MODUL 4

Bürgerschaftliche Partizipation im Kulturerbe-Erhalt

Autor*innen:

Susanne Gill / Sascha Kolhey – Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V.

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

Isabel Verdet - European network on cultural management and policy (ENCATC)

Ana I. Velasco Rebollo / Victoria Ateca Amestoy - Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC)

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 Autorenschaft 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 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: Globale Herausforderungen und Möglichkeiten im Bereich des Kulturerbes
Fortbildungsmodul 2: Effiziente Teamarbeit und effektive interdisziplinäre Konfliktlösung
Fortbildungsmodul 3: Inwertsetzung des Kulturerbes
Fortbildungsmodul 4: Bürgerschaftliche Partizipation im Kulturerbe-Erhalt
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.

Zitationsweise:

Gill, S., Kolhey, S., Drda-Kühn, K., Verdet, I., Velasco Rebollo, A. I., & Ateca Amestoy, V. (2020) Bürgerschaftliche Partizipation im Kulturerbe-Erhalt. In: Stanojev, J., & Gustafsson, C. (Eds.) *HERITAGE-PRO Training Module.*

INHALTSVERZEICHNIS

4.0 ÜBER DIESE FORTBILDUNG 4

4.1 EINLEITUNG UND HINTERGRUND VON HERITAGE PRO 4

4.2 SCHLÜSSELWÖRTER 5

4.3 THEMA 5

4.4 HERAUSFORDERUNGEN 6

4.5 VORAUSSETZUNGEN 6

4.6 FORTBILDUNGSERGEBNIS 7

4.6.1 WISSEN UND VERSTEHEN 7

4.6.2 KOMPETENZEN UND FERTIGKEITEN 7

4.6.3 VORGEHENSWEISE 8

4.7 ZUSAMMENFASSUNG DER EINHEITEN 8

4.7.1 LERNEINHEIT 1 – MODELLE DES PARTIZIPATIVEN ANSATZES 9

4.7.2 LERNEINHEIT 2 – WERKZEUGE UND ANSÄTZE ZUR IDENTIFIZIERUNG VON ZIELGRUPPEN 22

4.7.3 LERNEINHEIT 3 – EINBEZIEHUNG VON EHRENAMTLICHEN 29

4.7.4 LERNEINHEIT 4 – METHODEN ZUR ORGANISATION DER BETEILIGUNG UND ZUR BEWERTUNG DES ERFOLGES 32

4.7.5 LERNEINHEIT 5 – GEZIELTE AUFBEREITUNG VON INFORMATIONEN 47

4.8 ÜBERSICHT ALLER ÜBUNGEN 49

4.9 ÜBERPRÜFUNG IHRES LERNERFOLGS 52

4.10 GLOSSAR 52

4.11 REFERENZEN 53

4.12 HERITAGE PRO: DIE PARTNERSCHAFT 55

4.13 DANK 55

4.0 ÜBER DIESE FORTBILDUNG

Dieses Modul befasst sich mit der aktiven Einbeziehung von Ehrenamtlichen, Bürger*innen und verschiedenen Interessengruppen in Erhaltungsmaßnahmen des kulturellen Erbes.

Ehrenamtliche gelten als eine bedeutende Quelle von Wissen und Verantwortung im Bereich des Kulturerbes. Obwohl es immer weniger Menschen gibt, die in "traditionellen" Vereinen aktiv sind, boomt die Bürgerbeteiligung in der Erhaltung des Kulturerbes. Unabhängig von Alter und beruflichem Hintergrund werden Bürger*innen aktiv, wenn identitätsstiftende Wahrzeichen wie Kirchen oder Schlösser in Gefahr sind. Kulturstätten haben in der Regel ihre organisierten "Freundesgruppen" und Interessenvertreter*innen. Die Einbeziehung dieser Gruppen in die Aufgaben der Denkmalpflege und in weitere Erhaltungsmaßnahmen ist einerseits ein strategisches "Muss", kann aber eine ständige Herausforderung sein, da unterschiedliche Meinungen zusammengebracht werden müssen. Dieses Modul befasst sich mit interdisziplinären partizipativen Ansätzen und Prozessen und der Arbeit mit Interessenvertreter*innen, Ehrenamtlichen und Bürger*innen. Es stellt bewährte Praktiken und Fallstudien zur Beteiligung im Bereich des Kulturerbes zusammen.

4.1 EINLEITUNG UND HINTERGRUND VON HERITAGE PRO

Im Jahr 2017 wurde die Initiative „Voices of Culture“ als so genannter "strukturierter Dialog“ zwischen der Europäischen Kommission und dem Kultursektor, vertreten durch mehr als 30 Personen, die kulturellen Vereinigungen, NROs und anderen Einrichtungen angehörten, eingerichtet. Hauptziel war hierbei, der Stimme des Kultursektors in Europa Gehör zu verschaffen, damit sie von den politischen Entscheidungsträger*innen der EU gehört wird. Als Ergebnis einer Folge von Sitzungen zum Thema "Fertigkeiten, Ausbildung und Wissenstransfer: traditionelles und neu entstehendes Kulturerbe" wurde ein Bericht veröffentlicht[1]. Die Schlussfolgerungen des Berichts zeigen, dass die Aus- und Weiterbildung in Berufen des Kulturerbes transversale Kompetenzen erfordert, um den Herausforderungen des Sektors entgegen zu kommen. Im Europäischen Jahr des Kulturerbes 2018 wurde das Ziel festgelegt, "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"[2]. Daher ist die Einbeziehung transversaler Fähigkeiten und das Verständnis von Interdisziplinarität eine Herausforderung in sich.

Die interdisziplinären Teams, die im Kulturerbe-Bereich arbeiten, müssen meist die Erfahrungen und Fähigkeiten von Fachleuten aus verschiedenen Wissensgebieten kombinieren. Manchmal scheinen diese Bereiche wie z.B. Kunstgeschichte, Archäologie, Architektur, Technologie, Regionalentwicklung, Finanzen, Personalwesen oder Marketing u.v.m. weit voneinander entfernt zu sein. Außerdem haben die Fachleute der Disziplinen sehr unterschiedliche Hintergründe in der Ausbildung und unterschiedliche (persönliche) Vorstellungen, Visionen, Ziele, Absichten und Vorgaben.

Die Rolle von Kulturerbe-Manager*innen wird hierdurch zwar bereichert, gleichzeitig aber auch mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Dies kann in der Folge zu Irritationen führen und Zweifel an der Herangehensweise aufkommen lassen. In dieser Fortbildung möchten wir Ihnen Wissensgrundlagen und Werkzeuge anbieten, die dabei helfen sollen, dieses Gefühl der Unsicherheit zu reduzieren. Zu diesem Zweck wurden die folgenden fünf Module erstellt:

[1] Voices of Culture, Brainstorming-Bericht. Auf dem Weg zu einem integrierten Ansatz für das Kulturerbe für Europa - Prospekt über Fertigkeiten, Ausbildung und Wissenstransfer für traditionelle und aufstrebende Berufe im Kulturerbe", Oktober 2017.
[2] Beschluss (EU) 2017/864 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Mai 2017 über ein Europäisches Jahr des Kulturerbes (2018)

- Modul 1 - Globale Herausforderungen und Chancen im Bereich des Kulturerbes
- Modul 2 - Effiziente Teamarbeit und effektive interdisziplinäre Konfliktlösung
- Modul 3 - Inwertsetzung des Kulturerbes
- Modul 4 – Bürgerschaftliche Partizipation im Kulturerbe-Erhalt
- Modul 5 - Effektive Kommunikation in einem interdisziplinären Umfeld

Der Beruf eines/r Kulturerbe-Manager*in umfasst sehr unterschiedliche Hintergründe (Historiker*in, Kunsthistoriker*in, Archäolog*in, Architekt*in, Handwerksunternehmer*innen, Musikwissenschaftler*in usw.). Ebenso können die verwalteten Kulturerbestätten von sehr unterschiedlicher Art und Größe sein: Gebäude, Sammlungen, immaterielles Erbe usw. Auch die Vorerfahrungen und Berufsprofile sind sehr unterschiedlich, und das Entwicklungsteam dieser Module ist sich der großen Diversität und Unterschiede bewusst. Aus diesen Gründen wurde diese beruflich orientierte Fortbildung so konzipiert, dass eine große Flexibilität in der Vorgehensweise ermöglicht wird. Für Lehrende und Lernende wurden die einzelnen Module in Einheiten unterteilt, welche mit Hilfe verschiedener Schwerpunkte an die jeweiligen persönlichen Bedürfnisse angepasst werden können.

Dieses Lehrmaterial wurde entwickelt, um Kulturerbe-Manager*innen ein breiteres Wissen über die verschiedenen Disziplinen und benötigten Soft Skills bereitzustellen und damit die Arbeitsqualität im Kulturerbe-Management und der Denkmalpflege auszubauen. Es ist zu bedenken, dass von den Kulturerbe-Manger*innen keine Expertise in allen Disziplinen erwartet wird. Er/sie muss wissen, wie er/sie mit den Expert*innen der verschiedenen Disziplinen umgeht, er/sie muss ein interdisziplinäres Team bilden können und wissen, wie ein solches Team geführt wird. Wir hoffen, dass diese Fortbildung Ihnen bei dieser Aufgabe helfen wird.

4.2 SCHLÜSSELWÖRTER

- Einbeziehung von Bürger*innen und anderen Interessengruppen
- Identifizierung von Interessengruppen und deren Anliegen
- Das Engagement von Bürger*innen und Ehrenamtlichen organisieren
- Implementierung von partizipativen Prozessen
- Kommunikation mit Interessengruppen

4.3 THEMA

Dieses Modul befasst sich mit Ansätzen und Methoden zum Verständnis und zur Organisation einer aktiven Einbeziehung von Ehrenamtlichen, die sich für das Kulturerbe interessieren, mit der Einbeziehung von lokalen Bürger*innen und Bürgerinitiativen sowie mit dem Umgang und der Einbeziehung von Nichtregierungsorganisationen und lokalen Akteur*innen wie Bürgermeister*innen und Gemeinderät*innen. Es zielt auch darauf ab herauszustellen, wie man die Anliegen verschiedener Interessengruppen, wie zum Beispiel Investor*innen, Tourismusagenturen und anderen zukünftigen Nutzer*innen (z. B. Besucher*innen oder Seminarteilnehmer*innen) von Kulturerbe-Stätten erkennt, handhabt und einbezieht.

Im Rahmen dieses Moduls erlernen Sie soziale Kompetenzen (emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Fähigkeiten), die für eine erfolgreiche Kommunikation und gegenseitiges Verständnis erforderlich sind sowie Verständnis für und Wissen über partizipatorische Prozesse. Darüber hinaus erlernen Sie, wie Sie mit unterschiedlichen Interessen und Einstellungen in Ihrem Projekt und Ihrer täglichen Arbeit umgehen und diese aktiv in Ihre Arbeit einbeziehen können. Sie werden

auch lernen, wie Sie verschiedene Interessenvertreter*innen und deren Anliegen erkennen und damit umgehen können.

4.4 HERAUSFORDERUNGEN

Ehrenamtliche gelten als eine bedeutende Wissensquelle und als potenziell Verantwortliche im Bereich des Kulturerbes. Trotz einer rückläufigen Zahl von Personen, die in "traditionellen" Vereinen aktiv sind, boomt die Bürgerbeteiligung an der Bewahrung des Kulturerbes. Kulturerbe-Stätten haben manchmal ihre organisierten "Freundesgruppen". Sie in die Aufgaben des Kulturerbe-Erhalt einzubeziehen, ist einerseits ein strategisches "Muss", kann aber eine ständige Herausforderung sein, wenn es darum geht, unterschiedliche Meinungen zusammenzubringen. Da verschiedene Akteur*innen unterschiedliche Interessen im Bereich des Kulturerbes haben, ist es zudem nicht immer einfach, diese Interessen zu erkennen, zu verstehen und sie in die Restaurierung, Erhaltung und das Management des Kulturerbes einzubeziehen. Es ist wichtig, dass die lokalen Akteur*innen den kulturellen, gesellschaftlichen, historischen, wirtschaftlichen Wert sowie die Umweltaspekte des Kulturerbes als gemeinsames Gut verstehen.

Darüber hinaus können Anliegen verschiedener Interessengruppen berücksichtigt werden. Dies können Dritte sein, die an der künftigen Nutzung der Kulturstätte beteiligt sein könnten, wie Tourismusagenturen, Restaurants oder Veranstaltungsmanager*innen. Ihr Interesse an der Bewahrung und Wertschöpfung des kulturellen Erbes könnte organisatorischen und wirtschaftlichen Interessen untergeordnet sein, was zu einer ständigen Herausforderung führen könnte. Dies müssen nicht notwendigerweise gegensätzliche Positionen sein, mit denen sich Manager*innen im Bereich Kulturerbe auseinandersetzen müssen, aber das Ausbalancieren der Meinungen und Forderungen erfordert auch Sensibilität, Kompetenzen und bestimmte Umgangsweisen.

Partizipatorische Initiativen sind oft kritisiert worden, weil sie eher "legitimierend" (von vorher festgelegten Richtlinien oder Maßnahmen) als "transformativ" (bereit unterschiedliche Meinungen zu hören, auch wenn sie radikale Veränderungen mit sich bringen) sind. Der Aufbau einer Gemeinschaft um ein Kulturerbe herum bedeutet, Räume für transformative Beteiligung zu schaffen, in denen sich niemand "instrumentalisiert" fühlt.

Dem Engagement von Ehrenamtlichen wird manchmal vorgeworfen, durch die Unterstützung bezahlte Arbeit zu untergraben und Arbeitsplätze zu gefährden. In der Tat kann es in manchen Zusammenhängen eine Herausforderung sein, insbesondere wenn die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen gering sind. Das Verständnis des wahren Wertes der Ehrenamtlichenarbeit kann einen Missbrauch dieser Arbeit verhindern.

4.5 VORAUSSETZUNGEN

Sie sollten

- über grundlegende Fähigkeiten im Projektmanagement verfügen
- Erfahrungen mit Kulturerbe-Projekten haben

- bereits Modul 2 abgeschlossen haben, das sich mit effizienter Teamarbeit und Konfliktlösung befasst
- Vorkenntnisse aus Modul 5 über effektive Kommunikation haben.

Darüber hinaus sind einige soziale Kompetenzen erforderlich, wie

- die Fähigkeit, das eigene Handeln zu reflektieren
- Vorstellungsvermögen, das über unmittelbare Ereignisse oder Probleme hinausgeht
- die Fähigkeit, die Standpunkte anderer Menschen zu verstehen.

4.6 FORTBILDUNGSERGEBNIS

Nachdem Sie dieses Fortbildungsmodul absolviert haben, werden Sie die wichtigsten partizipativen Ansätze kennen und verstehen, die sich mit dem Engagement von Ehrenamtlichen, Bürger*innen, lokalen Akteur*innen und anderen interessierten Gruppen befassen. Sie werden verstehen, warum es wichtig ist, Interessenvertreter*innen einzubeziehen. Sie werden Kenntnisse über die Organisation von Partizipation gewinnen und wissen, wie man Interessengruppen und ihre Anliegen als wertvolle Quelle für zusätzliche Informationen und Ideen identifizieren kann. Sie lernen Faktoren kennen, die auf eine gute Qualität der Beteiligung hindeuten sowie Möglichkeiten, Bürger*innen und andere Interessenvertreter*innen und Ehrenamtliche in die Erhaltung, die qualitative Wertschöpfung und die nachhaltige Verwaltung von Kulturerbe-Stätten einzubeziehen.

4.6.1 WISSEN UND VERSTEHEN

Nach Abschluss dieses Fortbildungsmoduls sollten Sie

- gelernt haben, wie man relevante Interessenvertreter*innen identifiziert
- bessere Kenntnisse darüber haben, wie sie deren Interessen identifizieren können
- gelernt haben, wie man potenzielle Konflikte und Probleme während partizipatorischer Prozesse vorhersehen kann
- Kenntnisse darüber erworben haben, wie die Grenzen der Beteiligung in Erhaltungsfragen aufgezeigt werden können, z.B. auf der Grundlage gesetzlicher Vorschriften und Erhaltungserfordernisse
- gelernt haben, wie man Partizipation organisiert
- verschiedene partizipatorische Ansätze kennen
- mit Formen der informellen Beteiligung vertraut sein.

4.6.2 KOMPETENZEN UND FERTIGKEITEN

Nach diesem Trainingsmodul sollten Sie

- die Anliegen der Interessengruppen erkennen und sie bei der täglichen Arbeit berücksichtigen können,
- Kommunikationsfähigkeiten entwickelt und verbessert haben, um mit verschiedenen Interessengruppen umgehen zu können,
- die Fähigkeit zum Verständnis des Wertes des Kulturerbes für lokale Akteur*innen wie Bürger*innen, NGOs, Dritte und Politiker*innen entwickelt und verbessert haben,

- in der Lage sein, Zielgruppen in geeigneter Weise anzusprechen.

4.6.3 VORGEHENSWEISE

Der Ansatz zur Erreichung der oben genannten Ziele basiert auf Erfahrungen und bewährten Praktiken im Bereich des Kulturerbes. Im Allgemeinen basiert er auf dem Respekt vor den Meinungen und dem Wissen anderer Personen, auf der Ernsthaftigkeit, das wirtschaftliche und gesellschaftliche Potenzial des Kulturerbes zu erhalten und bestmöglich zu nutzen sowie auf der Unterstützung einer aktiven Beteiligung. Das Erlernen von Techniken, Ansätzen und Modellen der Partizipation wird auf der Grundlage von Texten und Fallstudien erfolgen.

4.7 ZUSAMMENFASSUNG DER EINHEITEN

Dieses Modul ist in fünf Einheiten unterteilt. Es wird empfohlen, die Lerneinheiten nacheinander zu bearbeiten, da sie aufeinander aufbauen und mit anderen Lerneinheiten dieser Fortbildung verknüpft sind. Folgendes werden Sie kennenlernen:

- Partizipationsmodelle
- Instrumente und Ansätze zur Identifizierung von Zielgruppen
- Wie man Ehrenamtliche einbezieht
- Methoden zur Organisation der Beteiligung und zur Bewertung des Erfolgs des Beteiligungsprozesses
- Gezielte Informationsbereitstellung und Gestaltung eines Evaluierungsprozesses

Am Ende der Einheiten finden Sie Fallstudien, die Ihnen zeigen sollen, wie sich Kolleg*innen mit den genannten Themen auseinandergesetzt haben und zu welchen Ergebnissen sie gekommen sind. Übungen und Beurteilungsmethoden ergänzen das Training. Die Übungen helfen Ihnen, die Methoden, Ansätze und Werkzeuge besser zu verstehen und anzuwenden. Sie können sie allein oder in einer Gruppe durchführen und dort Ihre Ergebnisse diskutieren. Verweise auf weitere Literatur und Lernmaterialien sowie ein Glossar am Ende vertiefen das Gesamtverständnis der Fortbildungsthemen.

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 weiteren Nachdenken zu einer bestimmten Frage einlädt.
- Ob die Übung als "Einzelperson", ob sie in einer "Gruppe" durchgeführt werden muss, oder ob sie sowohl für Einzelpersonen als auch in einer Gruppe funktionieren kann.
- Die geschätzte Zeit für die Durchführung der Übung.

4.7.1 LERNEINHEIT 1 – MODELLE DES PARTIZIPATIVEN ANSATZES

In dieser Einheit werden Sie mit den verschiedenen Ansätzen und Vorteilen verschiedener Modelle unter Verwendung eines partizipativen Ansatzes vertraut gemacht. Sie erfahren, warum Partizipation wichtig ist und welche Vorteile sie bei der Umsetzung von interdisziplinärem und nachhaltigem Management sowie bei der Bewahrung und Nutzung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Potenzials des Kulturerbes bringt.
Der Einsatz von partizipativen Ansätzen bei Projekten im Zusammenhang mit dem Kulturerbe hat im letzten Jahrzehnt an Bedeutung gewonnen. Die Erfahrungen tragen zu den aktuellen Diskussionen über die Definition des Kulturerbes bei. Die Beteiligung von Bürger*innen und Interessenvertreter*innen wird inzwischen als ein entscheidender Teil des Erfolgs von Maßnahmen zur Erhaltung des Kulturerbes angesehen. Darüber hinaus trägt die Anwendung partizipatorischer Ansätze in kulturerbebezogenen Projekten zu den 17 Zielen der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung und ihren Unterrubriken (z.B. integrative Städte, integrative Gesellschaft, partizipatorische Entscheidungsfindung usw.) bei. Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie in Modul 1, Lerneinheit 1 und Lerneinheit 3.

