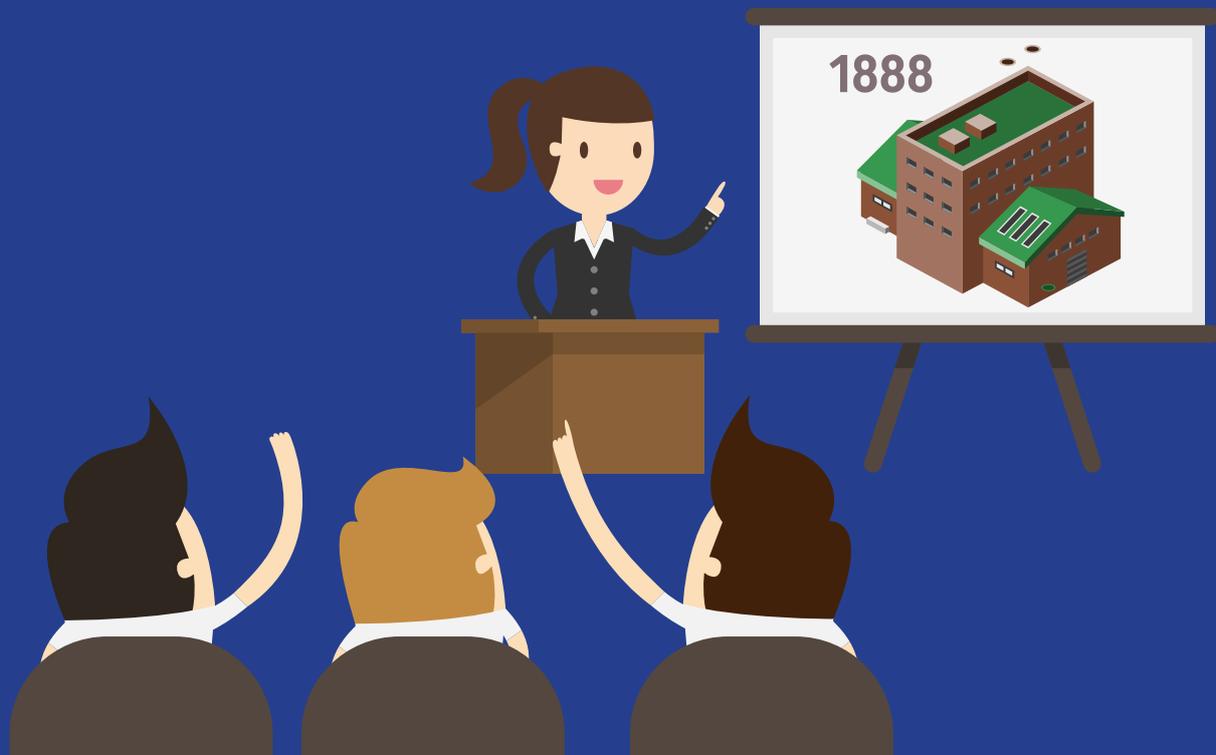


TRANSNATIONALES AUSBILDUNGSMODELL

FÜR DAS MANAGEMENT HISTORISCHER STÄTTEN

ARBEITSERGEBNIS D.T2.2.1



Interreg 
CENTRAL EUROPE European Union
European Regional
Development Fund

Forget Heritage





INHALTSVERZEICHNIS

1. Zweck des Dokuments	3
1.1. Zielgruppe des Dokuments	4
1.2. Das transnationale Ausbildungsmodell und der Ansatz Forget Heritage	5
1.3. Weitere Dokumente des Projekts Forget Heritage	8
2. Diagnostische, analytische und methodische Grundlagen	10
2.1. Grundausbildungsmodelle	10
2.2. Ausbildung im Kultur- und Kreativbereich an öffentlichen kulturhistorischen Stätten	14
3. Das transnationale Ausbildungsmodell	15
3.1. Grundannahmen des transnationalen Ausbildungsmodells	15
3.2. Zielgruppen der Ausbildung	17
3.3. Umsetzungsschritte und wichtige Aktivitäten	18
3.4. Arbeitsmethoden mit Ausbildungsgruppen	20
3.5. Ausbildungseinheits - Beispiele	23
3.6. Die Erfahrungen von Forget Heritage: transnationaler Bericht über gemeinsamen Schulungsbedarf - wichtige Ergebnisse	25



1. ZWECK DES DOKUMENTS

Berufstätige Menschen müssen ständig ihre eigenen Kompetenzen entwickeln: die Soft-Skills, bezogen auf Teamarbeit, Planung und Organisation, die Fähigkeit zur Anpassung an externe Bedingungen im Wandel, Problemlösungskompetenz, Networking sowie Fähigkeiten im Zusammenhang mit dem Kompetenzbereich unserer Aktivitäten.

Viele Städte und Regionen in Europa müssen sich einerseits mit der Notwendigkeit auseinandersetzen, ihre Systeme zum Schutz des kulturellen und historischen Erbes neu zu definieren, und andererseits mit der Herausforderung, Entwicklungsmechanismen auf der Grundlage des endogenen Potenzials und der Ressourcen des lokalen Erbes, der sozialen Kreativität und des Unternehmertums zu entwickeln.

Das Transnationale Ausbildungsmodell (Transnational Training Model/TTM), das im Rahmen des Projekts Forget Heritage¹ entwickelt wurde, ist eine **lokal replizierbare, anpassbare Vorlage für die Planung und Durchführung von Ausbildungsmaßnahmen** mit dem Ziel, **die Kompetenz des öffentlichen und privaten Sektors bei der Verwaltung von verlassenem oder ungenutzten historischen und kulturellen Stätten zu stärken.**

Der Schlüssel zum Erfolg liegt sicherlich in der Entwicklung der Kompetenzen aller lokalen Akteure in diesem Bereich. Das TTM **ist ein Dokument für jene Städte oder Gegebenheiten, die andere Aus- und Weiterbildungsprogramme entwickeln möchten**, mit der Kombination von:

- dem Potenzial des kulturellen Erbes
- der Raumanfrage von Privatpersonen
- nachhaltiger Entwicklung
- sozialer Innovation
- Entwicklung des Unternehmertums in den Kreativbranchen.

Daher wendet sich das Modell **an alle Personen, die für die Initiierung von Entwicklungsprogrammen zur Ausbildung und Kompetenzentwicklung beim Management ungenutzter oder verlassener historischer Stätten verantwortlich sind.**

Was ist das transnationale Ausbildungsmodell?

Das TTM ist ein Werkzeug, das aus der Erfahrung von Forget Heritage (von 9 europäischen Stellen gemeinsam) in folgenden Bereichen entwickelt wurde:

- **Verbesserung der Führungsqualitäten und -kapazitäten** des öffentlichen und privaten Sektors für die nachhaltige Nutzung des kulturellen Erbes;
- Schaffung neuer Fähigkeiten, die es den CCI-Betreibern ermöglichen, **verlässene historische Bauten neu zu beleben und sie effizienter zu betreiben;**
- **Förderung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung**, insbesondere auf regionaler und lokaler Ebene, und Unterstützung bei der strategischen Planung der beruflichen Entwicklung des Personals im Einklang mit den individuellen Bedürfnissen und organisatorischen Zielen.

¹ Weitere Informationen zum Projekt unter: <http://www.forgetheritage.eu>



Hauptziele des transnationalen Ausbildungsmodells

Die Hauptziele des Dokuments sind:

1. **Die bestmöglichen Ausbildungslösungen populär zu machen, die den Vertretern der öffentlichen Verwaltung, den Betreibern von Kulturdenkmälern und den Vertretern des Kultursektors und der Kreativbranchen parallel angeboten werden**, im Rahmen der Verwaltung aufgegebenen oder ungenutzter kultureller und historischer Kulturgüter, die sich infolge eines teilweisen oder vollständigen Verlusts ihrer ursprünglichen Identität negativ auf das Gebiet auswirken;
2. **Förderung von Ausbildungslösungen, die sich auf die Nutzung verlassener oder ungenutzter historischer Stätten in den Entwicklungsprozessen des Kultursektors und der Kreativbranchen konzentrieren**;
3. Bereitstellung **konkreter Hinweise und Empfehlungen für die Durchführung von Schulungen zum Management historischer Stätten**.

An wen sich das Transnationale Ausbildungsmodell richtet

Das Transnationale Ausbildungsmodell beschreibt die Entwicklung und Umsetzung von **Schulungsveranstaltungen** für jede Stelle, die an der Durchführung lokaler Schulungsmaßnahmen zu diesem Thema interessiert ist, und richtet sich an Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung, die für historische Stätten zuständig sind, Verwalter von kulturellen und historischen Kulturgütern sowie Vertreter der Kreativbranchen und des Kultursektors.

Was kann man aus diesem Dokument lernen?

- Wie können die Fähigkeiten verbessert werden, um ein besseres Management und eine nachhaltige Aufwertung der historischen Stätten zu ermöglichen?
- Wie kann man die Chancen für die berufliche Entwicklung der CCI-Betreiber erhöhen und die Motivation und Zufriedenheit in ihrer täglichen Arbeit steigern?

