Handbuch

ENHANCING OUR HERITAGE TOOLKIT 2.0

Welterbe

Bewertung der Managementeffektivität von Welterbestätten und sonstigen Heritage Places

unesco

ICCROM

ICOMOS
international council on monuments and sites

IUCN

unesco
UNESCO-Kommissionen
Deutschland, Luxemburg,
Österreich und Schweiz

Veröffentlicht im Jahr 2026 von der Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur, 7 Place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, Frankreich; dem Internationalen Zentrum für das Studium der Erhaltung und Restaurierung von Kulturgut (ICCROM), Via di San Michele 13, Rom, Italien 00153; dem Internationalem Rat für Denkmalpflege (ICOMOS), 11 Rue du Séminaire de Conflans, 94220 Charenton-le-Pont, Frankreich, und der Internationalen Union für die Erhaltung der Natur (IUCN), Rue Mauverney 28, 1196 Gland, Schweiz.

© UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN, UNESCO-Kommissionen Deutschland, Österreich, Luxemburg und Schweiz, 2026

ISBN: 978-92-3-000277-0
DOI: https://doi.org/10.58337/TQDR4524

Diese Publikation ist im Open Access unter der Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-NC-SA 3.0 IGO) verfügbar (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.de). Durch die Nutzung des Inhalts dieser Publikation erklären sich die Nutzer*innen mit den Nutzungsbedingungen des UNESCO Open Access Repository (https://www.unesco.org/en/open-access/cc-nc-sa) einverstanden.

Originaltitel : *Our Heritage Toolkit 2.0: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Properties and Other Heritage Places*

Published in 2023 by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), ICCROM, ICOMOS and IUCN.

Die in dieser Publikation verwendeten Bezeichnungen und die Darstellung des Materials bedeuten nicht, dass die UNESCO, ICCROM, ICOMOS oder IUCN eine wie auch immer geartete Meinung über den rechtlichen Status eines Landes, eines Territoriums, einer Stadt oder eines Gebietes oder seiner Behörden oder über den Verlauf seiner Grenzen zum Ausdruck bringen.

Die in dieser Veröffentlichung zum Ausdruck gebrachten Ideen und Meinungen sind die der Autor*innen; sie entsprechen nicht unbedingt jenen von UNESCO, ICCROM, ICOMOS oder IUCN und sind für die Organisationen nicht bindend.

Koordinatorinnen der originalen Veröffentlichung: Laura Frank (UNESCO), Eugene Jo (ICCROM)

Inhaltliche Koordinator*innen: Leticia Leitao, Carlo Ossola

Koordinator*innen der deutschen Übersetzung: Carolin Kolhoff (DUK), Florian Meixner (ÖUK)

Übersetzung und Lektorat: UNESCO-Kommissionen Deutschland, Österreich, Luxemburg und Schweiz

Titelfoto: Tanzveranstaltung in Tinajani, Puno, Peru
© Ministerio de Cultura del Perú, Qhapaq Ñan-Sede Nacional Perú

Grafische Gestaltung: Guilder Design

Grafische Gestaltung Deutsche Version: Dharma Design Lab

Illustrationen: Felipe Echeverri Velasco and Alberto José Moncayo

Die Quelle für alle Zahlen in diesem Handbuch ist UNESCO/ICCROM/ICOMOS/IUCN. 2023. Enhancing Our Heritage Toolkit 2.0: Bewertung der Managementeffektivität von Welterbestätten und sonstigen Heritage Places. Paris, UNESCO.

Mit finanzieller Unterstützung des Schweizer Bundesamtes für Umwelt. Aufbauend auf dem Enhancing our Heritage Toolkit (2008), ursprünglich entwickelt in Kooperation mit der IUCN Weltkommission für Schutzgebiete.

IUCN WCPA WORLD COMMISSION ON PROTECTED AREAS unesco UNESCO-Kommissionen Deutschland, Luxemburg, Österreich und Schweiz

KURZZUSAMMENFASSUNG

Das EoH2.0- Toolkit hilft bei der Bewertung der Managementeffektivität von Welterbestätten

Welterbestätten sind international als Stätten von außergewöhnlichem universellem Wert anerkannt, für die der höchste Grad an Managementeffektivität gelten sollte. Trotz aller Bemühungen, diese Stätten für heutige und künftige Generationen zu bewahren, sind viele von ihnen durch eine Bandbreite an Faktoren bedroht. Dazu gehören unangemessene Entwicklung, Massentourismus, Umweltverschmutzung, Rohstoffabbau oder der Klimawandel, um nur einige zu nennen.
Was kann getan werden, um besser auf Faktoren mit negativen Auswirkungen auf Welterbestätten zu reagieren? Beeinflussen Managementprozesse die Ergebnisse der Erhaltung? Wenn ja, wie können kritische Schwachstellen im Management erkannt und verbessert werden?

Das ***Enhancing our Heritage Toolkit 2.0*** bietet eine Selbstbewertungsmethodik der Managementeffektivität einer Welterbestätte oder sonstiger Heritage Places. Es umfasst 12 Tools, die einzeln oder gemeinsam eingesetzt werden können, um im Detail zu verstehen, was gut funktioniert und was besser gemacht werden kann. Um die Anwendung zu erleichtern, sind mit den Tools Arbeitsblätter verbunden – entweder in Form einer Vorlage für die systematische Zusammenstellung von Informationen oder eines Fragebogens. Beide können jeweils an die spezifischen Bedarfe der jeweiligen Heritage Places angepasst werden.

12
Tools zur Bewertung, wie gut eine Welterbestätte gemanagt wird

Das Toolkit unterstützt Verantwortliche/Manager*innen dabei, Möglichkeiten zu identifizieren, um Erhaltungsmaßnahmen, Managementprozesse und Ressourcenverteilung zu verbessern - insbesondere, wenn es unmittelbar vor der Evaluierung oder Aktualisierung von Managementplänen eingesetzt wird. Wenngleich der Fokus auf das Welterbe gerichtet ist, kann das Toolkit für alle Heritage Places eingesetzt werden, gleich, ob Natur- oder Kulturerbe oder eine Kombination aus beidem.

unesco

„Da Kriege im Geist der Menschen entstehen, muss auch der Frieden im Geist der Menschen verankert werden."

Welterbe Handbuch

ENHANCING OUR HERITAGE TOOLKIT 2.0

Zur Bewertung der Managementeffektivität von Welterbestätten und sonstigen Heritage Places

unesco
ICCROM
ICOMOS
international council on monuments and sites
IUCN
unesco
UNESCO-Kommissionen
Deutschland, Luxemburg,
Österreich und Schweiz

ÜBER DIE REIHE DER WELTERBE-HANDBÜCHER

Seit der Verabschiedung der Welterbekonvention im Jahr 1972 hat sich die Welterbeliste kontinuierlich weiterentwickelt und wächst stetig. Mit diesem Anwachsen ist die dringende Notwendigkeit entstanden, die Vertragsstaaten bei der Umsetzung der Konvention zu begleiten. Verschiedenste Expert*innentreffen und die Ergebnisse der Regelmäßigen Berichterstattung (Periodic Reporting) haben den Bedarf an gezielterer Ausbildung und Capacity Building in bestimmten Bereichen, in denen Vertragsstaaten und Manager*innen von Welterbestätten mehr Unterstützung benötigen, deutlich gemacht. Die Entwicklung der Welterbe-Handbücher ist eine Antwort auf diesen Bedarf.

Die Veröffentlichung der Reihe ist ein gemeinsames Unterfangen der UNESCO als Sekretariat der Welterbekonvention und der drei beratenden Gremien (Advisory Bodies) des Welterbekomitees (ICCROM, ICOMOS und IUCN). Das Welterbekomitee unterstützte in seiner 30. Sitzung (Vilnius, Litauen, Juli 2006) diese Initiative und forderte die Advisory Bodies und die UNESCO auf, mit der Ausarbeitung und Veröffentlichung der thematischen Handbücher fortzufahren.

Die Intention der Handbücher ist, den Vertragsstaaten, den für den Schutz des Kultur- bzw. Naturerbes zuständigen Behörden, lokalen Regierungen, Manager*innen der Welterbestätten und lokalen Gemeinschaften, die mit Welterbestätten in Verbindung stehen, sowie anderen, die am Nominierungs- und Erhaltungsprozess beteiligt sind, eine gezielte Anleitung zur Umsetzung der Welterbekonvention zur Verfügung zu stellen. Sie sollen Fachwissen und Hilfe zur Sicherstellung einer repräsentativen und glaubwürdigen Welterbeliste, die aus gut geschützten und effektiv gemanagten Stätten besteht, bereitstellen.

Die Handbücher sind als benutzerfreundliche Tools für Capacity Building und die Bewusstseinsbildung für die Welterbekonvention gestaltet. Sie können unabhängig voneinander sowohl zum eigenständigen Lernen als auch als Material in Schulungsworkshops verwendet werden und sollen die grundlegenden Ressourcen zum Verständnis des Konventionstextes selbst und der Durchführungsrichtlinien (Operational Guidelines) ergänzen.

Die Bände dieser Reihe werden als PDF-Online-Dokumente erstellt, die unter https://whc.unesco.org/en/resourcemanuals/ zum Download bereitstehen.

VORWORT DES DIREKTORS DES WELTERBEZENTRUMS

Die aktualisierte Ausgabe des *Enhancing our Heritage Toolkits* ist das Ergebnis von mehr als 20 Jahren „Learning by Doing" an und mit Welterbestätten. Sie sind das Resultat der wichtigen Kooperation zwischen dem UNESCO-Welterbezentrum, den drei Advisory Bodies des Welterbekomitees (IUCN, ICOMOS, ICCROM) und zahlreichen weiteren Partner*innen. Die erste Version dieses Toolkits wurde Anfang der 2000er Jahre von einem kleinen Team aus Spezialist*innen unter aktiver Beteiligung von Welterbestätten-Manager*innen von neun Stätten aus der ganzen Welt entwickelt. Aufbauend auf den Erfahrungen dieser Gruppe ist das Toolkit in der Alltagsrealität und den Anforderungen der intendierten Nutzer*innen verankert: Ziel war es, Welterbestätten-Manager*innen und anderen Stakeholdern, die am Management beteiligt sind, beim Management herausragender Schutzgebiete zu helfen, ihre Kapazitäten zu verbessern und ihre Managementziele zum Wohle der globalen Gemeinschaft zu erreichen.

Welterbestätten und andere Kultur- bzw. Naturerbestätten sehen sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, die, wenn sie nicht angegangen werden, jene Werte schädigen können, aufgrund derer sie in die Welterbeliste aufgenommen oder als bedeutende zu erhaltende und zu schützende Orte anerkannt wurden. Diejenigen Akteur*innen, die die Erhaltung und das Management eines solchen außergewöhnlichen Erbes verantworten, einschließlich Denkmalschutzbehörden, lokaler Regierungen, Site Manager*innen und lokaler Gemeinschaften, haben die komplexe Aufgabe, diese Herausforderungen vorherzusehen und mit diesen umzugehen - und dies meist mit begrenzten finanziellen und institutionellen Kapazitäten. Angesichts dieser Umstände liegt es an ihnen, in die kritischsten Bereiche zu investieren und sicherzustellen, dass die verfügbaren Ressourcen so effektiv wie möglich eingesetzt werden.

Das ursprüngliche *Enhancing our Heritage Toolkit* wurde von verschiedenen unterschiedlichen Methodiken für effektives Management inspiriert, die seit den 1980er Jahren entwickelt wurden, wie z. B. dem *„Framework for Assessing the Management Effectiveness of Protected Areas" (Rahmen für die Bewertung der Managementeffektivität geschützter Gebiete)* der IUCN-Weltkommission für Schutzgebiete (IUCN World Commission on Protected Areas). Das Toolkit wurde in erster Linie für Weltnaturerbestätten entwickelt. Sein Potenzial für die Anwendung für Kulturerbestätten wurde jedoch von Anfang an anerkannt, und diese Anpassungsfähigkeit wurde in der vorliegenden überarbeiteten Ausgabe weiter ausgebaut und verstärkt. Das *Toolkit 2.0* ist das Ergebnis von Bestrebungen, ein Toolkit für Managementeffektivität zu entwickeln, das für alle Welterbestätten und sonstige Heritage Places verwendbar ist. Es bietet einen anpassungsfähigen Rahmen, der auf die spezifischen Erfordernisse eines jeden Heritage Place angewandt werden kann, dabei mit einer Vielzahl an weiteren Instrumenten und Methodiken verknüpft bleibt und die jüngsten Entwicklungen des Welterbesystems und des globalen Felds der Erhaltung des Kultur- bzw. Naturerbes widerspiegelt.

Das Enhancing our Heritage Toolkit 2.0 umfasst zwölf praktische Tools, die den Verantwortlichen/Manager*innen für die Erhaltung außergewöhnlicher Kultur- bzw. Naturerbestätten helfen sollen, die verschiedenen Elemente eines umfassenden Managementrahmens miteinander zu verbinden. Das Toolkit ist als eine Reihe separater Übungen konzipiert, die anwendungsfreundlich, flexibel und an die lokalen Gegebenheiten anpassbar sind und darauf abzielen, Kapazitäten und Bewusstsein zu stärken. Die überarbeitete Version konzentriert sich auf wesentliche Elemente des Managementsystems, anstatt dieses in allen Einzelheiten zu bewerten, und richtet sich an eine große Bandbreite von Akteur*innen. Im Mittelpunkt des Toolkits stehen zwei Prozesse, die

technologiearm und kostengünstig und daher weltweit einsetzbar sind: Informationsbeschaffung und Analyse. Insgesamt ist das Toolkit auf praktische Maßnahmen ausgerichtet, die auf der Ebene der Stätte und darüber hinaus ergriffen werden können.

Die erste Ausgabe des Toolkits erwies sich von Anfang an als großer Erfolg: Zwei der neun Pilotstätten konnten bis zum Abschluss der Pilotmaßnahmen von der Liste des gefährdeten Welterbes gestrichen werden. In den zwölf Jahren, die seit seiner Veröffentlichung vergangen sind, wurde das Toolkit an vielen Stätten eingesetzt und hat die Vertragsstaaten dabei unterstützt, ihr Kultur- bzw. Naturerbe von außergewöhnlichem universellen Wert zu managen. Das überarbeitete Toolkit wurde an acht Welterbestätten getestet, die eine Bandbreite an Kultur- und Naturerbestätten bzw. gemischten Stätten aus den unterschiedlichsten Weltregionen repräsentieren, und die dabei gewonnenen Erkenntnisse wurden in der überarbeiteten Ausgabe berücksichtigt.

Mit diesem aktualisierten und erweiterten Ansatz wurden nun auch die Lehren der letzten zwei Jahrzehnte integriert, um Stakeholdern im Welterbe das beste Toolkit für das Management ihres außergewöhnlichen Erbes in die Hand zu geben.

Jetzt, da das Übereinkommen zum Schutz des Kultur- und Naturerbes vor Kurzem sein 50-jähriges Bestehen unter dem Motto „Welterbe als Quelle der Resilienz, der Menschlichkeit und der Innovation“ gefeiert hat, ist es wichtiger denn je, Capacity Building und Schulungsmaßnahmen zu verstärken, um einen besseren Schutz und ein besseres Management unserer wertvollen Welterbestätten und deren Weitergabe an künftige Generationen sicherzustellen. Diese Absicht spiegelt sich auch in der historischen MONDIACULT-Erklärung wider, die im September 2022 in Mexiko von 150 Staaten angenommen wurde. Darin wird die Rolle der Kultur – und damit des Kultur- und Naturerbes – als „globales öffentliches Gut“ bekräftigt und ein gemeinsamer Fahrplan zur Stärkung öffentlicher Policies in diesem Bereich festgelegt.

Bevor ich Sie dazu einlade, dieses Toolkit zu erkunden und zu nutzen, möchte ich insbesondere den Advisory Bodies des Welterbekomitees für ihre Unterstützung bei der Überarbeitung dieses wichtigen Instruments für Welterbestätten danken, insbesondere dem *World Heritage Leadership Programme*, das aus einer Partnerschaft zwischen ICCROM und IUCN in Zusammenarbeit mit dem Welterbezentrum und ICOMOS hervorgegangen ist und das dank der Unterstützung des norwegischen Ministeriums für Klima und Umwelt sowie der gezielten Unterstützung dieses Toolkits durch das Schweizer Bundesamt für Umwelt eine entscheidende, führende Rolle im Überarbeitungsprozess gespielt hat.

Abschließend begrüße ich von ganzem Herzen im Namen des gesamten UNESCO-Welterbezentrums das *Enhancing our Heritage Toolkit 2.0*, das ohne Zweifel ein wichtiger Bestandteil der ständig wachsenden Anzahl von Ressourcen werden wird, die seitens der UNESCO zur Verfügung gestellt werden, um die Umsetzung der Welterbekonvention zu unterstützen und die vielen komplexen Aufgaben im Zusammenhang mit dem Management von Welterbestätten zu erleichtern. Wir wünschen denjenigen, die dieses Toolkit in die Praxis umsetzen, viel Erfolg und freuen uns auf die positiven Auswirkungen, die das *Enhancing our Heritage Toolkit* weiterhin auf herausragendes Kultur- und Naturerbe weltweit haben wird.

Lazare Eloundou Assomo
Direktor des Welterbezentrums
UNESCO

VORWORT DER ADVISORY BODIES DES WELTERBEKOMITEES

Das *Enhancing our Heritage Toolkit 2.0* ist eine gemeinsame Publikation der UNESCO, der Internationalen Studienzentrale für die Erhaltung und Restaurierung von Kulturgut (ICCROM), des Internationalen Rates für Denkmalpflege (ICOMOS) und der Internationalen Union für die Erhaltung der Natur (IUCN). Diese Arbeit wurde großzügig vom Schweizer Bundesamt für Umwelt (BAFU) im Rahmen des ICCROM-IUCN World Heritage Leadership Programme unterstützt, welches vom norwegischen Ministerium für Klima und Umwelt gefördert wird.

Das *Enhancing our Heritage Toolkit 2.0* bietet eine Methodik zur Selbstbewertung der Managementeffektivität einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place. Bei einer Bewertung der Managementeffektivität wird evaluiert, wie gut eine Welterbestätte gemanagt wird, in erster Linie im Hinblick darauf, inwieweit die Werte des Kultur- bzw. Naturerbes erhalten und die Managementziele erreicht werden. Das Toolkit unterstützt Site Manager*innen dabei, Möglichkeiten zur Verbesserung der Erhaltungspraktiken, der Managementprozesse und der Ressourcenzuweisung zu ermitteln, insbesondere wenn es unmittelbar vor der Evaluierung oder Aktualisierung von Managementplänen eingesetzt wird.

Im Laufe der Jahre wurden zahlreiche Methodiken zur Beurteilung von Managementeffektivität entwickelt. Das von der IUCN-Weltkommission für Schutzgebiete (WCPA) entwickelte *IUCN Framework for Assessing the Management Effectiveness of Protected Areas (PAME)* bildete die Grundlage für die Entwicklung des ersten *Enhancing Our Heritage Toolkits* im Jahr 2008. EoH 2.0 ist weiterhin in der gleichen Weise strukturiert wie die ursprüngliche Version, bietet jedoch eine flexible Methodik, die auf die spezifischen Bedürfnisse eines jeden Heritage Place angewendet werden kann, unabhängig von seiner Kategorie und (Schutz-)Ausweisung. Das Toolkit greift auch Elemente anderer bestehender Methodiken auf und stellt Querverbindungen zu diesen her, um deren Integration zu erleichtern, wie z. B. den Fragebogen zur Regelmäßigen Berichterstattung (Periodic Reporting) für das Welterbe und den Standard der Grünen Liste der IUCN. Das Toolkit wurde überarbeitet und verbessert, um den Entwicklungen im Welterbesystem sowie im Bereich der Denkmalpflege und des Naturschutzes der letzten zehn Jahre Rechnung zu tragen.

Während das erste Toolkit in erster Linie für Naturerbestätten entwickelt wurde, wurde sein potenzieller Nutzen für Kulturerbestätten stets anerkannt. Die Überarbeitung des Toolkits ist das Ergebnis der Integration der Arbeitsmethoden von Natur und Kultur innerhalb des Geltungsbereichs der Welterbekonvention, insbesondere durch das Projekt *Connecting Practice* von IUCN und ICOMOS, das vom „Christensen Fund“ unterstützt wird. EoH 2.0 ist das Ergebnis von Testläufen an 26 Welterbestätten, die eine Reihe von Kultur-, Naturerbestätten und gemischten Stätten aus der ganzen Welt repräsentieren, und wurde auf der Grundlage der aus diesen Testfällen gezogenen Lehren weiterentwickelt. Das Toolkit kann auf alle Kategorien von Welterbestätten angewandt werden, gleich, ob Natur- oder Kulturerbe oder gemischte Stätten. Wenngleich der Schwerpunkt auf dem Welterbe liegt, kann es auch auf alle anderen Heritage Places angewandt werden.

Welterbestätten haben ihren eigenen außergewöhnlichen universellen Wert, und ein wirksames Managementsystem hängt von der Art, den Charakteristika und den Erfordernissen der Welterbestätte und ihrem sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Kontext ab. Es ist entscheidend, das Managementsystem regelmäßig zu bewerten, um Managementeffektivität sicherzustellen und besser verstehen zu können, welche Aspekte funktionieren und welche nicht, und um alle erforderlichen Änderungen so effizient wie möglich zu planen. Daher sollte die Bewertung der Managementeffektivität in den Managementzyklus integriert und in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

Das Toolkit besteht aus einer Reihe von 12 Tools, die sich jeweils mit wesentlichen Elementen des Managementsystems für den Heritage Place befassen. Jedes Tool hat einen bestimmten Zweck und enthält Anleitungen, die Nutzer*innen dabei unterstützen, sich an umfassenden und offenen Diskussionen über diese Managementelemente zu beteiligen. EoH 2.0 kann an die einzigartigen Charakteristika und den Kontext verschiedener Stätten angepasst und zugeschnitten werden und fördert die Einbeziehung eines breiten Spektrums von Akteur*innen in seine Anwendung, um Zusammenarbeit und Inklusivität zu stärken.

ICCROM, IUCN und ICOMOS sind all jenen überaus dankbar, die zur Entwicklung von EoH 2.0 beigetragen haben. Es war eine gemeinsame Anstrengung, an der verschiedene Fachleute und Organisationen beteiligt waren, darunter die Executive Group, Begutachter*innen, Koordinator*innen und Manager*innen von Welterbestätten, die an der Weiterentwicklung des Handbuchs mitwirkten. Die Advisory Bodies sind überzeugt, dass dieses Handbuch für alle am Welterbemanagement Beteiligten von Nutzen sein wird, um eine bessere Planung, Umsetzung und Bewertung aller Erhaltungs- und Managementmaßnahmen zu unterstützen, die unsere gemeinsamen Anstrengungen zum Schutz der Welterbestätten für die künftige Generation ermöglichen werden.

Webber Ndoro
Generaldirektor
ICCROM

Grethel Aguilar
Generaldirektorin
IUCN

Teresa Patricio
Präsidentin
ICOMOS
International

Madhu Rao
Vorsitzende
IUCN
Weltkommission für
Schutzgebiete

VORWORT ZUR ÜBERSETZUNG

Gut aufgesetztes und wirksames Management zählt zu den Grundpfeilern einer erfolgreichen Umsetzung der Welterbekonvention auf nationaler Ebene. Mit dem vorliegenden Toolkit „*Enhancing our Heritage* 2.0." zur Beurteilung der Managementeffektivität ist dank der Arbeit des UNESCO-Welterbezentrums und der Advisory Bodies eine wichtige Grundlage vorhanden, um bestehende Managementstrukturen und -maßnahmen dahingehend zu bewerten, ob sie sicherstellen können, Welterbestätten in ihrer Einzigartigkeit und in ihren außergewöhnlichen universellen Werten für kommende Generationen zu bewahren.

Als UNESCO-Nationalkommissionen war es uns daher ein großes Anliegen, diese hilfreiche Ressource auch auf Deutsch verfügbar und damit für eine Bandbreite an Akteur*innen und Stakeholdern leichter zugänglich zu machen und diese dabei zu unterstützen, sich systematisch mit zentralen Fragen des Welterbe-Managements auseinanderzusetzen.

Um die Übersetzung dieser Publikation möglichst anwendungsfreundlich zu gestalten, wurden ein paar grundsätzliche Entscheidungen im Sinne der Lesbarkeit und Anwendbarkeit getroffen. Auf Basis von Erfahrungen und im Austausch mit Akteur*innen im Welterbe wurden Begriffe und/oder Konzepte möglichst praxisnah und entlang etablierter sprachlicher Gepflogenheiten übertragen oder aber in vereinzelten Fällen bewusst unübersetzt gelassen. Dies gilt für Begriffe wie „World Heritage property" bzw. „site", die vereinheitlicht als „Welterbestätte" übersetzt wurden, oder etwa für die Beratungsgremien des Welterbekomitees, die im alltäglichen Sprachgebrauch auch im Deutschen mittlerweile in weiten Teilen als „Advisory Bodies" bezeichnet werden. Im Falle des verhältnismäßig jungen Konzeptes „Heritage Place", der in seinen konzeptionellen Dimensionen derzeit keine deutschsprachige Entsprechung hat, wurde bewusst auf eine sprachliche Neuschöpfung verzichtet.

Des Weiteren findet der Begriff „manager" als „Verantwortliche*r/Manager*in" Übersetzung, um Verwechslungen mit dem bereits etablierten Begriff „Site Manager/Welterbemanager*in" zu vermeiden. Wie auf Seite 53 erläutert, umfasst „manager" im Kontext dieses Toolkits eine weitaus größere Bandbreite an Personen und Institutionen, die potenziell für das Management einer Welterbestätte verantwortlich zeichnen.

Wir bedanken uns an dieser Stelle für den konstruktiven Austausch mit Expert*innen des Welterbezentrums und der Advisory Bodies sowie die enge Zusammenarbeit mit den für das UNESCO-Welterbe zuständige Focal Points Deutschlands, Österreichs und der Schweiz.

Die UNESCO-Kommissionen von Deutschland, Österreich, Schweiz und Luxemburg

unesco
UNESCO-Kommissionen
Deutschland, Luxemburg,
Österreich und Schweiz

INHALT

VORWORT DES DIREKTORS DES WELTERBEZENTRUMS 2

VORWORT DER ADVISORY BODIES DES WELTERBEKOMITEES 4

VORWORT ZUR ÜBERSETZUNG 6

WAS IST DAS ENHANCING OUR HERITAGE TOOLKIT 2.0? 8

1. EINFÜHRUNG IN DAS ENHANCING OUR HERITAGE TOOLKIT 2.0 9
   - 1.1 Was ist eine Bewertung der Managementeffektivität? 10
   - 1.2 Wie unterscheidet sich EoH von anderen methodischen Ansätzen der Managementbewertung? 11

2. VERWENDUNG DIESES TOOLKITS 12
   - 2.1 Warum dieses Toolkit verwenden? 12
   - 2.2 Für wen ist das Toolkit gedacht? Wie wird es Ihnen helfen? 12
   - 2.3 Wie funktioniert das Toolkit? 13
   - 2.4 Wie wird das Toolkit verwendet? 15
   - 2.5 Wann sollte das Toolkit verwendet werden? 18

3. WIE MAN EINE BEWERTUNG DER MANAGEMENTEFFEKTIVITÄT BEGINNT 19
   - 3.1 Wer sollte an der Bewertung beteiligt sein? 19
   - 3.2 Rollen und Zuständigkeiten während der Bewertung 20
   - 3.3 Wichtige Konzepte 21

4. DIE WICHTIGSTEN PHASEN DER BEWERTUNG 28
   - 4.1 Phase 1 – Vorbereiten 28
   - 4.2 Phase 2 – Sammeln von Informationen 29
   - 4.3 Phase 3 – Umsetzen 30
   - 4.4 Phase 4 – Berichten und Handeln auf Basis der Erkenntnisse 31

5. DIE BEWERTUNGSTOOLS DES EOH 2.0 33
   - Tool 1 Werte, Attribute und Managementziele 34
   - Tool 2 Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken 41
   - Tool 3 Grenzen, Pufferzonen und das weitere Umfeld (wider setting) 45
   - Tool 4 Governance-Vorkehrungen 51
   - Tool 5 Rechtlicher, regulatorischer und gewohnheitsrechtlicher Rahmen 63
   - Tool 6 Managementplanungsrahmen 73
   - Tool 7 Bedarfe und Inputs 82
   - Tool 8 Managementprozesse 92
   - Tool 9 Umsetzung von Managementmaßnahmen 109
   - Tool 10 Outputs – Monitoring der Leistungsfähigkeit 118
   - Tool 11 Ergebnisse – Monitoring des Erhaltungszustands (State of Conservation) 123
   - Tool 12 Überprüfung der Erkenntnisse der Bewertung der Managementeffektivität 127
   - Wie geht es weiter? Evaluierung als Teil des Managementzyklus 132

GLOSSAR 133

REFERENZEN 139

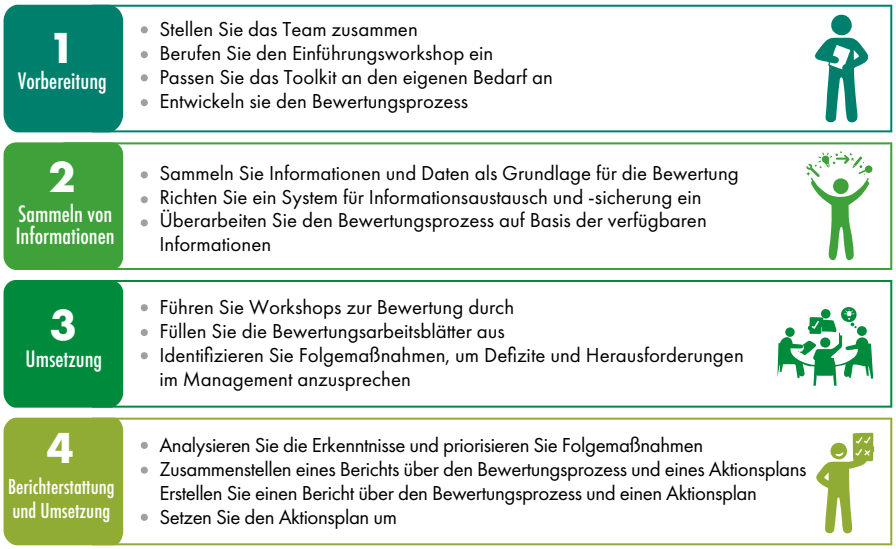
DANKSAGUNGEN 140

KONTAKTINFORMATION 142

WAS IST DAS ENHANCING OUR HERITAGE TOOLKIT 2.0 ZUR BEURTEILUNG DER MANAGEMENTEFFEKTIVITÄT?

Diese aktualisierte Version des *Enhancing our Heritage Toolkits* bietet eine Selbstbewertungsmethodik, um zu ermitteln, wie gut eine Welterbestätte oder ein sonstiger Heritage Place gemanagt wird. Das Toolkit umfasst 12 Tools, die einzeln oder gemeinsam verwendet werden können, um die Effektivität des Managements einer Welterbestätte oder eines Heritage Place zu evaluieren. Wenngleich der Schwerpunkt auf Welterbestätten liegt, kann das Toolkit auf alle Heritage Places angewandt werden, unabhängig davon, ob es sich um Natur- oder Kulturerbe oder eine Kombination aus beidem handelt.

Dieses Toolkit führt Sie durch einen Vier-Phasen-Prozess, der Ihnen helfen soll, aktuelle Managementherausforderungen zu erkennen und darauf zu reagieren:



Die Anwendung des Toolkits erfordert ein engagiertes Umsetzungsteam und die Beteiligung eines breiten Personenkreises, der am Management der Welterbestätte oder des Heritage Place beteiligt ist. Der Bewertungsprozess bietet die Möglichkeit miteinander zu arbeiten und die Zusammenarbeit zu stärken. Ein partizipativer und gut strukturierter Prozess kann darüber hinaus auch dazu beitragen, kollektive Unterstützung für erforderliche Veränderungen zu schaffen, um das Managementsystem zu verbessern und die Welterbestätte oder einen sonstigen Heritage Place für kommende Generationen zu bewahren und zu managen.

Die folgenden Symbole werden im gesamten Toolkit verwendet:

Tipps und Ratschläge.

Erinnerungen und Warnungen

Beispiele

Für alle wichtigen Begriffe im Text (z. B. **Werte**) gibt es Hyperlinks zum Glossar

1. EINFÜHRUNG IN DAS ENHANCING OUR HERITAGE TOOLKIT 2.0

Die Idee, das bedeutendste Natur- und Kulturerbe der Welt zu identifizieren und zu schützen, hat weltweit die Vorstellungskraft und das Engagement von Menschen und Regierungen angeregt. Dies wurde 1972 in der Welterbekonvention und ihrer anschließenden Ratifizierung durch bisher 196 Staaten verankert, die sich alle verpflichtet haben, den Schutz ihres Kultur- und Naturerbes, das für die Menschheit von außergewöhnlichem universellem Wert ist, sicherzustellen. In der Folge wurden bis heute über 1.200 Stätten in die Welterbeliste aufgenommen.

Das starke politische Bestreben, Stätten auf die Welterbeliste zu setzen, geht nicht immer mit dem nötigen Engagement einher, um auch ihren langfristigen Schutz zu gewährleisten. Daher sind die Verbesserung der Managementeffektivität und die optimale Nutzung der verfügbaren Ressourcen und Möglichkeiten zu einer Priorität für die Kultur- bzw. Naturerbe-Community geworden.

Das Interesse, die Managementqualität von Schutzgebieten zu beurteilen, lässt sich bis in die 1980er-Jahre zurückverfolgen, und im Laufe der Zeit wurden zahlreiche Methodiken zur Beurteilung der Managementeffektivität entwickelt. Eine der international am häufigsten verwendeten Methodiken ist das IUCN *Framework for Assessing the Management Effectiveness of Protected Areas* (PAME) (Hockings et al., 2006). Dieses Rahmenwerk bildete die Grundlage für die Entwicklung des ersten *Enhancing our Heritage Toolkits* (Hockings et al., 2008) im Jahr 2008 und liefert auch die Struktur dieser neuen Version. Obwohl das erste Toolkit in erster Linie für Naturerbestätten entwickelt wurde, wurde sein potenzieller Nutzen für Kulturerbestätten stets anerkannt.

Das *Enhancing our Heritage Toolkit* 2.0 (im Folgenden als „EoH 2.0" oder „das Toolkit" bezeichnet) ist das Ergebnis von Bemühungen, ein Bewertungssystem für die Managementeffektivität zu entwickeln, das auf alle Welterbestätten und sonstige Heritage Places angewandt werden kann. Obwohl das EoH 2.0 dieselbe Struktur hat wie die ursprüngliche Version, bietet EoH 2.0 eine flexible Methodik, die auf die spezifischen Bedürfnisse jeder Stätte angewendet werden kann, unabhängig von ihrer Kategorie und der Art der (Schutz-)Ausweisung. EoH 2.0 greift auch auf Elemente anderer bestehender methodische Ansätze zurück und stellt Verbindungen zu diesen her, um deren Integration zu erleichtern. Das Toolkit wurde überarbeitet und verbessert, um den Entwicklungen im Welterbesystem und im Bereich der Denkmalpflege und des Naturschutzes der letzten zehn Jahren Rechnung zu tragen.

Die folgenden Elemente wurden bei der Überarbeitung und Stärkung des Toolkits berücksichtigt:

- Anwendbarkeit auf alle Welterbestätten sowie auf sonstige Heritage Places unter größtmöglicher Beibehaltung von Methodik und Ansatz des ursprünglichen Toolkits;
- Fokus auf entscheidende Elemente des Managementsystems und nicht auf eine detaillierte Bewertung aller seiner Aspekte;
- Fähigkeit, eine große Bandbreite an Akteur*innen einzubeziehen, ohne dass zusätzliche Tools erforderlich sind;
- Ein standardisierter Satz von Arbeitsblättern, die an spezifische Bedürfnisse und Situationen angepasst werden können;

1 Die vollständige Liste der als Fallbeispiele verwendeten Stätten finden Sie in den Danksagungen.

- Informationsbeschaffung und -analyse auf der Grundlage technologie- und kostenarmer Verfahren;
- Selbstbewertung und eine handlungsorientierte Methodik.

EoH 2.0 ist das Ergebnis von Testläufen in 26 Welterbestätten, die eine Bandbreite von Kulturerbe-, Naturerbe- und gemischten Stätten weltweit repräsentieren, und wurde auf der Grundlage der aus diesen Fallbeispielen gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelt.

1.1 WAS IST EINE BEWERTUNG DER MANAGEMENTEFFEKTIVITÄT?

Welterbestätten und sonstige Heritage Places sind ständig mit Herausforderungen und Gefährdungen konfrontiert, die strategische, nachhaltige und langfristige Managementmaßnahmen erfordern, um sicherzustellen, dass ihr **außergewöhnlicher universeller Wert** (OUV) und andere wichtige Werte erhalten bleiben. Eine Bewertung der Managementeffektivität ist definiert als Evaluierung, wie gut eine Welterbestätte oder ein sonstiger Heritage Place gemanagt wird – in erster Linie inwieweit die Werte der Stätte erhalten und **Managementziele** erreicht werden.

Ein wirksames **Managementsystem** hängt von der Kategorie, den Charakteristika und den Anforderungen der Welterbestätte oder des Heritage Place sowie ihrem sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Kontext ab. Es ist wichtig, das Managementsystem regelmäßig zu evaluieren, um sicherzustellen, dass das Management wirksam ist und um besser verstehen zu können, welche Aspekte funktionieren und welche nicht, und um alle erforderlichen Änderungen so effizient wie möglich planen zu können. Daher sollte die Bewertung der Managementeffektivität in den **Managementzyklus** integriert und in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

Bewertungs- und Planungsprozesse sollten auch als voneinander abhängige **Managementprozesse** betrachtet werden. Die Bewertung der Managementeffektivität umfasst eine Einschätzung, ob und wie Managementpläne und andere Planungsinstrumente umgesetzt werden und ob die gewünschten **Ergebnisse** erreicht werden. Diese Art der Bewertung kann vor der Evaluierung oder Überarbeitung von Plänen besonders wichtig sein, damit die Erkenntnisse und Empfehlungen in künftige Planungen, in die Verteilung von Mitteln und in Managementmaßnahmen einfließen können.

Die Bewertung der Managementeffektivtität hat sich zu einem wichtigen Tool zur Unterstützung von **Verantwortlichen/Manager*innen** und anderen **Akteur*innen** entwickelt, um:

- über ihre Erfahrungen zu reflektieren;
- die Art und Weise der Ressourcenverteilung zu verbessern
- den wirksamen Umgang mit potenziellen Gefährdungen und Chancen zu planen und
- zu verstehen, ob die Managementmaßnahmen erfolgreich umgesetzt werden.

Im gesamten Toolkit wird die Formulierung „Welterbestätte oder sonstiger Heritage Place“ verwendet, um die Leser*innen daran zu erinnern, dass das EoH 2.0 zur Bewertung der Managementeffektivität in beiden Fällen verwendet werden kann. In Fällen, in denen die Prozesse nur für Welterbestätten gelten, wird dies ausdrücklich angegeben.

1.2 WIE UNTERSCHEIDET SICH EOH 2.0 VON ANDEREN METHODISCHEN ANSÄTZEN DER MANAGEMENTBEWERTUNG?

EoH 2.0 bietet eine detaillierte Methodik zur Bewertung der Managementeffektivität, die für die spezifischen Bedürfnisse von Welterbestätten und sonstigen Heritage Places geeignet ist. Es ist für die interne Evaluierung und Selbstbeurteilung auf der Ebene der Stätte konzipiert sowie losgelöst und unabhängig von den vorgegebenen Prozessen im Rahmen der Welterbekonvention – wie der Regelmäßigen Berichterstattung[2] (*Periodic Reporting*) und dem Reaktiven Monitoring[3].

Das Toolkit stützt sich auf andere bestehende methodische Ansätze und Bewertungstools für die Managementeffektivität – wie das IMET (Integrated Management Effectiveness Tool) (Paolini et al., 2006), das World Heritage Outlook Assessment der IUCN (Osipova et al., 2020) und die Grüne Liste der Schutzgebiete (IUCN und Weltkommission für Schutzgebiete (WCPA), 2017) – und stellt Verbindungen zu diesen her. Auch wenn einige dieser Methodiken ähnlich erscheinen, verfolgen sie doch unterschiedliche Zielsetzungen.

Der EoH 2.0 unterscheidet sich von den oben genannten Methodiken in drei wichtigen Punkten:

1. **Es ist die einzige Methodik für ein effektives Management, die speziell auf alle Arten von Heritage Places zugeschnitten ist.** Sie wurde sowohl für Kultur- als auch Naturerbe entwickelt und wenngleich der Fokus auf Welterbestätten gerichtet ist, kann sie auf alle Heritage Places angewendet werden, unabhängig von ihrer (Schutz-)Ausweisung auf internationaler, nationaler und/oder lokaler Ebene.

2. **Es handelt sich zur Gänze um eine Selbstbewertungsmethodik.** Im Gegensatz zu einigen anderen Methodiken, die extern geleitet werden (wie das IUCN World Heritage Outlook Assessment) oder ein gewisses Maß an externer Validierung benötigen (wie etwa die IUCN Green List) oder die das Teilen von Informationen mit externen Akteur*innen zum Ziel haben (wie die Regelmäßige Berichterstattung), ist das EoH 2.0 so konzipiert, dass es direkt von den Verantwortlichen/Manager*innen verwendet werden kann – im Allgemeinen ohne externe Unterstützung, Validierung oder Informationsaustausch.

3. **Es bietet die detaillierteste und umfassendste Methodik zur Managementbewertung.** Das EoH 2.0 umfasst eine Reihe von 12 praktischen Tools, die darauf zugeschnitten sind, wesentliche Elemente des Managementsystems für eine Welterbestätte oder einen sonstigen Heritage Place eingehend zu bewerten. Es macht von einem partizipatorischen Prozess Gebrauch, der Ihnen hilft, die Gründe besser zu verstehen, warum bestimmte Elemente des Managementsystems nicht so effektiv funktionieren, wie sie könnten.

Aufbauend auf einer vergleichenden Analyse sieben gängiger Bewertungsmethoden gegenüber dem Standard für die IUCN Grüne Liste (*IUCN Green List of Protected and Conserved Areas Standard*), sind die Überschneidungen zwischen dem EoH 2.0 und den Kriterien des Standards für die Grüne Liste am größten. Weitere Informationen über das Verhältnis zwischen dem EoH 2.0 und der Grünen Liste finden Sie in der *Crosswalk Analysis of Protected Areas Effectiveness Assessment Methods and the IUCN Green List Standard: Summary Report* (UNEP-WCMC und IUCN, 2022).

2 Eine Vorgabe der Welterbekonvention, nach der die Vertragsstaaten in der Regel alle sechs Jahre einen Bericht über die von ihnen erlassenen Rechts- und Managementvorschriften und andere Maßnahmen zur Umsetzung der Welterbekonvention, einschließlich des Erhaltungszustands der Welterbestätten in ihrem Hoheitsgebiet, vorlegen müssen.

3 Der vorgeschriebene Prozess der Berichterstattung des Sekretariats, anderer Sektoren der UNESCO und der Advisory Bodies an das Welterbekomitee über den Erhaltungszustand bestimmter gefährdeter Welterbestätten.

2. VERWENDUNG DES TOOLKITS

Dieses Toolkit bietet eine Selbstbewertungsmethodik, um festzustellen, wie gut eine Welterbestätte oder ein sonstiger Heritage Place gemanagt wird.

2.1 WARUM DIESES TOOLKIT VERWENDEN?

Die Aufnahme einer Stätte in die Welterbeliste impliziert, dass ein angemessenes Managementsystem vorhanden ist, um ihren Schutz für heutige und künftige Generationen sicherzustellen. Trotz der Bemühungen der Vertragsstaaten und des Einsatzes beträchtlicher finanzieller und personeller Ressourcen sind viele Welterbestätten oder sonstige Heritage Places durch eine Vielzahl an Faktoren gefährdet, die ihren Erhaltungszustand beeinträchtigen (z. B. unangemessene Entwicklung, Massentourismus, Umweltverschmutzung, Rohstoffabbau oder den Klimawandel). Was kann getan werden, um besser auf diese Faktoren zu reagieren? Sind sie auf kritische Schwächen im Management zurückzuführen? Wenn ja, wie kann die Managementeffektivität der Stätte verbessert werden?

Dieses Toolkit bietet eine praktische Anleitung zur Bewertung der Managementeffektivität von Welterbestätten, unabhängig davon, ob es sich um Naturerbe-, Kulturerbe- oder gemischte Stätten handelt. Es soll dienen als:

- Eine Methodik zur Ermittlung von Erfolgen und Maßnahmen zur Verbesserung des Managements;
- Eine Sammlung von Tools, die einzeln oder gemeinsam verwendet werden können, um die Stärken und Herausforderungen der verschiedenen Elemente des Managementsystems besser zu verstehen;
- Ein Leitfaden zur Unterstützung von Personen, die für das Management von Welterbestätten verantwortlich sind, um die Diskussion, Beteiligung und Transparenz darüber zu fördern, wie Managementmaßnahmen geplant, Ressourcen eingesetzt und Entscheidungen getroffen werden.

2.2 FÜR WEN IST DAS TOOLKIT GEDACHT? WIE WIRD ES IHNEN HELFEN?

Dieses Toolkit steht allen Personen zur Verfügung, die Interesse am Schutz des Kultur- und Naturerbes haben. Es wurde jedoch speziell für Fachleute und Institutionen entwickelt, die für das Management von Welterbestätten verantwortlich zeichnen. Es bietet einen allgemeingültigen Ansatz, der an unterschiedliche Bedürfnisse und Kontexte angepasst werden kann, sodass es weltweit und für alle Kategorien von Welterbestätten anwendbar ist.

Das Toolkit soll dabei helfen…

- sich ein umfassendes Bild davon zu schaffen, wie gut der Heritage Place gemanagt wird, und im Detail zu verstehen, was gut funktioniert und was noch besser gemacht werden kann.
- Möglichkeiten zur Verbesserung der Erhaltungspraktiken, der Managementprozesse und der Ressourcenaufteilung zu identifizieren.
- die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteur*innen zu stärken und Verantwortlichkeiten zu fördern.
- Maßnahmen und vereinbarte Schritte zur Behebung von Defiziten und Herausforderungen im Management und sowie zur Verbesserung künftiger Planungsprozesse zu entwickeln.
- breite Unterstützung für erforderliche Veränderungen zur Verbesserung des Managementsystems der Stätte zu schaffen.

2.3 WIE FUNKTIONIERT DAS TOOLKIT?

Das Toolkit besteht aus 12 Tools, die sich jeweils mit wesentlichen Elementen des Managementsystems der Stätte befassen. Jedes Tool hat einen bestimmten Zweck und enthält Anleitungen, die Nutzer*innen dabei unterstützen sollen, umfassende und offene Diskussionen über diese Managementelemente zu führen. Um ihre Anwendung zu erleichtern, sind den Tools Arbeitsblätter entweder in Form von Vorlagen für die systematische Zusammenstellung von Informationen oder von Fragebögen beigefügt, die bei der Identifizierung von Möglichkeiten und notwendige Maßnahmen helfen. Zusammen bieten die Tools eine iterative Methodik, die es allen, die an der Bewertung beteiligt sind, ermöglicht, festzustellen, was gut funktioniert und was besser gemacht werden kann.

DIE BEWERTUNGSTOOLS DES EOH 2.0

Tool 1: Werte, Attribute und Managementziele – Bewertet das Verständnis der **Werte** und **Attribute** der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place und, ob die bestehenden **Managementziele** geeignet sind, das Managementsystem zu leiten.

Tool 2: Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken – Bewertet, ob die **Faktoren**, die sich tatsächlich oder potenziell auf die Stätte oder den Heritage Place auswirken, bekannt, umfassend verstanden und dokumentiert sind. Es analysiert auch die Angemessenheit von Managementmaßnahmen für die identifizierten Faktoren.

Tool 3: Grenzen, Pufferzonen und weiteres Umfeld (wider setting) – bewertet verschiedene Aspekte der Konfiguration der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place, um deren Angemessenheit sowie die Wechselwirkungen zwischen der Stätte, ihrer **Pufferzone** und ihrem **weiteren Umfeld** zu untersuchen.

Tool 4: Governance-Vorkehrungen – Bewertet, ob die Aufgaben und Zuständigkeiten der verschiedenen **Verantwortlichen/Manager*innen** klar definiert sind, ob es eine wirksame Koordinierung zwischen ihnen gibt und inwieweit sich die **Rechteinhaber*innen** am Management der Stätte oder des sonstigen Heritage Place beteiligen.

Tool 5: Rechtlicher, regulatorischer und gewohnheitsrechtlicher Rahmen – Bewertet die Art und Weise, wie Politik, Gesetzgebung, gewohnheitsrechtliche Praktiken und andere rechtliche und regulatorische **Instrumente** zum Management der Stätte oder des sonstigen Heritage Place eingesetzt werden.

Tool 6: Managementplanungsrahmen – Gibt einen Überblick über die Wirksamkeit des Planungsrahmens und bewertet die Angemessenheit des Managementplans oder eines anderen wichtigen Planungsinstruments, das zur Steuerung des Managements verwendet wird.

Tool 7: Bedarfe und Inputs – Beurteilt, ob die derzeitigen personellen, finanziellen, materiellen und technologischen Ressourcen ausreichen, um die Stätte oder den sonstigen Heritage Place effektiv zu verwalten.

Tool 8: Managementprozesse – Bewertet die Angemessenheit von **Managementprozessen** durch Prüfung, ob es Strategien und Verfahren gibt, die sicherstellen, dass die Prozesse entlang bewährter Praktiken und gewünschter Standards umgesetzt werden.

Tool 9: Umsetzung von Managementmaßnahmen – Beurteilt die Fortschritte bei der Umsetzung des Managementplans, der Teilpläne und der einschlägigen Arbeitsprogramme.

Tool 10: Outputs - Monitoring der Leistungsfähigkeit – Beurteilt die **Outputs**, die sich aus der Umsetzung geplanter Maßnahmen, Routinearbeiten und Managementprozesse ergeben.

Tool 11: Ergebnisse - Monitoring des Erhaltungszustandes (State of Conservation) – untersucht, ob die Monitoringprogramme angemessen sind, um den Erhaltungszustand der Stätte zu beurteilen und ob seine Werte erhalten werden.

Tool 12: Überprüfung der Erkenntnisse der Bewertung der Managementeffektivität – fasst die Ergebnisse der Bewertung zusammen und hilft bei der Festlegung der Prioritäten für künftige Folgemaßnahmen.