Allgemeiner Überblick

Modelle für einen partizipativen Ansatz und das **Engagement der Gemeinschaft** werden von den einschlägigen internationalen Standards und der Literatur zunehmend als Schlüsselkomponenten der Kulturerbe-Richtlinien anerkannt. "Das Kulturerbe ist", wie es in einer kürzlich veröffentlichten Mitteilung der Europäischen Kommission heißt, "eine gemeinsame Ressource und ein gemeinsames Gut"; daher muss die Pflege des Kulturerbes "eine gemeinsame Verantwortung" sein, als Teil von **auf Menschen ausgerichteten Management- und Sicherungssystemen.**

Neuere Modelle sprechen sich zunehmend dafür aus, das kulturelles Erbe als eine Form von Gemeingut zu verwalten. Dem Kulturerbe ein zweites Leben und eine Bedeutung zu geben, die den zeitgenössischen Bedürfnissen und Anliegen seiner Nutzer*innen gerecht wird, und es als ein gemeinsames Gut zu verstehen. Die Erweiterung der Wahrnehmung des Kulturerbes, die **materielle, immaterielle** und **digitale** Ausdrucksformen einschließt, erhöht die Vielfalt der möglichen Formen des Eigentums, der Beteiligung und des Zugangs. Dies macht lokales Engagement und gemeinsame Verantwortung zu notwendigen Voraussetzungen, um das Potenzial des Kulturerbes als Motor einer nachhaltigen Entwicklung zum Ausdruck zu bringen. Historische Städte und Dörfer binden die Bürger*innen in ihre Zukunftspläne ein, um eine nachhaltige Nutzung der von den lokalen Gemeinschaften, einschließlich derer in unterrepräsentierten Gebieten, geschätzten Ressourcen des Kulturerbes zu entwickeln. Dadurch wird sichergestellt, dass ihr kollektives Gedächtnis, ihre Vitalität, ihr Identitätsgefühl und ihre kulturelle Vielfalt lebendig bleiben und gleichzeitig dauerhaftes Wachstum und Beschäftigung geschaffen werden.

Partizipatorische Rahmenkonzepte sind auch **grundlegend für die Förderung koordinierter und bereichsübergreifender Richtlinien**, die das kulturelle Erbe in verschiedene Politikbereiche integrieren. Diese Bereiche zielen auf intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum ab und zwar in Fragen, die vom Aufbau von Vertrauen zwischen Behörden und Bürger*innen über die Förderung einer starken Gemeinschaft, die Verbesserung der Transparenz und Verantwortlichkeit öffentlicher Einrichtungen, bis hin zur Motivierung der Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund an der Gemeinschaft und zur Förderung des sozialen Zusammenhalts reichen.

In Anlehnung an die bisherigen Arbeiten der Europäischen Kommission, der UNESCO, von UN-HABITAT, ICOMOS, des Europarates und anderer relevanter Gremien betont das Canadian Institute of Good Governance die Notwendigkeit einer dynamischen "Bürgerbeteiligung (...) auf allen

Ebenen der Entscheidungsfindung", von Masseninitiativen bis hin zu Kulturerbe-Richtlinien. Es wird jedoch auch betont, dass eine effiziente Beteiligung nur in einem "unterstützenden demokratischen Kontext" erreicht werden kann: Dieser entwickelte sich aus der Achtung der Menschenrechte und der Ablehnung "von Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Rasse, Hautfarbe, ethnischer Zugehörigkeit oder Religion". Die Beteiligung einer funktionierenden Zivilgesellschaft, wie sie vorgeschlagen wird, ist nicht nur notwendig, um ein Gefühl des "Vertrauens" unter den Beteiligten zu schaffen, sondern auch, um ein Gleichgewicht der politischen Macht herzustellen.

Als Teil dieser sich entwickelnden Vision des Kulturerbes wurde die Notwendigkeit betont, "die Traditionen aller Beteiligten" anzuerkennen und nicht nur die Gebäude, historische Stätten (oder die vorherrschenden Narrative) der dominierenden ethnischen, religiösen oder kulturellen Gruppierungen. Dies gilt auch für das, was wir unter "**Partizipation**" und "**Repräsentation**" innerhalb der Kulturverwaltung verstehen, insbesondere im Hinblick auf die Förderung eines Ansatzes „von unten" bei der Ausweisung und Entstehung von Kulturerbe.

Neben der Beteiligung der Zivilgesellschaft besteht eine notwendige Voraussetzung für die weitere Förderung dieses Ansatzes darin, die öffentlichen Behörden zu sensibilisieren, zu informieren und zu motivieren, das kulturelle Erbe als Motor und Ursprung eines nachhaltigen Wachstums zu verstehen und zu nutzen. In diesem Sinne hängt der Mehrwert eines menschenzentrierten und gemeinschaftsorientierten Ansatzes für qualitativ hochwertige Kulturerbe-Richtlinien auch von der **Förderung koordinierter, konzertierter Bemühungen zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteur*innen** ab. Dazu gehören eindeutig auch interdisziplinäre Aspekte.

Weitere Informationen und Fallstudien finden Sie unter

http://www.sciresit.it/article/view/13073/11826. Der Artikel behandelt den Stand der Technik auf europäischer Ebene.

WAS ist Partizipation?

Zu den partizipativen Methoden gehören eine Reihe von Aktivitäten, die sich wie ein roter Faden durch die "normalen" Menschen und die verschiedenen Interessengruppen ziehen und es ihnen ermöglichen, aktiv und einflussreich an Entscheidungen mitzuwirken, die ihr Leben und ihre Interessen betreffen. Das bedeutet, dass den Menschen nicht nur zugehört wird, sondern dass sie auch gehört werden; und dass ihre Stimmen die Ergebnisse beeinflussen.

Es gibt eine breite Palette von Definitionen, die sich mit verschiedenen Formen der Beteiligung befassen. Die wichtigsten Definitionen von Partizipation für dieses Training konzentrieren sich auf **Bürgerbeteiligung** und **Öffentlichkeitsbeteiligung.**

Bürgerbeteiligung

Die Bürgerbeteiligung konzentriert sich auf jede Form der Einbeziehung von Bürger*innen in einen Entscheidungsprozess. Sie ist definiert als "Beteiligung oder Mitbestimmung der Bürgerschaft an einem Planungs- und Entscheidungsprozess durch Information, Rücksprachen oder Kooperation, wobei es gesetzlich vorgeschriebene **formelle** Beteiligungsformen und weitere **informelle** Beteiligungsformen [d.h. nicht gesetzlich vorgeschriebene Formen] gibt". (BMVI, 2014).

Die formelle Bürgerbeteiligung ist in vielen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union in Bereichen wie der Flächennutzungsplanung, den regionalen Planungsverfahren, den Genehmigungsverfahren oder der Bewertung von Auswirkungen auf die Umwelt (und weiteren Bereichen) obligatorisch und gesetzlich vorgeschrieben. Es gibt viele Bestimmungen über das *Wer, Wie, Wie lange* usw., die je nach Region und Land durch die jeweiligen Gesetze unterschiedlich definiert sind.

Die informelle (Bürger-)Beteiligung konzentriert sich auf alle Verfahren der Bürgerbeteiligung, die nicht durch Gesetze geregelt sind. Diese Art der Partizipation bietet die Möglichkeit, eine fallbezogene und unabhängige Art der Beteiligung einzuführen. Die informelle Beteiligung basiert auf Freiwilligkeit und gemeinsamer Aufgabenbearbeitung mit dem Ziel, einvernehmliche Lösungen zu finden. Auch wenn es sein kann, dass Projekte, die sich auf eine Kulturerbe-Stätte beziehen, formelle Verfahren des bürgerschaftlichen Engagements erfordern, ist es dennoch möglich, Bürger*innen auf ehrenamtlicher Basis teilnehmen zu lassen. Die informelle Beteiligung kann als Ergänzung zur formalen Beteiligung gesehen werden. **Diese Fortbildung soll Sie mit Formen der informellen Beteiligung vertraut machen.**

Beteiligung der Öffentlichkeit

Öffentlichkeitsbeteiligung und Bürgerbeteiligung schließen sich nicht gegenseitig aus. Der Hauptunterschied liegt in der Fokussierung auf die Bürger*innen. Während die Bürgerbeteiligung allen betroffenen Bürger*innen die Möglichkeit bietet, ihre Interessen zu artikulieren, schließt die Öffentlichkeitsbeteiligung zusätzlich alle in einem bestimmten Gebiet lebenden Menschen (unabhängig von ihrem Bürgerstatus) sowie Kammern, NGOs und weitere Akteur*innen ein. Da dieses Fortbildungsprogramm darauf abzielt, die Teilnehmer*innen zu schulen, wie sie mit den Interessen eines breiten Spektrums von Akteur*innen, seien es Bürger*innen oder NGOs, umgehen sollen, werden die Begriffe (formelle) Bürgerbeteiligung, Öffentlichkeitsbeteiligung und Partizipation synonym verwendet.

Quelle: Essays, Großbritannien. (November 2018) https://www.ukessays.com/essays/education/traditional-versus-modern-methods-of-effective-teaching-education-essay.php?vref=1 (Bitte kopieren Sie den Link in Ihren Browser)

Tabelle 1: Traditionelle vs. Partizipative Modelle

Traditionelle Modelle	Partizipative Modelle
Die Rolle des/der Kulturerbe-Manager*in besteht darin, den Lernenden zu sagen, was sie wissen müssen → Die Teilnehmer*innen verhalten sich passiv und "erhalten" Wissen.	Die Rolle des/der Kulturerbe-Manager*in besteht darin, Fragen zu stellen und Diskussionen zu ermöglichen → Die Teilnehmer*innen werden angeleitet, sich aktiv zu beteiligen.
Der/die Manager*in ist erfahrener als die Teilnehmer*innen → sieht sich selbst in einer höheren Hierarchie.	Sowohl der/die Manager*in als auch die Teilnehmer*innen sind sachkundig und erfahren → Moderator*in und Teilnehmerschaft sind auf gleicher Ebene.
Der/die Manager*in teilt sein/ihr Wissen mit den Teilnehmer*innen durch Vorträge.	Jede/r muss eigenständig nachdenken und dann seine Ideen, Erfahrungen und Fachkenntnisse teilen.
Die Teilnehmer*innen sind passiv, hören nur zu und machen sich Notizen.	Die Teilnehmer*innen sind aktiv und analytisch, stellen Fragen und untersuchen Alternativen.
Die Teilnehmer*innen lernen von ihren Lehrer*innen die "richtige" Antwort.	Die Teilnehmer*innen entwickeln ihre eige-

	nen Antworten - es kann sogar viele verschiedene Antworten geben.

Eigene Ausarbeitung des Diagramms auf der Grundlage: Essays, UK. (November 2018). TRADITIONELLE VERSUS MODERNE METHODEN DES EFFEKTIVEN UNTERRICHTS. Abgerufen von https://www.ukessays.com/essays/education/traditional-versus-modern-methods-of-effective-teaching-education-essay.php?vref=1

WARUM ist die Partizipation ein Bürgerrecht?

In den vergangenen Jahren ist das Recht auf Zugang zu Kulturerbe zu einem Teil der internationalen Menschenrechtsgesetzgebung geworden. Kulturelles Erbe steht für den Ausdruck verschiedener Kulturen für heutige und zukünftige Generationen. Dieser Ansatz sieht Bürger*innen nicht nur als Nutzer*innen des kulturellen Erbes, sondern vielmehr als Aktive, die das Recht und die Fähigkeit haben, das kulturelle Erbe und seine Identitäten zu entwickeln und zu interpretieren. Daher ist die Beteiligung an der Entscheidungsfindung und am Umgang mit dem Kulturerbe ein zentraler Aspekt. Die Faro-Konvention von 2005 erkennt an, dass "jede Person das Recht hat, sich mit dem kulturellen Erbe ihrer Wahl auseinanderzusetzen [...] als ein Aspekt des Rechts auf freie Teilnahme am kulturellen Leben". Mehrere weitere Dokumente der UNO sowie der EU und des Europarates befassen sich mit den Rechten der Bürger*innen, sich in Angelegenheiten des Kulturerbes zu engagieren und sich daran zu beteiligen.

Die Rahmenkonvention des Europarates über den Wert des Kulturerbes für die Gesellschaft (Faro-Konvention, 2005) erkennt an, dass "Rechte in Bezug auf das Kulturerbe im Recht auf Teilnahme am kulturellen Leben eingebettet sind". Siehe Konvention: https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168008374 6

Jüngste Auseinandersetzungen mit Partizipation: Das Manifest von Turku (2017):

http://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-heritage-is-ours.pdf

Weitere Informationen über internationale Dokumente zum Kulturerbe, die mit Partizipation verbunden sind, finden Sie im Modul 1 des HERITAGE-PRO-Fortbildungsprogramms.

WARUM ist Partizipation sinnvoll?

Partizipation beeinflusst mehrere Bereiche und involviert ein breites Spektrum von Akteur*innen. Alle beteiligten Parteien können von der Anwendung von Beteiligungsmodellen profitieren, wobei der Nutzen aus der Sicht der Akteur*innen unterschiedlich sein kann. Bürger*innen profitieren beispielsweise, weil ihre Bedürfnisse und Interessen besser berücksichtigt werden können. Falls diese auch (lokale) Expert*innen sind, haben sie in der Regel detaillierte Kenntnisse über die konkreten Probleme in ihrem Lebensumfeld. Häufig haben sie bereits konkrete Vorstellungen, wie sie mit den Herausforderungen umgehen können. Die Zusammenführung verschiedener Ideen mehrerer Parteien in einem Entscheidungsprozess kann dazu führen, dass innovative und kreative Lösungen entstehen, die von allen Beteiligten unterstützt werden. Allerdings kann dies viel mehr Zeit in Anspruch nehmen. Darüber hinaus ist es möglich, durch die Beteiligung ein Gefühl der Verantwortung für lokale Angelegenheiten und (kulturelle) Identifikation zu schaffen. Dieses Verantwortungsgefühl kann dazu führen, dass zukünftige Projekte oder Arbeiten z.B. an einer Stätte des Kulturerbes unterstützt werden, weil die Menschen eher bereit sind, sich zu engagieren und sich z.B. in Fragen der Erhaltung aktiv beteiligen werden.

Tabelle 2: Spektrum der Öffentlichkeitsbeteiligung

	INFORMIEREN	BESPRECHEN	BETEILIGEN	ZUSAMMEN-ARBEITEN	BEVOLL-MÄCHTIGEN
ZIEL DER ÖFFENTLICHKEITS-BETEILIGUNG	Die Öffentlichkeit mit ausgeglichenen und objektiven Informationen zu versorgen, um sie beim Verständnis des Problems, der Alternativen, Möglichkeiten und/oder Lösungen zu unterstützen.	Um ein öffentliches Feedback zu Analysen, Alternativen und/oder Entscheidungen zu erhalten.	Während des gesamten Prozesses direkt mit der Öffentlichkeit zusammenzuarbeiten, um sicherzustellen, dass die Bedenken und Anliegen der Öffentlichkeit konsequent verstanden und berücksichtigt werden.	Partnerschaft mit der Öffentlichkeit bei jedem Aspekt der Entscheidung, einschließlich der Entwicklung von Alternativen und der Ermittlung der bevorzugten Lösung.	Die Öffentlichkeit mit der endgültigen Entscheidungsfindung zu beauftragen.

VERSPRECHEN AN DIE ÖFFENTLICHKEIT	Wir werden Sie auf dem Laufenden halten.	Wir werden Sie auf dem Laufenden halten, Ihre Bedenken und Bestrebungen anhören und anerkennen und Ihnen Rückmeldung darüber geben, wie der Beitrag der Öffentlichkeit die Entscheidung beeinflusst hat. Wir werden Sie um Ihre Rückmeldung zu den Entwürfen und Vorschlägen bitten.	Wir werden mit Ihnen zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass sich Ihre Bedenken und Wünsche direkt in den entwickelten Alternativen widerspiegeln, und wir werden Rückmeldung darüber geben, wie die öffentliche Meinung die Entscheidung beeinflusst hat.	Wir werden gemeinsam mit Ihnen Lösungen erarbeiten und Ihre Ratschläge und Empfehlungen so weit wie möglich in die Entscheidungen einfließen lassen.	Wir werden Ihre Entscheidung umsetzen.

Quelle: IAP2 (2014).

Tabelle 3: Beispiele für Beteiligungsprozesse nach dem Beteiligungsspektrum

	BETEILIGUNGSPROZESSE
INFORMATIONEN (eingleisige Kommunikation von oben nach unten)	Informationen auf Anschlagtafeln/Webseiten, Informationen in sozialen Medien, Flyer, Ausstellungen, Rundschreiben, Informationsveranstaltung, öffentliche Besichtigung usw.
KONSULTATION (wechselseitige Kommunikation, Entscheidung durch die oberste Position)	Interviews, Umfragen, öffentliches Forum, Planspiele, Bürgerkonferenzen, Fokusgruppen usw.
KOOPERATION (gemeinsame Entscheidungen)	Bürgerprojekte, runde Tische, Zukunftswerkstatt, Planungszelle, Mediation, Selbstverwaltung usw.

Quelle: IAP2 (2014).

Was sind mögliche BARRIEREN für partizipatorische Modelle?

Schlechte Vorbereitung eines partizipatorischen Prozesses

Ein erfolgreicher Beteiligungsprozess basiert auf einer umfassenden Vorbereitung. Es ist wichtig, sich genügend Zeit und Rücksicht auf die Vorbereitung von Beteiligungsprozessen zu nehmen, um Probleme zu vermeiden. Während der Vorbereitung sollten Sie das Prozessdesign, WER, WANN und WIE beteiligt ist, den Zeitrahmen und die Finanzen sowie die Wahl der Methoden berücksichtigen. Insbesondere bei den Methoden sollten Sie sich bewusst sein, dass es keine perfekte Lösung gibt, die den Erfolg garantiert. Ob eine Methode geeignet ist oder nicht, hängt stark von Ihrem Projekt ab.

- Fragen, die im Vorfeld zu berücksichtigen sind:
  - Was ist die geeignete Methode für das geplante Projekt?
  - Wer sind die beteiligten Parteien?
  - Wie können sie korrekt und ausgewogen informiert werden?
  - Welche Bedingungen und Vereinbarungen müssen zu Beginn eines Prozesses getroffen werden?
  - Wie können wir eine konstruktive und respektvolle Diskussionskultur pflegen?

Das Thema eines partizipativen Prozesses ist nicht klar definiert

Für einen erfolgreichen Beteiligungsprozess müssen Inhalt und Gegenstand des Prozesses definiert werden. Um Probleme zu vermeiden, muss das Thema des Prozesses definiert werden, es sollte bekannt sein, welche Entscheidungen bereits getroffen wurden und welche Entscheidungen noch beeinflusst werden können, etc.

- Fragen, die im Vorfeld zu berücksichtigen sind:
  - Werden Thema und Inhalt des Beteiligungsprozesses sowohl zu Beginn als auch während des Prozesses klar erläutert?
  - In Bezug auf das Ergebnis: Wie transparent kann der Prozess sein?
  - Gibt es explizite Vereinbarungen über den Prozess, Regeln, Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungskompetenzen?
  - Sind die Ziele des Prozesses offen diskutiert worden?

Wahl eines unzureichenden Beteiligungsniveaus

Partizipative Prozesse benötigen immer eine definierte Anwendungsebene (lokal, regional, national, EU, etc.). Bevor Sie einen Prozess beginnen, sollten Sie sich überlegen, auf welcher Ebene Sie Fragen und Bedenken im Zusammenhang mit Ihrem Projekt ansprechen können. Insbesondere bei einer Stätte des Kulturerbes sollten Sie überlegen, ob z.B. eine Umfrage auf lokaler oder höherer Ebene sinnvoller ist.

- Fragen, die im Vorfeld zu berücksichtigen sind:
  - Auf welcher Ebene wird diskutiert und entschieden?

Sie können mögliche Parteien und Interessenvertreter*innen nicht erreichen.

Die Gründe, warum möglicherweise betroffene Menschen nicht teilnehmen, sind vielfältig. Es können entweder fehlende oder schlecht präsentierte Informationen sein, Fragen, die nicht als relevant angesehen werden, oder persönliche Lebenssituationen wie fehlende Ressourcen usw.

- Fragen, die im Vorfeld zu berücksichtigen sind:
  - Wer sind mögliche Interessenvertreter*innen/Parteien mit Interesse?
  - Wissen alle potenziellen Parteien, dass ein Beteiligungsprozess im Gange ist?
  - Werden die Informationen über das Projekt so dargestellt, dass alle potenziellen Parteien sie verstehen können? (siehe auch Lerneinheit 5 - Gezielte Informationsbereitstellung)
  - Könnte es mögliche Barrieren für bestimmte Gruppen in Bezug auf Inhalt, Organisationsstruktur, Fristen oder andere Faktoren geben? Wie könnten sie reduziert oder beseitigt werden?
  - Wie kann der Prozess langfristig für Beiträge offen sein? Wie kann die Bildung geschlossener Gruppen vermieden werden, so dass neue Teilnehmer*innen nicht davon abgehalten werden, sich am Prozess zu beteiligen?