1.1. ZIELGRUPPE DES DOKUMENTS

Die Rolle der öffentlichen Verwaltung bei der Aufwertung des kulturellen und historischen Erbes ist besonders wichtig als Eigentümer der Vermögenswerte und Förderer der Wiederbelebungsprozesse. Konkret richtet sich das TTM an zwei Hauptfunktionsgruppen innerhalb der lokalen Behörden.

1. **Entscheider, Fach- und Führungskräfte** die, im Namen der Regionen und Städte, **zuständig sind für die Wiederbelebung von Kulturgütern, den Denkmalschutz und die strategische Planung im Bereich der Kulturwirtschaft und der Entwicklungs- und Kreativbranchen**. In diesem Fall ist es äußerst wichtig, Programme und Projekte zu entwickeln, die sich auf die Vernetzung und Entwicklung von praktischen Kompetenzen - durch Schulungen - unter den mit diesem Bereich verbundenen Personen konzentrieren.

Städte und Regionen, die strategische Pläne für die Wiederbelebung von Kulturdenkmälern entwickeln/umsetzen, beziehen das Management des kulturellen Erbes in der Regel auf die Aufgabe der Verbesserung von Qualifikationen, Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement. Daher kann dieses Dokument bei der spezifischen Aufgabe der Kombination des Denkmalschutzbereichs mit den Bereichen, die im Hinblick auf den Aufbau von Ausbildungsprogrammen mit der Entwicklung der Kreativbranchen zusammenhängen, nützlich sein.

2. **Die Mitarbeiter der lokalen Behörden, die für die Entwicklung und Durchführung der Schulungen verantwortlich sind**, treffen Vereinbarungen mit Ausbildern und Schulungsleitern, führen Schulungsmaßnahmen durch, evaluieren Schulungsprozessen und validieren Schulungswirkungen zusammen mit den Nutznießern von Schulungsprozesse.



1.2. DAS TRANSNATIONALE AUSBILDUNGSMODELL UND DER ANSATZ FORGET HERITAGE

Zusammen mit den anderen im Rahmen des Projekts Forget Heritage² entwickelten Dokumenten stellt das TTM verschiedene Typologien von Aktionen, Aktivitäten und Instrumenten vor, die auch Schulungen und andere Formen der Kompetenzverbesserung beinhalten, die von den beteiligten Akteuren auf dem Weg zur Wiederbelebung der historischen Werte durchgeführt werden können.

Die Kultur- und Kreativbranchen zeichnen sich derzeit durch eine hohe Entwicklungsdynamik und interdisziplinäre Aktivitäten aus. Oftmals verbinden sie Kunst, Kultur und Technik mit der Durchführung von Geschäftsprozessen. CCIs ermöglichen die Entwicklung individueller Kreativität, Fähigkeiten und Talente, und ihr Ziel ist es, geistiges Eigentum zu schaffen. Diese Industrien sind Lieferanten des kreativen Anfangskapitals: Sie werden im Kontext der Bedürfnisse der neuen Wissenswirtschaft als sehr positiv wahrgenommen und im Kontext der Stärkung anderer Wirtschaftsbereiche und der Erhaltung lokaler Funktionen als sehr wichtig erachtet. Aus diesem Grund nimmt die Entwicklung der Kultur- und Kreativbranchen eine wichtige Stellung in der Entwicklung der lokalen Leitlinien ein.

Darüber hinaus umfasst der Kultur- und Kreativsektor Aktivitätsformen wie Werbung, Film und Video, Architektur, Musik, Kunst- und Antiquitätenmarkt, performative Kunst, Computer- und Videospiele, Verlagsmarkt, Handwerk, Software, Design, Radio und Fernsehen sowie Modedesign.

Darüber hinaus sollte der Koexistenz des Kreativsektors in einem traditioneller wahrgenommenen Kultursektor Aufmerksamkeit geschenkt werden, einschließlich der Aktivitäten öffentlicher und privater Kultureinrichtungen, Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Schutz des Erbes und der Tradition, dem Funktionieren sozialer Einrichtungen und Organisationen, die sich mit der kulturellen Animation und Kultur befassen, dem Funktionieren von Künstlern und Kunstwerken. Diese „gemeinnützige“ Aktivität, die stark mit öffentlichen Mitteln und anderen nicht-öffentlichen Zuschüssen unterstützt wird, schafft sehr oft ein gemeinsames Ökosystem im Kreativsektor (beide Bereiche sind durch die Bereitstellung von Know-how, Mitarbeitern und Ideen voneinander abhängig).

Gleichzeitig kämpfen Städte und Regionen mit dem Phänomen der wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen, die zum Verlust von Funktionen und zur Verschlechterung vieler Funktionsbereiche führen:

Stadterneuerungsstrategien sollten zahlreiche Faktoren der sich verschlechternden wirtschaftlichen Situation einiger städtischer Gebiete berücksichtigen. Die wichtigsten unter ihnen sind die funktionale Alterung von Gebäuden, veraltete Infrastruktur und Zugänglichkeitsprobleme. Viele Unternehmen verlassen Städte auf der Suche nach niedrigeren Betriebskosten und mehr Platz, und viele Mitarbeiter folgen ihnen in der Hoffnung, eine bessere Lebensqualität (soziale Dienste oder Verkehrsmittel) zu erreichen oder die Lebenshaltungskosten zu senken (niedrigere Mieten und günstigere Immobilienpreise). Um den Erwartungen von Unternehmen gerecht zu werden, die in wiederbelebte Gebiete umziehen wollen, sollten geeignete Programme innovative Wege der Flächennutzung und der Verbesserung der städtischen Dienstleistungen berücksichtigen, die die Metropolenmerkmale der Innenstädte zu einem Pluspunkt machen.³

² Für zusammenfassende Informationen siehe Abschnitt 1.2, die Dateien können auf www.forgetheritage.eu heruntergeladen werden

³ Stellungnahme des Ausschusses der Regionen „Die Bedeutung der Stadterneuerung für die künftige Entwicklung der Städte in Europa“ (2010/C 267/07): http://www.bip.krakow.pl/_inc/rada/posiedzenia/show_pdfdoc.php?id=54755



In einer so beschriebenen Herausforderung der Wiederbelebung **nehmen historische Stätten, die ihre ursprüngliche Funktion verloren haben und deren Anpassung an neue Ziele die Basis für erfolgreiche Wiederbelebungsprozesse ist, einen besonderen Stellenwert ein:**

Die überwiegende Mehrheit der Denkmäler muss an ihre neuen Funktionen angepasst werden. In der sozialen und wirtschaftlichen Dimension ist dies die Grundvoraussetzung für den Denkmalschutz. Diese Voraussetzung ist umso wichtiger, als die Zahl und Vielfalt der als historische Stätten anerkannten Objekte in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen hat. Daher muss die überwiegende Mehrheit der historischen Stätten nützliche Funktionen haben, sie müssen ähnlich wie andere Bauobjekte funktionieren. [...] Anpassungen von Denkmälern sind auch deshalb schwierig, weil jeder Fall anders ist. Jedes Denkmal unterscheidet sich aufgrund historischer Werte, jedes Denkmal unterscheidet sich als Bauobjekt, jedes Denkmal unterscheidet sich aufgrund seiner technischen Gegebenheiten und jedes Denkmal hat ein anderes Anpassungsprogramm. [...] Jede Anpassung ist somit ein individueller Prozess, dessen Umfang und Umsetzung von den Beteiligten ausgehandelt wird.⁴

In Bezug auf die vorstehenden Zitate **schlägt Forget Heritage ein Managementmodell vor, das das Potenzial „alter Gebäude“ mit neuer Kreativität und Unternehmertum auf der Grundlage von Kulturerbe/kulturellen Ressourcen kombiniert.** Die nachstehende Tabelle zeigt die vier wichtigsten Merkmale dieses Modells.

TABELLE 1. ANSATZ FORGET HERITAGE	
Förderung der öffentlich-privaten Zusammenarbeit beim Management historischer Anlagen mit einem transnationalen und gemeinsamen Ansatz	Begreifen der Wiederbelebung als gesellschaftlicher Prozess, der Partizipation/Beteiligung von sozialen und zivilgesellschaftlichen Organisationen und Institutionen beinhaltet
Wiederbelebung ungenutzter oder verlassener historischer Gebäude mit Schwerpunkt auf Erbe, soziale Beziehungen, historische Identität usw.	Förderung der Nutzung lokaler Kultur- und Kulturerbe-Ressourcen bei der Durchführung von Entwicklungsaktivitäten. Wiederbelebung des Raumes, Schaffung von Orten mit der Energie der Kultur und Förderung der Entwicklung der CCIs in den wiederbelebten historischen Gebäuden

Die wesentlichen Merkmale des Ansatzes können auch als Annahmen dargestellt werden, die geeignet sind für den Fall der Behandlung von:

- Wiederbelebungsstrategien für Kulturdenkmäler in öffentlicher Hand;
- partizipativer Entwicklung - einschließlich Bottom-up-Ansätzen und Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Maßnahmen und Aktivitäten;
- Fokus auf kooperative Entwicklungsansätze unter Einbeziehung der öffentlichen Verwaltung, kleiner Unternehmen und kreativer Gemeinschaften;
- Förderung von selbstorganisierten Gruppen, Künstlern oder Verbänden durch lokale Behörden;

⁴ Schutz der Werte im Anpassungsprozess von Denkmälern: <http://bc.pollub.pl/Content/12729/ochrona.pdf>



- Schaffung von Managementmodellen zur Aufwertung von verlassenen Gebäuden (öffentlich - privat - sozialpartnerschaftlich);
- Kultur- und Kulturerbe-Ressourcen für die Stadterneuerung.