2.4 WIE WIRD DAS TOOLKIT VERWENDET?

Da alle Heritage Places unterschiedlich sind, müssen Sie die Anwendung des Toolkits an Ihre eigene Situation anpassen. Umfang und Detailgenauigkeit jeder einzelnen Überprüfung hängen von ihrem Zweck und der Bereitschaft verschiedener Personen ab, diese vorzunehmen, von der Zeit, die Sie bereit sind, dafür aufzuwenden, sowie von den verfügbaren Informationen, Ressourcen und Kapazitäten. Insgesamt sollte die Bewertung relativ einfach und kostengünstig durchzuführen sein.

Wenn das Thema der Managementeffektivität für Sie neu ist, ist es ratsam, dem Toolkit von Anfang an zu folgen und darauf hinzuarbeiten, alle 12 Tools anzuwenden. So können Sie eine vollständige „Diagnose" durchführen und die wesentlichsten Stärken und Herausforderungen der bestehenden Managementmechanismen ermitteln. Wenn jedoch bestimmte Mechanismen noch gar nicht vorhanden sind, können Sie nicht alle Arbeitsblätter des Tools verwenden. Wenn es zum Beispiel noch keinen Managementplan oder andere grundlegende Planungsinstrumente für das Management Ihrer Stätte gibt, kann das Arbeitsblatt 6b nicht ausgefüllt werden, da dieses die Angemessenheit eines solchen Plans bewerten soll. Sie können dennoch Teile der Anleitung zu diesem Arbeitsblatt verwenden, um zu erörtern, warum es keinen solchen Plan gibt, ob ein solcher notwendig ist und welche Folgemaßnahmen für die Entwicklung eines Plans erforderlich sind.

Wenn Ihnen die Anwendung aller Tools zu komplex erscheint, können Sie zu Beginn einige wenige Tools auswählen, die auf entscheidende Punkte abzielen und von denen Sie bereits wissen, dass sie sich diesen widmen müssen. Auch wenn eine solche Überprüfung aus Perspektive einer Evaluierung zwangsläufig unvollständig sein wird, kann sie dennoch nützliche Informationen liefern, auf denen Sie in Zukunft mit den übrigen Tools aufbauen können.

Sie können einzelne Tools auch gezielt einsetzen, um bestehende Monitoring- und Evaluierungsmethodiken zu ergänzen und um zu vermeiden, bereits erfolgte Arbeit zu wiederholen. In solchen Fällen können Sie die vorgeschlagenen Arbeitsblätter durch das ersetzen, was Sie bereits verwenden, oder Sie können kombinieren, indem Sie Aspekte der Arbeitsblätter in das bereits Verwendete aufnehmen. Denken Sie daran, dass die Arbeitsblätter generisch sind und an Ihren spezifischen Kontext angepasst werden können. So können Sie beispielsweise neue Abschnitte hinzufügen oder nichtzutreffende Abschnitte weglassen, solange dies dem Zweck des Tools nicht widerspricht.

Bestimmte Arten von Heritage Places erfordern möglicherweise eine flexiblere Anwendung des Toolkits, insbesondere etwa serielle Welterbestätten. In diesem Fall müssen Sie entscheiden, wie Sie die Anwendung der Tools am besten an Ihre Bedürfnisse, die Komplexität der Stätte und das bestehende Managementsystem anpassen. In Kasten 2.1 wird beschrieben, wie Sie feststellen können, welcher Ansatz für Ihre Situation am besten geeignet ist.

Kasten 2.1. Wie verwendet man das EoH 2.0-Toolkit?

Finden Sie heraus, welcher Ansatz für Ihre Situation und Ihr Kultur- bzw. Naturerbe am besten geeignet ist:

- **Das Thema Bewertung der Managementeffektivität ist neu für Sie und Sie möchten eine vollständige Erhebung durchführen.** Das Toolkit hilft Ihnen dabei, den Zweck jedes einzelnen Tools zu verstehen und führt Sie durch einen systematischen Prozess zur Überprüfung wesentlicher Elemente des Managementsystems der Stätte, mit der Sie arbeiten. Selbst wenn Sie noch nicht alle Arbeitsblätter der Tools verwenden können (z. B. weil bestimmte Managementmechanismen nicht vorhanden sind), ist das kein Problem. Sie können die Arbeitsblätter an Ihre Gegebenheiten anpassen und sich auf die wichtigen Fragen konzentrieren, die jedem Tool zugrunde liegen.

- **Sie sind noch nicht so weit, dass Sie alle Tools einsetzen können, aber Sie möchten einige kritische Punkte angehen, von denen Sie wissen, dass sie Aufmerksamkeit erfordern.** Vielleicht befürchten Sie, dass manche den Prozess als zu komplex und zeitaufwändig empfinden und nicht involviert werden wollen. Vielleicht haben Sie auch das Gefühl, dass Sie bei der Feststellung, dass bestimmte Managementmechanismen noch nicht vorhanden sind, entmutigt werden. In diesem Fall können Sie zunächst eine Teilbewertung vornehmen, um kritische Punkte, die bereits zuvor identifiziert wurden, zu verstehen und anzugehen. Oder Sie verwenden so viele Tools wie möglich, je nachdem, was Ihre Managementmechanismen zu einem bestimmten Zeitpunkt zulassen. Sie können jederzeit auf den Ergebnissen Ihrer ersten Bemühungen aufbauen, indem Sie die anderen Tools zu einem späteren Zeitpunkt verwenden oder indem Sie die Tools, die Sie bereits eingesetzt haben, vertiefen. Beginnen Sie damit, sich mit den spezifischen Zielen der einzelnen Tools und der dazugehörigen Arbeitsblätter auseinanderzusetzen. Diskutieren Sie dann, welche Kombination von Tools und Arbeitsblättern Sie verwenden wollen, und entwickeln Sie schließlich anhand dessen einen Plan für den Bewertungsprozess. Beachten Sie, dass die Tools 1 und 2 immer abgeschlossen werden sollten, da sie die Grundlage für die Verwendung der anderen Tools bilden.

- **Sie möchten die Tools selektiv einsetzen, um bereits durchgeführte Bewertungen, die dieselben Themen behandeln, zu ergänzen.** Vielleicht haben Sie bereits andere Methoden gefunden, um wesentliche Managementfragen zu erörtern, die in einigen der Tools von EoH 2.0 enthalten sind, und Sie möchten frühere Bemühungen nicht wiederholen – dies ist oft der Fall bei Arbeitsblättern, die Ihnen beim Zusammenstellen vorhandener Informationen und Daten helfen. In solchen Fällen können Sie die Arbeitsblätter durch diese alternativen Methoden ersetzen oder die Arbeitsblätter dahingehend anpassen, die Datenerfassung und -analyse auf noch nicht vollständig abgedeckte Elemente zu beschränken. Achten Sie nur darauf, dass Sie trotzdem die notwendigen Schlussfolgerungen ziehen, Defizite und Herausforderungen identifizieren und sich auf notwendige Folgemaßnahmen einigen. Schauen Sie sich die Liste der Fragen an, die Ihnen bei den letzten Schritten zum Ausfüllen der einzelnen Arbeitsblätter helfen soll.

- **Sie haben bereits andere Methodiken hinsichtlich der Managementeffektivität angewandt, möchten aber eine eingehendere Bewertung vornehmen, die speziell auf die Bedürfnisse einer Welterbestätte zugeschnitten ist.** Mit dem EoH 2.0 können Sie eine Bewertung durchführen, die sich auf den außergewöhnlichen universellen Wert der Stätte konzentriert und ausführlicher und detaillierter ist, als dies bei anderen Methodiken zur Bewertung der Managementeffektivität der Fall ist. Dies kann zusätzlichen Aufwand bedeuten, insbesondere wenn Sie das Toolkit

Kasten 2.1. Wie verwendet man das EoH 2.0-Toolkit? (Fortsetzung)

zum ersten Mal verwenden. Aus diesem Grund wird empfohlen, das Toolkit nur zu bestimmten Zeitpunkten im Managementzyklus einzusetzen. Um den Übergang von einem methodischen Ansatz zu einem anderen zu erleichtern, enthält das EoH 2.0 eine Reihe von Überarbeitungen, um sicherzustellen, dass es alle wesentlichen Aspekte dieser anderen Methodiken enthält. Obwohl EoH 2.0 auf die besonderen Bedürfnisse von Welterbestätten zugeschnitten ist, hindert dies Sie nicht daran, das Toolkit auf sonstige Heritage Places anzuwenden, da immer Werte als Grundlage für die Bewertung herangezogen werden.

- **Sie möchten das Toolkit für eine serielle Stätte oder eine Stätte mit komplexen Governance- und Managementvereinbarungen verwenden.** Bestimmte Arten von Heritage Places erfordern komplexere Managementsysteme, an denen eine Vielzahl von Akteur*innen beteiligt sind und die sich manchmal über verschiedene Staaten erstrecken (z. B. grenzüberschreitende und transnationale Welterbestätten). Eine Anpassung der Anwendung des Toolkits an diese Situationen kann eine Herausforderung sein, ist aber möglich. Denken Sie daran, dass dieses Toolkit so konzipiert ist, dass es an Ihren jeweiligen Kontext angepasst werden kann. Das bedeutet, dass Sie die Arbeitsblätter anpassen können, um bestimmte Elemente aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren. Sie können die Arbeitsblätter aber auch neu anwenden, um die besonderen Managementmechanismen der einzelnen Bestandteile von seriellen Stätten zu untersuchen. So kann sich beispielsweise der rechtliche Rahmen von einem Bestandteil zum anderen ändern, wenn sie sich in verschiedenen Staaten oder Verwaltungsregionen befinden. In solchen Fällen können Sie das gleiche Arbeitsblatt für jeden Bestandteil ausfüllen und sie dann gemeinsam analysieren. Denken Sie daran, dass serielle Stätten unabhängig von der Anzahl ihrer Bestandteile in ihrer Gesamtheit in die Welterbeliste aufgenommen werden, d. h. sie zählen als eine Stätte. Daher sollte die Bewertung der Managementeffektivität sowohl für die Stätte als Ganzes als auch für jeden einzelnen ihrer Bestandteile Erkenntnisse liefern können.

- **Sie arbeiten oder engagieren sich für einen Heritage Place, der nicht auf der Welterbeliste steht.** Sie können das EoH 2.0-Toolkit für einen jeden Heritage Place verwenden und werden auch dazu ermutigt. Vielleicht denken Sie darüber nach, eine Stätte für die Einschreibung in die Welterbeliste zu nominieren, weshalb Sie sich ein vollständiges Bild von der Wirksamkeit der bestehenden Managementmechanismen machen wollen und darüber, wie diese verbessert werden könnten. Oder Sie möchten das Management eines Heritage Place verbessern, unabhängig von seiner (Schutz-)Ausweisung. Alle Heritage Places sind wichtig und sollten daher effektiv gemanagt werden, um sicherzustellen, dass sie für künftige Generationen geschützt werden. Die Tools behandeln Managementelemente, die für alle Heritage Places gelten, unabhängig davon, ob sie zum Welterbe gehören oder nicht. EoH 2.0 enthält in einigen der Tools einige Schritte, die speziell für Welterbestätten gelten; bei Nicht-Welterbestätten können Sie diese Schritte auslassen und die Tools und Arbeitsblätter wie auch sonst an Ihre Bedürfnisse anpassen.

- **Ihr Heritage Place hat ein traditionelles Managementsystem.** Obwohl es sich am besten für die Nutzung in Bezug auf formale Systeme der öffentlichen Verwaltung eignet, enthält das EoH 2.0 auch Überlegungen und Fragen zu traditionellen Managementpraktiken und Governance-Vorkehrungen. Wie Sie sehen werden, gibt es zahlreiche Verweise auf die Notwendigkeit dafür, die Rechte, Zuständigkeiten, das Wissen und die Erfahrungen indigener Gruppen und lokaler Gemeinschaften und deren Verbindung zu ihrem Kultur- und Naturerbe zu respektieren

Kasten 2.1. Wie verwendet man das EoH 2.0-Toolkit? (Fortsetzung)

Dieses Toolkit können Sie an Ihre Bedürfnisse anpassen, indem Sie das beibehalten, was Sie für hilfreich halten, und bei Bedarf zusätzliche Elemente hinzufügen. Sie können sogar Ihre eigenen Versionen der Arbeitsblätter entwickeln, solange Sie die spezifischen Ziele der einzelnen Tools beachten. Sie können sich auch auf die Reflexionsfragen am Ende jedes Arbeitsblatts konzentrieren, die Ihnen helfen sollen, entscheidende Themen zu analysieren, Schlussfolgerungen zu ziehen und Handlungsbedarf zu verorten.

Jedes Kultur- oder Naturerbe ist unverwechselbar und besonders, und so sollte auch die Art und Weise sein, wie Sie dieses Toolkit verwenden. Machen Sie es sich zu eigen!

2.5 WANN SOLLTE DAS TOOLKIT VERWENDET WERDEN?

Bewertungen der Managementeffektivität sind am nützlichsten, wenn sie in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, vorzugsweise im Einklang mit dem **Managementzyklus** (z. B. in Verbindung mit Überarbeitungen des Managementplans), um Veränderungen zu überwachen und Fortschritte und Verbesserungen zu ermitteln. Ein Intervall von fünf Jahren wird im Allgemeinen als angemessen erachtet, aber wenn der Managementzyklus länger ist, können Sie die Bewertung mittelfristig wiederholen (z. B. alle drei oder vier Jahre). Darüber hinaus können einige der Tools zwischen den vollständigen Bewertungen separat eingesetzt und bei Bedarf wiederholt werden, um Entscheidungsfindungen während des gesamten Managementzyklus zu unterstützen.

Abbildung 2.1. Vorgeschlagene Häufigkeit der Anwendung der Tools (als Teil eines allgemeinen Bewertungszyklus).

3. WIE EINE BEURTEILUNG DER MANAGEMENTEFFEKTIVITÄT BEGINNT

Das Toolkit basiert auf einem vierstufigen kooperativen Prozess für die Entwicklung und Durchführung einer Bewertung der Managementeffektivität einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place.

Ziel ist es, einen partizipatorischen Ansatz zu entwickeln, der es den verschiedenen am Management einer Stätte beteiligten Akteur*innen ermöglicht, zusammenzukommen und Wege zu finden, mit Herausforderungen umzugehen. Es handelt sich also nicht nur um eine technische/theoretische Übung, sondern vielmehr um eine Gelegenheit, ein kollektives Verständnis der Welterbestätte bzw. des Heritage Place zu erlangen und konkrete Antworten zur Verbesserung des Managementsystems zu finden.

Die Qualität des Prozesses ist ebenso wichtig wie die Ergebnisse der Bewertung. Um das Toolkit zu nutzen, müssen Sie verschiedene Akteur*innen einbeziehen und verschiedene Arten von Daten und Informationen sammeln. Dies erfordert Organisation, Zeit und Engagement, insbesondere wenn Sie dies zum ersten Mal tun.

Die Anwendung des Toolkits kann zwar manchmal eine Herausforderung darstellen, aber ein gut konzipierter und durchgeführter Prozess wird sich lohnen und die langfristige Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen/Manager*innen positiv beeinflussen.

Die Gesamtdauer der Bewertung und die benötigten Ressourcen sind weitgehend abhängig von:

- Umfang und Ausführlichkeit der Bewertung;
- Komplexität Ihrer Stätte und
- den bestehenden Managementmechanismen.

Dieser Prozess sollte als Gelegenheit zum Austausch und zur Reflexion gesehen werden, um das zukünftige Management zu fördern. Die eigentliche Arbeit eines effektiven Managements beginnt mit der Umsetzung der aus der Bewertung gewonnenen Erkenntnisse.

3.1 WER SOLLTE AN DER BEWERTUNG BETEILIGT SEIN?

EoH 2.0 ist im Wesentlichen als partizipativer Prozess für die Nutzung durch Verantwortliche/Manager*innen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene konzipiert. Für die Zwecke dieses Toolkits bezieht sich der Begriff „Verantwortliche*r/Manager*in“ auf Akteur*innen mit gesetzlicher oder gewohnheitsrechtlicher Autorität und/oder anerkannter Verantwortung für das Management der gesamten Stätte oder eines Teils davon. Darüber hinaus sollten auch Rechteinhaber*innen mit gesellschaftlich anerkannter Verantwortung für das Management der Stätte oder der Kultur- bzw. Naturerbe-Ressourcen an diesem Ort als „Verantwortliche/Manager*innen“ betrachtet werden.

Im Idealfall sollten alle Personen, die an der **Governance** und am Management der oder eines sonstigen Heritage Place beteiligt sind, an der Bewertung der Managementeffektivität teilnehmen. In der Praxis wird ihre Beteiligung je nach Welterbestätte unterschiedlich sein. Die Entscheidung darüber, wer teilnehmen soll und an welcher Stelle des Prozesses, muss im Voraus sorgfältig getroffen werden.

Abschnitt 4.1 enthält Informationen, die Ihnen bei der Entscheidung helfen sollen, wer beteiligt werden sollte und wie Sie diese Personen ins Boot holen können. In Kürze sind dies einige allgemeine Richtlinien:

a. Beziehen Sie die wichtigsten Mitarbeiter*innen oder Einzelpersonen der wesentlichsten Organisation(en) oder Gruppe(n) ein, die aus Sicht des Kultur- bzw. Naturerbes anerkannte gesetzliche und/oder gewohnheitsrechtliche Zuständigkeiten für das Management der Welterbestätte oder des Heritage Place sowie einer Pufferzone haben.
b. Identifizieren Sie Vertreter*innen anderer Organisationen, Regierungsstellen oder Gruppen, die für die Stätte, ihre Pufferzone und ihr weiteres Umfeld (wider setting) zuständig sind.
c. Binden Sie andere Akteur*innen ein, die für den Umgang mit Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken und sowohl innerhalb als auch außerhalb der Grenzen der Stätte entstehen, verantwortlich sind

3.2 ROLLEN UND ZUSTÄNDIGKEITEN WÄHREND DER BEWERTUNG

Da an der Bewertung eine Vielzahl von Personen beteiligt sein wird, ist die Festlegung von Rollen und Zuständigkeiten im Vorfeld von entscheidender Bedeutung. Es gibt vier Hauptrollen:

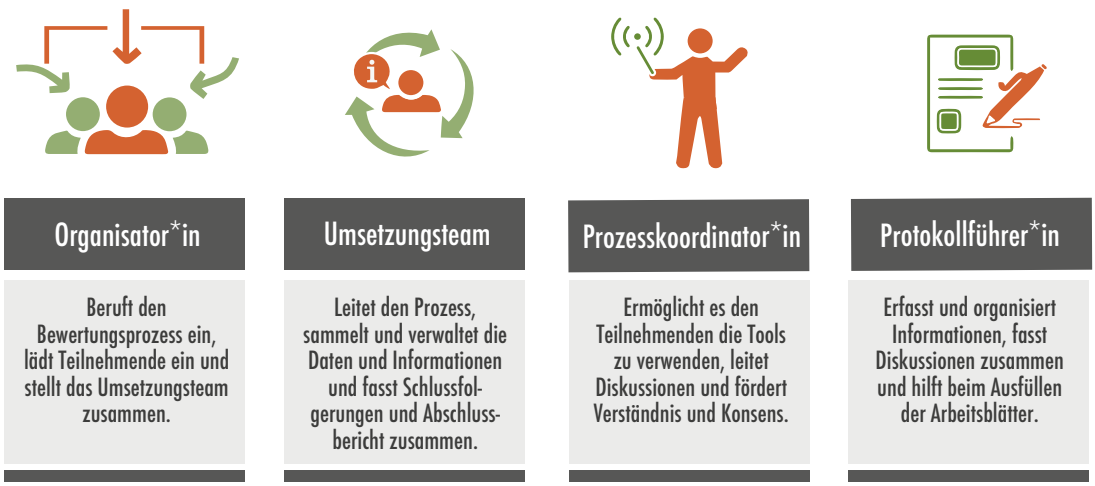


Abbildung 3.1 Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Bewertung

Der erste Schritt besteht darin, zu entscheiden, wer den Bewertungsprozess einberufen und das Bewertungsteam zusammenstellen soll. Die Rolle der/s Organisator*in wird normalerweise von der Hauptorganisation oder -gruppe übernommen, die für das Management der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place verantwortlich ist. Wenn es mehr als eine verantwortliche Organisation oder Gruppe für das Management der Stätte gibt und es unklar ist, wer die Rolle der/s Organisator*in übernehmen soll, muss entschieden werden, wer am besten in der Lage ist, den Bewertungsprozess zu leiten und während des gesamten Prozesses Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuhalten. Die/der Organisator*in sollte von den anderen Akteur*innen weitgehend akzeptiert und respektiert werden und über die Fähigkeit und die institutionellen Ressourcen verfügen, die verschiedenen Phasen der Bewertung zu koordinieren.

Die/der Organisator*in ist auch dafür verantwortlich, Personen zur Teilnahme an der Bewertung einzuladen und Sitzungen und Workshops während des Bewertungsprozesses auszurichten. Alternativ kann es auch mehrere Gastgebende geben, wobei verschiedene Institutionen unterschiedliche Aktivitäten ausrichten.

Die/der Organisator*in stellt auch das **Umsetzungsteam** zusammen, das für die Leitung des Bewertungsprozesses, die Sammlung und das Verwalten von Informationen sowie das Zusammenstellen der Bewertungsergebnisse verantwortlich sein wird und dabei repräsentativ für den weiteren Kreis von Personen ist, die an der Bewertung involviert sind. Vorzugsweise besteht dieses Team aus einer kleinen, sorgfältig ausgewählten Gruppe. Dabei sind zwei wichtige Aspekte zu berücksichtigen: Repräsentation und geeignete Fähigkeiten. Dem Team sollten Personen aus der Organisation, die die Bewertung durchführt, und aus anderen Organisationen oder Gruppen angehören, um sicherzustellen, dass die verschiedenen am Managementsystem beteiligten Akteur*innen vertreten sind. Sie benötigen Personen, die in einem Team zusammenarbeiten können, gut organisiert sind und über gute Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeiten verfügen.

Innerhalb dieses Teams ist es wichtig zu bestimmen, wer die Diskussionen leitet (die Prozesskoordinator*innen) und wer die Diskussionen und Ergebnisse des Umsetzungsteams aufzeichnet (Protokollführer*in). Die **Prozesskoordinator*innen** sollten nach ihren Fähigkeiten ausgewählt werden, eine neutrale Position einzunehmen, einen fairen und gerechten Prozess zu gewährleisten, der unvoreingenommen gegenüber den Interessen der einzelnen Akteur*innen ist, zu vermitteln und die Diskussion zu lenken, wenn Herausforderungen auftreten. Unter bestimmten Umständen kann es hilfreich sein, eine externe unparteiische Moderation zu engagieren, die über Expertise in Bewertungsverfahren und Kenntnisse im (Kultur- bzw. Natur-)Erbe-Management verfügen. Die **Protokollführer*innen** werden eng mit den Prozesskoordinator*innen zusammenarbeiten, um die während der Diskussionen vorgetragenen Informationen zu erfassen und beim Ausfüllen der EoH 2.0-Arbeitsblätter zu helfen. Sie sollten daher gut zuhören, schreiben, analysieren und berichten können.

3.3 WICHTIGE KONZEPTE

Die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn die Bewertung auf einem kooperativen Prozess beruht und alle Akteur*innen, die für das Management der Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place zuständig sind, einbezogen werden. Da einige dieser Akteur*innen möglicherweise Zuständigkeiten haben, die nicht kultur- bzw. naturerbespezifisch sind, sind sie möglicherweise mit bestimmten Konzepten, die im Toolkit verwendet werden, nicht vertraut. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten ein Grundverständnis der wichtigsten Konzepte und Begriffe haben. Dadurch können Verwirrung, Missverständnisse und unnötige Frustrationen oder Verzögerungen während des Bewertungsprozesses vermieden werden. Andernfalls könnten sich Personen ausgeschlossen fühlen oder Hemmungen haben, sich an den Diskussionen zu beteiligen. In manchen Situationen kann anfängliches Capacity Building für verschiedene Zielgruppen erforderlich sein; wenn dies der Fall ist, sollten Sie ihn in Phase 1 des Bewertungsprozesses einbeziehen.

Das Toolkit enthält ein **Glossar** mit Definitionen für die meisten Fachbegriffe, die Sie verwenden müssen. Einige Konzepte sind für den Beginn eines Gesprächs von entscheidender Bedeutung und erfordern ein tiefgehendes Verständnis. Diese Schlüsselkonzepte werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

WERTE

Die Kultur- oder Naturerbe-Werte („heritage values“) sind die Gründe, warum ein Kultur- oder Naturerbe als wichtig erachtet und für heutige und künftige Generationen geschützt wird. Diese Werte sind gesellschaftlich bedingt (d. h. die Bedeutung wird von Gemeinschaften oder kulturellen Gruppen zugeschrieben) und hängen von einer Reihe sozialer und kultureller Erfahrungen ab. Was von einem Teil der Gesellschaft geschätzt wird, kann von einem anderen nicht geschätzt werden, oder es kann aus unterschiedlichen Gründen geschätzt werden. Heritage Places haben immer eine Reihe von Werten: ästhetische, architektonische, biologische, ökologische, historische, archäologische, wissenschaftliche, geologische, soziale, spirituelle, bildende usw. Die Kombination und Wechselwirkung verschiedener Werte, einschließlich ihrer Kumulierung im Laufe der Zeit, macht die Bedeutung des Kulturerbes aus.

Da nicht alle einen Heritage Place aus den gleichen Gründen oder auf dem gleichen Level wertschätzen, wird die Bedeutung oft auf verschiedenen „Ebenen“ betrachtet: international, national und lokal. Dies wäre der Fall bei einer Welterbestätte, bei der der Schwerpunkt der Aufnahme in die Welterbeliste auf dem außergewöhnlichen universellen Wert (OUV) liegt. Diese Stätte wird jedoch immer eine Reihe anderer Werte - auf nationaler und lokaler Ebene - haben, die ebenfalls Teil seiner Gesamtbedeutung sind. Diese anderen Werte sollten gut verstanden werden, um sicherzustellen, dass das Managementsystem zwar dem außergewöhnlichen universellen Wert der Stätte Priorität einräumt, aber einen ganzheitlichen Ansatz anwendet, der alle Werte einbezieht.

Es ist wichtig, sich ins Bewusstsein zu rufen, dass Menschen einen Ort in vielen Fällen aus anderen Gründen schützen wollen, als dass sie ihn als ihr Kultur- oder Naturerbe betrachten, und dass bestimmte Gruppen das Wort „Wert“ anders verwenden als im Kontext des Kultur- oder Naturerbes. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, daran zu erinnern, dass der Begriff „Kulturerbe“ bzw. „Naturerbe“ im Rahmen dieses Toolkits als alle ererbten Ressourcen und/oder Vermögenswerte definiert wird, die von Menschen aus Gründen als wertvoll erachtet werden, die über die reine Nutzbarkeit hinausgehen. Dies mag wie ein feiner Unterschied erscheinen, ist aber ein grundlegender. Das offensichtlichste Beispiel ist die wirtschaftliche Bedeutung. Ein Heritage Place kann einen wirtschaftlichen Nutzen haben, der vielen Menschen den Lebensunterhalt sichert, das aber ist selbst kein Grund, warum Menschen diesen als ihr Erbe betrachten. Daher wird der Begriff „Benefit“ bevorzugt, wenn es um Situationen geht, in denen ein/e Empfänger*in (sei es eine Einzelperson, eine Gruppe oder eine Gesellschaft) aus dem Vorhandensein oder dem Schutz einer Stätte einen Nutzen zieht - sei es in Form von Geld oder in Form von Sachwerten, Dienstleistungen und Transaktionen.

Da Werte gesellschaftlich bestimmt und im Wesentlichen immateriell (d. h. nicht greifbar sind), muss ermittelt werden, von welchen Attributen sie getragen werden. Die Attribute stehen im Mittelpunkt der Managements- und Erhaltungsmaßnahmen.

ATTRIBUTE

Attribute sind jene Elemente einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place, die den Wert des Erbes vermitteln und ein Verständnis für diese Werte ermöglichen. Dabei kann es sich um physische Qualitäten, materielle Substanz und andere greifbare Merkmale handeln, aber auch um Prozesse, soziale Übereinkünfte oder kulturelle Praktiken sowie um immaterielle Aspekte wie Assoziationen und Beziehungen. Die Identifizierung von Attributen ist auch von entscheidender Bedeutung für das Verständnis dafür, wie Authentizität und Integrität einer Stätte beschaffen sind.

Die Unterscheidung zwischen Werten und Attributen kann eine komplexe Aufgabe sein, und die beiden Konzepte werden oft verwechselt. Eine einfache Möglichkeit, zwischen ihnen zu unterscheiden, ist zu fragen:

- „Warum ist der Heritage Place wichtig?“ (Dabei wird sich die Antwort um Werte drehen).
- „Was muss ich schützen und erhalten, um die Bedeutung des Ortes zu erhalten?“ (Dabei wird sich die Antwort auf die Attribute beziehen).

Im Allgemeinen fällt es leichter, Attribute zu identifizieren, insbesondere physische Attribute (z. B. Gebäude, natürliche Merkmale oder Material). Während es jedoch wichtig ist, die Attribute zu identifizieren, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Sie genau überlegen, warum der Heritage Place wichtig ist (die Werte) – und dies kann, wie erwähnt, mehrere Antworten mit sich bringen. Andernfalls könnte es passieren, dass Sie Ihre Managementbemühungen auf die Erhaltung bestimmter Attribute ausrichten, während andere vernachlässigt werden. Dies ist häufig bei Attributen wie Prozessen, Praktiken oder Beziehungen der Fall, die schwer zu definieren und zu ermitteln sind. Wenn das Warum klar ist, lässt sich leichter entscheiden, was

in der Stätte geschützt werden muss und wie dies geschehen soll. Diese Unterscheidungen sind besonders dann wichtig, wenn schwierige und ungewöhnliche Situationen auftreten, die sich auf mehrere Attribute oder sogar auf den Heritage Place als Ganzes auswirken. Zum Beispiel im Fall einer Naturkatastrophe oder eines Entwicklungsprojekts mit großen Auswirkungen oder auch in Bezug auf gesellschaftliche Dynamiken, die allmählich zu einer veränderten Wahrnehmung dessen führen kann, warum – und für wen – der Ort von Bedeutung ist.

Die Attribute stehen im Fokus des Schutzes, der Erhaltung und des Managements, denn nur durch die Umsetzung konkreter Maßnahmen, die sich auf die Attribute oder die sich auf sie auswirkende Faktoren beziehen ist es möglich, die Werte langfristig zu erhalten. Vergessen Sie jedoch nicht, dass das Unterlassen von Maßnahmen auch eine Managementmaßnahme sein kann. Wenn die Dinge im Allgemeinen stabil sind und es keine wesentlichen Faktoren gibt, die sich auf die Attribute auswirken (oder in naher Zukunft auswirken könnten), dann sind keine unmittelbaren oder umfassenden Maßnahmen erforderlich.

MANAGEMENTSYSTEM

Alle Welterbestätten und sonstigen Heritage Places müssen über ein Managementsystem verfügen, um ihren Schutz für künftige Generationen zu sicherzustellen. Die Welt ist zunehmend vernetzt und Maßnahmen in einem Teil der Welt können Auswirkungen auf den gesamten Planeten haben (z. B. der Klimawandel). „Dinge dem Zufall zu überlassen“ oder „weiter wie bisher“ sind daher keine praktikablen Managementstrategien mehr.

Für die Zwecke dieses Toolkits wird ein Managementsystem als die Kombination von institutionellen Strukturen, Instrumenten und Prozessen definiert, die in ihrer Gesamtheit den wirksamen Schutz der Stätte für heutige und künftige Generationen gewährleisten. Ein wirksames Managementsystem hängt von der Art, den Charakteristika und den Erfordernissen der Stätte und ihrem sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Kontext ab. Daher können Managementsysteme je nach soziokultureller Perspektive, verfügbaren Ressourcen und anderen Aspekten variieren und traditionelle, formale und informale Instrumente, Praktiken und Prozesse umfassen.

Jedes Managementsystem, das diese Vielfalt anerkennt, sollte auf Folgendem aufbauen:

- Einem umfassenden, gemeinsamen Verständnis der Stätte oder des Heritage Place, einschließlich seiner Werte und Attribute aller Verantwortlichen/Manager*innen;
- der Achtung von Vielfalt, Gleichberechtigung, Gleichstellung der Geschlechter und der Menschenrechte sowie der Anwendung integrativer und partizipativer Entscheidungs- und Managementprozesse;
- einem Zyklus aus Planung, Durchführung, Monitoring und Evaluierung;
- Mechanismen für die Einbindung und Koordinierung von Aktivitäten zwischen verschiedenen Verantwortlichen/Manager*innen;
- der Bereitstellung und Nachhaltigkeit der erforderlichen personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen;
- kontinuierlichem Lernen und Capacity Building und
- einer nachvollziehbaren und transparenten Beschreibung, wie das Managementsystem funktioniert.

Der Begriff „System“ impliziert, dass alle diese Elemente eines Managementsystems miteinander verbunden sind und - wenn sie zusammenwirken - einen übergeordneten Plan oder eine größere Struktur ergeben. Das Ändern oder Hinzufügen eines Elements oder einer Verschränkung kann sich auf die Funktionsweise des gesamten Managementsystems auswirken.

Die Identifizierung der verschiedenen Elemente des Managementsystems Ihrer Stätte kann eine Herausforderung sein, insbesondere wenn mehrere Verantwortliche/Manager*innen mit unterschiedlichen Mandaten beteiligt sind und wiederum unterschiedliche Instrumente und Praktiken zur Wahrnehmung ihrer Rechte und Pflichten einsetzen. Zu beschreiben, wie alle Elemente zusammenspielen und koordiniert werden, kann mitunter unmöglich erscheinen. Jedes der EoH 2.0-Tools ermöglicht es Ihnen, wesentliche Elemente eines Managementsystems zu untersuchen, um besser zu verstehen, wie diese Elemente in Bezug auf Ihre konkrete Stätte aussehen. Die Tools sollen Ihnen auch helfen, wichtige Verbindungen zwischen diesen Elementen zu erkennen. Beachten Sie, dass das Toolkit nicht dazu gedacht ist, jedes einzelne Detail des Managementsystems zu untersuchen, sondern vielmehr jene Elemente, die in jeder Welterbestätte vorhanden sein sollten. Sie können sich das Toolkit auch als einen allgemeinen „Check-up" vorstellen, ähnlich dem, den Sie aus gesundheitlichen Gründen durchführen lassen.

GOVERNANCE

Überall dort, wo Entscheidungen über den Schutz einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place getroffen werden, existiert eine Form von „Governance"-System, das es den Menschen ermöglicht, ihre Rechte, ihren Einfluss, ihre Befugnis und ihre Zuständigkeit für diese Stätte wahrzunehmen und auszuüben. Zu verstehen, wer diese Entscheidungen trifft und wie sie getroffen werden, ist daher wichtig, um zu beurteilen, wie gut die Stätte geschützt wird.

Das Konzept der „Governance" hat in den letzten zehn Jahren an Bedeutung gewonnen und wird heute in vielen Zusammenhängen verwendet. Folglich gibt es unterschiedliche Ansichten darüber, was Governance bedeutet. Häufig wird „Governance" fälschlicherweise als Synonym für „Regierung" verwendet. Während sich „Regierung" auf eine Reihe von Institutionen bezieht, die für die Verwaltung eines Landes oder Staates zuständig sind, kann der Begriff „Governance" in einem breiteren Sinne verwendet und auf ein breiteres Spektrum von Umständen angewendet werden. Es ist üblich, von der Governance eines Finanzmarktes oder der Governance eines Unternehmens zu sprechen, aber auch von der Governance eines Heritage Place oder eines Territoriums.

Für die Zwecke dieses Toolkits umfasst der Begriff „Governance" alle Wechselwirkungen zwischen Managementstrukturen, Prozessen und Traditionen, die bestimmen, wie Befugnisse und Zuständigkeiten über eine Welterbestätte oder einen sonstigen Heritage Place ausgeübt, wie Entscheidungen getroffen werden und wie verschiedene Akteur*innen Mitsprache haben bzw. sich an der Entscheidungsfindung beteiligen können.

Governance und Management sind eng miteinander verbundene Konzepte, obwohl es sinnvoll sein kann, zwischen ihnen zu unterscheiden. Während es bei der Governance im Wesentlichen darum geht, wer Entscheidungen trifft und wie diese Entscheidungen getroffen werden, geht es beim Management darum, was getan wird, um diese Entscheidungen umzusetzen, und um die Mittel und Maßnahmen, die zur Erreichung dieser Ziele erforderlich sind (Borrini-Feyerabend et al., 2013). Diese Unterscheidung ist auch deshalb hilfreich, weil sie uns daran erinnert, dass der Schutz des Kultur- und Naturerbes von wirtschaftlichen, sozialen und politischen Erwägungen beeinflusst wird und nicht nur von technischen. Es ist auch wichtig, darauf hinzuweisen, dass im Kontext des Welterbes die Regelungen für die Governance und das Management im Rahmen des Managementsystems einer jeden Welterbestätte angesiedelt sind.

AKTEUR*INNEN

Am Management einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place sind viele Menschen beteiligt, beispielsweise Mitarbeitende von Regierungsstellen, lokaler Verwaltungen, traditionellen Autoritäten, NGOs oder Unternehmen sowie Angehörige indigener Bevölkerungen, kultureller Gruppen, lokaler Gemeinschaften und der Zivilgesellschaft im weiteren Sinne. All diese Personen können als „Akteur*innen" betrachtet werden.

Im Zusammenhang mit diesem Toolkit umfasst der Begriff „Akteur*innen“ alle Personen und die von ihnen vertretenen Institutionen und Gruppen, die direkt und indirekt mit dem Schutz und des Managements einer Welterbestätte oder eines Heritage Place zu tun haben. Es gibt drei große Kategorien von Akteur*innen: Verantwortliche/Manager*innen, Rechteinhaber*innen und Stakeholder.

Der Begriff „Verantwortliche*r/Manager*in“ bezieht sich auf Institutionen und andere Arten von Einrichtungen sowie auf die in diesen Institutionen tätigen Personen, die für den Schutz und das Management des Heritage Place anerkannt, verantwortlich und rechenschaftspflichtig sind. Rechteinhaber*innen sind Personen, die mit gesetzlichen und/oder gewohnheitsrechtlichen Rechten über den Heritage Place ausgestattet sind. Einige Gruppen von Rechteinhaber*innen können auch für das Management des Heritage Place oder von Teilen davon verantwortlich sein. Stakeholder sind Gemeinschaften und/oder kulturelle Gruppen, die direkte oder indirekte Interessen, Anliegen und Einfluss auf den Heritage Place haben, aber nicht unbedingt einen rechtlich oder gesellschaftlich anerkannten Anspruch auf die Erbe-Ressourcen oder dessen Management haben.

Für die Zwecke von EoH 2.0 sollten Gruppen von Rechteinhaber*innen mit gesellschaftlich anerkannter Verantwortung für die Verwaltung der Stätte als Verantwortliche/Manager*innen betrachtet werden. Die Unterscheidung liegt darin, ob die Gruppe der Rechteinhaber *innen gesellschaftlich anerkannte Zuständigkeiten für das Management der Erbe-Ressourcen gegenüber anderen Mitgliedern der Gemeinschaft oder Gesellschaft hat oder nicht.

MANAGEMENTZIELE

Für die Zwecke dieses Toolkits beziehen sich „Managementziele“ auf die primären Zielsetzungen, die das Managementsystem eines Heritage Place anleiten, um den Erhalt ihrer Werte sicherzustellen. Sie bilden die Grundlage für Managementstrategien, Pläne, Policies und Maßnahmen.

Managementziele sind nicht zeitgebunden, sondern dienen als Leitprinzipien oder Grundlagen für das gesamte Managementsystem.

Die Managementziele müssen in erster Linie im Hinblick auf die Werte der Welterbestätte oder des Heritage Place festgelegt werden. Andere Ziele – wie die Notwendigkeit, die Funktion des Kultur- bzw. Naturerbes im Leben der lokalen Gemeinschaften zu gewährleisten sowie seine Präsentation für Besucher*innen oder seinen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung sicherzustellen – sind wichtig, aber nicht unerlässlich für die Erhaltung der Werte einer Stätte. Bei Konflikten zwischen verschiedenen Zielen sollten immer jene Managementziele Vorrang haben, die sich auf die Erhaltung der Werte der Stätte beziehen.

Beispiele für Managementziele sind:

- Bewahrung einer bestimmten traditionellen Bautechnik.
- Schutz einer bestimmten endemischen Art.
- Bewahrung eines bestimmten traditionellen Industriezweigs als Hauptwirtschaftszweig des historischen Ortes.
- Erhaltung der städtischen Struktur einer traditionellen Siedlungsform.
- Sicherstellung der Erhaltung besonderer physischer Formationen.
- Erhaltung der Pilgerwege zu einer heiligen Stätte.
- Erhaltung des Lebensraums, der für das Überleben einer bedrohten Art unerlässlich ist.

Das Unterscheiden zwischen Managementzielen und dem, was in einem bestimmten Zeitraum konkret erreicht bzw. umgesetzt werden soll, kann zu Verwirrung führen. Aufgrund ihres allgemeinen und weit gefassten Charakters müssen die Managementziele durch gewünschte **Managementergebnisse** ergänzt werden, die festlegen, was innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden soll. Die angestrebten Managementergebnisse helfen also dabei, Managementziele im Rahmen von Managementplanungsprozessen in Arbeitsprogramme zu übersetzen. Diese müssen auch berücksichtigen, wie sich die **Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken,** auf die Attribute des Heritage Places auswirken oder potenziell auswirken können.

MANAGEMENTPLANUNGSPROZESS

Für die Zwecke dieses Toolkits bedeutet „Management" eine Kombination von Prozessen und Maßnahmen in Bezug auf Entscheidungsfindung, Planung, Zuweisung von Ressourcen, Umsetzung und Monitoring zum Schutz einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place für heutige und künftige Generationen.

„Planung" kann als Prozess definiert werden, mit dem festgelegt wird, wie man von der gegenwärtigen Situation (Ist) zu einem gewünschten Zustand oder Punkt in der Zukunft (Soll) gelangt. Dies erfordert ein klares Verständnis der gegenwärtigen Situation und die Entscheidung darüber, was erreicht werden soll, welche Maßnahmen zu ergreifen sind und wie der Zeitrahmen und die Kosten aussehen werden.

Planung ist einer der wichtigsten Managementprozesse und kann in verschiedenen geografischen Dimensionen und auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen stattfinden. Aus diesem Grund enthält das EoH 2.0 ein spezielles Tool für den Rahmen der Managementplanung, in dessen Mittelpunkt der Managementplan für die Welterbestätte oder den Heritage Place steht. Während die Entwicklung des Managementplans eine entscheidende Phase im Managementplanungsprozess für eine Welterbestätte darstellt, sind Umsetzung, Monitoring und Evaluierung – die auch als eigenständige Managementprozesse definiert werden können – Teil des umfassenderen Managementzyklus.

Die Planung ist nicht einfach ein einmaliges Ereignis oder ein Produkt, sondern Teil einer dynamischen Abfolge von iterativen Prozessen, die Folgendes beinhalten:

- Entwickeln des Plans;
- Umsetzen des Plans;
- Monitoring der Umsetzung;
- Anpassen des Plans und
- die Evaluierung der Umsetzung des Plans.

Es ist wichtig, den Umsetzungsablauf bei Bedarf immer wieder anzupassen und aus Erfahrungen zu lernen, um die gewünschten Managementergebnisse zu erzielen.

Die gesamte Abfolge dieser verschiedenen iterativen Prozesse wird als „Managementzyklus" bezeichnet. Dieser Zyklus wird in der Regel in Bezug auf einen festen Zeitrahmen festgelegt, d. h. die Zeitspanne vom Beginn der Entwicklung des Plans bis zu seiner Überarbeitung oder Ersetzung durch einen neuen Plan.

Ein Planungsrahmen kann Folgendes umfassen:

- Planungsinstrumente, die in Bezug auf Umfang und Geltungsbereich breiter angelegt sind als die für die Welterbestätte spezifischen Instrumente (z. B. Masterpläne und Flächennutzungspläne) und
- „untergeordnete Pläne", die bestimmte Managementfunktionen oder -bereiche detailliert beschreiben (z. B. Erhaltungspläne, Pläne für das Katastrophenrisikomanagement, Strategien für nachhaltigen Tourismus, Pläne für das Besuchsmanagement, Interpretationspläne, Geschäftspläne, Betriebspläne usw.).

Es ist wichtig, dass die Managementpläne gut in den Planungsrahmen integriert sind (siehe Abbildung 3.2).

Abbildung 3.2. Ein illustrativer hierarchischer Planungsrahmen. Quelle: angepasst von Worboys et al., 2015.

OUTPUTS UND ERGEBNISSE

Outputs sind die greifbaren Produkte, Güter und Dienstleistungen, die als Resultat der Durchführung einer Intervention, Aktivität oder Maßnahme entstehen.

Ergebnisse können als die beabsichtigten und unbeabsichtigten mittel- und langfristigen Effekte und Erfolge der Durchführung von Managementmaßnahmen, Interventionen, Aktivitäten oder Aktionen sowie die daraus abgeleiteten Resultate definiert werden. Die angestrebten Ergebnisse sollten zu Beginn des Managementzyklus im Rahmen des Planungsprozesses festgelegt und am Ende des Zyklus bewertet werden, um festzustellen, ob sie erreicht wurden oder nicht. (Zu diesem Zeitpunkt sollten sie „verwirklicht" sein und sich nicht mehr in einem Sollzustand befinden). Die Bewertung der Ergebnisse ist von entscheidender Bedeutung, da sie Ihnen ermöglicht, die tatsächlichen Resultate der Managementmaßnahmen zu ermitteln. Dabei gilt es zu beachten,

a) ob die erbrachten Outputs tatsächlich zur Erreichung der Ergebnisse beitragen; und

b) ob die Werte der Welterbestätte oder des Heritage Place erhalten werden.

Die Unterscheidung zwischen Outputs und Ergebnissen kann schwierig sein, weshalb man dazu tendiert, hauptsächlich die Outputs zu bewerten. Die Identifizierung von Ergebnissen ist jedoch von entscheidender Bedeutung, wenn Sie ein klares Verständnis davon haben wollen, wie effektiv das Managementsystem für Ihren Heritage Place ist. Stellen Sie sich vor, Sie haben im vergangenen Jahr mehr als 50 Treffen mit verschiedenen Rechteinhaber*innen und Interessengruppen abgehalten, aber trotz all dieser Treffen ist das zugrunde liegende Problem, das der Anlass für die Treffen war, ungelöst geblieben. Wenn Sie Ihren Erfolg anhand des Outputs (d. h. 50 Sitzungen) bewerten, kann das beeindruckend aussehen, in Bezug auf die Ergebnisse waren Sie allerdings nicht erfolgreich. Wenn das Ziel der Treffen hingegen darin bestand, die Beteiligung von Rechteinhaber*innen und Interessengruppen am Management des Heritage Place zu fördern, und die Treffen es Ihnen ermöglicht haben, Wege zur Stärkung dieser Beteiligung zu finden, dann haben Sie Ihr Ziel erreicht und somit ein gutes Ergebnis erzielt.

Dieses Beispiel verdeutlicht zwei weitere Gründe, warum es einfacher ist, Outputs zu bewerten als Ergebnisse. Erstens: Outputs lassen sich leichter quantifizieren als Ergebnisse, die eher qualitativ und umfassender sind. Zweitens: Während Outputs kurzfristig leicht feststellbar sind, werden die Ergebnisse nach der Durchführung von Maßnahmen und Aktivitäten möglicherweise erst später sichtbar und können daher unerkannt bleiben, wenn keine wirksamen Monitoring- und Evaluierungsverfahren vorhanden sind.

4. DIE WICHTIGSTEN PHASEN DER BEWERTUNG

Die Vorgehensweise zur Durchführung einer Bewertung der Managementeffektivität unter Verwendung des EoH 2.0-Toolkits lässt sich in vier Hauptphasen unterteilen: Vorbereiten, Informationen sammeln, Umsetzen sowie Berichten und Handeln (Abbildung 4.1).

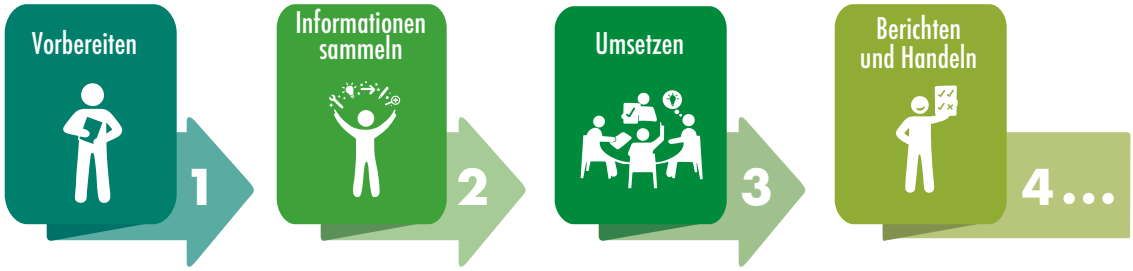


Abbildung 4.1. Die vier Hauptphasen der Bewertung im EoH-Toolkit.

4.1 PHASE 1 – VORBEREITEN

In dieser ersten Phase werden Sie die Grundlagen für die Bewertung schaffen. Sie sollten einen gut durchdachten Plan haben, der Sie durch den Bewertungsprozess führt. Dieser Plan sollte folgendes eindeutig darlegen:

- Die Beteiligten und ihre Zuständigkeiten, einschließlich derjenigen der/s Organisator*in) und des Durchführungsteams (siehe Abbildung 3.1).
- Das Programm und den Zeitplan für die Bewertung.
- Wie werden die relevanten, gesammelten Informationen gespeichert und wie werden sie den Teilnehmenden vor, während und nach der Bewertung zur Verfügung gestellt?
- Wie werden Sie die Ergebnisse der Bewertung kommunizieren – und an wen?

Sie müssen auch entscheiden, auf welcher Ebene die Bewertung erfolgen soll. Sie können entscheiden,

- eine vollständige Bewertung mit allen 12 Tools vorzunehmen;
- einige der Tools zur Ergänzung bestehender Monitoring- und Evaluierungsprozesse zu verwenden oder
- mit einer Teilbewertung auf der Grundlage einiger Tools zu beginnen und eine vollständige Bewertung für die Zukunft zu planen.

Verwenden Sie Kasten 2.1, um die Ebene der Bewertung zu planen. Denken Sie daran, dass es sich hierbei nur um eine vorläufige Entscheidung handelt, da die Ebene der Bewertung auch von den verfügbaren Informationen abhängt (die in Phase 2 zu bewerten sind).