Undefinierter Umgang mit möglichen Ergebnissen

Ein zentraler Aspekt partizipativer Prozesse ist der Umgang mit den gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen. Dieser Punkt ist sehr wichtig, wenn es um die abschließende Bewertung des Prozesses geht. Ein Verstoß gegen gemeinsam vereinbarte Regeln, Vereinbarungen und ein Mangel an Transparenz können in partizipativen Prozessen eine große Hürde sein. Es muss sichergestellt werden, dass die Ergebnisse bei der abschließenden Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Wenn nicht, muss dies auf transparente Weise erklärt werden. Die Öffentlichkeit hat ein Recht darüber informiert zu werden, wie und in welchem Umfang die Ergebnisse von Beteiligungsprozessen berücksichtigt werden, und es muss erklärt werden, auf welche Argumente sich eine Entscheidung stützt.

- Fragen, die im Vorfeld zu berücksichtigen sind:
  - Ist das Engagement für die erzielten Ergebnisse klar? Wie kann das Engagement erhöht werden?
  - Sind genügend finanzielle Mittel für die Umsetzung der Ergebnisse vorhanden?
  - Werden die politischen Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Ergebnisse ausreichend berücksichtigt?
  - Gibt es eine Verpflichtung der Entscheidungsträger*innen, die Ergebnisse eines Beteiligungsprozesses zu berücksichtigen? Falls gegenteilige Entscheidungen getroffen werden, ist es möglich, diese vor der Öffentlichkeit zu rechtfertigen?

Fehlende Informationen oder unverständliche Vermittlung dieser Informationen

Viele partizipatorische Prozesse beinhalten die Einbeziehung von Laien, die keine speziellen Kenntnisse in dem jeweiligen Bereich haben. Informationen müssen deshalb in einer angemessenen und verständlichen Weise präsentiert werden. Außerdem brauchen die beteiligten Personen die Möglichkeit und genügend Zeit, um sich vorzubereiten und zu informieren.

- Fragen, die im Vorfeld zu berücksichtigen sind:
  - Wie kann man Laien komplexes Fachwissen erklären?

- Wie kann der Austausch zwischen Expert*innen und Bürger*innen als gegenseitiger Lernprozess gestaltet werden?

Gestörte Zusammenarbeit (von Beginn an oder während des Prozesses)

Es kann Probleme mit der Zusammenarbeit in einem partizipativen Prozess geben. Dies könnte der Fall sein, wenn die Kommunikation nicht transparent ist, z.B., wenn Gruppen geheime Absprachen führen, ohne dass andere Beteiligte davon wissen, oder wenn Teilnehmer*innen durch Telefonanrufe und soziale Medien etc. zu einem bestimmten Verhalten "gezwungen" werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Neutralität der verantwortlichen Person, die einen partizipativen Prozess durchführt.

- Fragen, die im Vorfeld zu berücksichtigen sind:
  - Gibt es Möglichkeiten für eine vertrauensvolle und offene Kommunikation zwischen den Parteien?
  - Sind die Prozessbegleiter*innen unparteiisch?
  - Gibt es Regeln für einen fairen und respektvollen Umgang miteinander? Wird ihre Einhaltung überwacht?

Die aufgestellten Erwartungen werden nicht erfüllt

Es sollte im Vorfeld überlegt werden, welche Möglichkeiten und Bereiche des Partizipierens bestehen oder wenn ein großer Erfolg zwar versprochen wird, aber nicht umgesetzt werden kann aufgrund weiterer Faktoren, die das Ergebnis einschränken. Erwartungen können nicht erfüllt werden, was dazu führen könnte, dass die Teilnehmer*innen vom gesamten Prozess sehr enttäuscht werden. Sie könnten möglicherweise jede weitere Zusammenarbeit in der Zukunft verweigern.

- Fragen, die vorher zu berücksichtigen sind:
  - Werden der potenzielle Einfluss und der Spielraum realistisch dargestellt?
  - Sind sich alle Parteien über den Grad der Verbindlichkeit der Ergebnisse im Klaren?
  - Sind alle Parteien darüber informiert, was nach Abschluss des Partizipationsprozesses mit den Ergebnissen geschieht?

Tabelle 4: Tipps und Tabus in partizipativen Prozessen (eigene Darstellung)

Tipps	Tabus
Versuchen Sie, die Ideen und Meinungen anderer zu verstehen, ansonsten bitten Sie um eine Erklärung.	Beurteilen Sie Meinungen nicht als richtig oder falsch.
Versuchen Sie, eine gemeinsame Sprache und Symbole zu finden, die alle Teilnehmer*innen verstehen können.	Erlauben Sie nicht einigen wenigen Personen, einen Prozess zu kontrollieren.
Versuchen Sie, alle Teilnehmer*innen einzubeziehen und zurückhaltende Personen zur Teilnahme an der Diskussion zu ermutigen.	Betrachten Sie nicht diejenigen mit der "lautesten Stimme" als die relevanteste in der Diskussion.

Was sind die GRENZEN der partizipativen Modelle?

Mögliche Parteien und Interessenvertreter*innen nehmen nicht teil:

Der Erfolg partizipativer Prozesse hängt in hohem Maße von der Bereitschaft möglicher Parteien und Interessenvertreter*innen ab, sich an diesem Prozess zu beteiligen. Wenn wichtige Gruppen die Teilnahme an diesem Prozess verweigern oder ihn während des Prozesses verlassen, könnte dies partizipative Prozesse gefährden.

- Mögliche Gründe:
  - Die Parteien sehen bessere Möglichkeiten zur Durchsetzung ihrer Interessen
  - Parteien erwarten keine (persönlichen) Vorteile
  - Mangel an Ressourcen (Zeit, Informationen, Geld, etc.)
  - Keine ausreichenden Kommunikations- und Artikulationsfähigkeiten

- Fragen zum Reflektieren:
  - Sind mögliche Interessenvertreter*innen ausreichend und verständlich genug über den Partizipationsprozess informiert worden?
  - Ist die Kommunikation transparent und auf Austausch ausgerichtet?
  - Haben mögliche Interessenvertreter*innen wirklich die Möglichkeit, sich am Prozess zu beteiligen und ihn zu beeinflussen?

Fehlender politischer Wille und fehlende Unterstützung

Um erfolgreich zu sein, braucht die Partizipation einen politischen Rahmen, der die Einbeziehung von Bürger*innen und weiteren Akteur*innen ermöglicht. Es ist wichtig, dass mit den Ergebnissen so umgegangen wird, wie es vor dem Prozess vereinbart worden ist. Partizipative Prozesse stoßen an ihre Grenzen, wenn die politischen Entscheidungsträger*innen diese Prozesse nicht unterstützen oder ignorieren. Insbesondere, wenn Ergebnisse nicht berücksichtigt werden, kann die Bereitschaft der Öffentlichkeit zur Teilnahme an partizipativen Prozessen langfristig gestört werden.

- Mögliche Gründe:
  - Politische Entscheidungsträger*innen befürchten Einschränkungen ihrer Handlungs- und Entscheidungsspielräume
  - Politische Entscheidungsträger*innen müssten mit Mitgliedern anderer politischer Parteien zusammenarbeiten
  - Politische Entscheidungsträger*innen haben Zweifel an der Bereitstellung von Finanzmitteln
  - Das Ergebnis des Partizipationsprozesses passt nicht in das politische Konzept der Entscheidungsträger*innen

- Fragen zum Reflektieren:
  - Sind die politischen Entscheidungsträger*innen offen und bereit, sich unvoreingenommen zu beteiligen?

- Sind die politischen Entscheidungsträger*innen bereit, die notwendige finanzielle Unterstützung und infrastrukturelle Ressourcen bereitzustellen?
- Sind die politischen Entscheidungsträger*innen wirklich bereit, die entwickelten Lösungen zu respektieren und zu akzeptieren?

Fehlende Handlungs- und Gestaltungsfreiheit

Zu Beginn eines Prozesses müssen die Möglichkeiten und Grenzen der Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der beteiligten Parteien transparent erklärt werden. Wenn nur an Randthemen gearbeitet werden kann und bereits Entscheidungen zu zentralen Fragen getroffen wurden, macht eine Beteiligung der Öffentlichkeit wenig Sinn.

- Mögliche Gründe:
  - Zuvor werden abgeschlossene und unwiderrufliche Fakten geschaffen
  - Wichtige Entscheidungen sind bereits getroffen worden
- Fragen zum Reflektieren:
  - Haben die Beteiligten im Partizipationsprozess wirklich die Möglichkeit, das Vorhaben zu beeinflussen?

Missachtung von Rechtsnormen und gesetzlichen Schwellenwerten

Rechtliche Normen müssen akzeptiert werden und können nicht missachtet werden. Diese Grenzen müssen von Beginn des Prozesses an klar sein und sollten erwähnt werden. Dennoch ist es möglich, sich z.B. auf strengere Schwellenwerte oder zusätzliche Bestimmungen zu einigen.

Fehlende Vermeidung/Ausgleich von sozialen Differenzen

Verschiedene Gruppen innerhalb der Gesellschaft verfügen über unterschiedliche Ressourcen, sei es in Bezug auf Zeit, Finanzen oder persönliche Fähigkeiten. Partizipative Prozesse sollten darauf abzielen, Menschen aus mehreren sozialen Gruppen in gleichem Maße zu beteiligen, unabhängig von ihrem sozialen Status. Wenn dieser Aspekt nicht gelingt, könnten partizipative Prozesse als elitär betrachtet werden.

- Fragen zum Reflektieren:
  - Ist der Partizipationsprozess so gestaltet, dass er allen die Möglichkeit zur Teilnahme gibt?
  - Gab es besondere Versuche (Einladungen / Unterstützung) soziale Randgruppen zu erreichen?

Ständiger Stillstand

Partizipative Prozesse können gefährdet sein, wenn es Situationen gibt, in denen unvereinbare Positionen, Argumente oder Werte aufeinandertreffen. Diese Situation beeinträchtigt die Handlungsfähigkeit, da es sehr schwierig ist, sich in einem Verhandlungsprozess auf einvernehmliche Lösungen zu einigen.

- Mögliche Gründe:
  - Denkmalschutzbehörde lehnt Vorschläge von Interessenvertreter*innen ab

- Rechtliche Fragen
- Fehlende finanzielle Ressourcen
- Meinungsverschiedenheiten bei wichtigen Entscheidungspunkten
- Interessenvertreter*innen denken, dass ein Partizipationsprozess die eigene Position beeinträchtigen könnte
- Mangelndes Vertrauen, dass ein Partizipationsprozess eine von allen akzeptierte Lösung bringen könnte → Interessenvertreter*innen verteidigen vehement ihre eigenen Positionen

- Fragen zum Reflektieren:
  - Wurde zu Beginn klar erklärt, dass eine erfolgreiche Teilnahme auf der Bereitschaft zum Konsens beruht?
  - Wurden die Parteien angeregt, ihre eigene Perspektive zu ändern und zu versuchen, andere Positionen besser zu verstehen?

Anmerkung: Da Kommunikationsfähigkeiten immer eine wichtige Rolle spielen, wenn es um partizipatorische Ansätze geht, wird empfohlen, mehr zu diesem Thema im HERITAGE-PRO Modul 5 über effektive Kommunikation zu erfahren*. Insbesondere die Lerneinheit 5 über das Einsetzen für das kulturelle Erbe kann Ihnen dabei helfen, das kommunikative Bewusstsein für das kulturelle Erbe zu schärfen.*

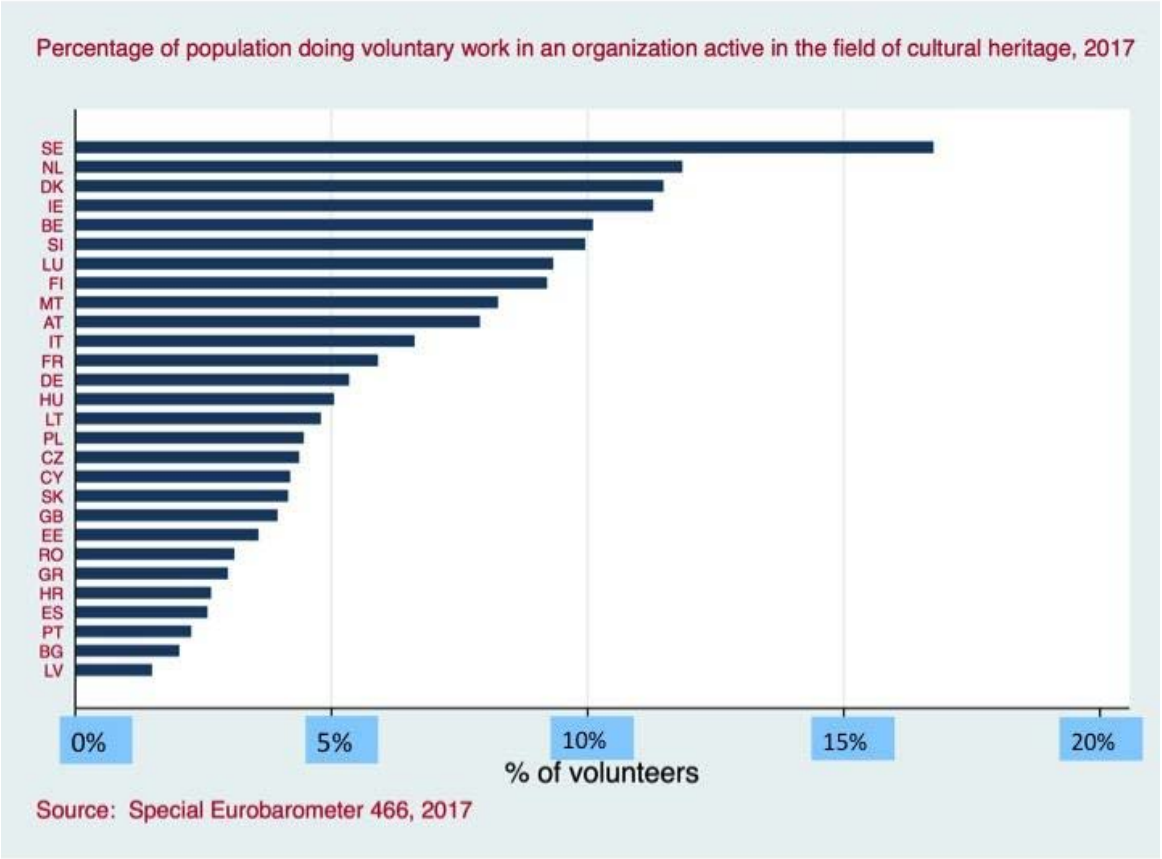
Der Kontext ist wichtig

Es gibt weitere kulturelle und institutionelle Hürden für ein Engagement, die länder- oder sogar regionalspezifisch sind. So reicht beispielsweise nach den letzten verfügbaren Daten auf europäischer Ebene (2017) der Prozentsatz der Bevölkerung, der sich ehrenamtlich für eine im Bereich des Kulturerbes tätige Organisation engagiert hat, von 14,20% in Schweden bis zu 1,6% in Lettland (mit 9,26% in Belgien, 7,90% in Österreich, 5,19% in Deutschland und 2,66% in Spanien).

- Mögliche Gründe:
  - Mehr oder weniger Präsenz von Organisationen, die im Bereich des Kulturerbes tätig sind
  - Mehr oder weniger Zugang zu Organisationen (Ehrenamtlichenprogramme)
  - Mehr oder weniger dichte gesetzliche Regulierung des kulturellen Erbes, des damit verbundenen Handwerks, der Industrie und des Handels sowie der beruflichen Bildung
  - Mehr oder weniger starke Präsenz von kommerziellen und professionellen Akteuren auf dem Kulturerbemarkt und etablierte öffentlich-private Prozesse
- Fragen zum Reflektieren:
  - Mit Blick auf das Land, in dem Sie leben, nennen Sie einen der oben genannten Gründe oder andere Gründe, um die Teilnahme von Ehrenamtlichen an Organisationen des Kulturerbes zu erklären?

- Welche Veränderungen könnten Sie in Ihrer Organisation vornehmen, um mehr Ehrenamtliche mit unterschiedlichem sozioökonomischen und kulturellen Hintergründen mit einzubeziehen?

Tabelle 5: Anteil von Ehrenamtlichen im Kulturerbe-Bereich in Europa.



Übungen Lerneinheit 1 - Modelle des partizipativen Ansatzes

Übung 1

Reflektierend - Individuell/Gruppe - 30 min/1h

Sie haben ein zerfallendes Kulturerbe in einem ländlichen Dorf und möchten die Stätte renovieren und später für die Öffentlichkeit zugänglich machen. Welche Probleme könnten entstehen? Wie würden Sie auf die Anliegen der verschiedenen Interessengruppen eingehen? Wie würden Sie Informationen über Ihr geplantes Projekt präsentieren und welche Punkte müssen Sie berücksichtigen? Wie würden Sie mit dem Prozess der Beteiligung vorgehen?

Empfehlung: Sie sollten diese Übung bearbeiten, nachdem Sie alle Einheiten abgeschlossen haben.

Übung 2

Aktiv - Individuell/Gruppe - 30 min

Nehmen Sie das oben erwähnte Beispiel (oder denken Sie an Ihr eigenes Projekt/eine andere Kulturerbe-Stätte) und reflektieren Sie: Welche Probleme könnten während des Prozesses auftreten? Versuchen Sie auch, die Fragen zur Reflexion zu berücksichtigen und zu beantworten.

4.7.2 LERNEINHEIT 2 – WERKZEUGE UND ANSÄTZE ZUR IDENTIFIZIERUNG VON ZIELGRUPPEN

In dieser Einheit werden Sie lernen, wie Sie verschiedene Instrumente und Ansätze einsetzen können, um verschiedene Zielgruppen zu identifizieren, da Sie diese in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, Bürger*innen, Investor*innen und weiteren Gruppen mit Interessen am Kulturerbe benötigen werden.

Zu Beginn eines Partizipationsprozesses stellt sich grundsätzlich die Frage, an wen dieser Prozess gerichtet ist. Wenn Sie zum Beispiel ein Projekt an einer Kulturerbe-Stätte in einem Dorf planen, kann man davon ausgehen, dass viele Bürger*innen dieses Dorfes direkt betroffen sind. Es ist zu beachten, dass diese nie eine homogene Gruppe mit gemeinsamen Interessen und Ideen sind. Vielmehr vertreten sie viele verschiedene Interessen. Verschiedene Interessengruppen haben nicht nur unterschiedliche Interessen, sondern auch unterschiedliche Ansätze, Potenziale und Einsatzbereitschaft. Es gibt also nicht unbedingt in jedem Fall das richtige Format für eine konkrete Zielgruppe. Neben einem "lokalen" Faktor gibt es auch einen "funktionalen" Faktor, und es gibt in der Regel andere relevante Faktoren wie Behörden, lokale Unternehmen, Unternehmensnetzwerke und Wirtschaftseinheiten (z.B. regionale Handwerkskammern, lokale und professionelle Handwerksinnungen), NGOs, Initiativen, etc.. Das Ziel eines Partizipationsprozesses ist es, möglichst viele relevante Akteur*innen einzubeziehen. Ein häufiges Problem besteht hier jedoch darin, diese zu identifizieren, anzusprechen und sie zur Teilnahme an den Prozessen zu ermutigen.

Wer sollte teilnehmen?

Eine allgemeine Antwort lautet: Alle Betroffenen. Aber wie kann man erkennen, wer betroffen ist?

Wie bereits erwähnt, ist es relativ einfach, die direkt Betroffenen zu identifizieren. Wie jeder andere auch, haben Kulturmanager ihre "blinden Flecken" und könnten wichtige Stakeholder übersehen. So sind z. B. Kulturmanager mit einem Hintergrund im öffentlichen Sektor möglicherweise nicht allzu vertraut mit der Welt der beruflich Gebildeten und mit wichtigen lokalen Wirtschafts- oder Unternehmensnetzwerken, die eine direkte Auswirkung von Kulturerbe-Beteiligungsprozessen spüren werden. Für Kulturerbe-Manager ist es also wichtig, über den Tellerrand zu schauen und Stakeholder mit einem ganz anderen Hintergrund zu fragen, welche wichtige Zielgruppe sie vielleicht übersehen haben, um sie überhaupt einzubeziehen. Schwieriger wird es, die indirekt betroffenen Gruppen zu definieren. 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 Beteiligten 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 können erst im Laufe des Prozesses betroffen sein. Es ist daher wichtig, die Partizipationsprozesse so offen wie möglich zu gestalten. Es sollte immer bedacht werden, dass sich der Grad der Betroffenheit möglicher Akteur*innen während des gesamten Prozesses ändern kann und neue hinzukommen können oder vormals Betroffene nicht mehr am Prozess teilnehmen werden. In der Regel gibt es jedoch typische Gruppen von Teilnehmenden, die im Folgenden beschrieben werden.

Allgemeine Öffentlichkeit

Die sogenannte allgemeine Öffentlichkeit umfasst alle potenziellen Interessenvertreter*innen, die keiner anderen Gruppe angehören und die schwer zu benennen sind. In den meisten Fällen gehört die Mehrheit der potenziellen Interessenvertreter*innen im Partizipationsverfahren dieser Gruppe an. Sie umfasst alle Alters-, Bildungs- und Einkommensgruppen.

