unterstützung der Europäischen Kommission tätig. Dieser Bericht soll eine Ressource für die Europäische Union sein, um die langfristige Nachhaltigkeit des europäischen Kulturerbes zu gewährleisten. Dazu sollte er einen Beitrag zum Ziel des Europäischen Jahres des Kulturerbes 2018 leisten, "die Entwicklung von Fachkompetenzen zu unterstützen und das Wissensmanagement und den Wissenstransfer im Bereich des Kulturerbes unter Berücksichtigung der Auswirkungen des digitalen Wandels zu verbessern". Er trägt zum Europäischen Aktionsrahmen für das Kulturerbe bei, der von der Europäischen Kommission mit dem Ziel ins Leben gerufen wurde, der Politik über das Jahr 2018 hinaus einen Stempel aufzudrücken.

https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e38e8bb3-867b-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF?fbclid=IwAR0z_YkYlmlfsZET7onnk-DfXeOqbjFGj6qH8lU0bFK_gP5eb-l_YpJm-aw (eingesehen 6.5.2020)

Arts Council England (2018). "Changing Cultures - Transforming Leadership in the Arts, Museums and Libraries ("Kulturen im Wandel - Führung in der Kunst, Museen und Bibliotheken verändern").

https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Changing%20Cultures_0.pdf (eingesehen 6.5.2020, nur in englischer Sprache)

2.8. HERITAGE-PRO: DIE 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 Netzwerken 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 Ausbildung 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 / Deutschland (Kordinatorin)**
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 -politik (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/>

2.9. DANK

Das Team von **HERITAGE-PRO** ist stolz darauf, dass die folgenden europäischen Expert*innen die Einladung, dem Projekt-Beirat beizutreten, angenommen haben. 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 kulturelle Erbe des Landes Rheinland-Pfalz

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

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

Frankreich

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

Schweden

Frau **Rebecka Nolmard**, Generaldirektorin, Schwedisches Kulturministerium

Herr Dr. **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 der Stiftung MonteMadrid, Mitglied des Vorstands der Hispanic Nostra und der spanischen Vereinigung der Freunde der Schlösser (Leiter der technischen Abteilung), Herausgeber der Publikationsreihe "Monumentos Restaurados".

Norwegen

Dr. Terje M. Nypan, Technischer Direktor bei Riksantikvaren (Norwegische Direktion für Kulturerbe).