Die Bewertung wird dann die besten Ergebnisse erzielen, wenn sie auf einem kooperativen Prozess beruht, an dem mehrere Akteur*innen beteiligt sind, die für das Management der Stätte verantwortlich sind. Es ist entscheidend, dass die Zusammenarbeit bereits in der Vorbereitungsphase beginnt, da sie den Grundstein für den weiteren Verlauf des Bewertungsprozesses legt. Am besten ist es, eine Einführungsveranstaltung auszurichten:

- Nehmen Sie sich die Zeit, die anderen Personen vorzustellen und kennen zu lernen, da Sie bei der Bewertung eng zusammenarbeiten werden.

- Stellen Sie das Toolkit allen Personen vor, die an der Bewertung beteiligt sind.
- Erläutern Sie den Zweck der Durchführung einer Bewertung der Managementeffektivität.
- Ermitteln Sie die Bereitschaft und Befähigung vorgesehenen Personen, an der Bewertung teilzunehmen.
- Vereinbaren Sie klare Regeln dafür, wie die Diskussionen während der Bewertung geführt werden sollen, wie die Beiträge der Teilnehmenden verwendet werden und ob sie der freien, vorherigen und informierten Zustimmung oder anderen Erwägungen zum Schutz der Privatsphäre und der Vertraulichkeit unterliegen.
- Besprechen Sie, wie Sie die notwendigen Informationen und Daten für die Bewertung sammeln wollen.
- Legen Sie fest, wie die teilnehmenden Personen auf die gesammelten Informationen zugreifen können und wie sie während des gesamten Prozesses eingebunden und beteiligt werden sollen.
- Einigen Sie sich auf essenzielle Elemente, die dem Durchführungsteam helfen, den Plan für die Bewertung zu entwickeln, z. B. den Zeitrahmen, die Art und Weise, wie Sie über den Grad der Bewertung entscheiden, und was sonst noch getan werden muss, bevor Sie mit der Verwendung der Tools beginnen.
- Entscheiden Sie, wie die Ergebnisse der Bewertung verwendet werden sollen, wie und an wen sie weitergegeben werden sollen.

4.2 PHASE 2 – SAMMELN VON INFORMATIONEN

Um angemessen beurteilen zu können, was gut funktioniert und was Herausforderungen verursacht, ist es entscheidend, dass Sie sich bei der Bewertung (soweit möglich) auf vorhandene, gut dokumentierte Informationen stützen. Daher müssen Sie relevante Dokumente und Daten sammeln, die zum Ausfüllen der Arbeitsblätter der Bewertungstools verwendet werden können. Dazu können Gesetze, Verordnungen, Managementpläne und andere Planungsinstrumente, Monitoringberichte, Verträglichkeitsberichte (Impact Assessments), Katastrophenrisikobewertungen, Forschungsprojekte und operative Pläne gehören. Bei Welterbestätten muss dies den Nominierungsantrag, die Evaluierungen der Advisory Bodies, die Beschlüsse des Welterbekomitees, die Dokumente der Regelmäßigen Berichterstattung (Periodic Reporting) , die Berichte zum Erhaltungszustand (State of Conservation Reports) und, wo vorhanden, die Berichte von Reaktiven Monitoring Missions umfassen.

Bei Heritage Places mit traditionellen Managementsystemen, gewohnheitsrechtlichen Praktiken und Normen müssen die angemessenen Informationsquellen sorgfältig geprüft werden. Der Zugang zu Informationen einer Bandbreite von Akteur*innen, ihre Erfassung und Sicherung bringt eine Reihe von Fragen mit sich (z. B. Rechte an geistigem Eigentum), die von Anfang an sorgfältig geklärt werden müssen (siehe Phase 1).

Während Sie die Informationen sammeln, werden Sie möglicherweise feststellen, dass es bedeutende Lücken gibt, die nicht sofort behoben werden können und wiederum Auswirkungen auf das Level und den Umfang der Bewertung haben können – insbesondere, wenn Sie zum ersten Mal eine Bewertung der Managementeffektivität mit dem EoH 2.0-Toolkit durchführen. Sie sollten sich jedoch nicht entmutigen lassen oder Informationslücken als Hindernis für die Fortsetzung der Bewertung betrachten. Stattdessen sollten Sie sorgfältig überlegen, wie Sie die Bewertung anpassen können, um diesen Einschränkungen Rechnung zu tragen. Gleichzeitig können Sie die Bewertung als Gelegenheit nutzen, um Informationslücken aufzuzeigen und zu erläutern, wie diese in Zukunft geschlossen werden sollen.

Denken Sie daran, dass einige Wissens- und Informationslücken möglicherweise erst später im Beurteilungsprozess deutlich werden, wenn Sie die Arbeitsblätter während des/der Beurteilungsworkshops tatsächlich verwenden. In solchen Fällen können Sie Informationslücken in der entsprechenden Zeile des Arbeitsblatts vermerken und entscheiden, was es braucht, um diese zu schließen. Bedenken Sie, dass Sie die Qualität der Beurteilung gefährden könnten, wenn Sie versuchen, die Informationslücke sofort zu beheben. Überlegen Sie daher sorgfältig, was auf der Grundlage der beruflichen Erfahrung und des Wissens der an der Beurteilung beteiligten Personen vervollständigt und analysiert werden kann und was durch weitere Arbeiten oder Studien gelöst werden sollte.

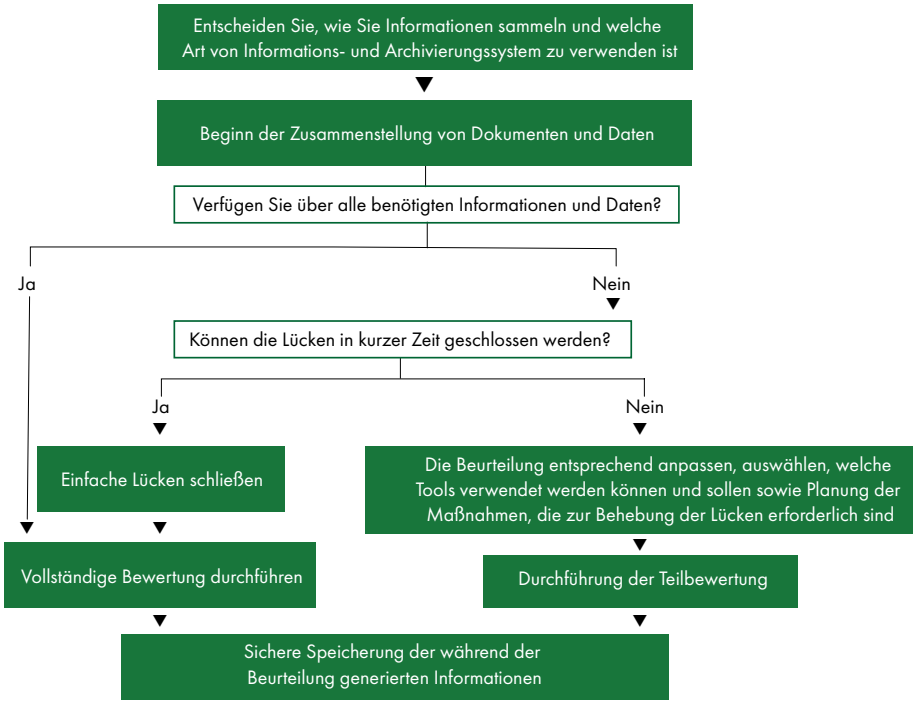


Abbildung 4.2: Der Prozess der Sammlung relevanter Informationen und Daten.

4.3 PHASE 3 – UMSETZEN

In Phase 1 haben Sie festgelegt, wie Sie die Bewertung durchführen wollen, wie viele Workshops benötigt werden und welchen Zeitrahmen Sie für den Bewertungsprozess vorsehen. Wenn die an der Bewertung beteiligten Personen nicht mit einigen der Konzepte vertraut sind, die für die Anwendung der Tools erforderlich sind (siehe Abschnitt 3.3), ist ein anfängliches Capacity Building hilfreich.

Anzahl und Länge der von Ihnen organisierten Workshops hängen von Umfang und Level der Bewertung ab. Wenn Sie das Toolkit zum ersten Mal verwenden und alle Tools nutzen, ist es am besten, mehrere Workshops abzuhalten, insbesondere wenn Sie Personen und Institutionen zusammenbringen, die zuvor noch nicht zusammengearbeitet haben. Auf diese Weise können Sie zwischen den Workshops bestimmte Aufgaben abarbeiten und den Inhalt für die nächste Diskussionsrunde abstimmen. Vermeiden Sie es jedoch, die Bewertung über einen zu langen Zeitraum zu unterbrechen. Jeder Workshop sollte mindestens einen ganzen Tag dauern, damit genügend Zeit für eine eingehende Erörterung der Themen zur Verfügung steht, und nicht mehr als zwei Wochen auseinander liegen, damit nicht vergessen wird, was zuvor besprochen wurde.

Wenn Sie sich dafür entscheiden, die Bewertung in einem einzigen Workshop durchzuführen, zeigen die Erfahrungen aus den Testfällen, die für die Entwicklung des EoH 2.0-Toolkits verwendet wurden, dass eine vollständige Bewertung mindestens **fünf volle Arbeitstage** in Anspruch nimmt; dies schließt alle vorbereitenden Arbeiten ein, die in den Phasen 1 und 2 der Bewertung (siehe Abschnitte 4.1. und 4.2) und in der letzten Phase der Bewertung (Abschnitt 4.4) erforderlich sind. Da jede Welterbestätte oder Heritage Place eigene Charakteristika aufweist, ist es schwierig abzuschätzen, wie lange die Anwendung der einzelnen Tools dauern kann, und folglich auch die Gesamtdauer, die für eine Bewertung erforderlich ist.

Während des/der Workshops sollten die Prozesskoordinator*innen mit den Teilnehmenden besprechen, ob sie über ausreichend Informationen verfügen, um sich ein Urteil über ein bestimmtes Managementthema zu bilden. Wenn dies nicht der Fall ist, sollten sich die Teilnehmenden nicht unter Druck gesetzt fühlen, diesen Teil des Arbeitsblatts auszufüllen. Stattdessen sollten sie die Lücke und/oder Herausforderung in dem entsprechenden Abschnitt vermerken und Empfehlungen und Folgemaßnahmen beschließen, um dieses Problem anzugehen.

4.4 PHASE 4 – BERICHTEN UND HANDELN AUF BASIS DER ERKENNTNISSE

Eine Bewertung ist nur dann sinnvoll, wenn sie zu konkreten Schlussfolgerungen führt und die Bereitschaft besteht, Empfehlungen und Folgemaßnahmen umzusetzen. Obwohl dies offensichtlich klingen mag, besteht die Gefahr, dass das Ausfüllen der Arbeitsblätter als das Ende des Bewertungsprozesses angesehen wird. Eine gute Bewertung erfordert eine abschließende Reflexion, um Schlussfolgerungen aus dem zu ziehen, was durch die Verwendung der verschiedenen Tools gelernt wurde.

Für diese abschließende Reflexion wird wahrscheinlich ein abschließender Workshop erforderlich sein. Dieser kann anberaumt werden, sobald das Umsetzungsteam alle in den verschiedenen Phasen des Bewertungsprozesses gesammelten Informationen zusammengestellt, Schlussfolgerungen formuliert und klare und praktikable Handlungsempfehlungen erarbeitet hat. Die Empfehlungen und Folgemaßnahmen (die sich hauptsächlich aus der Anwendung von Tool 12 ergeben) sollten:

- hinreichend klar und spezifisch sein, um Erhaltungspraktiken zu verbessern;
- realistisch genug sein, um sicherzustellen, dass machbare Lösungen für vorrangige Fragen gefunden werden und
- kurz- und langfristige Prioritäten mit Angabe eines Zeitrahmens, des erforderlichen Budgets und der Zuständigkeit für die Umsetzung (z. B. Institution, Abteilung oder Gruppe, einschließlich der Notwendigkeit der Zusammenarbeit) enthalten.

Während einige Empfehlungen relativ einfach umzusetzen sind, kann die Umsetzung anderer komplexer sein. Zu den Empfehlungen kann die Notwendigkeit gehören, Wissenslücken zu schließen, das Verständnis für die vorhandenen personellen und finanziellen Kapazitäten zu verbessern oder zusätzliche Monitoringprogramme zu entwickeln. In einigen Fällen werden die Empfehlungen kritische und strategische Fragen ansprechen, wie z. B. die Notwendigkeit eines besseren Verständnisses der Werte und Attribute der Welterbestätte oder die Notwendigkeit, die Managementziele zu überarbeiten und klarer zu formulieren.

Bei der Analyse sollte auch ermittelt werden, inwieweit die Herausforderungen auf fehlende Managementmaßnahmen zurückzuführen sind und nicht auf andere Ursachen, von denen sich einige der Kontrolle der Verantwortlichen/Manager*innen entziehen können. Auch ein gut entwickeltes Managementsystem kann die Gefährdung für die Welterbestätte oder einen sonstigen Heritage Place nicht vollständig beseitigen – zum Beispiel Faktoren im Zusammenhang mit dem Klimawandel oder sozialen Dynamiken. Umgekehrt ist es möglich, dass auch Stätten mit unzureichenden Managementsystemen ihre Werte weiterhin erhalten. Es ist wichtig, die Ursachen für den Erfolg oder Misserfolg des Managementsystems zu verstehen, da andernfalls Versuche, die Managementmechanismen zu verbessern, wirkungslos sein können.

Dieser abschließende Workshop bietet auch Gelegenheit zu erörtern, wie die Erkenntnisse aus der Bewertung im abschließenden Bewertungsbericht dargestellt und den relevanten politischen Entscheidungsträger*innen, Rechteinhaber*innen und wichtigen Interessengruppen mitgeteilt werden sollen. Der Bericht sollte die folgenden Komponenten enthalten:

- Eine Einleitung, in der der Kontext der Bewertung, das angewandte Verfahren und die beteiligten Personen erläutert werden.
- Eine klare, leicht verständliche Zusammenfassung inklusive einer Analyse, die aus der Verwendung der verschiedenen Tools resultiert, und die wichtigsten Schlussfolgerungen.
- Die ermittelten Empfehlungen und Folgemaßnahmen sowie die für ihre Umsetzung verantwortlichenn Personen.

Die/der Organisator*in ist in der Regel am besten in der Lage, den Bewertungsbericht zu veröffentlichen und/oder zu kommunizieren, sobald alle Teilnehmenden zugestimmt haben. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Sie sollten daher überlegen, wer sonst noch dafür geeignet sein könnte. Es ist wichtig, den Bericht so rasch wie möglich nach der Veröffentlichung zu verteilen, um die Arbeit zu kommunizieren und die Umsetzung der Bewertungsergebnisse zu unterstützen.

Denken Sie daran, dass das Toolkit als Selbstbewertungsmethode gedacht ist. Daher ist es entscheidend, dass die Erkenntnisse bei der Entwicklung zukünftiger Managementpläne und anderer Planungsinstrumente berücksichtigt werden. Es ist wichtig, konkrete Maßnahmen zur Beseitigung von Defiziten und Herausforderungen zu ermitteln und die erforderliche Ressourcenzuweisung und Zusammenarbeit zwischen den Manager*innen sicherzustellen. Die Beurteilung wird unwirksam sein, wenn die Erkenntnisse ignoriert und die Empfehlungen nicht umgesetzt werden.

Dies ist umso wichtiger, wenn die Bewertungserkenntnisse zahlreiche und schwerwiegende Defizite und Herausforderungen aufzeigen. Die Verbesserung der Situation kann jedoch erhebliche Anstrengungen und Zeit erfordern. Einige Empfehlungen können möglicherweise kurz- bis mittelfristig nicht umgesetzt werden, auch wenn sie lohnend sind. Solche Empfehlungen sollten dokumentiert werden, und es sollten Pläne zur Verbesserung der Kapazitäten und der finanziellen Ressourcen erstellt werden, damit sie in Zukunft umgesetzt werden können. Insgesamt sollten die Ergebnisse und Empfehlungen in einer positiven Art und Weise präsentiert werden, um Personen und Institutionen zu ermutigen, zu handeln und sich zu verpflichten, die Leistung und die Effektivität des Managements langfristig zu verbessern.

5. DIE BEWERTUNGSTOOLS DES EOH 2.0

Dieser Abschnitt führt Sie durch die 12 Bewertungstools, aus denen sich EoH 2.0 zusammensetzt. Er beschreibt den Zweck jedes Tools, die Art der erforderlichen Informationen und Analysen sowie die spezifischen Aufgaben, die zu erledigen sind. Jedes Tool enthält ein oder mehrere Arbeitsblätter mit einer Reihe von Leitfragen oder einer strukturierten Vorlage, die Ihnen hilft, Informationen und Erkenntnisse zu einem bestimmten Managementelement zusammenzufassen.

Der Leitfaden wurde insbesondere für Personen entwickelt, die noch nie eine Bewertung der Managementeffektivität durchgeführt haben, weder mit dem ursprünglichen EoH-Toolkit noch mit anderen Methodiken zur Managementeffektivität. Aber auch wenn Sie mit der Bewertung der Managementeffektivität vertraut sind, ist es wichtig, dass Sie den Leitfaden sorgfältig lesen, bevor Sie beginnen. Im EoH 2.0 werden bestimmte Aspekte ausführlicher behandelt als in anderen Methodiken. Vor allem aber sollten Sie nicht mit dem Ausfüllen der Arbeitsblätter beginnen, ohne den Zweck der einzelnen Tools und die Zusammenhänge zwischen ihnen verstanden zu haben.

Zu Beginn der Anleitung für jedes Tool finden Sie die **spezifischen Ziele** und einige **Hintergrundinformationen**, die erklären, wie das Tool strukturiert ist. Die Anleitung bietet dann einen **Überblick darüber, wie die Arbeitsblätter auszufüllen sind**, die mit dem jeweiligen Tool verbunden sind. Die Arbeitsblätter sind dazu gedacht, wichtige Informationen über die verschiedenen Elemente des Managementsystems zu dokumentieren, die Ergebnisse Ihrer Diskussionen zusammenzufassen und Ihnen dabei zu helfen, den Fortschritt im Laufe der Zeit nachzuvollziehen, indem sie als Grundlage für zukünftige Bewertungen dienen.

Bei Arbeitsblättern, die hauptsächlich Informationen erfordern, finden Sie auch eine Reihe von **Reflexionsfragen**, die Ihnen helfen, Schlussfolgerungen zu ziehen und sicherzustellen, dass Sie keine wichtigen Punkte übersehen. Arbeitsblätter, die als Fragebögen aufgebaut sind, bieten bereits Reflexionsfragen – bei diesen sollten Sie Schlussfolgerungen aus Ihren Kommentaren in der letzten Spalte des Arbeitsblatts ziehen. Es ist ebenso wichtig, Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Fragen zu berücksichtigen. Diese abschließenden Diskussionen sind ein kritischer Teil der Bewertungsübung, also stellen Sie sicher, dass Sie genügend Zeit und Energie für eine gute Durchführung einplanen.

Denken Sie daran, dass die Arbeitsblätter angepasst werden können, wenn einige der Elemente nicht zutreffen oder für die Art der Welterbestätte oder des Heritage Place, mit der bzw. dem Sie arbeiten, nicht geeignet sind. Solche Anpassungen sollten jedoch klar festgehalten und begründet werden und sollten den Zweck des Tools nicht verändern. Am Ende jedes Arbeitsblattes ist Platz für eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, die während der Diskussionen ermittelt wurden, für Schlussfolgerungen und für die Festlegung von Empfehlungen und Maßnahmen.

Die Anwendung des Toolkits erfordert ein hohes Maß an Engagement aller Beteiligten. Dies mag sich zunächst herausfordernd anhören, aber die Bewertung, wie gut Ihre Welterbestätte oder ein sonstiger Heritage Place gemanagt wird, ist entscheidend, wenn Sie den außergewöhnlichen universellen Wert und weitere wichtige Werte langfristig erhalten wollen. Es gibt keine Abkürzungen zu einem tiefgreifenden, reflektierenden und kollektiven Denken. Wenn Sie den gesamten Prozess als eine Gelegenheit zum Zuhören und Lernen und nicht als eine technische Übung betrachten, werden Sie die besten Resultate erzielen.

TOOL 1.
WERTE, ATTRIBUTE UND MANAGEMENTZIELE

Dieses Tool hilft zu eruieren, ob ein klares Verständnis und eine klare Identifizierung der Werte der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place vorhanden sind. Darüber hinaus bildet es die Grundlage für die Bewertung der Managementeffektivität und die Anwendung der anderen Tools von EoH 2.0.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Feststellen, ob ein gutes Verständnis des **außergewöhnlichen universellen Wertes** der Welterbestätte und seiner **Attribute** besteht.

b) Beurteilen, ob ein gutes Verständnis, eine ausreichende Identifizierung und Dokumentation der weiteren wichtigen **Werte** der Stätte und der Attribute vorhanden sind, die diese Werte tragen.

c) Überprüfen, ob es klare **Managementziele** für das Management der Stätte gibt und ob diese Ziele eindeutig auf dem außergewöhnlichen universellen Wert und weiteren wichtigen Werten der Stätte basieren.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Der außergewöhnliche universelle Wert einer Welterbestätte ist der Grund dafür, warum die Stätte als von gemeinsamer Bedeutung für heutige und künftige Generationen angesehen wird und in die Welterbeliste eingetragen wurde. Alle Stätten besitzen jedoch unweigerlich eine größere Bandbreite an Werten auf verschiedenen Ebenen (international, national oder lokal), die zur Gesamtbedeutung der Stätte beitragen. Daher ist sowohl wichtig diese weiteren wichtigen Werte zu identifizieren und anzuerkennen als auch sicherzustellen, dass das Managementsystem der Stätte diese auch berücksichtigt.

Das Hauptanliegen des Managements sollte darin bestehen, den außergewöhnlichen universellen Wert sowie die weiteren wichtigen Werte der Stätte zu erhalten. Im Falle von Stätten, die nicht in die Welterbeliste eingetragen sind, gilt eine ähnliche Logik: Während einige Werte einen breiteren Grad der Anerkennung haben können (z. B. wenn die Stätte auf nationaler Ebene als geschützt ausgewiesen ist), können lokale Gemeinschaften sie aus anderen Gründen wertschätzen. Diese lokalen Werte können sich sogar je nach Gemeinschaft unterscheiden. Dieses Verständnis der gesamten Bandbreite der Werte einer Stätte, ob sie nun in die Welterbeliste eingetragen ist oder nicht, sollte sich in klaren Managementzielen niederschlagen, die alle Aspekte des Managementsystems leiten. Klare Managementziele tragen auch dazu bei, die Aufmerksamkeit auf das Wesentliche zu lenken, wenn schwierige Entscheidungen getroffen und knappe Ressourcen zugewiesen werden müssen.

Gemeinsam bilden die Werte, Attribute und Managementziele für die Stätte die Grundlage dafür, was während des gesamten Bewertungsprozesses analysiert und evaluiert werden soll. Daher umfasst Tool 1 zwei Arbeitsblätter:

- **Arbeitsblatt 1a** ist darauf ausgelegt, die Identifizierung und die Dokumentation der Werte der Stätte und der Attribute, die diese Werte vermitteln, zu bewerten.
- **Arbeitsblatt 1b** ist darauf ausgelegt, die Werte und Attribute der Stätte mit den Managementzielen in Beziehung zu setzen.

Denken Sie daran, dass Sie die wichtigsten Abschnitte des Arbeitsblatts auf der Grundlage der in Berwertungsphase 2 (Abschnitt 4.2) gesammelten Informationen ausfüllen sollten. Wenn die Informationen fehlen oder unzureichend sind, sollten Sie den entsprechenden Abschnitt des Arbeitsblatts leer lassen oder unvollständig ausfüllen und die Gründe dafür unter „Defizite und Herausforderungen“ am Ende des Arbeitsblatts vermerken.

Die Erkenntnisse aus Tool 1 bilden die Grundlage für die Analysen, die für die anderen Tools erforderlich sind, insbesondere für Tool 11, bei dem Sie bewerten müssen, inwieweit die Attribute und die Werte der Stätte erhalten sind. Daher ist es wichtig, dass Sie sich für die Bewertung ausreichend Zeit nehmen, um die Arbeitsblätter 1a und 1b im Detail auszufüllen - insbesondere die Abschnitte „Analyse und Schlussfolgerungen" und „Defizite und Herausforderungen".

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 1A

Die erste Aufgabe auf Arbeitsblatt 1a besteht darin, die Werte und Attribute der Stätte entsprechend ihrer Bedeutung (OUV, national oder lokal) aufzulisten. Das Verständnis der verschiedenen Ebenen sollte Ihnen helfen i) Prioritäten zu setzen, wenn es Konflikte zwischen Werten gibt und ii) anzuerkennen, dass Werte miteinander verbunden sind und dass der Schutz weiterer wichtiger Werte für die Erhaltung des OUV der Stätte entscheidend ist.

Arbeitsblatt 1a hilft Ihnen auch bei der Bewertung, ob die Attribute, die die Werte der Stätte vermitteln, hinreichend identifiziert und gut verstanden wurden und ob sie im Mittelpunkt der Managementmaßnahmen stehen.

Die Identifizierung von Werten und Attributen und insbesondere die Unterscheidung zwischen den beiden Konzepten (Abschnitt 3.3) ist keine leichte Aufgabe, aber sie ist von entscheidender Bedeutung, da sie dazu beiträgt, dass Sie die anderen Tools voll nutzen können. Es gibt keinen richtigen oder falschen Weg, diese Aufgabe anzugehen, da Werte und Attribute auf unterschiedliche Weise formuliert werden können. Im Zweifelsfall sollten Sie sich auf die Hauptziele des Tools konzentrieren und nicht auf die Details der Konzepte selbst.

Reflexionsfragen:

- Ist der außergewöhnliche universelle Wert der Stätte leicht zu verstehen, auch für Personen ohne Expertise in Fragen des Kultur- oder Naturerbes? Wenn nicht, können Sie ihn in kurzen und einfachen Sätzen beschreiben, die für eine Vielzahl von Akteur*innen leichter verständlich sind?
- Wie sieht es mit den weiteren wichtigen Werten der Stätte aus? Wurden sie identifiziert und dokumentiert oder aufgezeichnet (auch durch traditionelle oder mündliche Quellen)? Sind die Informationsquellen zugänglich und/oder sicher aufbewahrt?
- Werden die Werte in Informationsquellen beschrieben, die von den Verantwortlichen/Manager*innen regelmäßig verwendet werden, um das Management der Stätte zu lenken? Sind sie zum Beispiel im Managementplan oder einem anderen primären Planungsinstrument enthalten? Oder sind sie in akademischen Arbeiten und Forschungsarbeiten dokumentiert, die vom Management nicht berücksichtigt wurden oder nicht ohne weiteres zugänglich sind?
- Wie ist die Beziehung zwischen den weiteren wichtigen Werten und dem außergewöhnlichen universellen Wert der Stätte? Sind einige dieser Werte voneinander abhängig? Weichen einige der Werte voneinander ab oder stehen sie in Konflikt zueinander? Wenn ja, warum und wie wirkt sich dies auf das Management aus?
- Gibt es bestimmte Kategorien von Werten, die übersehen oder unzureichend dokumentiert oder erfasst wurden? Wenn ja, ist zusätzliche Forschung erforderlich oder sollten weitere Untersuchungen und Dokumentationen durchgeführt werden, und von wem?
- Wurden die Rechteinhaber*innen und/oder die lokalen Gemeinschaften in die Identifizierung der Werte der Stätte einbezogen, insbesondere zum Zeitpunkt der Nominierung der Stätte für die Welterbeliste?
- Sind die Attribute der Stätte klar und ausreichend identifiziert und dokumentiert?
- Wurden Prozesse, Praktiken und Assoziationen sowie andere immaterielle Elemente als Attribute berücksichtigt, oder beschränkt sich die Identifizierung von Attributen hauptsächlich auf physische Elemente?
- Ist die Unterscheidung zwischen Werten und Attributen in den Informationsquellen klar?

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 1B

Die Erhaltung des außergewöhnlichen universellen Wertes und der weiteren wichtigen Werte der Stätte sollte das Hauptanliegen des Managements sein, und dies sollte sich in klaren **Managementzielen** niederschlagen. Jeder Wert und die mit ihm verbundenen Schlüsselattribute sollten normalerweise ein oder mehrere damit verbundene Ziele haben.

Beim Management geht es jedoch auch um andere Ziele, wie z. B. die Gewährleistung der Funktion des Kultur- bzw. Naturerbes im Leben der lokalen Gemeinschaften, seine Vermittlung für Besucher*innen oder seinen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Solche Ziele sollten sich auch in den Managementzielen für die Stätte widerspiegeln (siehe Kasten 5.1). Bei Konflikten zwischen verschiedenen Zielen sollte jedoch immer der Erhaltung der Werte der Stätte Vorrang eingeräumt werden. Werte, Attribute und Managementziele sollten zusammen als Leitprinzipien oder Grundlagen für das gesamte **Managementsystem** dienen.

Die Unterscheidung zwischen Managementzielen und dem, was in einem bestimmten Zeitraum tatsächlich erreicht werden soll (d. h. gewünschte **Managementergebnisse**), kann zu Verwirrung führen. Managementziele beziehen sich auf die Hauptziele, die das Management der Welterbestätte leiten und sicherstellen, dass die Werte langfristig erhalten bleiben. Aufgrund ihres übergreifenden Charakters reichen die Managementziele allein nicht aus, um das tägliche Management präzise zu steuern. Sie müssen durch angestrebte Managementergebnisse ergänzt werden, die festlegen, was innerhalb eines **Managementzyklus** oder eines bestimmten Zeitraums tatsächlich erreicht werden soll. Im Rahmen von Planungsprozessen helfen die angestrebten Managementergebnisse bei der Überführung der Managementziele in Arbeitsprogramme und berücksichtigen, wie sich Faktoren, die die Stätte betreffen, auf die Attribute auswirken (oder potenziell auswirken können). Weitere Informationen zur Unterscheidung zwischen Managementzielen und erwünschten Managementergebnissen finden Sie in Kasten 5.2 und lesen Sie bei Bedarf erneut Abschnitt 3.3.

Kasten 5.1 Management des Kultur- bzw. Naturerbes und nachhaltige Entwicklung

Die Aufnahme des Kultur- bzw. Naturerbes in die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs; im Zusammenhang mit Ziel 11.4 „Verstärkte Anstrengungen zum Schutz und zur Bewahrung des Kultur- und Naturerbes der Welt“) ist eine längst überfällige Anerkennung seiner Rolle im Rahmen der allgemeinen Entwicklungsagenda. Der wachsende Druck, der durch eine Vielzahl noch nie dagewesener Herausforderungen auf das Kultur- und Naturerbe ausgeübt wird, wirft jedoch die Frage auf, wie man am besten ein Gleichgewicht zwischen Erhaltung und Entwicklung herstellen und gleichzeitig die Werte des Heritage Place erhalten kann. Wie kann das Erbe-Management auf politischer oder operativer Ebene mit der nachhaltigen Entwicklung in Einklang gebracht werden?

Wenn die Aufgabe des Schutzes und des Managements des Kultur- und Naturerbes wirksam sein soll, muss sie mit den Bemühungen um die Verbesserung der Gesundheit des Planeten und aller seiner Bewohner*innen verknüpft werden. Dies erfordert einen Abgleich der Ziele des Kultur- bzw. Naturerbemanagements mit jenen der Entwicklung. In diesem Sinne zielt die Policy for the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention (2015) darauf ab, das Potenzial des Kultur- und Naturerbes zu nutzen, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, und stellt gleichzeitig fest, dass das Hauptziel der Welterbekonvention, der Schutz des globalen Kultur- und -Naturerbes, nicht beeinträchtigt werden darf. Die Policy nennt vier Kerndimensionen: (i) inklusive soziale Entwicklung (Eintreten für Menschenrechte, die Gleichstellung der Geschlechter, indigene Bevölkerungen und lokale Gemeinschaften), (ii) ökologische Nachhaltigkeit (einschließlich Resilienz gegenüber Katastrophen und Klimawandel), (iii) inklusive wirtschaftliche Entwicklung sowie (iv) Frieden und Sicherheit. Die wirksame Umsetzung dieser Policy erfordert ein Überdenken des bestehenden Rahmens für das Management des Kultur- und Naturerbes und ein radikales Ändern unseres Ansatzes für die Erarbeitung von Managementzielen und -mechanismen für Heritage Places.

Kasten 5.2. Unterscheidung zwischen Managementzielen und gewünschten Managementergebnissen

Beachten Sie, dass es keine direkte Entsprechung zwischen den hier angeführten Beispielen für Managementziele und jenen für die gewünschten Managementergebnisse gibt.

Beispiele für Managementziele:

- Erhaltung der traditionellen Bautechniken, die mit Holzarchitektur verbunden sind.
- Schutz der Mangroven entlang der Küstenlinie der Stätte.
- Erhaltung der historischen Grünflächen im Stadtzentrum.
- Erhaltung des Ortsbildcharakters einer traditionellen Siedlung.
- Erhaltung der Weinbauindustrie als wichtigster Wirtschaftszweig in der Kulturlandschaft.
- Erhaltung der Pilgerwege zu heiligen Stätten.
- Erhaltung des Lebensraums, der für das Überleben der gefährdeten Arten notwendig ist.

Beispiele für gewünschte Managementergebnisse:

- Die Zahl der Handwerker*innen ist bis 2026 um mindestens 20 % gestiegen.
- Die Mangroven wurden bis 2030 auf 60 % der ursprünglichen Ausdehnung wiederhergestellt.
- Ein historischer Garten im nördlichen Bereich des historischen Stadtzentrums ist bis 2027 vollständig instandgesetzt.
- Die Überfischung einer bestimmten (zu konkretisierenden) Art ist bis 2025 in Zusammenarbeit mit den Fischereigemeinschaften deutlich reduziert.
- Die Interpretation der Stätte wurde durch Zusammenarbeit mit den Rechteinhaber*innen gestärkt, um die Qualität der geführten Besichtigungen innerhalb der Stätte zu verbessern.
- Die Ausweisung der von der Gemeinschaft geschützten Gebiete innerhalb der Pufferzone ist abgeschlossen.
- Das Besuchsmanagement wurde durch den Bau eines neuen Besuchszentrums verbessert.

Wenn für ein Ergebnis kein Zeitrahmen angegeben ist, sollte davon ausgegangen werden, dass es bis zum Enddatum des aktuellen Managementplans oder des primären Planungsinstrumente erreicht werden soll.

Arbeitsblatt 1b soll Ihnen helfen zu beurteilen, ob für die Stätte sowohl klare Managementziele als auch gewünschte Managementergebnisse vorhanden sind. Bei einigen Welterbestätten kann beides fehlen, insbesondere dann, wenn es keinen Managementplan gibt oder dieser Plan nicht evaluiert wurde. EoH 2.0 und insbesondere Tool 1 ist keine Methode zur Entwicklung von Managementzielen oder gewünschten Managementergebnissen und kann effektive Planungsprozesse nicht ersetzen. Wenn Managementziele fehlen, unklar oder unzureichend sind, sollten Planungsprozesse für die Stätte entwickelt oder verbessert werden, und dies unter „Defizite und Herausforderungen“ vermerkt werden. Klare und gut formulierte Managementziele und gewünschte Managementergebnisse sind der Eckpfeiler der Managementplanung. Sie sind nicht etwas, das schnell während des Bewertungsprozesses gelöst werden kann.

Reflexionsfragen:

- Wurden Managementziele für die Welterbestätte oder den Heritage Place definiert?
- Stehen die Ziele in klarem Zusammenhang mit den Werten und Attributen der Stätte?
- Sind die Ziele spezifisch genug, um das Managementsystem für die Stätte zu lenken?
- Gehen die Ziele auch darauf ein, wie die Stätte zu anderen gesellschaftlichen Zielen beitragen kann, z. B. zur nachhaltigen Entwicklung, zum Wohlergehen der Gemeinschaft und zur Erbringung von Dienstleistungen und Benefits?
- Sind die Managementziele klar von den gewünschten Managementergebnissen zu unterscheiden?
- Sind die Managementziele von anderen Zielen (wie organisatorischen Zielen oder einer Vision für die Stätte) unterscheidbar?
- Wurden im Rahmen des Planungsprozesses die gewünschten Managementergebnisse ermittelt?
- Sind diese gewünschten Ergebnisse realistisch und objektiv überprüfbar?
- Wurden die gewünschten Ergebnisse in Bezug auf die Managementziele und die Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken, definiert?

Arbeitsblatt 1a. Beurteilung von Werten und Attributen			
Grad der Anerkennung	**Werte**	**Attribute**	**Verwendete Informationsquellen**
OUV			
National			
Lokal			
Analyse und Schlussfolgerungen			
Defizite und Herausforderungen			
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen			

Arbeitsblatt 1b. Bewertung der Managementziele			
Ziele des Managements	**Werte und Attribute**	**Verwendete Informationsquellen**	**Kommentare**
Gewünschte Managementergebnisse	**Werte und Eigenschaften**	**Verwendete Informationsquellen**	**Kommentare**
Analyse und Schlussfolgerungen			
Defizite und Herausforderungen			
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen			

TOOL 2.
FAKTOREN, DIE SICH AUF DIE STÄTTE AUSWIRKEN

Dieses Tool beurteilt, ob Faktoren, die sich auf die Welterbestätte auswirken oder auswirken könnten, dokumentiert und ob ihre Auswirkungen auf die Attribute klar identifiziert sind und gut verstanden werden. Das Tool analysiert auch die Angemessenheit von Managementmaßnahmen für die identifizierten Faktoren und ihre Auswirkungen.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Bewerten ob die **Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken** - sowohl aktuell als auch potenziell, gut verstanden und dokumentiert sind.

b) Feststellen, ob die Liste an Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken, Faktoren enthält, die ihren Ursprung außerhalb der Stätte haben (z. B. innerhalb der Pufferzone(n) und/oder des weiteren Umfelds).

c) Überprüfen, ob die den Faktoren zugrunde liegenden Ursachen ermittelt wurden.

d) Verstehen der Komplexität und der Beziehungen zwischen den Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken, ihrer Ursachen und der **Auswirkungen**, die sie auf die Attribute der Stätte haben.

e) Bewerten, ob die zur Bewältigung der Faktoren und ihrer Auswirkungen festgelegten Managementmaßnahmen und Zeitrahmen angemessen sind und ob klar ist, wer für die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen verantwortlich ist.

f) Ermitteln von Herausforderungen und Möglichkeiten zur Verbesserung der Managementmaßnahmen.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Welterbestätten und sonstige Heritage Places sind mit vielen Faktoren konfrontiert, die ihren Erhaltungszustand und folglich ihren Wert beeinträchtigen können. Es besteht zwar die Tendenz, sich auf negative Faktoren zu konzentrieren, die gemeinhin als Gefährdungen bezeichnet werden, aber es gibt auch Faktoren, die positive Auswirkungen haben können – ein Beispiel dafür ist der Tourismus. Einerseits kann Tourismus, wenn er angemessen und auf der Grundlage eines nachhaltigen Ansatzes erfolgt, positive Auswirkungen haben. Andererseits können Massentourismus oder ungeplante und unregulierte touristische Aktivitäten zur Verdrängung lokaler Gemeinschaften, zum Verlust des Ortsbewusstseins oder zu physischen Schäden führen. Außerdem können einige Faktoren von einigen Akteur*innen als negativ, von anderen wiederum als positiv wahrgenommen werden.

Faktoren, die ihren Ursprung (oder potenziellen Ursprung) innerhalb der **Pufferzone**(n) und/oder **des weiteren Umfelds** haben, müssen ebenfalls berücksichtigt werden. So kann beispielsweise der Bau eines Staudamms stromaufwärts einer Stätte den Wasserfluss zu dieser Stätte erheblich beeinträchtigen. In ähnlicher Weise kann der Bau eines Flughafens in der Nähe einer traditionellen Siedlung die Zahl der Besucher*innen erhöhen. Dies wiederum kann zu einer Zunahme touristischer Aktivitäten innerhalb der Stätte führen und sich negativ auf die von den lokalen Gemeinschaften benötigten Dienstleistungen und alltäglichen Handelsaktivitäten auswirken. Daher ist der Ursprung eines Faktors nicht unbedingt wichtig; entscheidend sind vielmehr die aktuellen oder potenziellen Auswirkungen des Faktors auf den Erhaltungszustand der Attribute der Stätte und damit auf die Fähigkeit der Attribute, die Werte der Stätte zu vermitteln.

Die Faktoren, die sich auf eine Stätte auswirken, haben in der Regel eine komplexe Reihe an Ursachen und Auswirkungen. Dieses Tool hilft Ihnen, die Beziehungen zwischen den Ursachen und Auswirkungen dieser Faktoren sowie das Ausmaß und den Schweregrad der aktuellen und potenziellen Auswirkungen auf die Attribute der Stätte zu verstehen. Es hilft Ihnen auch zu beurteilen, ob die getroffenen Managementmaßnahmen ausreichen, um Auswirkungen zu verhindern oder zu minimieren.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 2

Obwohl dieses Arbeitsblatt auf den ersten Blick relativ einfach erscheint, kann es beim Ausfüllen durchaus komplex sein, vor allem dann, wenn es bezüglich der „Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken", deren „Ursachen" sowie deren „Auswirkungen" zu Verwirrung kommt. Beim Ausfüllen des Arbeitsblatts kann es sinnvoll sein, bei der Analyse jedes Faktors zwischen den verschiedenen Spalten hin und her zu wechseln, anstatt einfach jede Zeile von links nach rechts auszufüllen.

Die Definitionen und Beziehungen zwischen Faktoren, Ursachen und Auswirkungen sind in Kasten 5.3 dargestellt. Während einige Abschnitte auf Basis der beruflichen und persönlichen Erfahrungen der an der Bewertung beteiligten Personen ausgefüllt werden können (z. B. wenn sich der Faktor derzeit auf die Stätte auswirkt oder in Zukunft beeinträchtigen könnte), sind andere Abschnitte (z. B. „Ausmaß" und „Schweregrad" der Auswirkungen) besser durch Daten und detaillierte Informationsquellen zu untermauern als durch Annahmen.

Kasten 5.3. Unterscheidung zwischen Faktoren, Ursachen und Auswirkungen

Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken – jeder Vorgang oder jeder damit zusammenhängende Prozess, der sich positiv und/oder negativ auf die Attribute einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place auswirken kann. Negative Faktoren werden gewöhnlich als Gefährdungen bezeichnet. Die Art und Weise, in der sich die Faktoren auf eine Stätte auswirken, sollte auf Basis einer Reihe von Parametern analysiert werden, nämlich anhand der dem Faktor zugrunde liegenden Ursachen, ihres Ursprungs (innerhalb oder außerhalb der Stätte), der aktuellen und potenziellen Auswirkungen des Faktors sowie des Ausmaßes und des Schweregrads der Auswirkungen auf die Attribute der Stätte.

Ursachen – die dem Faktor zugrundeliegenden Ursprünge oder dahinterliegenden Gründe

Auswirkungen – die von einem Faktor ausgehenden oder durch ihn hervorgerufenen Effekte oder Folgen sowie die Art und Weise, wie sie die Attribute und ihren Erhaltungszustand beeinflussen. Die Auswirkungen können positiv oder negativ sowie direkt oder indirekt sein.

Beispiel 1:
Faktor – Zerstörung von Korallenriffen
Ursachen – Versauerung der Ozeane und unregulierte kommerzielle Fischerei
Auswirkungen - Verlust von Fischarten

Beispiel 2:
Faktor – Verlust traditioneller landwirtschaftlicher Praktiken
Ursachen – Überalterung der Bevölkerung und Mechanisierung der landwirtschaftlichen Praktiken
Auswirkungen – Aufgabe von landwirtschaftlichen Flächen und Verlust lokaler Pflanzensorten

Kasten 5.3. Unterscheidung zwischen Faktoren, Ursachen und Auswirkungen (Fortsetzung)

Beachten Sie, dass die Unterscheidung zwischen diesen drei Konzepten davon abhängt, was Sie zunächst als „Faktor" definieren. Zum Beispiel:

- **Beispiel 1.** Wenn Sie zunächst die Versauerung der Ozeane als Faktor aufführen, dann wäre eine der zugrundeliegenden Ursachen ein zu hoher Gehalt an atmosphärischem Kohlendioxid, das sich im Meer löst. Wenn Sie in weiterer Folge zu den Spalten mit den Auswirkungen und Managementmaßnahmen kommen, könnte es schwierig sein, spezifische und sinnvolle Maßnahmen zu identifizieren, um auf diesen Faktor auf Ebene der Stätte zu reagieren. Daher ist es sinnvoll, zunächst Faktoren aufzulisten, auf die mit spezifischen und durchführbaren Maßnahmen reagiert werden kann.
- **Beispiel 2.** Wenn Sie die „Mechanisierung der landwirtschaftlichen Praktiken" als Faktor identifizieren, könnte die zugrunde liegende Ursache in den hohen Arbeitskosten oder dem Mangel an qualifizierten Landarbeitern liegen. In diesem Fall könnte die Auswirkung als Verlust traditioneller Praktiken definiert werden, und die Managementmaßnahmen müssten diese Auswirkungen auf die traditionellen Praktiken (das Attribut) berücksichtigen.

Reflexionsfragen:

- Wurden die Faktoren, die sich auf die Welterbestätte oder einen sonstigen Heritage Place auswirken, ermittelt und in regelmäßig genutzten Informationsquellen (z. B. Managementplan) dokumentiert?
- Gibt es ein detailliertes Verständnis der Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken, und der ihnen zugrunde liegenden Ursachen und Auswirkungen? Oder ist das verfügbare Wissen hauptsächlich auf eine Liste von Faktoren beschränkt?
- Wurden positive Faktoren ermittelt? Oder beschränkt sich die Liste auf negative Faktoren oder Gefährdungen?
- Wurden potenzielle Faktoren ermittelt? Wurden Faktoren ermittelt, die von außerhalb der Stätte ausgehen - z. B. innerhalb der Pufferzone(n), des weiteren Umfelds und manchmal sogar darüber hinaus?
- In einigen Fällen kann sich derselbe Faktor auf mehrere Attribute auswirken, jedoch auf unterschiedliche Weise. Sind diese Unterschiede gut bekannt?
- Wurden die Beziehungen zwischen den Faktoren und die potenziellen kumulativen und multiplikativen Effekte der verschiedenen Auswirkungen berücksichtigt?
- Wurden angemessene Maßnahmen für alle Faktoren mit hohen und sehr hohen Auswirkungen ermittelt? Werden diese Maßnahmen umgesetzt?
- Werden diese Managementmaßnahmen klar dokumentiert und gemonitort, einschließlich Informationen darüber, wer für ihre Durchführung und Monitoring verantwortlich ist?
- Welches sind die größten Herausforderungen und Mängel bei der Bewältigung der kritischsten Faktoren (d. h. der Faktoren, die sich erheblich nachteilig auf die Attribute auswirken)? Wie können sie bewältigt werden?

Arbeitsblatt 2. Analyse der Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken											
Faktor	**Positiv oder negativ**	**Aktuell oder potenziell**	**Ursprung: innerhalb oder außerhalb**	**Ursachen**	**Betroffene Attribute**	**Auswirkungen des Faktors**		**Managementmaßnahmen**			**Kommentar/ Erläuterung**
						Ausmaß	Schweregrad	Maßnahme	Priorität der Maßnahme	Zuständigkeit	
Analyse und Schlussfolgerungen											
Defizite und Herausforderungen											
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen											

TOOL 3.
GRENZEN, PUFFERZONEN UND DAS WEITERE UMFELD (WIDER SETTING)

Dieses Tool beurteilt, ob die Grenzen, die Größe und die Konfiguration der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place angemessen sind. Das Tool prüft auch die Angemessenheit der bestehenden Pufferzone(n) und wie die Wechselwirkungen zwischen der Stätte, seiner Pufferzone und seinem weiteren Umfeld (wider setting) das Management der Stätte beeinflussen.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Sicherstellen, ob die Welterbestätte alle **Attribute**, die ihren außergewöhnlichen universellen Wert ausmachen, innerhalb ihrer Grenzen enthält und ob sie eine angemessene Größe hat, um diese Attribute zu schützen.
b) Bewerten, ob bei der Festlegung der Abgrenzungen der Stätte wichtige Beziehungen, dynamische Funktionen und Prozesse berücksichtigt werden, die für die Erhaltung ihrer Werte wesentlich sind.
c) Ermitteln von Defiziten und Herausforderungen im Zusammenhang mit verschiedenen (Schutz-) Ausweisungen und unterschiedlichen Grenzen.
d) Prüfen, ob die **Pufferzone** ausreicht, um eine zusätzliche Ebene des Schutzes für die Stätte zu fungieren.
e) Betrachten, ob ein gutes Verständnis der Wechselwirkungen zwischen der Stätte, der Pufferzone bzw. den Pufferzonen und des **weiteren Umfelds** besteht und wie das Management auf diese maßstabsübergreifenden Wechselwirkungen reagiert.
f) Ermitteln, welche Herausforderungen sich aus Aspekten der Abgrenzung für das Management ergeben.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Die Lage und Abgrenzung einer Welterbestätte, d. h. ihre Grenzen und ihre Größe, können sich erheblich auf die Fähigkeit der Verantwortlichen/Manager*innen auswirken, sie wirksam zu managen und insbesondere ihre Integrität zu erhalten. Das ist insbesondere für serielle und grenzüberschreitende Stätten von Bedeutung. Darüber hinaus bestimmen die Wechselwirkungen zwischen der Stätte und der/den Pufferzone(n) sowie des weiteren Umfelds, welche Faktoren sich auf die Stätte auswirken (oder potenziell auswirken können).

Die Grenzen jeder Welterbestätte und vorhandener Pufferzone(n) werden zum Zeitpunkt der Eintragung in die Welterbeliste festgelegt. Jede Änderung der Grenzen muss vom Welterbekomitee im Rahmen der festgelegten Verfahren genehmigt werden. In einigen Fällen kann es sein, dass die Abgrenzungen der Stätte und ihrer Pufferzone(n) zum Zeitpunkt der Nominierung durch gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und managementtechnische Faktoren beeinflusst worden sind, deren Folgen langfristige Herausforderungen für das Management mit sich bringen können.