Die Beteiligung der Öffentlichkeit ist auch im Interesse eines sachlichen Diskurses sehr wünschenswert, da diese Gruppe aufgrund der im Vergleich zu anderen Gruppen relativ geringen emotionalen Betroffenheit zu objektiven, konsensorientierten Lösungen neigt und sich damit positiv auf die Diskurskultur des Prozesses auswirken kann.

Offene Partizipationsformen mit wenig Engagement (Informationsveranstaltungen, Foren etc.) und geringem persönlichen Aufwand sind beliebte Formate für diese Zielgruppe.

Engagierte Öffentlichkeit

Alle Bürger*innen, die sich bisher politisch, wirtschaftlich oder gesellschaftlich in der Thematik engagiert haben und/oder eine hohe Affinität zum Thema Partizipation haben, sollen der sogenannten engagierten Öffentlichkeit zugeordnet werden. Dies können auch Expert*innen sein, die kein persönliches, sondern ein berufliches Interesse an dem Thema haben. Von dieser Gruppe kann ein starkes Interesse an Partizipation und ein intensiver, oft qualitativ hochwertiger Input erwartet werden.

Formate, die mehr Ressourcen benötigen und verbindlicher sind, eignen sich besonders für diese Zielgruppe (z.B. Bürgerberichte, Workshops, Arbeitsgruppen).

Kritische Öffentlichkeit

Die so genannte kritische Öffentlichkeit zeichnet sich nicht nur durch eine sehr kritische Haltung gegenüber dem jeweiligen Thema aus, sie steht auch dem gesamten Partizipationsprozess oft abweisend gegenüber. Dies ist oft auf schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit zurückzuführen, manchmal auch auf das Bewusstsein, dass ein Standpunkt nicht mehrheitsfähig ist. In diesem Fall hat man Angst, im Verlauf des Prozesses abgelehnt zu werden.

Eine erfolgreiche Partizipation versucht, dieser Gruppe Formate anzubieten, die ihre Ängste ansprechen und ihnen Möglichkeiten zur Selbstdarstellung bieten. Dies dient letztlich nicht nur der Akzeptanz, sondern auch der Qualität der Ergebnisse, da wichtige Impulse oft von Mitgliedern dieser Gruppe ausgehen. Der faire und integrative Umgang mit dieser Gruppe hat viele positive Auswirkungen auf den Gesamtprozess und seine Glaubwürdigkeit.

Gewinner und Verlierer

Es ist auch sinnvoll, in der Planungsphase des Partizipationsprozesses zu überlegen, wer sich als Gewinner oder Verlierer des Prozesses betrachten könnte. In jedem Fall sollen diese Gruppen für die Partizipation gewonnen, und gerade der direkte Austausch zwischen den Mitgliedern beider Gruppen kann wertvolle Anregungen für den Prozess liefern.

Medien

In Partizipationsprozessen werden Medienvertreter*innen oft als Interessengruppen betrachtet. **Aber das sind sie nicht.** Sie spielen in einem Partizipationsprozess eine wichtige Rolle, weil sie für Transparenz sorgen, die Prozesse kritisch hinterfragen und Teilnahmebereitschaft auslösen können. Im Idealfall kann ihre Berichterstattung Verbesserungen im Prozess anregen.

Arbeitgeber und Mitarbeiter*innen

Die Arbeitgeber sind diejenigen, die durch die Ergebnisse des Prozesses wirtschaftlich profitieren oder verlieren werden und möglicherweise qualifizierte neue Arbeitsplätze zu fairer Bezahlung schaffen oder auch nicht. Es sind die Arbeitnehmer, deren Arbeitsplätze betroffen sein werden und die die Ergebnisse des Prozesses umsetzen müssen. Die Wertschätzung ihrer Arbeit sichert nicht nur die Qualität, sondern eröffnet auch die Möglichkeit, dass gute Ergebnisse realisiert werden. Sie sind es auch, deren Arbeitsplätze gefährdet werden könnten, wenn der Prozess relevante wirtschaftliche Zusammenhänge nicht berücksichtigt.

Werkzeuge für die Planung von Partizipationsprozessen entwerfen

Um einen partizipatorischen Ansatz zu führen und eine gewisse Veränderung in Kulturerbe-Institutionen zu erreichen, brauchen wir einen **auf den Menschen ausgerichteten Ansatz**. Es ist wichtig, die Interessengruppen aufzulisten, ihre Beweggründe und ihre Hürden für eine Beteiligung zu kennen und ein wirksames Engagement zu konzipieren. Wir erwarten, dass wir irgendwie heterogene Akteur*innen identifizieren, aber um sie effektiv zu erreichen, sollten wir einige Zielgruppen konstruieren. Im Folgenden stellen wir einige Instrumente vor, die nacheinander verwendet werden können, um einen umfassenden und allgemeinen Überblick über die relevanten Interessengruppen eines Projekts zu erhalten, wobei der Schwerpunkt auf den Ehrenamtlichen liegt.

Das erste Werkzeug ist der **Entwurf von Personae**. Eine Persona ist ein Archetyp, ein realistisches Porträt eines fiktiven Individuums. Bei der Gestaltung von Personae vergessen wir nicht, dass der Mensch im Mittelpunkt des gesamten Prozesses steht. Der Prozess hilft, sich auf ähnliche Personen in mehr oder weniger homogenen Gruppen in Bezug auf Verhalten, Motivation, soziodemographische Merkmale und kulturellen Hintergrund zu beziehen. Es ist wichtig, sich auf relevante Details zu konzentrieren, die uns helfen, sie zu verstehen und uns nicht vergessen lassen, dass wir es mit Menschen zu tun haben.

Personae sind fiktiv, aber Sie sollten versuchen, ihnen einen Namen und ein Bild zu geben und zu bestimmen, welches Segment des Publikums / der Interessenvertreter*innen sie vertreten sollen. Es gibt mehrere Vorlagen, die Sie verwenden können (viele von ihnen werden unter der Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht, und Sie können sie direkt verwenden oder anpassen). In jedem Fall sollten Sie sich auf die folgenden Punkte konzentrieren.

Wichtig ist, dass Sie versuchen sollten, einen gemeinsamen Prozess zu entwickeln. Das ist viel erfolgreicher, wenn Sie eine Gruppe zur Erstellung Ihrer fiktiven Charaktere bilden. Auf diese Art und Weise mehr über Ihr Publikum zu erfahren, ist ein Ansatz, der den beliebten "Proust-Fragebögen" sehr nahe kommt. Dies sollte eine sehr freie Übung sein. Eigentlich ist die Vorlage nur ein Vorschlag, um die gemeinsame Arbeit zu koordinieren und den Austausch von Ergebnissen zu erleichtern.

Es gibt nur einige wenige Einschränkungen oder Ratschläge, um diese Übung durchzuführen:

1. Schaffen Sie keine außergewöhnlichen Persönlichkeiten. Natürlich ist jeder Mensch in vielen Dimensionen wirklich außergewöhnlich. Sie sollten jedoch auch versuchen, die durchschnittliche Person in einer bestimmten Zielgruppe zu repräsentieren.
2. Behandeln Sie Ihre Persönlichkeit nicht herablassend, sondern mit Sorgfalt und Zuneigung. Egal, ob es sich um Ehrenamtliche oder andere Gruppen von Stakeholdern handelt, die großzügig mit ihrer Zeit und ihren Fähigkeiten umgehen werden, vergessen Sie nicht, dass Sie sie brauchen. Vergessen Sie nie, die Erfahrungen und Erkenntnisse Ihrer Stakeholder zu respektieren, denn sie sind diejenigen, die Ihnen helfen werden.

Tabelle 6: Was Sie in Ihr Persönlichkeitsprofil aufnehmen sollten und warum

	WAS MAN EINBEZIEHEN SOLLTE	**WARUM**
BILD	Zeichnen Sie ein Bild oder besorgen Sie sich ein Foto einer realen Person, die wie Ihre fiktive Figur aussieht.	Um sich bewusst zu sein, dass es genau diese Person ist, die Sie beschreiben und analysieren.
NAME	Geben Sie Ihrer Persona einen Namen.	Um Mitgefühl für Ihren fiktiven Charakter zu empfinden.
ZIELGRUPPE	Versuchen Sie herauszufinden, zu welcher Zielgruppe Ihre Persona gehört. Denken Sie daran, dass Sie nicht jede Ihrer Engagement- und Kommunikationsaktionen an jede Person im Publikum richten können, also ist es besser, wenn Sie Gruppen mit homogenen Merkmalen identifizieren.	Um zu überprüfen, ob die Person, die Sie darstellen, tatsächlich repräsentativ für eine bestimmte Gruppe ist. Verlieren Sie nicht den Überblick und denken Sie daran, dass Ihr fiktiver Charakter nicht zu einseitig sein sollte (zu perfekt, zu unvollkommen, zu engagiert, zu zurückhaltend, usw.).
WER BIN ICH	Überlegen Sie, ob es sich um einen Mann oder eine Frau handelt, wie alt, Beruf, Wohnort, Nationalität, ethnische Herkunft, Bildungsniveau, Gesundheitszustand usw.	Dadurch können Sie einige der Merkmale verankern, die andere Lücken schließen. Darüber hinaus gibt Ihnen diese erste allgemeine Beschreibung den ersten Hinweis/Warnung, ob Sie eine Person beschreiben, die eventuell außergewöhnlich ist oder nicht.
MEINE PERSÖNLICHKEIT	Definieren Sie hier die herausragenden Persönlichkeitsmerkmale Ihres*r neuen Freund*in Sie können den Big-5-Ansatz verwenden: *Offenheit für Erfahrungen* (*erfinderisch/neugierig* vs. *konsistent/scheu*) *Gewissenhaftigkeit* (*effizient/organisiert* vs. *leichtfertig/sorglos* *Extraversion* (*kontaktfreudig/energetisch* vs. *einsam/zurückhaltend*)	Unsere Persönlichkeit bestimmt unsere Einstellungen und Verhaltensweisen. Der partizipatorische Prozess sollte Wege des Engagements vorwegnehmen und entsprechend kommunizieren. Beispielsweise kann es große Unterschiede in Bezug auf die Schaffung physischer und virtueller Kommunikationsräume und die

	Verträglichkeit (*freundlich/einfühlsam* vs. *herausfordernd/distanziert*) *Neurotizismus* (*sensibel/nervös* vs. *sicher/selbstbewusst*).	Art und Weise der Moderation von Diskussionen oder der Betreuung von Inhalten geben.
MEINE FÄHIGKEITEN	Geben Sie eine detaillierte Beschreibung dessen, was die Persona tun kann und wie. Versuchen Sie, die Fähigkeiten, aber auch die Sozialkompetenzen zu identifizieren.	Um besseres Wissen über die Fähigkeiten zu haben, die diese Person in unsere Organisation einbringen kann. Um besser zu wissen, wie wir mit ihm/ihr interagieren, mit ihm/ihr kommunizieren müssen.
MEINE TRÄUME	Diese Person wird einige Ambitionen haben, was er/sie anstrebt.	Dies wird ein wichtiger Aufhänger sein, um Menschen anzuziehen und auch, um sie nicht zu täuschen.
MEIN SOZIALER HINTERGRUND	Familiäres Umfeld, soziale Schicht, wen diese Person kennt, wie sie mit anderen in der Freizeit, in Vereinen und Verbänden interagiert.	Dies bestimmt das soziale Kapital unserer Person und auch die Menschen, die wir indirekt erreichen können.
3 GRÜNDE, WARUM ICH MICH ENGAGIEREN MÖCHTE	Führen Sie 3 Gründe auf, warum sich die Persona engagieren möchte, d.h. die ihr/ihm Vorteile bringen würden.	Auf diese Weise werden Sie explizit die Motivation und die Triebkräfte seines/ihres Verhaltens ansprechen.
3 GRÜNDE, WARUM ICH MICH NUR UNGERN ENGAGIEREN MÖCHTE	Nennen Sie 3 Gründe, warum die Persona sich nicht engagieren möchte, d.h. die Probleme, die bei ihr/ihm entstehen würden.	Um die Barrieren für seine/ihre Teilnahme und mögliche Vorurteile zu beschreiben.

Quelle: https://www.nesta.org.uk/toolkit/personas/

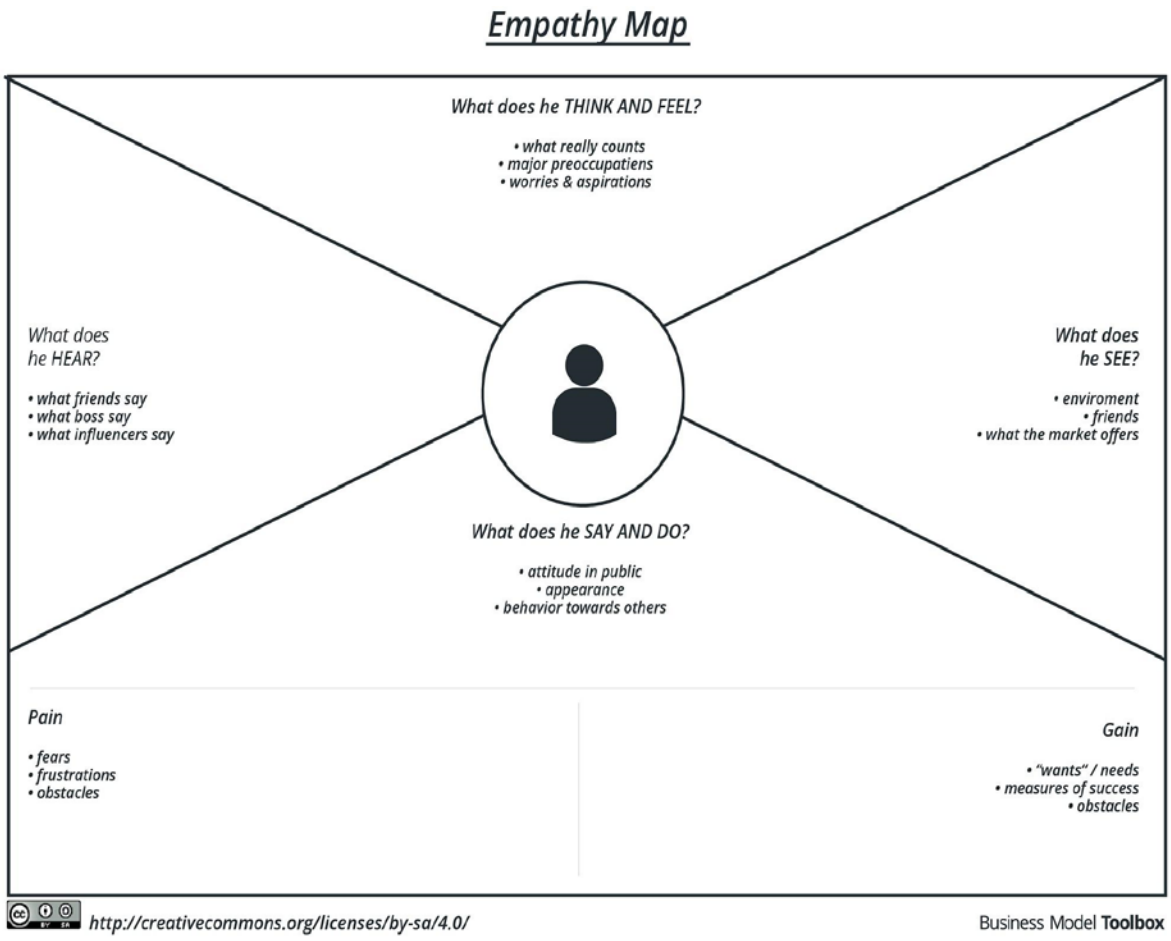
Empathiekarte

Sobald Sie einige Personae haben, können Sie in einigen von ihnen, z.B. bei den Ehrenamtlichen, eine tiefere Reflexion beginnen. Bei diesem Hilfsmittel visualisieren Sie die Persona in 6 verschiedenen Dimensionen, wobei sie noch immer im Zentrum des gesamten Prozesses und im Zentrum der Visualisierung steht.

Tabelle 7: Was Sie in Ihre Empathiekarte aufnehmen sollten

	WAS MAN EINBEZIEHEN SOLLTE	WO

DENKEN UND FÜHLEN	Sorgen, Bestrebungen, Gefühle und Motivationen.	Über sein/ihr Gehirn.
HÖREN	Welche Freund*innen, Chef*innen, Personen sie/ihn beeinflussen und wie.	Über seine/ihre Ohren.
SEHEN	Hintergrund, Freund*innen und die verfügbaren Aktivitäten um ihn/sie herum.	Vor der Persona, Oberfläche/Äußerlich. Direkt vor seinen/ihren Augen.
SAGEN UND TUN	Öffentliche Haltung, Auftreten.	Durch seinen/ihren Mund und seine/ihren Arme.
SORGEN	Ängste, Frustrationen und Hürden.	Im Unbewusstsein der Persona, als Ballast, der ihn/sie am Handeln hindert.
GEWINN	Hoffnungen und Visionen einer Errungenschaft / eines Erfolges für diese Persona.	Vor der Persona, als externer Impulsgeber für das Handeln.



Quelle: Geschäftsmodell-Werkzeugkasten, https://bmtoolbox.net/wp-content/uploads/2016/06/EmpathyMap.jpg

Und schließlich sind Sie bereit, eine umfassende Bestandsaufnahme der relevanten Akteur*innen Ihres Beteiligungsprozesses vorzunehmen. Eine Vorlage für Kategorien von Interessengruppen finden Sie hier: http://www.social-impact-navigator.org/planning-impact/needs/stakeholders/

(Bertelsmann Stiftung und PHINEO, 2013)

Empathiekarten:

https://www.nesta.org.uk/toolkit/experience-map/ (Beispiele nur in englischer Sprache)

Übung Lerneinheit 2

Reflektierend/Aktiv - Individuell/Gruppe - 45min/1h

Stellen Sie sich in einem ersten Schritt einen Partizipationsprozess an einer Kulturerbe-Stätte Ihrer Wahl vor und nutzen Sie die oben beschriebenen Instrumente und Ansätze, um relevante Akteur*innen zu identifizieren. Überlegen Sie in einem zweiten Schritt, wie Sie diese verschiedenen Interessenvertreter*innen in den Beteiligungsprozess einbeziehen können. Sie können diese Übung selbst durchführen (denken Sie an fiktive Charaktere mit unterschiedlichen Interessen, z.B. Eigentümer*innen, Bürger*innen, Investor*innen, Handwerksunternehmer*innen, Handwerksmitarbeiter*innen, Politiker*innen, Bewohner*innen usw.) oder in einer Gruppe, in der jedes Mitglied unterschiedliche Rollen einnimmt.

4.7.3 LERNEINHEIT 3 – EINBEZIEHUNG VON EHRENAMTLICHEN

Da Ehrenamtliche in der Regel bereits eine positive Einstellung zu einer bestimmten Kulturerbe-Stätte oder einem bestimmten Objekt haben, werden Sie in dieser Einheit verschiedene Möglichkeiten kennen lernen, Ehrenamtliche in die Verwaltung und die Erhaltung einer Kulturerbe-Stätte einzubeziehen.

- **Schlüsselprinzipien der Partizipation: Berücksichtigung der Motivation von Ehrenamtlichen**

Das Engagement von Ehrenamtlichen an Ihrer Kulturerbe-Stätte hängt in erster Linie von Ihrer Rechtsform ab: Wenn Ihre Kulturerbe-Stätte als Verein oder soziales Unternehmen organisiert ist, werden Sie sicherlich mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten. Ihr Engagement trägt viel bei und verdient ebenso viel Anerkennung.

Die Arbeit mit Ehrenamtlichen kann ein sehr wertvoller und zufriedenstellender Teil Ihrer Strategie sein, aber sie unterscheidet sich naturgemäß sehr von der Arbeit mit Angestellten. Zunächst einmal haben Ehrenamtliche eine ganz andere Motivation sich zu engagieren, was sich nicht unbedingt mit Ihren Vorstellungen decken muss. Die Motivation und die Erwartungen der Ehrenamtlichen haben sich in den letzten Jahren verändert. Die klassischen Motive "Helfen" und "Pflichtgefühl" werden durch die Motive "kreativer Wille" und "Selbstgestaltung" erweitert. Die Anforderungen an die ehrenamtliche Tätigkeit sind gewachsen. Die Ehrenamtlichen von heute wollen vor allem:

- Spaß und Freude an ihrem Engagement
- mit ihrem Engagement etwas Sinnvolles für die Gemeinschaft tun
- ihre Kompetenzen in das Engagement einbringen, Verantwortung übernehmen, Aufgaben selbst gestalten, sich engagieren und sich aktiv an Entwicklungen beteiligen
- Gelegenheiten für projektbezogene und unterhaltsame Aufgaben
- sich nicht unbedingt sofort und lebenslang für Kulturerbe einsetzen.