In diesem Zusammenhang soll mit diesem Dokument ein Ausbildungsmodell vorgeschlagen werden, das im Rahmen von Projekten und Initiativen zur Wiederbelebung des historischen Erbes umgesetzt werden kann, die auf die **Stärkung der Kompetenzen, der Handlungsfähigkeit und der Kooperationsfähigkeit verschiedener Akteure abzielen**: Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung, die für die historischen Stätten zuständig sind, Verwalter von Kulturdenkmälern und CCI-Betreiber, die in der Region tätig sind.

TABELLE 2. | STÄRKUNG DER WICHTIGSTEN AKTIVEN BETEILIGTEN

Kompetenzen/Handlungsfähigkeit/Kooperationsfähigkeit: **Entscheidungsträger und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung, die für das kulturelle Erbe zuständig sind**

Kompetenzen/Handlungsfähigkeit/Kooperationsfähigkeit: **Unternehmer und Angestellte der CCIs/Personen des Kultursektors**: Künstler, animateure, Kulturmanager, soziale Aktivisten und städtische Aktivisten, Leiter von lokalen Gemeinschaften und Umgebungen

Kompetenzen/Handlungsfähigkeit/Kooperationsfähigkeit: **Verwalter historischer Stätten**

Eine der ersten und entscheidenden Annahmen des transnationalen Ausbildungsmodells besteht darin, dass es gleichzeitig an drei verschiedene Gruppen von Nutznießern gerichtet sein muss, auf der Grundlage der **Zusammenarbeit und des gegenseitigen Verständnisses der verschiedenen Arbeitsmethoden der öffentlich-privaten Zusammenarbeit**.

Dabei ist zu beachten, dass es nicht nur um die Perspektive rechtlicher und administrativer Lösungen geht, sondern auch um das Prinzip der Beziehung (Partnerschaft, Partizipation, Kombination von Bottom-up-Initiativen und „Top-down“-Fördermechanismen).

Die Stärkung der Beteiligten wird als Ausbildungsmaßnahme in drei voneinander abhängigen Bereichen verstanden: **Kompetenzerwerb, Erweiterung der Handlungsfähigkeit**, einschließlich Empowerment und Initiative, **Steigerung der Kooperationsfähigkeit** durch Vernetzung, Teambildung, usw.

TABELLE 3. | STÄRKUNG DER SCHLÜSSELBEREICHE DES WISSENS UND DER KOMPETENZEN

Kompetenzen: Unternehmerische Tätigkeit (strategische Planung, Management und Geschäftsmodelle); Kommunikationsaktivitäten (Förderung und Marketing); soziale Beziehungen der Wirtschaft, Wiederbelebung und sozial engagierte Kunst; Erbe als Ressource und Kapital; Gestaltung von Dienstleistungen und Produkten.

Handlungsfähigkeit: Empowerment; Initiative, soziale und kulturelle Aktivierung; Reflexivität; Unternehmertum

Kooperationsfähigkeit: Networking, Teambildung, soziale Innovationen, öffentliches Management (Governance, Netzwerk-Governance und lokale Partnerschaft)

Die **gleichzeitige Stärkung dieser drei Bereiche kann zu erfolgreichen Unternehmungen führen**.



1.3. WEITERE DOKUMENTE DES PROJEKTS FORGET HERITAGE

Im Folgenden wird kurz der Inhalt anderer Dokumente beschrieben, die im Rahmen des Projekts Forget Heritage entwickelt wurden, um einen vollständigen Überblick über den Projektansatz zu geben. Alle vollständigen Dokumente sind in 8 verschiedenen Sprachen (Englisch, Italienisch, Slowenisch, Deutsch, Polnisch, Ungarisch, Kroatisch und Tschechisch) unter www.forgetheritage.eu - Publikationen verfügbar.

Die Analyse übertragbarer Elemente in Best Practises des Kulturerbe-Managements.

Bei der Entwicklung von Schulungsaktivitäten sollte auf **Best Practises als Quelle für übertragbare Elemente** geachtet werden. Erfahrungsaustausch, Arbeitskontakte mit anderen Fachleuten, die auf Erfolgsquellen oder die Gründe für Misserfolge hinweisen, sollten ein wichtiger Bestandteil der Schulungen sein. Das Projekt Forget Heritage basiert auf dem Prinzip der Zusammenarbeit von erfahrenen Fachleuten und Personen, die neue Aktivitäten planen, die an der Aufnahme ihrer Geschäftstätigkeit interessiert sind, sowie auf dem Prinzip der Zusammenarbeit zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor im Hinblick auf das Ziel, Synergien zwischen diesen beiden Managementmethoden/Modellen zu schaffen.

Managementhandbuch

Die Aufmerksamkeit sollte auch auf Fragen im Zusammenhang mit den folgenden **Wissensgebieten oder Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Managementmodell gelenkt werden, die sich an die Akteure der öffentlichen und privaten Zusammenarbeit, der öffentlichen Verwaltung und der Verwaltung des historischen Erbes der CCI richten:**

- Design Thinking (eine Methode zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen);
- Business Model Canvas (eine Methode der Geschäftsmodellanalyse);
- Soziale Innovation (Suche nach und Umsetzung von sozialen Innovationen);
- Einbeziehung der Stakeholder (Zusammenarbeit mit den Stakeholdern, Einbeziehung der Stakeholder in die Entwicklung des Veranstaltungsortes, Unternehmungen, Schaffung von Kooperationszentren);
- Projektion des Besuchererlebnisses: öffentlicher Raum, kulturelle Veranstaltungen, soziale Aktivitäten (eine Methode zur Analyse und Gestaltung von Lösungen für die Rezipienten und Teilnehmer, soziale Kommunikation, Stadtplanung und Architektur);
- neue Technologien und Innovationen (Konzeption und Umsetzung von Lösungen im Bereich neuer Technologien und Dienstleistungen);
- Aufwertung des Kulturerbes und Interpretation des Kulturerbes (Gestaltung von Aktivitäten, die auf den Ressourcen des Kulturerbes, der Tradition und der Geschichte beruhen/diese nutzen);
- Weitsicht (Diagnose möglicher Veränderungen in der Zukunft, Szenarien potenzieller Veränderungsrichtungen).



Richtlinien-Handbuch

Es ist von entscheidender Bedeutung, neue Nutzungen für verlassene Kulturerbe-Gebäude, die ihre Identität verloren haben, zu fordern und zu fördern. In diesem Sinne muss die Bedeutung von Investitionen in die Wiederverwendung von Kulturstätten sowie in den Kultur- und Kreativbereichen und das aktuelle Gesetzesszenario für die politischen Entscheidungsträger – die Adressaten der Richtlinie – klar sein.

Kulturerbe-Gebäude wurden und werden in ganz Europa zu Bereichen für Handel, Gewerbe und Dienstleistungen wie Museen, Kultur- und Begegnungsstätten, Kindergärten und Jugendclubs wiederbelebt. Die Kreativ- und Kulturbranchen sind einer der wichtigsten Akteure bei der Aufwertung, da sie Wirtschaftswachstum und Innovation generieren. Und sie haben nach wie vor einen hohen Bedarf an Arbeitsraum. Wiederbelebungsprozesse, die Aktivitäten im Zusammenhang mit der Gestaltung neuer Funktionen für verlassene städtische Räume, sind derzeit Schlüsselfaktoren in der städtischen Kulturpolitik, Sozialpolitik- und anderen Politikbereichen im Zusammenhang mit der sozialen Wiederbelebung.

Die Leitlinien für die Beteiligung der Bürger an historischen Stätten

Die Neudefinition der Bedeutung der Kultur und der Rolle, die den Kulturinstitutionen zukommt, spielt eine wichtige Rolle bei der Aufwertung des kulturellen Erbes durch die CCI. Um ein effektives und nachhaltiges Wachstum zu gewährleisten, **müssen die Kultureinrichtungen es im weitesten Sinne planen und Praktiken einführen, die auf die Erreichung bestimmter ökologischer, sozialer, kultureller und wirtschaftlicher Ziele abzielen.** Nur so können Kulturinstitutionen eine aktive Rolle bei der Verfolgung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung spielen und darüber hinaus in ihrem spezifischen Kontext zur Definition virtuoser Entwicklungsmodelle für die Erhaltung des kulturellen Erbes und darüber hinaus beitragen. Das bedeutet völlig neue Aufgaben, Herausforderungen und Kompetenzen, die von den Mitarbeitern im Kulturbereich berücksichtigt werden sollten.



