

Konsensherstellung mit den zukünftig Beteiligten

Konsensherstellung mit den zukünftig Beteiligten

Autoren:

Susanne Meyer

Eine wissenschaftliche Wahrheit triumphiert nicht, indem sie ihre Gegner überzeugt und ihnen den Weg zum Licht weist, sondern weil diese Gegner allmählich aussterben und eine neue Generation heranwächst, der sie schon vertraut ist. Das stammt von Max Planck.

Doch solange kann man nicht warten und die folgende Situation ist bekannt und wiederholt sich: Ein gutes Konzept, eine gute Umsetzung, eine hohe gelungene Investition – das Ergebnis wird feierlich eröffnet und die sogenannte Projektphase ist damit beendet. Der Staffelnstab geht an die Mannschaft, die das zur festen Einrichtung gewordene Projekt von nun an organisieren und führen soll. Alle Probleme der Vergangenheit wurden bewältigt, nur die auf die Zukunft ausgerichteten notwendigen Lösungen wurden nicht gefunden. Denn die künftig beteiligten Personen waren während der Projektphase nicht einbezogen worden.

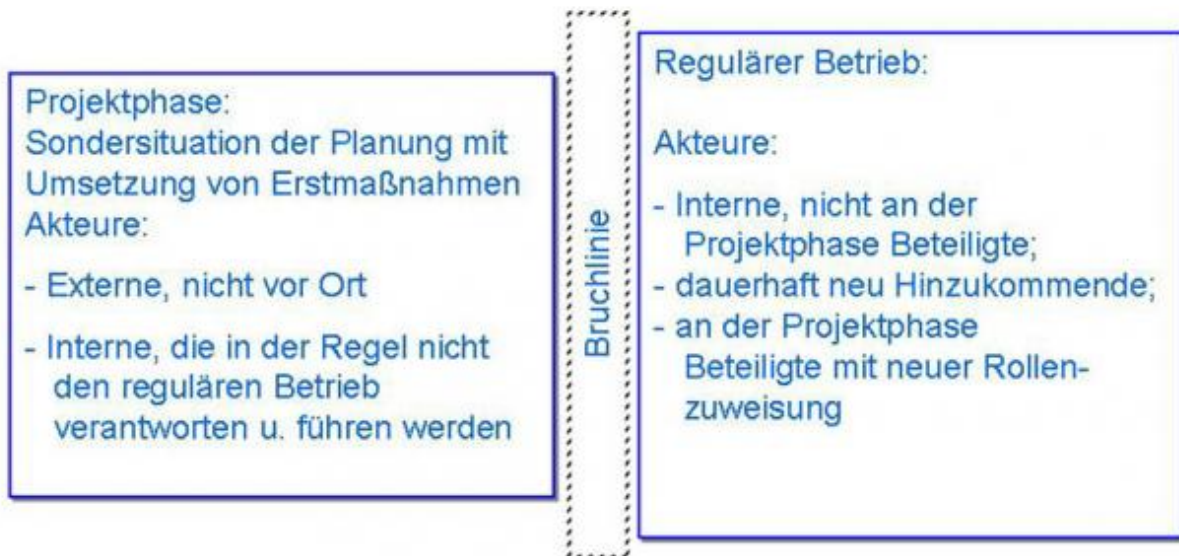
Vorausschauende Konsensherstellung mit den künftig Beteiligten ist eine Projektphase, die nicht finanziert wird. Sie existiert daher in der Regel nicht. Sie gehört aber in die Projektphase gleichwertig zu den gerade im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Bestandteilen der Entscheidungsfindung.

Vorausschauende Konsensbildung bildet keine vorhandenen Konflikte ab. Sie schaut auf den künftigen regulären Betrieb und grenzt vorab Selbstbilder, Funktionen und Verantwortungsrahmen der künftig Beteiligten im offenen Miteinander gegeneinander ab.

Wer sind die künftig Beteiligten?