- **Vertragliche Vereinbarungen**

Wer ehrenamtlich arbeitet, wer sich also für die Gemeinschaft engagiert, übernimmt Aufgaben, Verantwortung und praktische Tätigkeiten im Interesse des Gemeinwohls und anerkannter ideeller Zwecke. Eine solche Tätigkeit stellt kein Arbeitsverhältnis im rechtlichen Sinne dar. Die ehrenamtliche Tätigkeit unterliegt daher nicht den Bestimmungen des Arbeitsrechts (z.B. Kündigungsschutz). Die Ehrenamtlichenarbeit als relativ frei vereinbarte (mündliche oder schriftliche) Vertragsbeziehung lebt überwiegend von idealistischen Motiven der Ehrenamtlichen und der "Anerkennungskultur" Ihrer Institution.

- **Identifizierung der besten Rollen für die verschiedenen Ehrenamtlichen**

Dies muss nicht unbedingt mit Ihrer Strategie vereinbar sein. Die folgenden Empfehlungen werden Ihnen im Umgang mit Ehrenamtlichen helfen:

- Das Management und die Mitarbeiter*innen Ihrer Kulturerbe-Stätte werden zunächst eine grundlegende Entscheidung treffen, mit Ehrenamtlichen zu arbeiten.
- Sie schaffen Strukturen für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und stellen die notwendigen personellen, räumlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung.
- Die Ehrenamtlichen erhalten eine Aufgabe, die zu ihnen passt. Dabei werden persönliche Wünsche, Interessen, Kenntnisse und Fähigkeiten berücksichtigt.
- Der Aufgabenbereich ist offen für Vorschläge von Ehrenamtlichen im Rahmen ihres Engagements.

- Sie haben eine klare Vorstellung von der/den Aufgabe(n), für die Sie Ehrenamtliche suchen. Inhalt und Zeit sind für eine Ehrenamtlichentätigkeit angemessen.
- Es gibt eine bestimmte Kontaktperson für Ehrenamtliche an Ihrem Standort.

- **Mit unterdurchschnittlichen und überdurchschnittlichen Leistungen von Ehrenamtlichen umgehen**

Sie sollten sich jedoch dessen bewusst sein: Ehrenamtliche sind nicht unbedingt Fachleute in den Bereichen, in denen sie eingesetzt werden, und die Zusammenarbeit erfordert Rücksichtnahme und oft mehr Zeit für das Erklären von Aufgaben. Auch wenn Ehrenamtliche nicht bezahlt werden oder nur eine geringe Aufwandsentschädigung erhalten, erwarten sie dennoch Anerkennung und oft Verständnis für eine besondere Lebenssituation.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die genaue Definition der Aufgaben und Kompetenzbereiche der Ehrenamtlichen. Eine genaue Aufgabenbeschreibung verhindert Missverständnisse, Über- und Unterforderung und wirkt der Unklarheit über die eigenen Aufgaben entgegen. Die Aufgabenbeschreibung kann sich im Laufe der Zeit ändern. Es ist wichtig, dass Sie dies mit den Ehrenamtlichen besprechen und sich gemeinsam auf Änderungen einigen.

- **Eine Atmosphäre der Wertschätzung schaffen**

Die Ehrenamtlichen sind sich ihrer Rolle sehr wohl bewusst und für ihre Aufgaben sensibilisiert. Sie sind nicht an einem Erwerbseinkommen interessiert, sondern an der Anerkennung ihrer ehrenamtlichen Leistung im Austausch mit Gleichgesinnten als Ausgleich für ihre Erwerbstätigkeit. Ihr Engagement soll daher nicht als selbstverständliche Unterstützung dargestellt werden, sondern als wertvoller Beitrag zur Erhaltung des kulturellen Erbes.

Bitte denken Sie auch daran: Für viele Ehrenamtliche ist es wichtig, dass ihre ehrenamtliche Arbeit für sie keine Kosten verursacht. Vergewissern Sie sich, dass alle anfallenden Kosten (Material, Reisen, Porto, Telefon usw.) von Ihrer Einrichtung übernommen werden. Um Ihr Kulturerbe und die Ehrenamtlichen zu schützen, schließen Sie bitte eine Haftpflicht- und Unfallversicherung ab.

- **Konfliktmanagement**

Konflikte lassen sich nicht immer vermeiden; der Anlass mag manchmal banal erscheinen. Sie entstehen oft aus Erwartungen, die nicht erfüllt werden können, sowohl von Ihnen als auch von Ihren Ehrenamtlichen. Die beste Vermeidungsstrategie lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Machen Sie Ihre Strategie zur Erhaltung Ihres kulturellen Erbes sowohl den angestellten Mitarbeiter*innen als auch den Ehrenamtlichen bewusst - Ihre Strategie ist das Vademecum Ihrer Arbeit, auf dem alle Entscheidungen basieren.
- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter*innen und ehrenamtlich Tätigen in Entscheidungsprozesse ein, damit die Entscheidungen von ihnen unterstützt werden.
- Erläutern und erklären sie Entscheidungen.
- Kommunizieren Sie persönlich - ein Gespräch kann 10 E-Mails überflüssig machen.

Lesen Sie mehr über Konfliktmanagement in Lerneinheit 3 des HERITAGE-PRO Moduls 2 zur effizienten Teamarbeit und effektiven interdisziplinären Konfliktlösung.

- **Checkliste für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen**

Es gibt Richtlinien über ehrenamtliche Tätigkeiten in Ihrem Land, die organisatorische und rechtliche Informationen enthalten. Da diese in den europäischen Ländern unterschiedlich sind, können wir hier nur darauf verweisen. Und auch hier sollten Sie Ihren Netzwerken und Kolleg*innen vertrauen, die bereits Erfahrungen auf diesem Gebiet gesammelt haben. Ein Erfahrungsaustausch unter Kolleg*innen kann hier mehr bringen als viele Internet-Recherchen!

Fallstudie: Initiative Römisches Mainz e.V.

Was sind die Hintergründe? Warum wurde die Initiative gegründet?

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. Das Bauvorhaben wurde vom Landesamt für Denkmalpflege Rheinland-Pfalz, Standort Mainz (heute Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz) begleitet.

In fünf Metern Tiefe wurden Ende 1999 zwei archäologisch wichtige Funde unerwartet entdeckt: die Reste eines Heiligtums aus der Römerzeit und eine darunterliegende, rund 700 Jahre ältere Grabstätte aus der Hallstattzeit. Bei den anschließenden archäologischen Ausgrabungen wurden sowohl der Gebäudekomplex des Heiligtums als auch ein Frauengrab des hallstattzeitlichen Gräberfeldes aus den Jahren 680-650 v. Chr. dokumentiert. Die Ausgrabungen dauerten etwa 17 Monate und endeten Anfang 2001.

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 ebenfalls aus dem 1. Jahrhundert stammt, erlitt ein ähnliches Schicksal. Es wurde während der Bauarbeiten unzureichend dokumentiert und unwiederbringlich zerstört. Im Jahr 2001 wuchs 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 wurden der dauerhafte Erhalt des Heiligtums und seine Einbeziehung in die neu errichtete 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 aufwendigen Verfahren abgebaut und um mehrere Meter versetzt. Die daraus entstandenen 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 Bürgerinitiative "Initiative Römisches Mainz e.V." wurde von Bürger*innen der rheinland-pfälzischen Landeshauptstadt Mainz gegründet. Die Initiative basiert auf der ehrenamtlichen Arbeit ihrer Mitglieder und auf Spenden von Besucher*innen. Sie arbeitet eng mit der Stadt und anderen öffentlichen Akteur*innen wie der Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz zusammen. Ziel der Initiative ist es, die römische Stadt Mainz sichtbar und erlebbar zu machen. Sie will auch Interesse und Engagement für die Geschichte der Stadt und der Region wecken. Darüber hinaus unterstützt die Initiative Ausgrabungen, Dokumentationen, Restaurierungen, Ausstellungen und Führungen sowie die Anfertigung und den Druck von wissenschaftlichen und allgemein verständlichen Publikationen durch finanzielle und personelle Unterstützung. Aufgabe des Vereins ist es insbesondere, vorhandene römische Zeugnisse zu erhalten und neue Ausgrabungen zu initiieren. Die Initiative betreibt die Taberna archaeologica, die kostenlos besucht werden kann und bietet auch Führungen an.

Webseite: https://roemisches-mainz.de/

Übung Lerneinheit 3

Aktiv - Individuell/Gruppe - 30 min/1h

Sie verwalten ein Kulturerbe und lokale Ehrenamtliche/Bürger*innen kommen auf Sie zu. Sie wollen sich für die Arbeit an Ihrer Kulturerbe-Stätte engagieren, haben aber keine expliziten Vorstellungen. Beschreiben Sie verschiedene Möglichkeiten, wie sie ihre Interessen und Möglichkeiten der Einbeziehung in die Arbeit an der Kulturerbe-Stätte erkennen können. Welche Probleme könnten dabei auftreten, und wie könnten Sie diese Probleme lösen? Welche Faktoren müssen Sie berücksichtigen?

4.7.4 LERNEINHEIT 4 – METHODEN ZUR ORGANISATION DER BETEILIGUNG UND ZUR BEWERTUNG DES ERFOLGES

In dieser Einheit erfahren Sie, welche verschiedenen Methoden und Instrumente zur Beteiligung von Interessengruppen es gibt (z.B. Treffen, Online-Beteiligung, Interviews, partizipative Workshops etc.) und wie die Beteiligung zur Entwicklung eines weiteren Konzepts genutzt werden kann. Darüber hinaus erfahren Sie anhand ausführlicher Checklisten, welche Kriterien erfüllt sein müssen, um geeignete Standards für eine gute Qualität der Bürgerbeteiligung zu haben.

Das Ziel der hier beschriebenen Methoden, die es Ihnen ermöglichen, Workshops in Ihrer lokalen Gemeinschaft zu organisieren, ist es, Kulturerbe-Manager*innen in der Einschätzung zu unterstützen, was die lokale Gemeinschaft in ihrer Stadt/Umgebung als Kulturgut (materiell und immateriell) wahrnimmt. Um einen wirklich integrativen Ansatz zu gestalten, der auch eine multidisziplinäre technische Komponente und die Wahrnehmung der Stakeholder/Bürger*innen/Gemeinschaft/Ehrenamtlichen berücksichtigt, sollte ein sozio-praktischer Ansatz gewählt werden. Dieser besteht aus einer partizipatorischen Methodik, die den Grundprinzipien des aktiven Zuhörens, der Reflexion und des gemeinsamen Handelns entspricht und in einem ganzheitlichen, partizipatorischen, synergistischen und kontinuierlichen Prozess gestaltet ist. Die Workshops sollen mit einem qualitativen und partizipativen Ansatz durchgeführt werden, so dass verschiedene soziale Gruppen über die Wahrnehmung des Ortes, an dem sie leben, nachdenken. Darüber hinaus sollten sie gebeten werden, gefährdete Kulturerbe-Stätten zu identifizieren und Vorschläge für eine bessere Erhaltung des Kulturerbes zu machen.

Methoden zur Organisation des Beteiligungsprozesses

Wie können Sie beginnen?

Wenn Sie einen Beteiligungsprozess organisieren müssen oder wollen, müssen Sie (und Ihre Teammitglieder) zunächst darüber nachdenken, warum Sie einen partizipatorischen Prozess durchführen wollen und was Sie damit erreichen wollen. Zusätzlich müssen Sie andere Faktoren wie Ihre finanziellen Ressourcen etc. berücksichtigen. Bei der Bearbeitung von Lerneinheit 1 haben Sie bereits einige konkretere Ideen für Ziele der Beteiligung gesammelt. Das Finden der geeigneten Methode hängt von Faktoren ab, die sich von Projekt zu Projekt stark unterscheiden. Diese verschiedenen Formen der Beteiligung schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus und können gleichzeitig angewendet werden, da sie sich gegenseitig ergänzen können.

Allgemeine Anmerkungen:

Gehen Sie zu der folgenden Übersicht, die Sie bereits aus Lerneinheit 1 kennen, und überlegen Sie, welchen Grad an Beteiligung Sie an Ihrem Projekt erreichen möchten und welcher Grad für Ihre Ziele am nützlichsten sein könnte. Berücksichtigen Sie auch die Vor- und Nachteile, Anforderungen und Hürden für die Teilnahme. Sie sollten sich auch über das Ziel und den Rahmen Ihres Projekts im Klaren sein. Wie Sie den Prozess organisieren, hängt vom Grad der Beteiligung ab: **Information, Konsultation oder Kooperation**.

Berücksichtigen Sie auch **Ihre Zielgruppe** - möglicherweise müssen Sie diese auf unterschiedliche Weise mit verschiedenen Beteiligungsformen ansprechen. Sie haben möglicherweise unterschiedliche Kenntnisse, Interessen, Ressourcen usw. Dies hängt von den Merkmalen Ihres Projekts sowie von der Umgebung und dem Standort des Projekts ab. Einen Leitfaden, wie Sie gezielt Informationen bereitstellen können, finden Sie in Lerneinheit 5.

Hier finden Sie sehr gute Methoden und Beispiele für partizipative Prozesse in verschiedenen Ländern: Participedia. Dieses Werkzeug bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Suche zu verfeinern, um die für Ihren beabsichtigten Grad und Stil der Beteiligung am besten geeignete Methode zu finden.

Für detaillierte Methoden, die von der Größe der Gruppe und dem Zweck abhängen, finden Sie hier weitere Methoden: https://www.partizipation.at/methoden.html

Tabelle 8: Beispiele für Beteiligungsprozesse nach dem Beteiligungsspektrum (siehe auch Lerneinheit 1)

	BETEILIGUNGSPROZESSE
INFORMATIONEN (eingleisige Kommunikation von oben nach unten)	Informationen auf Anschlagtafeln/Webseiten, Informationen in sozialen Medien, Flyer, Ausstellungen, Rundschreiben, Informationsveranstaltung, öffentliche Besichtigung usw.
KONSULTATION (wechselseitige Kommunikation, Entscheidung durch die oberste Position)	Interviews, Umfragen, öffentliches Forum, Planspiele, Bürgerkonferenzen, Fokusgruppen usw.
KOOPERATION (gemeinsame Entscheidungen)	Bürgerprojekte, runde Tische, Zukunftswerkstatt, Planungszelle, Mediation, Selbstverwaltung usw.

Quelle: IAP2 (2014).

- Entscheiden Sie, welche Kanäle/Materialien Sie verwenden möchten. Dies hängt von den Ressourcen und Möglichkeiten Ihres Projekts ab.
- Denken Sie über Kommunikationsplattformen nach, mit denen Sie Ihre Zielgruppen erreichen können (lokale Zeitungen, soziale Medien, Broschüren, Ausstellungen, Webseiten usw.) → denken Sie an Ihre Ressourcen!

- Berücksichtigen Sie bei der Präsentation von Informationen die folgenden und allgemeinen Aspekte:

Die wichtigsten Argumente/Informationen an den Anfang stellen

Nennen Sie Ihr wichtiges Argument bzw. Ihre wichtige Information gleich am Anfang. (z.B. Was ist Ihr Ziel mit dem Projekt? Warum ist es wichtig, dass sich Menschen beteiligen?) Die Leser*innen sind in Eile und entscheiden anhand des Titels, ob sie weiterlesen wollen oder nicht. Versuchen Sie, am Anfang kurz aber informativ die W-Fragen zu beantworten: wer, was, wann, wo, warum, wie.

Betonen Sie die Vorteile des Projekts

Betonen Sie die Vorteile oder den Nutzen Ihres Projekts und die beabsichtigte Beteiligung. Was für mögliche Teilnehmer*innen zählt, ist der Nutzen. Machen Sie dem/der Leser*in klar, warum das Kulturerbe-Projekt und der Beteiligungsprozess ihnen Vorteile bringt. Halten Sie sich an die Formel "FAB" (Feature – Advantage – Benefit): Eigenschaften, Vorteile, Nutzen. Ein Beispiel: Historisch bedeutsame Gebäude stehen unter Denkmalschutz (Merkmal). Dies verleiht den Gebäuden einen besonderen Status (Vorteil). Dies wiederum schützt ein Gebäude davor, zerstört zu werden und motiviert Besucher*innen, ein Haus zu besichtigen (Nutzen).

Geben Sie die Zielgruppe(n) für die Informationen an

Welche Bedürfnisse und Sorgen hat die Zielgruppe? Zeigen Sie, wie Sie ihre Interessen widerspiegeln können. Das macht den Text interessant und die Leser*innen bleiben aufmerksam und offen. Wenn Sie sich nicht sicher sind, welche Bedürfnisse die Zielgruppe hat, schreiben Sie mögliche Bedürfnisse auf, die während des Projekts auftreten könnten. Reflektieren Sie diese, und Sie haben eine Grundlage für die inhaltliche Gestaltung. Sie können den Text auch als eine Abfolge von Fragen und Antworten strukturieren.

Sprechen Sie mögliche Teilnehmer*innen direkt an und vermeiden Sie die Wir-Formulierung

Sprechen Sie die Leser*innen immer direkt an. Schreiben Sie nicht: "Unser Projekt wird...". Schreiben Sie lieber: "Sie werden von dem Projekt und der Teilnahme profitieren, denn...". Vermeiden Sie Wörter wie "ich" und "wir" so weit wie möglich.

Schreiben Sie persönlich und anschaulich

Stellen Sie sich den typischen Vertreter*innen Ihrer Zielgruppe(n) vor, und schreiben Sie für ihn/sie. Dadurch wird Ihr Stil persönlicher und lebendiger. Vermeiden Sie eine trockene Fachsprache, sondern schreiben Sie einfach und anschaulich. Überfordern Sie den/die Leser/Leserin nicht mit unwichtigen Details. Unterteilen Sie den Text in klare Absätze und arbeiten Sie mit leicht lesbaren Aufzählungen oder Infokästen.

Formulieren Sie kurze Überschriften, die auf den Punkt kommen und den Nutzen möglicher Zielgruppen hervorheben. Dies setzt auch voraus, dass Sie die Bedürfnisse und Probleme Ihrer Zielgruppen genau kennen.

Verwenden Sie Referenzen, denn sie unterstreichen Ihre Glaubwürdigkeit. Wenn die Leser*innen mehr über Sie, Ihre Erfahrungen und Ihre möglichen Erfolge in der Vergangenheit erfahren, verleiht Ihnen das mehr Glaubwürdigkeit. Benutzen Sie nur echte Referenzen, keine erfundenen!

Berücksichtigen Sie Ihre Projektdauer

Wenn Ihr Projekt und Ihre Teilnahme länger dauern, achten Sie darauf, dass die Inhalte während der gesamten Dauer der Teilnahme nicht veralten. Aktualisieren Sie regelmäßig Informationen und informieren Sie über neue Meilensteine und Entwicklungen. Informationen über Ihr Projekt sollten immer auf dem neuesten Stand sein.

2) Wenn Sie die Teilnahme auf der Grundlage der Konsultation durchführen möchten:

Was ist eine Konsultation?

Eine Konsultation bezeichnet Stellungnahmen. Menschen oder interessierte Gruppen können ihre Meinung zu Vorschlägen oder Ergebnissen auf verschiedenen Ebenen eines partizipativen Prozesses äußern. Eine Konsultation ermöglicht es Bürger*innen und Interessengruppen, ihre Meinungen, Wünsche und Ideen einzubringen. Projektleiter*innen erhalten Rückmeldungen zu früher vorgelegten Entwürfen und Vorschlägen. Konsultationen sind ein wichtiges Mittel für das Verständnis verschiedener Interessen und Bedürfnisse. Sie sind wichtig für eine ausgewogene Entscheidungsfindung.

Insbesondere in informellen partizipativen Prozessen können die Teilnehmer*innen ihre Meinung in verschiedenen Formen zum Ausdruck bringen: Papiere, Umfragen, Flipcharts, Diskussionen etc. Während eines informellen Prozesses kann eine Konsultation besser als ein gemeinsamer Entwicklungsprozess beschrieben werden, bei dem Ideen, Wünsche und Meinungen mündlich oder schriftlich offen vorgetragen werden können. In informellen Prozessen können die Methoden frei gestaltet werden. Die folgenden Empfehlungen sind eher grundsätzlicher Natur und sollten an die spezifische Situation und das Projekt angepasst werden.

Phase 1: Vorbereitung des Konsultationsprozesses

- Ziel des Prozesses:
  - Sie sollten sich intern über das Ziel und die Konsequenzen des Prozesses verständigen (z.B. neue Ideen bekommen, die Akzeptanz eines Projekts erhöhen, das Bewusstsein für ein Problem schaffen)
- Gegenstand der Konsultation:
  - Eine Konsultation sollte sich ausdrücklich auf ein bestimmtes Thema / eine bestimmte Frage / ein bestimmtes Problem beziehen. Dies sollte verständlich und klar formuliert werden. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass alle notwendigen Dokumente, die Auskunft geben, verfügbar sind und die Menschen wissen, wo sie diese Dokumente und Informationen erhalten können.
- Zielgruppe der Konsultation:
  - Im Idealfall sollten alle Beteiligten und interessierten Parteien die Möglichkeit zur Teilnahme haben. Unterschiedliche Interessen sollten so ausgewogen wie möglich vertreten werden.
- Klare Rollen innerhalb des Prozesses:
  - Bevor die Konsultation beginnt, sollte klar sein:

        - An wen richtet sich die Konsultation?
        - Wer bearbeitet die Konsultation?
        - Welche Verantwortlichkeiten/Aufgaben sind mit einer Konsultation verbunden?
        - Wer trifft die Entscheidungen?

