

# Aus- und Weiterbildung in Kulturerbemanagement in der Schweiz. Analyse des aktuellen Angebots und der Nachfrage 2020–2022

Andrew Lawrence  
Andrea Schaer



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Département fédéral de l'intérieur DFI  
Dipartimento federale dell'interno DFI  
Departament federal da l'intern DFI  
**Bundesamt für Kultur BAK**  
**Office fédéral de la culture OFC**  
**Ufficio federale della cultura UFC**  
**Uffizi federal da cultura UFC**

KONFERENZ SCHWEIZERISCHER KANTONSARCHÄOLOGINNEN  
UND KANTONSARCHÄOLOGEN | KSKA

CONFÉRENCE SUISSE DES ARCHEOLOGUES CANTONALES  
ET DES ARCHEOLOGUES CANTONAUX | CSAC

CONFERENZA SVIZZERA DELLE ARCHEOLOGHE CANTONALI  
E DEGLI ARCHEOLOGI CANTONALI | CSAC

Studie verfasst zwischen September 2020 und November 2022

Die Arbeit wurde vom Bundesamt für Kultur BAK, Sektion Baukultur, und der Konferenz der Schweizer Kantonsarchäologinnen und Kantonsarchäologen KSKA unterstützt.

## INHALT

|   |           |
|---|-----------|
| Management Summary Deutsch.....   | 5         |
| Résumé Management.....  | 7         |
| Management Summary English.....   | 9         |
| <b>1 Einleitung .....</b>   | <b>11</b> |
| 1.1 Ausgangslage und Umfeldanalyse .....  | 11        |
| 1.2 These .....   | 12        |
| 1.3 Definition Kulturerbemanagement .....   | 13        |
| 1.4 Ziel und Vorgehensweise.....  | 14        |
| 1.4.1 Ziel.....   | 14        |
| 1.4.2 Vorgehensweise.....   | 14        |
| <b>2 Angebot.....</b>   | <b>15</b> |
| 2.1 Ausgangslage und Zielsetzung.....   | 15        |
| 2.2 Vorgehensweise .....  | 15        |
| 2.2.1 Bestandsabklärung Studiengang Kulturerbemanagement .....  | 15        |
| 2.2.2 Bestandsabklärung Elemente des Kulturerbemanagements aufweisendes Aus- und<br>Weiterbildungsangebot ..... | 16        |
| 2.2.3 Recherchen .....  | 16        |
| 2.2.4 Zeitpunkt der Bestandsaufnahme.....   | 16        |
| 2.3 Untersuchte Angebote .....  | 16        |
| 2.4 Ergebnisse der Erhebung.....  | 17        |
| 2.4.1 Angebotene Abschlüsse, Zulassungsbedingungen und Zielpublikum.....  | 17        |
| 2.4.2 Kosten und Zeitaufwand .....  | 21        |
| 2.4.3 Art und formaler Umfang der Studiengänge .....  | 22        |
| 2.4.4 Sprache und Durchführung .....  | 23        |
| 2.4.5 Praxistransfer: Praktika und Abschlussarbeiten.....   | 24        |
| 2.4.6 Inhalte der Studiengänge .....  | 24        |
| 2.4.7 Charakterisierung der verschiedenen Angebote .....  | 25        |
| 2.5 Zusammenfassende Beurteilung des Angebots .....   | 27        |
| <b>3 Abklärung der Nachfrage .....</b>  | <b>28</b> |
| 3.1 Ausgangslage und Zielsetzung.....   | 28        |
| 3.2 Methode und Vorgehensweise .....  | 28        |
| 3.2.1 Wahl des Befragungsmittels .....  | 28        |
| 3.2.2 Auswahl der befragten Referenzgruppe .....  | 28        |
| 3.2.3 Anzahl Befragte.....  | 29        |
| 3.3 Rücklauf und Repräsentanz .....   | 30        |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3.1 | Rücklaufquoten der Umfrage.....                         | 30 |
| 3.3.2 | Repräsentanz .....                                      | 32 |
| 3.4   | Auswertung der Umfrageergebnisse.....                   | 32 |
| 3.4.1 | Methodik und Vorgehensweise .....                       | 32 |
| 3.4.2 | Beantwortungsquote der einzelnen Fragen .....           | 33 |
| 3.4.3 | Auswertung der Antworten .....                          | 34 |
| 3.5   | Zusammenfassende Beurteilung der Umfrageergebnisse..... | 46 |
| 4     | Beurteilung und Empfehlung .....                        | 48 |
| 4.1   | Vorbemerkung zur Beurteilung der Resultate.....         | 48 |
| 4.2   | Schlussfolgerungen.....                                 | 48 |
| 4.2.1 | Ein breites und dynamisches Angebot.....                | 48 |
| 4.2.2 | Die Nachfrage.....                                      | 49 |
| 4.3   | Fazit und Empfehlungen .....                            | 49 |
| 5     | Literatur und Grundlagen.....                           | 51 |
| 5.1   | Literatur .....   | 51 |
| 5.2   | Konsultierte Websites .....                             | 52 |
|       | Verfasser:innen.....                                    | 54 |
|       | ANHANG/MATERIALIEN.....                                 | 55 |
|       | ANHANG 1: Grosse Übersichtstabelle Angebot .....        | 56 |
|       | ANHANG 2: Inhaltliche Auswertung Angebot.....           | 64 |
|       | ANHANG 3: Freitextantworten Umfrage Nachfrage .....     | 71 |

## Management Summary Deutsch

Dieser Bericht ist das Ergebnis einer aus Eigeninitiative der Verfassenden zwischen 2020 und 2022 durchgeführten Studie.

Die Studie verfolgte zwei Ziele:

- 1) Erarbeiten eines Überblicks über das aktuelle Angebot an Aus- und Weiterbildungen mit Bezügen zum Kulturerbemanagement in der Schweiz,**
- 2) Evaluation einer potenziellen Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten im Bereich Kulturerbemanagement.**

### *Angebotserhebung*

Die Erhebung des Angebots erfolgte mittels Online-Recherchen, wobei Studienpläne sowie Weiterbildungsangebote (Nachdiplom) der Universitäten und Fachhochschulen in allen Sprachregionen der Schweiz erfasst wurden (letztes Update Herbstsemester 2022). Zum Vergleich wurden ausgewählte, explizit als Studiengänge in Cultural Heritage Management (Kulturerbemanagement) deklarierte Ausbildungen aus weiteren europäischen Ländern beigezogen.

Die Resultate der Angebotserhebung zeigen, dass in der Schweiz derzeit kein Studiengang bzw. kein Weiterbildungsangebot existiert, das explizit das Kulturerbemanagement nach dessen Definition zum Inhalt hat. Indessen besteht ein recht breit gefächertes Angebot an Aus- und Weiterbildungen, die auch und bisweilen grosse Bereiche des Kulturerbemanagements behandeln.

### *Erhebung der Nachfrage*

Die Erhebung der Nachfrage erfolgte durch eine Online-Umfrage. Befragt wurden alle kantonalen Fachstellen für Archäologie und Baudenkmalpflege. Die Umfrage wurde zudem weiteren Institutionen wie dem Bundesamt für Kultur (Sektion Baukultur) sowie der NIKE (Nationale Informationsstelle zum Kulturerbe) zugesandt.

Die Auswertung der Rückmeldungen der Online-Umfrage zeigt, dass ein grundsätzlicher Bedarf an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich der Kulturpflege besteht. Die Nachfrage richtet sich jedoch weniger auf eine umfassende Ausbildung in Kulturerbemanagement, sondern vielmehr auf spezifische, meist stark praxisorientierte Themen und Teilaspekte. Hierbei stehen im Tagesgeschäft der Fachstellen für Archäologie und Denkmalpflege benötigte Kompetenzen in Bereichen wie Projektmanagement und Kommunikation sowie ein grundlegendes Verständnis politischer Prozesse im Vordergrund. Ferner besteht der Wunsch nach praxisorientierten Grundlagen und Handreichungen sowie nach der Entwicklung von *Best Practices*. Weniger nachgefragt werden indessen theoretische Grundlagen.

### *Schlussfolgerungen*

Angeichts des heterogenen und dynamischen Angebots an bereits bestehenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten einerseits und der sehr auf die Praxis fokussierten Bedürfnisse der befragten Fachstellen und Institutionen andererseits kann konstatiert werden, dass (zumindest unter den befragten Institutionen) in der Schweiz derzeit kein Bedarf an einem expliziten Studiengang oder einem Nachdiplomstudium in Kulturerbemanagement besteht.

Zu klären wäre nun, wie dem doch manifesten Wunsch nach Handreichungen und Praxisbeispielen Rechnung getragen werden kann. Vorgeschlagen wird hierzu der Aufbau einer schweizweiten Informations- und Austauschplattform zum Kulturerbemanagement.

Eine Publikation der vorliegenden Studie ist nicht vorgesehen. Der vorliegende Bericht wird in digitaler Form bei der Sektion Baukultur des Bundesamtes für Kultur sowie bei den Sekretariaten der Konferenz der Schweizer Kantonsarchäologinnen und Kantonsarchäologen KSKA und der Konferenz der Schweizer Denkmalpflegerinnen und Denkmalpfleger KSD abgelegt. Die Identifikation mit einem DOI und Ablage im Repositorium BORIS der Universität Bern ist vorgesehen, womit die Studie für ein breiteres interessiertes Publikum nutzbar wird.

## Résumé management

Le présent rapport est le résultat d'une étude menée entre 2020 et 2022 à l'initiative des auteurs. Elle poursuivait deux objectifs:

- 1) **élaborer une vue d'ensemble de l'offre actuelle de formations et de formations continues ayant trait à la gestion du patrimoine culturel en Suisse**
- 2) **évaluer la demande potentielle en formations continues dans le domaine de la gestion du patrimoine culturel**

### *L'offre: un état des lieux*

Un état des lieux a été réalisé au moyen de recherches en ligne, en vérifiant les plans d'études et les offres de formation continue (postgrade) des universités et des hautes écoles spécialisées de toutes les régions linguistiques de Suisse (dernière mise à jour: semestre d'automne 2022). À titre de comparaison, on a tenu compte de formations proposées dans d'autres pays européens et présentées explicitement comme des cursus de gestion du patrimoine culturel (Cultural Heritage Management).

Les résultats de cette enquête révèlent qu'il n'existe actuellement en Suisse aucune filière d'études ou de formation continue consacrée explicitement de la gestion du patrimoine culturel au sens propre. En revanche, on dispose d'une offre assez vaste de formations et de formations continues traitant également, et parfois pour une large part, de la gestion du patrimoine culturel.

### *La demande: un état des lieux*

Pour évaluer la demande, on a effectué une enquête en ligne. Tous les services cantonaux d'archéologie et de conservation du patrimoine bâti ont été interrogés. Le questionnaire a également été envoyé à d'autres institutions telles que l'Office fédéral de la culture (section culture du bâti) et le Centre national d'information sur le patrimoine culturel (NIKE).

L'analyse des réponses à l'enquête en ligne montre la nécessité de proposer des formations et des cours de perfectionnement dans le domaine de la gestion culturelle. Toutefois, la demande ne porte pas tant sur une formation complète en gestion du patrimoine culturel que sur des sujets et des aspects plus spécifiques, généralement très axés sur la pratique. Au premier plan, on trouve les compétences permettant d'assurer les tâches quotidiennes au sein des services spécialisés en archéologie et en conservation du patrimoine, dans des domaines tels que la gestion de projets et la communication, ainsi que la nécessité de mieux comprendre les processus politiques. Il s'en dégage également le souhait de bénéficier d'une transmission du savoir de base, consigné dans des guides, ainsi que la mise en place de *bonnes pratiques*. En revanche, les bases théoriques sont moins demandées.

### *Conclusions*

Compte tenu de l'offre hétérogène et dynamique de possibilités de formation et de formation continue déjà existantes d'une part, et des besoins très axés sur la pratique des services spécialisés et des institutions interrogés d'autre part, on peut constater qu'il n'existe pas actuellement en Suisse (du moins parmi les institutions ayant pris part à l'étude) la nécessité de créer une filière d'études spécifiques ou d'études post-diplôme en gestion du patrimoine culturel.

Il s'agit à présent de déterminer comment répondre à la demande impliquant guides et exemples pratiques. On propose de mettre en place une plateforme d'information et d'échange sur la gestion du patrimoine culturel à l'échelle nationale.

Il n'est pas prévu de publier la présente étude. Le rapport est déposé sous forme numérique auprès de la section «culture du bâti» de l'Office fédéral de la culture ainsi qu'auprès du secrétariat de la Conférence suisse des archéologues cantonales et des archéologues cantonaux CSAC, de même que de la Conférence suisse des conservatrices et conservateurs des monuments historiques CSCM. L'identification par un DOI et le dépôt au «Repositorium BORIS» de l'Université de Berne sont prévus, ce qui permettra à un large public intéressé d'avoir recours à l'étude.



## Management Summary

This report is the result of a study carried out on the authors' own initiative between 2020 and 2022.

The study pursued two objectives:

- 1) to develop an overview of the current range of training and further education courses on offer relating to cultural heritage management in Switzerland,
- 2) to evaluate the potential demand for further education in the field of heritage management.

### *Survey of courses on offer*

The survey of courses currently on offer was conducted by means of online research, in which the curricula as well as documentation relating to further education courses (postgraduate diploma) of universities and technical colleges in all language regions of Switzerland were registered (last update autumn semester 2022). For comparison, selected courses explicitly declared as cultural heritage management from other European countries were included.

The results of the survey show that in Switzerland there is currently neither a degree nor any kind of continuing education programme explicitly dealing with cultural heritage management according to its definition. However, there is a fairly broad range of training and further education courses that cover (sometimes substantial elements) of heritage management.

### *Evaluation of demand for further education in the field*

In order to assess the demand, an online questionnaire was carried out. All cantonal offices for archaeology and built heritage were surveyed. The questionnaire was also sent to other institutions such as the Federal Office of Culture (Section *Baukultur*) and NIKE (National Information Centre for Cultural Heritage).

The evaluation of the answers from the online questionnaire shows that there is a fundamental need for training and further education opportunities in the field of cultural management. However, the demand is less directed towards comprehensive training in cultural heritage management, but rather towards specific, mostly practice-oriented topics and aspects thereof. In the day-to-day business of archaeology and heritage management, the focus is on the skills needed in areas such as project management and communication, as well as a basic understanding of political processes. Furthermore, there is a desire for practice-oriented basics and documentation along with the development of best practices. There is, however, less demand for theoretical approaches at a basic level.

### *Conclusions*

In view of the heterogeneous and dynamic range of existing training and further education opportunities on the one hand, and the very practice-focused needs of the offices and institutions surveyed on the other, it can be stated (at least among the institutions surveyed) that there is currently no need in Switzerland for an explicit degree or postgraduate course in cultural heritage management.

It is now necessary to clarify how the apparent demand for documentation and practical examples can be met. To this end, one possibility would be to set up a nationwide information and exchange platform on cultural heritage management.

A publication of the present study is not planned. The present report will be filed in digital form with the Federal Office of Culture Section for *Baukultur* and with the Secretariats of the Conference of Swiss Cantonal Archaeologists KSKA and the Conference of Swiss Conservators of Built Heritage KSD. The identification with a DOI and storage in the BORIS repository of the University of Bern is planned, thus making usable for the broader interested public.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Umfeldanalyse

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich das Umfeld und die Herausforderungen der archäologischen Bodendenkmalpflege und der Baudenkmalpflege in der Schweiz verändert. In den meisten Kantonen wurde die Tätigkeit der entsprechenden Fachstellen weiter konsolidiert – wenngleich auch empfindliche Sparmassnahmen umgesetzt werden mussten.

Mit der Inkraftsetzung der Konventionen von Granada und Malta in der Schweiz sind auf Bundesebene tragfähige Grundlagen für eine nachhaltige Betreuung des baukulturellen und archäologischen Erbes geschaffen. Bereits seit geraumer Zeit bestehen auch subsidiär nachfolgend in den meisten Kantonen entsprechende gesetzliche Grundlagen (zumeist Kultur- und Denkmalschutzgesetze). Zugleich wurde in den vergangenen Jahrzehnten die Tätigkeit der entsprechenden Fachstellen institutionell abgesichert und professionalisiert. Heute sind die Fachstellen in den meisten Kantonen systematisch in Planungsprozesse involviert, wodurch die Schutzanliegen von Archäologie und Denkmalpflege in der Regel frühzeitig eingebracht werden können.

Die Praxis der Bau- und Bodendenkmalpflege in der Schweiz orientiert sich am Gebot des Schutzes und der Erhaltung des materiellen Kulturerbes<sup>1</sup>. Der Alltag der Fachstellen ist geprägt von der Bewältigung der durch die aktuelle Bautätigkeit ausgelösten Feldarbeiten bzw. deren Nachbearbeitung sowie Bauberatungen. Hinzu kommen die Begleitung von Planungsverfahren, die Nachführung von Inventaren und für die archäologischen Fachstellen die Verarbeitung der Dokumentation und des Fundanfalls sowie Forschung und Vermittlung.