Ihr Kreis ist größer als gemeinhin angenommen. Es sind je nach Projekt unterschiedliche Personen und Gruppen mit jeweils unterschiedlicher Bedeutung sein. Dazu können gehören:

- hauptamtliche Funktionsträger in Behörden und Verbänden, die in der Umsetzungsphase oft eher Randpersonen bleiben;
- Funktionsträger in Stiftungen, GmbHs oder Vereinen, die das Projekt führen und organisieren sollen, wobei manche Organisation erst im Laufe der Umsetzung gegründet wird;
- künftige neue Direktoren oder Geschäftsführer, deren Stellen aus haushaltstechnischen Gründen oft erst sehr spät besetzt werden;
- ehrenamtlich geführte Bürger- und Fördervereine oder einzelne Opinion Leaders, die das Projekt ganz bzw. mit initiiert haben und später in eine andere, bescheidenere Rolle zurücktreten müssen;
- Anlieger und Anwohner eines Quartiers, das eine Umdeutung oder Aufwertung erfährt und von denen man später Anpassung, freundliche Ansprache Fremder und positive Argumente erwartet;
- analoge Projekte oder Einrichtungen der Region, die fortan in Netzwerken und in Synergien denken und arbeiten sollen.



Schema: Projektphase, Bruchlinie und regulärer Betrieb.

Jede Projektphase ist eine Sondersituation.

Jede Projektphase ist personell eine gewollte, befristete und notwendige Sondersituation mit dem Ziel, in einem gesetzten Zeitrahmen einen möglichst langfristigen Erfolg zu erzielen. Durch die gesamte Projektphasen hindurch kontinuierlich mit künftig Beteiligten und Verantwortlichen zusammen zu arbeiten, ist nicht machbar. Umso wichtiger ist es, die Sondersituation und ihre Auswirkungen im Blick zu haben. Die Projektphase weist folgende Besonderheiten auf:

- Freiberufliche Mitarbeiter und Mitarbeiter mit Projektverträgen schaffen eine erhebliche und gewollte Konkurrenzsituation.
- Externe Experten werden punktuell einbezogen; sie planen dabei mit für die künftigen Organisatoren und Führungskräfte, die „künftigen Beteiligten“ also.
- Die externe Projektsteuerung, die sich darum bemühen muss, alle Wechselbezüge im Blick zu behalten, schaut in der Regel befristet und von außen auf das Projekt.
- Die personelle Kontinuität in Planung, Umsetzung und

regulärem Betrieb beschränkt sich in der Regel auf wenige hauptamtliche Mitarbeiter.

- Die Hierarchieebenen in den zweckgebundenen Strukturen der Projektphase unterscheiden sich von den künftigen Betreiberstrukturen.
- Drittmittelanträge zwingen im Sinne der geforderten Nachhaltigkeit eines Projektes zur eleganten, diplomatischen Antragslyrik in Bezug auf die künftige Betreibersituation.

Die Bruchlinie als Normalfall: 3 Beispiele

Die Bruchlinie zwischen der Projektphase und dem regulären Betrieb ist nicht vermeidbar, sondern geradezu konstitutiv und deshalb der Normalfall. Sie kann nur dann dramatisch werden, wenn sie nicht gesehen und als Gestaltungsaufgabe nicht ernst genommen wird. Dazu drei Beispiele:

1. Ein Kunstmäzen und Stifter gründen ein Museum, das in eine öffentliche rechtliche Stiftung überführt und deren Personal kommunal finanziert wird. Die Stiftung wirbt einen international anerkannten Kurator als Direktor ein, der an die Stelle der Gründergeneration tritt. Alle Rollen mussten in einem jahrelang verschleißenden Prozess neu zugeschrieben werden.
2. Die ehemaligen Beschäftigten /Techniker und der Seniorchef überführen eine kleine stillgelegte Fabrik in ein Industriedenkmal, das der Öffentlichkeit zugänglich ist, unterstützt von einem Förderverein. Nach einem Jahrzehnt des Ringens mit Kommune, Land und Denkmalbehörden entsteht eine Stiftung, die von der kleinen Kommune und der Unternehmerfamilie getragen wird. Das Projekt wird aus Kulturförder- und Stadtsanierungsmitteln finanziert unter Beteiligung externer Experten im Bereich Architektur, Gestaltung, Restaurierungsberatung, Museumsplanung, Technische Ingenieure, Projektsteuerung. Der Übergang von der fachlich exzellent ausgestatteten Projektphase in den