- Zeitplan, Daten, Fristen:
    - Eine Konsultation ist glaubwürdiger, wenn die Einladung zu einem frühen Zeitpunkt des Projekts erfolgt. Eine Konsultation sollte so früh wie möglich beginnen, bevor wichtige Entscheidungen getroffen werden. Der zeitliche Ablauf des Prozesses sollte beschrieben werden, und es sollte klar sein, zu welchem Zeitpunkt innerhalb des Prozesses die Konsultation stattfindet.
    - Es braucht Zeit, um Konsultationen umzusetzen, zu integrieren und einzubeziehen. Um einen fairen Prozess zu gewährleisten, sollten die Fristen für die Einreichung und Bearbeitung ausreichend lang sein. Der Zeitrahmen hängt stark von der Komplexität eines Projekts ab, und die Ankündigung kann Tage bis Wochen betragen.
    - Ablauf, Zeithorizont, wichtige Termine und Fristen eines Konsultationsprozesses müssen allen beteiligten Parteien bekannt sein.
- Art der Konsultation:
    - Bei informellen Prozessen ist die Art der Konsultation frei wählbar. Sie können mündlich oder schriftlich erfolgen.
    - Während mündliche Konsultationen innerhalb von Arbeitsgruppen, Stadtversammlungen, Workshops usw. einfacher durchzuführen sind, hat die schriftliche Konsultation den Vorteil, dass sie mehr Transparenz schafft und Missverständnisse vermeiden kann.

Phase 2: Durchführung eines Konsultationsprozesses

- Ankündigung des Konsultationsprozesses
    - Der Prozess sollte frühzeitig angekündigt werden.
- Einladung:
    - Es sollte deutlich werden, warum eine Konsultation durchgeführt wird und wie der Prozess ablaufen wird.
    - Die Einladung kann in verschiedenen Formen veröffentlicht werden: Bekanntmachungsformulare, (lokale) Zeitungen, Websites, Briefe usw. Im Vorfeld ist zu überlegen, wie die Zielgruppen am besten erreicht werden können.
    - Es sollte veröffentlicht werden, welche Organisationen oder Personen zu dem Konsultationsprozess eingeladen wurden.
    - Wenn Sie eine digitale Beratung durchführen wollen, achten Sie auf die Einhaltung der geltenden Datenschutzbestimmungen und nehmen Sie eine entsprechende Klausel in Ihrer Einladung auf.
- Service während des Prozesses:
    - Eine verantwortliche Person sollte für Anfragen zur Verfügung stehen.
- Empfangsbestätigung:
    - Der Empfang jeder Stellungnahme sollte innerhalb einer Woche bestätigt werden.
- Transparenz:

    - Um Komplikationen und Missverständnisse zu vermeiden, sollten alle interessierten Parteien die Meinungen/Aussagen sehen/lesen können. Es sollte von Anfang an kommuniziert werden, ob und wie Menschen Zugang zu diesen Dokumenten haben. Wenn jemand es vorzieht anonym zu bleiben, sollten die Namen entfernt werden.
- Handhabung und Dokumentation
    - Alle beteiligten Parteien sollten die Möglichkeit haben, sich über den Inhalt der Stellungnahmen zu informieren, welche und wie sie in das Projekt aufgenommen wurden und warum andere nicht einbezogen wurden.
    - Es kann nützlich sein, den Konsultationsprozess durch die Veröffentlichung einer Zusammenfassung niederzuschreiben, damit die Öffentlichkeit nachvollziehen kann, wie die Konsultation die Entscheidungsfindung beeinflusst hat.

3) Wenn Sie eine auf Mitbestimmung basierende Teilnahme durchführen wollen:

Die Durchführung der Mitbestimmung erfordert grundsätzlich alle für die anderen Beteiligungsformen beschriebenen Schritte. Der Hauptunterschied besteht darin, dass (alle) beteiligten Parteien das Recht haben, an der Entscheidungsfindung teilzunehmen und abzustimmen. Eines der wichtigsten Dinge, wenn es um Entscheidungen geht, ist die Methode der Entscheidungsfindung.

Grundlegende Fragen müssen vor dem Prozess diskutiert, reflektiert und in transparenter Weise kommuniziert werden. Diese Fragen sind:

- Wer darf entscheiden?
- Wer entscheidet über das, was entschieden wird?
- Wer entscheidet, wie entschieden wird?

Die üblichen Methoden der Entscheidungsfindung sind die Mehrheit und ein Konsensprinzip oder ein Kompromissprinzip. Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile dieser Methoden erläutert.

Mehrheitsentscheidungen

Bei Mehrheitsentscheidungen geht man davon aus, dass die Mehrheit verbindliche Entscheidungen für eine ganze Gruppe oder Gemeinschaft treffen kann. Es gibt Faktoren, die für, aber auch gegen Mehrheitsentscheidungen sprechen.

Vorteile:

- Es ist möglich, schnelle Entscheidungen zu treffen
- Entscheidungen können unter Einbeziehung eines großen Teils der Teilnehmer*innen getroffen werden.
- Mehrheitsentscheidungen vermeiden eine Sackgasse.
- Die Teilnehmer*innen müssen sich nicht in andere Menschen hineinversetzen.

Nachteile:

- Die Teilnehmer*innen können nur verhandeln, bevor die Entscheidung getroffen wird, nicht währenddessen.
- Der Wille von Minderheiten könnte übersehen werden.
- Entscheidungen können nur mit Ja/Nein und Entweder/Oder getroffen werden.

Konsens und Kompromissentscheidungen

Konsens- oder Kompromissentscheidungen bestehen notwendigerweise aus einem Verhandlungsprozess. Dieser Prozess basiert auf dem Austausch von Informationen und zielt darauf ab, alle unterschiedlichen Visionen und Meinungen zu berücksichtigen.

Konsens

Ein Konsens lässt sich am besten als eine Vereinbarung beschreiben, die das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses ist. Das Merkmal eines Konsenses ist, dass alle beteiligten Akteur*innen einem Ergebnis zustimmen. Darüber hinaus wird das Ergebnis positiv bewertet. Während des Prozesses der Konsensfindung waren alle beteiligten Parteien bereit, die Standpunkte der anderen zu verstehen.

Kompromiss

Ein Kompromiss ist das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses, in dem die beteiligten Parteien auf einige ihrer Forderungen verzichten und am Ende eine gemeinsame Entscheidung akzeptieren, obwohl keine Seite alle ihre Forderungen durchgesetzt hat.

Vorteile:

- Unterschiedliche Meinungen und Präferenzen werden berücksichtigt
- Es können mehr Entscheidungen getroffen werden als mit Mehrheitsentscheidungen (wenn/dann; beides/und)
- Es gibt keinen "Verlierer" und keinen "Gewinner".

Nachteile:

- Die beteiligten Parteien müssen in der Lage sein, andere Positionen zu verstehen und andere Positionen zu vertreten.
- Der Prozess der Konsens-/Kompromissfindung benötigt viel Zeit und Ressourcen.

Ausnahmen bezüglich der COVID-19-Pandemie: Bürgerbeteiligung wird digital - allgemeine Informationen zum Prozess der digitalen Beteiligungsveranstaltung auf Basis der praktischen Erfahrungen während der COVID-19-Pandemie.

Die COVID-19-Pandemie war auch eine Herausforderung für die Bürgerbeteiligung und zeigte die Notwendigkeit von digitalen Formaten der Bürgerbeteiligung. Versammlungen können nicht so durchgeführt werden, wie wir es alle gewohnt sind: Diskussionsformate oder Bürgerworkshops sind notiert oder nur in eingeschränkter Form machbar. Doch es gibt weitere Alternativen: Die digitale Beteiligung von Bürgern und anderen Stakeholdern. Digitale Beteiligungsformate bieten einen Raum für Informationen und persönlichen Austausch sowie Feedback und verschiedene Verbesserungsideen. Neben den bekannten positiven Effekten zur Vermeidung von Ansteckungen bieten digitale Formate und Methoden der Bürgerbeteiligung weitere Vorteile: Bürgerinnen und Bürger können sich bequem von zu Hause aus beteiligen, ohne zu reisen - das ist weniger zeitaufwendig und leicht zugänglich. Langfristig gesehen können digitale Formate jedoch die Vielfalt der verschiedenen Beteiligungsmöglichkeiten nicht ersetzen - sie sollten als zusätzliches Instrument der Beteiligung gesehen werden, das Vor- und Nachteile bietet.

Darüber hinaus war das Projekt HERITAGE PRO selbst von der Pandemie betroffen und veranstaltete im April 2021 ein digitales zweitägiges Trainingscamp mit 40 Teilnehmern aus ganz Europa. Dieses interdisziplinäre Trainingscamp für junge Fachkräfte richtete sich an Wissenschaft und Handwerk, die in

der Erhaltung und Pflege des kulturellen Erbes arbeiten. Es zielte darauf ab, Menschen aus verschiedenen beruflichen Disziplinen, sowohl akademisch als auch nicht-akademisch, zusammenzubringen. Durch den Kontakt der verschiedenen Disziplinen wurde ein Verständnis für die unterschiedlichen Denkweisen, Ausbildungen, Erwartungen und Arbeitsstile geschaffen. Letztlich wurde die Zusammenarbeit bei der Erhaltung des kulturellen Erbes gestärkt. Durch die Verlagerung in ein digitales Format fand die Arbeit in digitalen Arbeitstafeln, Videokonferenzen und digitalen Pausenräumen statt. Schauen Sie sich das Konzept des digitalen HERITAGE PRO-Trainingscamps an - viele wichtige Informationen, Empfehlungen und Erfahrungen zur Planung und Durchführung von digitalen Veranstaltungen finden Sie auch dort. Da dieses Camp jedoch nicht primär auf Bürgerbeteiligung ausgerichtet war, geben wir Ihnen im folgenden Teil einige kritische Informationen, die bei ähnlichen Anlässen verwendet werden könnten.

Die Bertelsmann Stiftung hat auf Basis von Praxiserfahrungen einen Leitfaden mit einigem Basiswissen zur digitalen Bürgerbeteiligung in Kommunen entwickelt. Da dieser Leitfaden nur in deutscher Sprache vorliegt (siehe Link), werden hier die wichtigsten Faktoren der digitalen Beteiligung beschrieben. Bitte beachten Sie, dass die zuvor genannten Methoden zur Organisation eines Beteiligungsprozesses noch zu berücksichtigen sind.

Ablauf eines digitalen Umsetzungsprozesses:

Wesentliche Punkte, die ein digitales Format im Allgemeinen berücksichtigen sollte:

- Kurze Programmpunkte
- Verschiedene Ebenen der Interaktion und Methoden
- Mehrere kurze Pausen sollten eingeplant werden

Empfehlungen für den Ablauf und die Phasen einer digitalen Beteiligungsveranstaltung basierend auf den Erfahrungen der Bertelsmann Stiftung mit digitalen Bürgerdialogen (2021: S. 10-11):

PHASE 1 Begrüßung, Einführung, (digitale) Befragung im Plenum (15 Min.)

Zielsetzung und Inhalt

Was ist das Ziel des Digitalen Bürgerdialogs? Wie ist die Meinung der Teilnehmer zu dem gewählten Schwerpunktthema des Dialogs? Wie ist die Stimmung? Eine Begrüßung durch die Stadtspitze bietet Wertschätzung und Orientierung für die Ziele der Teilnahme. Mittels Handzeichen wird die Stimmung der Teilnehmer ermittelt, mittels digitaler Umfragen die Meinung zum Thema. Je nach Schwerpunkt des Themas ist hier bereits ein erster kurzer Input möglich.

Empfehlung

Diese erste Phase sollte nicht länger als 20 Minuten bzw. 25 Minuten dauern, wenn eine erste Eingabe geplant ist.

PHASE 2 Kleingruppenarbeit: Erfahrungsaustausch (20 Min.)

Zielsetzung und Inhalt

Was treibt mich persönlich bei dem Thema an? Welche Fragen verbinde ich damit? Wie schätze ich die Situation ein? Welche Probleme/Herausforderungen sehe ich? Welche Chancen? Das ist der erste Schritt in einem gemeinsamen Dialog. Zwischen fünf und acht Personen kommen in digitalen Kleingruppen zusammen. Die Kleingruppen können auch thematisch organisiert werden. Eine zentrale Leitfrage hilft, den Fokus auf das Ziel zu halten. Kleingruppenmoderatoren unterstützen die Kleingruppen. Sie strukturieren die Diskussion und melden sich im Plenum zurück, gegebenenfalls ergänzt durch Bürgerstimmen.

Empfehlung

Es hat sich bewährt, Vertreter aus der Verwaltung der Kommunen als Kleingruppenmoderatoren einzusetzen. Sie lernen, digitale Gruppen zu moderieren und sorgen durch ihre Teilnahme dafür, dass die Anregungen der Bürger nach dem Dialog nicht verloren gehen, sondern weiterverfolgt und in das Verwaltungshandeln integriert werden.

Hinweis: Beim digitalen HERITAGE PRO Trainingscamp hatten wir 5 kleine Arbeitsgruppen mit bis zu 8 Teilnehmern, und jede Gruppe wurde von einem Moderator aus der HERITAGE PRO Partnerschaft unterstützt. Es ist zwingend notwendig, die Gruppen anzuleiten und ihnen eine Arbeitsstruktur zu geben!

PHASE 3 Kurzberichte, Diskussion, Information im Plenum (20 Min.)

Zielsetzung und Inhalt

Die Arbeitsgruppen kehren in das digitale Plenum zurück. Die Arbeitsgruppenmoderatoren berichten kurz über die Ergebnisse "ihrer" Gruppe. Nun geht es darum, sich gegenseitig zuzuhören, die Sichtweisen der anderen kennenzulernen und gemeinsame Erkenntnisse zu sammeln: Welche Themen und Fragen sind den Bürgern besonders wichtig? Je nach Thema des Dialogs können an dieser Stelle ergänzende Zahlen, Daten und Fakten geliefert werden. Denkbar ist auch, dass die Stadtspitze und/oder kommunale Entscheidungsträger das Gehörte kurz bewerten.

Empfehlung

Digitale Plenarphasen sollten nicht zu lang sein. Kurze Statements und Einführungen, ggf. ergänzende Stellungnahmen und natürlich Pausen sind von Vorteil, damit alle Teilnehmer - Bürger und Entscheider - bei der Sache bleiben können. Dies ist vor einem Bildschirm oft anstrengender als von Angesicht zu Angesicht in einem Raum.

PHASE 4 Kleingruppenarbeit: Entwicklung erster Ideen für Verbesserungen (30 Min.)

Ziele und Inhalte

Eine zweite Arbeitsgruppenphase bietet die Möglichkeit, den Übergang von der Problem- und Aufgabenbeschreibung zu möglichen Lösungen zu schaffen. Wiederum in kleinen Arbeitsgruppen von bis zu acht Personen sammeln die Bürgerinnen und Bürger Lösungsvorschläge und entwickeln erste Ideen und Vorschläge für Verbesserungen. Die Moderatoren halten die Ergebnisse fest.

Empfehlung

In kurzer Zeit sammeln die Bürger Ideen. Wie weit sie zusammenkommen können, hängt von der Aufgabenstellung ab. Es kann sein, dass es für manche Themen noch zu früh für konkrete Lösungen ist und es eher darum geht, den Bedarf z.B. aus einer neuen Perspektive zu differenzieren und eine Aufgabenliste zu erstellen. Oder einen Folgeprozess zu initiieren. Dennoch sollte die Fragestellung so konkret wie möglich formuliert werden, auch wenn es zunächst nur ein Teilschritt ist.

Hinweis: Das digitale HERITAGE-PRO-Trainingscamp verwendete digitale Konzepttafeln, um die Gruppenarbeit zu erleichtern. Diese digitalen Arbeitstafeln bieten eine breite Palette von Möglichkeiten: Haftnotizen, Einbettung von Bildsandvideos, Mind-Mapping, Umfragen etc. Mehr Informationen dazu finden Sie im Konzept des digitalen Trainingscamps. Es hängt jedoch stark von Ihren allgemeinen Überlegungen und Zielen Ihres Beteiligungsprozesses (siehe Anfang dieses Kapitels) ab, welche Art der Arbeitsstruktur Sie bevorzugen, um Ihre Ziele in einer digitalen Umgebung am besten zu erreichen.

PHASE 5 Kurzberichte, Diskussion, Feedback, Umgang mit den Ergebnissen, ggf. Umfragen (20 Min.)

Zielsetzung und Inhalt

Die Kleingruppen kehren in das digitale Plenum zurück. Die Moderatoren berichten kurz über die Ergebnisse "ihrer" Gruppe. BürgerInnen und lokale VertreterInnen erhalten einen Überblick über die Ideen und

Vorschläge. Kommentare und Fragen aus dem Chat sollten ins Plenum eingebracht werden. Parallel dazu kann eine digitale (Live-)Umfrage erstellt werden, um die Meinungen und Prioritäten der gesamten Gruppe zu sammeln. Die Stadtführung gibt Feedback zu den Vorschlägen und Ideen: Wie werden die Ideen erfasst und dokumentiert? Wie wird mit den Ideen umgegangen? Was sind die nächsten Schritte?

Empfehlung

in kleiner Dokumentation und veröffentlicht. Die Teilnehmer freuen sich, wenn sie diese per E-Mail erhalten. Mit Hilfe der Kleingruppenmoderatoren werden eventueller Handlungsbedarf oder klemmende Beiträge auf den Punkt gebracht. Zusätzlich können Meinungsabfragen durchgeführt werden, z.B. durch (digitale) Umfragen. Diese helfen, sich auf wichtige Handlungspunkte für einen Folgeprozess zu konzentrieren.

PHASE 6 Abschluss und Auswertung des Bürgerdialogs (5 Min.)

Zielsetzung und Inhalt

Am Ende muss klar sein, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird und was die nächsten Schritte sein werden. Die Organisatoren des Prozesses sollten ein Statement abgeben. Sie sollten an dieser Stelle auch Dank und Anerkennung für die Zeit aussprechen, die sich alle Beteiligten für die Dialogarbeit genommen haben.

Empfehlung

Eine digitale Umfrage mit Evaluationsfragen zum Dialogformat gibt den Veranstaltern Feedback zu ihrer Arbeit und hilft, digitale Formate in Zukunft weiterzuentwickeln.

Alle diese Informationen, wenn aus Bertelsmann Stiftung 2021: S. 10ff.

Die weiteren Ansätze zur Identifizierung von Zielgruppen oder unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation mit Stakeholdern sollten gleichermaßen auf digitale und nicht-digitale Formate der Beteiligung angewendet werden. Weitere Informationen dazu finden Sie im HERITAGE-PRO Leitfaden und Toolkit. Weitere Informationen und Erfahrungen zu digitalen Formaten finden Sie auch im digitalen HERITAGE-PRO Trainingscamp-Konzept.

Checklisten

Mit den folgenden Checklisten können Sie gute Voraussetzungen und die Qualität für erfolgreiche Beteiligungsprozesse sicherstellen. Die Abkürzung bezieht sich auf die drei Beteiligungsformen i = Information, k = Konsultation, m = Mitbestimmung.