In den letzten Jahren sehen sich die bau- und bodendenkmalpflegerischen Fachstellen mit verschiedenen akzentuierten und neuen Herausforderungen und Ansprüchen konfrontiert. Das baukulturelle und archäologische Erbe ist durch die nach wie vor ungebremsste Bautätigkeit so stark gefährdet wie kaum zuvor. Raumplanerische Bestrebungen zur Eindämmung des Kulturlandschaftsverschleisses wie die Verdichtung nach innen verstärken den Druck auf Bau- und Bodendenkmäler zusätzlich. Hinzu kommen seit einigen Jahren neue Herausforderungen in Verbindung mit den unmittelbaren und mittelbaren Folgen des Klimawandels<sup>2</sup>. Hier führt zum einen die angestrebte Energiewende (Ausbau der erneuerbaren Energien), verbunden mit der Entwicklung neuer Standorte für Energieproduktionsanlagen, zu weiterem Druck auf das archäologische und baukulturelle Erbe. Zum anderen gefährden die veränderten Klimabedingungen ganz unmittelbar die Erhaltung des archäologischen und baukulturellen Erbes.

Neue, in den letzten Jahren im Umfeld von Bau- und Bodendenkmalpflege entwickelte Ansätze und Strategien, die das Konzept der «hohen Baukultur» thematisieren, fordern eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Kulturerbe und dem eigenen Tun<sup>3</sup>. Insbesondere müssen bisherige Betrachtungs- und Argumentationsansätze reflektiert und gegebenenfalls justiert werden.

Hinzu kommen gewachsene gesellschaftliche (und politische) Ansprüche auf eine verstärkte Zugänglichkeit und Teilhabe am kulturellen Erbe<sup>4</sup>. *Vice versa* besteht die Erkenntnis, dass über eine verstärkte Information

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Fellner/Matter 2019.

<sup>2</sup> Für eine Übersicht über die jüngeren Publikationen zu diesem Thema: Orr/Richards/Fatorić 2021.

<sup>3</sup> Strategie Baukultur 2020.

<sup>4</sup> NIKE 2021.

und Einbindung der Öffentlichkeit in die kulturpflegerische Tätigkeit auch das Verständnis für den Wert des Kulturerbes und damit dessen Schutz gefördert werden kann<sup>5</sup>.

Heute bringen die meisten Mitarbeitenden der Fachstellen für Archäologie und Baudenkmalpflege fachspezifische universitäre Grundausbildungen sowie unterschiedliche weitere Ausbildungen für ihre praktische Arbeit mit. Der Nachwuchs an (Fach-)Archäolog:innen<sup>6</sup> rekrutiert sich aus Personen mit einem ausschliesslich akademischen Werdegang in einem archäologischen Fach. Im Bereich der Baudenkmalpflege zeigt sich eine grössere Vielfalt: Hier finden sich Personen mit Studienabschlüssen in geisteswissenschaftlichen Fächern (Kunst-, Architekturgeschichte) ebenso wie aus der Planungs- und Baupraxis kommende Architekt:innen mit Hochschul- oder Fachhochschulausbildung. Im Bereich der Baudenkmalpflege besteht auch eine deutlich höhere Durchlässigkeit zwischen dem staatlichen Sektor und der Privatwirtschaft, da die wesentlichen in der Baudenkmalpflege gefragten Kompetenzen auch in privatwirtschaftlichen Branchen wie der Architektur und dem Bau gefragt sind. Ebenfalls besteht in den Bereichen Bauforschung oder Gutachten ein Markt von privaten Anbietenden, während ein privater Markt im Bereich der Archäologie, insbesondere der Feldarchäologie, in der (Deutsch-)Schweiz kaum existent ist. Es ist daher anzunehmen, dass eine Nachfrage nach unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungen im Bereich der Baudenkmalpflege hier auch zu einem breiteren Angebot führt.

Der Blick über die Landesgrenzen hinaus zeigt, dass auch im europäischen Umfeld die Fachkolleg:innen im Bereich der Bau- und Bodendenkmalpflege mit denselben oder zumindest vergleichbaren Herausforderungen konfrontiert sind und dort die Anforderungsprofile an Mitarbeitende der Bau- und Bodendenkmalpflege derzeit einem Wandel unterliegen<sup>7</sup>.

Zugleich stellen wir aber auch fest, dass sich in verschiedenen Ländern in den vergangenen Jahren nicht nur neue Jobprofile etabliert haben, sondern dass dort auch Ausbildungsgänge oder zumindest Ausbildungselemente entstanden sind, die fachliches Wissen sowie Management- und Kommunikationskompetenzen im Rahmen eines umfassenden Kulturerbemanagements vereinen.

## 1.2 These

Aufgrund der umrissenen Rahmenbedingungen ist anzunehmen, dass in den kommenden Jahren die Anforderungen an die im Bereich der Kulturpflege tätigen Fachpersonen weiter zunehmen werden. Dabei dürften ein umfassender Blick und ein ganzheitliches Verständnis der kulturpflegerischen Tätigkeit ebenso wie Managementkompetenzen wichtiger werden. Auch ist zu vermuten, dass verstärkt Kompetenzen im Bereich des Managements gefordert sein werden. Es stellt sich daher die Frage, ob die heute verbreiteten Kompetenzportfolios den sich wandelnden Anforderungen genügen und ob die Mitarbeitenden die benötigten Kompetenzen mitbringen bzw. wie und wo sie diese erwerben können.

Wir postulieren daher die Annahme, dass die bestehenden oder ähnlich gelagerten Ausbildungsgänge, wie sie im Ausland bestehen, auch zur Kompetenzentwicklung der Fachpersonen in der Schweiz beitragen könnten.

---

<sup>5</sup> Thurley 2005, 26 f.

<sup>6</sup> Diese Aussage bezieht sich ausschliesslich auf Personen, die als archäologische Grabungs- oder Projektleiter:innen, Bereichs- oder Ressortleiter:innen oder Fachstellenleiter:innen arbeiten, und nicht auf anderweitiges Fachpersonal.

<sup>7</sup> Siehe hierzu auch Skeates 2002, 57–88.

### 1.3 Definition Kulturerbemanagement

In den vergangenen Jahren hat sich, ausgehend vom angelsächsischen Raum, ein verstärkt gesamtheitlicher und auch wirtschaftlich orientierter Blick auf die Kulturpflege<sup>8</sup> verbreitet: das *Cultural Heritage Management* oder auf Deutsch: Kulturerbemanagement.

Die Online-Enzyklopädie Wikipedia beschreibt in ihrer englischen Ausgabe Cultural Heritage Management folgendermassen<sup>9</sup>:

*«Cultural heritage management (CHM) is the vocation and practice of managing cultural heritage. It is a branch of cultural resources management (CRM), although it also draws on the practices of cultural conservation, restoration, museology, archaeology, history and architecture. While the term cultural heritage is generally used in Europe, in the USA the term cultural resources is in more general use specifically referring to cultural heritage resources. CHM has traditionally been concerned with **the identification, interpretation, maintenance, and preservation of significant cultural sites and physical heritage assets**, although intangible aspects of heritage, such as traditional skills, cultures and languages are also considered. The subject typically receives most attention, and resources, in the face of threat, where the focus is often upon rescue or salvage archaeology. Possible threats include urban development, large-scale agriculture, mining activity, looting, erosion or unsustainable visitor numbers.*

*The public face of CHM, and a **significant source of income to support continued management of heritage, is the interpretation and presentation to the public**, where it is an important aspect of tourism. Communicating with government and the public is therefore a key competence.»*

In der deutschsprachigen Ausgabe von Wikipedia gibt es bezeichnenderweise (noch) keinen Eintrag zum Begriff «Kulturerbemanagement»<sup>10</sup>.

Folgen wir der englischen Definition, so umfasst Kulturerbemanagement, dies wenig überraschend, im Wesentlichen die in den übergeordneten Konventionen (Granada<sup>11</sup>, Malta<sup>12</sup>) festgehaltenen Grundsätze des kulturpflegerischen Handelns: den Schutz, die Erhaltung und nachhaltige Inwertsetzung und Bewirtschaftung des (materiellen) Kulturerbes<sup>13</sup>. Des Weiteren befasst sich Kulturerbemanagement auch mit dem immateriellen (intangible) Kulturerbe und, dies ist nun neu, bewertet und behandelt Kulturerbe als gesellschaftliches und wirtschaftliches Asset. Ferner erkennt es den Aspekt der Kommunikation – und damit auch die Teilhabe – sowohl auf institutioneller Ebene als auch mit der Öffentlichkeit als von herausragender Bedeutung.

---

<sup>8</sup> Kulturpflege: Massnahmen, Arbeiten und Fachbereiche, die den Schutz und die Pflege des materiellen und immateriellen kulturellen Erbes zum Ziel haben. Dazu gehören Archäologie (Bodendenkmalpflege) und Baudenkmalpflege sowie auch weitere Institutionen mit einer Sammlungs- oder Erhaltungstätigkeit, bspw. Museen.

<sup>9</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural\\_heritage\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_heritage_management) (20.09.2022). Hervorhebung durch AS/AL.

In der deutschen Wikipedia-Ausgabe gibt es bezeichnenderweise (noch) keinen entsprechenden Eintrag. Zu den ähnlichen Begriffen wie «archaeological heritage management» oder «cultural resource management» vgl. Darvill 2021.

<sup>10</sup> Nachgeprüft am 29. September 2022.

<sup>11</sup> <https://www.coe.int/de/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=121> (20.09.2022).

<sup>12</sup> <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=143> (20.09.2022).

<sup>13</sup> Für eine Definition zum Begriff «Heritage» siehe Hodder 1993.

## 1.4 Ziel und Vorgehensweise

### 1.4.1 Ziel

Ziel der vorliegenden Studie war es, vor dem Hintergrund des in Kapitel 1.2. dargestellten Umfelds und der geschilderten Rahmenbedingungen zu prüfen, ob auch in der Schweiz ein Aus- oder Weiterbildungsangebot in Kulturerbemanagement realisiert werden sollte.

### 1.4.2 Vorgehensweise

Zwischen Herbst 2020 und Sommer 2022 wurden die Angebots- und die Nachfrageseite evaluiert.

Die Erhebung des Angebots erfolgte ausschliesslich mittels Online-Recherchen. Gesucht wurde in den regulären Studienplänen sowie Weiterbildungsangeboten (Nachdiplom) der Universitäten und Fachhochschulen in allen Sprachregionen der Schweiz. Die Vorgehensweise ist in Kapitel 2.1 detailliert und quellenkritisch dargestellt.

Parallel dazu erfolgte die Erhebung der Nachfrage mittels Online-Umfrage. In Kapitel 3.2 werden das entsprechende Vorgehen sowie das verwendete Umfrage-Tool erläutert.

Die Auswertung der Ergebnisse (Kapitel 4) erfolgt durch den Abgleich von Angebot und Nachfrage.

Im Anhang finden sich die detaillierten Grundlagen zur Erfassung des Angebots sowie die Antworten zur Umfrage bezüglich Nachfrage.

## 2 Angebot

### 2.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Bei Arbeitsbeginn war den in der Archäologie- und Denkmalpflegeszene sowie der Hochschullandschaft der Schweiz bestens vernetzten Studienverfassenden kein explizit dem Kulturerbemanagement gewidmeter Ausbildungsgang auf Hochschulstufe in der Schweiz bekannt. Es war also anzunehmen, dass (zumindest im deutschen Sprachraum) kein entsprechendes Angebot bestand.

Zugleich wussten die Verfassenden aufgrund früherer Recherchen von einer Vielzahl von im weitesten Sinn Belange des Kulturerbemanagements umfassenden oder berührenden Aus- und Weiterbildungsangeboten an Universitäten und Fachhochschulen. Ein gesamtschweizerischer Überblick über diese Angebote bestand jedoch nicht.

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme sollte daher die entsprechende Aus- und Weiterbildungslandschaft erfasst werden.

Die vorliegende Zusammenstellung und Auswertung der Studiengänge in der Schweiz und im Ausland verfolgt zwei Ziele:

1. Es soll ein Überblick über das aktuelle Angebot an Aus- und Weiterbildungen an Hochschulen in allen Sprachregionen der Schweiz geschaffen werden, die sich mit dem weiteren Sinn von Kulturerbemanagement gemäss der in Kapitel 1.3. vorgestellten Definition befassen.
2. Die in der Schweiz bestehenden Aus- und Weiterbildungsangebote sollen nach Inhalten, Aufbau und Zielpublikum sowie nach Art des Abschlusses/Diploms (MAS, CAS, anderes) und zu leistendem Aufwand (ETCS) untersucht und verglichen werden. Dadurch kann ihre Passung auf das Verständnis des Kulturerbemanagements untersucht werden.

Durch den Vergleich der Schweizer Angebote mit eigenständigen Studiengängen in Kulturerbemanagement in Deutschland, den Niederlanden, Dänemark und England lässt sich schliesslich das hiesige Angebot besser einordnen.

### 2.2 Vorgehensweise

#### 2.2.1 Bestandsabklärung Studiengang Kulturerbemanagement

Zunächst wurde in den Angeboten aller Schweizer Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) nach Aus- und Weiterbildungsgängen gesucht, die explizit im Titel oder im Studienbeschrieb die angebotenen Inhalte als Kulturerbemanagement deklarieren.

Dabei konnte an keiner Hochschule ein entsprechendes Angebot gefunden werden.

- **Die eingangs formulierte Annahme, dass zum Zeitpunkt der Untersuchung in der Schweiz keine Aus- oder Weiterbildung in Kulturerbemanagement besteht, konnte damit bestätigt werden.**

## 2.2.2 Bestandsabklärung Elemente des Kulturerbemanagements aufweisendes Aus- und Weiterbildungsangebot

Im nächsten Schritt wurde das bestehende Angebot der Hochschulen an Studiengängen gesichtet, die einen Bezug zu kulturpflegerischen oder kulturvermittelnden Tätigkeiten aufweisen. Ziel war es, dort Inhalte oder Module zu identifizieren, die einen (Teil-)Aspekt des Kulturerbemanagements abdecken.

Dabei wurden Studiengänge zu Kulturpflege und -management, darunter auch eher handwerklich oder technisch gelagerte Studiengänge aus dem Umfeld der Baudenkmalpflege wie auch solche mit Schwerpunkt Kulturförderung<sup>14</sup> und Kulturvermittlung, betrachtet. Spezifisch museologische Studiengänge wurden lediglich dann berücksichtigt, wenn sie auch explizit Aspekte des Kulturerbemanagements gemäss der Definition in Kapitel 1.3. beinhalten.

Einen umfassenden Überblick und damit die grundlegende Vergleichsgrundlage bietet die Übersichtstabelle in Anhang 1.

## 2.2.3 Recherchen

Die Recherchen zu den Aus- und Weiterbildungsangeboten erfolgten ausschliesslich auf Basis der auf den verschiedenen Internetseiten zugänglichen Informationen. Dies einerseits unter der Annahme, dass auch Studieninteressierte auf diesem Weg ihre Grundlageninformationen beschaffen würden. Andererseits auch, um eine gewisse Eichung der von uns bewerteten Informationen vorzunehmen.

Als Grundlagen für die Beurteilung der Inhalte und des Umfangs der Angebote dienten die auf den Webplattformen der verschiedenen Anbietenden zugänglichen, in Detaillierungsgrad und Ausführlichkeit sehr unterschiedlichen Beschreibungen der Studiengänge. Diese öffentlichen Dokumente bildeten die Grundlage zur Analyse des Zielpublikums der jeweiligen Aus- und Weiterbildungsangebote.

Auf vertieftere Recherchen oder eingehendere Befragungen von Anbietenden oder Testimonials von Absolvent:innen wurde weitestgehend verzichtet.

Einzig mit dem Stapferhaus Lenzburg bestand in der Auswertungsphase direkter Kontakt, um Fragen in Verbindung mit der 2022 erfolgten Umstrukturierung des Lehrgangs zu klären<sup>15</sup>.

## 2.2.4 Zeitpunkt der Bestandsaufnahme

Sowohl für die Angebote in der Schweiz als auch für diejenigen im Ausland wird der Stand des Angebots per 1. September 2020 und damit mit Beginn des Herbstsemesters 2022 wiedergegeben.

## 2.3 Untersuchte Angebote

Bereits bei Arbeitsbeginn wurde entschieden, sich bei der Angebotserfassung ausschliesslich auf den Hochschulbereich, d. h. Universitäten und Fachhochschulen, zu beschränken. Zusätzlich wurde das Weiterbildungsangebot in Kulturmanagement am Stapferhaus Lenzburg mitberücksichtigt, welches seit 2022 nicht mehr mit einem Zertifikat abgeschlossen wird (Abb. 1).

Nicht als Studiengänge ausgelegte Weiterbildungsprogramme, wie sie im Rahmen von «formation continue» der Nationalen Informationsstelle zum Kulturerbe NIKE angeboten werden, wurden nicht berücksichtigt.

---

<sup>14</sup> Definition «Kulturförderung»: (zumeist institutionelle) Unterstützung von Kulturinstitutionen und Kulturschaffenden.

<sup>15</sup> Telefonat A. Schaer mit Monika Fischer vom 17.10.2022; vgl. auch Kap. 2.5.