Dieses Tool hilft dabei, Defizite im Zusammenhang mit den Abgrenzungen der Stätte sowie den Abgrenzungen der bestehenden Pufferzone(n) zu ermitteln und Wege aufzuzeigen, wie das Management die damit verbundenen Probleme lösen oder reduzieren könnte. Dazu gehört auch die Identifizierung von Herausforderungen, die sich aus der Größe und Abgrenzung sowohl der

Stätte als auch der Pufferzone(n) ergeben. Herausforderungen können sich auch aus übergreifenden Wechselwirkungen zwischen der Stätte, der Pufferzone und des weiteren Umfelds ergeben (d. h. dem Einfluss, den Prozesse und Dynamiken in einem Maßstab oder in einem Gebiet auf einen anderen Maßstab oder ein anderes Gebiet haben).

Bei Stätten, bei denen Prozesse (z. B. biologische und ökologische Prozesse oder landwirtschaftliche und industrielle Prozesse) wichtige Attribute sind, ist die Größe der Stätte von Bedeutung. Dies ist insbesondere bei Naturerbestätten der Fall, bei denen beispielsweise die Lebensfähigkeit oder das langfristige Überleben bestimmter Arten mehrere und umfangreiche Ökosysteme erfordern kann. Aber auch bei Kulturerbestätten ist die Größe von Bedeutung – zum Beispiel im Falle eines traditionellen Bewässerungssystems, dessen Funktionieren von einem Wassereinzugsgebiet abhängig ist.

Komplexe oder komplizierte Grenzen können es den Akteur*innen erschweren, diese leicht zu identifizieren. Umgekehrt können übermäßig vereinfachte Grenzziehungen (z. B. gerade Linien und rechteckige Zonen), die sich nicht auf geografische Grenzen beziehen, das Management der Stätte und ihrer Pufferzone(n) ebenfalls erschweren. Die Angleichung der Grenzen an physische Merkmale oder Katasterparzellen kann für die Identifizierung und den Schutz der Stätte hilfreich sein.

Die Identifizierung und (falls möglich) Kartierung von Attributen kann eine nützliche Methode sein, um festzustellen, ob Grenzen angemessen sind oder nicht. Bei der Durchführung eines solchen Vorhabens sollte man sich jedoch der Gefahr bewusst sein, dass man sich nur auf die physischen Attribute konzentriert und wichtige gesellschaftliche und/oder ökologische Prozesse sowie immaterielle Elemente übersieht. Berücksichtigen Sie auch die Beziehungen zwischen den Attributen (wie in Arbeitsblatt 1a analysiert) und der Konnektivität von Landschaften, wenn Sie die Angemessenheit der Grenzen der Stätte und ihrer Pufferzone untersuchen.

Seien Sie sich bewusst, dass die Grenzen von Welterbestätten so festgelegt wurden, dass sie die Attribute umfassen, die ihren außergewöhnlichen universellen Wert tragen. Diese Grenzen können unter bestimmten Umständen als unzureichend für den Schutz weiterer wichtiger Werte der Stätte beurteilt werden. In solchen Fällen kann der Schutz dieser anderen Werte bei der Abgrenzung der Pufferzone berücksichtigt werden und/oder muss möglicherweise durch andere (Schutz-)Ausweisungen (auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene) geregelt werden. Beispielsweise kann eine Welterbestätte innerhalb der Grenzen eines viel größeren Schutzgebiets liegen, so dass die Stätte den außergewöhnlichen universellen Wert schützt und die Grenzen des größeren Schutzgebiets bedeutende regionale und nationale Werte und Attribute umfassen. In diesem Fall müssen die Grenzen der Welterbestätte nicht geändert werden, um diese weiteren wichtigen Werte zu berücksichtigen.

Bevor Sie überprüfen können, wie angemessen die Grenzen sind, müssen Sie genau wissen, welche Faktoren sich auf die Stätte auswirken und ob diese Faktoren ihren Ursprung innerhalb oder außerhalb der Stätte haben (siehe Tool 2). Die Richtlinien für die Durchführung des Übereinkommens zum Schutz des Kultur- und Naturerbes der Welt (2021; Operational Guidelines) sehen einen speziellen Mechanismus vor, der helfen soll, auf diese Faktoren zu reagieren: die Pufferzone. Einer der Hauptzwecke der Pufferzone besteht darin, eine zusätzliche Ebene für den Schutz der Stätte zu schaffen und dabei zu helfen, mit Faktoren von außerhalb der Stätte umzugehen. Daher hilft Tool 3 bei der Bewertung der Angemessenheit der Grenzen und der Größe der Pufferzone. In einigen Fällen reicht selbst eine große Pufferzone nicht aus, um alle Faktoren zu berücksichtigen, die sich auf die Stätte auswirken, da einige Faktoren ihren Ursprung weit außerhalb der Pufferzone haben können. Aus diesem Grund enthalten die Richtlinien auch den Begriff des „weiteren Umfelds“ (wider setting) und die Notwendigkeit, die Wechselwirkungen zwischen dieser, der Stätte und der Pufferzone zu verstehen. Da Faktoren, die ihren Ursprung außerhalb der Stätte und ihrer Pufferzone(n) haben, oft außerhalb des unmittelbaren Einflusses der für die Stätte liegen, müssen Sie beurteilen, welche Vereinbarungen und anderen Mechanismen bestehen oder eingerichtet werden sollten, um mit Fragen umzugehen, die sich aus dem weiteren Umfeld der Stätte oder eines sonstigen Heritage Place ergeben.

Schließlich hilft Ihnen dieses Tool dabei festzustellen, ob die Grenzen in Relation zu bestehendem rechtlichem Schutz auf anderen Ebenen stehen und ob diese bestehenden rechtlichen Schutzmaßnahmen das Management erleichtern können. Unter bestimmten Umständen kann auch das Gegenteil der Fall sein. Zum Beispiel kann eine bereits bestehende, über die Grenzen der Welterbestätte hinausgehende (Schutz-)Ausweisung auf nationaler Ebene Regeln und Vorschriften unterliegen, die für die Bedürfnisse des Schutzes des außergewöhnlichen universellen Wertes der Stätte nicht ausreichend sind. Ebenso kann das Vorhandensein verschiedener (Schutz-) Ausweisungen (insbesondere auf internationaler Ebene) zu unterschiedlichen Grenzen (sowohl für die Stätte als auch für seine Pufferzone) führen, die mitunter widersprüchliche Zwecke verfolgen. Mögliche Konflikte zwischen verschiedenen (Schutz-)Ausweisungen müssen sorgfältig geprüft werden.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 3

Dieses Arbeitsblatt enthält eine Reihe von Fragen zur Untersuchung von drei Hauptaspekten:

- Die Angemessenheit der Grenzen, der Größe und der Abgrenzung der Stätte selbst;
- die Angemessenheit der Pufferzone als zusätzliche Ebene zum Schutz der Stätte zu fungieren und Faktoren zu berücksichtigen, die ihren Ursprung außerhalb der Stätte haben; und
- das Ausmaß, in dem die Wechselwirkungen zwischen der Stätte, der Pufferzone und dem weiteren Umfeld das Management der Stätte beeinflussen.

Während Sie die meisten Arbeitsblätter der übrigen Tools auf der Grundlage bestehender Informationsquellen ausfüllen sollten, erfordert das Ausfüllen von Arbeitsblatt 3 berufliche Erfahrung und analytische Fähigkeiten. Daher ist dieses Arbeitsblatt wie ein Fragebogen aufgebaut. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Sie die im Arbeitsblatt enthaltenen Fragen immer im Zusammenhang mit den Werten der Stätte (Arbeitsblatt 1a) betrachten. Wenn Sie die Antworten in das Arbeitsblatt 3 eintragen, achten Sie darauf, dass sie das Ergebnis von Diskussionen zwischen allen an der Bewertung Beteiligten darstellen und dass sie so weit wie möglich einen Konsens unter den Teilnehmern widerspiegeln. Wenn es abweichende Standpunkte gibt, sollten Sie dies in Ihren Antworten deutlich machen.

Da dieses Arbeitsblatt als Fragebogen aufgebaut ist, sind keine Reflexionsfragen vorgesehen. Stattdessen werden Sie aufgefordert, auf der Grundlage der Kommentare und Empfehlungen in der letzten Spalte Schlussfolgerungen zu ziehen und Folgemaßnahmen festzulegen.

Dieses Arbeitsblatt muss je nach Art und Charakteristika Ihrer Welterbestätte oder Ihres sonstigen Heritage Place möglicherweise etwas angepasst werden. So kann es beispielsweise sein, dass Sie mit einer Welterbestätte arbeiten, die keine Pufferzone hat. In diesem Fall können Sie einige der Fragen auf dem Arbeitsblatt nicht beantworten. Bei seriellen Welterbestätten müssen Sie das Arbeitsblatt möglicherweise für jeden Bestandteil und dann für die Stätte als Ganzes wiederholen. Bei Heritage Places, die nicht in die Welterbeliste eingetragen sind, müssen Sie die Fragen in Bezug auf andere (Schutz-)Ausweisungen (z. B. auf internationaler, nationaler, regionaler oder lokaler Ebene) anpassen. All diese Arbeiten erfordern sorgfältige Überlegungen, wie Sie das Arbeitsblatt am besten angehen und an Ihre Bedürfnisse anpassen können.

Arbeitsblatt 3. Bewertung der Grenzen, Pufferzone(n) und des weiteren Umfelds		
Frage	**Antwort/Erläuterung**	**Empfehlungen**
Welterbestätte		
1. Wurden die Grenzen der Stätte im Zusammenhang mit der Identifizierung und Kartierung der Attribute, die ihren außergewöhnlichen universellen Wert ausmachen, festgelegt? Welche anderen Überlegungen wurden bei der Festlegung der Grenzen angestellt?		
2. Sind die Grenzen und die Größe der Stätte angemessen, um die in der Antwort auf Frage 1 genannten Attribute zu schützen? Stellen die Grenzen und die Größe der Stätte die funktionale, räumliche und/oder visuelle Verbindung zwischen den Attributen sicher?		
3. Sind die Grenzen und die Größe der Stätte angemessen, um weitere wichtige Werte der Stätte zu schützen? (Falls nicht, beantworten Sie diese Frage zusammen mit Frage 9 unten in Bezug auf die Pufferzone(n)).		
4. Falls es andere (Schutz-)Ausweisungen gibt (auf internationaler, nationaler oder lokaler Ebene), gibt es Probleme, die sich aus den unterschiedlichen Grenzen dieser anderen (Schutz-)Ausweisungen ergeben?		
5. Sind die Grenzen der Welterbestätte den Verantwortlichen/Manager*innen und Rechteinhaber*innen gut bekannt und für sie leicht zu erkennen?		
6. Gibt es ungelöste Fragen oder Beschwerden im Zusammenhang mit der Grenzziehung der Welterbestätte?		

Arbeitsblatt 3. Bewertung der Grenzen, Pufferzone(n) und des weiteren Umfelds		
Frage	**Antwort/Erläuterung**	**Empfehlungen**
Pufferzone (falls zutreffend)		
7. Ist der Zweck der Pufferzone(n) klar? Sind die Grenzen der Pufferzone(n) rechtlich anerkannt?		
8. Sind die Grenzen der Pufferzone(n) angemessen, um als zusätzliche Ebene des Schutzes für die Stätte zu fungieren?		
9. Wurde(n) die Pufferzone(n) in Bezug auf den Schutz weiterer wichtiger Werte festgelegt (d.h. zusätzlich zu seinem Zweck als zusätzliche Ebene des Schutzes für die Stätte)?		
10. Ist die Pufferzone bzw. sind die Pufferzonen groß genug, um Gefährdungen durch äußere Einflüsse, die sich negativ auf die Stätte auswirken könnten, zu begegnen?		
11. Sind die Grenzen der Pufferzone(n) den Verantwortlichen/Manager*innen und Rechteinhaber*innen gut bekannt und leicht zu erkennen?		
12. Ist/sind die Pufferzone(n) so definiert, dass Konnektivität mit dem weiteren Umfeld gewährleistet ist und die Erbringung von Leistungen und Benefits unterstützt wird?		

Arbeitsblatt 3. Bewertung der Grenzen, Pufferzone(n) und des weiteren Umfelds		
Frage	**Antwort/Erläuterung**	**Empfehlungen**
Interaktionen mit dem weiteren Umfeld		
13. Wurden großflächige räumliche und funktionale Dynamiken ermittelt, die für die Erhaltung der Werte und der Integrität der Stätte wichtig sind?		
14. Wurde berücksichtigt, wie wichtig es ist, das weitere Umfeld und den Kontext der Stätte in Bezug auf großflächige räumliche und funktionale Dynamik zu ermitteln und/oder zu definieren?		
15. Wurden Faktoren, die ihren Ursprung außerhalb der Stätte und ihrer Pufferzone(n) haben, ausreichend identifiziert?		
Analyse und Schlussfolgerungen		
Defizite und Herausforderungen		
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen		

TOOL 4. GOVERNANCE-VORKEHRUNGEN

Mit diesem Tool wird beurteilt, ob die Aufgaben und Zuständigkeiten der Verantwortlichen/Manager*innen klar definiert sind, ob es eine wirksame Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen/Manager*innen gibt und in welchem Umfang sich die Rechteinhaber*innen am Management der Stätte beteiligen.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Bewerten, ob ein gutes Verständnis der **Akteur*innen** mit anerkannter Zuständigkeit für das Management der Stätte (**Verantwortliche/Manager*innen**) sowie der Akteur*innen mit Rechten (**Rechteinhaber*innen**) sowie mit Interessen oder Einfluss (**Stakeholder**) auf die Stätte vorhanden ist.

b) Verstehen, ob die Rollen und Aufgaben der Verantwortlichen/Manager*innen klar definiert sind.

c) Ermitteln von Defiziten und Herausforderungen in Hinblick auf eine wirksame Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen Verantwortlichen/Manager*innen.

d) Prüfen, ob die Rechteinhaber*innen angemessen anerkannt und am Management der Stätte beteiligt sind.

e) Prüfen, ob es Fragen in Bezug auf Kapazitäten gibt, die sich auf die Fähigkeit der Rechteinhaber*innen auswirken, sich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, und ob der Grad des Engagements der Rechteinhaber*innen dadurch positive und/oder negative Auswirkungen auf das Management der Stätte hat.

f) Ermitteln von Maßnahmen zur Förderung einer respektvollen und partizipativen **Governance** der Stätte.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Um ein wirksames und gleichberechtigtes Management zu erzielen, bedarf es der Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen den Akteur*innen mit Zuständigkeiten, Rechten und Interessen an der Stätte. Der Grad der Beteiligung hängt vom Mandat, der Kapazität und den Ressourcen dieser Akteur*innen ab, davon, ob und wie ihre Rechte, Rollen und Zuständigkeiten anerkannt und respektiert werden, und davon, ob es Plattformen und Prozesse gibt, die die Beteiligung erleichtern.

Mit diesem Tool werden zwei Schlüsselaspekte der Beziehungen zwischen verschiedenen Akteur*innen untersucht:

1. Die Aufteilung von Befugnis und Zuständigkeit für das Management der Stätte unter den Verantwortlichen/Manager*innen und wie sie zusammenarbeiten.
2. Der Grad der Beteiligung der Rechteinhaber*innen und der lokalen Gemeinschaften am Management der Stätte.

Der Nutzen dieses Tools ist abhängig von einem guten Verständnis darüber, wer die Verantwortlichen/Manager*innen, Rechteinhaber*innen und Stakeholder sind. Bei einigen Stätten wird es einfach sein, die Institutionen oder Gruppen mit gesellschaftlich anerkannten Zuständigkeiten für das Management zu identifizieren. Bei einer zunehmenden Anzahl von Welterbestätten können die Governance-Vereinbarungen jedoch komplex sein und mehrere Institutionen und Gruppen einbeziehen. In solchen Situationen kann es unklar sein, wer die Befugnis und die Zuständigkeiten für das Management der Welterbestätte und der bestehenden Pufferzone(n) innehat bzw. rechtmäßig innehaben sollte.

Managemententscheidungen zu verschiedenen Themen werden von verschiedenen Akteur*innen getroffen und beeinflusst und fließen gemeinsam in das Managementsystem der Stätte ein. Dies gilt vor allem für seriellen Stätten, die eine große Anzahl von Bestandteilen über weite geografische Gebiete hinweg aufweisen können, und für grenzüberschreitende Stätten, bei denen formale Management- und Governance-Vereinbarungen zwischen verschiedenen Staaten erforderlich sind. Auch Kulturlandschaften und städtische Siedlungen werden in der Regel von mehreren Akteur*innen gemanagt – auch wenn in einigen Fällen einer bestimmten Organisation die Hauptaufgabe des Managements der Stätte unter dem Gesichtspunkt des Kultur- bzw. Naturerbes zugewiesen werden kann –, was formale Koordinierungsmechanismen erfordert. Die Verantwortlichen/Manager*innen können durch Rechtsvorschriften, durch kulturelle Praktiken, die sich im Laufe der Zeit herausgebildet haben, oder durch eine Mischung aus rechtlichen und gewohnheitsrechtlichen Instrumenten ermächtigt werden.

Tool 4 besteht aus drei Arbeitsblättern:

- **Arbeitsblatt 4a** dient dazu, zu ermitteln, welche Akteur*innen als Verantwortliche/Manager*innen angesehen werden können. Es bietet auch einen strukturierten Rahmen für die Analyse der spezifischen Rolle oder des Mandats jeder*s Verantwortlichen/Manager*innen für das Management der Stätte und der bestehenden Pufferzone(n), der wichtigsten Instrumente und Befugnisse, die ihnen dieses Mandat verleihen, sowie des Umfangs und der Ebene ihrer Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Beachten Sie, dass dieses Arbeitsblatt hauptsächlich für Welterbestätten mit komplexen Governance-Strukturen und einer Vielzahl von Akteur*innen mit Managementverantwortung gedacht ist. Wenn Sie mit einer Stätte arbeiten, bei der nur eine oder wenige Institutionen oder Gruppen für die meisten (oder alle) Aspekte des Managements verantwortlich sind, können Sie diskutieren und entscheiden, ob Sie das Arbeitsblatt verwenden wollen oder nicht.
- **Arbeitsblatt 4b** untersucht, ob es eine wirksame Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen/Manager*innen gibt. Wie bei Arbeitsblatt 4a sollte die Verwendung von Arbeitsblatt 4b in Abhängigkeit von der Komplexität der Governance-Regelungen festgelegt werden.
- **Arbeitsblatt 4c** prüft zunächst, ob die verschiedenen Gruppen von Rechteinhaber*innen ausreichend bekannt sind. Sobald dies festgestellt ist, wird das Arbeitsblatt verwendet, um den Grad des Engagements und der Beteiligung der verschiedenen Gruppen von Rechteinhaber*innen am Management der Stätte zu untersuchen. Mit einigen Anpassungen kann das Arbeitsblatt auch verwendet werden, um eine ähnliche Analyse für verschiedene Stakeholder-Gruppen vorzunehmen.

Insgesamt helfen diese Arbeitsblätter bei der Bewertung einiger Schlüsselaspekte der Governance-Vorkehrungen in einer Welterbestätte. Die Tools 5 und 8 („Rechtlicher, regulatorischer und gewohnheitsrechtlicher Rahmen“ bzw. „Managementprozesse“) untersuchen weitere Aspekte der Diversität und Qualität der Governance.

Für die Zwecke des EoH 2.0 bezieht sich der Begriff "Verantwortliche*r/Manager*in" auf eine Institution oder eine Gruppe von Menschen, die für ein gemeinsames Ziel zusammenarbeiten und durch formelle oder informelle Regeln und Normen gebunden sind. Der Begriff " Verantwortliche*r/Manager*in" wird aus drei Gründen dem Begriff "Site Manager" vorgezogen. Erstens, weil der Begriff " Site Manager*in" oft mit einer einzelnen Person, häufig der Leitung einer Organisation oder Gruppe, in Verbindung gebracht wird, während das Management einer Welterbestätte unabhängig von ihrer Komplexität die Beteiligung vieler Personen und verschiedener Organisationen auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen erfordert. Zweitens wird der Begriff "Site Manager*in" im Allgemeinen mit einem/r Akteur*in in Verbindung gebracht, die/der ein spezielles Mandat für das Kultur- oder Naturerbe innehat. Bestimmte Aspekte des Managements von Welterbestätten fallen jedoch in den Zuständigkeitsbereich von Akteur*innen, die in anderen Bereichen tätig sind (z. B. Planung, Forstwirtschaft, Landwirtschaft, Infrastruktur usw.), oder werden von diesen beeinflusst. Daher müssen die Rollen und Zuständigkeiten der verschiedenen Verantwortlichen anerkannt werden. Drittens wird der Begriff "Stätte" („Site") so verstanden, dass er sich auf die Welterbestätte selbst bezieht und das Management der Pufferzone(n) ausschließt - beide Bereiche müssen bei der Anwendung von Tool 4 berücksichtigt werden. Daher bietet der Begriff "Verantwortliche/Manager*in" eine Möglichkeit, ein breites Spektrum von Akteur*innen und deren Managementverantwortung anzuerkennen.

Wenn die Verwendung des Begriffs "Verantwortliche/Manager*in" für eine Vielzahl von Akteur*innen für Verwirrung sorgt, können Sie eine eigene Terminologie schaffen, um zu unterscheiden zwischen: (a) Akteur*innen mit Hauptzuständigkeit für die gesamte Stätte oder großer Teile davon unter dem Gesichtspunkt des Kultur- bzw. Naturerbes; und (b) Akteur*innen mit Zuständigkeiten für begrenzte Bereiche der Stätte, nur bestimmte Arten von Kultur- bzw. Naturerbe-Ressourcen und/oder mit einem Auftrag, der nicht erbespezifisch ist. Sie sollten auch die Terminologie an die in Ihrem Land und/oder Ihrer Sprache verwendeten Begriffe anpassen.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 4A

Bevor Sie mit dem Ausfüllen dieses Arbeitsblatts beginnen, ist es wichtig, dass sich alle, die an der Bewertung beteiligt sind darüber im Klaren sind, wer als „Verantwortliche*r/Manager*in" verstanden werden soll, da unterschiedliche Auffassungen dieses Begriffs zu Verwirrung führen können. Nur Institutionen oder Gruppen mit i) gesetzlicher oder gewohnheitsrechtlicher Befugnis oder ii) gesellschaftlich anerkannter Zuständigkeit für das Management der Welterbestätte und etwaiger bestehender Pufferzone(n) als Ganzes oder in Teilen sollten als Verantwortliche/Manager*innen verstanden werden. Die Befugnis und Zuständigkeiten der Verantwortlichen/Manager*innen können erbespezifisch sein, müssen es aber nicht. So kann beispielsweise die Zuständigkeit für das Management der Pufferzone einer Kulturerbestätte bei einer Behörde für Naturschutzgebiete liegen. Ebenso kann die Befugnis zur Regelung der Flächennutzung in einer Kulturlandschaft oder einer geologischen Stätte bei einer Stadtplanungsabteilung einer Gemeinde oder einer Provinzregierung liegen, oder die Befugnis zum Management eines bestimmten religiösen Gebäudes kann bei einer religiösen Einrichtung liegen. Damit all diese Akteur*innen als Verantwortliche/Manager*innen anerkannt werden, ist es erforderlich, dass andere Akteur*innen sie als solche anerkennen und sie folglich für ihre Zuständigkeit beim Management der Stätte zur Rechenschaft ziehen.

Wenn es mehrere Gruppen und Institutionen gibt, die als Verantwortliche/Manager*innen anerkannt sind, sollten Sie dieses Arbeitsblatt bei der ersten Bewertung der Managementeffektivität detailliert ausfüllen. Bei künftigen Bewertungen müssen Sie diesen Vorgang jedoch nicht wiederholen, wenn die Leitungsstrukturen im Wesentlichen unverändert bleiben; Sie können jedoch die letzten Zeilen „Analyse und Schlussfolgerungen" und „Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen" ausfüllen, um etwaige Änderungen oder Fortschritte seit der letzten Bewertung zu dokumentieren. Wenn es jedoch seit der letzten Bewertung zu einer erheblichen Umstrukturierung oder zu wesentlichen Änderungen bei den Managementregelungen der Stätte und der bestehenden Pufferzone(n) gekommen ist, sollten Sie das gesamte Arbeitsblatt detailliert ausfüllen. Beispiele für wesentliche Veränderungen können die Anerkennung von Rechteinhaber*innen als Verantwortliche/Manager*innen sein – zum Beispiel durch die Rückgabe von Land an indigene Bevölkerungen oder die gesetzliche Anerkennung lokaler Gemeinschaften.

Wenn noch keine Erfassung der Managementvereinbarungen für das Welterbe oder einen sonstigen Heritage Place (sowie etwaige Pufferzone(n)) vorgenommen wurde, ist dieses Arbeitsblatt unerlässlich. Viele Herausforderungen für das Management ergeben sich aus schwachen oder unklaren Managementvereinbarungen. Bei der Ermittlung der Verantwortlichen/Manager*innen ist es wichtig, dass Sie die in Arbeitsblatt 1a (zu den Werten und Attributen) und Arbeitsblatt 2 (zu den Faktoren, die die Stätte beeinflussen) dokumentierten Informationen berücksichtigen. Verwenden Sie Arbeitsblatt 1a, um festzustellen, ob die Zuständigkeiten der ermittelten Verantwortlichen/Manager*innen das gesamte Wertespektrum der Stätte oder Heritage Place abdecken. Verwenden Sie bei Bedarf die Spalte „Zuständigkeit" auf Arbeitsblatt 2, um festzustellen, wer ein/e Verantwortliche*r/Manager*in ist.

Reflexionsfragen:

- Ist es klar, welche Akteur*innen Verantwortliche/Manager*innen sind? Wenn nicht, warum nicht?
- Wird jede*r Verantwortlich*e/Manager*in von den anderen Akteur*innen als solcher anerkannt (insbesondere, wenn die Zuständigkeit nur das Management von Teilen der Welterbestätte oder der Pufferzone oder nur für bestimmte Ressourcen des Welterbes betrifft? Wenn nicht, warum nicht?
- Ist klar, welche Instrumente und Befugnisse den Verantwortlichen/Manager*innen die Befugnis, Rolle und Zuständigkeit für die Stätte und/oder die Pufferzone verleihen? Wie machen diese Instrumente und Befugnisse sie gegenüber den anderen Akteur*innen rechenschaftspflichtig?
- Ist in Fällen, in denen es mehrere Verantwortliche/Manager*innen gibt, klar, wer die Hauptverantwortung für das Management der Welterbestätte unter dem Gesichtspunkt des Kultur- bzw. Naturerbes trägt? Sind diese Verantwortlichen/Manager*innen auch für das Management der Pufferzone zuständig? Wenn nicht, welche Herausforderungen ergeben sich aus der Trennung der Zuständigkeit für das Management von Stätte und Pufferzone?
- Ist das Mandat der*s Hauptverantwortlichen/-Manager*innen der Stätte für die erforderliche Rolle angemessen? Gewähren dieses Mandat und die ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente den Verantwortlichen/Manager*innen die notwendigen Befugnisse, um die Hauptzuständigkeit für das Management der Stätte tatsächlich zu übernehmen?
- Gibt es Konflikte oder Überschneidungen zwischen den Zuständigkeiten der verschiedenen Verantwortlichen/Manager*innen?
- Gibt es Situationen, in denen bestimmte Verantwortliche/Manager*innen nicht in der Lage oder nicht willens sind, ihre Zuständigkeit wahrzunehmen? Wenn ja, warum? Was kann getan werden, um die Situation zu verbessern?
- Ist die Governance-Struktur – einschließlich der notwendigen Interaktionen zwischen den verschiedenen Verantwortlichen/Manager*innen – klar dokumentiert, transparent und zugänglich? Ist klar, wer die Hauptentscheidungsbefugnis (oder das letzte Wort) in Bezug auf die verschiedenen Managementprozesse hat?
- Stehen die Managementregelungen im Einklang mit den Werten der Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place?

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 4B

Während Arbeitsblatt 4a dazu diente, die Verantwortlichen/Manager*innen zu bestimmen, wird Arbeitsblatt 4b verwendet zu beurteilen, wie gut die verschiedenen Verantwortlichen/Manager*innen zusammenarbeiten. Auch wenn die Governance-Strukturen für Ihre Stätte relativ klar sind und nur eine begrenzte Anzahl von Verantwortlichen/Manager*innen involviert ist, ist das Ausfüllen dieses Arbeitsblatts eine nützliche Übung.

Wenn es mehrere Verantwortliche/Manager*innen gibt, die die Befugnis und die Zuständigkeit für das Management der Stätte und der bestehenden Pufferzone(n) - ganz oder teilweise - haben, muss eine effektive Zusammenarbeit und Koordinierung sichergestellt werden. Der gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und managementtechnische Kontext, in dem die Verantwortlichen/Manager*innen tätig sind, kann ein Gefühl der Separation und des Wettbewerbs anstelle von Koordination und Zusammenarbeit fördern. Dies kann dazu führen, dass jede*r Verantwortliche/Manager*in eigenen Ziele verfolgt – insbesondere dann, wenn keine Managementziele für die Stätte festgelegt wurden oder diese nicht ausreichen, um das gesamte Managementsystem zu steuern. Ihre Erkenntnisse aus Arbeitsblatt 1b sind hier relevant, da diese Arbeitsweise zu einem Wettbewerb um Ressourcen und doppelter Arbeit führen kann.

Wenn Verantwortliche/Manager*innen zusammenarbeiten, kann viel mehr erreicht werden, insbesondere durch den Aufbau effektiver Partnerschaften über Managementebenen hinweg. Auf diese Weise können Verantwortliche/Manager*innen ihre Ressourcen bündeln, um Ergebnisse zu erzielen, die zuvor als unmöglich oder schwer zu erreichen galten, und gemeinsam kreative Lösungen für Managementherausforderungen finden.

Arbeitsblatt 4b ist um eine Reihe von fünf Themen aufgebaut, die die Zusammenarbeit zwischen Verantwortlichen/Manager*innen erleichtern oder aber behindern können. Sie können einige der vorgeschlagenen Themen kombinieren und/oder andere Themen einbeziehen, die am besten zu Ihrem spezifischen Governance- und Managementkontext passen. Die Bewertung erfolgt durch eine Überprüfung der Stärken und Herausforderungen für jedes Thema oder jede Thematik. Tabelle 5.1. enthält eine Reihe von Leitfragen, die Sie beim Ausfüllen von Arbeitsblatt 4b berücksichtigen sollten.

Tabelle 5.1. Fragen, die beim Ausfüllen von Arbeitsblatt 4b zu berücksichtigen sind.

Aspekte/Themen	Fragen
Vorhandensein von Plattformen, Vereinbarungen, Verträgen, Verfahren und finanziellen Ressourcen für Koordination und Zusammenarbeit	➥ Gibt es eine Plattform oder einen Mechanismus, um Verantwortliche/Manager*innen in regelmäßigen Abständen zusammenzubringen, um Managementfragen zu diskutieren und die Entscheidungsfindung zu erleichtern? Wenn nein, wird eine solche Plattform benötigt? Wenn ja, funktioniert er gut und sind die erforderlichen Ressourcen ermittelt und zugewiesen? ➥ Enthält der Managementplan (oder ein ähnliches Planungsinstrument) für die Stätte eine Beschreibung der Regelungen für das Management der Stätte und der bestehenden Pufferzone(n)? ➥ Wenn Sie mit einer seriellen Stätte arbeiten, gibt es einen Rahmen für die Managementplanung für die gesamte Stätte? Wenn ja, wie wird dieser Rahmen umgesetzt? Gibt es eine spezielle Agentur oder Einrichtung, die für die Umsetzung zuständig ist? ➥ Gibt es förmliche Vereinbarungen zwischen den Verantwortlichen/Manager*innen, die den Informationsaustausch über das Management der Stätte und der bestehenden Pufferzone(n) erleichtern? Falls keine derartigen Vereinbarungen bestehen, gibt es umfassendere Vereinbarungen, die als Grundlage für ein kooperatives Management dienen könnten? ➥ Wenn es solche Vereinbarungen gibt, selbst wenn sie unzureichend sind, sind darin die Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Verantwortlichen/Manager*innen und die für die Umsetzung der Vereinbarung verfügbaren Ressourcen festgelegt? ➥ Gibt es informelle Vereinbarungen oder Vereinbarungen zum kollaborativen Austausch zwischen Verantwortlichen/Manager*innen? Wie könnten solche informellen Praktiken gegebenenfalls verstärkt und auf andere Verantwortliche/Manager*innen ausgeweitet werden?
Austausch relevanter Informationen zwischen Verantwortlichen/Manager*innen	➥ Werden wichtige Informationen zwischen allen Verantwortlichen/Manager*innen oder nur zwischen einigen von ihnen ausgetauscht? ➥ Besteht die Verpflichtung, bestimmte Arten von Informationen unter den Verantwortlichen/Manager*innen zu teilen? Wenn nicht, werden die Informationen auf informelle Weise ausgetauscht? ➥ Wie werden die Informationen zusammengestellt und archiviert? Wie werden die Informationen allen Verantwortlichen/Manager*innen zur Verfügung gestellt?
Angleichung der Policies und Pläne	➥ Sind die wichtigsten Policies und Pläne aufeinander abgestimmt, oder überschneiden und widersprechen sie sich manchmal? ➥ Gibt es klare Regeln und Verfahren dafür, wie der Managementplan für die Stätte und die bestehende(n) Pufferzone(n) in alle anderen Planungsinstrumente integriert und/oder mit diesen abgestimmt werden soll? ➥ Wenn verschiedene Verantwortliche/Manager*innen Strategien und Pläne entwickeln, die sich auf das Management der Stätte auswirken, werden dann andere Verantwortliche/Manager*innen zu deren Inhalt konsultiert? Ist es erforderlich, zumindest die/den Verantwortlichen/Manager*innen zu konsultieren, die/der die Hauptverantwortung für die Welterbestätte trägt, und zwar unter dem Gesichtspunkt des Kultur- bzw. Naturerbes? ➥ Ist bei Konflikten zwischen Strategien und Plänen, die von verschiedenen Verantwortlichen/Manager*innen erstellt wurden, klar, welche Strategie oder welcher Plan Vorrang hat?
Koordination – Fähigkeit, geplant und organisiert zusammenzuarbeiten	➥ Gibt es formelle oder informelle Protokolle oder Vereinbarungen zur Unterstützung der Koordination zwischen den Verantwortlichen/Manager*innen? ➥ Gibt es ein klares Verständnis der Bereiche, in denen die Rollen und Interessen der verschiedenen Verantwortlichen/Manager*innen übereinstimmen und in denen es potenzielle Konflikte geben kann? ➥ Wer trägt die Hauptverantwortung für die Koordinierung und den ständigen Dialog zwischen allen Verantwortlichen/Manager*innen?

Zusammenarbeit – Fähigkeit zur Zusammenarbeit auf der Grundlage gemeinsamer Ziele, gemeinsamer Projekte und Planungs- und Überwachungsmechanismen	➥ Sind sich die Verantwortlichen/Manager*innen über den Unterschied zwischen Konsultation, Zusammenarbeit und Informationsaustausch im Klaren? ➥ Auf welche Weise arbeiten die Verantwortlichen/Manager*innen zusammen? ➥ Gibt es klare, gemeinsame und vereinbarte Managementziele für die Stätte oder den sonstigen Heritage Place? Haben sich alle Verantwortlichen/Manager*innen verpflichtet, die vereinbarten Ziele umzusetzen? ➥ Gibt es vereinbarte Verfahren und Praktiken für die Ermittlung, Planung und Durchführung gemeinsamer Projekte? ➥ Gibt es vereinbarte Verfahren und Praktiken zum Monitoring des Erhaltungszustands der Stätte und zur Bewertung der Managementeffektivität?

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 4C

Ein wirksames Management erfordert die aktive Beteiligung der Rechteinhaber*innen an Entscheidungsprozessen und anderen Managementprozessen. Während auf den Arbeitsblättern 4a und 4b die Beziehungen zwischen den Bewirtschaftern analysiert werden, wird auf Arbeitsblatt 4c untersucht, inwieweit sich die Rechteinhaber*innen am Management der Stätte und der bestehenden Pufferzone(n) beteiligen.

Die Verwendung von Arbeitsblatt 4c setzt voraus, dass zuvor die verschiedenen Gruppen von Rechteinhaber*innen, die mit der Stätte und etwaigen Pufferzonen zu tun haben, ermittelt wurden, was in der Regel durch eine so genannte „Stakeholder-Analyse" geschieht. Beachten Sie jedoch, dass eine Stakeholder-Analyse in der Regel für alle mit der Stätte befassten Akteur*innen, einschließlich der Verantwortlichen/Manager*innen, durchgeführt wird, um die Interessen und den Einfluss aller Akteur*innen zu beschreiben. Der Schwerpunkt von Arbeitsblatt 4c liegt auf den Rechteinhaber*innen und ihrem Engagement beim Management der Stätte. Denken Sie daran, dass Rechteinhaber*innen mit gesellschaftlich anerkannter Zuständigkeit für das Management der Stätte (oder von Teilen davon) als Verantwortliche/Manager*innen identifiziert worden sein sollten (Arbeitsblatt 4a). Um als Verantwortliche/Manager*innen anerkannt zu werden, ist es wichtig, dass die Zuständigkeiten jeder Gruppe von Rechteinhaber*innen von den anderen Akteur*innen anerkannt werden. Als Verantwortliche/Manager*innen sind die Rechteinhaber*innen für die Erfüllung ihrer Sorgerechts- und/oder gesetzlichen Pflichten im Zusammenhang mit dem Management der Stätte oder des sonstigen Heritage Place verantwortlich.

Das Ausfüllen von Arbeitsblatt 4c erfordert ein umfassendes (und nicht nur allgemeines) Verständnis der verschiedenen Gruppen von Rechteinhaber*innen – sowohl innerhalb der Stätte als auch seiner Pufferzone(n). In einer Kulturlandschaft können zu den Rechteinhaber*innenbeispielsweise indigene Bevölkerungen und lokale Gemeinschaften mit Gewohnheitsrechten gehören, aber auch Grundbesitzer*innen, Geschäftsinhaber*innen oder religiöse Gruppen mit gesetzlichen Rechten. Jede Gruppe kann eine andere Beziehung zur Kulturlandschaft und ihren Merkmalen haben und daher auch andere Erwartungen und Bedürfnisse in Bezug auf ihr Management. Es ist sinnvoll, die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen von Rechteinhaber*innen zu erkennen, einschließlich Alter, Geschlecht und Befugnisebene. Um Arbeitsblatt 4c umfassend ausfüllen zu können, müssen Sie daher Ihren Wissensstand über die einzelnen Gruppen von Rechteinhaber*innen reflektieren.

Wenn Ihre Kenntnisse über eine Gruppe von Rechteinhaber*innen unzureichend sind (was beim Ausfüllen von Arbeitsblatt 4a deutlich werden kann), dann lassen Sie die Spalte für diese Gruppe leer, d. h. füllen Sie die Zeilen und Spalten nur für die Gruppen von Rechteinhaber*innen aus, über die Sie ausreichende Kenntnisse haben. In den Zeilen „Defizite und Herausforderungen" und „Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen" sollten Sie dann vermerken, dass eine detaillierte Identifizierung oder Analyse der Rechteinhaber*innen erforderlich ist.

Das Arbeitsblatt hat die Form einer Matrix, in der oben in jeder Spalte die verschiedenen Gruppen von Rechteinhaber*innen aufgeführt sind und die Zeilen eine Reihe von Fragen für jede identifizierte Gruppe enthalten. Obwohl dieses Arbeitsblatt in Form eines Fragebogens aufgebaut ist (da Sie für jede Gruppe dieselben Fragen beantworten müssen), ist es wichtig, dass Sie aus Ihrer Analyse der Informationen auf dem Arbeitsblatt allgemeine Schlussfolgerungen ziehen. Um Ihnen bei dieser Aufgabe zu helfen, finden Sie unten eine Liste von Reflexionsfragen.

Wenn es für Ihr Verständnis der Managementeffektivität hilfreich ist, können Sie das Arbeitsblatt auch für Stakeholdergruppen ausfüllen. In diesem Fall müssen Sie jedoch möglicherweise einige der Fragen in Arbeitsblatt 4c anpassen. Beachten Sie, dass einige Interessengruppen in bestimmten Situationen beträchtlichen Einfluss auf das Management der Stätte (oder von Teilen davon) haben können, auch wenn sie keine gesellschaftlich anerkannten Zuständigkeiten oder Rechte haben, dies zu tun.

Reflexionsfragen:

- Wurden alle Gruppen von Rechteinhaber*innen ermittelt? Sind die Rechte der einzelnen Gruppen gut bekannt?
- Werden die Rechte der verschiedenen Gruppen von allen Verantwortlichen/Manager*innen respektiert? Werden die Gewohnheitsrechte in gleichem Maße respektiert wie gesetzlich festgelegte Rechte?
- Steht die Ausübung einiger Gewohnheitsrechte im Widerspruch zu den Managementzielen für die Stätte?
- Wie sind Machtbefugnisse zwischen (und innerhalb) verschiedener Gruppen von Rechteinhaber*innen verteilt? Haben einige Gruppen mehr Macht als andere?
- Tragen die Praktiken der Rechteinhaber*innen positiv zum Schutz und zum Management der Stätte bei?
- Werden die Bedürfnisse der Rechteinhaber*innen im Rahmen des Managementsystems für die Stätte wirksam berücksichtigt? Wenn ja, werden die Vorteile, die die Welterbestätte bietet, gleichmäßig und/oder gerecht zwischen den verschiedenen Gruppen aufgeteilt? Wenn nicht, was sind die wichtigsten Konflikte, die gelöst werden müssen?
- Sind die Auswirkungen des Managements auf die Rechteinhaber*innen positiv oder zumindest neutral?
- Sind alle Gruppen von Rechteinhaber*innen am Management der Stätte beteiligt oder fühlen sich einige ausgeschlossen?

Arbeitsblatt 4a. Bewertung der Rollen und Zuständigkeiten von Verantwortlichen/Manager*innen				
Als Verantwortliche/ Manager*innen anerkannte Gruppe oder Institution	**Spezifische Rolle, Mandat und Zuständigkeiten für das Management der Stätte**	**Die wichtigsten Instrumente und Befugnisse, die den Verantwortlichen/Manager*innen zur Umsetzung des Mandats zur Verfügung stehen**	**Ausmaß der Beteiligung an den Entscheidungsprozessen**	**Kommentare/ Erläuterungen**
Geben Sie in dieser Spalte den Namen der Einrichtung oder Gruppe an	*Beschreiben Sie kurz den/die spezifische(n) Rolle(n)/Auftrag/ Zuständigkeiten für das Management der Stätte und der Pufferzone*	*Aufzeichnung der spezifischen rechtlichen, regulatorischen oder gewohnheitsrechtlichen Tools, die den/ die Verantwortlichen/Manager*innen zur Verfügung stehen; kurze Zusammenfassung der wichtigsten Befugnisse der Geschäftsführer*innen*	*Aufzeichnung des Umfangs, in dem der/die Verantwortliche/Manager*in für die Entwicklung, Koordinierung und Entscheidungsfindung in Bezug auf das Management der Stätte und der Pufferzone zuständig ist*	
Analyse und Schlussfolgerungen				
Defizite und Herausforderungen				
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen				

Arbeitsblatt 4b. Bewertung der Koordination und Zusammenarbeit zwischen Verantwortlichen/Manager*innen			
Aspekte/Themen	**Stärken**	**Herausforderungen**	**Kommentare/Erläuterungen**
Vorhandensein von Plattformen, Vereinbarungen, Verträgen, Verfahren und finanziellen Ressourcen für die Koordinierung und Zusammenarbeit			
Austausch relevanter Informationen zwischen Verantwortlichen/ Manager*innen			
Angleichung der entsprechenden Policies und Pläne			
Koordination – die Fähigkeit, planvoll und organisiert zusammenzuarbeiten			
Zusammenarbeit – Fähigkeit zur Zusammenarbeit auf der Grundlage gemeinsamer Ziele, gemeinsamer Projekte und Planungs- und Monitoringmechanismen			
Analyse und Schlussfolgerungen			
Defizite und Herausforderungen			
Möglichkeiten, Empfehlungen und Folgemaßnahmen			

Arbeitsblatt 4c. Bewertung des Engagements der Rechteinhaber*innen in Bezug auf das Management				
Frage	*Name der Gruppe der Rechteinhaber*innen einfügen*	*Name der Gruppe der Rechteinhaber*innen einfügen*	*Name der Gruppe der Rechteinhaber*innen einfügen*	**Kommentare/Erläuterungen**
1. Was sind die wichtigsten Themen, die die Gruppe betreffen?				
2. Inwieweit ist sich die Gruppe ihrer Rechte (einschließlich der Rechte an bestimmten Ressourcen des Kulturerbes und deren Nutzung), Pflichten oder Einflussmöglichkeiten in Bezug auf die Stätte und seine Pufferzone(n) bewusst?				
3. Wie und in welchem Ausmaß werden die Rechte und das Wissen der Gruppe von den Verantwortlichen/Manager*innen sowie von anderen Gruppen, die Rechte besitzen, anerkannt und respektiert?				
4. Welcher Art und welchen Umfangs sind etwaige negative Auswirkungen auf die Attribute, die Authentizität und die Integrität der Stätte, die sich aus der Interaktion dieser Gruppe mit der Stätte ergeben?				
5. Beeinträchtigt oder untergräbt das Management der Stätte und ihrer Pufferzone(n) die Praktiken oder Überzeugungen der Gruppe (einschließlich des Zugangs zu Ressourcen)? Wenn ja, was sind die negativen Auswirkungen auf diese Gruppe?				
6. Welcher Art und welchen Umfangs sind die positiven Auswirkungen der Gruppe und ihrer Praktiken auf die Attribute, die Authentizität und die Integrität der Stätte?				
7. Welchen unmittelbaren Nutzen zieht die Gruppe aus der Stätte? Inwieweit ist die Gruppe in Bezug auf den wirtschaftlichen oder sonstigen Nutzen von der Stätte abhängig?				
8. Inwieweit ist die Gruppe bereit und in der Lage, sich an Entscheidungsprozessen bezüglich des Managements der Stätte und ihrer Pufferzone(n) zu beteiligen? Unter welchen Bedingungen oder Voraussetzungen?				

Arbeitsblatt 4c. Bewertung des Engagements der Rechteinhaber*innen in Bezug auf das Management				
Frage	*Name der Gruppe der Rechteinhaber*innen einfügen*	*Name der Gruppe der Rechteinhaber*innen einfügen*	*Name der Gruppe der Rechteinhaber*innen einfügen*	**Kommentare/Erläuterungen**
9. Wie groß ist der relative politische oder kulturelle Einfluss der Gruppe auf das Management der Stätte und ihrer Pufferzone(n)?				
10. Wie und in welchem Ausmaß ist die Gruppe im Hinblick auf die Einbindung und Beteiligung am Management organisiert? Gibt es spezifische Mechanismen, die das Engagement der Gruppe erleichtern?				
11. Beschreiben Sie die Art und das Ausmaß, in dem die Gruppe zur Entscheidungsfindung in Bezug auf das Management des Standorts beiträgt. Gibt es diesbezüglich formale oder informelle Managementvereinbarungen oder -regelungen?				
12. Beschreiben Sie das tatsächliche Engagement der Gruppe beim Management der Stätte.				
13. Geben Sie auf der Grundlage der obigen Informationen einen kurzen Überblick über das Engagement der Gruppe und ihre Fähigkeit, sich an der Governance und dem Management der Stätte zu beteiligen.				
Analyse und Schlussfolgerungen				
Defizite und Herausforderungen				
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen				

TOOL 5. RECHTLICHER, REGULATORISCHER UND GEWOHNHEITSRECHTLICHER RAHMEN

Mit diesem Tool wird bewertet, wie Gesetze, Vorschriften und gebräuchliche Regeln den Schutz und das Management der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place unterstützen oder behindern.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Überprüfen, wie die Kombination verschiedener politischer, rechtlicher, regulatorischer und gewohnheitsrechtlicher **Instrumente** auf verschiedenen Ebenen den Schutz und das Management der Stätte beeinflusst.
b) Feststellen, ob der **rechtliche Rahmen** klare und ausreichende Bestimmungen für den Schutz und das Management der Stätte und ihrer Pufferzone(n) enthält.
c) Bewerten, ob internationale Verpflichtungen und Zusagen tatsächlich in die nationale Policy und Gesetzgebung einfließen und ob es eine angemessene staatliche Unterstützung für die Umsetzung dieser Verpflichtungen gibt.
d) Bewerten der Fähigkeit, die Einhaltung und Durchführung von Durchsetzungsmaßnahmen in Übereinstimmung mit den einschlägigen Gesetzen, Verordnungen und traditionellen Mechanismen und Regeln zu fördern.
e) Ermitteln von Möglichkeiten zur Stärkung und Verbesserung des rechtlichen Rahmens und seiner Umsetzung.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Jeder Staat nutzt eine Vielzahl von Instrumenten, um Welterbestätten und andere Heritage Places zu identifizieren, zu schützen, zu erhalten und zu managen. Diese Instrumente reichen von verfassungsrechtlichen Bestimmungen und Gesetzen bis hin zu ungeschriebenen Regeln und Traditionen, die von Generation zu Generation weitergegeben werden (siehe Kasten 5.4). Unabhängig von ihrer Art bilden diese Instrumente einen wesentlichen Teil des Managementsystems für eine Welterbestätte oder einen sonstigen Heritage Place. Daher ist es wichtig zu verstehen, ob sie angemessen sind, um den langfristigen Schutz der Stätte zu gewährleisten, ob sie wirksam durch- und umgesetzt werden und ob sie den Verantwortlichen/Manager*innen, die ihre Aufträge aus ihnen ableiten, hinreichend bekannt sind und von ihnen angewendet werden (Arbeitsblatt 4a).

Um die Anwendung für dieses Tool zu erleichtern, wird der Begriff „rechtlicher Rahmen“ über seine strenge Definition in Bezug auf Gesetzes- und Gewohnheitsrecht hinaus verwendet und bezieht sich auf die Kombination von Rechts- und Managementvorschriften, Gewohnheitsrecht und Policy-Instrumenten, die für eine Welterbestätte oder einen sonstigen Heritage Place gelten. Unter bestimmten Umständen kann es schwierig sein, zwischen rechtlichen Instrumenten (Tool 5) und Planungsinstrumenten (siehe Tool 6, das die Wirksamkeit des Planungsrahmens für das Management untersucht) zu unterscheiden. Zum Beispiel können einige Instrumente sowohl für Tool 5 als auch für Tool 6 relevant sein, da viele Pläne einen rechtlichen Status haben und daher sowohl rechtliche als auch planerische Instrumente sind.