Checkliste für Rahmenbedingungen partizipativer Verfahren

	Rahmenbedingungen partizipativer Verfahren	i	k	m
	TeilnehmerInnen			
☐	Alle relevanten Interessensgruppen sind am Verhandlungstisch ausgewogen vertreten.			x
☐	Bei der Zusammensetzung der Gruppe werden Erfordernisse des Gender Mainstreaming beachtet (z. B. ausgewogene Besetzung der Gremien mit Frauen und Männern).		x	x
☐	Vorgespräche mit Gruppen und Einzelpersonen über Prozess- und Rollenverständnis werden geführt.			x
☐	In den Vorgesprächen wird der mögliche Nutzen der Beteiligung erörtert.		(x)	x
	Commitment der Entscheidungsträger			
☐	Die Unterstützung durch Politik und Verwaltung soll abgeklärt und nach Möglichkeit sichergestellt werden.	x	x	x
☐	Die InitiatorInnen bemühen sich um eine Zusage nachgeschalteter EntscheidungsträgerInnen, dass diese die Ergebnisse des partizipativen Verfahrens berücksichtigen und ihre Entscheidungen v. a. bei Abweichungen begründen werden.		x	x
	Ergebnisse			
☐	Die Einfluss- und Aktionsmöglichkeiten für die Beteiligten sind für alle klargestellt.	x	x	x
☐	Es ist geklärt/vereinbart, wer im Verfahren oder danach was entscheidet (wo liegt welche Entscheidungskompetenz).	x	x	x
☐	Allen Beteiligten ist bekannt, ob die Ergebnisse verbindlich oder unverbindlich sein werden.	x	x	x
☐	Die Beteiligten sind darüber informiert, was mit den Ergebnissen des Verfahrens geschehen wird.	x	x	x
☐	Das Ergebnis des Verfahrens ist offen – es besteht Gestaltungsspielraum.		x	x
	Zeit			
☐	Ein klarer, ausreichend bemessener zeitlicher Rahmen ist gegeben.	x	x	x
☐	Zeitliche Flexibilität für unerwartete Ereignisse während des Verfahrens ist gesichert.		(x)	x
☐	Es ist sichergestellt, dass der Zeitaufwand für alle Beteiligten, v. a. auch für ehrenamtliche TeilnehmerInnen, abschätzbar und akzeptabel ist.		x	x
☐	Die Einbindung der Betroffenen in den Entscheidungsfindungsprozess erfolgt so frühzeitig, dass der Gestaltungsspielraum genützt werden kann.		x	x
	Geld			
☐	Ausreichende Finanzmittel sind sichergestellt.	x	x	x
☐	Es gibt Regeln für den Bedarf und die Verteilung der Finanzmittel.		x	x
☐	Für bürgerschaftliches Engagement gibt es finanzielle oder anderweitige Anerkennung.			x
☐	Ein Reservebudget für unerwartete Ereignisse während des Verfahrens ist vorgesehen (z. B. für zusätzliche Sitzungen, Gutachten, etc.).		x	x
	Weitere Ressourcen und Informationen			
☐	Die Ressourcen, die den Machtausgleich während des Verfahrens herstellen, werden bereitgestellt (z. B. Informationen, Geld).			x
☐	Alle Beteiligten bekommen ausreichende Informationen zu Inhalt und Prozess des Verfahrens.	x	x	x
	Prozesssteuerung			
☐	Professionelle AnsprechpartnerInnen sind bestellt/beauftragt.	x	x	x
☐	Eine unabhängige, kompetente Prozesssteuerung ist bestellt/beauftragt.		(x)	x
	Prozessdesign			
☐	Das Veranstaltungs-/Prozessdesign ist individuell an das Thema und an die verfügbaren Budgetmittel angepasst.	x	x	x
☐	Formale und informelle Prozesse sind aufeinander abgestimmt (z. B. Schnittstellen zur politischen Ebene sind geklärt).	x	x	x
☐	Bei Verfahren, für deren Verlauf das Interesse der Öffentlichkeit förderlich ist, wird versucht, dieses Interesse zu wecken (Öffentlichkeitsarbeit, etc.).	x	x	x
	Vorklärungen			
☐	Die organisatorischen Rahmenbedingungen sind geklärt (z. B. Rollenaufteilung, Rahmen und Ort der Treffen der TeilnehmerInnen, etc.).	x	x	x
☐	Die Ausgangslage ist analysiert.	x	x	x

Checkliste für Qualitätskriterien partizipativer Verfahren

Gute partizipative Verfahren zeichnen sich durch folgende Qualitätskriterien aus. Diese sollen v. a. durch die Prozesssteuerung (MediatorInnen, ProzessbegleiterInnen) sichergestellt werden.

	Qualitätskriterien	i	k	m
	Prozesssteuerung			
☐	Das Verfahren wird durch eine Prozesssteuerung professionell geleitet.	x	x	x
☐	Kontinuierliche Reflexion und Supervision über den Prozess und den Inhalt finden statt.	x	x	x
☐	Auf Methodenvielfalt innerhalb des Prozesses wird geachtet.			x
☐	Auf die Kontinuität des Arbeitsflusses wird geachtet.			x
☐	Der Verfahrensablauf wird gut organisiert (Zeitplan, Tagungsräume, Protokollierung, etc.).	x	x	x
	Umgang mit Informationen und Wissen			
☐	Ergänzendes ExpertInnen(wissen) wird – wenn erforderlich – verfügbar gemacht, damit die Entscheidungen auf fachlicher Basis getroffen werden können.	x	x	x
☐	Alle für den Prozess relevanten Informationen werden den Beteiligten rechtzeitig zur Verfügung gestellt.	x	x	x
☐	Das Verfahren wird nachvollziehbar dokumentiert (Protokolle, Zwischenberichte, etc.).	x	x	x
☐	Flexibilität in Bezug auf Rahmenbedingungen und Verhandlungsgegenstand im Prozess soll gegeben sein.		(x)	x
	Spielregeln/Umgang miteinander			
☐	Die Prozesssteuerung sorgt für klare Spielregeln, Vereinbarungen betreffend Ablauf, Rollen, Rechte und Pflichten der Beteiligten, Entscheidungsmodus innerhalb des Verfahrens (konsensuale Entscheidungen, Mehrheitsentscheidungen, etc.).			x
☐	Die Prozesssteuerung legt mit den Beteiligten Regeln betreffend die Gruppenkultur fest: fairer Umgang miteinander und mit dem im Prozess erworbenen Wissen, offene Atmosphäre.			x
☐	Alle Meinungen werden im Verfahren gehört und diskutiert.			x
☐	Unterschiedlichen Ansprüchen, Beiträgen und Sichtweisen wird im Verfahren Rechnung getragen.			x
☐	Während des Verfahrens herrscht Klarheit über die Rollen aller Beteiligten (z. B. wer spricht für wen mit welcher Handlungsbefugnis).	x	x	x
☐	Das Vertrauensverhältnis soll gestärkt werden, damit ein höherer Grad an Verbindlichkeit der Ergebnisse entsteht.			x
☐	Auf personelle Kontinuität und die Integration neuer TeilnehmerInnen wird geachtet.			x
☐	Das Zeit-Nutzen-Verhältnis ist für alle Beteiligten akzeptabel.			x
☐	Der Einsatz finanziell nicht abgegoltener Ressourcen wird transparent gemacht.			x
☐	Die Aufteilung der Finanzmittel wird sichtbar gemacht.			x
	Kommunikation und Umsetzung der Ergebnisse			
☐	Zur Umsetzung der Ergebnisse und deren Kontrolle sollen tragfähige Strukturen geschaffen werden.			x
☐	Alle Beteiligten verpflichten sich dazu, dass das Ergebnis als gemeinsame Leistung präsentiert wird.			x
☐	Die Kommunikation der Entscheidung (der Ergebnisse) wird gemeinsam vereinbart.			x
☐	Es erfolgt eine kontinuierliche abgestimmte Kommunikation über den Prozess nach außen.	(x)	(x)	x

Quelle beider Check-Listen: https://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Arbeitsblaetter_neu/publikation_arbeitsblaetter.pdf S. 7-8.

Fallstudie 2: Partizipative Prozesse in der Praxis – ein Beispiel aus Bamberg

Interview mit Patricia Alberth, Leiterin des UNESCO-Welterbezentrums in Bamberg:

Das UNESCO-Welterbezentrum in Bamberg hat 2016 einen partizipativen Prozess für die Einrichtung eines neuen Besucherzentrums im Welterbegebiet eingeleitet. In einer Stadt, die seit vielen Jahren mit dem Tourismus konfrontiert ist, beschloss Patricia Alberth, Leiterin des UNESCO-Welterbezentrums in Bamberg, die Bürger*innen in den Planungsprozess einzubeziehen, um das Besucherzentrum nicht nur als touristische Attraktion zu etablieren, sondern es auch für die Bürger*innen gleichermaßen attraktiv zu machen. Der Planungsprozess dauerte insgesamt 3 Jahre, wodurch ein hohes Bewusstsein für das kulturelle Erbe der Stadt geschaffen und noch stärker im Bewusstsein der Stadtbevölkerung verankert wurde.

HERITAGE-PRO: Warum glauben Sie, dass partizipatorische Prozesse einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung des Kulturerbes leisten?

Patricia Alberth: Unsere Erfahrung zeigt, dass wir durch den Beteiligungsprozess Zugang zu einem großen Wissenspool erhalten haben, der für die Entwicklung unseres Besucherzentrums immens wichtig war. Wir haben die Bürger*innen, Gruppen und Initiativen gefragt, was sie an einem Besucherzentrum interessiert. Diese Interessen wurden mit Expert*innen wie Restaurator*innen sowie Vertreter*innen aus Forschung, Verbänden, dem Stadtarchiv, Museen, den Dombauwerken, Interessengruppen und der örtlichen Industrie- und Handelskammer ausgewertet. Dadurch konnten wir einerseits viele Bürger*innen für ihr kulturelles Erbe begeistern. Zum anderen haben wir das Wissen aus den unterschiedlichsten Fachbereichen gesammelt, um zu zeigen, welchen Wechselwirkungen das Kulturerbe unterliegt und wie viel unterschiedliches Wissen zu seiner Erhaltung notwendig ist. Auch für uns im Welterbezentrum war dies eine sehr gute Erfahrung, denn unser Wissen wurde durch Kenntnisse ergänzt, die wir aufgrund unserer inhaltlichen Ausrichtung selbst nicht haben konnten.

Welches waren die wichtigsten Barrieren/Probleme, denen Sie in den von Ihnen geleiteten partizipativen Prozessen begegnet sind, und wie sind Sie damit umgegangen?

Die Notwendigkeit eines Besucherzentrums wurde in der Stadtöffentlichkeit zunächst nicht gesehen und kritisch reflektiert. Wir stellten auch fest, dass Einrichtungen mit sich überschneidenden Inhalten (z.B. Museen) einen ausgeprägten Wettbewerb anstrebten, was die Kommunikation nicht einfacher machte. Auch bei Eigeninteressen war es manchmal schwierig, z.B. sahen die Tourismusexpert*innen das Besucherzentrum zunächst als Konkurrenz zu ihren eigenen Informationsangeboten. Dies waren die spürbaren Barrieren.

Natürlich gab es auch zahlreiche unausgesprochene Barrieren, wie z.B. ältere Kolleg*innen, die unsere Initiative als einen Angriff auf ihre eigene langfristige Arbeit interpretierten. Dann hatten wir es mit geschlechtsspezifischen Problemen zu tun und auch mit Unruhestifter*innen, deren spezifischen Interessen nicht immer nachvollziehbar waren.

Im Nachhinein war es die richtige Entscheidung, eine externe, auf Ausstellungskonzepte spezialisierte Institution mit der Sammlung und Bewertung der Anforderungen zu beauftragen. Diese Institution agierte wie ein Filter, sammelte Vorschläge, Ideen und Anforderungen, bewertete sie aus der Sicht der Ausstellungsgestalter*innen mit einem neutralen Blick "von außen" und legte schließlich einen Vorschlag vor.

Können Sie die Erfolgsfaktoren Ihrer Initiative identifizieren?

Es war sicherlich hilfreich, dass das Besucherzentrum auf politischer Ebene schon lange als Notwendigkeit für die Stadtentwicklung angesehen worden war. So wurde die Entwicklung des Besucherzentrums als ein klares und nicht verhandelbares Ziel definiert. Diese Definition beinhaltete auch, dass es nicht nur Informationen für externe Besucher*innen, sondern auch für die Einwohnerschaft selbst bereitstellen sollte. Dies ist wichtig, da Bamberg einen erheblichen Zuwachs hat und daher die Notwendigkeit besteht, diese Neubürger*innen in die Geschichte der Stadt zu integrieren.

Die Beauftragung einer externen Institution bei der Umsetzung des Prozesses bedeutete, dass die Kolleg*innen dort als professionelle Ausstellungsgestalter*innen agierten und aus ihrer fachlichen Sicht argumentierten. So war das Ergebnis von Anfang an auf das Ziel ausgerichtet, und einzelne Interessen waren nie in Gefahr, die Oberhand zu gewinnen. Die freche Gestaltung unseres Zentrums war auch eine Art Überraschung, weil es nicht den Erwartungen entsprach und deshalb auf eine andere Art und Weise diskutiert wurde.

Der Prozess erfolgte in fünf Schritten:

- klare Kommunikation der nicht verhandelbaren Anforderungen
- Zusammenstellung verschiedener Ansichten
- öffentliche Ausstellung der Ansichten als Prozess zur Rückversicherung, vorbereitet durch den externen Dienstleister
- Präsentation und Genehmigung des endgültigen Konzepts im Stadtrat
- Umsetzung

In der aktuellen Ausstellung gibt es viele Hinweise auf die Teilnehmer*innen am Prozess mit dem Angebot, sich dort weiter zu informieren, d.h. die Teilnehmer*innen befinden sich direkt in der Ausstellung.

Welche Fähigkeiten und Einstellungen sind Ihrer Meinung nach wichtig für einen/eine Kulturmanager*in, der/die solche Prozesse leitet und koordiniert?

In unserem Fall ging es um die Einrichtung einer Kommunikationseinrichtung, aber das vermittelte Wissen ist auch ein Beitrag zur Erhaltung des kulturellen Erbes, weil es uns für die Werte sensibilisiert. Nach den Erfahrungen mit unserem Besucherzentrum möchte ich die folgenden Kompetenzen hervorheben:

- Zunächst einmal muss man akzeptieren, dass man nicht über das gesamte Wissen verfügt, das zur Lösung einer so komplexen Aufgabe mit vielen verschiedenen Komponenten, die verschiedene Fachbereichen betreffen, notwendig ist.
- Sie erfordert eine wertschätzende, respektvolle Grundhaltung gegenüber allen Beteiligten, in der internen und externen Kommunikation.
- Es war richtig von Anfang an klarzustellen, dass es nicht um den Tourismus geht, sondern um den Schutz und die Interpretation unseres kulturellen Erbes, das einen großen sozialen und identitätsstiftenden Wert für unsere Bürger*innen hat.
- Kulturmanager*innen brauchen Unterstützer*innen, Partner*innen mit professioneller Reputation, deren Fachkompetenz unbestreitbar ist.
- Die Einbeziehung der Medien ist sehr wichtig, sie schafft Transparenz. Das bedeutet zum Beispiel auch, dass zum Verständnis der Medienvertreter*innen Begleitmaterialien erstellt werden müssen oder dass die Aufmerksamkeit auf kleinere Themen gelenkt werden muss. Wir waren immer dankbar für eine gute Berichterstattung, und wir haben unseren Medienvertreter*innen mitgeteilt, dass wir uns darüber gefreut haben.

- Am Anfang hat uns die Erstellung von möglichst umfangreichen Partnerlisten sehr geholfen. Diese listeten sowohl Einzelpersonen als auch Institutionen auf, die einen Beitrag leisten konnten.
- Mit einem externen Dienstleister haben wir professionelle Ausstellungsgestalter eingebunden. Dadurch wurde sichergestellt, dass Entscheidungen auf der Grundlage der Fachkompetenz und nicht auf der Grundlage anderer Faktoren getroffen wurden.
- Wir haben versucht, alle, die es wollten, unabhängig von Funktion oder Status, einzubeziehen.
- Es erwies sich als hilfreich, dass wir auf "Unruhestifter" im Beteiligungsprozess vorbereitet waren, z.B. auf Menschen, für die ihre speziellen Interessen wichtiger waren als die Ziele des Projekts.
- Es gibt einige persönliche Eigenschaften, die hilfreich sind: Zuhören, Kommunizieren, Engagement, Objektivität, Handeln ohne Allüren.
- Man muss eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Beziehung zu externen Partner*innen aufbauen, in unserem Fall zu den Ausstellungsorganisator*innen.
- Wir haben diesen mitgeteilt, dass das Ergebnis mit Freude und Vergnügen erreicht wurde.

Haben Sie jemals Indikatoren verwendet, um zu wissen, wie effektiv der Prozess war?

Eine Effizienz- und Qualitätsprüfung und damit eine Rechtfertigung steht für uns nicht im Vordergrund, abgesehen von einem zusammenfassenden Beitrag zum Jahresbericht der Stadt Bamberg. Wir wissen aber auch, dass in finanziell schwierigen Zeiten Indikatoren benötigt werden, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Wir würden die folgenden qualitativen und quantitativen Indikatoren benutzen:

- Zufriedenheit der Partner*innen: Wer möchte wieder mit uns zusammenarbeiten?
- Neue Kontakte: Wer kommt (wieder) zu uns, z.B. mit Projektvorschlägen?
- Auswertung der Berichterstattung als Feedback zu unserer Arbeit
- Zitieren: Wo werden wir als gutes Beispiel zitiert?
- Anzahl der Delegationen, die zu uns kommen, um Bamberg und unser Besucherzentrum als ein gutes Beispiel anzusehen.
- Soziale Medien: Die Analysewerkzeuge der sozialen Medien erlauben eine gute quantitative Bewertung der Informationen.
- Erwähnung im Jahresbericht der Deutschen UNESCO-Kommission
- Aufnahme in Pariser UNESCO-Publikationen
- Einladungen zu Konferenzen und Seminaren als Ressource für Fachthemen
- Einladungen des Internationalen Rates für Denkmalpflege (ICOMOS).

(Das Interview wurde am 17.6.2019 von der HERITAGE-PRO-Koordinatorin Dr. Karin Drda-Kühn geführt und von Frau Patricia Alberth zur Veröffentlichung freigegeben).

Übungen Lerneinheit 4 - Methoden zur Organisation der Beteiligung und zur Bewertung des Erfolgs von Beteiligungsprozessen

Übung 1

Reflektierend - Individuell/Gruppe - 15 min

In Lerneinheit 2 analysierten und identifizierten Sie Interessenvertreter*innen und deren Interessen, die möglicherweise in einen Beteiligungsprozess für eine Kulturerbe-Stätte Ihrer Wahl eingebunden sind. Nun machen Sie ein Brainstorming über Ihre Ziele. Wie würden Sie eine/n bestimmte/n Interessenvertreter*in ansprechen? Welches Format würde sich am besten für Ihr Projekt eignen?

Übung 2

Aktiv - Individuell/Gruppe - 15 min

Bitte notieren Sie die wichtigsten Punkte, die Sie bei der Organisation z.B. eines Workshops berücksichtigen müssen. Wie würden Sie beginnen und wie würden Sie vorgehen?

Übung 3

Reflektierend - Individuell/Gruppe - 45 min

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Meinungsverschiedenheit der lokalen Gemeinschaften mit dem städtischen Kulturerbe in Ihrer mittelgroßen Stadt (ca. 20.000 Einwohner) erkannt. Gemeinsam mit den Mitgliedern der regionalen Entwicklungsagentur beschließen Sie, einen partizipatorischen Prozess zu fördern, um relevante Interessenvertreter*innen zu erreichen und zu engagieren. Irgendwann müssen Sie den Fortschritt des Prozesses und seine Wirksamkeit überprüfen und verifizieren. Erwarten und entwerfen Sie einige Indikatoren, die Sie messen und überwachen möchten, um den Fortschritt des Prozesses zu bewerten. Viele Indikatoren finden Sie in den zuvor beschriebenen Qualitätskriterien und z.B. in den Fallstudien. Denken Sie daran, dass Ihr Projekt und die Zielgruppe in einer mittelgroßen Stadt liegen - Ihre Indikatoren sollten sich besonders auf diese Umstände konzentrieren.

4.7.5 LERNEINHEIT 5 – GEZIELTE AUFBEREITUNG VON INFORMATIONEN

In dieser Einheit lernen Sie, wie Sie Informationen über ein Projekt/eine Kulturstätte präsentieren können, um verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Interessen anzusprechen. Der Informationstransfer spielt in partizipativen Prozessen eine besonders wichtige Rolle. Dieser ist Teil der Gesamtstrategie und orientiert sich an den einzelnen Umsetzungsschritten Ihres Erhaltungsprojekts.

Stellen wir uns vor: Sie haben ein historisches Gebäude (Kapelle, Turm usw.) in Ihrem Verantwortungsbereich als Kulturerbe-Manager*in, das in absehbarer Zeit restauriert werden soll. Die lokalen Anwohner*innen werden es daher entweder für längere Zeit nicht nutzen können oder sie werden beeinträchtigt (Verkehrsumleitung, Schmutz und Staub, Lärm). Ihr Erhaltungsprojekt wird nicht für alle, aber für eine beträchtliche Anzahl von Anwohner*innen von Interesse sein**. Wenn Sie das verstanden haben, müssen Sie herausfinden, welches Profil Ihre Zielgruppe hat und was Sie ihr "bieten" können. Fragen Sie sich selbst: Warum sollten sie sich für Ihr Projekt interessieren und sich daran beteiligen?**

Damit sie dies tun können, sollten Sie wie folgt vorgehen:

1. Identifizieren Sie Ihre Zielgruppe: Gehen Sie zurück zur Personae und Empathie-Karte, die in Einheit 3 in diesem Modul erstellt wurde.
2. Stellen Sie fest, was für die Zielgruppe in Ihrem Projekt enthalten ist: Beantworten Sie diese Fragen mit Blick auf Ihre Zielgruppe:
   - Wie kann das Engagement bei den Bürger*innen ein Gefühl der Mitarbeit schaffen?
   - Welche Art von Erinnerungen, die das Projekt bewahrt oder weckt, könnten für bestimmte Gruppen von Interesse sein?
   - Wie kann das Lernen und Engagement Spaß machen, die Teilnehmer*innen aufrütteln oder belohnen?
   - Was sind die Barrieren für die Teilnahme, die einigen Bürger*innen die Teilnahme erschweren können? Was können Strategien und Maßnahmen sein, die ein Engagement für gewünschte Gruppen ermöglichen?