Ebenso nicht betrachtet wurden primär handwerklich ausgelegte Ausbildungen, die zwar ebenfalls im Umfeld des Kulturerbemanagements anzusiedeln sind, sich aber an Berufsleute mit nichtakademischem Hintergrund richten (bspw. Handwerker in der Denkmalpflege EFZ<sup>16</sup>).

Um das Schweizer Angebot inhaltlich noch besser beurteilen und einordnen zu können, wurden ausgewählte und explizit als Studiengänge in «Cultural Heritage Management»/Kulturerbemanagement deklarierte Angebote aus dem Ausland als Vergleich hinzugezogen. Hierzu erfolgte keine breite Recherche, sondern es wurden den Verfassenden bereits bekannte Angebote sowie bei der Google-Suche zuerst erscheinende Angebote ausgewählt (Abb. 1).

| Anbietende   | Bezeichnung Studiengang  | Abschluss   |
|--|--|-------------|
| <i>Universitäten Schweiz</i>                                     |  |             |
| Universität Basel  | <a href="#">Kulturmanagement</a>   | CAS/DAS/MAS |
| Universität Bern   | <a href="#">Spezialisierter Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement</a> | MA          |
| Université de Genève   | <a href="#">Conservation du patrimoine et muséologie</a>   | MAS         |
| Université de Neuchâtel  | <a href="#">Promouvoir une institution culturelle</a>  | CAS         |
| <i>Fachhochschulen Schweiz</i>                                   |  |             |
| Berner Fachhochschule  | <a href="#">Denkmalpflege und Umnutzung</a>  | MAS         |
| Hochschule Luzern  | <a href="#">Baukultur</a>  | CAS         |
| Hochschule Luzern  | <a href="#">Kulturmanagement</a>   | CAS/MAS     |
| Scuola universitaria professionale della Svizzera Italiana SUPSI | <a href="#">Cultural Management</a>  | CAS/MAScult |
| Zürcher Hochschule der angewandten Wissenschaften ZHAW           | <a href="#">Kulturmarketing und Kulturvermittlung</a>  | CAS         |
| Zürcher Hochschule der angewandten Wissenschaften ZHAW           | <a href="#">Kulturpolitik und Kulturförderung</a>  | CAS         |
| Zürcher Hochschule der Künste ZHdK                               | <a href="#">Art Education, Curatorial Studies</a>  | MA          |
| <i>Andere Ausbildungsorte Schweiz</i>                            |  |             |
| Stapferhaus Lenzburg   | <a href="#">Kulturmanagement</a>   | Diplom      |
| <i>Universitäten Ausland</i>                                     |  |             |
| Aarhus University (DK)   | <a href="#">Sustainable Heritage Management</a>  | MA          |
| Vrije Universiteit Amsterdam (NL)                                | <a href="#">Heritage Studies</a>   | MA          |
| Universität Heidelberg (D)                                       | <a href="#">Cultural Heritage und Kulturgüterschutz</a>  | MA          |
| University of York (UK)  | <a href="#">Cultural Heritage Management</a>   | MA          |
| <i>Andere Hochschulen Ausland</i>                                |  |             |
| Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (D)  | <a href="#">World Heritage Studies</a>   | MA          |

**Abb. 1.** Zusammenstellung der begutachteten Studiengänge im In- und Ausland, die (Teil-)Aspekte des Kulturerbemanagements beinhalten nach anbietender Institution.

## 2.4 Ergebnisse der Erhebung

### 2.4.1 Angebotene Abschlüsse, Zulassungsbedingungen und Zielpublikum

#### 2.4.1.1 Abschlüsse und Zulassungsbedingungen

Die untersuchten Aus- und Weiterbildungsangebote lassen sich nach primären und sekundären Ausbildungen unterscheiden.

- *Masterstudiengänge MA*

Die zur primären Ausbildung zählenden Studiengänge sind Masterstudiengänge im Rahmen des universitären Curriculums.

<sup>16</sup> <https://www.handwerkid.ch/> (30.09.2022).

Bei den betrachteten Angeboten an Hochschulen im Ausland handelt es sich ausschliesslich um Masterstudiengänge. Vier Studiengänge werden an Universitäten angeboten, einer an einer Technischen Universität (BTU Cottbus), was in etwa unseren Fachhochschulen entspricht.

In der Schweiz bieten die Universität Bern (Spezialisierter Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement) und die Zürcher Hochschule der Künste ZHdK (Art Education, Curatorial Studies) MA-Studiengänge in Teilbereichen des Kulturerbemanagements an.

Die MA-Studiengänge an den Universitäten richten sich primär an Akademiker:innen, die mindestens einen Bachelorabschluss (BA) besitzen und die aufbauend einen Masterabschluss anstreben. Diese Studierenden besitzen nicht zwingend bereits Berufserfahrung ausserhalb der Hochschule. Die Studiengänge der Universitäten Aarhus und York stehen aber auch Berufsleuten ohne BA- oder MA-Abschluss mit langjähriger Erfahrung in einem relevanten Berufsfeld offen (Zulassung *sur dossier*) (Abb. 2).

| Universität/Fachhochschule, Studiengang  | Abschluss des Studiengangs | Zulassung mit Universitätsabschluss | Andere tertiäre Ausbildung | Praxiserfahrung im Kulturbereich | Kulturell aktive/engagierte |
|--|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| <i>Universitäten Schweiz</i>   |                            |                                     |                            |                                  |                             |
| Universität Basel, Kulturmanagement  | MAS (Module DAS, CAS)      | ✓                                   | ✓                          | ✓                                |                             |
| Universität Bern, Spezialisierter Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement | MA                         | ✓                                   |                            |                                  |                             |
| Université de Genève, Conservation du patrimoine et muséologie   | MAS                        | ✓                                   | (✓)                        |                                  |                             |
| Université de Neuchâtel, Promouvoir une institution culturelle   | CAS                        | ✓                                   | ✓                          | ✓                                |                             |
| <i>Fachhochschulen Schweiz</i>   |                            |                                     |                            |                                  |                             |
| Berner Fachhochschule, Denkmalpflege und Umnutzung   | MAS                        | ✓                                   | ✓                          | ✓                                |                             |
| Hochschule Luzern, Baukultur   | CAS                        | ✓                                   | (✓)                        | (✓)                              |                             |
| Hochschule Luzern, Kulturmanagement  | MAS (Module CAS)           | ✓                                   | ✓                          | ✓                                |                             |
| SUPSI, Cultural Management   | MAScult (Module CAS)       | ✓                                   | ✓                          | ✓                                |                             |
| ZHAW, Kulturmarketing und Kulturvermittlung  | CAS                        | ✓                                   | (✓)                        | (✓)                              |                             |
| ZHAW, Kulturpolitik und Kulturförderung  | CAS                        | ✓                                   | (✓)                        | (✓)                              |                             |
| ZHdK, Art Education, Curatorial Studies  | MA                         | ✓                                   | (✓)                        | (✓)                              |                             |
| <i>Andere Ausbildungsorte Schweiz</i>  |                            |                                     |                            |                                  |                             |
| Stäpferhaus Lenzburg, Kulturmanagement   | Diplom                     | ✓                                   | ✓                          | ✓                                | ✓                           |
| <i>Ausbildungen Ausland</i>  |                            |                                     |                            |                                  |                             |
| Aarhus University (DK)   | MA                         | ✓                                   | ✓                          | (✓)                              |                             |
| Vrije Universiteit Amsterdam (NL)  | MA                         | ✓                                   |                            |                                  |                             |
| Universität Heidelberg (D)   | MA                         | ✓                                   | ✓                          |                                  |                             |
| University of York (UK)  | MA                         | ✓                                   | (✓)                        | (✓)                              |                             |
| <i>Andere Hochschulen Ausland</i>  |                            |                                     |                            |                                  |                             |
| Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (D)  | MA                         | ✓                                   |                            |                                  |                             |

**Abb. 2.** Abschlüsse und Zulassungsvoraussetzungen zu den untersuchten Ausbildungen. Gelb: MA-Studiengänge.

- *Nachdiplomstudiengänge/Weiterbildungen CAS, DAS, MAS/MAScult*

Bei der überwiegenden Mehrzahl der Ausbildungsangebote in der Schweiz handelt es sich um Nachdiplomstudiengänge mit den Abschlüssen MAS, DAS oder CAS (Abb. 1, 2, 5). Verschiedene Module der MAS-Studiengänge in Kulturmanagement an der Universität Basel, an der Hochschule Luzern und der Scuola universitaria professionale della Svizzera Italiana SUPSI können auch einzeln mit einem CAS- oder

DAS-Abschluss absolviert werden (Abb. 1, 4). Andere, Themen des Kulturerbemanagements umfassende CAS-Studiengänge sind Module umfassenderer MAS-Studiengänge mit anderer fachlicher Ausrichtung (Abb. 3).

| Modul/CAS mit Teilbereich Kulturerbemanagement | Übergeordneter Studiengang                    |
|--|---|
| Hochschule Luzern, Baukultur                   | MAS Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung |
| ZHAW, Kulturmarketing und Kulturvermittlung    | MAS Arts Management                           |
| ZHAW, Kulturpolitik und Kulturförderung        |   |

**Abb. 3.** CAS-Studiengänge mit Teilbereichen des Kulturerbemanagements, die Teil übergeordneter MAS-Studiengänge sind.

Für CAS-, DAS- und MAS-Studiengänge wird in der Regel ein Hochschulabschluss und damit ein anderer Abschluss auf tertiärer Stufe oder auch eine entsprechende Berufserfahrung im Kulturbereich vorausgesetzt. Eine Zulassung ist aber auch für Personen mit entsprechender Berufserfahrung oder entsprechendem Aufgabenportfolio *sur dossier* möglich (Abb. 2).

Die sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen und von einer Kulturinstitution (Stapferhaus Lenzburg) angebotenen Weiterbildungen weisen damit hinsichtlich des Zielpublikums eine breitere Durchmischung aus Akademiker:innen und Berufspraktiker:innen sowie kulturell aktiven Laien auf.

#### 2.4.1.2 Zielpublikum

Für die Ermittlung des Zielpublikums wurden die Ausschreibungen der verschiedenen Angebote konsultiert. Die Ausschreibungen der verschiedenen Studiengänge sind in der Regel sehr offen formuliert: Angesprochen werden grundsätzlich alle Personen aus dem Kultur- bzw. dem Kulturerbebereich. Bemerkenswert ist die explizit internationale Ausschreibung des Studiengangs an der SUPSI:

*«The new edition of the Master of Advanced Studies in Cultural Management (MAScult) at the Conservatorio della Svizzera italiana (Lugano, Switzerland) is an executive programme for international professionals in culture, the arts, and the creative industries.»*

Am offensten umrissen ist das Zielpublikum für das Angebot des Stapferhauses Lenzburg:

*«Das Angebot richtet sich an kulturbegeisterte Menschen, die sich für ihre professionelle Kulturarbeit Grundwissen und Werkzeuge aneignen wollen oder die sich ausserhalb ihrer beruflichen Tätigkeit im Bereich Kultur engagieren.»<sup>17</sup>*

Von ihrer inhaltlichen Ausrichtung her lassen sich zwei auf ein unterschiedliches Zielpublikum ausgerichtete Angebotssegmente erkennen:

- Zum einen Angebote mit einem breiten inhaltlichen Angebot in *Kulturmanagement*. Angesprochen werden hier Personen, die bereits auch im ausseruniversitären Berufsleben praktische Berufserfahrung in den Bereichen Kulturpflege und Kulturförderung oder Kulturschaffen erworben haben oder die sich in diesem Bereich beruflich engagieren möchten (Abb. 4, grün; Anhang 2, Abb. A2–8). Auch hier sticht das Angebot des SUPSI mit seinem dezidiert internationalen und stark auch auf Themen der Nachhaltigkeit und Innovation ausgerichteten Programm heraus.
- Weitere Angebote sind spezifischer und auf Fachleute einzelner Fachgebiete ausgerichtet. Angebote wie «Spezialisierte Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement» sowie «Denkmalpflege und Umnutzung», «Baukultur» und

<sup>17</sup> <https://stapferhaus.ch/kulturmanagement> (14.11.2022).

«Conservation du patrimoine et muséologie». Diese Studiengänge sind inhaltlich stärker fokussiert und vermitteln einen engeren oder sogar ausgesprochen fachspezifischen «Rucksack» an Kompetenzen und Skills für bestimmte Berufsbereiche (Abb. 4, gelb; Anhang 2, Abb. A2–9).

| Universität/Fachhochschule, Studiengang  | Professionalitätsgrad |       | Hintergrund/berufl. Aufgabenbereich  |                |               |                |                                      |                            |            | Fach-/Arbeitsgebiet |                       |                            |  |                          |                  |
|--|-----------------------|-------|--------------------------------------|----------------|---------------|----------------|--------------------------------------|----------------------------|------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|--|--------------------------|------------------|
|  | Kulturprofis          | Laien | Politische Verantwortlichkeitsträger | Führungskräfte | Mitarbeitende | Selbstständige | Kulturorganisationen/ Kulturbetriebe | Kulturförderorganisationen | Verwaltung | Historiker:innen    | Fachleute Archäologie | Fachleute Baudenkmalpflege | Andere Berufe Architektur/ Planung/ Bauwesen | Kulturvermittlung/Museen | Kulturschaffende |
| <i>Universitäten Schweiz</i>   |                       |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     |                       |                            |  |                          |                  |
| Universität Basel, Kulturmanagement  | ✓                     |       |                                      | ✓              | ✓             | ✓              | ✓                                    |                            | ✓          |                     |                       |                            |  | ✓                        | ✓                |
| Universität Bern, Spezialisierter Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement | ✓                     |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     | ✓                     |                            |  |                          |                  |
| Université de Genève, Conservation du patrimoine et muséologie   | ✓                     |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            | ✓                   | ✓                     | ✓                          |  | ✓                        |                  |
| Université de Neuchâtel, Promouvoir une institution culturelle   | ✓                     |       |                                      | ✓              | ✓             |                | ✓                                    | ✓                          | ✓          |                     |                       |                            |  | ✓                        |                  |
| <i>Fachhochschulen Schweiz</i>   |                       |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     |                       |                            |  |                          |                  |
| Berner Fachhochschule, Denkmalpflege und Umnutzung (MAS)   | ✓                     |       |                                      |                |               |                |                                      |                            | ✓          | (✓)                 | ✓                     | ✓                          |  |                          |                  |
| Hochschule Luzern, Baukultur   | ✓                     |       | ✓                                    |                |               |                |                                      |                            |            |                     | (✓)                   | ✓                          |  |                          |                  |
| Hochschule Luzern, Kulturmanagement  | ✓                     |       |                                      | ✓              | ✓             | ✓              | ✓                                    | ✓                          | ✓          |                     |                       |                            |  | ✓                        | ✓                |
| SUPSI, Cultural Management   | ✓                     |       |                                      | ✓              | ✓             | ✓              | ✓                                    | ✓                          | ✓          |                     |                       |                            |  | ✓                        | ✓                |
| ZHAW, Kulturmarketing und Kulturvermittlung  | ✓                     |       |                                      | ✓              | ✓             |                | ✓                                    |                            | ✓          |                     |                       |                            |  |                          | (✓)              |
| ZHAW, Kulturpolitik und Kulturförderung  | ✓                     |       |                                      | ✓              | ✓             |                | ✓                                    | ✓                          |            |                     |                       |                            |  |                          |                  |
| ZHdK, Art Education, Curatorial Studies  | ✓                     |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     |                       |                            |  | ✓                        | ✓                |
| <i>Andere Ausbildungsorte Schweiz</i>  |                       |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     |                       |                            |  |                          |                  |
| Stapferhaus Lenzburg, Kulturmanagement   | ✓                     | ✓     | ✓                                    | ✓              | ✓             | ✓              | ✓                                    | ✓                          | ✓          |                     |                       |                            |  | ✓                        | ✓                |
| <i>Ausbildungen Ausland</i>  |                       |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     |                       |                            |  |                          |                  |
| Aarhus University (DK)   | ✓                     |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     | ✓                     | ✓                          |  |                          |                  |
| Vrije Universiteit Amsterdam (NL)  | ✓                     |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     | ✓                     | ✓                          |  |                          |                  |
| Universität Heidelberg (D)   | ✓                     |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     | ✓                     | ✓                          |  |                          |                  |
| University of York (UK)  | ✓                     |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     | ✓                     | ✓                          |  |                          |                  |
| <i>Andere Hochschulen Ausland</i>  |                       |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     |                       |                            |  |                          |                  |
| Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (D)  | ✓                     |       |                                      |                |               |                |                                      |                            |            |                     | ✓                     | ✓                          |  |                          |                  |

**Abb. 4.** Übersicht über die in den Programmausschreibungen erwähnten Zielgruppen der verschiedenen Studiengänge. Grün: Studiengänge mit breitem Angebot in Kulturmanagement. Gelb: Eher fachspezifische Studiengänge. Rot eingrahmt: Studiengänge mit expliziter Ausrichtung auf Berufsleute aus den Bereichen Archäologie und Baudenkmalpflege.