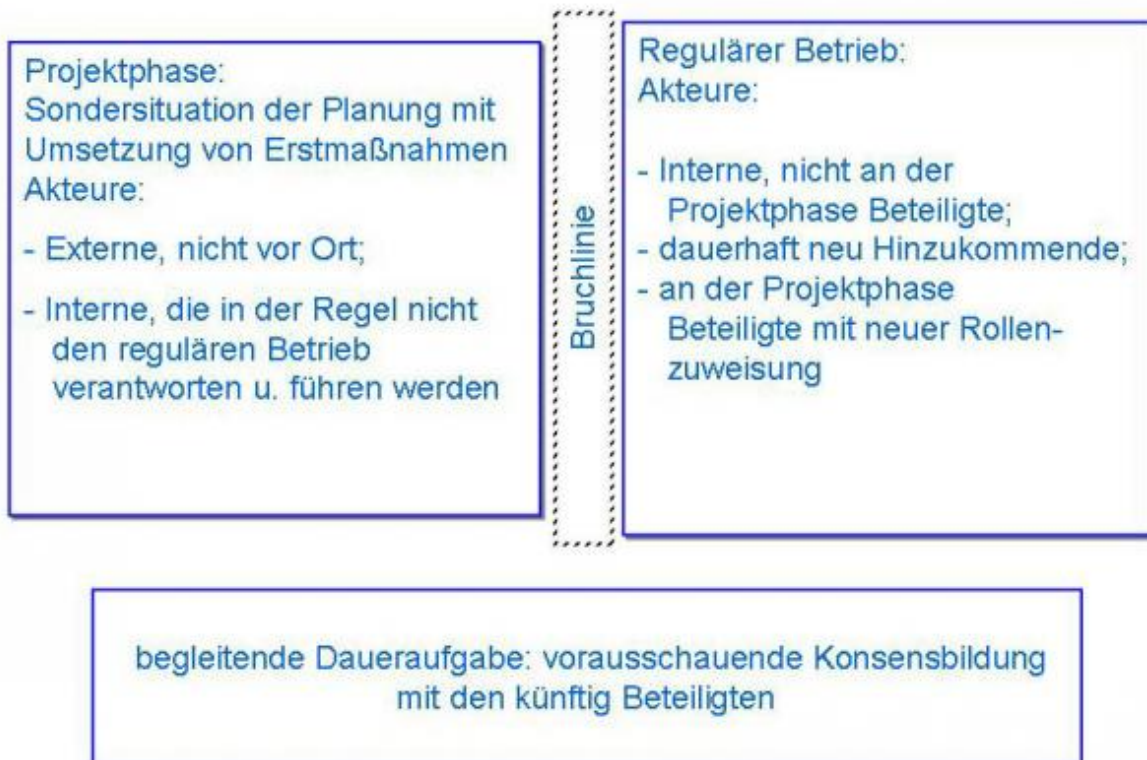
regulären Betrieb führt fast zum Scheitern, da die Leitungsverantwortung und die Vertretung in der Öffentlichkeit nicht klar geregelt wurde zwischen Kommune, Stiftung, Unternehmerfamilie und Förderverein. Man knüpfte an die vergangenen Rollen aus der Initiativphase des Projektes an.

3. Nach vorübergehender Schließung wird ein Technik- und Industriemuseum am neuen, präsentablen Standort in der Innenstadt neu erbaut. Die Zwischenzeit wird ausschließlich von einer Gruppe externer Fachleute und Berater, engagierten Kräften der kommunalen Verwaltung und ehrenamtlichen Honoratioren (aus Positionen wie Personalleiter, Ingenieure, Redakteure, Architekt etc.) aus dem Förderverein getragen. Nach Neubau und vollständiger Neukonzeptionierung soll der neue Direktor, dem ein hohes Maß an Gestaltungsfreiraum zugestanden wurde, das noch ohne ihn verabschiedete Konzept umsetzen. Der Plan scheitert.