Tool 5 hat zwei Hauptaufgaben:

1. Bewerten der Angemessenheit des rechtlichen Rahmens für ein wirksames Management der Welterbestätte und ihrer Pufferzone(n). **Arbeitsblatt 5a** zielt darauf ab, zu verstehen, wie verschiedene Instrumente den Schutz und das Management der Stätte auf verschiedenen

Ebenen (z.B. international, national und lokal) unterstützen und beeinflussen. Diese Überprüfung umfasst sowohl Instrumente, die direkt den Schutz des Kultur- bzw. Naturerbes betreffen als auch andere gesetzliche, regulatorische oder gewohnheitsrechtliche Bestimmungen, die sich auf den Schutz und das Management der Stätte auswirken können (z. B. Landnutzung, industrielle oder landwirtschaftliche Entwicklung, Bergbau, Tourismus und Steuerwesen). Sie trägt auch dazu bei, die verbesserungswürdigen Aspekte des rechtlichen Rahmens zu ermitteln und festzustellen, wie solche Verbesserungen kurz- und mittelfristig realistisch umgesetzt werden können.

2. Überprüfen, ob die Instrumente wirksam angewandt und konsequent durchgesetzt werden, und ermitteln der wichtigsten Herausforderungen im Zusammenhang mit der Einhaltung und Umsetzung (**Arbeitsblatt 5b**).

Hier geht es nicht darum, die verschiedenen Instrumente zu kritisieren, sondern zu bewerten, wie sie das Management der Stätte unterstützen oder behindern, wie (und ob) sie angewendet werden und wie sie den Verantwortlichen/Manager*innen helfen, den Faktoren, die die Stätte beeinflussen, zu begegnen und darauf zu reagieren. Eine solche Analyse kann heikle Fragen aufwerfen. Seien Sie sich daher von Anfang an über diese Fragen im Klaren und seien Sie bereit, sie auf offene, kooperative und respektvolle Weise zu diskutieren.

Kasten 5.4. Arten von rechtlichen und regulatorischen Instrumenten sowie Policy-Instrumenten

Menschen und Institutionen nutzen eine Vielzahl von rechtlichen, regulatorischen, gewohnheitsrechtlichen Instrumenten und Policy-Instrumenten, um ihre Rechte auszuüben, Entscheidungen zu treffen und ihre Zuständigkeit beim Management einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place wahrzunehmen. Dazu gehören:

- **Internationale Übereinkommen, Empfehlungen und andere Verträge** zum Schutz von Kultur und Natur im Allgemeinen und des Kultur- und Naturerbes im Besonderen, die zu Zusagen, Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten durch die Vertragsstaaten führen, die diese Instrumente akzeptieren oder ratifizieren. Einige dieser Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten müssen in nationales Recht überführt werden, damit sie erfüllt und angewendet werden können. Diese Arten von Instrumenten enthalten auch Richtlinien, wie die Vertragsstaaten diese Verträge umsetzen sollen, wie z. B. die Durchführungsrichtlinien für die Umsetzung der Welterbekonvention.
- **Nationale Gesetzgebung und andere rechtliche Bestimmungen,** die Rechtskraft haben und gesetzlich anerkannt sind, wie z. B. verfassungsrechtliche Bestimmungen, Gesetze, Dekrete oder Durchführungsverordnungen. In jedem Land gibt es eine andere Hierarchie von rechtlichen Instrumenten. Dazu gehören auch ergänzende Instrumente wie Vorschriften, Regeln und andere Instrumente mit Rechtswirkung.
- **Traditionelle und gewohnheitsrechtliche Regeln und Praktiken** indigener Bevölkerungen und lokaler Gemeinschaften, einschließlich Praktiken, Verfahren, Traditionen, Verhaltensregeln, Landnutzungsmechanismen und Beschränkungen der Ressourcennutzung, die von lokalen Kenntnissen und Fähigkeiten abhängig sind. Diese Arten von Instrumenten tragen zum Schutz und zum Management der Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place bei, auch wenn sie nicht immer mit den Rechtsvorschriften und gesetzlichen Bestimmungen übereinstimmen.
- **Policies, Strategien und damit zusammenhängende Pläne** werden in der Regel in einer eigenen Policy-Erklärung und/oder in nationalen Strategien und Aktionsplänen festgelegt (z. B. Kulturstrategien, Strategien für nachhaltige Entwicklung, Strategien für biologische Vielfalt, nationale Energiestrategien, Stadtentwicklungsstrategien, nationale Pläne zur Klimawandelanpassung).
- **Finanzielle Mechanismen,** die in der Regel in die Jurisdiktion anderer rechtlicher Instrumente fallen und mit finanziellen Anreizen verbunden sind. Zum Beispiel die Senkung von Grundsteuern, Steueranreize oder Zahlungen an Grundstückseigentümer*innen zur Förderung von Erhaltungsmaßnahmen oder die Möglichkeit für Managementeinrichtungen, Tourismus- und Eintrittsgebühren für Erhaltungszwecke einzubehalten.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 5A

Jede Welterbestätte oder jeder Heritage Place hat einen eigenen rechtlichen Rahmen, der in der Regel eine bestimmte Kombination und Vielfalt von Instrumenten umfasst. Arbeitsblatt 5a hilft Ihnen, sich einen Überblick über die verschiedenen geltenden Instrumente zu verschaffen und wie sie zusammenhängen. Dazu werden alle relevanten Instrumente aufgelistet und ihr Hauptzweck und ihr Einfluss auf das Managementsystem der Stätte und etwaige Pufferzonen erfasst.

Wenn Sie zum ersten Mal eine Bewertung der Managementeffektivität durchführen, sollten Sie dieses Arbeitsblatt detailliert ausfüllen. Bei künftigen Bewertungen kann es ausreichen, Teile des Arbeitsblatts zu aktualisieren oder leicht zu überarbeiten; im Allgemeinen werden rechtliche Instrumente nur selten geändert oder ersetzt. Andererseits befasst sich das Arbeitsblatt auch mit traditionellen und gewohnheitsrechtlichen Praktiken, die sich weiterentwickeln und ändern können, so dass diese Aspekte bei künftigen Bewertungen sorgfältig überprüft werden müssen.

Tabelle 5.2 enthält eine Reihe von Fragen, die Ihnen helfen sollen, Schlussfolgerungen in Bezug auf verschiedene Arten von Instrumenten zu ziehen und die wichtigsten Punkte zu ermitteln, die Aufmerksamkeit erfordern. Bestimmte Instrumente können beispielsweise den Bemühungen um den Schutz und das Management der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place entgegenwirken oder diese in Frage stellen. Daher sollten in der letzten Spalte von Arbeitsblatt 5a Schlussfolgerungen darüber gezogen werden, wie verschiedene Instrumente zusammenwirken und wie der rechtliche Rahmen insgesamt funktioniert. Wenn ein bestimmtes Instrument besondere Herausforderungen mit sich bringt, dann machen Sie deutlich, auf welche Weise es dies tut. Vergessen Sie nicht, die gewünschten Folgemaßnahmen zu benennen, auch wenn einige dieser Maßnahmen außerhalb des Mandats der Verantwortlichen/Manager*innen liegen (z. B. Änderungen der Rechtsvorschriften). In solchen Fällen können Sie Maßnahmen in Bezug darauf formulieren, wie die Verantwortlichen/Manager*innen mit anderen Akteur*innen zusammenarbeiten können, um ein Gleichgewicht zwischen den rechtlichen Anforderungen und der effektiven Umsetzung der Managementziele herzustellen.

Table 5.2. Fragen, die beim Ausfüllen von Arbeitsblatt 5a zu berücksichtigen sind.

Art des Instruments	Zu berücksichtigende Fragen
Internationale Übereinkommen, Empfehlungen und Verträge	➥ Sind die Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten, die der Staat im Rahmen einschlägiger, von der Regierung ratifizierter Übereinkommen und Verträge übernommen hat, in den nationalen Gesetzen berücksichtigt? ➥ Sind die Grundsätze und Verpflichtungen der für die Stätte relevanten Übereinkommen und Verträge den Verantwortlichen/Manager*innen bekannt und werden sie von ihnen verstanden?
Kultur- bzw. naturerbespezifische Gesetze und Vorschriften für das Management der Stätte und etwaige Pufferzone(n)	➥ Inwieweit sind die Rechtsvorschriften mit Bezug auf das Kultur- bzw. Naturerbe geeignet, um verschiedene Kategorien des Kultur- bzw. Naturerbes (z. B. traditionelle Siedlungen, Kulturlandschaften, industrielles Kulturerbe oder Kulturerbe des 20. Jahrhunderts) zu identifizieren? ➥ Enthalten die Rechtsvorschriften Mechanismen zur wirksamen Umsetzung der Anforderungen dieser Gesetze, oder werden sie durch andere Instrumente ergänzt, in denen die Umsetzung des Gesetzes im Einzelnen festgelegt ist, wie z. B. Policies, Verordnungen oder Erlasse? ➥ Enthalten die Rechtsvorschriften das Konzept einer Pufferzone? Wenn nicht, enthalten sie Bestimmungen zur Identifizierung und zum Schutz der Areale, die eine jede Welterbestätte oder einen jeden Heritage Place umgeben? ➥ Enthalten die Rechtsvorschriften klare Richtlinien für die Koordinierung und die relativen Befugnisse zwischen verschiedenen Institutionen und mit anderen Rechtsvorschriften (z. B. Planungsrecht)? Kommen die Richtlinien dem Kultur- bzw. Naturerbe zugute? ➥ Enthalten die Rechtsvorschriften Bestimmungen zur Übertragung oder Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und Ressourcenzuweisung, um das Management auf Standortebene zu erleichtern? ➥ Gibt es Bestimmungen, die den formalen Abschluss von Vereinbarungen über das gemeinsame Management mit anderen staatlichen Stellen, NGO, öffentlichen oder privaten Einrichtungen, lokalen Gemeinschaften und indigenen Bevölkerungen ermöglichen? ➥ Enthalten die Rechtsvorschriften Anforderungen für Impact Assessments? ➥ Sehen die Rechtsvorschriften klare und spezifische Sanktionen für die Nichteinhaltung vor?
Andere Rechtsvorschriften und Regulatorien für das Management der Stätte, seiner Pufferzone(n) und des weiteren Umfelds	➥ Enthält der Rechtsrahmen Bestimmungen über die freie, vorherige und informierte Zustimmung, Umweltgerechtigkeit, Öffentlichkeitsbeteiligung und das Vorsorgeprinzip? ➥ Wie stark sind die Rechtsvorschriften, die sich mit dem Kultur- und Naturerbe befassen, im Vergleich zu anderen Rechtsvorschriften (z. B. in den Bereichen Entwicklung, Energie, Verkehr)? ➥ Stellt der rechtliche Rahmen sicher, dass der Schutz von Welterbestätten Vorrang vor anderen Interessen hat?
Policies und Strategien	➥ Hat das Kultur- bzw. Naturerbe im rechtlichen und politischen Rahmen einen hohen Stellenwert? Welches sind die wichtigsten konkurrierenden Interessen? ➥ Wurden Anstrengungen unternommen, um den Schutz des Kultur-bzw. Naturerbes in den rechtlichen und politischen Rahmen zu integrieren und zu harmonisieren (z. B. in Bezug auf Umwelt, Ressourcengewinnung, Infrastrukturentwicklung und Tourismus)? ➥ Gibt es Regierungs-Policies oder Strategien, die dem Schutz der Werte der Stätte entgegenwirken oder ihn untergraben?

Art des Instruments	Zu berücksichtigende Fragen
Gewohnheitsrechtliche Regelungen und Praktiken	➥ Ermöglichen die Rechtsvorschriften und Policies den Rechteinhaber*innen und den örtlichen Gemeinschaften den Zugang zur Stätte und ihren Ressourcen, ohne dass der Schutz der Werte der Stätte beeinträchtigt wird? ➥ Erkennt der rechtliche Rahmen traditionelles Wissen und traditionelle Managementsysteme an? Enthält der Rechtsrahmen Bestimmungen zur Anerkennung indigener Bevölkerung und lokaler Gemeinschaften als juristische Personen und zum Abschluss von Vereinbarungen zum gemeinsamen Management? ➥ Enthalten die gewohnheitsrechtlichen Regelungen und Praktiken Mechanismen zur wirksamen Beteiligung an und Umsetzung von Co-Management-Vereinbarungen? ➥ Gibt es gewohnheitsrechtliche Regelungen und Praktiken, die dem Schutz des außergewöhnlichen universellen Wertes der Stätte entgegenwirken oder ihn untergraben? ➥ Sind traditionelle Hüter*innen und/oder Gruppen von Rechteinhaber*innen mit gesellschaftlich anerkannter Zuständigkeit für das Management bestimmter Ressourcen des Kulturerbes formal als Verantwortliche/Manager*innen anerkannt? Wenn ja, gibt es Mechanismen zur Unterstützung und Stärkung ihrer Fähigkeit, sich zu beteiligen und ihre gewohnheitsrechtlichen Pflichten zu erfüllen?
Finanzielle Mechanismen, Anreize und negative Anreize	➥ Gibt es klare rechtliche Instrumente, die sicherstellen, dass die Regierung ihrer Verantwortung für den Schutz und das Management von Welterbestätten nachkommt? ➥ Wenn ja, sind solche rechtlichen Instrumente entweder in denkmalschutzspezifische Rechtsvorschriften oder in separate Instrumente integriert? ➥ Gibt es finanzielle Mechanismen zur Unterstützung der Rechteinhaber*innen bei der Pflege der Ressourcen des Kulturerbes, für die sie Rechte und private Verantwortung tragen? ➥ Gibt es finanzielle Instrumente, einschließlich Anreize oder negativer Anreize, die sich negativ auf den kurz- oder langfristigen Schutz und das Management der Stätte auswirken?
Instrumente, die die Beteiligung der Rechteinhaber*innen am Management und am Vorteilsausgleich betreffen	➥ Gibt es Rechtsvorschriften, die die Anhörung und Beteiligung der Öffentlichkeit bei der Managementplanung oder anderen Managementverfahren vorsehen? ➥ Gibt es Rechtsvorschriften, die die Regierung dazu verpflichten, indigene Bevölkerungen zu konsultieren, mit ihnen zusammenzuarbeiten und/oder mit ihnen bei Managementprozessen und -praktiken zu kooperieren? ➥ Beinhaltet dies die Anforderung, eine freie, vorherige und informierte Zustimmung einzuholen? ➥ Gibt es Rechtsvorschriften oder Policies, um lokale Gemeinschaften und Rechteinhaber*innen sinnvoll in den Schutz und das Management von Heritage Places einzubinden? ➥ Gibt es gesetzliche oder strategische Regelungen zum Vorteilsausgleich zwischen Verantwortlichen/Manager*innen und Rechteinhaber*innen?

Reflexionsfragen:

- Ist die rechtliche (Schutz-)Ausweisung der Stätte auf nationaler Ebene im Verhältnis zu ihrem außergewöhnlichen universellen Wert angemessen? Wenn die Stätte beispielsweise auf der Welterbeliste als Kulturlandschaft eingetragen ist, wird diese Kategorie in den nationalen Rechtsvorschriften anerkannt?
- Fällt die gesamte Stätte unter dieselbe rechtliche Bezeichnung? Wenn nicht, welche Herausforderungen ergeben sich daraus?
- Ist der rechtliche Rahmen generell geeignet, die Stätte langfristig zu schützen? Sind die verschiedenen Instrumente, aus denen sich dieser Rechtsrahmen zusammensetzt, gut integriert?
- Ist der rechtliche Rahmen angemessen, um eine bestehende Pufferzone im Verhältnis zu den Werten der Stätte zu managen?
- Erleichtert der rechtliche Rahmen ein wirksames Management, oder enthält er Gesetze, Policies und/oder Vorschriften, die das Management be- oder verhindern?
- Gibt es Unstimmigkeiten oder Unterschiede zwischen den kultur- bzw. naturerbespezifischen Vorschriften und Regelungen und jenen anderer Instrumente? Wenn ja, können sich die Bestimmungen und Praktiken in nicht kultur- bzw. naturerbespezifischen Instrumenten negativ auf den Schutz und das Management der Stätte auswirken?
- Sind die rechtlichen Instrumente mit den gewohnheitsrechtlichen Regeln und Praktiken vereinbar und unterstützen sie diese?
- Ist der Rechtsrahmen angemessen, um die Einbeziehung und Beteiligung von Rechteinhaber*innen an der Governance und am Management der Stätte und ihrer Pufferzone(n) zu gewährleisten?
- Welche Aspekte des rechtlichen Rahmens könnten verbessert werden? Welche dieser Aspekte fallen in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen/Manager*innen oder können von ihnen beeinflusst werden?

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 5B

Oft ergeben sich die Herausforderungen aus der Umsetzung der Instrumente und nicht aus den Instrumenten selbst. Dieses Arbeitsblatt hilft Ihnen dabei, zu beurteilen, ob die wichtigsten rechtlichen und gewohnheitsrechtlichen Instrumente für den Schutz und das Management der Stätte und seiner Pufferzone(n) wirksam angewandt und durchgesetzt werden, und zu ermitteln, wo die größten Herausforderungen bei deren Einhaltung liegen. Um Arbeitsblatt 5b auszufüllen, wählen Sie daher die wichtigsten Instrumente (aus den in Arbeitsblatt 5a aufgelisteten) aus, die das Management aus der Perspektive des Kultur- bzw. Naturerbes leiten, und insbesondere diejenigen, die festlegen, welche Nutzungen und Aktivitäten innerhalb der Stätte und seiner Pufferzone(n) erlaubt (oder nicht erlaubt) sind. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Auswahl auch die Instrumente, die dazu beitragen können, die wichtigsten Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken – wie in Tool 2 ermittelt – anzugehen.

Eine wirksame Kontrolle der Nutzung und der Aktivitäten hängt von einer Kombination aus Bewusstseinsbildung, freiwilliger Anwendung von Regeln und Vorschriften, Anreizen und der konsequenten Durchsetzung von Gesetzen und Vorschriften ab. Wenn Regeln und Vorschriften kompliziert oder unklar sind und/oder ihre Umsetzung kostspielig ist, dann werden die Menschen abgeneigt sein, sie einzuhalten. Es gibt viele Möglichkeiten, die Einhaltung von Vorschriften zu fördern – zum Beispiel, indem man sie klar und verständlich formuliert und weithin bekannt macht (auch durch Informationskampagnen oder Programme zur Verhaltensänderung). Auch finanzielle Anreize durch Steuersenkungen, Förderungen und Subventionen können die Einhaltung von Vorschriften fördern.

Wenn die Menschen sich nicht freiwillig an die Regeln halten oder sie nur widerwillig einhalten, brauchen Regierungen und/oder Verantwortliche/Manager*innen entsprechende Mechanismen, um sie durchzusetzen. Es kann besser sein, die Einhaltung von Vorschriften zu fördern, als sich auf die Androhung von Strafverfolgung und Bestrafung zu verlassen. Die Durchsetzung von Regeln und Vorschriften erfordert die Befugnis, illegale Aktivitäten zu überwachen und Strafen zu verhängen.

Arbeitsblatt 5a. Bewertung des rechtlichen Rahmens				
Instrumente	**Name des Instruments**	**Kurzbeschreibung des Instruments**	**Hauptverantwortliche*r Akteur*in für die Durchführung**	**Wichtige Themen/Kommentare**
Internationale Übereinkommen, Empfehlungen und Verträge				
Kultur- bzw. naturerbespezifische Gesetze und Vorschriften für das Management der Stätte und etwaiger Pufferzone(n)				
Andere Gesetze und Vorschriften für das Management der Stätte, seiner Pufferzone(n) und des weiteren Umfelds				
Policies und Strategien				
Gewohnheitsrechtliche Regeln und Praktiken				
Finanzielle Mechanismen, Anreize und negative Anreize				
Instrumente, die sich auf die Beteiligung der Rechteinhaber*innen am Management und am Vorteilsausgleich auswirken				
Analyse und Schlussfolgerungen				
Defizite und Herausforderungen				
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen				

Arbeitsblatt 5b. Bewertung der Einhaltung und Durchsetzung des rechtlichen Rahmens		
Frage	**Antwort/Erläuterung**	**Chancen und Empfehlungen**
Kenntnis und Klarheit der Vorschriften		
1. Sind die Regeln in Bezug auf Handlungen/ Praktiken/Verhaltensweisen, die auf der Stätte und in der/den Pufferzone(n) verboten sind, klar?		
2. Werden diese Regeln denjenigen, die sie einhalten müssen, klar vermittelt (z. B. durch Veröffentlichungen oder Online-Plattformen)? Sind im Falle traditioneller Systeme die gewohnheitsrechtlichen Regeln und Verbote bekannt, werden sie verstanden und beachtet?		
Akzeptanz, Einhaltung und Prävention		
3. Ist ein erheblicher Aufwand (z. B. in administrativer, finanzieller oder technischer Hinsicht) erforderlich, um die Vorschriften und rechtlichen Anforderungen zu erfüllen?		
4. Wenn die Vorschriften und rechtlichen Anforderungen zahlreich und komplex sind, gibt es Mechanismen, die den Menschen helfen, sie zu verstehen? Wurden zum Beispiel Informationen darüber veröffentlicht und weit verbreitet? Gibt es regelmäßige Sensibilisierungsmaßnahmen in Bezug auf illegale Aktivitäten?		
5. Gibt es Anreize (z. B. Steuererleichterungen, Subventionen oder technische und fachliche Unterstützung), um den Menschen zu helfen, die rechtlichen und regulatorischen Anforderungen zu erfüllen?		

Arbeitsblatt 5b. Bewertung der Einhaltung und Durchsetzung des rechtlichen Rahmens		
Frage	**Antwort/Erläuterung**	**Chancen und Empfehlungen**
Akzeptanz, Einhaltung und Prävention		
6. Kann man sich leicht an die zuständigen Behörden wenden, die Vorschriften erlassen oder durchsetzen, um Zweifel darüber zu klären, was erlaubt ist und was nicht?		
7. Helfen lokale Gemeinschaften bei der Einhaltung der Vorschriften und bei Präventionsmaßnahmen?		
Durchsetzungsbefugnisse und Koordinierung zwischen den Akteur*innen		
8. Haben die Verantwortlichen/Manager*innen das rechtliche Mandat, den rechtlichen und gewohnheitsrechtlichen Rahmen ganz oder teilweise durchzusetzen (z. B. durch Verhängung von Sanktionen oder Geldstrafen), oder sind sie dabei auf andere Institutionen oder Akteur*innen angewiesen?		
9. Wenn verschiedene Akteur*innen für die Durchsetzung der Vorschriften und rechtlichen Anforderungen zuständig sind, sind das Mandat und die Zuständigkeit der einzelnen Akteur*innen klar?		
10. Wenn eine Zusammenarbeit zur Durchsetzung von Gesetzen und Vorschriften erforderlich ist, gibt es dann klare Verfahren für die Zusammenarbeit zwischen den Akteur*innen? Werden diese Verfahren beachtet?		

Arbeitsblatt 5b. Bewertung der Einhaltung und Durchsetzung des rechtlichen Rahmens		
Frage	**Antwort/Erläuterung**	**Chancen und Empfehlungen**
Möglichkeit der Durchsetzung		
11. Verfügen die Akteur*innen mit Durchsetzungsbefugnissen über ausreichende Autorität, um ihr Mandat auszuführen? Sind diese Akteur*innen angemessen finanziert? Wenn nicht, ist Korruption ein Problem?		
12. Ist es einfach, die Nichteinhaltung von Vorschriften und illegale Aktivitäten aufzudecken? Gibt es Inspektionen, Kontrollgänge und Überwachungsmethoden? Leisten die lokalen Gemeinschaften einen Beitrag in dieser Hinsicht?		
13. Gibt es ausreichende technische und finanzielle Ressourcen, um die Gesetze angemessen durchzusetzen (d.h. Kontrollgänge und Überwachungsmethoden)?		
Sanktionen		
14. Werden die rechtlichen Verfahren konsequent angewandt, wenn Verstöße oder illegale Aktivitäten aufgedeckt werden? Gibt es ein kohärentes und systematisch angewandtes Strafverfolgungsverfahren, das von den Behörden (einschließlich der Justiz) zur Durchsetzung von Sanktionen eingesetzt wird?		
15. Werden nach der Aufdeckung von Verstößen oder illegalen Aktivitäten systematisch Sanktionen verhängt?		
16. Wie wirksam sind Sanktionen und rechtliche Verfahren als Abschreckung für Wiederholung von Verstößen und Zuwiderhandlungen?		
Analyse und Schlussfolgerungen		
Defizite und Herausforderungen		
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen		

TOOL 6. MANAGEMENTPLANUNGSRAHMEN

Dieses Tool hilft Ihnen, sich einen Überblick über die Effektivität des Planungsrahmens zu verschaffen und zu beurteilen, ob der Managementplan oder ein anderes wichtiges Planungsinstrument geeignet ist, das Management der Stätte zu steuern.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Überprüfen, wie verschiedene Planungsinstrumente – auf verschiedenen organisatorischen Ebenen und geografischen Maßstäben – den Schutz und das Management der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place und seiner Pufferzone(n) beeinflussen.

b) Verstehen, ob die verschiedenen Pläne, die für die Stätte spezifisch sind, in Bezug auf die allgemeinen Planungsinstrumente gut integriert sind.

c) Bewerten der Angemessenheit des Managementplans oder anderer Planungsinstrumente, die für das Management der Stätte verwendet werden.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Die meisten Welterbestätten unterliegen einer Vielzahl von Plänen, vor allem wenn sie große Gebiete umfassen – wie Naturschutzgebiete, Kulturlandschaften oder städtische Siedlungen. Diese Pläne werden in der Regel von verschiedenen Institutionen entwickelt und gelten für unterschiedliche geografische Bereiche, räumliche Maßstäbe und Managementzonen. Sogar auf der Ebene einzelner Stätten kann es eine Vielzahl von Plänen geben, wie z. B. den Managementplan, den Konservierungsplan, den Plan für das Katastrophen-/Risikomanagement oder den Plan für den Umgang mit invasiven Arten. Infolgedessen können sich diese Pläne überschneiden, ohne dass die darin enthaltenen Bestimmungen aufeinander abgestimmt sind. In manchen Situationen können die Bestimmungen eines Plans den Maßnahmen eines anderen Plans widersprechen oder entgegenwirken.

Mit diesem Tool werden die Pläne, die für die Stätte, ihre Pufferzone(n) und ihr weiteres Umfeld gelten, identifiziert und überprüft, und, wie wirksam der Planungsrahmen für den Schutz und das Management der Stätte ist. Unter diesen verschiedenen Plänen spielt der Managementplan für die Stätte eine zentrale Rolle. Beachten Sie, dass dieser Plan bei einigen Stätten eine andere Bezeichnung haben kann (z. B. Erhaltungsplan, Sicherungsplan). Arbeitsblatt 6a befasst sich mit dem Planungsrahmen, der für die Welterbestätte oder für den sonstigen Heritage Place relevant ist.

Das Vorhandensein eines Managementplans oder eines ähnlichen Planungsinstruments ist an sich noch keine Garantie dafür, dass angemessene Planungsprozesse existieren und wirksam sind. So kann der Managementplan beispielsweise veraltet, inhaltlich und qualitativ unzureichend sein oder nicht umgesetzt werden. Arbeitsblatt 6b hilft Ihnen bei der Analyse der Angemessenheit des Managementplans oder eines ähnlichen primären Planungsinstruments in Bezug auf:

- Umfang und Einbindung in den größeren Planungsrahmen.
- Klarheit und Umsetzbarkeit dessen, was innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens und der verfügbaren Ressourcen erreicht werden soll.
- Relevanz der angestrebten Ergebnisse und geplanten Maßnahmen in Bezug auf die Werte der Stätte, die Managementziele und die Faktoren, die die Stätte beeinflussen.
- Wie die Umsetzung des Plans gemonitort und evaluiert werden soll.

Wenn es keinen Managementplan oder ähnliches Planungsinstrument gibt, können Sie Arbeitsblatt 6b nicht ausfüllen. Erörtern Sie stattdessen, warum es keinen Plan gibt, welche Art von Plan benötigt wird und welche Arbeiten erforderlich sind, um einen wirksamen Plan zu entwickeln. Sie können die letzten Zeilen dieses Arbeitsblatts verwenden, um Ihre Schlussfolgerungen und Folgemaßnahmen zu dokumentieren, während Sie den Rest des Arbeitsblatts leer lassen. Bei seriellen Stätten benötigen Sie zusätzlich zum Managementplan auch einen übergreifenden Rahmen für die Managementplanung (manchmal auch als „Strategie" bezeichnet), um das Management aller Bestandteile zu harmonisieren, insbesondere wenn diese Bestandteile in verschiedenen Rechtsgebieten liegen.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 6A

Der Planungsrahmen kann je nach Art und Größe der Welterbestätte oder des Heritage Place sehr unterschiedlich sein. Für ein Einzeldenkmal gibt es beispielsweise wahrscheinlich weniger Pläne als für eine städtische Siedlung oder ein großes Naturschutzgebiet. Dieses Arbeitsblatt sammelt Informationen über den Umfang und die Komplexität des Planungsrahmens und hilft Ihnen zu analysieren, wie verschiedene Pläne den Schutz und das Management der Stätte beeinflussen und unterstützen. Es hilft Ihnen auch, die Hierarchie zwischen den Plänen zu verstehen, auch in Bezug auf ihren Geltungsbereich, Zeitrahmen und rechtlichen Status. Dies ist eine gute Grundlage, um festzustellen, ob der Managementplan oder das Hauptplanungsinstrument gut in den Planungsrahmen integriert ist (was für das Ausfüllen von Arbeitsblatt 6b relevant ist).

Arbeitsblatt 6a ist ähnlich aufgebaut wie Arbeitsblatt 5a (Rechtlicher, regulatorischer und gewohnheitsrechtlicher Rahmen). Im Allgemeinen ist der Planungsrahmen weniger umfangreich als der rechtliche Rahmen, d. h. die Pläne auf Provinz-, Regional- und Kommunalebene werden wahrscheinlich im Mittelpunkt Ihrer Analyse stehen – siehe Abbildung 3.2 für einen typischen Planungsrahmen. Auch wenn das Arbeitsblatt verlangt, dass Sie sich auf Pläne konzentrieren, die das Management der Stätte leiten oder tiefgreifend beeinflussen, sollten Sie weiterreichende Pläne nicht ausschließen, da einige von ihnen Elemente enthalten können, die sich erheblich auf die Stätte auswirken könnten (z. B. der Bau eines Flughafens oder sonstiger wichtiger Infrastruktur).

Ziehen Sie für jeden Plan in der letzten Spalte („Hauptpunkte/Bemerkungen") eine kurze Schlussfolgerung: i) Wie beeinflusst dieser Plan den Schutz und das Management der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place? ii) Wie bezieht sich oder wirkt dieser Plan auf den Managementplan für die Stätte und ihre Pufferzone(n); und iii) Welche Fragen ergeben sich aus dem Inhalt und der Umsetzung des Plans? Anhand der nachstehenden Reflexionsfragen sollten Sie in den letzten drei Zeilen des Arbeitsblatts allgemeine Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des Planungsrahmens ziehen und die erforderlichen Folgemaßnahmen ermitteln. Bei der Ausarbeitung Ihrer Schlussfolgerungen ist es wichtig, die Verbindungen zwischen dem Managementplan oder dem primären Planungsinstrument für die Stätte und den anderen Plänen im Detail zu betrachten.

Reflexionsfragen:

- Ist klar, welches das wichtigste Planungsinstrument ist, das das Management der Stätte leitet? Handelt es sich um einen Managementplan (oder hat es einen gleichwertigen Titel)?
- Ist der Managementplan gut in die anderen Planungsinstrumente integriert, die Einfluss auf das Management der Stätte haben (einschließlich Pläne mit einem breiten territorialen Geltungsbereich, wie ein Flächennutzungsplan, ein regionaler Tourismusplan oder ein Masterplan)?
- Wenn es Widersprüche zwischen den Bestimmungen des Managementplans und denen anderer Pläne gibt, ist es dann klar, dass die Bestimmungen des Managementplans Vorrang haben sollten?
- Ist der allgemeine Planungsrahmen angemessen, um die Stätte effektiv zu managen?
- Ist der Planungsrahmen angemessen, um die bestehende(n) Pufferzone(n) wirksam zu managen?
- Welche Aspekte des Planungsrahmens könnten verbessert werden? Welche dieser Aspekte fallen in den Zuständigkeitsbereich der für die Stätte zuständigen Verantwortlichen/Manager*innen oder können von ihnen beeinflusst werden?

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 6B

Dieses Arbeitsblatt prüft die Angemessenheit des Managementplans für die Stätte und ihre Pufferzone(n). Grundsätzlich sollte der Managementplan das wichtigste Planungsinstrument sein, das das Management einer Welterbestätte oder eines anderen Heritage Place leitet. Manchmal kann der Managementplan auch eine andere Bezeichnung haben (z. B. Erhaltungsplan, Sicherungsplan).

Der Managementplan sollte auf der Grundlage umfassender Managementplanungsprozesse erstellt werden. Der Kontext und das Wesen von Managementplänen können je nach Art der Stätte sehr unterschiedlich sein. Der Managementplan hängt auch von den Merkmalen des Managementsystems der Stätte ab. In einigen Fällen gibt es einen formalen, von einer zuständigen Behörde genehmigten Managementplan, in anderen Fällen ist der Plan vielleicht weniger formal und dient als Leitfaden. Stätten mit traditionellen Managementsystemen haben oft keine verschriftlichten Managementpläne, sondern können über alternative Planungsinstrumente und/oder -prozesse verfügen. Managementpläne sind für Welterbestätten zwar nicht zwingend vorgeschrieben, aber sie sind (oder sollten) ein wesentliches Element jedes wirksamen Managementsystems sein.

Arbeitsblatt 6b ist als Fragebogen aufgebaut, der Ihnen helfen soll, die Angemessenheit des Managementplans zu bewerten. Der Schwerpunkt des Arbeitsblatts liegt daher auf der Struktur, der Darstellung und dem Inhalt des Plans. Fragen im Zusammenhang mit der Angemessenheit der Managementplanungsprozesse werden in Tool 8 („Managementprozesse“) ausführlicher analysiert. Mit Hilfe von Tool 9 („Umsetzung von Managementmaßnahmen“) können Sie dann beurteilen, ob der Plan wirksam umgesetzt wird. Gibt es keinen Managementplan oder ein gleichwertiges Planungsinstrument, sind die Tools 8 und 9 wahrscheinlich nur begrenzt einsetzbar.

Arbeitsblatt 6a. Bewertung des Managementplanungsrahmens							
Name des Plans	**Territorialer Geltungsbereich des Plans**	**Grad der Genehmigung***	**Jahr der Fertigstellung des Instruments oder der letzten Evaluierung**	**Jahr des Beginns der Umsetzung**	**Angegebenes Jahr für den Abschluss der Umsetzung oder der nächsten Evaluierung**	**Kurze Beschreibung des Plans**	**Wichtigste Themen/Bemerkungen**

* A = Plan hat Gesetzeskraft
B = der Plan wurde von der Regierung genehmigt, ist aber kein Rechtsinstrument
C = der Plan wurde genehmigt, aber von der Regierung nicht als offizielles Instrument anerkannt
D = der Plan wurde fertiggestellt, aber nicht formell genehmigt oder wird nicht umgesetzt
E = der Plan ist ein Entwurf
F = der Plan ist offiziell abgelaufen, wird aber noch verwendet

Analyse und Schlussfolgerungen	
Defizite und Herausforderungen	
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen	

Arbeitsblatt 6b. Bewertung des primären Planungsinstruments

Name des bewerteten Planungsinstruments

Frage	Antwort	Chancen und Empfehlungen
Gesetzliche, statutarische und sonstige Anforderungen		
1. Ist der Plan eine gesetzliche oder satzungsmäßige Vorgabe?		
2. Ist der Zeitrahmen/die Laufzeit des Plans durch Rechtsvorschriften oder andere rechtliche Instrumente vorgeschrieben? Wenn nicht, wie wird der Zeitrahmen festgelegt? Ist der Zeitrahmen angemessen?		
3. Sind die für die Ausarbeitung und Umsetzung des Plans zuständigen Akteur*innen in den Rechtsvorschriften oder anderen gesetzlichen Bestimmungen eindeutig festgelegt? Wenn nicht, ist klar, wer für die Entwicklung des Plans verantwortlich ist und wie? Welche Auswirkungen hat dies auf die Vorbereitung, den Inhalt und die Umsetzung des Plans?		
4. Sind in dem Plan partizipative Prozesse vorgesehen? Ist die Anhörung der Öffentlichkeit, einschließlich der öffentlichen Ausstellung des Planentwurfs, eine rechtliche Verpflichtung?		
5. Ist das Genehmigungsverfahren klar, einschließlich der Frage, wer beteiligt werden muss? Ist dieses Verfahren relativ einfach oder ist es komplex und zeitaufwändig, was die Umsetzung des Plans verzögern könnte?		

Arbeitsblatt 6b. Bewertung des primären Planungsinstruments		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Planungskontext und Integration mit anderen Planungsinstrumente		
6. Stehen für die Ausarbeitung des Plans spezifische Finanzmittel zur Verfügung, oder ist die Ausarbeitung des Plans von einer gesonderten Finanzierung abhängig (z. B. durch Zuwendungen)?		
7. Sind der Zweck und der Geltungsbereich des Plans in Bezug auf den allgemeinen Planungsrahmen klar definiert? Erkennt der Plan die Anforderungen des Welterbes angemessen an und berücksichtigt er sie (z. B. Erhaltung des OUV)?		
8. Ist der Plan mit anderen Planungsinstrumenten abgestimmt und integriert, die Einfluss auf das Management der Welterbestätte oder des Heritage Place haben?		
9. Wurde der Plan im Rahmen eines Mitgestaltungsprozesses entwickelt (d. h. wurden alle für die Umsetzung Verantwortlichen/Manager*innen einbezogen)?		
10. Wurden die Rechteinhaber*innen und die wichtigsten Interessengruppen in die Entwicklung des Plans einbezogen? Wurden ihre Beiträge in den Plan aufgenommen?		
Präsentation und Inhalt des Plans		
11. Ist der Plan in der/den Landessprache(n) verfügbar? Ist er für Rechteinhaber*innen, Interessenvertreter*innen und die breite Öffentlichkeit leicht zugänglich?		
12. Ist der Plan gut dargestellt und in einfacher und klarer Sprache verfasst? Ist der Plan einfach für diejenigen zu verstehen, die sie umsetzen müssen (d.h. Facharbeiter*innen, technische Spezialist*innen und leitende Verwaltungsbedienstete gleichermaßen)?		

Arbeitsblatt 6b. Bewertung des primären Planungsinstruments		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Präsentation und Inhalt des Plans		
13. Respektiert der Plan die Sitten und Gebräuche der Rechtsinhaber*innen, die den Schutz und die Erhaltung der Stätte und ihrer Pufferzone(n) unterstützen, und steht er mit ihnen im Einklang?		
14. Stützt sich der Plan auf eine angemessene und sachdienliche Informationsgrundlage, gegebenenfalls einschließlich traditionellen Wissens?		
15. Gibt der Inhalt des Plans eine klare Richtung für das Gesamtmanagement der Stätte vor? Ist der Inhalt des Plans klar, wenn er von mehreren Verantwortlichen/Manager*innen umgesetzt werden soll?		
16. Sind die Werte und Managementziele der Stätte oder des Heritage Place in dem Plan eindeutig festgelegt? Sind sie mit gewünschten Ergebnissen und bestimmten Zeitrahmen verbunden?		
17. Legt der Plan die gewünschten Ergebnisse für das Management der Stätte fest, oder nur Maßnahmen?		
18. Legt der Plan die gewünschten Ergebnisse in Bezug auf nachhaltige Entwicklung und Benefits für die Rechteinhaber*innen und die lokalen Gemeinschaften fest? Steht eines dieser angestrebten Ergebnisse in Konflikt mit dem Schutz der Werte der Stätte oder untergräbt es diesen?		

Arbeitsblatt 6b: Bewertung des primären Planungsinstruments		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Präsentation und Inhalt des Plans		
19. Enthält der Plan Informationen über die Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken? Beziehen sich die gewünschten Ergebnisse und die festgelegten Managementmaßnahmen eindeutig auf diese Faktoren?		
20. Reagieren die angestrebten Ergebnisse und die im Plan festgelegten Managementmaßnahmen angemessen auf die wichtigsten und dringendsten Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken?		
Ressourcen, Engagement und Umsetzungskapazitäten		
21. Ist der politische und institutionelle Wille zur Umsetzung des Plans vorhanden? Ist dies der Fall, wenn es sich bei dem Plan nicht um ein rechtliches Instrument handelt? Ist dies der Fall, wenn der Plan von verschiedenen Verantwortlichen/Manager*innen umgesetzt werden soll?		
22. Enthält der Plan ein genau definiertes Maßnahmenprogramm? Sind für jede Maßnahme ein Zeitrahmen und eine Priorität festgelegt, eine Finanzierung zugewiesen und die Zuständigkeit für die Umsetzung klar bestimmt?		
23. Ist das Maßnahmenprogramm im Hinblick auf den Zeitrahmen sowie die personellen und finanziellen Kapazitäten realistisch? Kann das Maßnahmenprogramm leicht in jährliche (oder mehrjährige) Arbeitspläne umgesetzt werden?		

Arbeitsblatt 6b: Bewertung des primären Planungsinstruments		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Monitoring und Überprüfung		
24. Sieht der Plan ein Verfahren zum Monitoring und zur Überprüfung während der Laufzeit des Plans vor?		
25. Enthält der Plan Indikatoren oder andere Möglichkeiten, um zu bewerten, wie die gewünschten Ergebnisse erreicht werden, oder basiert er nur auf einer Liste von durchgeführten Maßnahmen und produzierten Ergebnissen?		
26. Sieht der Plan vor, dass vor der Überarbeitung oder Erstellung eines neuen Plans eine Evaluierung vorgenommen werden muss? Ist dies eine gesetzliche Vorschrift? Falls eine abschließende Evaluierung erforderlich ist, sind die erforderliche Zeit und die erforderlichen Ressourcen im aktuellen Plan berücksichtigt worden?		
27. Lässt der Managementzyklus genügend Zeit, um einen neuen Plan zu entwickeln und zu genehmigen, bevor der Zeitrahmen des vorherigen Plans abläuft?		
Analyse und Schlussfolgerungen		
Defizite und Herausforderungen		
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen		

TOOL 7.
BEDARF UND INPUTS

Mit diesem Tool wird bewertet, ob die derzeitigen personellen, finanziellen, materiellen und technologischen Ressourcen für ein effektives Management der Stätte ausreichen.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Verstehen, ob eine umfassende Bedarfsermittlung durchgeführt wurde, um die für ein effektives Management der Stätte erforderlichen **Inputs** zu ermitteln – und um eine Vergleichsgröße zur Bewertung des Bedarfs im Vergleich zu den aktuellen Ressourcen zu erstellen.

b) Bewerten der vorhandenen personellen Kapazitäten und Kompetenzen im Vergleich zum Bedarf.

c) Bewerten des derzeitigen Finanzierungsniveaus im Vergleich zum Bedarf und der Sicherheit dieser Finanzierung.

d) Bewerten der Angemessenheit von Infrastruktur, Ausrüstung, Ausstattung und Informationssystemen im Vergleich zum Bedarf.

e) Bewerten der Frage, ob genügend Ressourcen für ein wirksames Management der Stätte zur Verfügung stehen und ob diese Ressourcen so effizient wie möglich eingesetzt werden.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Inputs (oder Ressourcen) sind der „Treibstoff" für das Managementsystem einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place. Um die Angemessenheit der vorhandenen Ressourcen - personelle Kapazitäten, Finanzierung, Ausstattung, Ausrüstung und Informationssysteme - zu beurteilen, müssen Sie Folgendes kennen:

- den Umfang der erforderlichen Ressourcen;
- den Umfang, in dem diese Mittel zur Verfügung stehen; und
- ob die vorhandenen Ressourcen auf die effektivste und effizienteste Weise genutzt werden.

Der Umfang, die Angemessenheit und die Beständigkeit der verfügbaren Ressourcen haben einen erheblichen Einfluss auf die Fähigkeit, die Stätte und die bestehende(n) Pufferzone(n) wirksam zu managen. Allerdings sind nicht alle Probleme auf einen Mangel an ausreichenden Ressourcen zurückzuführen – sie können auch mit der Art und Weise zusammenhängen, wie die Ressourcen im Vergleich zum Managementbedarf zugewiesen werden, oder mit der Qualität der Ressourcen. So kann beispielsweise die Anzahl der Mitarbeiter*innen insgesamt angemessen sein, aber die Mitarbeiter*innen verfügen möglicherweise nicht über die richtigen Kompetenzen und/oder es fehlt ihnen an institutioneller Unterstützung, um einige der vorhandenen Kompetenzen anzuwenden.

Bei Tool 7 müssen Sie die Verfügbarkeit und Angemessenheit der Ressourcen im gesamten Managementsystem der Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place prüfen. Wie Sie dieses Tool und die zugehörigen Arbeitsblätter verwenden, hängt daher von der Komplexität der Governance-Vorkehrungen für die Stätte und von der Anzahl der beteiligten Verantwortlichen/Manager*innen ab. Die für das Arbeitsblatt 4a durchgeführten Arbeiten zur Ermittlung der Verantwortlichen/Manager*innen bilden eine gute Grundlage für die Anwendung von Tool 7. Wenn

mehrere Verantwortliche/Manager*innen für die Stätte und die vorhandene(n) Pufferzone(n) zuständig sind, kann es am besten sein, erstens die für jede*n Verantwortliche*n/Manager*in verfügbaren Ressourcen zu verstehen und zweitens alle verfügbaren Ressourcen zusammenzustellen und zu bewerten. Das heißt, Sie müssen sowohl die Angemessenheit der Ressourcen für jede*n Verantwortliche*n/ Manager*in als auch für das gesamte Managementsystem bewerten. Diese kollektive Betrachtung ist wichtig, da in manchen Situationen Ressourcenmängel, die für eine*n Verantwortliche*n/Manager*in festgestellt wurden, durch eine bessere Nutzung der Ressourcen anderer Verantwortlicher/Manager*innen ausgeglichen werden können.

Um zur Gänze zu verstehen, ob die den einzelnen Verantwortlichen/Manager*innen zur Verfügung stehenden Ressourcen angemessen sind oder nicht, müssen Sie außerdem eruieren, wie viele Ressourcen für die effektive Wahrnehmung ihrer Aufgaben notwendig sind. Dies ist keine einfache Aufgabe: Sie erfordert eine so genannte „Bedarfsanalyse", um einen Referenzrahmen festzulegen, mit der die verfügbaren Ressourcen verglichen werden können.

Der Ressourcenbedarf jeder*s einzelnen sowie der Gesamtheit der Verantwortlichen/Manager*innen kann im Laufe der Zeit schwanken, je nach dem Erhaltungszustand der Stätte und den Faktoren, die sich auf sie auswirken. Eine Welterbestätte ohne größere Gefährdungen kann mit einem bestimmten Maß an Ressourcen auskommen, aber wenn diese Gefährdungen zunehmen, werden mehr Ressourcen benötigt. Auch saisonal können unterschiedlich viele Mittel erforderlich sein, zum Beispiel in Zeiten hoher Besucher*innenzahlen.

Um den Ressourcen bedarf zu verstehen, müssen Sie sich auf die Analyse und die Ergebnisse der vorherigen Tools stützen. Wenn Sie beispielsweise in Tool 1 zu dem Schluss gekommen sind, dass eine bestimmte Kategorie von Werten nicht ausreichend anerkannt und dokumentiert wird, kann dies bedeuten, dass die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen nicht gut auf die Werte der Stätte abgestimmt sind oder dass keine Ressourcen für den Schutz dieser Werte bereitgestellt werden. Wenn Sie in Tool 2 Faktoren identifiziert haben, die sich negativ auf einige Attribute auswirken, und diese Auswirkungen derzeit nicht (oder nur unzureichend) berücksichtigt werden, dann sind möglicherweise mehr Ressourcen erforderlich, oder die vorhandenen Ressourcen müssen neu priorisiert und zugewiesen werden.

Eine Schätzung der benötigten Ressourcen sollte sich auch auf die Planungsprozesse stützen und darauf, was im aktuellen und/oder nächsten Managementzyklus erreicht werden soll. Aus diesem Grund wird Tool 7 unmittelbar nach der Analyse des Managementplanungsrahmens in Tool 6 eingesetzt.

Aus diesen Gründen besteht Tool 7 aus drei Arbeitsblättern:

- **Arbeitsblatt 7a** untersucht die Personalkapazitäten;
- **Arbeitsblatt 7b** bewertet die finanziellen Ressourcen;
- **Arbeitsblatt 7c** prüft die Angemessenheit der materiellen Ressourcen (Infrastruktur, Ausstattung und Ausrüstung) und der Informationssysteme.

Obwohl die Arbeitsblätter auf den ersten Blick einfach auszufüllen sind, können sie eine Herausforderung sein – vor allem, wenn zuvor keine detaillierte Bedarfsanalyse durchgeführt wurde.

Wenn Sie mit einer Welterbestätte mit komplexen Governance-Vorkehrungen arbeiten, an denen viele Verantwortliche/Manager*innen beteiligt sind, müssen Sie zunächst prüfen, ob Sie über ausreichende Informationen verfügen, um die Arbeitsblätter zu diesem Tool für jede*n der Verantwortlichen/Manager*innen auszufüllen, die Sie in Arbeitsblatt 4a ermittelt haben. Ist dies nicht der Fall, füllen Sie die Arbeitsblätter nur in Bezug auf die Verantwortlichen/Manager*innen mit den wichtigsten Aufgaben und Zuständigkeiten aus.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 7A

Dieses Arbeitsblatt befasst sich mit den vorhandenen Personalkapazitäten in Form von Personalbestand und -zusammensetzung sowie den vorhandenen Kompetenzen im Verhältnis zu jenen, die für das Management der Stätte erforderlich sind. Beachten Sie, dass der Begriff „Personal" hier in einem weiten Sinne verwendet wird und z. B. auch Auftragnehmer*innen und traditionelle Hüter*innen umfassen kann. Berücksichtigen Sie alle Arten von Personal: Festangestellte und Zeitarbeiter*innen, Saisonkräfte und Freiwillige. Sie sollten auch Mitarbeitende berücksichtigen, die ausschließlich mit dem Management der Stätte oder eines sonstigen Heritage Place befasst sind, sowie Personen, die nur einen Teil ihrer Arbeitszeit dafür aufwenden.

Die Anzahl der Mitarbeitenden kann je nach Größe und Komplexität der Welterbestätte stark variieren. Folglich ist es am besten, die Zusammensetzung des Personals im Hinblick auf breit gefächertes Fachwissen (z. B. Archäolog*innen, Biolog*innen, Architekt*innen, Ranger*innen) zu analysieren, anstatt notwendigerweise einzelne Mitarbeiterpositionen aufzulisten. Berücksichtigen Sie auch den Standort des Personals; in manchen Situationen kann das Personal, das zum Management der Stätte beiträgt, entweder vor Ort oder an einem anderen Ort tätig sein.