## 2.4.2 Kosten und Zeitaufwand

Abschliessend müssen die Kosten der entsprechenden Weiterbildungsangebote thematisiert werden, da anzunehmen ist, dass auch sie die Zugänglichkeit einer Aus- und Weiterbildung beeinflussen<sup>18</sup>.

Während sich die Studiengebühren für ein ordentliches Masterstudium im Bereich von ca. 700–800 CHF/Semester bewegen, sind die Kosten für Aus- und Weiterbildungen (MAS, CAS) erheblich höher.

Die Studiengebühren für einen MAS-Studiengang liegen zwischen 19'400 und 25'000 CHF<sup>19</sup>.

Die kürzeren CAS-Kurse kosten zwischen 5'500 und 8'900 CHF. Hinzu kommt (in beiden Fällen) der zeitliche Aufwand, der für den Präsenzunterricht, selbständiges Arbeiten und für die Abschlussarbeit geleistet werden muss (Abb. 5).

| Universität/Fachhochschule, Studiengang und Abschluss  | Abschluss   | Kosten Gesamt               | nach Modul getrennt / Bemerkungen                |
|--|-------------|-----------------------------|--|
| <i>Universitäten Schweiz</i>   |             |                             |  |
| Universität Basel, Kulturmanagement  | CAS/DAS/MAS | <b>CHF 25'000</b>           |  |
| - Basismodul in Kulturreflexivem Management  | DAS         |                             | CHF 12'000                                       |
| - Aufbaumodul Kulturpolitik und Kulturrecht  | CAS         |                             | CHF 5'800  |
| - Wahlmodul Digitale Kulturen oder Wahlmodul Innovation und Change                                     | CAS         |                             | CHF 5'800  |
| - Abschlussmodul MAS in Kulturmanagement   | MAS         |                             | CHF 1'400  |
| Universität Bern, Spezialisierter Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement | MA          | <b>CHF mindestens 3'000</b> | <b>750/950</b> Pro Semester (CH/non-CH)          |
| Université de Genève, Conservation du patrimoine et muséologie   | MAS         | <b>CHF 2'800</b>            |  |
| Université de Neuchâtel, Promouvoir une institution culturelle   | CAS         | <b>CHF 3'280</b>            |  |
| <i>Fachhochschulen Schweiz</i>   |             |                             |  |
| Berner Fachhochschule, Denkmalpflege und Umnutzung   | MAS         | <b>CHF 21'000</b>           | CHF 1'200 / pro Modul.<br>Davon 5 Pflichtmodule. |
| Hochschule Luzern, Baukultur   | CAS         | <b>CHF 8'900</b>            |  |
| Hochschule Luzern, Kulturmanagement  | MAS         | <b>CHF 19'400</b>           |  |
| - Kulturmanagement-Publikum  | CAS         |                             | CHF 5'800  |
| - Kultur, Politik und Ressourcen   | CAS         |                             | CHF 5'800  |
| - Kulturmanagement-Start-up  | CAS         |                             | CHF 5'800  |
| - Mastermodul  | MAS         |                             | CHF 2'000  |
| SUPSI, Cultural Management   | MAScult     | <b>CHF 16'250</b>           |  |
| - Cultural Policies  | CAS         |                             | CHF 4'000  |
| - Audience Engagement  | CAS         |                             | CHF 4'000  |
| - Cultural Management  | CAS         |                             | CHF 4'000  |
| - Mastermodul/Dissertation   |             |                             | CHF 4'250  |
| ZHAW, Kulturmarketing und Kulturvermittlung  | CAS         | <b>CHF 6'200</b>            |  |
| ZHAW, Kulturpolitik und Kulturförderung  | CAS         | <b>CHF 5'600</b>            |  |
| ZHdK, Art Education, Curatorial Studies  | MA          | <b>CHF 720/1'220</b>        | Pro Semester (CH/non-CH)                         |
| <i>Andere Ausbildungsorte Schweiz</i>  |             |                             |  |
| Stapferhaus Lenzburg, Kulturmanagement   | Diplom      | <b>CHF 6'350</b>            |  |

**Abb. 5.** Überblick über die Studiengebühren der Ausbildungsangebote in der Schweiz.

<sup>18</sup> Aufgrund der unterschiedlichen Lebenshaltungskosten in der Schweiz und den Heimatstaaten der Vergleichsangebote im Ausland lassen sich die Studiengebühren nicht vergleichen. Entsprechend werden die Kosten der ausländischen Angebote hier nicht aufgeführt.

<sup>19</sup> Eine Ausnahme ist der MAS-Studiengang in Genf: Conservation du patrimoine et muséologie. Der Kurs kostet 2'800 CHF, setzt aber ein 100%-Pensum während eines Jahrs voraus und kann somit nicht berufsbegleitend besucht werden.

### 2.4.3 Art und formaler Umfang der Studiengänge

Als weiteres Vergleichskriterium können die verlangten Studienleistungen, namentlich die zu erbringende Studienleistung in ECTS-Punkten<sup>20</sup> sowie die zu erwerbenden Abschlüsse, hinzugezogen werden (Abb. 6).

| Angebot  | Abschluss | Dauer | ECTS-Gesamt   | ECTS nach Modul getrennt / Bemerkungen                          |
|--|-----------|-------|---------------|---|
| <i>Universitäten Schweiz</i>   |           |       |               |   |
| Universität Basel, Kulturmanagement  | MAS       |       | <b>70</b>     |   |
| - Basismodul   | DAS       |       |               | 30  |
| - Aufbaumodul  | CAS       |       |               | 12  |
| - Wahlmodul  | CAS       |       |               | 12  |
| - Abschlussmodul MAS inkl. Abschlussarbeit   |           |       |               | 16  |
| Universität Bern, Spezial. Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement (MA) | MA        |       | <b>30</b>     | Als Minor zu Kunstgeschichte                                    |
| Université de Genève, Conservation du patrimoine et muséologie                                       | MAS       |       | <b>60</b>     |   |
| - Basismodule  |           |       |               | 20  |
| - Praktikum  |           |       |               | 25  |
| - Abschlussarbeit  |           |       |               | 15  |
| Université de Neuchâtel, Promouvoir une institution culturelle                                       | CAS       |       | <b>13</b>     |   |
| - Module 1 und 2   |           |       |               | Je 4  |
| - Abschlussarbeit  |           |       |               | 5   |
| <i>Fachhochschulen Schweiz</i>   |           |       |               |   |
| Berner Fachhochschule, Denkmalpflege und Umnutzung   | MAS       |       | <b>60</b>     |   |
| - 5 Pflichtmodule  |           |       |               | 5 x 3   |
| - 7 Wahlmodule   |           |       |               | 7 x 3   |
| - 4 weitere Module   |           |       |               | 4 x 3   |
| - Abschlussarbeit  |           |       |               | 12  |
| Hochschule Luzern, Baukultur   | CAS       |       | <b>15</b>     |   |
| - Fachkurs A   |           |       |               | 3   |
| - Fachkurs B und Abschlussarbeit   |           |       |               | 12  |
| Hochschule Luzern, Kulturmanagement  | MAS       |       | <b>60</b>     |   |
| - Kulturmanagement-Publikum  | CAS       |       |               | 15  |
| - Kultur, Politik und Ressourcen   | CAS       |       |               | 15  |
| - Kulturmanagement-Start-up  | CAS       |       |               | 15  |
| - Mastermodul  | MAS       |       |               | 15  |
| SUPSI, Cultural Management   | MAScult   |       | <b>60</b>     |   |
| - Cultural Policies  | CAS       |       |               | 15  |
| - Audience Engagement  | CAS       |       |               | 15  |
| - Cultural Management  | CAS       |       |               | 15  |
| - Mastermodul/Dissertation   |           |       |               | 15  |
| ZHAW, Kulturmarketing und Kulturvermittlung  | CAS       |       | <b>12</b>     | 2 x 6   |
| ZHAW, Kulturpolitik und Kulturförderung  | CAS       |       | <b>12</b>     | 2 x 6   |
| ZHdK, Art Education, Curatorial Studies  | MA        |       | <b>98-102</b> |   |
| - Basismodule  |           |       |               | 34-36   |
| - Praktika   |           |       |               | 34-36   |
| - Diplomarbeit   |           |       |               | 30  |
| <i>Andere Ausbildungsorte Schweiz</i>  |           |       |               |   |
| Stapferhaus Lenzburg, Kulturmanagement   | Diplom    |       | <b>Keine</b>  | 19,5 Präsenztage; während 9 Monaten Äquivalent 20 % Arbeitszeit |
| <i>Universitäten und andere Hochschulen Ausland</i>  |           |       |               |   |
| Aarhus University (DK), Sustainable Heritage Management  | MA        |       | <b>120</b>    |   |
| - Basismodule  |           |       |               | 6 x 10  |
| - Wahlmodule   |           |       |               | 30  |
| - Abschlussarbeit  |           |       |               | 30  |

<sup>20</sup> Hierbei handelt es sich um einen seit 1989 im europäischen Hochschulraum eingeführten Standardwert, um den Austausch zwischen Hochschulen und Studiengängen zu vereinfachen. In der Schweiz gilt folgende Richtlinie: 1 ECTS = 25–30 Arbeitsstunden. 60 ECTS werden für ein Studienjahr vergeben. In England wird mit Credits gerechnet: 2 Credits = 1 ECTS.

|  |    |  |            |                                   |
|--|----|--|------------|-----------------------------------|
| Vrije Universiteit Amsterdam (NL), Heritage Studies                                      | MA |  | <b>60</b>  | 4 x 6<br>18<br>18                 |
| Universität Heidelberg (D), Cultural Heritage und Kulturgüterschutz                      | MA |  | <b>120</b> | 15 und 20<br>27<br>14<br>12<br>32 |
| University of York (UK), Cultural Heritage Management                                    | MA |  | <b>180</b> | 5 x 20<br>80                      |
| Brandenburgische Technische Universität, Cottbus-Senftenberg (D), World Heritage Studies | MA |  | <b>120</b> | 12 (6 + 6)<br>54<br>24<br>30      |

**Abb. 6.** Überblick über die ECTS-Verteilung in den begutachteten Studiengängen.

Die Einstufung der Ausbildungsgänge nach ECTS zeigt wenig überraschend, dass ein Masterstudiengang nicht nur bezüglich der zu investierenden Stunden aufwendiger ist.

Da Masterstudiengänge als universitäre Primärausbildung gelten, ist auch anzunehmen, dass hier eine breitere fachtheoretische Ausbildung angeboten wird und sich Abschlussarbeiten eher mit theoretischen Fragestellungen und Grundlagenforschung und weniger mit angewandter Forschung befassen (vgl. Anhang 2, Abb. A2-5, A2-6 und A2-7).

#### 2.4.4 Sprache und Durchführung

Die untersuchten Angebote werden abhängig vom Standort des Angebots in verschiedenen Hauptsprachen geführt. Bei den Angeboten in der Deutschschweiz ist dies in der Regel Deutsch, in der Romandie Französisch. Der explizit international ausgerichtete Studiengang in Cultural Management an der SUPSI wird in Englisch geführt (Abb. 7).

| Angebot  | Hauptsprache | Durchführung |
|--|--------------|--------------|
| <i>Universitäten Schweiz</i>   |              |              |
| Universität Basel, Kulturmanagement  | Deutsch      | Präsenz      |
| Universität Bern, Spezial. Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement (MA) | Deutsch      | Präsenz      |
| Université de Genève, Conservation du patrimoine et muséologie                                       | Französisch  | Präsenz      |
| Université de Neuchâtel, Promouvoir une institution culturelle                                       | Französisch  | Präsenz      |
| <i>Fachhochschulen Schweiz</i>   |              |              |
| Berner Fachhochschule, Denkmalpflege und Umnutzung   | Deutsch      | Präsenz      |
| Hochschule Luzern, Baukultur   | Deutsch      | Präsenz      |
| Hochschule Luzern, Kulturmanagement  | Deutsch      | Präsenz      |
| SUPSI, Cultural Management   | Englisch     | Online       |
| ZHAW, Kulturmarketing und Kulturvermittlung  | Deutsch      | Präsenz      |
| ZHAW, Kulturpolitik und Kulturförderung  | Deutsch      | Präsenz      |
| ZHdK, Art Education, Curatorial Studies  | Deutsch      | Präsenz      |
| <i>Andere Ausbildungsorte Schweiz</i>  |              |              |
| Stapferhaus Lenzburg, Kulturmanagement   | Deutsch      | Präsenz      |

**Abb. 7.** Sprache und Durchführung der verschiedenen Angebote.

Die Studiengänge in der Deutschschweiz und der französischsprachigen Schweiz sind alle als Präsenzunterricht ausgelegt. Der Studiengang an der SUPSI wird mit Blick auf die internationale Ausrichtung online angeboten (Abb. 7).

#### 2.4.5 Praxistransfer: Praktika und Abschlussarbeiten

Der Leistungsnachweis bzw. die Qualifikationsarbeit insbesondere der Weiterbildungsangebote (CAS, DAS, MAS) erfolgt in Form von grösseren Projektarbeiten (Abb. 8).

| Angebot  | Abschluss | Praktikum | Eigenes Projekt/<br>Projektarbeit | Abschluss-<br>arbeit |
|--|-----------|-----------|-----------------------------------|----------------------|
| <i>Universitäten Schweiz</i>   |           |           |                                   |                      |
| Universität Basel, Kulturmanagement  | MAS       |           |                                   | ✓                    |
| Universität Bern, Spezial. Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement (MA) | MA        |           |                                   | ✓                    |
| Université de Genève, Conservation du patrimoine et muséologie                                       | MAS       | ✓         |                                   | ✓                    |
| Université de Neuchâtel, Promouvoir une institution culturelle                                       | CAS       |           |                                   | ✓                    |
| <i>Fachhochschulen Schweiz</i>   |           |           |                                   |                      |
| Berner Fachhochschule, Denkmalpflege und Umnutzung   | MAS       |           | ✓                                 |                      |
| Hochschule Luzern, Baukultur   | CAS       |           |                                   | ✓                    |
| Hochschule Luzern, Kulturmanagement  | MAS/CAS   |           |                                   | ✓                    |
| SUPSI, Cultural Management   | MAS/CAS   |           |                                   | ✓                    |
| ZHAW, Kulturmarketing und Kulturvermittlung  | CAS       |           |                                   |                      |
| ZHAW, Kulturpolitik und Kulturförderung  | CAS       |           |                                   |                      |
| ZHdK, Art Education, Curatorial Studies  | MA        | ✓         | ✓                                 |                      |
| <i>Andere Ausbildungsorte Schweiz</i>  |           |           |                                   |                      |
| Stapferhaus Lenzburg, Kulturmanagement   | Diplom    |           | ✓                                 |                      |

**Abb. 8.** Zu erbringende Praktika und projektbezogene Arbeiten.

Diese Arbeiten haben in der Regel einen konkreten und unmittelbaren Bezug zur aktuellen Tätigkeit der Studierenden. Es handelt sich hierbei somit schwergewichtig um angewandte Forschung. Vielfach werden im Rahmen dieser Qualifikationsarbeiten auch eigene Projekte erarbeitet oder substanzielle Beiträge zu bestehenden Projekten geleistet. Damit führen die entsprechenden Weiterbildungen nicht nur zu einer Kompetenzerweiterung der Studierenden, sondern sie bieten auch die Möglichkeit, Fragestellungen aus der Berufspraxis vertieft zu bearbeiten.

#### 2.4.6 Inhalte der Studiengänge

Die Untersuchung der Inhalte der verschiedenen Angebote erfolgte anhand der Angaben zu den jeweiligen Modulen (Abb. 9; Inhalte auch in Anhang 2, D. und E.; Abb. A2–12–29).

Auf Basis der fassbaren Informationen konnten die Inhalte der Studiengänge nach verschiedenen Themenbereichen strukturiert werden:

- Fachtheoretische Grundlagen
- Strukturelles und administratives Framework (Gesetze, Organisationsstrukturen u. a.)
- Management und strukturelle Prozesse
- Vermittlung/Inwertsetzung



- Gesellschaftliche Fragen, Ethik und Nachhaltigkeit
- Inhalte und Themen der praktischen Kulturpflege (Identifikation, Erforschung, Dokumentation, Interpretation, Kontextualisierung, Erhaltung)

Dabei zeigt sich, dass die von Schweizer Universitäten angebotenen Aus- und Weiterbildungen deutlich managementlastiger sind als die Angebote der anderen Hochschulen (Fachhochschulen, ZHdK), die ein breiteres Themenfeld abdecken (Abb. A2–2, A2–3).

Die beiden in der Schweiz angebotenen Masterstudiengänge unterscheiden sich nach Anbieter und Ausrichtung deutlich (Abb. A2–4). Der MA in Art Education, Curatorial Studies an der Zürcher Hochschule der Künste ZHdK befasst sich in erster Linie mit Theorien und Praxis der Kunstvermittlung (Abb. A2–23). Eher in Richtung des Kulturerbemanagements, allerdings eher theorielastig ausgerichtet, ist der Spezialisierte Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement an der Universität Bern (Abb. A2–13).