2. DIAGNOSTISCHE, ANALYTISCHE UND METHODISCHE GRUNDLAGEN

Dieses Kapitel stellt die wichtigsten Schritte und Grundlagen vor für den Aufbau eines Prozesses zur Verbesserung der Managementfähigkeiten und -kapazitäten des öffentlichen und privaten Sektors für die nachhaltige Nutzung des kulturellen Erbes sowie methodische Ansätze auf der Grundlage der Entwicklung eines Ausbildungsmodells im Rahmen der Förderung einer öffentlich-privaten Partnerschaft und der Verbindung zwischen historischem Erbe, Innovationen und CCI.

Die Grundlagen für die Entwicklung eines geeigneten Programms zur Verbesserung der Managementfähigkeiten und -kapazitäten sind die vier wichtigsten Wissensquellen des lokalen Szenarios:

1. Ein lokaler Bericht⁵ mit **einer Diagnose des Schulungsbedarfs der verschiedenen Teilnehmer;**
2. **Nützliche Dokumente, wie sie im Rahmen des Projekts Forget Heritage erarbeitet wurden:** Analyse übertragbarer Elemente in Best Practises des Kulturerbe-Managements, Managementhandbuch, Richtlinien-Handbuch, Leitlinien für die Beteiligung der Bürger an historischen Stätten;
3. **methodisches Material** zur Schaffung angemessener und effizienter Schulungsinstrumente für Personen, die zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten benötigen⁶;
4. Identifikation und Beschreibung des Kontextes, in dem das Schulungsmodell angewendet wird.

2.1. GRUNDAUSBILDUNGSMODELLE⁷

Bei der Arbeit an einem effektiven und adäquaten Ausbildungsmodell zur Erweiterung des Wissens, zur Entwicklung von Fähigkeiten, zur Suche nach neuen Formen von Aktivitäten, zur Konzentration auf Teamarbeit und zum Aufbau sozialer **Beziehungen ist es wichtig, die richtige Bildungsperspektive zu wählen.**

Vor allem sollte auf das allgemeine Ausbildungsmodell in Bezug auf die Typologie potenzieller kompetenzverbessernder Maßnahmen geachtet werden.

Die **Methoden können in Abhängigkeit von vielen Variablen des Kompetenztrainings gewählt werden.** Schulungen können sowohl für Gruppen als auch für Einzelpersonen konzipiert werden. Schulungen können für die gesamte Organisation oder auch für eine Gruppe von Mitarbeitern und Stakeholdern durchgeführt werden. Sie können sich auf die Kompetenzen der Menschen konzentrieren, aber auch auf die Entwicklung von Kooperationen, die Veränderung von Managementmethoden oder die Schaffung neuer Lösungen. Schulungen können im Krisenfall oder in einer neuen herausfordernden Situation durchgeführt werden. Die folgende Tabelle hilft zu verstehen, wie eine Vielzahl von Methoden eingesetzt werden kann. Von der einfachen Beratung (Beratung durch Experten zum Thema), über Kompetenztraining (Schulungen und Gruppenworkshops), über Moderation (der Teamprozess zur Entwicklung

⁵ ERFahrung FORGET HERITAGE: Im Rahmen des Projekts Forget Heritage wurden in jedem Kontext spezifische Maßnahmen durchgeführt, einschließlich der Erfassung des lokalen Schulungsbedarfs und der damit verbundenen Diagnose als Grundlage für die Erstellung lokaler Aktionspläne. Diese Momente waren eine wichtige Quelle des Wissens über die Schulungsziele und bevorzugten Methoden.

⁶ Zum Beispiel der UNESCO-Kompetenzrahmen [https://en.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_e.pdf] oder Kompetenzen für Aus- und Weiterbildungsprofis [<http://performanceandlearning.ca/ipl/wp-content/uploads/2015/10/Competencies-for-Training-and-Development.pdf>]

⁷ Dieser Teil wurde nach einem Artikel von Anna Perkowska-Klejman mit dem Titel „Reflective learning models“ (Reflektierende Lernmodelle) erstellt: http://terazniejsosc.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/TCE/2013_61_5.pdf



Bei der Umsetzung in das Transnationale Ausbildungsmodell lohnt es sich, darauf zu achten:

- die **Rolle der Interpretation des Kulturerbes**,
- die **Bedeutung der Vernetzung** und **des Aufbaus sozialer Beziehungen**,
- **wie wichtig es ist, sowohl die öffentlichen Verwaltungen als auch die lokalen Akteure in die Wiederbelebensmaßnahmen einzubeziehen** und die Zukunft der Kreativbranchen mit der Aufgabe der nachhaltigen Entwicklung und der sozialen Innovation in Verbindung zu bringen.

Um das Verständnis der Idee zu erleichtern, werden **drei Stufen des reflektierenden Lernens** wie folgt dargestellt.

TABELLE 5. | REFLEKTIERENDES LERNMODELL VON T. BORTON⁸

Was?

Die erste Stufe des reflektierenden Lernens ist die genaue Beschreibung der analysierten Erfahrung. Dies ist möglich, indem man z.B. Fragen beantwortet, die mit „was?“ beginnen:

- Was ist geschehen?
- Was habe ich getan?
- Was wollte ich erreichen?
- Was war gut und was schlecht an dieser Erfahrung?

Die Antworten auf diese Fragen ermöglichen es, **den Grad des Bewusstseins der Person während der analysierten Aktivität zu beschreiben**.

Also was?

Die Antwort auf die zweite Frage umfasst die Analyse und Bewertung der Geschehnisse (zweite Stufe). Die Person trifft genaue Schlussfolgerungen über **das Erlebte und denkt darüber nach, was hinter dieser Erfahrung steckt**.

Dieser Prozess wird durch Fragen strukturiert wie z.B.:

- Was ist das Wichtigste von dem, was passiert ist?
- Was kann ich aus meinen Erfahrungen lernen?

Was nun?

In der letzten dritten Stufe können **alternative Vorgehensweisen** erwogen werden und was als nächstes zu tun ist. Die folgenden Fragen sollten gestellt werden:

- Was kann ich jetzt tun?
- Was muss ich jetzt tun?
- Was könnte ich später tun?
- Was sind die Folgen dieser Ereignisse?

Die oben dargestellte Grundidee kann für die Gestaltung des Ausbildungsplans lehrreich sein. Dann sollte ein Teilnehmer am Ausbildungsprozess für das Management historischer Stätten in der Lage sein, Folgendes zu kombinieren:

- **Theorie** (worum geht es)
- **Zusammenarbeit** (was müssen wir gemeinsam vorbereiten)
- **Planung und Reflexion** (was müssen wir jetzt als Team tun)



TABELLE 6. | SCHULUNGSPROZESS KURS.

Theorie - Erwerb von Wissen, Informationen, Analyse bewährter Praktiken und Kennenlernen der Erfahrungen anderer.

Zusammenarbeit - Durchführung gemeinsamer Diskussionen, Prototyping-Lösungen, Workshop-Übungen und Zusammenarbeit unter Workshop-Bedingungen.

Planung - Aktionsszenarien und -pläne, die sich aus den durchgeführten Lektionen ergeben, eine Gelegenheit, über mögliche Lösungen und operative Strategien nachzudenken.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich das hier vorgeschlagene Modell hauptsächlich auf das **experimentelle**⁹ und das **reflexionsaktive**¹⁰ Lernen bezieht.

TABELLE 7. | VERGLEICH DER MODELLE VON KOLB UND SCHÖN

Lernstile und Erfahrungszyklus von Kolb	Reflexion in der/über die Aktion von Schön
<p>Spezifische Erfahrung (eine Erfahrung machen)</p> <p>Reflektierende Beobachtung (Überprüfung / Reflexion der Erfahrungen)</p> <p>Abstrakte Konzeptualisierung (aus der Erfahrung Schlüsse ziehen/ lernen)</p> <p>Aktives Experimentieren (das Gelernte planen/ausprobieren)</p>	<p>Reflexion in der Aktion (während das Ereignis geschieht): wie der Berufstätige eine Aktion ausführt und wie diese Aktion eine Wirkung in der Situation erzeugt. Dieser Effekt ist ein Feedback für den Berufstätigen, um seinen Ansatz zu bestätigen, zu verändern oder umzugestalten und sein Handeln mit Veränderungen fortzusetzen.</p> <p>Reflexion über die Aktion (nach dem Ereignis):</p> <p>Dies kann erfolgen, sobald die Aktion beendet ist. Es ist eine Aktivität der Rekonstruktion einer Erfahrung, die auf dem basiert, an was man sich darüber erinnern kann. Insbesondere geht es darum, in die Erfahrung zurückzukehren, das Gedächtnis zu erforschen, das, woran man sich erinnert, auszudrücken und diese fragmentierten Elemente zu organisieren, um zu verstehen, was geschehen ist, und Lehren aus der Erfahrung zu ziehen.</p>

9 Kolb, D.A. (1984): Experiential learning: experience as the source of learning and development. (Experimentelles Lernen: Erfahrung als Quelle des Lernens und der Entwicklung.)