Um zu beurteilen, ob Anzahl und Zusammensetzung des Personals angemessen sind, sollten Sie sich über den Umfang der anfallenden Arbeit im Klaren sein und dementsprechend die Anzahl der benötigten Personalstellen ermitteln. Wenn Sie z. B. geschätzt haben, dass Sie fünf Architekt*innen benötigen, um die Stätte effektiv zu verwalten, aber feststellen, dass es nur vier solcher Stellen gibt, dann besteht ein Mangel an personellen Kapazitäten. Oder Sie haben zwar fünf Stellen besetzt, aber nur zwei Mitarbeitende arbeiten in Vollzeit und drei in Teilzeit. Ohne einen solchen Vergleichsmaßstab ist es schwierig herauszufinden, ob die vorhandenen Personalkapazitäten ausreichend sind.

Die Bewertung der Anzahl und der Zusammensetzung der Mitarbeitenden sollte relativ einfach sein. Die Bewertung, ob die Mitarbeitenden über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um ihre Aufgaben zu erfüllen, ist schwieriger und beinhaltet ein gewisses Maß an Subjektivität. Mit dem Arbeitsblatt können Sie anhand eines vorgeschlagenen Punktesystems feststellen, ob die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden ausreichend sind oder nicht. Eine detailliertere Bewertung der Kompetenzen der Mitarbeitenden kann mit anderen Tools vorgenommen werden (siehe Kasten 5.5).

Verwenden Sie die unten vorgeschlagenen Reflexionsfragen, um Schlussfolgerungen zu ziehen und zu ermitteln, welche Folgemaßnahmen erforderlich sein könnten. Die Fragen können für Folgendes verwendet werden:

- Eine*n einzige*n Verantwortliche*n/Manager*in, wenn es beispielsweise eine spezielle Managementstelle gibt, die für die meisten Aspekte des Managements der Stätte und der bestehenden Pufferzone(n) verantwortlich ist.

- Verschiedene Verantwortliche/Manager*innen, z. B. wenn es mehrere Verantwortliche/Manager*innen gibt, für die Sie jeweils eine Bewertung durchführen.

- Das gesamte oder kollektive Managementsystem, um einen Überblick über die vorhandenen und erforderlichen Ressourcen für alle Verantwortlichen/Manager*innen mit Zuständigkeit für die Stätte und die Pufferzone(n) zu schaffen.

Reflexionsfragen:

- Ist die Personalausstattung ausreichend, um die Welterbestätte und die bestehende(n) Pufferzone(n) wirksam zu managen? Wenn nicht, wo liegen die größten Defizite und was sind die Gründe für diese Defizite?
- Wie können die festgestellten Defizite behoben werden? Können einige der Defizite durch eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen/Manager*innen oder durch eine stärkere Einbindung der Rechteinhaber*innen in das Management der Stätte behoben werden?
- Ist das Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Berufsgruppen angemessen, um die Stätte zu managen?
- Stehen die Kompetenzen des Personals in einem angemessenen Verhältnis zu den Werten der Stätte?
- Verfügen die Mitarbeitenden über die erforderlichen Kompetenzen, um ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu erfüllen? Sind diese Kompetenzen auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Managements abgestimmt? Wenn nicht, welche Arten des Capacity Buildings sind erforderlich?
- Wenn bestimmte Kompetenzen nur von Zeit zu Zeit benötigt werden, werden dann Zeitarbeitskräfte und/oder externe Berater*innen eingestellt oder beauftragt, um diesen Bedarf zu decken?
- Wird die Arbeitszeit des Personals für die in Arbeitsblatt 2 („Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken“) genannten Managementmaßnahmen mit der höchsten Priorität verwendet?

Kasten 5.5. Bewertung der Kompetenzen und Ermittlung des vorrangigen Bedarfs für den Kapazitätsaufbau

Welche Anhaltspunkte gibt es, um festzustellen, ob das Personal einer Welterbestätte oder eines anderen Heritage Place über die notwendigen Kompetenzen verfügt, um seine Aufgaben angemessen zu erfüllen? Auch wenn der Bedarf weitgehend von den Werten, dem Umfang und der Komplexität der Stätte abhängt, ist es wichtig, dass die mit der Planung und Umsetzung von Managementmaßnahmen betrauten Fachleute über die Fähigkeiten, das Wissen und die Einstellung verfügen, um ihre Arbeit im Einklang mit den geltenden Standards und bewährten Verfahren auszuführen.

Zwei sich ergänzende Veröffentlichungen bieten Verantwortlichen/Manager*innen eine Anleitung zur Ermittlung der Kompetenzen und des Bedarfs der einzelnen Fachkräfte und der gesamten Organisation:

- The *Global Register of Competences for Protected Area Practitioners* (Appleton, 2016). Das von der IUCN herausgegebene Register enthält über 300 für das Schutzgebietsmanagement relevante Kompetenzen. Die Kompetenzen sind in vier Berufsebenen eingeteilt (Führungskraft, leitende*r Angestellte*r, mittlere*r Angestellte*r/technische*r Spezialist*in, Facharbeiter*in) und in 15 funktionale Kategorien eingeteilt, die Organisationsmanagement, angewandtes Schutzgebietsmanagement und allgemeine arbeitsbezogene Fähigkeiten abdecken.
- The *Competence Framework for Cultural Heritage Management: A Guide to the Essential Skills and Knowledge for Heritage Practitioners* (UNESCO-Büro Bangkok, 2021). Dieser Rahmen, der auf dem IUCN-Register basiert, bietet Maßstäbe für die berufliche Praxis im Bereich des kulturellen Erbes. Er definiert vier Hauptgruppen von Kompetenzen: Kernkompetenzen, Managementkompetenzen, persönliche Kompetenzen und spezialisierte technische Kompetenzen. Diese vier Gruppen werden weiter in mehrere Fachkompetenzen unterteilt.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 7B

Selbst in relativ wohlhabenden Ländern werden die meisten Verantwortlichen/Manager*innen von Welterbestätten argumentieren, dass die vorhandenen finanziellen Mittel nicht ausreichen, um ihren Auftrag und ihre Verantwortung wirksam zu erfüllen. Daher besteht der Hauptzweck dieses Arbeitsblatts darin, zu beurteilen, i) ob das Budget für die Durchführung von Managementmaßnahmen mit hoher Priorität ausreicht und, ii) ob die vorhandenen finanziellen Mittel wirksam eingesetzt werden. Das Arbeitsblatt zielt nicht darauf ab, das ideale oder „perfekte" Finanzierungsniveau zu ermitteln, sondern eine realistische Einschätzung der für ein angemessenes und wirksames Management der Stätte oder eines sonstigen Heritage Place verfügbaren Mittel vorzunehmen.

Bei Stätten, die von einer*m einzigen (oder einer*m Haupt-)Verantwortlichen/Manager*innen gemanagt werden – und mit einem speziellen Budget, das ausschließlich oder hauptsächlich für das Management der Stätte bestimmt ist – sollte das Ausfüllen dieses Arbeitsblatts einfach sein. In den meisten Fällen ist das Management von Welterbestätten jedoch von einer Vielzahl von Finanzierungsquellen abhängig, die von mehreren Verantwortlichen/Manager*innen genutzt werden (die in Arbeitsblatt 4a ermittelt und analysiert werden). Das bedeutet, dass jede*r Verantwortliche/Manager*in das Arbeitsblatt einzeln ausfüllen muss, bevor alle Verantwortlichen/Manager*innen gemeinsam eine Analyse und Bewertung der finanziellen Ressourcen für das gesamte Managementsystem vornehmen.

Für Arbeitsblatt 7b sind die Daten über die Finanzierung am nützlichsten, wenn sie nach dem Bedarf des Managements und nicht nach Ausgabenarten kategorisiert sind, da dies einen Hinweis auf die Richtungen und Prioritäten des Managements gibt. Es kann jedoch schwierig sein, an solche Finanzinformationen heranzukommen. In diesem Fall können Sie die Bewertung auf der Grundlage von Ausgabenkategorien vornehmen. Die im Managementplan und im jährlichen (oder mehrjährigen) Arbeitsplan oder in den operativen Plänen enthaltenen Informationen werden Ihnen helfen, den Finanzierungsbedarf mit den tatsächlichen Budgets zu vergleichen. Achten Sie beim Ausfüllen des Arbeitsblatts auf den Zeitraum, der von den verschiedenen Haushaltsposten abgedeckt wird, da dieser je nach Ausgabenkategorie unterschiedlich sein kann.

Es kann eine Herausforderung sein, das Arbeitsblatt 7b beim ersten Mal vollständig auszufüllen. Sie sollten sich jedoch nicht entmutigen lassen, wenn Sie zunächst nur bestimmte Abschnitte ausfüllen können. Es handelt sich um ein Arbeitsblatt, das regelmäßig, z. B. jährlich, verwendet werden kann (siehe Abschnitt 2.5 über die Verwendung des Toolkits). Wenn Sie das Arbeitsblatt 7b über mehrere Jahre hinweg ausfüllen, können Sie sich ein umfassenderes Bild von der finanziellen Situation der Stätte machen. Sie können auch wertvolle Einblicke gewinnen, wie z. B. langfristige Trends bei den Haushaltszuweisungen und den tatsächlichen Ausgaben – vor allem, wenn Sie diese mit dem Erreichen der gewünschten Ergebnisse vergleichen.

Wenn Sie das Ausfüllen dieses Arbeitsblatts als zu schwierig empfinden (z. B. weil es weder einen Managementplan noch jährliche Arbeitspläne speziell für das Management der Stätte gibt), dann nutzen Sie die Reflexionsfragen, um die Gründe dafür zu ermitteln, einschließlich der Schwierigkeiten, genaue Informationen über die finanzielle Ausstattung und die Ausgaben zu erhalten. Sie können dann allgemeine Schlussfolgerungen über die Angemessenheit der vorhandenen finanziellen Ressourcen ziehen, die auf der beruflichen Erfahrung der an der Bewertung Beteiligten basieren.

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass einige Verantwortliche/Manager*innen nicht in der Lage und manchmal auch nicht gewillt sind, Informationen über finanzielle Ressourcen weiterzugeben. Dafür kann es viele Gründe geben. Einer davon ist, dass die Institution möglicherweise ein Mandat hat, das ein größeres Gebiet als die Welterbestätte abdeckt, so dass es schwierig ist, genau zu berechnen, welche Mittel speziell für das Management der Stätte an sich bereitgestellt werden.

Die Teilnehmenden sollten ermutigt werden, nur die Informationen preiszugeben, die sie mit den anderen an der Beurteilung Beteiligten teilen möchten. Denken Sie daran, dass das Ausfüllen dieser Arbeitsblätter nicht als technische Übung betrachtet werden sollte, sondern vielmehr als eine Gelegenheit, Aspekte des Managementsystems der Stätte zu verbessern. Wenn die Ressourcen knapp sind, kann die Suche nach Möglichkeiten, die Anstrengungen zu bündeln und alternative Finanzierungsquellen zu erschließen, einen bedeutenden und positiven Effekt haben.

Reflexionsfragen:

- Gibt es eine detaillierte Bedarfsanalyse der finanziellen Ressourcen, die für das effektive Management der Stätte erforderlich sind - als Ganzes und in Bezug auf jede*n beteiligte*n Verantwortliche*n? Wenn ja, basiert diese Bewertung auf einem gründlichen Verständnis des aktuellen und zukünftigen Managementbedarfs und ist sie mit den in Arbeitsblatt 2 identifizierten Managementmaßnahmen von hoher Priorität verknüpft? Wenn nein, warum nicht, und ist es möglich, eine solche Bedarfsanalyse durchzuführen?
- Erfassen Sie systematisch Informationen über die vorhandenen finanziellen Ressourcen, die es Ihnen ermöglichen, Veränderungen in der Verfügbarkeit der Ressourcen im Laufe der Zeit zu monitoren? Sind Sie in der Lage zu monitoren, wie sich die Verwendung der Finanzmittel aufgliedert in: i) Personalkosten; ii) routinemäßige Managementtätigkeiten oder -maßnahmen; iii) projektbezogene Managementtätigkeiten oder -maßnahmen und iv) Notfallmaßnahmen?
- Sind Sie auf der Grundlage der verfügbaren Informationen und Ihrer beruflichen Erfahrung der Ansicht, dass die vorhandenen Finanzmittel ausreichen, um die wichtigsten Management-anforderungen zu erfüllen? Wenn nicht, wo bestehen die größten Finanzierungslücken?
- Sind die bestehenden Finanzierungsquellen gesichert und werden sie es voraussichtlich auch in absehbarer Zukunft bleiben? Wenn nicht, wie wirkt sich dies auf die Fähigkeit aus, laufende und künftige Managementmaßnahmen und -erfordernisse zu planen?
- Gibt es Bemühungen, über die bewährten Finanzierungsquellen hinaus Mittel zu mobilisieren oder zu beschaffen?
- Werden die finanziellen Ressourcen entsprechend den festgelegten Prioritäten des Managements und als Reaktion auf die kritischen Faktoren, die sich auf die Attribute der Stätte auswirken, zugewiesen?

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 7C

Arbeitsblatt 7c hilft Ihnen, die Angemessenheit der Ressourcen in Bezug auf Infrastruktur, Ausstattung, Ausrüstung und Informationssysteme zu bewerten. Diese Arten von Ressourcen können leicht übersehen werden, sind aber von grundlegender Bedeutung, damit die Mitarbeitenden ihre Arbeit gut erledigen können. Dieses Arbeitsblatt ist in Form eines Fragebogens aufgebaut und enthält eine Reihe von Fragen, die Ihnen helfen sollen, ein allgemeines Verständnis i) der Verfügbarkeit dieser Ressourcen und ii) ihrer Nutzung zur Unterstützung des Managements der Stätte zu gewinnen.

Durch den verstärkten Einsatz von sich ständig weiterentwickelnden Technologien ist das Informationsmanagement zu einem wichtigen Instrument für die Unterstützung von Planung, Entscheidungsfindung und Monitoring geworden. Moderne Technologien erleichtern die Sammlung von und den Zugang zu hochwertigen Daten und großen Informationsmengen. Solche Informationen können leicht zwischen Verantwortlichen/Manager*innen und ggf. mit den entsprechenden Rechteinhaber*innen und Stakeholdern ausgetauscht werden. Wenn die personellen und finanziellen Ressourcen begrenzt sind, können Informationssysteme bei der Durchführung von Aufgaben helfen und den Zugang zu Informationen und Kenntnissen ermöglichen, die ansonsten nur schwer und kostspielig zu erheben und abzurufen wären. Das Sammeln von Daten, Informationen und Wissen sollte nicht als Selbstzweck betrachtet werden, weshalb Informationssysteme so konzipiert werden müssen, dass sie auch Beschränkungen berücksichtigen - wie etwa die personellen Kapazitäten für ihre Bedienung und die Gewährleistung einer sicheren Speicherung und regelmäßigen Sicherung. Daher sollten Sie beim Ausfüllen von Arbeitsblatt 7c über die Beziehungen zwischen der Nutzung aller verschiedenen Arten von Ressourcen, die identifiziert und analysiert wurden, nachdenken.

Arbeitsblatt 7a. Bewertung der Personalkapazitäten						
Personalkategorie	**Erforderliche Anzahl von Mitarbeitenden**	**Derzeitige Zahl der Mitarbeitenden**	**Prozentualer Anteil der Zeit, die für Management der Stätte aufgewandt wird**	**Erforderliche Hauptkompetenzen**	**Niveau der Kompetenzen**	**Kommentare/Erläuterungen**
* Sehr gut: mehr als 75% der Mitarbeitenden verfügen zumindest über grundlegende bis mittlere Kompetenzen zur Durchführung der erforderlichen Tätigkeiten Gut: 75% - 50% der Mitarbeitenden verfügen zumindest über grundlegende bis mittlere Kompetenzen zur Durchführung der erforderlichen Tätigkeiten Angemessen: Zwischen 25 % und 50 % der Mitarbeitenden verfügen zumindest über grundlegende bis mittlere Kompetenzen, um die geforderten Tätigkeiten auszuführen Schlecht: weniger als 25 % der Mitarbeitenden verfügen zumindest über grundlegende bis mittlere Kompetenzen, um die geforderten Tätigkeiten auszuführen						
Analyse und Schlussfolgerungen						
Defizite und Herausforderungen						
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen						

Arbeitsblatt 7b. Bewertung der finanziellen Ressourcen					
Managementbedarf/ Ausgabenkategorien	**Erforderliches Budget**	**Tatsächlich verfügbares Budget**	**Zeitraum, auf den sich der tatsächliche Haushalt bezieht**	**Finanzierungsquelle(n)**	**Kommentare/Erläuterungen**
Analyse und Schlussfolgerungen					
Defizite und Herausforderungen					
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen					

Arbeitsblatt 7c. Bewertung weiterer Ressourcen		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Materielle Ressourcen (Infrastruktur, Einrichtungen und Ausrüstung)		
1. Sind Infrastruktur und Einrichtungen (z. B. Straßen/ Zugang, Zäune, Büros, Personalunterkünfte) für die Bedürfnisse des Objekts angemessen?		
2. Entsprechen die Besucher*innen- und Interpretationseinrichtungen (z. B. Informationszentren, Audioguides usw.) den Anforderungen der Art der Stätte, um ihre Werte zu vermitteln?		
3. Steht dem Personal die erforderliche Ausrüstung zur Verfügung, um seine Aufgaben angemessen zu erfüllen (z. B. Fahrzeuge, Computer, Software, Telefone, Schreibtische, Drohnen, Sensoren usw.)?		
4. Wird die Ausrüstung regelmäßig gewartet, um unnötige und kostspielige Ersatzbeschaffungen zu vermeiden?		

Arbeitsblatt 7c. Bewertung weiterer Ressourcen		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Informationssysteme		
5. Gibt es geeignete Informationssysteme zur Unterstützung von Wissensspeicherung, Planung und Entscheidungsfindung (z. B. GIS, Datenbanken usw.)?		
6. Gibt es geeignete Informationssysteme (z. B. Archive, Inventare, GIS, Datenbanken usw.) und Ausrüstung (z. B. Drohnen, Sensoren usw.) zur Überwachung des Erhaltungszustands der Stätte?		
7. Sind genügend Fachkenntnisse und technologische Kapazitäten vorhanden, um die vorhandenen Informationssysteme effektiv zu nutzen und die zugehörige Ausrüstung zu warten?		
8. Sind Informationen und Daten angemessen gespeichert, sicher und leicht zugänglich? Welche Maßnahmen gibt es für kulturell (und politisch) sensible Daten?		
Analyse und Schlussfolgerungen		
Defizite und Herausforderungen		
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen		

TOOL 8. MANAGEMENTPROZESSE

Mit diesem Tool wird die Angemessenheit der Managementprozesse bewertet, indem geprüft wird, ob einschlägige Policies und Verfahren vorhanden sind und ob diese nach guter Praxis und gewünschten Standards umgesetzt werden.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Überprüfen, ob die Regeln und Verfahren für die **Managementprozesse** klar sind und ob sie befolgt werden.

b) Ermitteln, wie bestehende Managementprozesse verbessert werden können und ob zusätzliche Managementprozesse erforderlich sind.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Beim Management geht es um Prozesse, d. h. darum, was getan wird, um festgelegte Ziele zu erreichen. Die Art und Weise, wie Menschen etwas umsetzen (d. h. die Qualität dieser Prozesse), kann manchmal wichtiger sein als die Ergebnisse der Prozesse selbst. Sind die Prozesse beispielsweise klar, informiert und partizipativ? Oder sind sie unklar und werden von einigen wenigen Personen ad hoc entschieden? Ab welchem Punkt werden Managementprozesse allgemein akzeptiert und auf der Grundlage vereinbarter Regeln und Verfahren umgesetzt?

Die Anzahl, die Komplexität und die Art der Managementprozesse können je nach Welterbestätte sehr unterschiedlich sein. Diese Prozesse können sich auch überschneiden und auf mehreren Ebenen stattfinden und dadurch miteinander verknüpft und schwer zu differenzieren sein. Tool 8 hilft Ihnen, die wichtigsten Prozesse für das effektive Management einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place zu untersuchen.

Managementprozesse können formell – auf der Grundlage von Richtlinien, Gesetzen und Vorschriften - oder informell – basierend auf Traditionen, kulturellen Praktiken, gesellschaftlichen Beziehungen und Vertrauen – sein. In allen Fällen sollten die Prozesse auf einer Reihe anerkannter (verschriftlichter und ungeschriebener) Regeln und Verfahren beruhen, so dass alle Beteiligten wissen, was jeder Prozess umfasst, wie er umgesetzt wird und was er leisten soll. Daher bewertet dieses Tool die Effizienz und Angemessenheit formeller und informeller Managementprozesse, wobei sich „Effizienz“ auf die Fähigkeit bezieht, Dinge auf eine vereinbarte Weise zu erledigen, und „Angemessenheit“ auf die Eignung im Hinblick auf den besonderen Kontext der Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place.

Das Ausfüllen von Tool 8 wird Ihnen helfen, zwei grundlegende Fragen zu beantworten:

- Sind wesentliche Managementprozesse vorhanden und basieren sie auf klaren und vereinbarten Regeln, angemessenen Strategien und Verfahren sowie auf einer guten Erhaltungspraxis?
- Welche Aspekte der bestehenden Managementprozesse müssen überprüft und können verbessert werden, um die Stätte besser zu managen?

Das Tool besteht aus zwei Arbeitsblättern:

- **Arbeitsblatt 8a** ist ein Multiple-Choice-Fragebogen, bei dem jede erforderliche Antwort auf einem Einstufungssystem basiert. Dieses Arbeitsblatt konzentriert sich auf drei Hauptprozesse:

Entscheidungsfindung, Planung und Einbindung von Gemeinschaften. Anhand Ihrer Antworten können Sie beurteilen, ob bewährte Verfahren befolgt und umgesetzt werden.

- **Arbeitsblatt 8b** ist ebenfalls wie ein Fragebogen aufgebaut, aber jede Frage erfordert eine einfache Antwort. Die in diesem Arbeitsblatt enthaltenen Prozesse sind ebenso wichtig wie die in Arbeitsblatt 8a, werden aber weniger detailliert analysiert, da es andere Methoden gibt, die Ihnen bei der weiteren Analyse dieser Fragen helfen können (Kasten 5.6).

Die in diesen Arbeitsblättern berücksichtigten Prozesse sind nicht vollständig. Daher können Sie die Arbeitsblätter anpassen, indem Sie zusätzliche Fragen hinzufügen und/oder andere Prozesse auflisten, die Sie im Zusammenhang mit dem Managementsystem, mit dem Sie arbeiten, für wichtig halten. Die meisten der in den Arbeitsblättern aufgeführten Prozesse sind für die meisten Welterbestätten und sonstigen Heritage Places relevant. Wenn Sie jedoch der Meinung sind, dass einige Fragen nicht relevant sind, können Sie diese aus dem Arbeitsblatt streichen, vorausgesetzt, Sie begründen dies.

Die Fragen in den beiden Arbeitsblättern 8a und 8b sollen Ihnen einen Überblick über die Angemessenheit der Managementprozesse geben. Wenn für einen bestimmten Managementprozess mehr Details erforderlich sind, können Sie auf andere vorhandene Ressourcen zurückgreifen (siehe Kasten 5.6).

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 8A

Wie bereits erwähnt, kann die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, ebenso wichtig sein wie die Frage, wer sie trifft. Werden Entscheidungen zum Beispiel in transparenten, inklusiven Prozessen getroffen, die den Rechtsrahmen respektieren und den vereinbarten Regeln und Verfahren entsprechen? Haben die von einer Entscheidung wesentlich betroffenen Rechteinhaber*innen ein Mitspracherecht? Entscheidungsprozesse sind von zentraler Bedeutung für wirksame(s) und gleichberechtigte(s) Governance und Management, ebenso wie Managementplanungsprozesse. Bei der Planung geht es darum, die gewünschten Managementergebnisse festzulegen, zu bestimmen, welche Maßnahmen und Aktivitäten umgesetzt werden müssen, um diese Ergebnisse zu erzielen, einen Zeitrahmen zu definieren und angemessene Ressourcen zuzuweisen.

Häufig wird die Planung auf die Erstellung eines Managementplans reduziert. Planung ist jedoch ein Prozess, also muss auch die Angemessenheit dieses Prozesses untersucht werden. Ein Managementplan kann zwar das Hauptergebnis eines Planungsprozesses sein, aber es ist ebenso wichtig zu prüfen, wie der Plan entwickelt wurde. Die tatsächliche Umsetzung des Plans hängt oft von dem ihm zugrunde liegenden Planungsprozess ab. In manchen Situationen fühlen sich Menschen eventuell weniger verpflichtet, einen Plan umzusetzen, an dessen Entwicklung sie nicht beteiligt waren. Fragen der Umsetzung werden in Tool 9 ausführlicher behandelt.

Die aktive und sinnvolle Einbindung lokaler Gemeinschaften und indigener Bevölkerungen in das Management von Welterbestätten und sonstigen Heritage Places hängt von den bestehenden Prozessen ab, die es ihnen ermöglichen, ihre Rechte wahrzunehmen, zu Entscheidungen beizutragen und von den Erhaltungsmaßnahmen zu profitieren. Partizipatorische Prozesse, bei denen die Gemeinschaften die Entscheidungsbefugnis und die Verantwortung teilen, sind zwar oft komplex, können aber Konflikte verringern und die Ergebnisse der Erhaltung verbessern.

Da es sich bei Arbeitsblatt 8a um einen Multiple-Choice-Fragebogen handelt und ein Einstufungssystem angewendet wird, kann es verlockend sein, diese Fragen schnell und ohne ausreichende Reflexion durchzugehen. Es ist daher von grundlegender Bedeutung, dass Sie jede Entscheidung begründen und die letzten beiden Spalten detailliert ausfüllen. Achten Sie bei der Untersuchung der verschiedenen Prozesse darauf, dass Sie die notwendigen Verbindungen zu den vorangegangenen Tools herstellen - insbesondere zu Tool 4 („Governance-Vorkehrungen“) und Tool 6 („Managementplanungsrahmen“).

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 8B

Wie zuvor erwähnt, können die Art, die Komplexität und der Umfang von Managementprozessen von einer Welterbestätte zur anderen sehr unterschiedlich sein. Arbeitsblatt 8b ergänzt Arbeitsblatt 8a, ist aber allgemeiner gehalten, da es sich mit anderen Managementprozessen befasst, die in anderen bestehenden Tools wie *Guidance and Toolkit on Impact Assessments* (2022) oder *Katastrophenschutz an Welterbestätten* (2017; *Managing Disaster Risks for World Heritage*, 2010) ausführlicher behandelt werden können (Kasten 5.6).

Arbeitsblatt 8b befasst sich auch mit dem, was als „organisatorische Prozesse in Verbindung mit Verwaltungsfunktionen" bezeichnen werden kann, die es den Verantwortlichen/Manager*innen ermöglichen, ihre Aufgaben zu erfüllen. Andere Prozesse wie Besuchsmanagement, Kommunikation, Bildung und Interpretation sowie Forschung werden ebenfalls in Arbeitsblatt 8b behandelt, da es bei der Erhaltung auch darum geht sicherzustellen, dass das Kultur- bzw. Naturerbe eine Rolle im Leben der lokalen Gemeinschaften spielt und die Erfahrungen von Besuchenden bereichert.

Das Tourismus- und Besuchsmanagement kann für viele Welterbestätten eine Herausforderung darstellen, die spezifische und detaillierte Prozesse, Strategien und Tools erfordert. Aus diesem Grund wurde unter der Leitung des UNESCO-Welterbezentrums ein spezielles Programm entwickelt, das detaillierte Ressourcen zur Verfügung stellt. Kasten 5.6 enthält Informationen zu diesen Ressourcen sowie zu anderen Tools, Methodiken und Publikationen, die Ihnen helfen können, auf die auf Arbeitsblatt 8b behandelten Themen näher einzugehen.

Kasten 5.6. Tools, Methodiken und Publikationen zur Unterstützung weiterer Analysen von Managementprozessen

- The *Guidance and Toolkit for Impact Assessment in a World Heritage Context* (UNESCO-Welterbezentrum, 2022). Dieser überarbeitete Leitfaden hilft Vertragsstaaten, Verantwortlichen/Manager*innen von Welterbestätten, Entscheidungsträger*innen, Projektproponent*innen und Gemeinschaften in Situationen, in denen eine verändernde Maßnahme in oder um eine Welterbestätte vorgeschlagen oder durchgeführt wird – insbesondere im Zusammenhang mit Projektentwicklungen oder Rohstoffabbau – die den außergewöhnlichen universellen Wert einer Welterbestätte beeinträchtigen kann. Es erläutert den klaren Prozess für die Durchführung einer Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung und/oder einer Kulturerbeverträglichkeitsprüfung (HIA), zusammen mit Tools und Checklisten für die Anwendung.

- Das *Handbuch zu Katastrophenschutz an Welterbestätten* (*Managing Disaster Risks for World Heritage*, Welterbezentrum 2010). Dieses Handbuch hilft staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen, Verantwortlichen/Manager*innen und Gemeinschaften bei der Identifizierung, Bewertung und Verringerung von Katastrophenrisiken für Welterbestätten, die sich aus natürlichen oder menschengemachten Gefahren ergeben – einschließlich solcher, die durch den Klimawandel bedingt sind und den außergewöhnlichen universellen Wert einer Stätte beeinträchtigen können. Es bietet Methodiken und Tools für die Risikobewertung, -minderung, -vorbereitung, -bewältigung und Wiederherstellung von Welterbestätten und erklärt, wie diese Stätten zur Stärkung von Katastrophenresilienz beitragen können.

- Das UNESCO-Welterbe-Programm für nachhaltigen Tourismus. Dieses Programm bietet eine Reihe von Tools zur Verbesserung des Besuchsmanagements in Welterbestätten und stellt einen neuen Ansatz dar, bei dem die Planung für den Tourismus und das Management des Kultur- bzw. Naturerbes auf der Ebene der Destination integriert werden. Die "How To"-Leitfäden bieten Verantwortlichen/Manager*innen eine Orientierungshilfe, um Lösungen für gemeinsame Probleme zu finden und den touristischen Benefit zu maximieren.

- Das Angebot an Publikationen und Ressourcen zur Empfehlung zur Historischen Stadtlandschaft (Historic Urban Landscape; HUL 2011). Der HUL-Ansatz befasst sich mit dem integrativen Management von Kulturerbe-Ressourcen in dynamischen und sich ständig verändernden Umgebungen und zielt darauf ab, Wandel in historischen Städten zu lenken. Eine Vielzahl von Ressourcen von Fallstudien über Videos bis hin zu Expert*innenvorträgen stehen zur Verfügung, die Verantwortlichen/Manager*innen dabei zu helfen können, mehr über diesen Ansatz und seine beste Umsetzung zu erfahren.

Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse				
Frage	**Mögliche Antworten**	**Bewertung**	**Kommentare/Erläuterungen**	**Empfehlungen und Folgemaßnahmen**
Entscheidungsfindung				
1. Wenn die Befugnis und die Zuständigkeit für das Management der Stätte zwischen verschiedenen Verantwortlichen/ Manager*innen aufgeteilt sind, gibt es dann klare Regeln und Verfahren für die Koordination und Zusammenarbeit?	**Sehr gut:** Es gibt vereinbarte Regeln und Verfahren für die Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen/Manager*innen, die auch umgesetzt werden.			
	Gut: Es gibt Regeln und Verfahren für die Koordinierung und Zusammenarbeit, aber sie werden nicht immer befolgt.			
	Ausreichend: Eine Koordinierung und Zusammenarbeit erfolgt informell und ist hauptsächlich von persönlichen Beziehungen abhängig.			
	Schlecht: Eine Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen/Manager*innen sind minimal (z. B. nur bei größeren Problemen) oder gar nicht vorhanden.			
2. Gibt es klare Verfahren für den Informationsaustausch zwischen Verwaltungsebenen und Institutionen?	**Sehr gut:** Es wurden Verfahren für den Austausch von Informationen über das Management der Stätte zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen und Institutionen entwickelt und werden umgesetzt.			
	Gut: Verfahren für den Informationsaustausch zwischen den Verwaltungsebenen sind vorhanden, werden aber nicht immer befolgt.			
	Ausreichend: Es gibt keine Verfahren für den Informationsaustausch zwischen Verantwortlichen/ Manager*innen, aber er erfolgt auf informeller Basis.			
	Schlecht: Die Weitergabe von Informationen erfolgt selten und/oder nur, wenn sie gesetzlich vorgeschrieben ist.			

Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse				
Frage	**Mögliche Antworten**	**Bewertung**	**Kommentare/Erläuterungen**	**Empfehlungen und Folgemaßnahmen**
Entscheidungsfindung				
3. Gibt es klare Anforderungen für die Beteiligung lokaler Gemeinschaften, indigener Bevölkerung und anderer Rechteinhaber*innen in wichtigen Planungs- und Entscheidungsprozessen (z. B. durch übergreifende Beratungs- und Entscheidungsgremien)?	**Sehr gut:** Es gibt klare und weithin anerkannte Regeln und Strategien für die Beteiligung lokaler Gemeinschaften und der Rechteinhaber*innen an Entscheidungsprozessen.			
	Gut: Es gibt einige Regeln und Strategien zur Einbeziehung von Gemeinschaften und Rechteinhaber*innen, die jedoch verbessert werden könnten.			
	Ausreichend: Es gibt einige Regeln und Strategien, die aber hauptsächlich vorschreiben, dass die Verantwortlichen/ Manager*innen die Gemeinschaften und die Rechteinhaber*innen über die getroffenen Entscheidungen informieren müssen.			
	Schlecht: Es gibt keine Vorschriften zur Beteiligung der lokalen Gemeinschaften und der Rechteinhaber*innen an den Entscheidungsprozessen im Zusammenhang mit dem Management der Stätte.			
4. Sind die Ergebnisse der wichtigsten Entscheidungsprozesse öffentlich zugänglich und/oder werden sie umfassend kommuniziert?	**Sehr gut:** Die Ergebnisse wichtiger Entscheidungsfindungsprozesse sind öffentlich verfügbar und leicht zugänglich.			
	Gut: Die Ergebnisse der wichtigsten Entscheidungsprozesse sind öffentlich zugänglich, aber der Zugang zu ihnen kann für die breite Öffentlichkeit schwierig sein.			
	Ausreichend: Es ist möglich, Informationen über wichtige Entscheidungsprozesse zu erhalten, aber nur durch komplexe Managementverfahren.			
	Schlecht: Im Allgemeinen werden die Entscheidungsprozesse nicht dokumentiert und die Entscheidungen nicht zugänglich gemacht.			
5. Gibt es Mechanismen, die bei Konflikten zwischen Verantwortlichen/ Manager*innen und Rechteinhaber*innen zur Lösung beitragen können?	**Sehr gut:** Konfliktlösungsmechanismen existieren und werden bei Konflikten angewandt.			
	Gut: Konfliktlösungsmechanismen existieren, sind aber nur teilweise wirksam.			
	Ausreichend: Konfliktlösungsmechanismen sind vorhanden, werden aber entweder ineffektiv oder selten genutzt.			
	Schlecht: Es gibt keine Konfliktlösungsmechanismen.			

Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse				
Frage	**Mögliche Antworten**	**Bewertung**	**Kommentare/Erläuterungen**	**Empfehlungen und Folgemaßnahmen**
Planung des Managements				
6. Basiert die Managementplanung für die Stätte auf einem klaren und gut etablierten Managementzyklus?	**Sehr gut:** Es gibt einen klaren Managementplanungszyklus, der sich gut in den allgemeinen Planungsrahmen einfügt.			
	Gut: Es gibt einen Managementplanungszyklus, aber es gibt Aspekte, die verbessert werden könnten, um die Integration mit breiteren Planungsmechanismen zu erleichtern.			
	Ausreichend: Es ist kein vereinbarter Managementplanungszyklus definiert, aber die Planung für die Stätte erfüllt bestimmte gesetzliche Anforderungen (z. B. wird der Managementplan für die Stätte regelmäßig überprüft).			
	Schlecht: Es gibt keine oder nur mangelhafte Planungsprozesse für das Management der Stätte.			
7. Gibt es klare Regeln oder Verfahren für die Anpassung des Managementplans für die Stätte an die Bestimmungen anderer Planungsinstrumente?	**Sehr gut:** Es gibt klare Regeln und Verfahren, die detailliert beschreiben, wie der Managementplan mit anderen Planungsinstrumente in Einklang gebracht werden kann			
	Gut: Es gibt Regeln und Verfahren für die Abstimmung des Managementplans mit anderen Planungsinstrumenten, aber einige Aspekte könnten verbessert werden.			
	Ausreichend: Regeln und Verfahren für die Anpassung des Managementplans an andere Planungsinstrumente sind vage; daher ist der Managementplan in der Praxis nicht mit anderen Planungsinstrumenten abgestimmt.			
	Schlecht: Es gibt keine Regeln oder Verfahren, um den Managementplan mit anderen Planungsinstrumenten abzustimmen.			

Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse				
Frage	**Mögliche Antworten**	**Bewertung**	**Kommentare/Erläuterungen**	**Empfehlungen und Folgemaßnahmen**
Planung des Managements				
8. Erfolgt die Ausarbeitung des Managementplans im Rahmen eines partizipativen Prozesses, der die Einbeziehung aller (oder der meisten) Verantwortlichen/ Manager*innen sowie verschiedener Quellen von Fachwissen erfordert?	**Sehr gut:** Der Managementplan wird im Rahmen eines partizipativen und interdisziplinären Prozesses entwickelt, an dem ein breites Spektrum von Akteur*innen beteiligt ist.			
	Gut: Der Managementplan wird in einem partizipatorischen Prozess entwickelt, aber einige Aspekte könnten verstärkt werden.			
	Ausreichend: Der Managementplan wird hauptsächlich von einer begrenzten Gruppe von Personen entwickelt, aber andere Akteur*innen haben die Möglichkeit, in bestimmten Phasen Kommentare abzugeben.			
	Schlecht: Der Managementplan wird hauptsächlich von einer begrenzten Gruppe von Personen (oft Berater*innen außerhalb der zuständigen Einrichtung) ausgearbeitet, und die Konsultation beschränkt sich auf das gesetzlich vorgeschriebene Maß.			
9. Gibt es klare Regeln und Verfahren für die Einbeziehung lokaler Gemeinschaften und der Rechteinhaber*innen in allen Phasen des Planungsprozesses für die Stätte?	**Sehr gut:** Die Regeln und Verfahren sehen vor, dass die Rechteinhaber*innen während des gesamten Planungsprozesses aktiv einbezogen werden und dass ihre Beiträge im Inhalt des Plans berücksichtigt werden.			
	Gut: Die Vorschriften und Verfahren sehen vor, dass die Rechteinhaber*innen in die wichtigsten Phasen des Planungsprozesses einbezogen werden, aber ihre Beiträge finden sich nicht immer im Inhalt des Plans wieder.			
	Ausreichend: Die Regeln und Verfahren sehen vor, dass die Rechteinhaber*innen in einigen Phasen des Planungsprozesses einbezogen werden, vor allem durch öffentliche Anhörungen in den letzten Phasen der Fertigstellung des Plans.			
	Schlecht: Es gibt keine Regeln und Verfahren, die eine Beteiligung der Rechteinhaber*innen am Planungsprozess vorschreiben.			

Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse				
Frage	**Mögliche Antworten**	**Bewertung**	**Kommentare/Erläuterungen**	**Empfehlungen und Folgemaßnahmen**
Planung des Managements				
10. Gibt es klare Regeln und Verfahren für die Genehmigung und/ oder Bestätigung des Managementplans auf verschiedenen Verwaltungs- und Entscheidungsebenen?	Sehr gut: Es gibt klare Regeln und Verfahren für die Genehmigung und/oder Bestätigung des Managementplans auf verschiedenen Verwaltungs- und Entscheidungsebenen, ohne übermäßigen bürokratischen Aufwand oder unangemessene Verzögerungen.			
	Gut: Es gibt klare Regeln und Verfahren für die Genehmigung und/oder Bestätigung des Managementplans auf verschiedenen Verwaltungs- und Entscheidungsebenen, die jedoch komplexe und langwierige Prozesse beinhalten können.			
	Ausreichend: Es gibt einige Regeln und Verfahren für die Genehmigung und/oder Bestätigung des Managementplans auf verschiedenen Verwaltungs- und Entscheidungsebenen, aber sie sind nicht klar und werden daher nicht immer befolgt oder eingehalten.			
	Schlecht: Es gibt keine spezifischen Regeln oder Verfahren für die Genehmigung oder Bestätigung des Managementplans auf den verschiedenen Verwaltungs- und Entscheidungsebenen.			

Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse				
Frage	**Mögliche Antworten**	**Bewertung**	**Kommentare/Erläuterungen**	**Empfehlungen und Folgemaßnahmen**
Planung des Managements				
11. Gelten die Werte und Managementziele der Stätte als wesentliche Elemente im Planungsprozess?	**Sehr gut:** Die Werte und Managementziele werden gut verstanden und definiert und dienen als Grundlage für den Planungsprozess.			
	Gut: Werte und Managementziele werden nicht ausdrücklich als Grundlage für den Planungsprozess verwendet, aber dienen dennoch als Information.			
	Ausreichend: Werte und Managementziele sind im Inhalt des Managementplans enthalten, werden aber nicht als Schlüsselelemente für den Planungsprozess verwendet.			
	Schlecht: Werte und Managementziele werden nur unzureichend verstanden und definiert und daher im Planungsprozess nicht berücksichtigt.			
12. Liegt dem Planungsprozess eine realistische Finanzierungsprognose zugrunde?	**Sehr gut:** Finanzielle Sicherheit und Nachhaltigkeit ermöglichen es den Verantwortlichen/Manager*innen, die meisten Maßnahmen auf der Grundlage sicherer Finanzierungsquellen zu planen.			
	Gut: Die finanzielle Sicherheit ermöglicht es den Verantwortlichen/Manager*innen, vorrangige Maßnahmen auf der Grundlage der regulären Finanzierungsquellen zu planen, aber die Durchführung anderer Aktivitäten hängt von der Fähigkeit ab, zusätzliche Mittel zu beschaffen.			
	Ausreichend: Die Finanzierungsquellen sind unsicher und können schwanken, so dass es schwierig ist, Maßnahmen mit Sicherheit zu planen.			
	Schlecht: Die Finanzierungsquellen sind nicht gesichert und werden daher bei der Planung von Maßnahmen nicht berücksichtigt.			

Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse				
Frage	**Mögliche Antworten**	**Bewertung**	**Kommentare/Erläuterungen**	**Empfehlungen und Folgemaßnahmen**
Planung des Managements				
13. Werden Monitoring und Evaluierung als Teil des Managementzyklus betrachtet? Gibt es klare Regeln und Verfahren für Monitoring und Evaluierung und sorgen sie dafür, dass die Erkenntnisse in die künftige Planung einfließen?	Sehr gut: Monitoring und Evaluierung der Umsetzung des Managementplans (und anderer Planungsinstrumente) sind bereits in den frühen Phasen des Planungsprozesses auf der Grundlage klarer Methoden zur Informationserfassung vorgesehen; die Erkenntnisse werden zur Verbesserung des Managementsystems genutzt.			
	Gut: Monitoring und Evaluierung sind Teil des Managementzyklus, aber die festgelegten Verfahren und Methoden werden nicht systematisch angewandt, oder die Erkenntnisse werden nicht genutzt, um die Umsetzung zu adaptieren.			
	Ausreichend: Es gibt ein gewisses ad-hoc-Monitoring und punktuelle Evaluierung geplanter Maßnahmen, aber es gibt keine systematischen Methoden, um Informationen zu sammeln und auf die Erkenntnisse zu reagieren.			
	Schlecht: Es gibt weder Monitoring noch Evaluierung der Umsetzung des Plans.			
14. Gibt es klare Strategien oder Leitlinien, wie spezifische Teilprozesse der Planung (z. B. Katastrophen-/ Risikomanagement, Tourismusmanagement) in den Gesamtplanungsprozess für die Stätte integriert werden können?	Sehr gut: Die untergeordneten Planungsprozesse sind gut mit dem allgemeinen Managementplanungsprozess für die Stätte verknüpft und der Inhalt der verschiedenen Pläne ist gut integriert.			
	Gut: Die untergeordneten Planungsprozesse sind gut mit dem allgemeinen Managementplanungsprozess für die Stätte verknüpft, aber einige Aspekte könnten gestärkt werden.			
	Ausreichend: Die untergeordneten Planungsprozesse sind nur unzureichend in den Gesamtplanungsprozess der Stätte eingebettet, was dazu führt, dass die Inhalte der Pläne nicht klar ausgeführt sind und die Umsetzung in unterschiedlichen Zyklen erfolgt.			
	Schlecht: Die untergeordneten Planungsprozesse werden völlig losgelöst vom Gesamtplanungsprozess für die Stätte entwickelt, wobei jeder Plan isoliert entwickelt wird.			

Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse				
Frage	**Mögliche Antworten**	**Bewertung**	**Kommentare/Erläuterungen**	**Empfehlungen und Folgemaßnahmen**
Gemeinschaftliches Engagement				
15. Gibt es Initiativen und Programme, die das Wohlergehen der lokalen Gemeinschaften berücksichtigen und/ oder aufzeigen, wie sie von Schutz und Management der Stätte profitieren können? Werden solche Programme durch integrative und partizipative Prozesse entwickelt?	**Sehr gut:** Es gibt Programme, die sicherstellen, dass die lokalen Gemeinschaften vom Schutz und dem Management der Stätte profitieren und dass sie die Hauptnutznießenden der sozioökonomischen Investitionen in und um die Stätte sind.			
	Gut: Es gibt Programme, die sicherstellen sollen, dass die lokale Bevölkerung von Schutz und Management der Stätte profitiert, aber diese sind unzureichend oder könnten verstärkt werden.			
	Ausreichend: Es werden Anstrengungen unternommen, um sicherzustellen, dass die lokale Bevölkerung von Schutz und Management der Stätte profitiert, aber die Ergebnisse bleiben hinter den Erwartungen zurück.			
	Schlecht: Es gibt keine konkreten Initiativen oder Programme, die sicherstellen, dass die lokalen Gemeinschaften von Schutz und Management der Stätte profitieren.			
16. Gibt es klare Regeln, Leitlinien und / oder Vorkehrungen über den Zugang und die angemessene Nutzung von indigenem und lokalem Wissen?	**Sehr gut:** Es gibt klare Leitlinien und Vorkehrungen für den Zugang zu und die Nutzung von indigenem und lokalem Wissen (einschließlich der Notwendigkeit einer freien, vorherigen und informierten Zustimmung), und sie werden strikt angewandt.			
	Gut: Es gibt Leitlinien und Vorkehrungen für den Zugang zu und die Nutzung von indigenem und lokalem Wissen (einschließlich der Notwendigkeit einer freien, vorherigen und informierten Zustimmung), aber sie werden nicht systematisch angewendet.			
	Ausreichend: Es gibt allgemeine Grundsätze oder ein allgemeines Bewusstsein für den Zugang zu und die Nutzung von indigenem und lokalem Wissen, die jedoch nicht detailliert genug sind, so dass entsprechende Rechte nicht immer geachtet werden.			
	Schlecht: Es gibt keine Leitlinien oder Vorkehrungen für den Zugang zu und die Nutzung von indigenem und lokalem Wissen.			

Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse				
Frage	**Mögliche Antworten**	**Bewertung**	**Kommentare/Erläuterungen**	**Empfehlungen und Folgemaßnahmen**
Gemeinschaftliches Engagement				
17. Sind traditionelle Praktiken, die zur Erhaltung der Stätte beitragen in Managementprozessen berücksichtigt und integriert? Gibt es Vorkehrungen dies sicherzustellen?	**Sehr gut:** Traditionelle Praktiken, die zur Erhaltung der Stätte beitragen, werden anerkannt und in die Managementprozesse einbezogen.			
	Gut: Traditionelle Praktiken, die zur Erhaltung der Stätte beitragen, werden anerkannt, aber nicht formell in die Managementprozesse einbezogen.			
	Ausreichend: Einige traditionelle Praktiken tragen zwar zur Erhaltung der Stätte bei, werden aber von den Verantwortlichen/Manager*innen nicht unbedingt anerkannt und daher nicht in die Managementprozesse einbezogen.			
	Schlecht: Traditionelle Praktiken sind nicht oder nur unzureichend als Beitrag zur Erhaltung der Stätte anerkannt.			
Analyse und Schlussfolgerungen				
Defizite und Herausforderungen				
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen				

Arbeitsblatt 8b. Bewertung sonstiger wichtiger Managementprozesse		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Organisatorisches (Arbeitsprogrammierung, Verwaltung und Berichterstattung)		
1. Gibt es klare Policies und Verfahren für die Erstellung von jährlichen (oder mehrjährigen) Arbeitsplänen und Budgets?		
2. Gibt es klare Policies oder Leitlinien dafür, wer für Monitoring und Berichterstattung zuständig ist (z. B. auf nationaler und/oder internationaler Ebene)? Ist klar, wie solche Berichte zusammengestellt und präsentiert werden sollen?		
3. Gibt es institutionelle Normen und Standards für Vergaben, Budgets, Finanzmanagement und/oder Wirtschaftsprüfung?		
4. Gibt es festgelegte Verfahren zur Ermittlung des Personalbedarfs, zur Durchführung von Leistungsbewertungen und zur Ermittlung des Bedarfs an Capacity-building?		
5. Gibt es klare Regeln und Verfahren zur Gewährleistung ethischer Verhaltensstandards für Mitarbeitende, Auftragnehmer*innen und Freiwillige?		

Arbeitsblatt 8b. Bewertung sonstiger wichtiger Managementprozesse		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Kommunikation, Bildung und Vermittlung		
6. Gibt es eine Kommunikationsstrategie oder einen Plan, welche Informationen an die verschiedenen Akteur*innen (d.h. Verantwortliche, Rechteinhaber*innen, Stakeholder) kommuniziert werden sollen und wann und wie diese Informationen weitergegeben werden können?		
7. Gibt es Bewusstseinsbildungs- und Bildungsprogramme, die sich an alle Zielgruppen richten (d. h. Kinder, Jugendliche, Erwachsene, verschiedene Geschlechter, verschiedene Sprachgruppen) und die dazu beitragen, das Verständnis für die Stätte und seine Werte zu verbessern?		
8. Werden die Regeln für die Verwendung des Welterbe-Emblems beachtet, angemessen in den lokalen Kontext integriert und durchgesetzt?		
9. Werden der Öffentlichkeit – und insbesondere den Rechteinhaber*innen – wichtige Informationen über das Management der Stätte zur Verfügung gestellt (z. B. ist der Managementplan online verfügbar oder werden Konsultationsveranstaltungen über verschiedene Medien breit kommuniziert)?		