Auch die MA-Studiengänge im Ausland zeigen klare Theorielastigkeit, jedoch mit starken Bezügen zu praktischen Themen wie Planung und Nachhaltigkeit sowie Vermittlung. Interessanterweise scheinen hier Managementaspekte eher weniger berücksichtigt (Abb. A2–5). Die Studienangebote im Ausland befassen sich nicht nur mit fachlichen Grundlagen, sondern vertieft auch mit der soziokulturellen Bedeutung von Kulturerbe und den damit verbundenen komplexen Verflechtungen zwischen Mensch, Umwelt, Vergangenheit und Politik. Auch wird ein starker Fokus auf Kulturgüterschutz in einem universellen Sinn gelegt. Diese globale Perspektive wird durch Begriffe wie «Sustainable» oder «World» in den Kurstiteln verdeutlicht. Studiengänge im Ausland bieten somit auch Grundlagen und Praktiken zu Erhaltung und Schutz des kulturellen Erbes an – innerhalb und ausserhalb der eigenen Landesgrenzen<sup>21</sup>. Die Angebote in der Schweiz sind indessen weniger global ausgerichtet

Die Nachdiplomstudien (CAS, DAS und MAS) sind in ihrem Angebot wesentlich vielfältiger (Abb. A2–6, A2–7). Hierbei lassen sich, wie bereits in Kapitel 2.4.1.2 festgestellt, eher auf ein allgemeines Kulturmanagement oder aber auf ausgewählte praktische Aspekte – nun auch im Bereich der Kulturpflege, namentlich der Baudenkmalpflege – ausgerichtete Angebote unterscheiden (Abb. A2–8 und A2–9).

#### 2.4.7 Charakterisierung der verschiedenen Angebote

Alle untersuchten Studiengänge nehmen also verschiedene Themen auf, die dem Kulturerbemanagement gemäss der in Kapitel 1.3 vorgestellten Definition zuzuordnen sind. Es sind:

- Grundlagen der Kulturpolitik
- Grundlagen des Kulturrechts
- Marketing/Sponsoring/Fundraising im Kulturbereich
- Reflexion über Rolle von Kulturerbe in Politik und Gesellschaft
- Bewirtschaftung/Management von kulturellem Erbe
- Erhaltung und Pflege von Kunstdenkmälern

Die begutachteten Studiengänge können demnach nach diesen Themen geordnet und in vier Gruppen unterteilt werden (Abb. 9; Abb. A2–10–12).

---

<sup>21</sup> Hierbei handelt es sich um Kulturerbe, das etwa durch Krieg, Umweltkatastrophen oder fehlende/ungenügende Reglementierungen bedroht ist.

| Studiengang  | Grundlagen Kulturpolitik | Grundlagen Kulturrecht | Marketing/ Sponsoring/ Fundraising von Kultur | Reflexion über Rolle von Kulturerbe in Politik und Gesellschaft | Bewirtschaftung/ Management von kulturellem Erbe | Erhaltung und Pflege von Kunstdenkmälern |
|--|--------------------------|------------------------|---|---|--|--|
| <i>Schweiz</i>   |                          |                        |   |   |  |  |
| <b>Universität Basel;</b><br>Kulturmanagement  | ✓                        | ✓                      | ✓   | ✓   |  |  |
| <b>Hochschule Luzern;</b><br>Kulturmanagement  | ✓                        | ✓                      | ✓   | ✓   |  |  |
| <b>SUPSI;</b> Cultural Management  | ✓                        | ✓                      | ✓   | ✓   |  |  |
| <b>ZHAW;</b> Kulturpolitik und Kulturförderung   | ✓                        | ✓                      | ✓   |   |  |  |
| <b>Stapferhaus Lenzburg;</b><br>Kulturmanagement   | ✓                        | ✓                      | ✓   |   |  |  |
| <b>Université de Neuchâtel;</b><br>Promouvoir une institution culturelle   |                          |                        | ✓   |   |  |  |
| <b>ZHAW;</b> Kulturmarketing und Kulturvermittlung   |                          |                        | ✓   |   |  |  |
| <b>ZHdK;</b> Art Education, Curatorial Studies   |                          |                        | ✓   |   |  |  |
| <b>Hochschule Luzern;</b> Baukultur  | ✓                        | ✓                      |   |   |  | ✓  |
| <b>Universität Bern;</b><br>Spezialisierter Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement |                          |                        |   |   |  | ✓  |
| <b>Berner Fachhochschule;</b><br>Denkmalpflege und Umnutzung   |                          |                        |   |   |  | ✓  |
| <b>Université de Genève;</b><br>Conservation du patrimoine et muséologie   |                          |                        |   | ✓   | ✓  | ✓  |
| <i>Ausland</i>   |                          |                        |   |   |  |  |
| <b>Universität Heidelberg (D);</b><br>Cultural Heritage und Kulturgüterschutz                                    | ✓                        | ✓                      |   | ✓   |  |  |
| <b>University of Aarhus (DK);</b><br>Sustainable Heritage Management   |                          |                        |   | ✓   | ✓  |  |
| <b>University of York (UK);</b><br>Cultural Heritage Management  |                          |                        |   | ✓   | ✓  | (✓)                                      |
| <b>Vrije Universiteit Amsterdam (NL);</b> Heritage Studies   |                          |                        |   | ✓   | ✓  | (✓)                                      |
| <b>Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (D);</b> World Heritage Studies                   | ✓                        | ✓                      | ✓   | ✓   | ✓  | ✓  |

**Abb. 9** Tabellarische Übersicht der Studiengänge, thematisch gruppiert.

- Gruppe 1 (Abb. 9, gelb; Abb. A2–10) bilden die Studiengänge, in denen das **Management und die Bewirtschaftung von kulturellen Institutionen und von kulturellem Schaffen** im Zentrum stehen. In diesen Studiengängen werden schwergewichtig Kompetenzen zur Kulturpolitik und zum Kulturrecht vermittelt sowie Skills für die Einwerbung von Finanzen für kulturelle Aktivitäten.
- Gruppe 2 (Abb. 9, blau; Abb. A2–11) bilden Studiengänge, die primär **auf die Leitung von Einrichtungen und Events sowie und deren Marketing und Finanzierung** ausgerichtet sind.

- Gruppe 3 (Abb. 9, grün; Abb. A2–12) umfasst Ausbildungen mit klarer Ausrichtung auf die **Erhaltung, Pflege und Bewirtschaftung von Kulturdenkmälern**.
- Gruppe 4 umfasst schliesslich Angebote, welche die **gesamte Breite des Kulturerbemanagements** gemäss Definition (Kap. 1.3) umfassen (Abb. 9, rot; Abb. A2–29). Dieser Gruppe kann derzeit lediglich der Studiengang «World Heritage Studies» an der BTU Cottbus-Senftenberg (D) zugeordnet werden. Wobei hier zu beachten ist, dass sich die auch in dieser Untersuchung verwendete Definition von Kulturerbemanagement massgeblich aus der Umschreibung der Disziplin durch das entsprechende Institut an der BTU Cottbus ergibt<sup>22</sup>.

## 2.5 Zusammenfassende Beurteilung des Angebots

Zusammenfassend (vgl. Anhang A1) kann eine grosse Diversität in den hier vorgestellten Nachdiplomstudiengängen konstatiert werden. Auch wenn bestimmte Themen sich im Lehrangebot wiederholen – «Grundlagen Kulturpolitik», «Grundlagen Kulturrecht», «Marketing/Sponsoring/Fundraising von Kultur», «Bewirtschaftung/Management von kulturellem Erbe», «Erhaltung/Pflege von Kunstdenkmälern» –, so hat doch jeder Studiengang individuelle Züge und spricht somit ein anderes Zielpublikum an.

Mit seiner sowohl bezüglich der Teilnehmenden als auch der Thematiken deutlich internationalen Ausrichtung und als Online-Angebot sticht der Studiengang in Cultural Management der SUPSI deutlich heraus.

Werden die Inhalte der Studiengänge in der Schweiz mit jenen im Ausland verglichen, so lässt sich feststellen, dass in der Schweiz einerseits allgemeines Wissen zu Kultur, Kulturpflege und Kulturverwaltung, andererseits technische Kompetenzen zum Umgang mit historischen Baubeständen und Denkmälern vermittelt werden. Was hingegen zurzeit in den Nachdiplomausbildungen fehlt, sind konkrete praktische Kurse zu (strategischem) Management und Administration von Kulturerbe sowie dessen rechtlichem Stellenwert und dessen institutioneller Reglementierung.

Abschliessend muss noch die Dynamik des Angebots erwähnt werden. Allein während zwei Jahren Arbeitszeit am vorliegenden Bericht entstanden neue Angebote, so das CAS Baukultur an der Hochschule Luzern. Der MAS-Studiengang Kulturmanagement am Stapferhaus Lenzburg wurde für 2023 von Grund auf überarbeitet<sup>23</sup>. Im Herbstsemester 2022 bietet ferner das Seminar für Kulturwissenschaft und Europäische Ethnologie der Universität Basel im Rahmen des Masterstudiums Kulturanthropologie erstmals ein Seminar mit dem Titel «Cultural Heritage 3.0: Approaching Heritage Management, Preservation and Presentation in the Digital Age» an<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> <https://www.b-tu.de/fakultaet6/forschung/schwerpunkte/cultural-heritage> (16.11.2022).

<sup>23</sup> Kap. 2.2.3, Anm. 15.

<sup>24</sup> <https://vorlesungsverzeichnis.unibas.ch/de/recherche?id=271384> (15.10.2022).

### 3 Abklärung der Nachfrage

#### 3.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Im vorangehenden Kapitel wurde das Angebot der derzeit bestehenden Studien- und Ausbildungsgänge vorgestellt. Das vorliegende Kapitel befasst sich nun mit der Frage einer möglichen Nachfrage nach entsprechenden Ausbildungsgängen.

Die festgestellte Vielfalt von Aus- und Weiterbildungsangeboten mit Elementen oder Bezug zum Kulturerbemanagement lässt einerseits darauf schliessen, dass eine – offenbar ebenso von vielfältigen Bedürfnissen und Motivationen getriebene – Nachfrage nach entsprechenden Ausbildungen besteht.

Die Dynamik des Angebots – jährlich kommen neue Ausbildungsangebote hinzu – lässt vermuten, dass eine relativ breite Nachfrage besteht und sich die Angebote nach sich schnell wandelnden Bedürfnissen oder Anforderungen an die Aus- und Weiterbildungen richten. Die teilweise starke Fokussierung der Angebote deutet auf sehr spezifische Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse verschiedener Fachbereiche hin.

Um belastbare Informationen zu einer möglichen Nachfrage nach Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich des Kulturerbemanagements zu erhalten, musste daher der Bedarf bei einer oder mehreren repräsentativen Gruppen möglicher Nachfragender oder Nutzniessender abgeklärt werden.

#### 3.2 Methode und Vorgehensweise

##### 3.2.1 Wahl des Befragungsmittels

Um Informationen zur Nachfrage nach Aus- und Weiterbildungen zu erhalten, wurde das Mittel einer Online-Umfrage gewählt. Dabei wurde ein im Internet zur Verfügung stehendes Umfrage-Tool der Plattform [www.umfrageonline.ch](http://www.umfrageonline.ch) verwendet.

##### 3.2.2 Auswahl der befragten Referenzgruppe

###### 3.2.2.1 *Potenzielle Nachfragende*

Die Nachfrage nach einer Aus- und Weiterbildung in Kulturerbemanagement im weitesten Sinn kann aus verschiedenen Perspektiven und vor unterschiedlichem Hintergrund bestehen:

- A. Nachfrage seitens einzelner an der Aus- und Weiterbildung interessierter Fachpersonen im Sinne der persönlichen Kompetenzentwicklung.

Die Motivation dieser Nachfragenden gründet in intrinsischem, inhaltlichem Interesse am Gegenstand der Weiterbildung sowie der Annahme, dass die absolvierte Weiterbildung für die eigene Arbeit und die berufliche Karriere Vorteile bringt.

- B. Nachfrage seitens Arbeitgebender

Die im Bereich des Kulturerbemanagements (Bau- und Bodendenkmalpflege) tätigen Arbeitgebenden erkennen bei ihrer Tätigkeit den Bedarf an einer entsprechenden Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden und fördern entsprechende individuelle Weiterbildungen.

### 3.2.2.2 Auswahl der Befragten

Für die Befragung wurde die Gruppe der Arbeitgebenden im Bereich Kulturerbe/Kulturerbemanagement (obige Gruppe B) ausgewählt. Der Fokus wurde auf die Arbeitgebenden aus der institutionellen Bau- und Bodendenkmalpflege gerichtet: kantonale und kommunale Fachstellen im Bereich Archäologie und Baudenkmalpflege sowie die beiden Römerstädte Augst und Avenches.

Die Auswahl begründet sich darin, dass die Kernaufgabe der zur Befragung ausgewählten Fachstellen bereits heute *qua* ihres gesetzlichen Auftrags im weitesten Sinne praktisches Kulturerbemanagement umfasst. Hinzu kommt, dass die befragten archäologischen und baudenkmalpflegerischen Fachstellen die grössten Arbeitgebenden im Bereich Kulturerbemanagement sind<sup>25</sup>. Es ist daher anzunehmen, dass die Befragten potenziell ein grosses Interesse an entsprechenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeitenden haben bzw. bei Rekrutierungen bereits zuvor erworbenes entsprechendes Wissen erwarten.

Ergänzend zu den kantonalen und städtischen Fachstellen wurden auch die Nationale Informationsstelle zum Kulturerbe NIKE sowie das Bundesamt für Kultur BAK, Sektion Baukultur, befragt.

### 3.2.3 Anzahl Befragte

Die Kontaktnahme bzw. der Versand des Zugangslinks zur Umfrage erfolgte über die Sekretariate der Konferenzen der Schweizer Denkmalpflegerinnen und Denkmalpfleger (KSD) sowie der Kantonsarchäologinnen und Kantonsarchäologen (KSKA). Damit konnten alle entsprechenden Institutionen in der gesamten Schweiz erreicht werden.

Über den Verteiler der KSKA wurden 30 archäologische Fachstellen angeschrieben. Der Verteiler der KSD umfasste 36 Adressen. Aufgrund von Personalunionen wurden damit 62 Personen erreicht (Abb. 10).

In drei Fällen (Kantone Obwalden, Zug und Zürich) ist dieselbe Person sowohl für die Leitung der kantonalen Archäologiefachstelle wie auch für die Baudenkmalpflege zuständig. Für die Auswertung wird angenommen, dass diese Personen den Fragebogen nur einmal mit Blick auf beide Fachbereiche beantworteten.

|  | Anzahl | Kantonsarchäologien | Baudenkmalpflegen      |       |
|--|--------|---------------------|------------------------|-------|
| Kontaktierte Amtsstellen (angeschriebene Adressen)                               | 66     | 30                  | 36                     |       |
| - Erreichte Einzelpersonen/Amtsträger  | 65     | 30                  | 35 (1 x Personalunion) |       |
| - Davon Ämter in Amts- oder Personalunion  |        | 3                   |                        |       |
| Mögliche antwortende Institutionen/Personen, kantonale und lokale Organisationen | 62     | 30                  | 32                     |       |
| Andere   |        |                     |                        |       |
| - Bundesamt für Kultur BAK   |        | 1                   |                        |       |
| - Nationale Informationsstelle zum Kulturerbe NIKE                               |        | 1                   |                        |       |
| Total mögliche Antwortende   | 64     |                     |                        | 100 % |

**Abb. 10.** Angeschriebene Institutionen.

<sup>25</sup> Private Anbietende von entsprechenden Dienstleistungen (Beratung, Gutachten, Forschung, Planung, Ausführung von Massnahmen) finden sich am ehesten noch im Bereich der Baudenkmalpflege; im Feld der Archäologie sind Private allenfalls als Ausführende tätig.

Die Umfrage fand im Zeitraum zwischen Ende Februar und Mai 2021 statt. Sie wurde zweisprachig auf Deutsch und Französisch durchgeführt. Die Übersetzung der Fragen aus dem Deutschen ins Französische übernahm Lara Tremblay (Archäologin, Ductia GmbH).

### 3.2.3.1 *Aufbau des Fragenkatalogs*

Die Fragen waren als Single-Choice-Fragen oder skalierte und unskalierte Multiple-Choice-Fragen formuliert. Fragen, die umfangreichere Erläuterungen und Überlegungen verlangten, konnten in Freitextfeldern beantwortet werden.

Die Ausgestaltung der Fragen und Antwortmöglichkeiten war durch das Befragungstool vorgegeben.