- Wie wird das Engagement bei den Bürger*innen ein Gefühl der Identifikation schaffen?

Quelle der Fragen: http://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/02/Learning-Kit-Citizen-Engagement-Education-for-Heritage-CSOs.pdf

Sobald Sie Ihre Zielgruppe identifiziert haben und analysiert haben, warum sie an Ihrem Projekt interessiert sein könnte, empfehlen wir Ihnen, das HERITAGE-PRO-Fortbildungsmodul 5 "Kommunikation" zu bearbeiten, um spezifische Kommunikationstechniken und -instrumente kennen zu lernen, mit denen Sie Ihre Zielgruppe erreichen können.

Tipp im Vorfeld: Wenn es Ihnen möglich ist, arbeiten Sie mit einem/einer Expert*in zusammen, mit dem/der Sie die Kommunikationsarbeit teilen können. Es gibt Projektphasen, die einen erhöhten Kommunikationsbedarf haben. Diese Anforderungen können Ihre eigenen Kapazitäten schnell übersteigen. Sie brauchen auch jemanden, der am Arbeitsplatz bleibt, der vorausschauend und begleitend agiert und bei der Nacharbeit mitwirkt.

FALLSTUDIE: „Adoptieren Sie ein Denkmal“ - Bewahren Sie das kulturelle Umfeld für die Menschen, mit den Menschen

Von Tuija-Liisa Soininen

"Was bedeutet es für eine Person, ein Denkmal zu adoptieren? Es ist ein Prozess, bei dem Menschen Informationen sammeln, Managementpläne erstellen, das Gelände von Unterholz und Schutt befreien, Gebäude streichen oder Straßen teeren, Fenster reparieren und Zeit mit anderen in allen möglichen Umgebungen und an allen möglichen Orten verbringen. Das Programm „Adoptieren Sie ein Denkmal" besteht aus ehrenamtlicher Arbeit für die Pflege und Erhaltung von archäologischen Stätten, historischen Strukturen und alten Gebäuden. (...)

Wie können wir die Menschen motivieren, sich so zu engagieren, wie es für die Erhaltung erforderlich sind? (...)

Der wahre Wunsch, etwas für seine Umwelt zu tun, kommt immer von innen. Obwohl der Wunsch, eine Stätte zu erhalten, aus äußeren Gründen ausgelöst werden kann, müssen die Motivation und die Notwendigkeit zum Handeln zuerst vorhanden sein. Das anfängliche Top-Down-Modell des Programms zur Information und Instruktion hat letztlich nicht viel gebracht. Es ist uns klar geworden, dass es wichtig ist, Gruppen zu identifizieren, die von der Erhaltung des kulturellen Umfelds profitieren können und die ihrerseits sowohl die Stätte, ihr eigenes Leben als auch das Leben der anderen Bürger*innen begünstigen werden. Die Aufgabe der Kulturerbe-Einrichtung ist es, die Gesellschaft als Ganzes zu informieren, dass es einen echten Bedarf an öffentlicher Beteiligung gibt. Das Engagement für die Nutzung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Potenzials des Kulturerbes und der Wunsch, tatsächlich etwas zu tun, ergeben sich aus einem bestehenden Bedürfnis, und wenn dieses Bedürfnis mit Informationen gestillt wird, löst es einen Prozess aus, an dessen Ende die Behörde, wie z.B. ein Museum, die Frage beantworten muss: Wird unser Beitrag wirklich benötigt?"

Quelle: http://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-heritage-is-ours.pdf

4.8 ÜBERSICHT ALLER ÜBUNGEN

Übungen Lerneinheit 1 - Modelle des partizipativen Ansatzes

Übung 1

Reflektierend - Individuell/Gruppe - 30 min/1h

Sie haben ein zerfallendes Kulturerbe in einem ländlichen Dorf und möchten die Stätte renovieren und später für die Öffentlichkeit zugänglich machen. Welche Probleme könnten entstehen? Wie würden Sie auf die Anliegen der verschiedenen Interessengruppen eingehen? Wie würden Sie Informationen über Ihr geplantes Projekt präsentieren, und welche Punkte müssen Sie berücksichtigen? Wie würden Sie mit dem Prozess der Beteiligung vorgehen?

Empfehlung: Sie sollten diese Übung bearbeiten, nachdem Sie alle Einheiten abgeschlossen haben.

Übung 2

Aktiv - Individuell/Gruppe - 30 min

Nehmen Sie das oben erwähnte Beispiel (oder denken Sie an Ihr eigenes Projekt/eine andere Kulturerbe-Stätte) und reflektieren Sie: Welche Probleme könnten während des Prozesses auftreten? Versuchen Sie auch, die Fragen zur Reflexion zu berücksichtigen und zu beantworten.

Übung Lerneinheit 2 - Werkzeuge und Ansätze zur Identifizierung von Zielgruppen

Reflektierend/Aktiv - Individuell/Gruppe - 45min/1h

Stellen Sie sich in einem ersten Schritt einen Partizipationsprozess an einer Kulturerbe-Stätte Ihrer Wahl vor und nutzen Sie die oben beschriebenen Instrumente und Ansätze, um relevante Akteur*innen zu identifizieren. Überlegen Sie in einem zweiten Schritt, wie Sie diese verschiedenen Interessenvertreter*innen in den Beteiligungsprozess einbeziehen können. Sie können diese Übung selbst durchführen (denken Sie an fiktive Charaktere mit unterschiedlichen Interessen, z.B. Eigentümer*innen, Bürger*innen, Investor*innen, Politiker*innen, Bewohner*innen usw.) oder in einer Gruppe, in der jedes Mitglied unterschiedliche Rollen einnimmt.

Übung Lerneinheit 3 - Einbeziehung von Ehrenamtlichen

Aktiv - Individuell/Gruppe - 30 min/1h

Sie verwalten ein Kulturerbe und lokale Ehrenamtliche/Bürger*innen kommen auf Sie zu. Sie wollen sich für die Arbeit an Ihrer Kulturerbe-Stätte engagieren, haben aber keine expliziten Vorstellungen. Beschreiben Sie verschiedene Möglichkeiten, wie sie ihre Interessen und Möglichkeiten der Einbeziehung in die Arbeit an der Kulturerbe-Stätte erkennen können. Welche Probleme könnten dabei auftreten, und wie könnten Sie diese Probleme lösen? Welche Faktoren müssen Sie berücksichtigen?

Übungen Lerneinheit 4 - Methoden zur Organisation der Beteiligung und zur Bewertung des Erfolgs von Beteiligungsprozessen

Übung 1

Reflektierend - Individuell/Gruppe - 15 min

In Lerneinheit 2 analysierten und identifizierten Sie Interessenvertreter*innen und deren Interessen, die möglicherweise in einen Beteiligungsprozess für eine Kulturerbe-Stätte Ihrer Wahl eingebunden sind. Nun machen Sie ein Brainstorming über Ihre Ziele. Wie würden Sie eine/n bestimmte/n Interessenvertreter*in ansprechen? Welches Format würde sich am besten für Ihr Projekt eignen?

Übung 2

Aktiv - Individuell/Gruppe - 15 min

Bitte notieren Sie die wichtigsten Punkte, die Sie bei der Organisation z.B. eines Workshops berücksichtigen müssen. Wie würden Sie beginnen und wie würden Sie vorgehen?

Übung 3

Reflektierend - Individuell/Gruppe - 45 min

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Meinungsverschiedenheit der lokalen Gemeinschaft mit dem städtischen Kulturerbe in Ihrer mittelgroßen Stadt (ca. 20.000 Einwohner) erkannt. Gemeinsam mit den Mitgliedern der regionalen Entwicklungsagentur beschließen Sie, einen partizipatorischen Prozess zu fördern, um relevante Interessenvertreter*innen zu erreichen und zu engagieren. Irgendwann müssen Sie den Fortschritt des Prozesses und seine Wirksamkeit überprüfen und verifizieren. Erwarten und entwerfen Sie einige Indikatoren, die Sie messen und überwachen möchten, um den Fortschritt des Prozesses zu bewerten. Viele Indikatoren finden Sie in den zuvor beschriebenen Qualitätskriterien und z.B. in der Fallstudie. Denken Sie daran, dass Ihr Projekt und die Zielgruppe in einer mittelgroßen Stadt liegen - Ihre Indikatoren sollten sich besonders auf diese Umstände konzentrieren

Allgemeine praktische Übungen und Anwendungen (videobasiert)

Reflektierend - Individuell - 45 min

In den folgenden Videos erklären Expert*innen für Kulturerbe verschiedene Beispiele zur Partizipation aus ihrem Arbeitsalltag. Diese Projekte und Ansätze zum Kulturerbe arbeiten mit partizipativen Aspekten. Die Videos sind auf Spanisch, aber mit englischen Untertiteln versehen. Bitte sehen Sie sich die Videos an und konzentrieren Sie sich auf die folgenden Fragen, die in den Videos beantwortet werden.

Jedes Interview ist ein Beleg für bestimmte Erfordernisse und antwortet auf die folgenden Fragen:

1. Warum glauben Sie, dass partizipatorische Prozesse für die Erhaltung des Kulturerbes wichtig sind?
2. Welches waren die Hauptbarrieren / Probleme, denen Sie in den von Ihnen geleiteten partizipativen Prozessen begegnet sind?
3. Welche Fähigkeiten und Einstellungen sind Ihrer Meinung nach wichtig für einen/eine Kulturmanager*in, der/die solche Prozesse leitet und koordiniert?
4. Haben Sie jemals einen Indikator/Messrahmen verwendet, um zu wissen, wie effektiv der Prozess war?

ATLAS

Das ATLAS-Projekt hat die Registrierung, Dokumentation und Verbreitung des immateriellen Kulturerbes Andalusiens zum Ziel. Das konkrete Ziel ist es, dieses Wissen den beteiligten Gruppen und der Gesellschaft im Allgemeinen zu vermitteln, indem es Maßnahmen vorsieht, die seine Kontinuität fördern und sichern. Der Atlas des immateriellen Erbes Andalusiens gruppiert institutionelle, akademische und soziale Akteur*innen und ist das Ergebnis einer Kulturpolitik, die unter der Schirmherrschaft des Autonomiestatuts, der akademischen Studien der Anthropologie und sozialer Gruppen entwickelt wird, die eine

stärkere Repräsentation durch ihre eigenen kulturellen Ausdrucksformen als kulturelles Erbe beanspruchen.

Link zum Projekt: https://repositorio.iaph.es/handle/11532/9 (nur auf Spanisch)

Video mit englischen Untertiteln: https://youtu.be/_9gEltrQ3sk

Re-HABITAR

Das Re-HABITAR-Projekt arbeitet mit partizipativen Prozessen bezüglich der Arbeit mit Wissen und der Beziehung zum zeitgenössischen Erbe. Die Re-HABITAR-Initiative wird als eine gemeinsame Arbeit verschiedener Akteur*innen mit einem transdisziplinären Ansatz umgesetzt. Dieser Ansatz ermöglicht die Gestaltung eines komplexen Reflexionsprozesses unter Berücksichtigung von Fragen des Kulturerbes (historisch, soziologisch, technologisch, normativ und konstruktiv), sowohl durch die Arbeit vor Ort als auch durch das Monitoring.

Link zum Projekt: http://www.iaph.es/rehabitar/el-proyecto/ (nur auf Spanisch)

Video mit englischen Untertiteln: https://youtu.be/8Cw0Gz7hVSk

Red-Activate

Hier werden bewährte Praktiken bei der Aktivierung des Erbes auf lokaler Ebene vorgestellt. Das Andalusische Institut für historisches Erbe (IAPH) fungiert als Vermittler in Prozessen, die mit dem Kulturerbe zusammenhängen. Bei der Arbeit hat es ein Bewusstsein für die Vielfalt der Akteur*innen und Initiativen, die im Gebiet rund um das Erbe interagieren. Es setzt auf die Sichtbarkeit seiner Arbeit, indem es den Personen, welche die Protagonist*innen sind, eine Stimme gibt und einen Raum der Begegnung bietet, in dem die verschiedenen Initiativen präsentiert werden. Es wird Vertrauen und die Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit geschaffen. Gleichzeitig gibt es einen offenen Aufruf dazu, aktiv zu werden. Ausgangspunkt ist die lokale Ebene, weil sie die bürgernächste Ebene ist und diejenige, die direkt die Prägung ihrer Anliegen und Bedürfnisse erhält.

Video mit englischen Untertiteln: https://youtu.be/UYdXQ1xwOiY

KOMOMO

Wie kann man das zeitgenössische architektonische Erbe kollektiv verwalten? Im Rahmen des 9. Kongresses DoCoMoMo Ibérico RB3 entwickelt das Projekt einen partizipativen Prozess, der darauf abzielt, Richtlinien für die kollektive Verwaltung des zeitgenössischen architektonischen Erbes in der Provinz Gipuzkoa zu definieren. Ziel ist es, den Prozess zu konkretisieren und die Grundlagen für die Entwicklung von Beispielen zur Anwendung der Ergebnisse zu schaffen.

Video mit englischen Untertiteln: https://youtu.be/2_FfIBvdSw0

PH-Zeitschrift Cinta Delgado

Das PH-Magazin Cinta Delgado ist ein Instrument für die Vermittlung und den Transfer des Wissens, das im Andalusischen Institut für historisches Erbe und anderen öffentlichen und privaten Forschungsorganisationen generiert wird. Es fungiert als Plattform für die Teilnahme aller Akteur*innen des Kulturerbes. Darüber hinaus fungiert es auch als Anregung zu einer Debatte und zum Nachdenken.

Video mit englischen Untertiteln: https://youtu.be/a3zMGyWltZs

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

4.10 GLOSSAR

NGOs

Abkürzung für "Nichtregierungsorganisation". NGOs sind von Regierungen unabhängige Organisationen, die (in den meisten Fällen) im öffentlichen Interesse tätig sind. Viele NGOs sind im Umwelt-, Sozial- oder Kulturbereich tätig. (Quelle: https://www.partizipation.at/glossar.html)

(Partizipations-)Prozess

Dieser Begriff umfasst viele Formen der Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträger*innen und Interessenvertreter*innen/ Interessierten, die vom Informationsaustausch bis hin zur aktiven Beteiligung an der Gestaltung des Gemeinschaftslebens reichen. Im Kontext der Partizipation bezieht sich das Wort "Prozess" auf eine Abfolge von Schritten, von denen einer zum anderen führt. (Quelle: https://www.partizipation.at/glossar.html)

Interessenvertreter*in

Alle diejenigen, deren Interessen von einem Projekt (Plan, Programm, Politik, Rechtsgeschäft) betroffen sein können, sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen, z.B. Nachbar*innen, Firmen, Vereine, Politiker*innen, Verwaltungsangestellte usw. (Quelle: https://www.partizipation.at/glossar.html)

Valorisierung

Wechselwirkung von kulturellen, wirtschaftlichen, sozialen und nachhaltigen Faktoren für die Erhaltung des kulturellen Erbes. Weitere Informationen über die unterschiedliche Verwendung des Begriffs finden Sie im HERITAGE-PRO-Modul 3 über die "Valorisierung des Kulturerbes".

4.11 REFERENZEN

Fallstudien

1. **Der KOMOMO-Prozess (Gipuzkoa) (auf Spanisch)**

   Ein partizipatorischer Prozess zur Definition von Kriterien für die kollektive Verwaltung des Kulturerbes. In Verbindung mit dem Aktionsbereich "Bürgerengagement: Bildung, Information und Verbreitung" der IX. Iberischen Docomomo-Konferenz 2016 über

https://komomosite.wordpress.com und http://www.coavnss.org/uploads/articulos/komomo%20informe%20resultados.pdf

Soziogramm als eine Möglichkeit, Interessenvertreter*innen und Multiplikator*innen zu repräsentieren: http://www.coavnss.org/uploads/articulos/Sociograma.pdf

2. **HERITAGE OPEN LAB, Andalusien (auf Spanisch)**

https://www.iaph.es/web/canales/formacion/pensando_en_abierto/index.html

Video: https://www.youtube.com/watch?v=UqVQmYcsygwist=PLPyntzoR9s3qWi1_Avr_WTsVy36IFV_Iandex=9

Interview / YOUTUBE: Julio Rodríguez Bisquert - zeigt, wie wichtig partizipatorische Prozesse sind. Er hat 3 Personen interviewt, die auf einige Fragen eingehen. Sie stehen im Zusammenhang mit RED-ACTIVATE (Initiativen zur Förderung des kulturellen Erbes in der Nähe): https://www.youtube.com/watch?v=gYSBAy8WB-kist=PLPyntzoR9s3rc4cqQ9XXtPESSE1YEdAgk

https://www.iaph.es/web/canales/formacion/cursos/Redactivate/

El Carmen (do.co.mo.mo) partizipativer Prozess in Sevilla: https://www.youtube.com/watch?v=1fLYkffUwg https://www.iaph.es/web/portal/actualidad/contenido/171031_taller_participativo_rehabitar.html

Atlas des immateriellen Erbes: https://www.iaph.es/web/canales/patrimonio-cultural/patrimonio-inmaterial/atlas/

Zugang zum kulturellen Erbe

Department of the Environment, Transport and the Regions, (2000): Public Participation in Making Local Environmental Decisions: The Aarhus Convention. Good Practice Handbook http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/ecases/handbook.pdf

Europa Nostra (2018): Heritage is ours: Citizens Participating in Decision Making. Link: http://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-heritage-is-ours.pdf

European Commission, 2019. “Fostering Cooperation in the European Union on skills, training and knowledge transfer in cultural heritage professions”. DOI: 10.2766/92718. (available at: https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e38e8bb3-867b-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF)

https://www.reach-culture.eu/wp-content/uploads/2019/02/REACH-D6.2-Good-practices-of-social-participation-in-cultural-heritage.pdf

INVOLVE (2011): People and Participation. Link. http://www.involve.org.uk/sites/default/files/field/attachemnt/People-and-Participation.pdf

INVOLVE (2013): Support for learning and development for public involvement in research. Link: http://www.invo.org.uk/wp-content/uploads/2013/02/INVOLVE-L+D-workshop-report-150113.pdf

Partizipative Verwaltung des Kulturerbes

Jermina Stanojev: „Progression Analytics and Establishing Continuum of Participatory Governance in Cultural Heritage":

http://www.sciresit.it/article/view/13073/11826

Blog-Eintrag: Participatory governance of cultural heritage

https://observatoriosociallacaixa.org/en/-/la-gobernanza-participativa-del-patrimonio-cultural

OMC report

https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1/language-en

Brainstorming Report PARTICIPATORY GOVERNANCE IN CULTURAL HERITAGE , commissioned by the European Commission, initiated by the Voices of Culture (2015): http://kultur-und-arbeit.de/wp-content/uploads/2014/07/Brainstorming_Report_PGCH.pdf

Participation and the Faro Convention (2005)

https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-research

Ehrenamtliche Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichenarbeit

BMVI (2014): Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung, Berlin - https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/handbuch-buergerbeteiligung.pdf?__blob=publicationFile

European Commission (2018) "Participatory Governance of Cultural Heritage" Available at https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1/language-en

ENCATC (2015) "Mapping of practices in the Eu Member States on participatory Governance of Cultural Heritage to Support the OMC Working Group under the same name - Work Plan for Culture 2015-2018). Available at: https://www.interarts.net

Über soziale Auswirkungen von Projekten: Gestaltung und Management

PHINEO gAG (2017). Social Impact Navigator. Available at: http://www.social-impact-navigator.org (EN-Version)

https://www.wirkung-lernen.de (auf Deutsch)

http://www.buergerengagement.de/

Zur Partizipation im Allgemeinen

Essays, UK. (November 2018). TRADITIONAL VERSUS MODERN METHODS OF EFFECTIVE TEACHING. Retrieved from https://www.ukessays.com/essays/education/traditional-versus-modern-methods-of-effective-teaching-education-essay.php?vref=1

International Association for Public Participation IAP2 (2014): Public Participation Spectrum.

Bertelsmann Stiftung (Edit.), 2021: Digitale Bürgerdialoge – Eine Chance für die lokale Demokratie. Eine Handreichung zur Durchführung digitaler Bürgerdialoge. Link: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZD_Handreichung_Digitale_Bu__rgerdialoge.pdf

4.12 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 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 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 (Koordinatorin)**
  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/

4.13 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
Frau **Ursula Fuhrer,** Restauratorin, ehem. Leiterin der Restaurierungsabteilung am Deutschen Historischen Museum in Berlin.

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).

Stand: Juli 2021