Drei ganz unterschiedliche Beispiele, jedoch mit gemeinsamem Problemhintergrund: Die Bruchlinie zwischen Projektphase und regulärem Betrieb war vorab nicht erkannt und deshalb auch nicht gestaltend überbrückt worden.

Fazit

Die vorausschauende Konsensbildung mit den künftig Beteiligten ist eine die gesamte Projektphase und deren Überführung in den regulären Betrieb begleitende Daueraufgabe: Sie entscheidet über den dauerhaften Erfolg oder über das Scheitern eines Projektes, auch wenn die Projektphase noch so gut gemacht worden ist.



Schema: Vorausschauende Konsensbildung mit den künftig Beteiligten als begleitende Daueraufgabe.

Die Beraterwelt und Beraterliteratur im Kulturmanagement kennt die Themen der Konfliktlösung, der Steuerung, der Ziel- und Leistungsvereinbarung, aber nicht das Thema der vorausschauenden Konsensbildung. Aus gutem Grund, denn hier ist kein Berater oder Mediator notwendig. Dies ist eine Aufgabe der Beteiligten selbst, wohingegen der Mediator der Sanitäter beim schon eingetretenen Betriebsunfall ist, der nach Möglichkeit durch vorausschauende Konsensbildung vermieden werden soll.

- [Handbuch](#)
- [Typologien von Industriedenkmalen](#)
 - [Brückenbauwerke](#)
 - [About a Scientifically Tenable Basis of Long-Span Structures](#)
 - [Run down in Chronological Order](#)

- Turmbauwerke
 - Einleitung und Abgrenzung
 - Anfänge und typologische Basis turmartiger Bauwerke
 - Turmartige Bauten der handwerklich-baukulturellen Tradition
 - Aufbruch und ingenieurtechnische Leistungen der Neuzeit
 - Betrachtung hinsichtlich Form, Materialität und Funktion
 - Wehr-, Tor- und Schutztürme
 - Aussichtstürme, Denkmale, Zeichen und Skulpturen
 - Technische Türme
 - Quellenverzeichnis
- Werkssiedlungen | Company Towns
- Zur Geschichte der Industriedenkmalpflege
- Denkmalstatus erlangen und erhalten
 - Denkmalrecht: Grundbegriffe und Grundsätze
 - Denkmalstatus erlangen oder aller Anfang ist schwer: Wie kommt ein Industriedenkmal auf die Welt?
 - Leitvorstellungen im Umgang mit dem Denkmal
 - Städtebauliche Denkmalpflege / Industrielle Kultur-Landschaft
 - Umnutzung von Denkmal-Arealen
- Prozess und Management
 - Die Beteiligten („Stakeholder“)
 - Wege zur Entscheidungsfindung
 - Konsensherstellung mit den zukünftig Beteiligten
 - Nachnutzungsüberlegungen
 - Zielbestimmung
 - Projektmanagement bei Unbestimmtheit und Komplexität
 - Erstinvestition – Folgekosten – Pflegeplan
 - Erstinvestition
 - Folgekosten

- Pflegeplan
 - Finanzierung der Erhaltung von Industriedenkmalern
 - Conservation: who, what & why?
 - Welterbestätten und die Einbeziehung städtischer/regionaler Planung beim Umgang mit dem Industriedenkmal
 - Zur Relevanz des Städtebaus von Industriedenkmalen
- Stillgelegte Industrieanlagen zugänglich machen
 - Pflichtprogramm: Was muss auf jeden Fall getan werden?
 - Welche Regelwerke sind relevant?
 - Überprüfung der Standsicherheit von Bauwerken – Vorgehensweise
 - Weitere Hinweise und Empfehlungen: Welche Aspekte sind zusätzlich zu berücksichtigen?
 - Steuerungsmöglichkeiten bei der aktiven Planung von Verlust
- Erkunden, Dokumentieren, Planen
 - Bestandserfassung, Dokumentation und Visualisierung
 - Methoden der Bauaufnahme
 - Digitale Bestandserfassung
 - Zustandsuntersuchungen an Bauwerken
 - Dokumentation mit Webapplikation (Web-App)
 - Zum Umgang mit Gefahrstoffen im Industriedenkmal
 - Denkmalpflegerische Untersuchungen
 - Historische Recherche und Baugeschichtliche Forschung
 - Laboruntersuchungen – Analysen
 - Dokumentation der getroffenen Maßnahmen
 - Erfassung, Sanierung und Betrieb der Kanalisation
 - Bestandserfassung
 - Zustandserfassung
 - Baulicher Zustand
 - Hydraulischer Zustand
 - Abschließende zusammenfassende Bewertung