Die Umfrage umfasste fünf Fragenkomplexe:

1. Selbstidentifikation der Antwortenden (Fragen 1 und 2). Die Umfrage erfolgte anonym, d. h., die Mitwirkenden mussten sich nicht namentlich identifizieren. Jedoch wurde nach Art der Fachstelle sowie deren Grösse gefragt.
2. Frage nach dem Verständnis des Kulturerbemanagements und der Abbildung/Umsetzung von Kulturerbemanagement in den gesetzlichen und strategischen Grundlagen der befragten Betriebe sowie in deren praktischer Arbeit. (Fragen 3–6)
3. Ausblick auf künftige Anforderungen und sich wandelnde Rahmenbedingungen der befragten Kulturpflegeinstitutionen. Dies vor dem Hintergrund des gesetzlichen Frameworks (Granada, Malta) und neuer Themen und Handlungsansprüche wie Teilhabe und hohe Baukultur sowie der Megatrends Digitalisierung und Klimawandel. (Fragen 7–8)
4. Wünsche und Anforderungen an persönliche Kompetenzen der beantwortenden Amtsleitenden ebenso wie ihrer Mitarbeitenden. Wo werden Kenntnisse erworben, wird deren Erwerb im Betrieb gefördert? Besteht der Bedarf an externer Aus-/Weiterbildung? (Fragen 9–17)
5. Bedarf von Grundlagenforschung und Grundlagenentwicklung im Bereich Kulturerbemanagement. Frage nach zusätzlichen Reflexionsgefässen. (Fragen 18–24)
6. Offene Abschlussfrage nach bislang nicht erfragten Aspekten und Wünschen. (Frage 25)

## 3.3 Rücklauf und Repräsentanz

### 3.3.1 Rücklaufquoten der Umfrage

Von den 64 Angeschriebenen haben 23 den Fragebogen geöffnet und mindestens eine Frage beantwortet (Abb. 11).

|   | Anzahl Befragte |
|---|-----------------|
| Adressat:innen                          | 64              |
| Rückmeldungen                           | 23              |
| Fragebogen als beendet markiert         | 14              |
| Fragebogen begonnen, aber nicht beendet | 9               |

**Abb. 11.** Rücklauf des Fragebogens.

14 der 23 Teilnehmenden, die den Fragebogen aufgerufen haben, beantworteten zwischen 19 und 25 Fragen. 9 Teilnehmende beantworteten lediglich die Einstiegsfragen 1 und 2 und brachen danach die Beantwortung des Fragebogens ab (Abb. 12).

| Fragen beantwortet | Anzahl | % der Teilnehmenden (n = 25) |
|--------------------|--------|------------------------------|
| 25                 | 5      | 21.8 %                       |
| 24                 | 4      | 17.4 %                       |
| 23                 | 2      | 8.7 %                        |
| 21                 | 1      | 4.3 %                        |
| 19                 | 1      | 4.3 %                        |
| 2                  | 9      | 39.1 %                       |

**Abb. 12.** Anzahl der beantworteten Fragen.

Aus obigen Zahlen ergeben sich folgende Rücklaufquoten:

$$\text{Bruttorücklaufquote RR2 (den Fragebogen Aufrufende): } \frac{23}{64} \times 100 = 35,9 \%$$

$$\text{Nettorücklaufquote 1 RR1 (den Bogen vollständig Beantwortende): } \frac{5}{64} \times 100 = 7,8 \%$$

$$\text{Nettorücklaufquote 2 (Mittel der alle 25 Fragen Beantwortenden): } \frac{13,76}{64} \times 100 = 21,5 \%$$

Aufgrund der Selbstdeklaration der Beantwortenden (vgl. Kap. 3.2.3.1) kann vermutet werden, dass in mehreren Fällen eine Amtsstelle für beide Fachbereiche geantwortet hat. Damit müsste die Anzahl der real Befragten nach unten korrigiert werden, wodurch sich die Rücklaufquoten etwas nach oben korrigieren könnten. Allerdings kann dieser Faktor nicht ermittelt werden.

### 3.3.1.1 Rücklauf nach Sprachregion

Der Fragebogen wurde zweisprachig verfasst und schweizweit versandt.

Die Adressat:innen verteilten sich folgendermassen auf die Sprachregionen (Abb. 13).

| Sprachregion                 | Versandt | Anteil |
|------------------------------|----------|--------|
| Deutschschweiz               | 48       | 75 %   |
| Französischsprachige Schweiz | 14       | 21.9 % |
| Italienischsprachige Schweiz | 2        | 3.1 %  |

**Abb. 13.** Versand nach Sprachregion.

Anhand der Antworten auf die Freitextfragen können Rückschlüsse auf die sprachliche Herkunft der Beantwortenden gezogen werden (Abb. 14).

|  | Anzahl Beantwortende | Anteil |
|--|----------------------|--------|
| Auf Deutsch verfasste Antworten auf Freitextfragen     | 11                   | 78.6 % |
| Auf Französisch verfasste Antworten auf Freitextfragen | 3                    | 21.4 % |
| Auf Italienisch verfasste Antworten auf Freitextfragen | 0                    | 0 %    |

**Abb. 14.** Rücklauf nach Sprachregion.

Der Rücklauf entspricht damit der anteilmässigen Verteilung der Adressat:innen nach Sprachregionen.

### 3.3.2 Repräsentanz

Die oben ermittelten Rücklaufquoten, namentlich die Nettorücklaufquoten, erlauben eine Aussage bezüglich der Repräsentanz der Umfrage.

Für Business-to-Business-Umfragen gilt, je nach Quelle, eine Nettorücklaufquote von zwischen 20 % und 40 % als üblicher Wert; für *Business-to-Customer*-Umfragen gelten Werte von 10–20 % als repräsentativ<sup>26</sup>.

Die vorliegende Umfrage entspricht von der Konstellation her am ehesten einer Business-to-Business-Umfrage. Damit liegen die ermittelten Werte der Nettorücklaufquote 1 von unter 10 % und einer Nettorücklaufquote 2 von 21.25 % ausserhalb bzw. am unteren Ende des noch als repräsentativ geltenden Bereichs.

Vor dem Hintergrund der geringen statistischen Grundlage mit einer maximalen Teilnehmer:innenzahl von 64 und dem relativ geringen Rücklauf muss die Repräsentanz der Umfrage mit Vorbehalten versehen werden.

Eine Aussage zur Ursache des geringen Rücklaufs ist schwierig, da keine entsprechenden Rückmeldungen eingingen.

Zu vermuten ist, dass mit den Verfassenden der Studie bekannte Antwortende tendenziell der Umfrage gewogener gegenüberstanden haben als Personen ohne direkten Bezug.

## 3.4 Auswertung der Umfrageergebnisse

### 3.4.1 Methodik und Vorgehensweise

Die Auswertung der Umfrage erfolgte im Herbst/Winter 2021/2022.

Grundlage bildet die Zusammenstellung der Resultate durch das Auswertungstool des Umfragenanbieters. Aufgrund der beschränkten Zeit erfolgte die quantitative und qualitative Auswertung nach Einzelfragen. Auf eine Auswertung mit relationalen und rückbezüglichen Vergleichen der Antworten wurde verzichtet. Mit Blick auf die geringe Anzahl Rückmeldungen und damit die mit Vorbehalten zu versehenende Repräsentanz der Umfrageergebnisse wurde ferner auf komplexe statistische Auswertungen verzichtet. Der Fokus wurde auf eine inhaltliche Bündelung der Aussagen gelegt.

Im Folgenden sind die Grafiken und Tabellen aus dem Auswertungstool der Umfragesoftware übernommen. Textantworten sind summarisch zusammengefasst. Die vollständigen Antworten zu den Freitextfragen befinden sich in Anhang 3.

<sup>26</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ruecklaufquote-46395/version-269675> (04.05.2022).

<https://www.qualtrics.com/de/erlebnismanagement/marktforschung/ruecklaufquote/> (04.05.2022).



### 3.4.2 Beantwortungsquote der einzelnen Fragen

Die verschiedenen Fragen wurden im Mittel von 13.16 % der Befragten beantwortet (Abb. 15).

Von den 23 Teilnehmenden, die die Umfrage geöffnet und mindestens eine Frage beantwortet haben, haben etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden, welche die Einstiegsfragen beantwortet haben, auch die weiteren Fragen beantwortet (57.2 %).

Eine sog. Bootstrap-Analyse<sup>27</sup> des Rücklaufs der einzelnen Fragen hat ergeben, dass bei den allermeisten Fragen von einer statistischen Repräsentanz ausgegangen werden kann. In einigen Fällen (bei Fragen, wo der Median und die Varianz des Konfidenzintervalls<sup>28</sup> deutlich höher als der Schwellenwert von 1 liegen) konnte ein sehr breit gefächertes Antwortspektrum beobachtet werden. Bei den Teilantworten zum Aspekt «Unterhalt des Kulturerbes» (Frage 4) und zur Bedeutung des «Immateriellen Kulturerbes» (Frage 6) waren die Antworten sehr heterogen<sup>29</sup>.

| Frage                 | Art                       | Aufgerufene Fragen | Anteil | Anzahl substantielle Antworten | Anteil |
|-----------------------|---------------------------|--------------------|--------|--------------------------------|--------|
| Fragebogen aufgerufen |                           |                    |        | 23                             | 100 %  |
| 1                     | Single Choice             | 23                 | 100 %  | 23                             | 100 %  |
| 2                     | Single Choice             | 23                 | 47.8 % | 23                             | 47.8 % |
| 3                     | Freitext                  | 14                 | 60.8 % | 11                             | 47.8 % |
| 4                     | Skalierte Multiple Choice | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 5                     | Skalierte Multiple Choice | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 6                     | Skalierte Multiple Choice | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 7                     | Skalierte Multiple Choice | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 8                     | Freitext                  | 14                 | 60.8 % | 10                             | 43.5 % |
| 9                     | Skalierte Multiple Choice | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 10                    | Skalierte Multiple Choice | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 11                    | Freitext                  | 12                 | 52.2 % | 6                              | 26.1 % |
| 12                    | Single Choice             | 13                 | 56.5 % | 13                             | 56.5 % |
| 13                    | Single Choice             | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 14                    | Freitext                  | 11                 | 47.8 % | 11                             | 47.8 % |
| 15                    | Freitext                  | 12                 | 52.2 % | 11                             | 47.8 % |
| 16                    | Multiple Choice           | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 17                    | Multiple Choice           | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 18                    | Skalierte Multiple Choice | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 19                    | Multiple Choice           | 11                 | 47.8 % | 11                             | 52.2 % |
| 20                    | Single Choice             | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 21                    | Single Choice             | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 22                    | Single Choice             | 14                 | 60.8 % | 14                             | 60.9 % |
| 23                    | Freitext                  | 11                 | 47.8 % | 9                              | 39.1 % |
| 24                    | Freitext                  | 11                 | 47.8 % | 11                             | 47.8 % |
| 25                    | Freitext                  | 7                  | 30.4 % | 7                              | 30.4 % |

**Abb. 15.** Übersicht über die Art und den Beantwortungsgrad der verschiedenen Fragen.

<sup>27</sup> Bootstrapping: <https://de.wikipedia.org/wiki/Bootstrapping-Verfahren> (01.10.2022).

<sup>28</sup> Konfidenzintervall: <https://de.wikipedia.org/wiki/Konfidenzintervall> (01.10.2022).

<sup>29</sup> Für die Durchführung der Analyse und die Erklärungen bezüglich des Resultats bedanken wir uns bei J. Roe, Institut für Archäologische Wissenschaften, Universität Bern.

### 3.4.3 Auswertung der Antworten

#### 3.4.3.1 Fragen 1 und 2: Selbstidentifikation der Antwortenden

- *Frage 1: Betrachtungsperspektive bzw. Funktion der Beantwortenden*

Wie bereits dargestellt, haben 23 der 64 Adressat:innen den Fragebogen aufgerufen und mindestens eine Frage beantwortet. Diese 23 Teilnehmenden setzen sich (nach Selbstdeklaration) folgendermassen zusammen (Abb. 16):

| Fragebogenaufrufe   | 23 |
|---|----|
| Art der Amtsstelle (gemäss Selbstdeklaration)                 |    |
| a. Kantonsarchäologie   | 10 |
| b. Baudenkmalpflege   | 1  |
| c. Amt für Archäologie und Baudenkmalpflege (Amtsunion)       | 8  |
| d. Andere Amtsstellen im Bereich Archäologie/Baudenkmalpflege | 4  |

**Abb. 16.** Selbstidentifikation der an der Umfrage teilnehmenden Personen/Fachstellen.

- *Frage 2: Grösse der jeweiligen Fachstelle*

Die Betriebsgrösse wurde erfragt, um allenfalls Muster bei der Nachfrage erkennen zu können (Abb. 17).

| Grösse der Fachstelle | Frage 2 beantwortet | Weitere Fragen beantwortet | Keine weiteren Fragen beantwortet |
|-----------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 0.5–10 Personen       | 8                   | 6                          | 2                                 |
| 11–30 Personen        | 6                   | 2                          | 4                                 |
| 31–50 Personen        | 4                   | 2                          | 2                                 |
| > 50 Personen         | 5                   | 4                          | 1                                 |

**Abb. 17.** Rücklauf nach Betriebsgrösse.

Es fällt auf, dass die überwiegende Mehrzahl der Antworten von archäologischen Fachstellen bzw. Ämtern stammen (Abb. 16).

Dies dürfte grösstenteils damit zu erklären sein, dass das Projekt bei den Kantonsarchäologinnen und Kantonsarchäologen besser bekannt war, da es am 18. September 2020 anlässlich einer Versammlung der KSKA präsentiert wurde. Zudem sind die Projektverantwortlichen in diesem Umfeld besser bekannt und vernetzt.

Der Rückschluss, dass das Thema die Baudenkmalpflegen weniger betreffen könnte, erscheint nicht gerechtfertigt. Allenfalls spiegelt sich die unterschiedliche Bereitschaft der antwortenden Baudenkmalpflegenden, ihre ohnehin schon knapp bemessene Zeit auch noch für Anliegen unbekannter Dritter aufzuwenden. Ein Aspekt, der für weitere Erhebungen beachtet werden sollte.

Indessen scheint die Grösse der Betriebe, denen die Antwortenden vorstehen, kaum Einfluss auf die Bereitschaft zur Beantwortung der Umfrage gehabt zu haben (Abb. 17). Die Thematik scheint sowohl kleinere als auch sehr grosse, stark differenzierte und arbeitsteilig aufgestellte Betriebe gleichermaßen zu betreffen.

#### 3.4.3.2 Fragen 3 bis 6: Begriffliches Verständnis und praktisches Umfeld

- *Frage 3: Was verstehen Sie unter dem Begriff «Kulturerbemanagement»?*

Frage 3 erfragte das individuelle Verständnis von Kulturerbemanagement (Abb. 18–20).

Die eingegangenen Antworten zeigen mehrheitlich ein Spiegelbild der in den Konventionen von Granada und Malta festgehaltenen Handlungsgrundsätze und heutigen Handlungsdevisen der Bau- und Bodendenkmalpflege.

Bemerkenswert sind indessen zwei Statements, welche explizit auch den Aspekt der gesellschaftlichen Inwertsetzung des Kulturerbes erwähnen:

«Kulturerbe bewahren und zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Situation beitragen.»

«Der Begriff bildet für mich die Tatsache ab, dass nur genutzte Kulturstätten, deren Wert sich für die Nutzer erschliesst, langfristig geschützt werden können. Ohne die Unterstützung der lokalen Bevölkerung, der wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Akteure vor Ort, ist der nachhaltige Schutz von Kulturerbestätten kaum möglich. Demzufolge geht es darum über unterschiedliche, angepasste Kommunikationswege die regionale Bevölkerung zu informierten Multiplikatoren in der Vermittlung ihres lokalen Kulturerbes zu befähigen.»

Ein Statement nennt das «Handeln der Eigentümer mit ihrem und zugunsten ihres Kulturerbes». Hier wird Kulturerbemanagement in erster Linie den Eigentümerschaften historischer Bauten zugeschrieben.

- Fragen 4–6: Aspekte des Kulturerbemanagements als Bestandteile der gesetzlichen und strategischen Grundlagen der Organisationen sowie deren praktischer Tätigkeit

a. Frage 4: Welche der genannten Aspekte finden sich in gesetzlichen Grundlagen Ihrer Organisation?

Anzahl Teilnehmer: 14

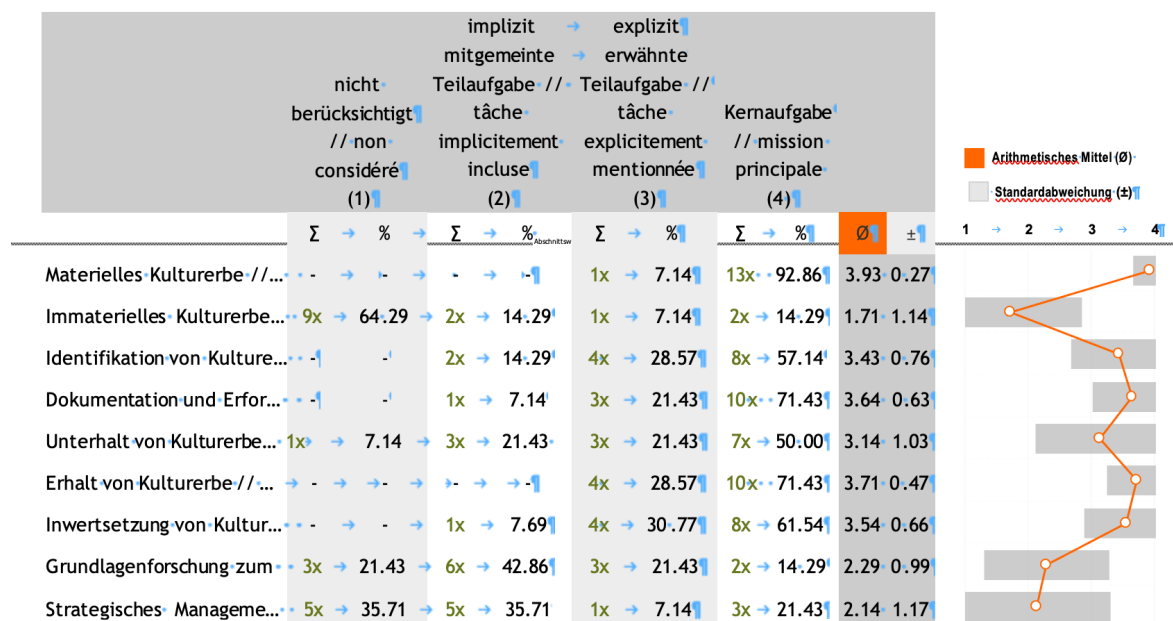


Abb. 18. Antworten Frage 4.

b. Frage 5: Welche der genannten Aspekte finden sich in übergeordneten strategischen Grundlagen Ihrer Organisation?