10 Schön, D. (1983). The Reflective Practitioner: How professionals think in action. (Der reflektierende Praktiker: Wie Berufstätige in Aktion denken.) London: Temple Smith



2.2. AUSBILDUNG IM KULTUR- UND KREATIVBEREICH AN ÖFFENTLICHEN KULTURHISTORISCHEN STÄTTEN

Das transnationale Ausbildungsmodell berücksichtigt nicht nur die Bildungsprozesse, sondern auch den Umfang der Aktivitäten, für die die Ausbildung erforderlich ist, d.h. die Verwaltung des kulturellen und historischen Erbes.

Diese Aktivitäten verbinden im Allgemeinen drei Schlüsselthemen:

1. das **Vorhandensein bestimmter Orte** in einer bestimmten Umgebung, die Wiederbelebungsprozesse erfordern (soziale und infrastrukturelle);
2. die **Bereitschaft**, das kulturelle Erbe aufzuwerten und **durch die Entwicklung/Umsetzung neuer Initiativen das Potenzial für Veränderungen zu schaffen**;
3. die Konzentration auf **ein entwicklungspolitisches Element, das die Bedürfnisse der letzten Nutznießer (Künstler, Handwerker, Existenzgründer und lokale Gemeinschaften) mit den Herausforderungen der Kulturerbeverwalter in Einklang bringt**.

Ein solcher Ansatz bedeutet, dass es drei wichtige Herausforderungen für die Teilnehmer gibt. Die Ausbildung sollte einige Ratschläge geben, wie mit ihnen umzugehen ist:

1. **die Interpretation des Erbes** (als Ressourcen für das Gebiet, seine Geschichte, Tradition, Zusammenhänge, Möglichkeiten der Interpretation und Wiederverwendung);
2. **die Fähigkeit, eine Initiative zu schaffen**, einen Übergang von Ideen, Bereitschaft, Projekten und bestehenden Beziehungen zu einem zielorientierten, professionell organisierten und geplanten Vorhaben;
3. **die Synergie zwischen den Bedürfnissen und Herausforderungen der Leiter der Stätten**, wie man die Stätte an neue Anforderungen anpasst, wie man seine „Rentabilität“ aufrechterhält, wie man alle Anforderungen an eine historische Stätte erfüllt, wie man der Stätte neue Funktionen zuweist und wie man sie dauerhaft mit der Umwelt und den **Nutzern der Stätte** in Beziehung setzt und so einen Ort mit Entwicklungspotenzial, Publikum und Energie findet, der die Kooperationspartner, Partner und das Publikum anzieht.



3. DAS TRANSNATIONALE AUSBILDUNGSMODELL

3.1. GRUNDANNAHMEN DES TRANSNATIONALEN AUSBILDUNGSMODELLS

Bei der Anwendung und Implementierung dieses Ausbildungsmodells ist es wichtig zu betonen, dass es auf 4 Grundannahmen basiert, wie nachstehend dargestellt.

TABELLE 8. | GRUNDANNAHMEN DES TRANSNATIONALEN AUSBILDUNGSMODELLS.

1. Das reflektierende Lernmodell als theoretische Grundlage.

Die theoretische Grundlage dieses Modells bezieht sich auf das Problem des **Lernens in Aktion** und der **Lernmöglichkeiten auf der Grundlage jeder eigenen Erfahrung**.

Der Ausbildungsplan sollte in Bezug auf spezifische Projekte der öffentlich-privaten Zusammenarbeit zur Aufwertung historischer Stätten für bestimmte Teams erstellt werden.

Lernen in/über die Aktion

Bezogen auf eine bestimmte Aufgabe, z.B. die Möglichkeit zum Experimentieren und Prototyping.

Reflexion

Raum für kritische Analysen und Perspektivwechsel schaffen - Teilnehmer befähigen.

Verbindung von Theorie, Beteiligung und Zusammenarbeit, Planung und Reflexion.

- Lernen der Theorie (Basis für die Praxis).
- Lernen in Aktion (Schulung innerhalb der Projektaktivität).
- Die Erfahrung anderer Menschen nutzen und sein Wissen im Team teilen.
- Planung als folgende Aktivitäten basierend auf den Überlegungen und Erfahrungen während und nach den Aktivitäten.

2. Horizontale Regeln für die Durchführung von Ausbildungsmaßnahmen.

Das Hauptziel der öffentlich-privaten Zusammenarbeit bei der Aufwertung historischer Stätten sollte immer klar sein und in Erinnerung bleiben.

Praktische Probleme bei der Wiederbelebung (Kulturobjekt, spezifisches Stadtgebiet als Herausforderung im sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontext).

Labor für soziale und technologische Veränderungen (ein Schlüsselaspekt der Innovation angesichts des zivilen, technologischen, sozialen und kulturellen Wandels).

Empowerment (motiviert zu eigenständigen und freien Projekten und Ideen).

Ideen in Aktion (das Üben der Fähigkeit, neue Ideen in Lösungen umzusetzen - Produkte, Dienstleistungen und neue bzw. wiederbelebte Handlungsräume).



TABELLE 8. | GRUNDANNAHMEN DES TRANSNATIONALEN AUSBILDUNGSMODELLS.

3. Teilnehmer an Schulungen.

Es müssen Schulungsmaßnahmen organisiert werden, die sich auf die **Zusammenarbeit** zwischen den wichtigsten Interessengruppen konzentrieren, um die **Unterschiede** und das **Potenzial von Veränderungen** zu nutzen, die in der Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Bereichen liegen.

Bei der Konzeption der Schulungsaktivitäten stand **die gleichzeitige Teilnahme aller drei Adressatengruppen im Vordergrund**: Entscheidungsträger und Beamte des öffentlichen Sektors, private oder öffentliche Standortbetreiber (direkte Koordinatoren) sowie Vertreter des Kultursektors und der Kreativbranchen.

4. Vorgeschlagene Schulungsumfänge zur Entwicklung von Kompetenzen für das Kulturstättenmanagement.

Wenige Schlüsselbereiche, in denen die Ausbildung das Wichtigste im Bereich der öffentlich-privaten Zusammenarbeit sein kann, werden aufgezeigt, was die Bedeutung der **Feststellung des lokalen Ausbildungsbedarfs durch Diagnose und Beteiligung unterstreicht**. Das Transnationale Ausbildungsmodell zeigt auf, in welchen Managementbereichen es sich lohnt, nach spezifischen Ausbildungsbedürfnissen zu suchen.

Interpretation und Aufwertung des Erbes (Nutzung der Ressourcen des Kulturerbes: Wiederverwendung).

Vernetzung und Aufbau sozialer Beziehungen (die Bedeutung des Gruppenprozesses und die Bedeutung der Zusammenarbeit).

Einbeziehung der Adressaten und Stakeholder der Wiederbelebensaktivitäten (Brückenschlag zwischen einer bestimmten Einrichtung und ihrem Programm und dem sozialen Umfeld).

Nachhaltige Entwicklung und soziale Innovationen (die Suche nach neuen Formen der Wirtschaftstätigkeit und des gesellschaftlichen Lebens - die Ziele der Agenda 2030).

Design-Thinking-Methode (eine Methode zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen).

Business-Model-Canvas-Methode (eine Methode der Geschäftsmodellanalyse).

Audience-Development-Methode / Projecting Visitor Experience/Social-Animation-Methode (eine Methode zum Aufbau sozialer Beziehungen, Aufbau von Publikum).

Foresight-Methode (eine strategische Analyseverfahren).

Placemaking-Methode (eine Methode der öffentlichen Raumgestaltung).

Darüber hinaus sollten die Schulungsmaßnahmen nach drei Hauptannahmen durchgeführt werden:

- Sie sollten eine durch Zusammenarbeit gekennzeichnete Komponente enthalten, Workshops zur Lösung praktischer Probleme, die in den einzelnen Städten erkannt wurden, unter Beteiligung externer Ausbilder und Personen, die vor Ort als Experten mit umfassender praktischer Erfahrung betrachtet werden können;
- Sie sollten eine Komponente enthalten, die sich durch einen **dynamischen Wissenstransfer** in Form von Fallstudien, praktischen Workshops, inspirierenden Präsentationen und Podiumsdiskussionen in kleinen Arbeitsgruppen auszeichnet;
- Sie sollten eine Komponente von **Beteiligungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Gestaltung der städtischen Kulturpolitik im Bereich der Wiederbelebung des Kulturerbes enthalten, die allen Akteuren** der öffentlich-privaten Partnerschaft mit dem Kultursektor und der Kreativbranchen offen stehen, um die Information über das Projekt Forget Heritage umfassend zu fördern und Menschen anzuziehen, die sich für das Thema



interessieren und sich in den Möglichkeiten der Nutzung verlassener Kulturstätten bei der Entwicklung ihrer eigenen Aktivitäten "umsehen" wollen (soziale Organisationen, Institutionen des Kultursektors und Vertreter der Kreativbranchen).

3.2. ZIELGRUPPEN DER AUSBILDUNG

Die Hauptnutznießer der Verwaltung historischer Stätten, die im Rahmen der Kompetenzentwicklung von entscheidender Bedeutung sind, sind **drei Gruppen von Nutznießern**, die mit unterschiedlichen (aber miteinander verknüpften) Herausforderungen konfrontiert sind.