Arbeitsblatt 8b. Bewertung sonstiger wichtiger Managementprozesse		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Folgenabschätzung, Risikomanagement, Eindämmung des Klimawandels und Anpassung an den Klimawandel		
10. Gibt es klare Regeln und Verfahren dafür, wann Prozesse für Verträglichkeitsprüfungen/ (Heritage Impact Assessments) ausgelöst und wie diese durchgeführt werden sollten?		
11. Gibt es einen Plan für das Katastrophenrisikomanagement zur Bewertung, Eindämmung, Bewältigung von und Vorbereitung und Reaktion auf Katastrophen, die durch natürliche oder vom Menschen verursachte Gefahren wie Erdbeben, Überschwemmungen, Brände, Vandalismus usw. verursacht werden? Ist dieser Plan gut in den Managementplanungsrahmen der Stätte integriert?		
12. Gibt es eine Strategie zu Klimaschutz und zur Klimawandelanpassung? Wenn ja, ist diese Strategie gut in den Planungsrahmen für die Stätte integriert ? Steht die Strategie zum Klimaschutz und zur Klimawandelanpassung im Einklang mit vereinbarten internationalen und nationalen Zielen?		
13. Ist Resilienzdenken Teil langfristiger Planungsprozesse?		

Arbeitsblatt 8b. Bewertung sonstiger wichtiger Managementprozesse		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Zugang, Tourismus und Besucher*innenzahlen		
14. Gibt es eine Tourismusstrategie oder ein ähnliches Tool zum Management von Besucher*innen, touristischer Aktivitäten und der damit verbundenen wirtschaftlichen, soziokulturellen und ökologischen Auswirkungen? Falls eine solche Strategie als separates Tool existiert, ist es gut auf den Managementplan für die Stätte abgestimmt?		
15. Werden die Besucher*innenzahlen und andere relevante tourismusbezogene Indikatoren regelmäßig gemonitort? Werden die daraus resultierenden Daten und Informationen genutzt, um das Besuchsmanagement zu verbessern und Managemententscheidungen zu treffen?		
16. Wie gut sind die Informationen über den OUV und andere wichtige Werte der Stätte für Tourist*innen und Besucher*innen interpretiert und vermittelt?		

Arbeitsblatt 8b. Bewertung sonstiger wichtiger Managementprozesse		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
Forschung		
17. Gibt es ein planmäßiges Forschungsprogramm (oder eine Forschungsagenda) für die Stätte, das auf die Bedürfnisse des Managements und/oder die Verbesserung des Verständnisses des OUV und anderer wichtiger Werte der Stätte ausgerichtet ist? Ist es in den Managementplan integriert oder mit diesem abgestimmt?		
18. Gibt es klare Richtlinien dafür, wie externe Partner*innen und/oder Institutionen Forschung im Zusammenhang mit der Stätte betreiben können und wie die Forschungsergebnisse weitergegeben und verbreitet werden sollen?		
Analyse und Schlussfolgerungen		
Defizite und Herausforderungen		
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen		

TOOL 9.
UMSETZUNG VON MANAGEMENTMASSNAHMEN

Mit diesem Tool werden die Fortschritte bei der Umsetzung des Managementplans, untergeordneter Pläne und der entsprechenden Arbeitsprogramme bewertet.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Bewerten, ob der Managementplan (oder das Hauptplanungsinstrument) gemäß einem definierten Maßnahmenprogramm umgesetzt wird.
b) Überprüfen, ob untergeordnete Pläne und Strategien wirksam umgesetzt werden.
c) Analyse, ob Budgets und Arbeitspläne (jährlich oder mehrjährig) auf der Grundlage des Maßnahmenprogramms und/oder anderer Managementmaßnahmen im Managementplan und den untergeordneten Plänen entwickelt wurden.
d) Bewerten, welche Mechanismen abseits des Budgets und/oder des Arbeitsplans bzw. der Arbeitspläne vorhanden sind, um die Umsetzung des Managementplans und der untergeordneten Pläne und Strategien zu gewährleisten.
e) Ermitteln von Defiziten und Herausforderungen bei der Umsetzung von Managementmaßnahmen.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Managementpläne sind ineffektiv, wenn sie nicht umgesetzt oder im Tagesgeschäft ignoriert werden. In der Regel wird die Effektivität von Managementplänen im Hinblick auf ihren Inhalt bewertet (siehe Tool 6), weniger jedoch im Hinblick auf das Ausmaß, in dem die geplanten Maßnahmen umgesetzt und die gewünschten Ergebnisse erreicht werden. Ähnliche Defizite sind bei der Umsetzung von untergeordneten Plänen und anderen ergänzenden Strategien oder Instrumenten festzustellen (z. B. Katastrophen-/Risikomanagementplan, Brandschutzplan, Plan für invasive Arten, Tourismusstrategie, Geschäftsstrategie, Kommunikationsstrategie und Bildungsprogramme).

Planung, Umsetzung sowie Monitoring und Bewertung sind miteinander verbundene und gleichermaßen wichtige Prozesse des Managementzyklus. Auf der Planungsebene wird jedoch häufig davon ausgegangen, dass die Umsetzung „automatisch" erfolgt, sobald ein Managementplan (oder ein anderes Planungsinstrument) ausgearbeitet und genehmigt ist. Dies ist in der Regel nicht der Fall, weil i) die für die Umsetzung des Plans Verantwortlichen/Manager*innen möglicherweise nicht an seiner Ausarbeitung beteiligt waren und sich daher nicht zu seiner Umsetzung verpflichtet fühlen; ii) der Plan zu ehrgeizig ist und die für seine Umsetzung erforderlichen Ressourcen nicht ausreichen; oder iii) sich die Umstände im Laufe der Zeit ändern und es, wenn die Umsetzung nicht genau gemonitort und das Maßnahmenprogramm entsprechend angepasst wird, möglicherweise nicht mehr möglich ist, den Zeitrahmen einzuhalten und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Bei Welterbestätten oder anderen Heritage Places mit komplexen Managementstrukturen, insbesondere dort, wo mehrere Verantwortliche/Manager*innen für die Umsetzung von Plänen zuständig sind, kann die Sicherstellung der Umsetzung komplex sein und erfordert eine wirksame Zusammenarbeit.

Das regelmäßige Monitoring der Umsetzung des Managementplans und anderer Planungsinstrumente ist daher entscheidend für das Erreichen der gewünschten Ergebnisse. Aus diesem Grund kann Tool 9 alle ein bis zwei Jahre und nicht alle fünf bis sechs Jahre (wie die meisten anderen Tools in diesem Toolkit) eingesetzt werden. Ein regelmäßiges Monitoring sollte in die Entwicklung von Budgets und Arbeitsplänen (jährlich oder mehrjährig) einbezogen werden, um sicherzustellen, dass diese mit dem Inhalt der Planungsinstrumente übereinstimmen. Wenn Monitoring nicht vorgesehen ist oder nicht regelmäßig durchgeführt wird, besteht die Gefahr, dass die Arbeitspläne auf ad-hoc-Basis entwickelt werden, was dazu führen kann, dass wiederkehrende Probleme fortbestehen, Herausforderungen, die nur durch langfristige Maßnahmen gelöst werden können, nicht angegangen werden und verhindert wird, dass die gewünschten Ergebnisse erreicht werden.

Planungsprozesse beinhalten Annahmen über die Zukunft, und solche Annahmen sind mit einem gewissen Maß an Ungewissheit verbunden (insbesondere in einer sich schnell verändernden Welt). Daher ist regelmäßiges und kontinuierliches Monitoring erforderlich, um neue Informationen zu sammeln, frühere Annahmen zu überprüfen und zu revidieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen. Je weniger ein Managementthema gemonitort wird, desto schwieriger kann es werden, auf dieses Thema zu reagieren. Wenn die erforderlichen Anpassungen als zu herausfordernd angesehen werden, wird vielleicht gar nicht erst versucht, sie vorzunehmen - zum Beispiel, wenn die bürokratischen und administrativen Verfahren zur Anpassung oder Überarbeitung eines Plans als zu komplex angesehen werden. Langfristig können solche Schwierigkeiten eine Atmosphäre der mangelnden Bereitschaft schaffen, sich an künftigen Planungsprozessen zu beteiligen.

Um Ihnen dabei zu helfen herauszufinden, was gut funktioniert und wo die Herausforderungen bei der Umsetzung von Managementmaßnahmen liegen, ist Tool 9 in zwei Arbeitsblätter unterteilt:

- **Arbeitsblatt 9a** hilft Ihnen bei der Bewertung des Fortschritts der Umsetzung des Managementplans oder eines anderen untergeordneten Plans oder einer Strategie, indem Sie prüfen, ob die Aktionen, Aktivitäten und Managementmaßnahmen gemäß dem geplanten Zeitrahmen durchgeführt werden. Die Struktur des Arbeitsblatts ist allgemein gehalten und kann für verschiedene Arten von Planungsinstrumenten verwendet werden.
- **Arbeitsblatt 9b** hilft Ihnen dabei, weiterführende Fragen der Umsetzung zu erörtern. Dieses Arbeitsblatt ist in Form eines Fragebogens aufgebaut und dient drei Hauptzwecken. Erstens soll überprüft werden, wie Finanzbudgets und Arbeitspläne entwickelt werden und ob sie mit den gewünschten Ergebnissen und Maßnahmen, die im Managementplan und/oder anderen untergeordneten Plänen festgelegt sind, übereinstimmen. Zweitens soll untersucht werden, welche Monitoringmechanismen vorhanden sind, um sicherzustellen, dass die Managementmaßnahmen umgesetzt werden. Drittens ist zu prüfen, wie mit unerwarteten Situationen und Herausforderungen bei der Umsetzung umgegangen wird.

Tool 9 ist für ein „klassisches“ Managementsystem der öffentlichen Verwaltung konzipiert und muss möglicherweise angepasst werden, damit es etwa für ein traditionelles Managementsystem angewendet werden kann.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 9A

Dieses Arbeitsblatt sollte in erster Linie verwendet werden, um die Umsetzung des Managementplans (oder eines anderen primären Planungsinstruments) für die Welterbestätte oder den sonstigen Heritage Place nachzuvollziehen. Anschließend kann es wiederholt oder erneut für andere bestehende untergeordnete Pläne und Strategien, die für die Stätte spezifisch sind, verwendet werden (siehe Abbildung 3.2, die die typische Hierarchie eines Planungsrahmens veranschaulicht). Das Arbeitsblatt ist grundsätzlich allgemein gehalten und kann zur Bewertung der Umsetzung verschiedener Arten von Plänen verwendet werden. Allerdings besteht ein

Hauptziel darin, die Umsetzung derjenigen Pläne zu bewerten, die für die Steuerung des Managements auf Ebene der Stätte am wichtigsten und spezifischsten sind. Die Wiederholung des Arbeitsblatts für andere Planungsinstrumente hilft Ihnen dabei zu monitoren, wie die Umsetzung untergeordneter Pläne mit der Umsetzung des Managementplans übereinstimmt, und stärkt somit die Synergien zwischen den verschiedenen Plänen.

Mit Arbeitsblatt 9a können Sie jede im Planungsinstrument angegebene Handlung oder Managementmaßnahme überprüfen und bewerten und sie einer Statuskategorie zuweisen (z. B. von „die Maßnahme wurde nicht begonnen" bis „die Maßnahme wurde abgeschlossen"). Auf diese Weise können Sie den Fortschritt verfolgen und überprüfen, ob die Maßnahmen innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens umgesetzt werden. Idealerweise sollte diese Art der Bewertung jährlich durchgeführt werden, um so schnell wie möglich festzustellen, ob die Umsetzung wie erwartet voranschreitet und ob Anpassungen erforderlich sind.

Die Analyse für das Arbeitsblatt 9a basiert auf fünf Statuskategorien, die je nach Bedarf angepasst werden können:

- Die Maßnahme wurde noch nicht begonnen.
- Die für die Umsetzung der Maßnahme erforderlichen Vorbereitungsarbeiten sind im Gange (z. B. wurden die erforderlichen Genehmigungen eingeholt, aber mit den Arbeiten selbst wurde noch nicht begonnen).
- Mit der Umsetzung der Maßnahme wurde begonnen.
- Die Umsetzung der Maßnahme ist in vollem Gange, und es wurden bereits erhebliche Fortschritte erzielt.
- Die Maßnahme ist abgeschlossen.

Je nach Komplexität, Kosten und Umfang wird die Umsetzung einiger Maßnahmen oder Aktivitäten mehr Zeit in Anspruch nehmen als die anderer. Daher ist die Art und Weise, wie die Maßnahmen definiert werden, wichtig, um den Fortschritt nachzuvollziehen. Wenn Sie die Maßnahme beispielsweise als „Bau eines Besucherzentrums" definieren, kann die Maßnahme viele Jahre in Anspruch nehmen, und Sie werden die Maßnahme für einen beträchtlichen Zeitraum als „begonnen" oder „wesentliche Fortschritte erzielt" einstufen. Wenn Sie die Maßnahme jedoch in detailliertere Arbeitsschritte unterteilen (z. B. Durchführung eines Architekturwettbewerbs für das Besucherzentrum, Abschluss der öffentlichen Ausschreibung für den Bau, Abschluss der Planung und der Genehmigungen vor dem Bau usw.), wird es das Monitoring der Umsetzung einfacher und informativer machen.

Insgesamt wird diese Art der Analyse Ihnen dabei helfen festzustellen, ob die Umsetzung einiger Maßnahmen langsamer voranschreitet als andere und ob die Umsetzung des gesamten Maßnahmenprogramms zu langsam voranschreitet, um alle Maßnahmen innerhalb eines ursprünglich geplanten Zeitrahmens abschließen zu können. Denken Sie daran, dass es darum geht, die Fortschritte regelmäßig und systematisch zu monitoren und das Maßnahmenprogramm entsprechend anzupassen. Mit der Zeit und mit zunehmender Erfahrung werden möglicherweise weniger Anpassungen erforderlich sein. Es ist jedoch unrealistisch zu glauben, dass keine Anpassungen erforderlich sein werden, da sich die Zukunft selten so entwickelt, wie erwartet oder geplant.

Die nachstehenden Reflexionsfragen sind besonders hilfreich, wenn Sie die Bewertung für mehrere Planungsinstrumente wiederholen. Die Fragen helfen Ihnen, die Ergebnisse der einzelnen Instrumente miteinander zu vergleichen und Probleme zu identifizieren, die nicht durch einfache Anpassungen des Zeitrahmens des in den Plänen enthaltenen Maßnahmenprogramms gelöst werden können. Sie können umfassendere Überlegungen über das bestehende Managementsystem erfordern.

Beachten Sie, dass manche Managementpläne kein detailliertes Maßnahmenprogramm enthalten, sondern separate jährliche Arbeitsplanungsprozesse erfordern. In solchen Fällen müssen Sie das Arbeitsblatt auf der Grundlage der Arbeitspläne ausfüllen, die als Ergebnis dieser Prozesse erstellt wurden. Daher ist es wichtig zu überprüfen, ob der Managementplan die gewünschten Ergebnisse festlegt (d. h., was innerhalb des Zeitrahmens des Plans als Ergebnis der Umsetzung verschiedener Maßnahmen erreicht werden soll) und ob diese Ergebnisse als Grundlage für die Entwicklung der jährlichen Arbeitspläne verwendet werden.

Reflexionsfragen:

- Stehen die durchgeführten Maßnahmen im Einklang mit den gewünschten Ergebnissen, die im Managementplan oder einem anderen primären Planungsinstrument angegeben sind?
- Wenn die Umsetzung nicht wie geplant voranschreitet, was sind die Hauptgründe dafür? Ist das Maßnahmenprogramm zu ehrgeizig oder beruht es auf falschen Annahmen hinsichtlich der Verfügbarkeit von Ressourcen? Oder sind die Probleme auf einen Mangel an politischem Willen und/oder fachlicher Motivation zur Umsetzung des Plans zurückzuführen? Wenn dies der Fall ist, was sind die Ursachen?
- Wenn verschiedene Verantwortliche/Manager*innen für die Umsetzung von Maßnahmen zuständig sind, sind diese Zuständigkeiten im Maßnahmenprogramm klar festgelegt?
- Wurden bei der Auslagerung bestimmter Maßnahmen an externe Auftragnehmende potenzielle Risiken in Bezug auf den festgelegten Zeitrahmen für diese Maßnahmen ermittelt?
- Wurde das Maßnahmenprogramm mit ausreichender Flexibilität entwickelt, um notwendige Anpassungen zu ermöglichen? Besteht die Gefahr, dass die Umsetzung anderer Maßnahmen beeinträchtigt wird und/oder sich verzögert, wenn eine Maßnahme nicht wie geplant verläuft?
- Werden Maßnahmen nur dann eingeleitet, wenn die erforderlichen Ressourcen und Bedingungen vorhanden sind oder wenn zumindest die Gewissheit besteht, dass diese Ressourcen im Bedarfsfall zur Verfügung stehen werden? Oder werden einige Maßnahmen zwar eingeleitet, müssen dann aber aufgrund fehlender Ressourcen auf halbem Wege abgebrochen werden?
- Wird dem Monitoring der Umsetzung des Plans eine hohe Priorität eingeräumt? Wenn nicht, warum nicht? Wenn verschiedene Verantwortliche/Manager*innen für die Umsetzung von Maßnahmen zuständig sind, ist im Plan klar festgelegt, wer für das Monitoring der Umsetzung insgesamt zuständig ist, oder gibt es Mechanismen zur regelmäßigen Koordinierung der Monitoringmaßnahmen zwischen den Verantwortlichen/Manager*innen?
- Wenn die Umsetzung nicht wie geplant voranschreitet, ist es dann ein relativ einfacher Prozess, das Maßnahmenprogramm anzupassen, oder erfordert die Anpassung des Maßnahmenprogramms komplizierte Managementverfahren? Könnte dies Verantwortliche/Manager*innen davon abhalten, solche Anpassungen vorzunehmen? Wenn ja, wie kann das Problem angegangen werden?
- Gibt es für den Fall, dass das Maßnahmenprogramm angepasst werden muss, klare Strategien hinsichtlich der Parameter (z. B. Art der vorgesehenen Aktivitäten, Zeitrahmen, Kosten), die geändert werden können (und in welcher Reihenfolge) und der Parameter, die nicht geändert werden können?
- Sind bei den verschiedenen Plänen, die anhand von Arbeitsblatt 9a geprüft wurden, die Zeitrahmen und Maßnahmenprogramme gut formuliert und aufeinander abgestimmt? Wenn nicht, beeinträchtigt oder behindert die Umsetzung des Maßnahmenprogramms eines oder mehrerer Pläne die Umsetzung eines anderen Plans?

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 9B

Die in den verschiedenen Plänen enthaltenen Maßnahmenprogramme sollten hinreichend detailliert sein: Was sind die durchzuführenden Maßnahmen und Aktivitäten? Wer ist für ihre Umsetzung verantwortlich? Wann sollen sie durchgeführt werden? Welche personellen Kapazitäten und finanziellen Mittel sind erforderlich und wer wird diese Mittel bereitstellen? Einige Managementpläne enthalten möglicherweise kein detailliertes Maßnahmenprogramm, sondern sehen die Ausarbeitung von Jahresarbeitsplänen vor. Da sich die meisten Managementpläne über mehrere Jahre erstrecken (in der Regel zwischen fünf und zehn), ist es unwahrscheinlich, dass ein einziges Maßnahmenprogramm ausreichend detailliert sein kann, um die Umsetzung über fünf oder mehr Jahre zu steuern. Darüber hinaus enthalten viele Pläne Maßnahmen, die nur umgesetzt werden können, wenn zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund entwickeln viele Institutionen kurzfristige Arbeitspläne (auch als „operative Pläne" oder „Arbeitsprogramme" bezeichnet), in denen die Maßnahmen, Aktivitäten und Aufgaben detailliert aufgeführt sind, die innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens und mit gesicherten Ressourcen durchführbar sind. Die Arbeitspläne werden in der Regel jedes Jahr fertiggestellt, sobald eine Einrichtung sich über die verfügbaren Ressourcen im Klaren ist und ein jährliches Finanzbudget genehmigt wurde.

Bei Welterbestätten, die hauptsächlich von einer einzigen Institution gemanagt werden, sind die Logik und der Ablauf der Entwicklung des Managementplans, untergeordneter Pläne und der nachfolgenden Arbeitspläne relativ einfach. Viele Welterbestätten haben jedoch komplexe Managementstrukturen, und die Umsetzung mehrerer Pläne kann komplex sein. Die Umsetzung dieser Pläne hängt oft von mehreren Verantwortlichen/Manager*innen ab, was bedeutet, dass die Verantwortlichen/Manager*innen im jeweils eigenen Arbeitsplan nur die Maßnahmen, Aktivitäten und Aufgaben wahrnehmen können, für die sie verantwortlich sind. Dies kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich einige Maßnahmen, Aktivitäten und Aufgaben überschneiden, wenn nicht alle Verantwortlichen/Manager*innen ihre Arbeitspläne in Zusammenarbeit entwickeln. Darüber hinaus können die Verantwortlichen/Manager*innen in solchen Situationen für Aufgaben zuständig sein, die über das Management der Stätte als Ganzes oder von Teilen davon hinausgehen. Infolgedessen konzentrieren sich die Finanzbudgets und Arbeitspläne der verschiedenen Verantwortlichen/Manager*innen möglicherweise nicht ausschließlich auf das Management der Stätte. All diese Aspekte machen es schwierig, die Umsetzung nachzuvollziehen, es sei denn, es gibt vereinbarte Mechanismen, die sicherstellen, dass die Aufgaben erledigt werden, und nur ein*e Akteur*in ist für die Überwachung der Umsetzung des Maßnahmenprogramms verantwortlich.

Arbeitsblatt 9b ist als Fragebogen aufgebaut, der Ihnen helfen soll, die Stärken und Schwächen der bestehenden Mechanismen zu analysieren, die zum Monitoring der Umsetzung der in den verschiedenen Plänen enthaltenen Maßnahmenprogramme zur Verfügung stehen – insbesondere dann, wenn die Umsetzung von den Bemühungen mehrerer Verantwortlicher abhängig ist. Das Arbeitsblatt enthält auch eine Reihe von Fragen, die Ihnen dabei helfen sollen festzustellen, ob die einzelnen Maßnahmenprogramme geeignet sind, die Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken, anzugehen. Sie sollten daher die Arbeit für Tool 2 wiederholen, bei der Sie analysiert haben, welche Maßnahmen mit hoher Priorität erforderlich sind, um jene Faktoren anzugehen, die dringende Aufmerksamkeit erfordern.

Arbeitsblatt 9b schließlich bietet eine Reihe zusätzlicher Fragen, die Ihnen dabei helfen sollen, zu untersuchen, wie mit unerwarteten Situationen und Herausforderungen bei der Umsetzung umgegangen wird. In einer komplexen Welt, die von beschleunigtem Wandel und den zunehmenden Auswirkungen des Klimawandels geprägt ist, wird die Zukunft immer ungewisser. Dies kann die Planung zu einer Herausforderung machen. Wenn Sie jedoch alternative Szenarien in Betracht ziehen, das Unerwartete vorwegnehmen (d. h. Risikoannahmen einbeziehen) und Mechanismen einrichten, die eine schnelle Anpassung ermöglichen, können Sie besser vorbereitet sein.

Arbeitsblatt 9b sollte von allen Verantwortlichen/Manager*innen mit Hauptzuständigkeit für das Welterbe ausgefüllt werden. Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Reflexionsfragen, die Ihnen helfen sollen, Schlussfolgerungen zu Fragen der Umsetzung des Managementsystems für die gesamte Welterbestätte oder einen sonstigen Heritage Place zu ziehen. Wenn die Stätte von einer einzigen Managementinstitution gemanagt wird, müssen Sie die Fragen nicht unbedingt beantworten; sie können Ihnen jedoch nützliche Anregungen für Ihre Antworten auf die Fragen im Arbeitsblatt geben.

Reflexionsfragen:

- Erstellen alle Verantwortlichen/Manager*innen, die primär für das Kultur- bzw. Naturerbe zuständig sind, Arbeitspläne (jährlich oder mehrjährig) oder tragen sie zu deren Ausarbeitung bei? Wenn nicht, hat dies negative Auswirkungen auf die Umsetzung des im Managementplan oder in einem anderen primären Planungsinstrument enthaltenen Maßnahmenprogramms? Wird dadurch insbesondere die Umsetzung von Maßnahmen mit hoher Priorität in Bezug auf Faktoren, die sich negativ auf die Stätte auswirken, verzögert oder verhindert?
- Können Sie gemeinsame Versäumnisse und Herausforderungen bei der Erstellung von Arbeitsplänen und Finanzbudgets sowie bei der Festlegung von Prioritäten für die Umsetzung von Maßnahmen erkennen? Können Sie gleichzeitig auch bewährte Verfahren ermitteln, die mit anderen Managern geteilt werden könnten, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen?
- Wenn während des Managementzyklus dringende und potenziell schädigende Situationen auftreten und die für die Bewältigung des Problems zuständigen Verantwortlichen/Manager*innen nicht über die finanziellen oder personellen Kapazitäten verfügen, um schnell zu reagieren, gibt es dann Mechanismen, die den Einsatz von Ressourcen aus anderen Bereichen des Managementsystems ermöglichen? (z. B. beim drohenden Einsturz eines Gebäudes, wenn es nicht gesichert wird, oder wenn eine invasive Art auftritt, die, wenn sie nicht sofort eliminiert wird, eine ernsthafte Bedrohung sein könnte.) Beachten Sie, dass sich diese Frage nicht auf Naturkatastrophen, etwa Überschwemmungen oder Erdbeben, bezieht.

Arbeitsblatt 9a. Bewertung der Umsetzung des Planungsinstruments

Name des bewerteten Planungsinstruments:

Erfasster Zeitraum: *(z. B. 2022-2023)*

		Nicht begonnen	Vorbereitende Arbeiten im Gange	Die Umsetzung hat begonnen	Erhebliche Fortschritte	Abgeschlossen	Kommentare/Erläuterungen
[Maßnahme anführen]	*Jahr 1*						
	Jahr 2						
[Maßnahme anführen]	*Jahr 1*						
	Jahr 2						
[Maßnahme anführen]	*Jahr 1*						
	Jahr 2						
[Maßnahme anführen]	*Jahr 1*						
	Jahr 2						
Insgesamt							
Analyse und Schlussfolgerungen							
Defizite und Herausforderungen							
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen							

Arbeitsblatt 9b. Bewertung der Umsetzungsansätze		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
1. Berücksichtigt Ihre Einrichtung oder Gruppe bei der Ausarbeitung von jährlichen (oder mehrjährigen) Arbeitsplänen und Finanzbudgets das im Managementplan (oder einem anderen primären Planungsinstrument) enthaltene Maßnahmenprogramm und andere untergeordnete (Teil-)Pläne oder Strategien? Wenn nicht, oder wenn unzureichend, welche Auswirkungen hat dies auf die wirksame Umsetzung dieser Pläne?		
2. Was sind die wichtigsten Überlegungen bei der Aufstellung des Budget- und Arbeitsplans? Sind die Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken, Teil dieser Überlegungen, und wird den Maßnahmen zur Behebung der Faktoren mit den größten Auswirkungen und der größten Dringlichkeit Priorität eingeräumt?		
3. Wenn Ihre Einrichtung oder Gruppe Aufgaben hat, die über das Management der Stätte hinausgehen, wie wird entschieden, welche Aufgaben Priorität haben und welche Maßnahmen bei der Erstellung des Arbeitsplans und des Budgets umgesetzt werden sollen?		
4. Berücksichtigen Sie bei der Ausarbeitung des Arbeitsplans, ob die für die Umsetzung der Maßnahmen erforderliche Infrastruktur und Ausrüstung ausreichend und in gutem Zustand sind? Falls für die Umsetzung bestimmter Maßnahmen zusätzliche Infrastruktur und Ausrüstung erforderlich sind, ist dies in den projektierten Kosten für diese Maßnahmen angemessen berücksichtigt?		
5. Wie monitort Ihre Organisation oder Gruppe die Umsetzung der Maßnahmen und die Verwendung der finanziellen Mittel? Was sind die Stärken und Schwächen der Mechanismen, die zum Monitoring der Umsetzung vorhanden sind?		

Arbeitsblatt 9b. Bewertung der Umsetzungsansätze		
Frage	**Antwort**	**Chancen und Empfehlungen**
6. Wenn die Umsetzung von Maßnahmen nicht dem Arbeitsplan entspricht und/oder zusätzliche Mittel im Vergleich zu dem, was ursprünglich budgetiert wurde, erforderlich sind, wie schnell und einfach ist es, Probleme zu erkennen und notwendige Änderungen und Korrekturen vorzunehmen? Wenn solche Änderungen Auswirkungen auf die Umsetzung anderer Maßnahmen haben, wie wird dann entschieden, welche Maßnahmen Priorität haben sollen?		
7. Sieht das Budget Notfallmittel für unvorhergesehene Umstände und unerwartete Aktivitäten vor?		
8. Falls die Maßnahmen (ganz oder teilweise) von externen Auftragnehmern durchgeführt werden sollen und während der Umsetzung Konflikte auftreten, gibt es dann Mechanismen zur Lösung von Problemen (z. B. im Vertrag festgelegt)?		
Analyse und Schlussfolgerungen		
Defizite und Herausforderungen		
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen		

TOOL 10.
OUTPUTS – MONITORING DER LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Mit diesem Tool wird die Erbringung von Leistungen bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen, Routinearbeiten und Managementprozesse als Maß für die Leistungsfähigkeit des Managementsystems bewertet.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Überprüfen, ob es Monitoringmechanismen zur Bewertung der Arbeitsproduktivität gibt.
b) Bewerten, ob die Managementprozesse, Routinearbeiten und geplanten Maßnahmen die geplanten **Outputs** liefern.
c) Bewerten, ob die erbrachten Leistungen dem ermittelten Managementbedarf entsprechen und zur Erreichung der gewünschten **Ergebnisse** führen.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Outputs sind Maßzahlen für die „Leistungsfähigkeit", die sich aus der Umsetzung geplanter Maßnahmen, Routinearbeiten und Managementprozesse ergeben. Während des gesamten Managementzyklus können verschiedene Arten von Outputs erwartet werden. Dazu können gehören:

- Pläne und/oder Strategien, Policies und andere Instrumente, die sich aus Planungsprozessen ergeben (z. B. ein abgeschlossener und genehmigter Managementplan oder eine Tourismusstrategie);
- greifbare Arbeiten vor Ort (z. B. Gebäudereparaturen, Instandsetzungsarbeiten, Anbringung von Informationstafeln);
- produzierte materielle oder andere Erzeugnisse und Waren (z. B. Veröffentlichungen, Audioführer, Websites);
- Umfang der Arbeit und der durchgeführten Aktivitäten (z. B. Anzahl der Treffen mit anderen Akteur*innen, durchgeführte Kontrollgänge, abgeschlossene Erhebungen, durchgeführte und veröffentlichte Forschungsarbeiten);
- Daten und Informationen, die aus Managementprozessen, einschließlich Monitoringprozessen, abgeleitet werden und in die künftige Planung und Maßnahmen einfließen können (z. B. Besucher*innenzahlen, Anzahl der Nutzer*innen einer bestimmten Dienstleistung); und
- angebotene Dienstleistungen (z. B. Brandschutzsysteme, Freizeitaktivitäten, Bildungsaktivitäten).

Die Ermittlung der erzielten Outputs ist wichtig, aber nicht ausreichend. Es ist wichtig zu beurteilen, ob diese Outputs mit den geplanten Tätigkeiten und den erforderlichen Managementmaßnahmen übereinstimmen und somit zu den gewünschten Ergebnissen führen. Es ist zu beachten, dass ein Output möglicherweise nicht direkt einem Managementbedarf entspricht, sondern die Grundlage für eine andere Maßnahme oder einen anderen Prozess bildet. Ein gewünschtes Ergebnis, das im Managementplan festgelegt ist, kann beispielsweise die Verringerung der physischen Auswirkungen auf bestimmte Attribute aufgrund übermäßiger Besuche sein. Ein erster Output kann daher eine Tourismusstrategie sein, gefolgt vom Bau eines neuen Wanderwegs für Besucher*innen (ein weiterer Output), der die Zahl der Besucher*innen

verringert, die das betroffene Attribut beeinträchtigen. Die Daten, die aus der Überwachung von Veränderungen der Besucherzahlen gewonnen werden, sind ein weiterer Output, der wertvolle Informationen über den Managementbedarf und die Auswirkungen auf die Attribute der Stätte liefern kann.

Outputs werden in der Regel in Zahlen ausgedrückt, wie z. B. die Anzahl der Kontrollrundgänge, die Anzahl der durchgeführten öffentlichen Versammlungen, Anzahl und Umfang der initiierten und laufenden archäologischen Untersuchungen, die Anzahl der durchgeführten Zustandsüberprüfungen von Gebäuden und/oder anderen Strukturen und die Anzahl der Schulbesuche. Die Bewertung der aus einem Maßnahmenprogramm abgeleiteten Outputs – auf der Grundlage eines Managementplans sowie jährlicher (oder mehrjähriger) Arbeitspläne – erfordert die Definition der Outputs oder in einigen Fällen die Festlegung von (quantitativen oder qualitativen) Zielen. Die Bewertung der Leistungsfähigkeit des Outputs kann anhand folgender Kriterien gemessen werden:

- tatsächlich geleistete Arbeit und erbrachte Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zur Planung (z. B. Anzahl der durchgeführten Patrouillen oder Instandsetzungsarbeiten im Vergleich zu den im Arbeitsplan vorgesehenen Werten);
- das Ausmaß, in dem die geplanten Maßnahmen umgesetzt wurden; und
- tatsächliche und geplante Ausgaben.

Bestimmte Arten von Outputs werden regelmäßig (z. B. jährlich), andere nur sporadisch erbracht, während andere wiederum singulär sein können, wie z. B. die Einrichtung des oben erwähnten Besucherwanderwegs. Die Bewertung, ob alle erwarteten Outputs innerhalb der gesetzten Ziele (z. B. in Bezug auf Kosten, Quantität, Qualität und Zeitrahmen) erbracht wurden, fördert Transparenz und Rechenschaftspflicht. Es kann jedoch zeitaufwändig – und nicht immer hilfreich – sein, alle Formen der Leistungsfähigkeit im Laufe der Zeit zu monitoren. Daher müssen die relevanten Outputs im Voraus festgelegt werden – vorzugsweise bei der Ausarbeitung des Managementplans. Im Allgemeinen sind die folgenden Outputs ein gutes Maß für die Produktivität:

- Wiederholte Maßnahmen oder Aktivitäten, die für die Erreichung der Managementziele für die Stätte wichtig sind;
- Aspekte im Zusammenhang mit der Nutzung der Stätte; und
- Produkte und Dienstleistungen, die Teil einer jährlichen Berichterstattung sind.

Die Entwicklung einer Reihe von Indikatoren wird Ihnen helfen, die Leistungsfähigkeit zu messen (siehe Kasten 5.7).

Kasten 5.7. Was sind Indikatoren?

Ein Indikator ist eine quantitative oder qualitative Variable, die über einen Zeitraum gemessen werden kann, um Informationen über etwas zu liefern, das überprüft und bewertet wird.

Wie der Name schon sagt, sollte ein Indikator nicht nur Informationen über seinen eigenen Status liefern, sondern auch messen und/oder bewerten, inwieweit die gewünschten Ergebnisse erreicht werden. Die Auswahl von Indikatoren ist eine Fähigkeit und bis zu einem gewissen Grad auch eine Kunst. Bei der Bestimmung geeigneter Indikatoren gibt es zwei wichtige Aspekte. Erstens ist es wahrscheinlicher, dass eine Vielzahl von Indikatoren (einschließlich einer Kombination aus qualitativen und quantitativen Maßnahmen) effektiv ist. Zweitens kann es besser sein, einige wenige Indikatoren auszuwählen, die sich leicht messen lassen, als viele Dinge gleichzeitig zu messen, da die Datenerfassung kostspielig und zeitaufwändig sein kann. Dennoch muss eine ausreichende Anzahl von Indikatoren vorhanden sein, um den Fortschritt in der zu bewertenden Situation vollständig zu verstehen.

Outputs sind zwar ein gutes Maß für die Leistungsfähigkeit und ein wichtiges Instrument, um Geldgebenden, lokalen Gemeinschaften und Entscheidungsträger*innen mitzuteilen, wie Mittel eingesetzt werden, sie reichen jedoch nicht aus, um die Managementeffektivität zu bewerten. Oft wird der Output zur Beurteilung von Leistung herangezogen, da die entsprechenden Daten leichter zu erheben und zu überwachen sind als Ergebnisse. Die Managementeffektivität muss jedoch nicht nur anhand dessen, was geleistet wurde (Outputs), sondern auch anhand dessen, was damit erreicht wurde (Ergebnisse) beurteilt werden. Deshalb stehen die „Outputs" (Tool 10) direkt vor den „Ergebnissen" (Tool 11), da beide miteinander verbunden sind. Letztlich muss das Hervorbringen und Bereitstellung von Outputs auf der Grundlage ihres Beitrags zur Erreichung von Ergebnissen untersucht werden. Falls erforderlich, können Sie Ihr Verständnis des Unterschieds zwischen Ergebnissen und Outputs auffrischen, indem Sie zu Abschnitt 3.3 des Toolkits zurückkehren.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 10

Die Verwendung dieses Arbeitsblatts setzt voraus, dass zuvor Output-Indikatoren oder zumindest Output-Ziele festgelegt wurden. Wenn keine Indikatoren und/oder Zielvorgaben verfügbar sind, sollte dies vermerkt werden. Lassen Sie in solchen Fällen die Hauptspalten des Arbeitsblatts leer, füllen Sie aber die letzten Zeilen aus, und berücksichtigen Sie die folgenden Fragen:

- Sind in den im Managementplan und/oder in den Arbeitsplänen enthaltenen Maßnahmenprogramme die zu erbringenden und zu liefernden Ergebnisse angegeben? Wenn nicht, warum nicht?
- Wenn keine Outputs ermittelt wurden oder kein Managementplan existiert, welche Produkte und Leistungen werden erzeugt bzw. erbracht, die sich zur Bewertung der Leistungsfähigkeit eignen könnten?
- Was muss getan werden, um Monitoringmechanismen zur Messung und Bewertung der Ergebnisse einzurichten?

Beachten Sie, dass in diesem Fall Teile des Arbeitsblatts als Vorlage für die Ermittlung von Output-Indikatoren verwendet werden können.

Wenn es Output-Indikatoren gibt, ist es wahrscheinlich, dass Sie einen anderen Bewertungsansatz oder eine andere Bewertungsmethode als die in Arbeitsblatt 10 vorgeschlagene verwenden werden. Möglicherweise verwenden Sie auch andere Begriffe für die Bewertung des Outputs.

Kasten 5.8 enthält ein Beispiel für den in Arbeitsblatt 10 enthaltenen Bewertungsansatz. Sie können entscheiden, ob das Arbeitsblatt einen besseren Ansatz als die von Ihnen derzeit verwendete Methode bietet; in diesem Fall können Sie das Arbeitsblatt zur Ergänzung anpassen. Alternativ können Sie auch das gesamte Arbeitsblatt durch Ihre derzeitige Methode ersetzen. Wie auch immer Sie sich entscheiden, wichtig ist, dass Sie Schlussfolgerungen ziehen, was gut funktioniert, was nicht funktioniert, was verbessert werden könnte und was dagegen unternommen werden sollte. Die nachstehenden Reflexionsfragen können Ihnen helfen, auf solche Fragen zu antworten.

Kasten 5.8. Beispiele für Output-Indikatoren und ihre Beurteilung

Indikator: Anzahl der durchgeführten Kontrollgänge

- **Output-Ziel:** 100 Kontrollgänge pro Jahr, wobei alle Grenzen der Welterbestätte mindestens einmal pro Monat kontrolliert werden.
- **Leistung:** 95 Kontrollgänge wurden durchgeführt, wobei alle Grenzen jeden Monat abgedeckt wurden, mit Ausnahme der abgelegenen nördlichen Region der Welterbestätte, wo nur jeden zweiten Monat Kontrollgänge durchgeführt wurden.
- **Leistung/Niveau des Vorjahres:** 80 Kontrollgänge wurden durchgeführt, wobei alle Grenzgebiete jeden dritten Monat abgedeckt wurden.

Indikator: Anzahl der Gebäude, die auf ihren Erhaltungszustand hin bewertet wurden

- **Output-Ziel:** 50 überprüfte Gebäude pro Jahr in einem festgelegten Bereich der Stätte.
- **Leistung:** 45 Überprüfungen, die in dem definierten Teil der Stätte durchgeführt wurden.
- **Leistung/Niveau im Vorjahr:** 45 durchgeführte Überprüfungen im festgelegten Bereich, plus 10 zusätzliche Überprüfungen in anderen Bereichen der Stätte.

Reflexionsfragen:

- Enthalten die Planungsinstrumente (z. B. Managementplan und Arbeitspläne) ein logisches und klares Verständnis von Inputs, Aktionen oder Aktivitäten, Outputs und Ergebnissen - und den Verbindungen zwischen ihnen? Wenn nicht, welche Aspekte fehlen? Sind beispielsweise die jährlichen (oder mehrjährigen) Arbeitspläne nur nach Maßnahmen gegliedert, ohne dass eine klare Verbindung zu den Outputs und Ergebnissen besteht, die diese Maßnahmen hervorbringen oder liefern sollen?
- Wenn Output-Indikatoren festgelegt wurden, sind diese gut definiert und auf die Managementziele und andere gewünschte Ergebnisse für die Welterbestätte abgestimmt?
- Decken die ermittelten Indikatoren verschiedene Arten von Outputs ab und vermitteln sie insgesamt ein gutes Verständnis der Leistungsfähigkeit des Managementsystems, oder beschränken sie sich auf die Output-Indikatoren, die am einfachsten zu messen sind?
- Ist es möglich, anhand der ermittelten Indikatoren die Leistungsfähigkeit des Managements im Zeitverlauf nachzuvollziehen?

Arbeitsblatt 10. Bewertung der Outputs					
Indikator	**Output-Ziel**	**Leistung**	**Leistung/Niveau im Vorjahr**	**Quelle(n) der Informationen**	**Kommentare/Erläuterungen**
Analyse und Schlussfolgerungen					
Defizite und Herausforderungen					
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen					

TOOL 11.
ERGEBNISSE – MONITORING DES ERHALTUNGSZUSTANDS (STATE OF CONSERVATION)

Mit diesem Tool wird untersucht, ob die Monitoringprogramme angemessen sind, um den Erhaltungszustand (State of Conservation) der Stätte zu bewerten. Es hilft Ihnen bei der Beantwortung der wichtigsten Frage des Kultur- bzw. Naturerbemanagements: Werden der außergewöhnliche universelle Wert und weitere wichtige Werte der Welterbestätte enthalten und die Managementziele erreicht?

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Feststellen, ob es Monitoringprogramme gibt, um den Erhaltungszustand der Stätte und den Zustand seiner Attribute zu bewerten.
b) Feststellen, ob diese Monitoringprogramme geeignet sind, relevante Informationen für die Erhaltung des außergewöhnlichen universellen Werts und weiterer wichtige Werte der Stätte zu erfassen.
c) Feststellen, ob die Monitoringprogramme geeignet sind, um zu beurteilen, ob das Managementsystem auch die erwarteten Leistungen und Benefits erbringt.
d) Bewerten, ob die Erkenntnisse aus den Monitoringprogrammen genutzt werden, um das Managementsystem als Reaktion auf festgestellte Defizite und Herausforderungen und/oder als Reaktion auf neue und entstehende Anforderungen zu verbessern.
e) Ermitteln von Folgemaßnahmen zur Verbesserung bestehender Monitoringprogramm, sofern erforderlich.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Dies ist der anspruchsvollste Teil der Bewertung, da hier Beurteilungen über langfristige Trends bei der Erhaltung der Welterbestätte oder des sonstigen Heritage Place vorgenommen werden müssen. Die Tools 9 und 10 helfen Ihnen zu verstehen, ob die im Managementplan, Arbeitsplan oder in ähnlichen Instrumenten angeführten Managementmaßnahmen abgeschlossen und die erwarteten Outputs erzielt wurden. Diese Outputs sind zwar wichtig, um die Leistung des Managements zu überprüfen, liefern jedoch nicht alle Informationen, die erforderlich sind, um zu beurteilen, ob die gewünschten Ergebnisse erreicht werden, ob mit jenen Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken, umgegangen wird und – was am wichtigsten ist – ob der außergewöhnliche universelle Wert und weitere wichtige Werte der Stätte erhalten bleiben.

Ein gewünschtes Ergebnis könnte beispielsweise darin bestehen, die Population einer gefährdeten Tierart über einen bestimmten Schwellenwert zu erhöhen, während ein damit verbundener Output darin bestehen könnte, eine bestimmte Anzahl von Grenzpatrouillen innerhalb eines bestimmten Zeitraums durchzuführen. Die Durchführung von Kontrollgängen bedeutet jedoch nicht gleich den Schutz der gefährdeten Tierart, welche nämlich von Wilderern getötet werden könnte, die lernen, die Kontrollgänge zu umgehen. Ein zweites Beispiel für ein gewünschtes Ergebnis wäre die Verhinderung einer weiteren Verschlechterung des Zustands sehr bedeutender Felsmalereien, wobei der damit verbundene Output in der Installation von Zugangsplattformen besteht, die die Besucher*innen daran hindern, die Kunstwerke zu berühren. Dennoch kann sich der Zustand der Felszeichnungen weiter verschlechtern, weil Besucher*innen von den Plattformen heruntersteigen oder über die Barrieren klettern könnten. Die Erzielung von Outputs ist also nicht unbedingt gleichbedeutend mit dem Erreichen der gewünschten Ergebnisse. In den genannten Beispielen müssen die gewünschten Ergebnisse durch regelmäßige Zählung der Populationszahlen der gefährdeten Arten oder durch regelmäßige Überprüfung des Erhaltungszustands der Felsmalereien bewertet werden.

Monitoring und Bewertung des Erhaltungszustands einer Welterbestätte ist der anspruchsvollste Teil des Managements und kann auch der teuerste sein. Daher sollten Sie darauf achten, unnötige Kosten und Bindung von Zeitressourcen zu vermeiden. Dies erfordert daher sorgfältig geplante und umgesetzte Monitoringprogramme (oft als „Monitoringsysteme" bezeichnet). Einige Welterbestätten verfügen über solide Monitoringprogramme, viele jedoch nicht. Wenn Sie der Meinung sind, dass Sie ein neues Monitoringprogramm entwickeln oder ein bestehendes verstärken müssen, sollten Sie das Arbeitsblatt 11 an dieser Stelle nicht ausfüllen. Vermerken Sie stattdessen in der Zeile „Defizite und Herausforderungen" die Notwendigkeit, das bestehende Monitoringprogramm zu auszubauen und/oder grundlegend zu überarbeiten, und erörtern Sie, was dafür erforderlich ist.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 11

Dieses Arbeitsblatt soll Ihnen helfen, den Status und die Trends in Bezug auf die Erhaltung der Attribute, die den außergewöhnlichen universellen Wert und weitere wichtige Werte der Stätte tragen, auf der Grundlage der im Rahmen Ihrer Monitoringprogramme gesammelten Daten zu analysieren und zusammenzufassen.

Zu Beginn sollte erörtert werden, wie Sie dieses Arbeitsblatt am besten nutzen können, um Ihr bestehendes Managementsystem zu ergänzen. Deckt Ihr Monitoringprogramm mehr oder weniger die gleichen Parameter ab wie die, die in Arbeitsblatt 11 aufgelistet sind, oder würde Ihr Programm davon profitieren, wenn einige der Parameter hinzugefügt würden? Vielleicht sind Sie der Meinung, dass das Gegenteil der Fall ist und Ihr Monitoringprogramm detaillierter und umfassender ist als das in Arbeitsblatt 11 vorgeschlagene?

Verfügen Sie über eine umfassende Liste von Indikatoren, die Sie für angemessen halten und die Ihnen ein klares Bild davon vermitteln, wie gut Sie die Werte Ihrer Stätte erhalten? Wenn Sie der Meinung sind, dass das Ausfüllen von Arbeitsblatt 11 in diesem Teil der Bewertung der Managementeffektivität nicht sinnvoll ist, ersetzen Sie das Arbeitsblatt durch das, was Sie bereits haben. In diesem Fall sollten Sie diese Entscheidung in Ihrem Bericht zur Gesamtbewertung vermerken und die Gründe erläutern. Bevor Sie eine solche Entscheidung treffen, sollten Sie unbedingt überprüfen, ob Ihr Monitoringprogramm die wichtigsten Attribute ihrer Stätte abdeckt und/oder sich auf diese bezieht. Gehen Sie außerdem die nachstehenden Reflexionsfragen durch, um sicherzustellen, dass Sie keine wichtigen Punkte übersehen, die einer weiteren Berücksichtigung bedürfen.

Arbeitsblatt 11 ist so aufgebaut, dass Sie die Erkenntnisse daraus schnell zusammenfassen und visualisieren können. Die verschiedenen Spalten des Arbeitsblatts ermöglichen es Ihnen, Informationen sowohl in schriftlicher als auch in grafischer Form einzufügen und dabei ein einfaches Bewertungssystem zu verwenden, mit dem Sie den Erhaltungszustand der Attribute und etwaige Trends beschreiben können. Dieses System umfasst zwei Arten von Informationen: i) den aktuellen Zustand der Attribute (siehe Abbildung 11.1 für vier vorgeschlagene Kategorien) und ii) den Trend (d. h. ob sich der Zustand der Attribute verbessert, stabil ist oder sich verschlechtert). Um diese Einschätzungen zu treffen, sollten Sie die auf Arbeitsblatt 2 zusammengetragenen Informationen über die Faktoren berücksichtigen, die sich auf die Stätte auswirken, und die Art und Weise, wie sich diese Faktoren auswirken und/oder die Attribute gefährden.

Bewertung	Status der Bewertung
Gut	Der Gesamtzustand der Attribute ist gut.
Geringe Gefährdung	Der Gesamtzustand der Attribute ist stabil, auch wenn es Gründe zur Vorsicht gibt.
Starke Gefährdung	Es zeichnen sich ernsthafte Gefährdung ab, die sich negativ auf einige der Attribute auswirken könnten oder bereits auswirken und die zu ihrem Verlust beitragen können, wenn nicht dringend etwas dagegen unternommen wird.
Kritisch	Verlust von Attributen oder erhebliche Bedenken hinsichtlich des Erhaltungszustandes von Attributen.

Abbildung 11.1. Bewertungssystem für die Zusammenfassung des Erhaltungszustands von Attributen.