Anzahl Teilnehmer: 14

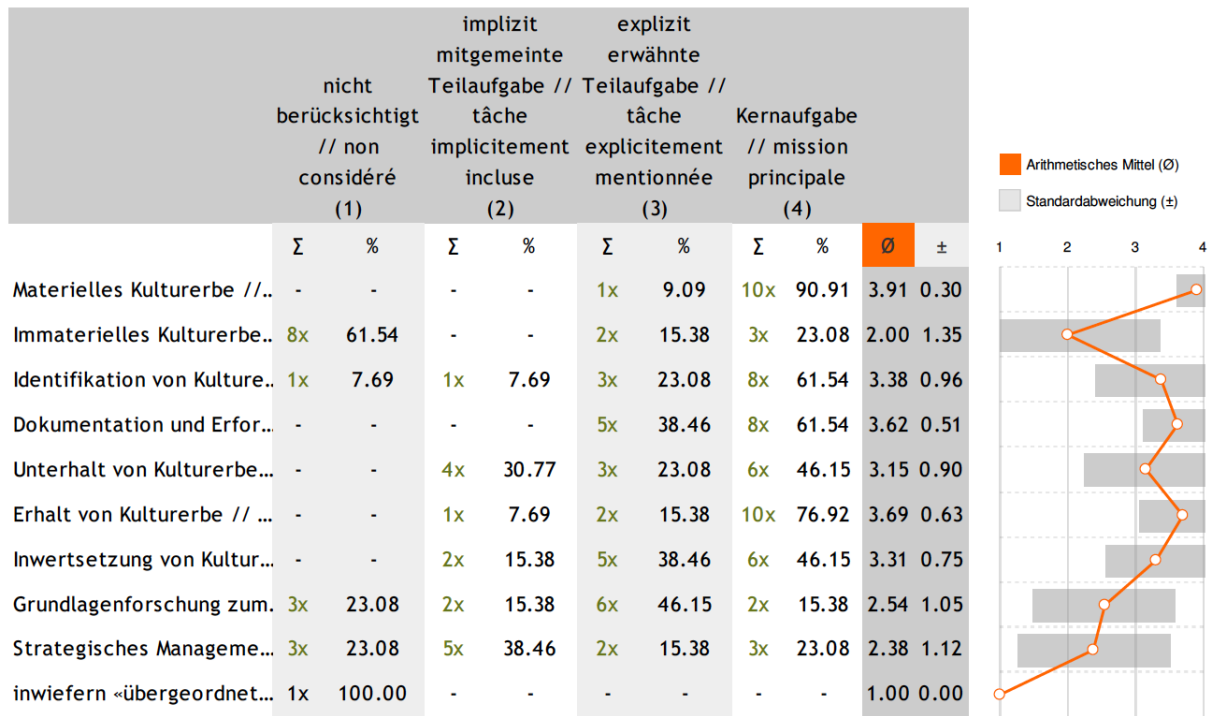


Abb. 19. Antworten Frage 5.

c. Frage 6: Wie bedeutend/prägend sind die unten stehenden Aspekte des Kulturerbemanagements für Ihre aktuelle Tätigkeit?

Anzahl Teilnehmer: 14

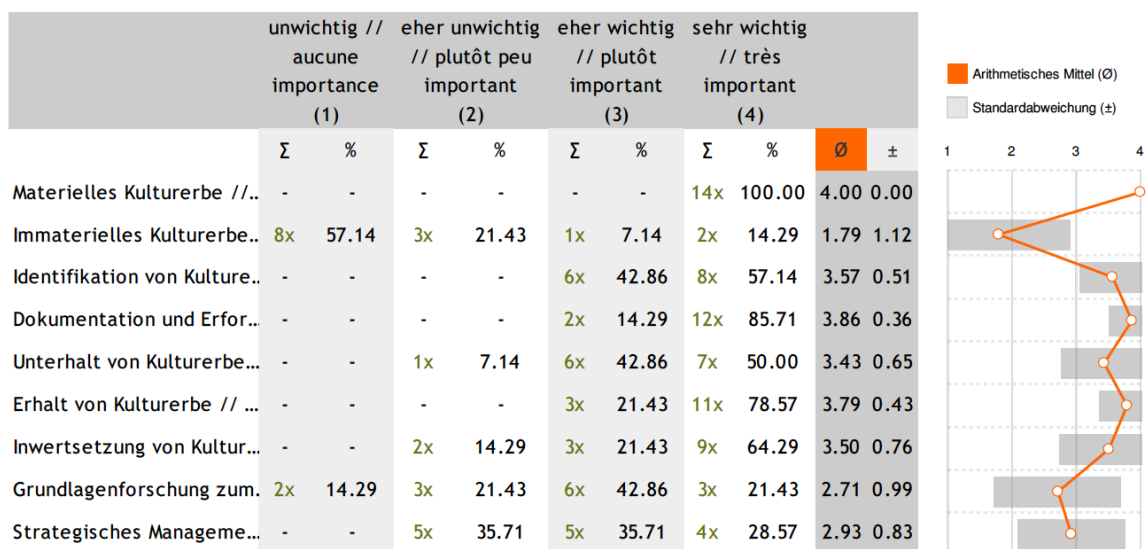


Abb. 20. Antworten Frage 6.

Für alle Antwortenden liegt das Schwergewicht auf materiellem Kulturerbe. Das immaterielle Kulturerbe ist in den gesetzlichen und strategischen Grundlagen allenfalls mitgemeint; im Alltag ist es ebenfalls von untergeordneter Bedeutung.

Der Themenbereich Identifikation, Dokumentation/Erforschung und Erhaltung/Unterhalt sowie Inwertsetzung ist auf allen Ebenen als Kernaufgabe erkennbar. In der Praxis zeigt sich dies noch pointierter: Auch dort, wo insbesondere Unterhalt und Inwertsetzung nicht explizit eingefordert werden, spielen diese Aufgaben in der Praxis eine deutliche Rolle.

Eigene Grundlagenforschung zum Kulturerbe wird auf Gesetzesebene nur bei 5 von 14 Antwortenden eingefordert, bei 8 von 14 Antwortenden ist sie Teil übergeordneter Strategien. In der Praxis spielt die Grundlagenforschung indessen bei 9 der Antwortenden eine deutliche Rolle. Bei 2 ist sie unbedeutend, bei 3 eher unbedeutend.

Strategisches Management, d. h. die Entwicklung von weiterreichenden Strategien zum Umgang mit dem Kulturerbe und zur Erfüllung der eigenen Aufgabe, wird bei 10 bzw. 8 der 14 Antwortenden nicht explizit verlangt. Bei den anderen ist es als Kernaufgabe oder wichtiges Element der Tätigkeit zu verstehen.

### 3.4.3.3 Fragen 7 und 8: Ausblick auf künftige Anforderungen und Rahmenbedingungen Ihrer Tätigkeit

- Frage 7: Welchen Einfluss haben die folgenden Rahmenbedingungen und Megatrends auf Ihre Tätigkeit?

Anzahl Teilnehmer: 14

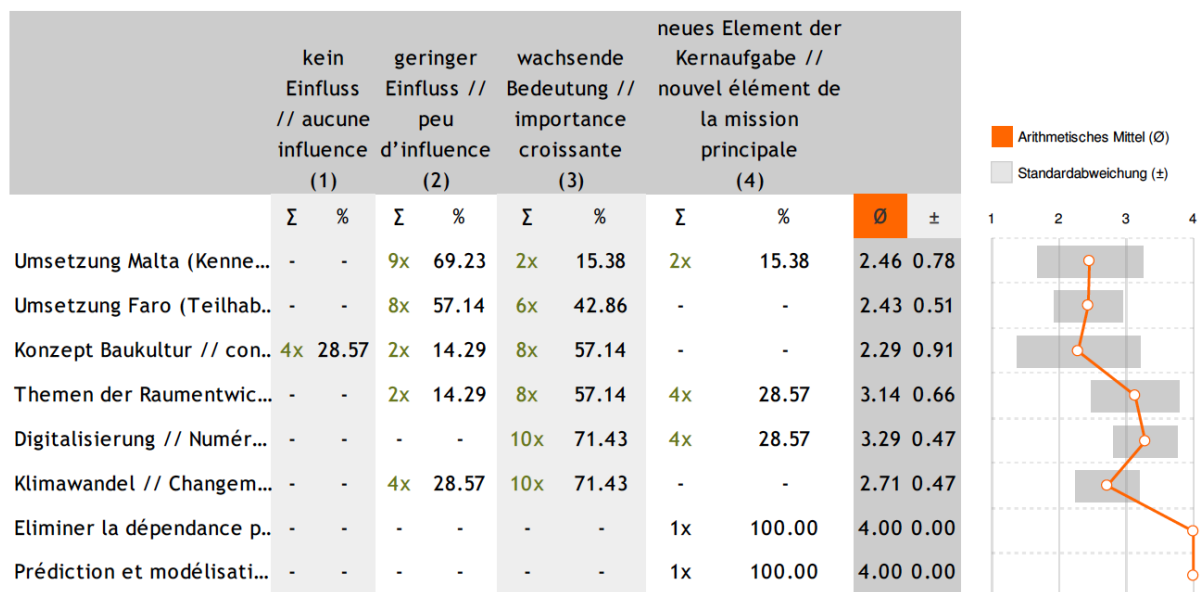


Abb. 21. Antworten Frage 7.

Bei der Beurteilung der Entwicklung des Umfelds und insbesondere der Schwerpunkte der Tätigkeit stehen für die Antwortenden Themen der Raumplanungspolitik (u. a. Verdichtung nach innen) sowie die Digitalisierung des Berufs im Vordergrund (Abb. 21). Darin spiegeln sich am ehesten die aktuellen Brennpunkte des Tagesgeschäfts wider. Damit verbunden sind auch Bestrebungen, vermehrt proaktive Handlungsstrategien zu entwickeln, um Entwicklungen antizipieren zu können.

Weniger Bedeutung kommt (noch?) neueren, bislang erst theoretisch-abstrakt entwickelten Themenbereichen wie der kulturellen Teilhabe oder dem Konzept der hohen Baukultur zu. Inwiefern sich bezüglich der beiden letzteren Aspekte die Gewichtung bei archäologischen Fachstellen und Baudenkmalpflege unterscheidet, kann nicht ermittelt werden.

- *Frage 8: Sehen Sie weitere gesellschaftliche und/oder politische Ansprüche (Energiewende, Diversität, Folgen COVID-19, Weiteres), die Ihre Arbeit in den kommenden Jahren stark beeinflussen dürften? Wie?*

Die Antworten auf Frage 8 ergeben eine Skizze der aktuellen «Grosswetterlage» im Umfeld der Bau- und Bodendenkmalpflege.

Die Entwicklung der bereits heute beschränkten finanziellen Mittel der Fachstellen wird kritisch und als schwer vorhersagbar beurteilt.

Vor dem Hintergrund aktueller raumplanerischer Handlungsstrategien wie Verdichtung, Bodennutzung oder Bauen ausserhalb von Bauzonen entsteht weiterhin Druck auf das Kulturerbe.

Zu den kommenden Herausforderungen gehört ebenfalls der Klimawandel und damit verbunden auch der Einfluss der Energiewende auf die bau- und bodendenkmalpflegerische Tätigkeit. Neben den unmittelbaren Einflüssen des Klimawandels auf das archäologische und baukulturelle Erbe kommen seit einiger Zeit vermehrt mit der Energiewende verbundene Anforderungen und Zwänge hinzu (bspw. die Nachfrage nach Standorten für Energieanlagen). Dadurch geraten Schutzinteressen und damit auch das Kulturerbe weiter unter Druck. Es besteht die Befürchtung, dass die Belange des Kulturerbes im Rahmen von Interessenabwägungen weiter an Gewicht verlieren werden<sup>30</sup>.

Als weitere Herausforderung werden die wachsende Normierung und der Druck auf die Normenerfüllung des Planungs- und Bauwesens erkannt, welche insbesondere für das baukulturelle Erbe problematisch ist: Historische Bauten entsprechen kaum heutigen Normen; Anpassungen sind nur mit Eingriffen und/oder dem Verlust der Bausubstanz machbar.

Handlungsbedarf wurde ferner bei der Sensibilisierung von Gesellschaft und Politik für den Wert des Kulturerbes und der kulturpflegerischen Tätigkeit erkannt. Hierbei kommt der Kommunikation und auch der Transparenz kulturpflegerischen Handelns grosse Bedeutung zu.

Als weitere Desiderate oder Massnahmen genannt wurde die Entwicklung proaktiver Handlungsstrategien der Fachstellen, bspw. durch vermehrte Priorisierung von Fundstätten/Kulturerbe und den bau- und bodendenkmalpflegerischen Massnahmen.

#### *3.4.3.4 Fragen 9–17: Persönliche Kompetenzentwicklung*

Fragenkomplex 3 fragt nach der persönlichen Kompetenzentwicklung sowohl bei der eigenen Person als auch bei aktuellen und künftigen Mitarbeitenden.

- *Fragen 9 und 10: Für die Tätigkeit der Antwortenden und ihrer Mitarbeitenden wesentliche Kompetenzen im Hinblick auf die in Frage 8 skizzierten Perspektiven und Handlungsfelder*

---

<sup>30</sup> Im Zuge der aktuell (im Herbst 2022) laufenden parlamentarischen Beratungen in Verbindung mit Anpassungen des Energiegesetzes und des Stromversorgungsgesetzes steht gar eine Minderung der Wertigkeit der Schutzinteressen gegenüber den Interessen der Energieversorgung (und der Energiewende) im Raum.

Fragen 9 und 10 ermitteln für die gegenwärtige Arbeit benötigte Kompetenzen sowohl bei der antwortenden Person (Amts-/Fachstellenleitung) als auch bei den Mitarbeitenden. Dabei zeigen sich deutlich unterschiedliche Anforderungen (Abb. 22, 23).

a. Frage 9: Kompetenzen der Antwortenden

Anzahl Teilnehmer: 14

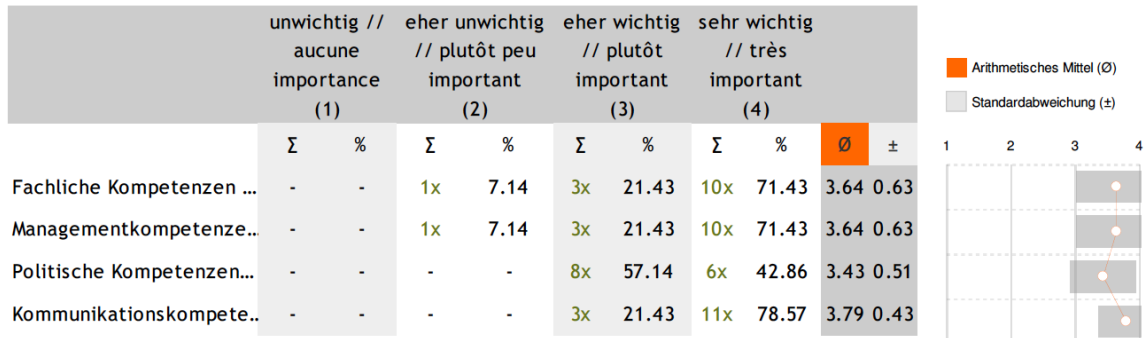


Abb. 22. Antworten Frage 9.

b. Frage 10: Kompetenzen der subalternen Mitarbeitenden

Anzahl Teilnehmer: 14

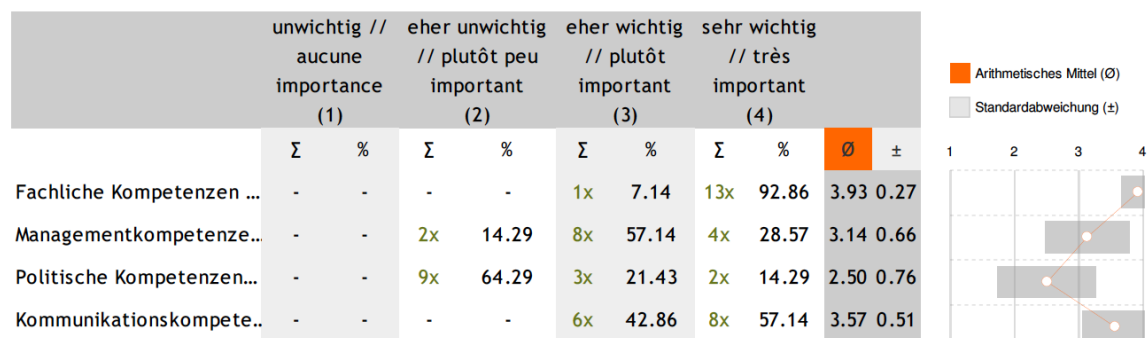


Abb. 23. Antworten Frage 10.