TABELLE 9. | GRUPPEN VON NUTZNIESSERN UND DEREN HERAUSFORDERUNGEN.

Nutznießer	Aufgabenbereiche und größte Herausforderung
<p>Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung</p> <p>Sie erarbeiten Lösungen und verwalten Programme zur Wiederbelebung der verlassenen Kulturstätten durch Zusammenarbeit mit der Kreativbranchen und dem Kultursektor.</p>	<p>Aufgabe</p> <p>Konzeption und Umsetzung effizienter und adäquater Lösungen (Programme).</p> <p>Schaffung einer effektiven und effizienten Partnerschaft mit Unternehmen, Institutionen und Organisationen und Schaffung einer effektiven Struktur zur Umsetzung der Entwürfe.</p> <p>Herausforderung</p> <p>Wie schafft man das Entwicklungspotenzial?</p>
<p>Verwalter historischer Stätten</p> <p>Sie verwalten sie, werten sie durch ihre Tätigkeit auf und schaffen neue Funktionen für die aufgegebenen Kulturgüter (oft sind sie auch Organisationen des Kultursektors oder Unternehmen des Kreativsektors).</p>	<p>Aufgabe</p> <p>Verwaltung von Kulturstätten.</p> <p>Herausforderung</p> <p>Wie kann man in den Stätten Geschäfte abwickeln?</p> <p>Aufgabe</p> <p>Standortspezifische Strategie, Businessplan und die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit starken, gut vorbereiteten Geschäftspartnern oder ideenreichen Start-ups.</p> <p>Herausforderung</p> <p>Wie entsteht ein Kooperationsnetzwerk?</p>
<p>Akteure aus dem Kulturbereich und der Kreativbranchen</p> <p>Sie könnten daran interessiert sein, ihre Tätigkeit an einem historischen Ort durchzuführen und potenzielle/zukünftige Manager zu werden.</p>	<p>Aufgabe</p> <p>Vermietung von Flächen in einer wiederbelebten Anlage/Kulturstätte, um ihr Potenzial auf dem Markt, die Möglichkeit zur Entwicklung von Aktivitäten, die Marke und den Wiedererkennungswert in der Stadt zu erhöhen.</p> <p>Herausforderung</p> <p>Wie belebt man den Raum, zieht Publikum und Adressaten an?</p> <p>Aufgabe</p> <p>Zukünftige Verwalter von Kulturstätten.</p>



Man muss sagen, **die größte Herausforderung bei der Erstellung eines Ausbildungsplans ist, dass es drei verschiedene Gruppen von Nutznießern gibt**, weil sie unterschiedliche Ansätze, unterschiedliche „Sprachen“ und natürlich unterschiedliche Ausbildungsleistungen benötigen. Andererseits brauchen sie aber auch einen gemeinsamen Raum, eine gemeinsame „Sprache“ und einen gemeinsamen Ansatz, um gemeinsam etwas aufzubauen. Das ist das Problem - wie man einen gemeinsamen Ansatz und drei spezifische Wege für drei verschiedene Gruppen kombiniert.

3.3. UMSETZUNGSSCHRITTE UND WICHTIGE AKTIVITÄTEN

Um eine Ausbildungsmaßnahme effizient vorzubereiten, durchzuführen und zu verwalten, sollten verschiedene Einzelschritte identifiziert und festgelegt werden.

Ihre korrekte Umsetzung ermöglicht es, die erwarteten Ausbildungsziele effektiv und effizient zu erreichen.

- **Erste Erwartungen**

In dieser Phase sollten erste Annahmen zu den lokalen Erwartungen, Herausforderungen und Zielen des Ausbildungsprojekts gesammelt und aufgelistet werden sowie die Beschreibung des Szenarios in Bezug auf z.B. Teilnehmer, Standort, mögliche Barrieren, Herausforderungen und Prozesse vorbereitet werden.

[Vorschlag: Erstellen eines kurzen Textes für Ausbilder mit Herausforderungen, Zeitplan, Budget, Teilnehmerliste, wichtige Ziele für die führende Organisation].

- **Ermittlung und Analyse des Schulungsbedarfs**

Nach der Definition der Annahmen wird die methodische Diagnose des Schulungsbedarfs in den verschiedenen Gruppen der potenziellen Nutznießer (die potenziellen Schulungsgruppen) und Stakeholder fortgeführt.

Es können nützliche Instrumente wie Interviews, Fokusgruppen, Workshopgruppen und die Beobachtung der tatsächlichen Prozesse und Aktivitäten eingesetzt werden.

[Vorschlag: Um den Schulungsbedarf zu ermitteln, kann man eine Methode verwenden, die auf Instrumenten wie Gruppeninterviews und Fragebögen basiert. Workshop-/Gruppeninterviewmethode zur Erkennung des Schulungsbedarfs, Auswahl von Schlüsselthemen auf der Grundlage der Meinung von Schlüsselpersonen und die Fragebogenmethode zur Spezifikation der erkannten Probleme und der Auswahl von spezifischen Schulungslösungen auf der Grundlage der Meinungen aller Personen.]

In den Arbeitsgruppen wurden folgende Leitfragen gestellt.

- Beschreiben Sie Ihre Arbeit/Ihr Projekt oder Ihre Herausforderung/Aufgabe.
- Was sind die wichtigsten Stärken Ihrer Organisation bei diesem Projekt/dieser Aufgabe?
- Was sind die wichtigsten Herausforderungen, denen Sie sich bei Ihrer Arbeit/Ihrem Projekt stellen müssen?
- Bitte schlagen Sie einige Ausbildungslösungen für die von Ihnen genannten Herausforderungen vor.
- Was ist Ihrer Meinung nach der beste Weg, um Wissen/Erfahrung mit anderen zu teilen?
- Haben Sie Fähigkeiten/Wissen/Erfahrungen, die Sie mit anderen Beteiligten teilen möchten?
- Beschreiben Sie Ihre (guten oder schlechten) Erfahrungen mit den Schulungen, die Sie besuchen. Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für ein perfektes Ausbildungsprojekt?
- Welche Maßnahmen sind die besten für die Motivation und das Empowerment von Menschen, die eine Zusammenarbeit beginnen? Wo liegt der Schlüssel zur Zusammenarbeit?



- **Definition der Ausbildungsziele**

Die folgende Phase betrifft die Auswahl und Definition der zu erwartenden Ergebnisse der Ausbildungsdurchführung: Was sie bewirken sollen, welche Veränderungen eingeführt werden sollen, welche Hindernisse zu überwinden sind und welche Herausforderungen zu bewältigen sind.

[Vorschlag: Erstellung einer Liste von gemeinsamen Zielen für drei Zielgruppen, die beschreiben, was die Lernenden kennen lernen (Wissen) und können (Fähigkeiten) sollen und wie sie nach Abschluss der Ausbildung besser handeln können (Planung und Zusammenarbeit).]

- **Ausbildungskonzeption**

Nach der Festlegung der Ziele erfolgt die Auswahl der spezifischen Ausbildungslösungen und -methoden, die Entwicklung eines Ausbildungsplans und die Annahme von Szenarien für alle Module und entscheidenden Elemente auf der Grundlage von Inhalten, festgestellten Präferenzen und der Größe des Publikums.

[Vorschlag: Verwenden Sie eine Vorlage für alle von den Ausbildern bereitzustellenden Sitzungen, die alle wichtigen Informationen enthält: Ziele für die Sitzung, Ausbildungsmethoden, Materialien und Szenario für die Sitzung, Teilnehmerliste, Dauer, Risiken und Herausforderungen usw.]

- **Durchführung der Ausbildung**

Dann wird die entwickelte und geplante Ausbildung mit allen erforderlichen Änderungen fortgeführt, die sich aus der Analyse des Prozesses ergeben (Ausbildung ist ein dynamischer Prozess - es ist wichtig, auf Veränderungen und zusätzliche Aktivitäten vorbereitet zu sein).

- **Ausbildungsbericht**

Die Überwachung der durchgeführten Ausbildungseinheiten ist entscheidend, um ein schnelles Feedback zu den Ergebnissen für die Teilnehmer zu erhalten. Der nächste Schritt ist die Evaluierung des Ausbildungsprozesses. Dies kann durch Befragungen erfolgen, die dem Publikum in Papierform oder per Post zugestellt werden, unmittelbar nach den Sitzungen, durch Interviews mit den Teilnehmern oder einer Gruppendiskussion über die Ergebnisse der Ausbildung. Die Methoden und Werkzeuge richten sich nach den lokalen Bedürfnissen (Vorbereitung des nächsten Moduls, Abrechnung des Projektzuschusses usw.).

Die Ergebnisse werden dann gesammelt und ein Bericht erstellt, der die direkten Ergebnisse und eine breitere Evaluierung des Ausbildungsprojekts beschreibt.