Reflexionsfragen:

- Auf welcher Grundlage wurden Indikatoren für das Monitoring des Erhaltungszustands der Attribute Ihrer Welterbestätte oder Ihres sonstigen Heritage Place entwickelt?
- Decken die vorhandenen Indikatoren die Attribute ab, die ein gutes Verständnis dafür vermitteln, ob der außergewöhnliche universelle Wert der Stätte erhalten wird oder nicht? Beziehen sie sich sowohl auf materielle als auch auf immaterielle Attribute? Stimmen die in Arbeitsblatt 11 angeführten Attribute mit den in Arbeitsblatt 1 genannten überein?
- Sind die Indikatoren aktuell oder sind einige von ihnen nicht mehr anwendbar?
- Welche Beziehung besteht zwischen dem Indikator und dem Grad des Erhaltungszustands der Attribute? Handelt es sich um eine direkte oder indirekte Beziehung?
- Wurden, soweit möglich, Schwellenwerte festgelegt?
- Sind die Indikatoren ausreichend, um den Gesamtzustand der Stätte oder des Heritage Place zu beurteilen? Wenn ja, gibt es einige Indikatoren, die unnötig oder nicht hilfreich sind? Wenn nein, welche zusätzlichen Indikatoren könnten nützlich sein?
- Was sagt das Bewertungssystem über den Gesamtzustand der Stätte oder des Heritage Place aus? Gibt es Attribute, die in einem guten Erhaltungszustand sind, während andere in einem schlechten oder kritischen Erhaltungszustand sind? Was sind die Gründe dafür (z. B. unzureichende Priorität des Attributs)? Wie könnten diese Gründe behoben werden?

Arbeitsblatt 11. Bewertung des Programms zum Monitoring des Erhaltungszustands

Attribut(e)	**Indikator**	**Schwellenwert**	**Erhaltungs-zustand des Attributs/ der Attribute insgesamt**	**Vergleich mit den Basisdaten und der letzten Bewertung**	**Bewertung**		**Managementmaßnahmen: Dringlichkeit und Detailsder Maßnahmen**
					Status	Trend	
Führen Sie das Attribut oder die Attribute in Bezug zum Indikator an.	*Geben Sie den Indikator an, mit dem der Erhaltungszustand des Attributs/ der Attribute gemessen wird.*	*Listen Sie die Schwellenwerte und die zulässigen Schwankungsbreiten auf.*	*Bewerten Sie hier den des Gesamterhaltungs-zustand des Attributs (der Attribute).*	*Wie verhält sich dies im Vergleich zu früheren Bewertungen?*	*Fassen Sie den Erhaltungszustand und die Tendenz des Erhaltungszustands des Attributs/der Attribute zusammen.*		*Identifizieren Sie spezifische Maßnahmen, die erforderlich sind, um auf die eingeholten Monitoringinformationen zu reagieren.*

Analyse und Schlussfolgerungen	
Defizite und Herausforderungen	
Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen	

TOOL 12. ÜBERPRÜFUNG DER ERGEBNISSE DER BEWERTUNG DER MANAGEMENTEFFEKTIVITÄT

Dieses Tool fasst die Bewertungsergebnisse zusammen und hilft bei der Festlegung von Prioritäten für Folgemaßnahmen als Reaktion auf festgestellte Defizite und Herausforderungen im Managementsystem.

SPEZIFISCHE ZIELE DES TOOLS:

a) Kombinieren der Erkenntnisse aus den einzelnen Tools, um ein Gesamtbild der Effektivität des Managementsystems zu erhalten.
b) Identifizieren, welche Verbesserungen am Managementsystem vorgenommen werden sollten, und Ausarbeiten einer Strategie zur kurz-, mittel- und langfristigen Umsetzung erforderlicher Maßnahmen.
c) Unterstützen beim Festlegen von Prioritäten für Folgemaßnahmen, die zur Behebung der festgestellten Defizite und Herausforderungen erforderlich sind.

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Wenn das Managementsystem die gewünschten Ergebnisse und den Schutz der Werte und Attribute der Stätte nicht (oder nur teilweise) erzielt, mag es verlockend sein zu glauben, dass hauptsächlich externe Ursachen dafür verantwortlich sind. Es können jedoch auch Mängel innerhalb des Managementsystems vorhanden sein, und eine Bewertung der Managementeffektivität durchzuführen wird Ihnen helfen, diese zu identifizieren. Eine gründliche Anwendung der EoH 2.0-Tools sollte an diesem Punkt des Prozesses eine beträchtliche Menge an Informationen über das Managementsystem für die Welterbestätte oder den sonstigen Heritage Place zutage fördern. Bei der Bewertung werden Stärken und Schwächen sowie Herausforderungen und Chancen ermittelt. Die Bewertung des Managementsystems ist jedoch nur ein erster Schritt: Bewertungen sind nur dann die Zeit und Energie, die für ihre Durchführung erforderlich sind, wert, wenn sie zu Verbesserungen von Managementmaßnahmen führen, um festgestellte Defizite und Herausforderungen zu bewältigen. Daher müssen alle Bewertungen mit der Entwicklung eines Aktionsplans oder einer Strategie zur Priorisierung und Umsetzung der Erkenntnisse und Folgemaßnahmen abgeschlossen werden.

Bewertungen der Managementeffektivität werden häufig mit spezifischen Managementanforderungen oder laufenden Projekten (z. B. Überarbeitung des Managementplans), der Entwicklung von Jahresarbeitsplänen und Budgets oder zur Unterstützung verschiedener Berichterstattungsanforderungen verknüpft. Die Bewertung dient nicht nur als Grundlage für solche Notwendigkeiten, sondern zeigt auch auf, wo zusätzliche Managementmaßnahmen erforderlich sind: Zum Beispiel die Entwicklung neuer oder die Stärkung bestehender Monitoringprogramme, die Verbesserung der Arbeitsweisen der Mitarbeitenden, die Überarbeitung der Governance-Regelungen und die Stärkung der Planungsprozesse. In einigen Fällen können Folgemaßnahmen sofort umgesetzt werden; andere Maßnahmen können viele Jahre dauern und erfordern eine langfristige Finanzierung. Es ist wesentlich, dass in jedem Maßnahmenplan oder in jeder Strategie Zeitrahmen und Finanzierungsquellen festgelegt werden und das Engagement aller relevanten Akteur*innen für die Umsetzung von Managementmaßnahmen sichergestellt wird.

Ein Hauptzweck der regelmäßigen Bewertung der Managementeffektivität besteht darin, zu überprüfen, ob das Managementsystem weiterhin effizient und effektiv funktioniert, insbesondere als Reaktion auf neue und entstehende Erfordernisse. Heritage Places sind ständig im Wandel. Daher müssen die Managementsysteme angepasst und kontinuierlich verbessert werden, um wirksam auf wachsende Unsicherheiten und Veränderungen reagieren zu können.

AUSFÜLLEN VON ARBEITSBLATT 12

Für jedes der in diesem Toolkit enthaltenen Tools gibt es am Ende jedes Arbeitsblatts Zeilen, in denen Sie die Chancen, Empfehlungen und Folgemaßnahmen festhalten können, die im jeweiligen Teil der Bewertung ermittelt wurden. Im Arbeitsblatt 12 können Sie die während des Bewertungsprozesses ermittelten Folgemaßnahmen auflisten. Geben Sie bei Tools und Arbeitsblättern, die nicht verwendet wurden, die Gründe dafür an – entweder weil bestimmte Managementmechanismen nicht vorhanden waren oder weil Sie beschlossen haben, zu diesem Zeitpunkt nur eine Auswahl von Tools zu verwenden. Nach der Zusammenstellung bietet Arbeitsblatt 12 eine Grundlage für die Entwicklung einer Strategie und/oder eines Maßnahmenplans, die zur Umsetzung der Ergebnisse der Bewertung der Managementeffektivität verwendet werden können. Die Bewertung sowie der Aktionsplan oder die Strategie sollten in die Überarbeitung des nächsten Managementplans oder eines anderen primären Planungsinstruments für Ihre Welterbestätte oder Ihren sonstigen Heritage Place einfließen.

Arbeitsblatt 12: Überprüfung der Ergebnisse der Bewertung der Managementeffektivität		
Tool	**Arbeitsblatt**	**Follow-up-Maßnahmen**
Tool 1. Werte, Attribute und Managementziele	Arbeitsblatt 1a. Beurteilung der Werte und Attribute	
	Arbeitsblatt 1b. Bewertung der Managementziele	
Tool 2. Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken	Arbeitsblatt 2. Analyse der Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken	
Tool 3. Abgrenzungen, Pufferzonen und das weitere Umfeld (wider setting)	Arbeitsblatt 3. Bewertung der Grenzen, Pufferzonen und des weiteren Umfelds	
Tool 4. Governance-Vorkehrungen	Arbeitsblatt 4a. Bewertung der Rollen und Zuständigkeiten von Verantwortlichen/Manager*innen	
	Arbeitsblatt 4b. Bewertung der Koordination und Zusammenarbeit zwischen Verantwortlichen/Manager*innen	
	Arbeitsblatt 4c. Bewertung des Engagements der Rechteinhaber*innen in Bezug auf das Management	

Arbeitsblatt 12: Überprüfung der Ergebnisse der Bewertung der Managementeffektivität		
Tool	**Arbeitsblatt**	**Follow-up-Maßnahmen**
Tool 5. Rechtlicher, regulatorischer und gewohnheitsrechtlicher Rahmen	Arbeitsblatt 5a. Bewertung des rechtlichen Rahmens	
	Arbeitsblatt 5b. Bewertung der Einhaltung und Durchsetzung des rechtlichen Rahmens	
Tool 6. Rahmen für die Managementplanung	Arbeitsblatt 6a. Bewertung des Managementplanungsrahmens	
	Arbeitsblatt 6b. Bewertung des primären Planungsinstruments	
Tool 7. Bedarf und Inputs	Arbeitsblatt 7a. Bewertung der Personalkapazitäten	
	Arbeitsblatt 7b. Bewertung der finanziellen Ressourcen	
	Arbeitsblatt 7c. Bewertung weiterer Ressourcen	

Arbeitsblatt 12: Überprüfung der Ergebnisse der Bewertung der Managementeffektivität		
Tool	**Arbeitsblatt**	**Follow-up-Maßnahmen**
Tool 8. Management-Prozesse	Arbeitsblatt 8a. Bewertung der wichtigsten Managementprozesse	
	Arbeitsblatt 8b. Bewertung sonstiger wichtiger Managementprozesse	
Tool 9. Umsetzung von Managementmaßnahmen	Arbeitsblatt 9a. Bewertung der Umsetzung des Planungsinstruments	
	Arbeitsblatt 9b. Bewertung der Umsetzungsansätze	
Tool 10. Outputs – Überwachung der Leistungsfähigkeit	Arbeitsblatt 10. Bewertung des Outputs	
Tool 11. Ergebnisse – Überwachung des Erhaltungszustands	Arbeitsblatt 11. Bewertung des Programms zum Monitoring des Erhaltungszustands	

WIE GEHT ES WEITER? EVALUIERUNG ALS TEIL DES MANAGEMENTZYKLUS

Die Erkenntnisse der Bewertung sollten zu Verbesserungen des Managementsystems führen. Langfristiges Ziel ist es, die Bewertung in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, damit die Verantwortlichen/Manager*innen die Fortschritte im Laufe der Zeit verfolgen können.

Eine einmalige Bewertung ist zwar nützlich, aber nur eine Diagnose zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die Ergebnisse der Folgemaßnahmen und Empfehlungen, die Sie im Rahmen der Bewertung zur Behebung der Defizite und Herausforderungen festgelegt haben, können erst nach der Umsetzung gemessen werden. Hierzu ist Zeit erforderlich. Aus diesem Grund sollten Bewertungen der Managementeffektivität in den Managementzyklus eingebettet und mit den geplanten Zeitplänen für die Überarbeitung des Managementplans verknüpft werden.

Wenn Sie zum ersten Mal eine Bewertung der Managementeffektivität durchführen und die Ergebnisse zahlreiche Defizite und Herausforderungen aufzeigen, könnten sich Mitarbeitende entmutigt fühlen und die Motivation fehlen, konkrete Folgemaßnahmen zur Behebung der Defizite und Herausforderungen festzulegen, oder es besteht keine Bereitschaft zu deren Umsetzung. Zur Verbesserung der Situation ist aber die Bereitschaft erforderlich, Maßnahmen zu ergreifen und die Bewertung muss in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Nur so kann festgestellt werden, inwieweit ein Defizit oder eine Herausforderung in Angriff genommen wurde. Dies kann an sich schon motivierend und vorteilhaft für das gesamte Team sein.

Wenn es sehr viele Defizite und Herausforderungen gibt, können diese nicht alle in einem einzigen Managementzyklus in Angriff genommen werden. Es werden längere Zeiträume notwendig sein. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, die Bewertungen in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, um zu beurteilen, wie die Managementeffektivität voranschreitet.

GLOSSAR

Begriff	Definition
1. Akteur*innen	Bezieht sich im weitesten Sinne auf alle Personen und die von ihnen vertretenen Institutionen und Gruppen, die direkt und indirekt mit einer Welterbestätte oder einem Heritage Place zu tun haben. Im Zusammenhang mit dem Management einer Welterbestätte oder eines Heritage Place werden drei große Kategorien von Akteur*innen definiert: Verantwortliche, Rechteinhaber*innen und Stakeholder.
2. Attribute	Attribute sind die Elemente eines Heritage Place, die dessen Werte tragen und ein Verständnis dieser Werte ermöglichen. Dabei kann es sich um physische Strukturen, materielle Substanz und andere greifbare Merkmale handeln, aber auch um immaterielle Aspekte wie Prozesse, gesellschaftliche Übereinkünfte oder kulturelle Praktiken sowie um Assoziationen und Beziehungen, die sich in physischen Elementen des Ortes widerspiegeln. Bei Kulturerbestätten kann es sich um Gebäude oder andere Bauwerke und deren Formen, Materialien, Gestaltung, Nutzung und Funktionen handeln, aber auch um Stadtgrundrisse, landwirtschaftliche Prozesse, religiöse Zeremonien, Bautechniken, visuelle Beziehungen und spirituelle Verbindungen. Bei Naturerbestätten kann es sich um spezifische Landschaftsmerkmale, Lebensraumgebiete, Leitarten, Aspekte der Umweltqualität (wie Unversehrtheit, hohe/unberührte Umweltqualität), Größe und Natürlichkeit von Lebensräumen sowie Größe und Lebensfähigkeit von Wildtierpopulationen handeln. Attribute und die Wechselwirkungen zwischen ihnen sollten im Mittelpunkt von Schutz-, Erhaltungs- und Managementmaßnahmen stehen. Der Begriff "Attribute" wird insbesondere für Welterbestätten verwendet, und ein klares Verständnis der Attribute, die ihren außergewöhnlichen universellen Wert ausmachen, ist entscheidend für ihren langfristigen Schutz. Die räumliche Verteilung dieser Attribute und die jeweiligen Schutzerfordernisse sollten bei der Festlegung der Grenzen der Stätte und anderer Managementmaßnahmen berücksichtigt werden.
3. Pufferzone	Bei Welterbestätten wird die Pufferzone als ein Gebiet definiert, das die Stätte umgibt und in dem ergänzende gesetzliche und/oder gewohnheitsrechtliche Beschränkungen für seine Nutzung und Entwicklung gelten, um der Stätte einen zusätzlichen Schutz zu bieten. Dazu sollte die unmittelbare Umgebung der Stätte, wichtige Ausblicke und andere Areale oder Attribute gehören, die funktionell wichtig sind, um die Stätte und ihren Schutz zu unterstützen. Das Gebiet, das die Pufferzone bildet, sollte in jedem Einzelfall durch geeignete Mechanismen festgelegt werden.
4. Gewohnheits-rechtlicher Rahmen	Eine Reihe von Bräuchen, Normen und Praktiken, die von den Mitgliedern einer bestimmten Gruppe über einen so langen Zeitraum wiederholt werden, dass sie als verbindlich angesehen werden. Diese Bräuche, Normen und Praktiken sind in der Regel in der lokalen oder indigenen Tradition, Religion oder Kultur verwurzelt und gehen über die formale gesetzliche Gesetzgebung hinaus.
5. Entschei-dungsfindung/ Entscheidungs-findungsproz-esse	Die formellen und informellen Prozesse der Entscheidungsfindung, der Wahl einer Vorgehensweise oder der Entscheidung über die Identifizierung, den Schutz und das Management einer Welterbestätte oder eines anderen Heritage Place, der Pufferzone(n) und des weiteren Umfelds.

Begriff	Definition
6. Faktoren, die sich auf eine Stätte auswirken (oder einen sonstigen Heritage Place)	Alles, was sich positiv und/oder negativ auf die Werte und Attribute der Welterbestätte und ihren Erhaltungszustand auswirken kann. Negative Faktoren werden im Allgemeinen als Gefährdungen bezeichnet. Die Art und Weise, wie sich Faktoren auf eine Stätte auswirken, muss anhand einer Reihe von Parametern analysiert werden, nämlich der dem Faktor zugrunde liegenden Ursachen, ihres Ursprungs (ob innerhalb oder außerhalb der Stätte), der aktuellen und potenziellen Auswirkungen des Faktors sowie des Umfangs und des Schweregrads der Auswirkungen auf die Attribute der Stätte.
7. Governance	Die Wechselwirkungen zwischen Strukturen, Prozessen und Traditionen, die bestimmen, wie Befugnisse und Zuständigkeiten ausgeübt werden, wie Entscheidungen getroffen werden und inwiefern verschiedene Akteur*innen bei der Identifizierung, dem Schutz und dem Management der Welterbestätte oder des Heritage Place Mitsprache haben.
8. Kultur- bzw. Naturerbe	Alle Ausformungen von Kultur- bzw. Natur, die Menschen aus Gründen, die über den reinen Nutzen hinausgehen, als wertvoll erachten. Das Konzept es Kultur- bzw. Naturerbes ist weit gefasst und umfasst das gemeinsame Vermächtnis der natürlichen Umwelt, die Schöpfungen der Menschen sowie die Schöpfungen und Wechselwirkungen von Mensch und Natur. Es umfasst gebaute, terrestrische, aquatische und marine Umwelten, Landschaften und Meereslandschaften, Biodiversität, Geodiversität, Sammlungen, kulturelle Praktiken, Wissen, lebendige Erfahrungen usw.
9. Auswirkung (von Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken)	Die Effekte oder Folgen eines Faktors auf die Attribute der Stätte sowohl im Hinblick auf deren Erhaltungszustand als auch auf ihre Fähigkeit, die Werte des Erbes zu tragen.
10. Inputs	Die finanziellen, menschlichen (physischen und intellektuellen), materiellen und technologischen Ressourcen, die zum Management eines Heritage Place eingesetzt werden.
11. Instrumente	Die Gesamtheit der Dokumente und Mittel, die von den Akteur*innen verwendet werden, um die Anerkennung und Umsetzung ihrer Zuständigkeiten, Rechte und Interessen in Bezug auf den Heritage Place zu gewährleisten. Der Begriff gilt für: ● Gesetze, Verordnungen, Policies, Strategien, Leitlinien und Vereinbarungen; ● Planungsdokumente wie Masterpläne, Flächennutzungspläne und Managementpläne; ● gewohnheitsrechtliche Regeln, Verpflichtungen und Traditionen; ● technische und andere Formen der Beratung; oder ● rechtliche Verträge, finanzielle Mittel und Anreize.
12. Rechtlicher Rahmen	Die Gesamtheit der rechtlichen Instrumente, einschließlich der Verfassung, Gesetze, Verordnungen, Policies und Verträge, die den Schutz und das Management eines Heritage Place betreffen. Dazu gehören sowohl Instrumente, speziell für den Schutz des Kultur- bzw. Naturerbes, als auch solche, die für andere Zwecke verabschiedet wurden, die aber dazu beitragen, den Heritage Place zu schützen.
13. Management-zyklus	Der Zyklus von sich wiederholenden Prozessen von Planung, Durchführung, Monitoring und Bewertung in Bezug auf den für den Managementplan der Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place festgelegten Zeitrahmen.
14. Bewertung der Managementeffektivität	Die Bewertung, wie gut eine Welterbestätte oder ein anderer Heritage Place gemanagt wird - in erster Linie das Ausmaß, in dem das Management den außergewöhnlichen universellen Wert und die anderen wichtigen Werte der Stätte schützt und die festgelegten Managementziele erreicht.

Begriff	Definition
15. Managementziele	Die Hauptziele, die das Managementsystem eines Heritage Place leiten und sicherstellen sollen, dass dessen Werte langfristig erhalten bleiben. Die Managementziele müssen zunächst in Bezug auf die Werte des Heritage Place definiert werden, bevor andere Ziele (wie Tourismus und Besucher*innenzahlen oder nachhaltige Entwicklung) in Angriff genommen werden, die ebenfalls wichtig, aber nicht unbedingt erforderlich sind, um dessen Bedeutung zu erhalten. Diese Ziele bilden die Grundlage für die Entwicklung von Managementstrategien, Plänen, Policies und Maßnahmen. Managementziele sind nicht mit gewünschten Ergebnissen zu verwechseln, wenngleich die beiden Konzepte voneinander abhängig sind. Managementziele können eher als zeitlich unbegrenzte Leitprinzipien betrachtet werden, die die allgemeinen Ziele angeben, die das Management anstrebt. Gewünschte Ergebnisse müssen in Bezug auf das, was innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens erreicht werden soll, definiert werden.
16. Managementplanung	Der Prozess, mit dem festgelegt wird, wie man von der gegenwärtigen Situation (ist) zu einer gewünschten Situation in der Zukunft (soll) gelangt. Dies erfordert ein klares Verständnis der gegenwärtigen Situation und die Entscheidung darüber, was erreicht werden soll und welche Maßnahmen innerhalb eines bestimmten Budgets und Zeitrahmens zu ergreifen sind. Die Planung für eine Welterbestätte oder einen sonstigen Heritage Place kann viele unterschiedliche Arten der Planung verschiedener geografischer Größenordnungen und institutioneller Ebenen umfassen. Der Managementplan ist das Hauptprodukt des Planungsprozesses für einen Heritage Place. Die Planung ist jedoch nicht nur ein einmaliges Ereignis, sondern wird fortgesetzt durch eine dynamische Abfolge von sich wiederholenden Prozessen von Umsetzung, Monitoring und Bewertung. Der Managementplan kann von einer Reihe anderer untergeordneter Pläne oder verwandter Instrumente begleitet werden, die sich aus ihm ableiten oder ihn unterstützen, wie z. B. Erhaltungspläne, Katastrophenrisikomanagementpläne, Pläne oder Strategien für nachhaltigen Tourismus oder das Management von Besucher*innen, Interpretationspläne, Businesspläne usw.
17. Rahmen für die Managementplanung	Die Gesamtheit der Planungsinstrumente in verschiedenen geografischen Größenordnungen und auf unterschiedlichen institutionellen Ebenen, die den Schutz und das Management eines Heritage Place, seiner Pufferzone und des weiteren Umfelds steuern und beeinflussen. Ein Planungsrahmen kann Folgendes umfassen: ● Planungsinstrumente, die in Bezug auf Umfang und Geltungsbereich breiter angelegt sind als die für die Welterbestätte spezifischen (z. B. Masterpläne und Flächennutzungspläne); ● Untergeordnete Pläne, die bestimmte Managementfunktionen oder -bereiche detailliert beschreiben (z. B. Erhaltungspläne, Katastrophenrisikomanagementpläne, Pläne oder Strategien für nachhaltigen Tourismus oder das Management von Besucher*innen, Interpretationspläne, Businesspläne usw.). Unter diesen verschiedenen Plänen spielt der Managementplan für den Heritage Place eine zentrale Rolle bei der Steuerung seines Schutzes und seines Managements.

Begriff	Definition
18. Management-prozesse	**Die Reihe von Abläufen, die zum Management der Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place beitragen.** Im Großen und Ganzen werden die folgenden Prozesse berücksichtigt: ● Entscheidungsfindungsprozesse; ● Planungsprozesse; ● Umsetzungsprozesse; ● Monitoring- und Evaluierungsprozesse. Diese breit angelegten Prozesse können auch andere Prozesse umfassen (z. B. Management von Besucher*innen, Einbindung von Gemeinschaften, Management der personellen und finanziellen Ressourcen), um den Heritage Place effektiv zu managen. Die Prozesse sollten auf einer Reihe von akzeptierten Policies, Verfahren und Standards aufbauen. Das ermöglicht eine klare Vorstellung davon, was der Prozess beinhaltet, welches Ergebnis erwartet wird und davon, inwieweit und in welchem Ausmaß etablierte oder akzeptierte Prozesse befolgt werden.
19. Management-system	**Die Kombination von institutionellen Strukturen, Instrumenten und Prozessen, die zusammen den wirksamen Schutz der Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place für heutige und künftige Generationen gewährleisten sollen.** Ein wirksames Managementsystem hängt von der Art, den Charakteristika und den Erfordernissen des Heritage Place und seinem sozialen, wirtschaftlichen und politischen Kontext ab. Daher können Managementsysteme je nach den verschiedenen kulturellen Perspektiven und den verfügbaren Ressourcen sowie anderen Faktoren variieren und traditionelle, formelle und informelle Instrumente, Praktiken und Prozesse umfassen. In Anerkennung dieser Vielfalt sollte jedes Managementsystem auf folgenden Grundsätzen beruhen: ● einem umfassenden gemeinsamen Verständnis der Stätte und ihrer Werte durch alle beteiligten Akteur*innen; ● der Achtung von Vielfalt, Gleichberechtigung, Gleichstellung der Geschlechter, der Menschenrechte sowie der Anwendung von integrativen und partizipativen Entscheidungs- und Managementprozessen; ● einem Zyklus aus Planung, Umsetzung, Monitoring und Evaluierung; ● der Entwicklung von Mechanismen zur Einbeziehung und Koordinierung der verschiedenen Aktivitäten zwischen den verschiedenen Akteur*innen; ● der Zuweisung der erforderlichen Ressourcen; ● ständigem Lernen und Capacity-building; und ● einer nachvollziehbaren, transparenten Beschreibung der Funktionsweise des Managementsystems.
20. Verantwortliche	**Die Institution(en) oder andere(n) Art(en) von Einrichtungen und Gruppen sowie Personen, die in oder für diese arbeiten, mit gesetzlicher oder gewohnheitsrechtlicher Befugnis oder anerkannter Zuständigkeit für das Management des Heritage Place als Ganzes oder in Teilen.** Rechteinhaber*innen, die anerkanntermaßen für das Management des Heritage Place oder der Kultur-bzw. Naturerbe-Ressourcen an diesem Ort verantwortlich sind, sollten als Verantwortliche/Manager*innen betrachtet werden.

Begriff	Definition
21. Monitoring und Evaluierung (im Zusammenhang mit dem Management-planungszyklus)	Die Verfahren, mit denen beurteilt wird, ob Pläne, Projekte oder Programme wirksam umgesetzt werden und die gewünschten Ergebnisse liefern. Das Monitoring konzentriert sich darauf, den Fortschritt und die Umsetzung geplanter Interventionen, Maßnahmen oder Aktivitäten innerhalb des festgelegten Zeitrahmens und der zugewiesenen Mittel nachzuverfolgen. Bei der Evaluierung werden die Effizienz und die Resultate der Maßnahmen bewertet, normalerweise nachdem sie durchgeführt wurden. Gemeinsam ermöglichen Monitoring und Evaluierung den Verantwortlichen/Manager*innen, Ergebnisse nachzuverfolgen, während der Umsetzung Korrekturen oder Verbesserungen vorzuschlagen sowie den Erfolg einzuschätzen.
22. Monitoring des Erhaltungs-zustands der Welterbe-stätte oder des Heritage Place	Sammlung von Informationen zur Bewertung des Erhaltungszustands der Welterbestätte und der Faktoren, die sich auf die Stätte auswirken. Das Monitoring stützt sich auf eine Reihe von Indikatoren, die in Bezug auf die Attribute der Stätte definiert wurden und die gemessen werden können, um Aufschluss über die Entwicklung im Laufe der Zeit zu geben. Das Monitoring sollte regelmäßig durchgeführt werden, in einem Zeitrahmen, der in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit oder Fragilität der Attribute und ihrer Anfälligkeit für Veränderungen angemessen ist.
23. Ergebnisse	Beabsichtigte und unbeabsichtigte kurz- und mittelfristige Erfolge der Umsetzung von Managementmaßnahmen, Interventionen, Aktivitäten oder Aktionen und die daraus abgeleiteten Outputs. Es ist wichtig, zwischen gewünschten und tatsächlichen Ergebnissen zu unterscheiden. Gewünschte Ergebnisse werden während des Planungsprozesses definiert und spiegeln wider, was die Verantwortlichen/Manager*innen über einen bestimmten Zeitraum hinweg erreichen wollen. Dieser ist in der Regel im Managementplan festgelegt. Tatsächliche Ergebnisse spiegeln wider, was nach der Umsetzung wirklich erreicht wurde.
24. Outputs	Outputs sind die greifbaren Produkte, Güter und Dienstleistungen, die als Resultat der Durchführung einer Intervention, Aktivität oder Maßnahme entstehen.
25. Außerge-wöhnlicher universeller Wert (OUV)	Kulturelle und/oder natürliche Bedeutung, die so außergewöhnlich ist, dass sie die nationalen Grenzen durchdringt und sowohl für gegenwärtige als auch für künftige Generationen der gesamten Menschheit von Bedeutung ist. Aus diesem Grund ist der dauerhafte Schutz dieses Erbes von größter Bedeutung für die gesamte internationale Staatengemeinschaft.
26. Rechteinhab-er*innen	Akteur*innen, die gesellschaftlich mit gesetzlichen oder gewohnheitsrechtlichen Rechten in Bezug auf die Kultur- bzw. Naturerberessourcen ausgestattet sind.
27. Bedeutung	Die insgesamte Bedeutsamkeit eines Heritage Place, die sich aus der Kombination und den Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Kultur- bzw. Naturerbewerten ergibt. Bedeutung hat oft verschiedene Ebenen, die manchmal in unterschiedlichen Größenordnungen anerkannt werden: international, national, regional und lokal. Dies ist der Fall bei Welterbestätten, bei denen der Schwerpunkt der Eintragung in die Liste des Welterbes auf dem außergewöhnlichen universellen Wert liegt. Diese Stätte wird jedoch immer eine Reihe von Werten mit verschiedenen Bedeutungsebenen haben, die Teil seiner Gesamtbedeutung sind. Diese anderen Werte sollten ebenfalls gut verstanden werden – eine gute Erhaltungspraxis erfordert den harmonischen Schutz, die Erhaltung und das Management aller Werte.
28. Stakeholder	Akteur*innen, die ein direktes oder indirektes Interesse an den Kultur- bzw. Naturerberessourcen haben, aber nicht unbedingt einen gesetzlichen oder gesellschaftlich anerkannten Anspruch darauf haben.

Begriff	Definition
29. Werte (des Kultur- bzw. Naturerbes)	Die Eigenschaften, aufgrund derer ein Heritage Place als wichtig erachtet wird, um für heutige und künftige Generationen geschützt zu werden. Werte werden durch eine Reihe sozialer und kultureller Faktoren bestimmt. Was von einem Teil der Gesellschaft geschätzt wird, wird unter Umständen von einem anderen nicht wertgeschätzt, oder kann aus abweichenden Gründen geschätzt werden, so wie eine Generation etwas wertschätzen kann, was die vorherige Generation nicht als wertvoll erachtet hat. Heritage Places können eine Reihe von Werten haben: ästhetisch, architektonisch, biologisch, ökologisch, historisch, geologisch, sozial, spirituell, usw. Diese Werte werden durch die Attribute des Heritage Place verkörpert und durch diese vermittelt.
30. Weiteres Umfeld (wider setting)	Das weitere Umfeld einer Welterbestätte kann sich auf die Topografie, die natürliche und gebaute Umwelt und andere Elemente wie Infrastruktur, Landnutzungsmuster, räumliche Organisation und visuelle Beziehungen beziehen. Es kann auch in Zusammenhang mit großräumigen Funktionen, Prozessen und Dynamiken stehen. Das weitere Umfeld kann auch eine wesentliche Rolle beim Schutz der Stätte vor externen Faktoren spielen, die ihren außergewöhnlichen universellen Wert beeinträchtigen könnten.

REFERENZEN

Appleton, M. R. 2016. *A Global Register of Competences for Protected Areas Practitioners*. Gland (Schweiz), IUCN.

Borrini-Feyerabend, G., Dudley, N., Jaeger, T., Lassen, B., Pathak Broome, N., Phillips, A. und Sandwith, T. 2013. *Governance of Protected Areas: From understanding to Action*. Gland (Schweiz), IUCN. (Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 20.)

G. L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary and I. Pulsford (eds.). 2015. *Protected Area Governance and Management*, Canberra (Australien), ANU Press.

Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, Mathur, V., N., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Sites*. Paris, UNESCO-Welterbezentrum.

Hockings, M., Stolton, S. Leverington, F., Dudley, N. and Courrau, J. 2026. *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing Management Effectiveness of Protected Areas* (2. Auflage). Gland (Schweiz), IUCN.

IUCN und World Commission on Protected Areas (WCPA) 2017. *IUCN Grüne Liste der Schutzgebiete und geschützten Gebiete: Standard, Version 1.1*. Gland (Schweiz), IUCN.

Osipova, E., Emslie-Smith, M., Ostia, M., Murai, M., Åberg, U. und Shadie, P. 2020. *IUCN World Heritage Outlook 3*. Gland (Schweiz), IUCN.

Paolini, C., Rakotobe, D. und Djossi, D. J. 2016. *Coach Observatory Mission Information Toolkit (COMIT): A toolkit to support coaching missions to improve protected areas Management and develop the information system of the Biodiversity and Protected Areas Management (BIOPAMA) programme*. Gland (Schweiz), IUCN.

UNEP-WCMC und IUCN. 2022. *Crosswalk Analysis of Protected Areas Effectiveness Assessment Methods and the IUCN Green List Standard: Summary report*. Cambridge (UK), UNEP-WCMC, und Gland (Schweiz), IUCN. https://resources.unep-wcmc.org/products/WCMC_RT490

UNESCO. 1972. *Übereinkommen über den Schutz des Kultur- und Naturerbes der Welt*. Paris, UNESCO. https://whc.unesco.org/archive/convention-en.pdf

_____. 2010. *Management des Katastrophenrisikos für das Welterbe*. Paris, UNESCO. https://whc.unesco.org/en/activities/630/

_____. 2012. *Management des Weltnaturerbes*. Paris, UNESCO. https://whc.unesco.org/en/managing-natural-world-heritage/

_____. 2013. *Management des kulturellen Welterbes*. Paris, UNESCO. https://whc.unesco.org/en/managing-cultural-world-heritage/

_____. 2015. *Policy on the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention*. Paris, UNESCO. https://whc.unesco.org/en/sustainabledevelopment

_____. 2021. *Competence Framework for Cultural Heritage Management – A Guide to the Essential Skills and Knowledge for Heritage Practitioners*. Bangkok, UNESCO.

_____. 2021. *Operative Leitlinien für die Umsetzung des Welterbe-Übereinkommens*. Paris, UNESCO. https://whc.unesco.org/en/guidelines/

_____. 2022. *Leitfaden und Toolkit für Folgenabschätzungen im Welterbekontext*. Paris, UNESCO. https://whc.unesco.org/en/guidance-toolkit-impact-assessments/

DANKSAGUNGEN

Das Enhancing our Heritage Toolkit 2.0 (EoH 2.0) ist das Ergebnis verschiedener Bemühungen und Projekte aus mehr als einem Jahrzehnt. Das ursprüngliche Toolkit (Hockings et al., 2008)[4] wurde in erster Linie für Naturerbestätten entwickelt, seine potenzielle Verwendung für Kulturerbestätten war jedoch immer angedacht. Das EoH 2.0 folgt nach wie vor der gleichen Grundstruktur wie das ursprüngliche Toolkit, das auf dem IUCN-Rahmenwerk für die Bewertung der Managementeffektivität von Schutzgebieten (Hockings et al., 2006) basiert. Wir möchten den Beitrag der an der ursprünglichen Arbeit beteiligten Autoren würdigen.

Erste Diskussionen über die Möglichkeit, das ursprüngliche Toolkit so anzupassen, dass es für alle Welterbestätten geeignet ist, begannen 2010 im Rahmen des ersten gemeinsamen Capacity-building-Programms der drei Advisory Bodies (IUCN, ICOMOS und ICCROM). Es handelte sich um ein dreijähriges Programm für das Kultur- und Naturerbe, das vom Schweizer Bundesamt für Umwelt (BAFU) finanziert wurde.

In Anbetracht der Piloterfahrungen, die Finnland zwischen 2010 und 2011 bei der Anwendung des ursprünglichen Toolkits auf seine Welterbestätten gemacht hat, machten es sich IUCN und ICOMOS zum Ziel, in der zweiten Phase ihres gemeinsamen Connecting-Practice-Projekts zu untersuchen, welche Aspekte des ursprünglichen Toolkits ausgebaut werden müssten, um seine Anwendung für Kulturstätten zu erleichtern. Im Rahmen dieses Projekts wurde 2016 ein zweitägiges Treffen am Hauptsitz der IUCN (Gland, Schweiz) organisiert, bei dem Fachleute aus aller Welt zusammenkamen, um Möglichkeiten zur Anpassung des Toolkits zu erörtern. Um die bei diesem Treffen ausgesprochenen Empfehlungen zu testen und diese Arbeit fortzusetzen, taten sich IUCN und ICOMOS erneut mit dem BAFU zusammen. Im Rahmen von zwei Workshops im Oktober 2016 und März 2017 testeten Manager*innen von acht Welterbestätten in der Schweiz die vorgeschlagenen Änderungen an den EoH-Tools und bestätigten die Notwendigkeit und das Potenzial, eine vollständig integrierte Methodik für die Bewertung von für Kultur- und Naturerbestätten zu entwickeln. In den Jahren 2018 und 2019 wurden weitere Tests im Rahmen einer Reihe von Workshops durchgeführt, an denen zehn Welterbestätten teilnahmen und die vom Arab Regional Centre for World Heritage unterstützt wurden. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser verschiedenen Aktivitäten wurde im Mai 2019 die Entwicklung von EoH 2.0 gestartet, wiederum mit Unterstützung des BAFU.

Das EoH 2.0 ist das Ergebnis des starken Engagements und der Bemühungen zahlreicher Fachleute, die für die Beratungsgremien, die UNESCO und viele andere Organisationen auf nationaler und lokaler Ebene arbeiten. Insgesamt waren 26 Welterbestätten in unterschiedlichem Maße und zu verschiedenen Zeitpunkten an der Entwicklung des EoH 2.0 beteiligt:

NAME DER STÄTTE	KATEGORIE	TEILNEHMER-LAND	REGION
1. Altstadt von Bern	Kultur	Schweiz	Europa
2. Drei Burgen sowie Festungs- und Stadtmauern von Bellinzona	Kultur	Schweiz	Europa
3. La Chaux-de-Fonds/ Le Locle, Städtebau der Uhrenindustrie	Kultur	Schweiz	Europa
4. Prähistorische Pfahlbauten um die Alpen	Kultur	Schweiz	Europa
5. Lavaux, Weinberg-Terrassen	Kultur/ Kulturlandschaft	Schweiz	Europa

4 Das ursprüngliche EoH-Toolkit, das im Rahmen der World Heritage Paper Series (Nr. 23) veröffentlicht wurde, ist nach wie vor eine gültige Methodik für die Managementeffektivität für all jene, die es verwenden möchten. Die Veröffentlichung ist verfügbar unter: : https://whc.unesco.org/en/series/23/

NAME DER STÄTTE	KATEGORIE	TEILNEHMER-LANDY	REGION
6. Schweizer Alpen Jungfrau-Aletsch	Natur	Schweiz	Europa
7. Monte San Giorgio	Natur	Schweiz	Europa
8. Schweizer Tektonikarena Sardona	Natur	Schweiz	Europa
9. Petra	Kultur	Jordanien	Arabische Staaten
10. Ksar von Ait-Ben-Haddou	Kultur	Marokko	Arabische Staaten
11. Aflaj Irrigation Systems of Oman	Kultur/ Kulturlandschaft	Oman	Arabische Staaten
12. Land der Olivenbäume und Weinreben - Kulturlandschaft von Südjerusalem, Battir	Kultur/ Kulturlandschaft	Palästina	Arabische Staaten
13. Tassili n' Ajjer	Gemischt	Algerien	Arabische Staaten
14. Schutzgebiet Wadi Rum	Gemischt	Jordanien	Arabische Staaten
15. Wadi Al-Hitan	Natur	Ägypten	Arabische Staaten
16. Nationalpark Banc d'Arguin	Natur	Mauretanien	Arabische Staaten
17. Meeres-Nationalpark Sanganeb und Meeres-Nationalpark Dungonab-Bucht - Insel Mukkawar (2016) (N)	Natur	Sudan	Arabische Staaten
18. Nationalpark Ichkeul	Natur	Tunesien	Arabische Staaten
19. Robben Island	Kultur	Südafrika	Afrika
20. Historisches Viertel der Hafenstadt Valparaíso	Kultur	Chile	Lateinamerika
21. Historische Stadt Ahmedabad	Kultur	Indien	Asien und Pazifik
22. Die Kirchen von Chiloé	Kultur	Chile	Lateinamerika
23. Saloum-Delta	Kultur	Senegal	Afrika
24. Die Dolomiten	Natur	Italien	Europa
25. Park Kinabalu	Natur	Malaysia	Asien und Pazifik
26. Südliche Lagune der Rock Islands	Gemischt	Palau	Asien und Pazifik

Das überarbeitete Toolkit wurde drei Überprüfungsrunden mit substanziellen Beiträgen und kritischem Feedback von verschiedenen Fachleuten aus dem Feld des Kultur- bzw. Naturerbes unterzogen. Wir möchten uns insbesondere bei allen Begutachter*innen und Koordinator*innen der Testläufe bedanken, die sich die Zeit genommen haben, verschiedene Versionen des EoH 2.0 durchzugehen und ihre wertvollen Erkenntnisse und Erfahrungen einzubringen: Mohammed Absi, Ludi Apin, Haifaa Adbulhalim, Dora Benhart, Mohamed Ziane Bouziane, Kristal Buckley, Marina Cracco, Alfredo Conti, Jeanne Corthay, José Courau, Sarah Court, Guy Debonnet, Luisa De Marco, Mirja Díaz, Youssouph Diedhiou, Benoit Dubosson, Regina Durighello, María Eugenia Espiñeira, Sandy Fernandez, Nicole Franceschini, Maya Ishizawa, Rohit Jigyasu, Joseph King, Maria Jose Larrondo, Thierry Levebvre, Ian Lilley, Susanna Lindeman, Selma Kassem, Valerie Magar, Loreto Mancilla, Andrea Margotta, Cesare Micheletti, Marcella Morandini, Elena Osipova, Celmara Peckok, Laura Robinson, Grellan Rourke, Peter Shadie, Abdoul Sow, Pascal Taruvinga, Ashish Trambadia, Jane Thompson, Montira Horayangura Unakul und Réka Viragos.

Die Aufgabe, die Entwicklung des EoH 2.0 zu koordinieren, wurde Leticia Leitao übertragen, unter der Leitung einer Exekutive Group, bestehend aus Marc Hockings (IUCN/WCPA), Tim Badman (IUCN), Deviah Aiama (IUCN), Eugene Jo (ICCROM), Gwenaëlle Bourdin (ICOMOS), Feng Jing (UNESCO), Richard Veillon (UNESCO), Carlo Ossola (BAFU) und Sabine Herzog (BAFU). Die Unterstützung durch das World Heritage Leadership Programme war während der gesamten Entwicklung und Veröffentlichung des EoH 2.O von grundlegender Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf seine Integration in das neue *Handbuch für Welterbemanagement*, das in Kürze veröffentlicht wird. Schließlich und vor allem möchten wir den Teilnehmenden und Institutionen, die an den Tests beteiligt waren, unseren Dank aussprechen, die all dies möglich gemacht haben.

KONTAKTINFORMATIONEN

Name und Anschrift	Kurze Angaben	Zuständigkeiten im Rahmen des Konvents
ICCROM Internationale Studienzentrale für die Erhaltung und Restaurierung von Kulturgut Via di S. Michele, 13 00153 Rom, Italien Tel: +39 06.585-531 E-Mail: iccrom@iccrom.org www.iccrom.org	ICCROM (Internationale Studienzentrale für die Erhaltung und Restaurierung von Kulturgut) ist eine zwischenstaatliche Organisation mit Sitz in Rom, Italien. ICCROM wurde 1956 von der UNESCO gegründet und hat die satzungsgemäßen Aufgaben, Forschung, Dokumentation, technische Unterstützung, Capacity-building und Programme zur Bewusstseinsbildung der Öffentlichkeit durchzuführen, um die Erhaltung des unbeweglichen und beweglichen Kulturerbes zu stärken.	Zu den besonderen Aufgaben von ICCROM im Kontext der Konvention gehören: • als vorrangiger Partner für Aus- und Weiterbildung im Bereich des Kulturerbes, • Monitoring des Erhaltungszustands von Weltkulturerbestätten, • Prüfung der von den Vertragsstaaten eingereichten Ersuchen um internationale Unterstützung und • Bereitstellung von Input und Unterstützung für Aktivitäten zum Capacity-building.
ICOMOS Internationaler Denkmalrat Internationales Sekretariat 11 rue du Séminaire de Conflans 94 220 Charenton-le-Pont Frankreich Tel.: + 33 (0) 1 41 94 17 59 E-Mail: secretariat@icomos.org www.icomos.org	ICOMOS (International Council on Monuments and Sites) ist eine Nichtregierungsorganisation mit Sitz in Paris, Frankreich. Sie wurde 1965 gegründet und hat die Aufgabe, die Anwendung von Theorie, Methodik und wissenschaftlichen Techniken bei der Erhaltung des architektonischen und archäologischen Erbes. Seine Arbeit beruht auf den Grundsätzen der Internationalen Charta von 1964 über die Erhaltung und Restaurierung von Denkmälern und Stätten (Charta von Venedig).	Die spezifische Rolle von ICOMOS im Kontext der Konvention umfasst Folgendes: • Evaluierung von Stätten, die für die Eintragung in die Welterbeliste nominiert sind, • Monitoring des Erhaltungszustands von Weltkulturerbestätten, • Prüfung der von den Vertragsstaaten eingereichten Ersuchen um internationale Unterstützung und • Bereitstellung von Input und Unterstützung für Aktivitäten zum Capacity-building.
IUCN Internationale Union zur Bewahrung der Natur Rue Mauverney 28 1196 Gland Schweiz Telefon: +41 22 999-0000 E-Mail: worldheritage@iucn.org www.iucn.org	Die IUCN (International Union for Conservation of Nature) wurde 1948 gegründet und bringt nationale Regierungen, Nichtregierungsorganisationen und Wissenschaftler*innen in einer weltweiten Partnerschaft zusammen. Ihre Aufgabe ist es, auf Gesellschaften auf der ganzen Welt einzuwirken, sie zu ermutigen und zu unterstützen, die Unversehrtheit und Vielfalt der Natur zu erhalten und zu gewährleisten, dass jede Nutzung natürlicher Ressourcen gerecht und ökologisch nachhaltig ist. Die IUCN hat ihren Hauptsitz in Gland, Schweiz.	Zu den spezifischen Aufgaben der IUCN im Kontext der Konvention gehören: • Evaluierung von Stätten, die für die Eintragung in die Welterbeliste nominiert sind, • Überwachung des Erhaltungszustands von Weltnaturerbestätten, • Prüfung der von den Vertragsstaaten eingereichten Ersuchen um internationale Unterstützung und • Bereitstellung von Input und Unterstützung für Aktivitäten zum Capacity-building.
UNESCO-Welterbezentrum 7, place de Fontenoy 75352 Paris 07 SP Frankreich Tel: +33 (0)1 45 68 11 04 whc.unesco.org	Das 1992 gegründete Welterbezentrum ist die zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle innerhalb der UNESCO für alle Angelegenheiten im Zusammenhang mit dem Welterbe. Es, gewährleistet die laufende Verwaltung der Konvention und organisiert die jährlichen Sitzungen des Welterbekomitees, berät die Vertragsstaaten bei der Vorbereitung der Nominierung von Stätten, organisiert auf Anfrage internationale Unterstützung aus dem Welterbefonds und koordiniert sowohl die Berichterstattung über den Zustand der Stätten als auch die Sofortmaßnahmen, die ergriffen werden, wenn eine Stätte bedroht ist. Das Zentrum organisiert außerdem Fachseminare und Workshops, aktualisiert die Welterbeliste und die Datenbank, entwickelt Unterrichtsmaterialien, um junge Menschen für die Notwendigkeit der Erhaltung des Erbes zu sensibilisieren, und informiert die Öffentlichkeit über Fragen des Welterbes.	

Enhancing our Heritage Toolkit 2.0

Bewertung der Managementeffektivität von Welterbestätten und sonstigen Heritage Places

Ziel dieser Veröffentlichung ist es, eine Methodik zur Selbstbewertung der Managementeffektivität einer Welterbestätte oder eines sonstigen Heritage Place zur Verfügung zu stellen. Sie enthält 12 Tools die einzeln oder gemeinsam verwendet werden können, um im Detail zu verstehen, was gut funktioniert und was besser gemacht werden kann. Zur Erleichterung der Anwendung sind den Instrumenten Arbeitsblätter beigefügt, entweder in Form einer Vorlage zur systematischen Zusammenstellung von Informationen oder in Form eines Fragebogens, die jeweils an die spezifischen Bedürfnisse jeder Kultur- bzw. Naturerbestätte angepasst werden können. Das Toolkit unterstützt die Verantwortlichen/Manager*innen dabei Wege zur Verbesserung der Erhaltungspraktiken, der Managementprozesse und der Ressourcenzuweisung zu finden – insbesondere, wenn es vor der Überprüfung oder Aktualisierung von Managementplänen verwendet wird.

Das Toolkit dient auch als Ressource für den Aufbau von Kapazitäten und die Bewusstseinsbildung für das Management von Welterbestätten. Es bildet die Grundlage für die von der UNESCO, den Advisory Bodies und den UNESCO-Kategorie-2-Zentren bereitgestellten Maßnahmen zum Capacity-building und kann auch unabhängig davon zum eigenständigen Lernen verwendet werden. Es soll, zusammen mit den Durchführungsrichtlinien (Operational Guidelines), die Umsetzung der Welterbekonvention unterstützen

unesco
Welterbekonvention

Unterstützt durch

IUCN

WCPA
WORLD COMMISSION ON PROTECTED AREAS

9 789230 002770

Mit finanzieller Unterstützung des Schweizerischen Bundesamtes für Umwelt