- [Sanierung](#)
 - [Kanalbetrieb](#)
- [Anerkannte Regeln der Technik | Gesetze, Normen, Richtlinien](#)
 - [Normen des CEN/TC 346 „Erhaltung des kulturellen Erbes“](#)
 - [WTA-Merkblätter](#)
 - [VDI-Richtlinien](#)
 - [Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen \(VOB/B\)](#)
 - [Honorarordnung für Architekten und Ingenieure – HOAI](#)
- [Werkzeugkasten](#)
 - [Reinigungsmethoden](#)
 - [Korrosionsschutz](#)
 - [Korrosion und restauratorischer Korrosionsschutz](#)
 - [Asbest](#)
 - [Musterbaustelle](#)
 - [Schutzkonstruktionen zur Erhaltung wetterexponierter Anlagenteile](#)
 - [Kostenvergleich: Konservierung oder Schutzdach?](#)
 - [Schutzkonstruktionen – Begriffsbestimmung und Fallbeispiele](#)
 - [Alte Stähle](#)
 - [Industriefenster](#)
 - [To work or not to work – die Reaktivierung von Maschinen im Industriedenkmal](#)
 - [Webcasts – Risk Management for Collections on Display and in Storage](#)
- [Umsetzung: Ausschreibungen und Zeitplan](#)
 - [Erstellen von Leistungsverzeichnissen](#)
 - [Leistungspositionen](#)
 - [Software für die Ausschreibung](#)
 - [Ausschreibungsverfahren](#)
 - [Präqualifikation](#)

- [Vergabearten](#)
- [Zeitplan](#)
 - [Muster Zeitplanung](#)
 - [Software für die Zeitplanung](#)
- [Bauunterhaltung und -pflege](#)
 - [Pflegeplan](#)
 - [Arbeit mit Ehrenamtlichen](#)
- [Nachnutzung / Umnutzung / Adaptive Reuse](#)
 - [Adaptive Reuse](#)
 - [Umnutzung und Adaptive Reuse: Grundsätze der Praxis](#)
 - [Forschung zur Umnutzung: typische Konflikte und Vermittlungsmöglichkeiten](#)
 - [Kokerei Zollverein Gestaltungskonzept](#)
- [Fallballspiele](#)
 - [Kokerei Zollverein](#)
 - [Maschinenhalle Zollern II/IV](#)
 - [Henrichshütte Hattingen: Schwadenturm](#)
 - [Henrichenburg: Schiffshebewerk \(SHW\)](#)
 - [Landschaftspark Duisburg Nord](#)
 - [Kokerei Hansa](#)
 - [Weltkulturerbe Völklinger Hütte](#)
 - [Musée Les Mineurs Wendel](#)
 - [Erfahrungen mit einem besonderen Oldtimer](#)
 - [U-Bahnwagen](#)
- [Wettbewerbe / Welterbe](#)
- [Konferenzen, Verbände, Arbeitsgruppen und Literatur](#)
 - [TICCIH](#)
 - [Arbeitsgruppe Industriedenkmalpflege](#)
 - [ICOMOS](#)
 - [BIG STUFF](#)
 - [Literatur](#)
 - [BCIN, the Bibliographic Database](#)
 - [montan.dok](#)
- [English version or other languages](#)
- [Ressourcen](#)
 - [Preventive conservation guidelines for collections](#)

- [Caring for outdoor objects](#)
- [Unlocking Sound and Image Heritage](#)
- [TEst Seite](#)

[← Wege zur Entscheidungsfindung Nachnutzungsüberlegungen →](#)