[Vorschlag: Vergleich verschiedener Standpunkte in der Bewertung: Teilnehmer, Ausbilder und andere Beteiligte. Machen Sie einen Unterschied zwischen der Durchführung der Ausbildung (direkte Kommentare zu den Sitzungen) und den langfristigen Auswirkungen (Veränderungen durch die Schulung - kurze Zeit nach dem Projekt schwer zu beschreiben)].

- **Nachträgliche Bewertung - die Analyse und Bewertung des gesamten Ausbildungsprozesses (die Erstellung des zweiten Berichts kann berücksichtigt werden).**

Weniger formalisierte Forschungsaktivitäten, die sich auf die Überprüfung der langfristigen Ergebnisse des Ausbildungsprojekts konzentrieren, um die folgenden Aspekte zu bewerten.

- Hat es die erwartete oder eine andere unerwartete Veränderung gebracht?
- Wie können wir die Lösungen in Zukunft verbessern?
- Was kann der nächste Schulungsschritt sein?

[Vorschlag: Diese Aktivität kann in einer Situation produktiv sein, in der die nächsten Ausbildungseinheiten vorbereitet werden, in langfristigen Ausbildungsprojekten, usw.]



3.4. ARBEITSMETHODEN MIT AUSBILDUNGSGRUPPEN

Für die Durchführung eines Ausbildungsprojekts können viele verschiedene Lösungen und Ausbildungsmöglichkeiten genutzt werden und jede Ausbildungseinheit kann durch unterschiedliche Methoden, Dynamik und den Grad der erforderlichen Beteiligung charakterisiert werden.

Was die Ausbildungsformate betrifft, so hängen sie stark von der zu verfolgenden Umsetzungsphase ab: Es gibt Formate, die am besten für den Wissenstransfer geeignet sind, während andere sich besser für die Beteiligung der Teilnehmer eignen und andere wiederum effektiver in der Entwicklung von Kooperation oder als Motivation für Veränderungen sind. Nachfolgend werden verschiedene Formate und die damit verbundene beste Ausbildungsdurchführung beschrieben.

- **Wissenstransfer**

Der direkte Wissenstransfer ist nützlich, wenn Menschen eine Einführung/allgemeine Vorbereitung auf eine bestimmte Herausforderung/Fragestellung benötigen.

Ziel ist es, die Schulungsteilnehmer mit einem vorgegebenen Problemüberblick vertraut zu machen.

Schulungsdurchführung

- Vorträge, Kurzvorträge, Reden und Präsentationen
- Lernen aus Dokumenten, Materialien und Publikationen
- Organisation von E-Learning-Lektionen mit Tests mit Multiple-Choice-Fragen
- Studienbesuche bei Partnern und Führungskräften
- Vorführungen

- **Einbeziehung der Teilnehmer**

Schulungen, die auf Moderation und Gruppenarbeit mit dem Einsatz von generativen Elementen ausgerichtet sind, sollten Menschen gewidmet werden, die eine engere Zusammenarbeit benötigen, in einer Situation, die die Ziele Teambildung und Empowerment beinhaltet oder wenn gleichzeitig eine Situation besteht, in der die Schulung darauf abzielt, ein Projekt/Unternehmen zu initiieren (Stärkung des Teams, Motivation zum Handeln und Teilnahme am Prozess).

Schulungsdurchführung

- Diskussion in Untergruppen, Mini-Seminare und Debatten, Brainstorming
- Praktische Workshops (szenariobasierte Übungen)
- Präsentationen bewährter Verfahren
- Schulungsplanspiele
- Fallstudien-Analysen

- **Initiierung von Veränderungsprozessen**

Die Verbesserung von Kompetenzprozessen, die auf Reflexion in direktem Zusammenhang mit den durchgeführten Aktivitäten und Projektprozessen ausgerichtet sind (Reflexion in/über Aktion), ist im Falle von Fachleuten oder Personen, die gemeinsam an einem Unternehmen beteiligt sind, nützlich. Dieser Ansatz kann auch in Situationen angewendet werden, in denen die Schulungsteilnehmer selbst Lösungen und Ideen entwickeln müssen, die auf der Vorbereitung einer adäquaten Ausbildungssituation durch einen Schulungsleiter - einen Coach, einen Mentor oder einen Moderator - basieren.



Schulungsdurchführung

- Vorbereitung der Schulung gemeinsam mit den Teilnehmern, einschließlich der Festlegung der Ausbildungsziele sowie Vorbereitung mit dem Ausbilder und Durchführung der Schulung durch die Lernenden selbst.
- Sitzungen zum Austausch von Wissen, Sitzungen zu bewährten Verfahren
- Moderierte Teamarbeit - Aufgaben lösen (Zusammenarbeit)
- Zwischenmenschliche Schulung
- Before-Action Review und After-Action Review, d.h. die Analyse der Teamarbeit vor und nach Abschluss einer Aufgabe oder eines Projekts
- Coaching und Mentoring

Um je nach Situation, Zweck und Zielen die am besten geeigneten Methoden für angemessene Schulungs- oder Moderationsaktivitäten auszuwählen, sollten die folgenden Leitfragen beantwortet werden.

- Wie sind die Schulungsbedingungen? Wie sind Umfeld und Kontext der Schulung?
- Wer sind die Mitglieder der Schulungsgruppe?
- Wie viele Personen werden teilnehmen?
- Handelt es sich um eine homogene oder verschiedenartige Gruppe, was den Schulungsbedarf, die Kompetenzen oder die Aufgaben der Gruppenmitglieder betrifft?
- Welche Ressourcen sind verfügbar? Welche Erfahrungen, bewährte Praktiken oder Unterstützung können wir nutzen?
- Was sind die Merkmale der Schulungsinhalte? Handelt es sich um Soft-Skills (allgemeine Fragen) oder Fachwissen (Fragen im Zusammenhang mit spezifischen Kompetenzen in einem bestimmten Bereich, Umfeld oder einer bestimmten Situation)?
- Wer ist Ihre Zielgruppe?
- Wie viele Sprachen müssen Sie unterbringen?
- Wie schnell müssen Sie die Schulung durchführen?

TIPPS

Bei der Auswahl der richtigen Schulungsmethode in einer bestimmten Situation sollten einige wichtige Punkte über erwachsene Lernende hervorgehoben werden:

- sie sind selbstgesteuert und haben ihre eigenen Erwartungen,
- sie kommen zur Schulung mit einem Leben voll vorhandenem Wissen, Erfahrung, Vermutungen und Überzeugungen,
- sie sind zielorientiert,
- sie sind in der Regel in großer Eile (projektbezogen),
- sie wünschen sich eine relevante Ausbildung,
- sie wünschen sich eine aufgabenorientierte Ausbildung,
- sie haben sehr oft schlechte Erfahrungen mit früheren Schulungsaktivitäten gemacht,
- sie möchten respektiert werden und sich auch so fühlen.



Ein weiterer wichtiger Punkt, der berücksichtigt werden muss, ist die Bewertung jeder implementierten Schulungsmethode und die Einholung von Feedback von Teilnehmern, um deren Zufriedenheit und Lernfortschritt zu verstehen.

Die Bewertung der Ergebnisse des Ausbildungsprojekts erfordert auch die Entwicklung geeigneter Instrumente und Verfahren, die den Merkmalen der Ausbildung entsprechen. Die Evaluierung ist ein Prozess zur Überprüfung, ob die Ausbildung ihren Zweck, d.h. die von uns ursprünglich angenommenen Ziele, erfüllt hat. Deshalb beginnt eine gute Evaluierung mit der Prüfung der Bedürfnisse und der Feststellung, warum wir eine spezifische Ausbildung durchführen.

Als nächstes ist die Entwicklung und Aktualisierung des Ausbildungssystems entscheidend: Eine angemessene Evaluation ist ein Schlüssel zur Beherrschung der Ausbildungslösungen. Im Folgenden werden einige Themen und Leitfragen zur Bewertung der Ausbildung vorgeschlagen.

TABELLE 10. | HAUPTTHEMEN, DIE FÜR DIE BEWERTUNG DER AUSBILDUNG RELEVANT SIND

Reaktion der Teilnehmer auf die Schulung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie bewerten die Teilnehmer die Schulung? • Wurde sie effizient durchgeführt? • Was halten die Teilnehmer von den Ausbildern? • Wie beurteilen die Teilnehmer den Nutzen der Ausbildung? • Stärken und Schwächen der Ausbildung nach Meinung der Teilnehmer.
Lernergebnisse - Kenntnisse und Fähigkeiten (erworbene Kompetenzen)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kenntnisse und Fähigkeiten haben die Teilnehmer der Ausbildung erlernt? • Bewerten die Schulungsteilnehmer die praktische Dimension der Ausbildung positiv im Hinblick auf ihre Aufgaben, Herausforderungen und geplanten Aktivitäten?
Bewertung der Umsetzung der erworbenen Kompetenzen (Ergebnisse in Aktion)	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen die Schulungsteilnehmer die während der Schulung erworbenen Kompetenzen für ihre praktischen Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Durchführung eines Unternehmens/Projekts?
Bewertung des Ausbilders	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Änderungen können am Ausbildungsprogramm vorgenommen werden? • Was war eine gute Lösung und was erwies sich als unwirksam oder problematisch? • Was hält der Ausbilder von der Ausbildungsgruppe?

Auf der Grundlage der Diagnose kann ein Modell der Ausbildungsaktivitäten erstellt werden, das den Herausforderungen und Zielen gerecht wird.



3.5. AUSBILDUNGSEINHEITS - BEISPIELE

Zur Durchführung von Schulungen für Kulturstättenmanager und Anfänger in der Kultur- und Kreativbranche wird der folgende Kurs vorgeschlagen.

Einige Themenvorschläge für Einführungsveranstaltungen, je nach Publikum.

TABELLE 11. | EINFÜHRUNG IN DIE THEMEN DER SITZUNG

<p>Eine gemeinsame Sitzung für die drei Teilnehmergruppen.</p> <p>Städtische Politik im Bereich der Wiederbelebung und Entwicklung der Kreativbranche (strategisches Management) und das Problem der Überwindung von Bürokratie bei der Umsetzung von Aktivitäten (Management von interdisziplinären Pilotprojekten, die neue Lösungen mit breiter Partnerschaft erfordern).</p> <p>Wie beginnen die Aktivitäten zur Schaffung der (sozialen) öffentlich-privaten Partnerschaft?</p>	
<p>Speziell für Manager historischer Stätten und Amtsträger.</p> <p>Management und Fundraising von Aktivitäten, die den Denkmalschutz und die Entwicklung der Kreativbranche verbinden.</p>	<p>Speziell für Betreiber von CCI.</p> <p>Erstellung von Businessplänen und Strategien auf der Grundlage von historischen Ressourcen und sozialen/technologischen Innovationsmöglichkeiten.</p>
<p>Das Managerhandbuch Forget Heritage in lokalen Szenarien (wie man ein Projekt vorbereitet, wie man Gelder sammelt).</p>	

Danach können die Ausbildungseinheiten **zwei mögliche Wege gehen:**

TABELLE 12. | AUSBILDUNGSEINHEITEN.

<p>Der Weg Mentoring-Moderieren</p> <p>Schwerpunkt: Unterstützung von Aktivitäten im Zusammenhang mit der Durchführung eines bestimmten Projekts für eine bestimmte (nicht zu große) Gruppe von Koordinatoren und Umsetzern, die konzeptionelle und methodische Unterstützung benötigen.</p> <p>Ausbilder: Personen mit praktischer Erfahrung, vorzugsweise erfahrene Leiter ähnlicher, fortgeschrittener Projekte von anderen Stellen (europaweit).</p> <p>Schulungen und Workshops: Termine und Themen nicht streng vorgeplant, basierend auf den aktuellen Problemen und Herausforderungen.</p>
<p>Der Weg Netzwerken und Schulung für lokale Akteure</p> <p>Schwerpunkt: Förderung der Zusammenarbeit und Entwicklung der Kompetenzen innerhalb des Managementhandbuchs Forget Heritage.</p> <p>Ausbilder: Menschen mit Wissen über wahrnehmbare Ausbildungsfragen, die in der Lage sind, Gruppenprozesse unter den Personen zu initiieren und zu erleichtern, die nach Möglichkeiten der Partnerschaft/Kooperation suchen.</p>



Ein Beispiel für ein Schulungsprogramm kann wie folgt aussehen:

TABELLE 13. BEISPIEL SCHULUNGSPROGRAMM.	
<p>1. Tag der Schulung Öffentliche Verwalter und Manager historischer Stätten</p>	<p>Sitzung 1 Konzeptionelles Treffen von Ausbildern, Koordinatoren und Experten (Kombination von Projektaktivitäten, Pilotprojekten und einem Schulungsprogramm).</p> <p>Sitzung 2 Schaffung und Verwaltung integrierter städtischer Programme zur sozialen Wiederbelebung, zum Schutz des Kulturerbes, zur Entwicklung des Unternehmertums im Bereich der Kultur und der Kreativbranchen.</p>
<p>2. Tag der Schulung Lokale Initiativgruppen und ein breites Team von Personen, die in der öffentlich-privaten Zusammenarbeit für das Management historischer Einrichtungen tätig sind, sowie Personen, die sich für die Entwicklung von Wissen zum Thema interessieren</p>	<p>Sitzung 3 Eine Vorlesung/Debatte zur Eröffnung des Schulungstages durch einen anerkannten Experten.</p> <p>Sitzung 4 Freiraum: Aufwertung des kulturellen Erbes im Zusammenhang mit der Möglichkeit seiner Nutzung in zeitgenössischen Kulturkreisen.</p> <p>Parallele Sitzungen 5 und 6 Ein Workshop mit der Design-Thinking-Methode in Verbindung mit der Entwicklung der Hauptthemen der öffentlich-privaten Zusammenarbeit für das Management historischer Einrichtungen/Workshop Placemaking-Methode in Verbindung mit der Vorbereitung von Aktivitäten.</p> <p>Sitzung 7 Gruppenanalysen von bewährten Praktiken mit eingeladenen Gastexperten (eine lokale Projektanalyse; externe Praxisanalyse).</p> <p>Sitzung 8 Kulturmanagement (Management von Kulturstätten) - eine Schulung für eine Gruppe von Koordinatoren, die für die Umsetzung der öffentlich-privaten Zusammenarbeit für das Management historischer Anlagen verantwortlich sind, sowie für die wichtigsten Akteure (öffentliche Verwaltung, Umweltinstitutionen und Partner).</p>
<p>3. Tag der Schulung Einzelpersonen und Organisationen, die ihr Wissen über die Entwicklung der Kreativbranchen und ihre Aktivitäten im Bereich des Kulturerbes erweitern möchten</p>	<p>Parallele Sitzungen 9 und 10 Gründung eines neuen Unternehmens, Unterstützung von Anfängern und Stärkung von Initiativen und Geschäftsmodellen/ Geschäftsplänen/Aufbau einer Unternehmensstrategie.</p> <p>Parallele Sitzungen 11 und 12 Entwicklung von Produkten unter Nutzung der Ressourcen des Kulturerbes; Förderung und Vermarktung eines neuen Veranstaltungsortes - eines Kreativzentrums, eines Fab-Labs, eines Kunst-/Kulturzentrums.</p>



3.6. DIE ERFAHRUNGEN VON FORGET HERITAGE: TRANSNATIONALER BERICHT ÜBER GEMEINSAMEN SCHULUNGSBEDARF - WICHTIGE ERGEBNISSE¹¹

Im Rahmen der Erfahrung des Projekts Forget Heritage konnten bei den Mitarbeitern der lokalen öffentlichen Verwaltung und den CCI-Betreibern neun Feststellungen beim Schulungsbedarf von neun der Projektpartner umgesetzt werden.

Dieser Bericht zeigt einige wichtige Fragen im Zusammenhang mit der Durchführung der Schulungen auf, die bei der Entwicklung spezifischer Lösungen berücksichtigt werden sollten.

Die an der Diagnose beteiligten Personen gaben an, dass es sich bei den Schlüsselschulungen für die Zwecke des Projekts um **praktische Schulungen** handelt, wobei die Verwendung **dynamischer Schulungsformen auf ihre Nützlichkeit und Zweckmäßigkeit bei der Initiierung einer Aufgabe bzw. eines Projekts zur Integration von verlassenen Kulturstätten mit dem Kultursektor und der Kreativbranchen ausgerichtet ist**. Ein wichtiger Vorteil der Ausbildung ist daher die Vernetzung, die Fähigkeit, Menschen und Organisationen in die Herausforderungen des Projekts einzubeziehen.

Deshalb werden Schulungen gemeinsam für alle Stakeholdergruppen durchgeführt, damit sie unterschiedliche Perspektiven, Anforderungen und organisatorische Umgebungen kennenlernen können.

Die **wichtigsten Ausbildungsbedürfnisse** von Forget Heritage wurden wie folgt identifiziert:

- Geschäftsmodelle/Geschäftspläne/Unternehmensgründungen;
- Kenntnis der Gesetzgebung und der rechtlichen Aspekte der Tätigkeit von Nichtregierungsorganisationen;
- Fundraising, Finanzierung von kulturellen Aktivitäten;
- Gründung eines neuen Unternehmens, Unterstützung für Anfänger und Stärkung von Initiativen;
- Soziale Kommunikation, Marketing in Kultur, PR, Interessenvertretung, neue Medien und soziale Medien;
- Kulturmanagement (Management von Kulturstätten);
- rechtliche und organisatorische Bedingungen für das Management einer Kulturstätte (Denkmal);
- Vernetzung, Funktionieren in Partnerschaften, nicht-hierarchische Managementmodelle, Design- und Netzwerkmodelle;
- Aufgaben- und Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung;
- Personalmanagement (Rekrutierung von Fachleuten), Teambildung;
- Management und Entwicklung im Bereich des Kulturtourismus und des Kulturerbes (Kulturwege, Kulturfestivals und andere Produkte des Kulturtourismus).

¹¹ Die Datei kann heruntergeladen werden unter www.forgetheritage.eu

TRANSNATIONALES AUSBILDUNGSMODELL