Während für die Fachstellenleitenden alle genannten Kompetenzen gleichbedeutend scheinen, zeigt sich bei den von den Fachstellenleitenden gewünschten/erwarteten Kompetenzen der Mitarbeitenden eine andere Verteilung. So werden politische Kompetenzen bei den Mitarbeitenden nur bedingt als wichtig bewertet, hingegen sind hier die fachlichen Kompetenzen sowie Kommunikationskompetenz von grösster Wichtigkeit.

- Frage 11: Gibt es unter den genannten Kompetenzen solche, die Sie besonders hervorheben möchten?

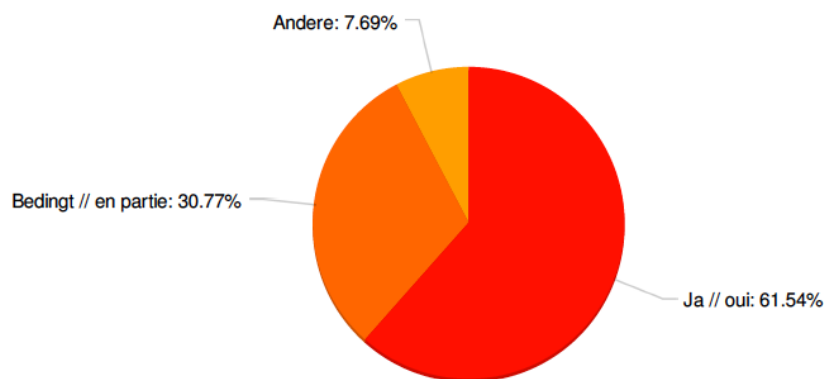
Für die Leitungspersonen und die Kadermitarbeitenden der Fachstellen sind sowohl strategische wie auch operative Managementkompetenzen besonders wichtig. Diese Kompetenzen dürften in Zukunft noch

wichtiger werden. In Leitungsfunktionen unabdingbar ist auch der vorausschauende Blick für das Ganze und die Fähigkeit, Visionen zu entwickeln.

Auf allen Ebenen gleichermassen bedeutend ist Kommunikationskompetenz. Dies sowohl intern als auch gegen aussen.

Bemängelt wird, dass den geforderten Fähigkeiten in der universitären Primärausbildung nicht genügend Gewicht verliehen wird und Studienabgehende nur bedingt entsprechende Kompetenzen mitbringen.

- *Frage 12: Sind die oben genannten oder von Ihnen ergänzten Kompetenzen bereits im Betrieb vorhanden?*



**Abb. 24.** Antworten Frage 12.

Über 2/3 der Antwortenden bezeichnen die in Frage 11 erfragten Kompetenzen als in ihrem Betrieb vorhanden (Abb. 24). In den Organisationen von 30.8 % der Antwortenden sind die erfragten Kompetenzen jedoch nur bedingt vorhanden.

Die Analyse der Antworten nach Betriebsgrösse zeigt auf, dass diese keinen Einfluss auf das Vorhandensein der Kompetenzen zu haben scheint.

- *Frage 13: Wie kommen Sie und Ihre Mitarbeitenden zu den entsprechenden Kompetenzen?*

Vorbemerkung: Bei Frage 13 konnte wegen technischer Probleme teilweise nur eine Spalte befüllt werden, weshalb die Auswertung mit Vorbehalt zu beurteilen ist.



Anzahl Teilnehmer: 14

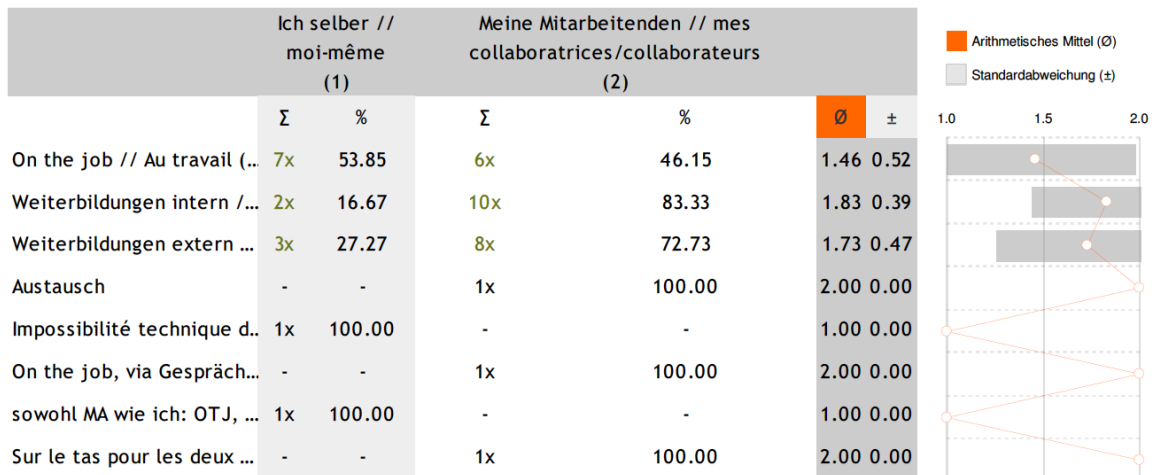


Abb. 25. Antworten Frage 13.

Sowohl Vorgesetzte wie auch Mitarbeitende erwerben ihre Kompetenzen grösstenteils *on the job*. Auffällig ist, dass Mitarbeitende häufiger in den Genuss von (internen wie externen) Weiterbildungen kommen, als dies bei Personen in Leitungsfunktionen der Fall ist (Abb. 25).

- Frage 14: Fördern Sie gezielt entsprechende Weiterbildungen? Wie? Wo? Für wen?

Die antwortenden Betriebe fördern Weiterbildungen zu den in Fragen 10 und 11 erfragten Kompetenzen in unterschiedlicher Form. Einerseits werden Mitarbeitende gezielt auf interne und externe Angebote hingewiesen und die Teilnahme wird aktiv gefördert bzw. im Rahmen der Arbeitszeit ermöglicht. Nicht in allen Kantonen steht aber ein Weiterbildungsangebot von derselben Breite zur Verfügung.

In verschiedenen Betrieben erfolgt ferner eine interne Förderung durch Mentoring und gezieltes Zuweisen von entsprechenden Aufgaben oder entsprechenden Projekten (betriebsintern oder in Kooperationen).

Besonderer Bedarf an Aus- und Weiterbildungen wird in folgenden Bereichen genannt:

- Projektmanagement
- Vermittlung
- Kommunikation
- Technische Kompetenzen (u. a. IT)

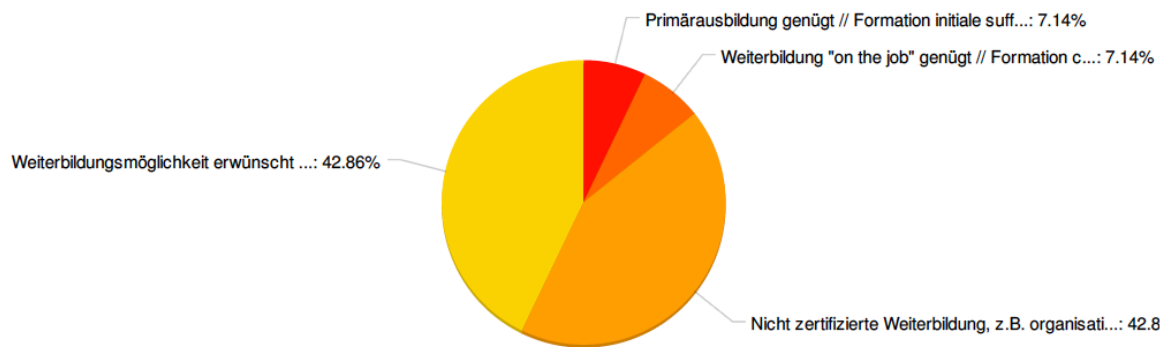
- Frage 15: Gibt es besondere Kompetenzen im Hinblick auf diese Zukunftsperspektiven, die Studienabgänger:innen mitbringen sollten?

Die Wünsche und Ansprüche an die Kompetenzen von Studienabgänger:innen sind vielfältig. Sie entsprechen weitestgehend den Ansprüchen an die Kompetenzen bereits eingestellter Mitarbeitender.

Genannt wurden:

- IT/Datenanalyse/Geoinformationssysteme
- Projektmanagement
- Kommunikation und Vermittlung

- Kenntnisse und Sensibilität für das politische Umfeld und politische Prozesse
  - Selbstkompetenzen (Selbstorganisation, vernetztes Denken)
- *Frage 16: Besteht Ihrerseits ein Bedarf oder Wunsch nach zertifizierten Aus- und Weiterbildungen (CAS, DAS, MAS) oder genügen die aktuelle Primärausbildung und eine entsprechende Kompetenzerweiterung «on the job»?*

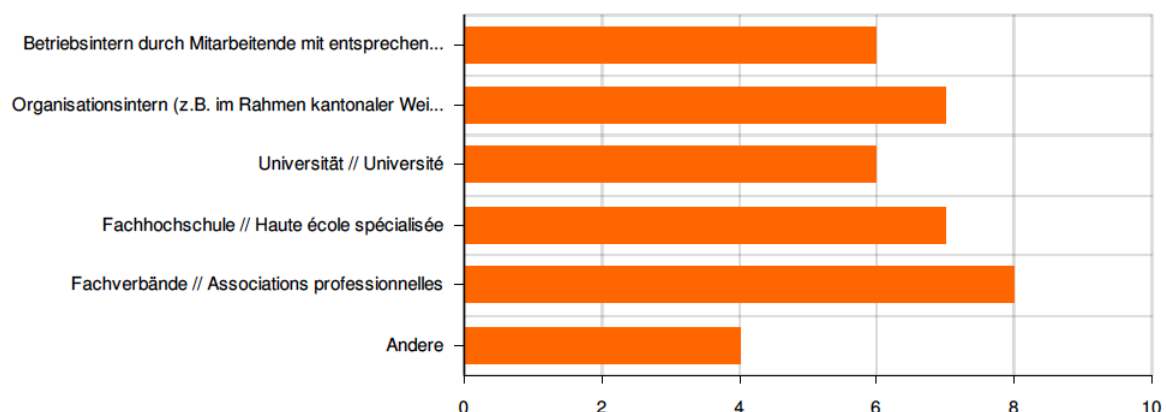


**Abb. 26.** Antworten Frage 16.

86 % der Antwortenden begrüßen Aus- und Weiterbildungen im Bereich Kulturerbemanagement im weitesten Sinn (Abb. 26).

Jeweils 7 % der Antwortenden gehen davon aus, dass die aus der Primärausbildung mitgebrachten Kompetenzen genügen oder dass die benötigten Kompetenzen *on the job* im eigenen Betrieb erworben werden können.

- *Frage 17: Sofern gewünscht: Durch wen sollten entsprechende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden?*



**Abb. 27.** Antworten Frage 17.

Hinsichtlich möglicher Anbietender von Aus- und Weiterbildungen wird ein hoher Praxisbezug gefordert. Entsprechend werden in erster Linie die Fachverbände sowie Fachhochschulen genannt. Hingegen scheinen

Aus- und Weiterbildungen an Universitäten, möglicherweise wegen einer vermuteten Theoriebelastigkeit, weniger gefragt zu sein (Abb. 27).

Grosse Bedeutung kommt auch internen Weiterbildungen in den jeweiligen Betrieben oder im Rahmen kantonaler Weiterbildungsprogramme zu. Bedeutend ist auch der Know-how-Transfer durch Mitarbeitende mit entsprechenden Kompetenzen.

### 3.4.3.5 Fragen 18–24: Grundlagenarbeit, Forschung (Kompetenzentwicklung an Hochschulen) und institutionsübergreifender Austausch

- Frage 18: Besteht Ihrerseits der Bedarf an Grundlagenforschung oder angewandter Forschung zum Thema Kulturerbemanagement?

Anzahl Teilnehmer: 14

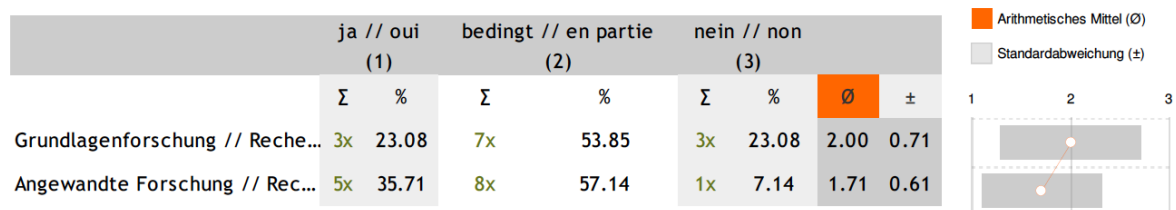


Abb. 28. Antworten Frage 18.

Die Antwortenden erkennen eher einen Bedarf an angewandter Forschung. Gefragt sind ein Praxisbezug und die Entwicklung von *Best Practices* (Abb. 27).

- Frage 19: Wo, in welchem Umfeld und wie sollen theoretische Grundlagen und Best-Practice-Beispiele für die Implementierung und den Umgang mit den sich wandelnden Rahmenbedingungen entwickelt, weiterentwickelt und reflektiert werden?

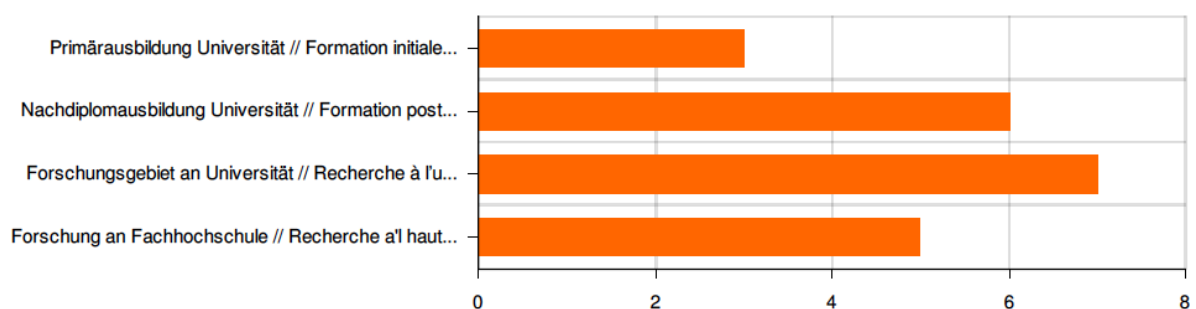


Abb. 29. Antworten Frage 19.

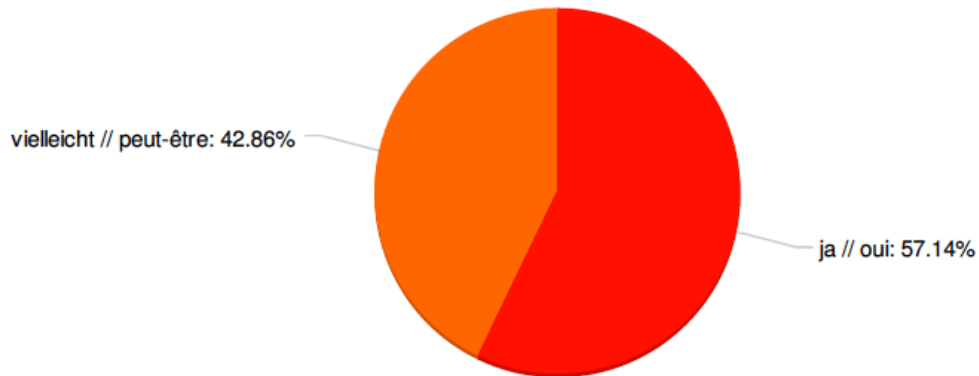
Bereits in den Antworten zu früheren Fragen zeigte sich der deutliche Wunsch nach angewandter Forschung und nahe an der Berufspraxis angesiedelten Aus- und Weiterbildungen (Abb. 29).

Klar favorisiert ist demnach ein Aus- und Weiterbildungsangebot auf Ebene der Nachdiplom-Weiterbildung. D. h., ein künftiges Angebot sollte/dürfte sich hauptsächlich an bereits erfahrene Berufsleute richten.

Das Aus- und Weiterbildungsangebot kann sowohl an eher im Bereich der Grundlagenforschung arbeitenden Universitäten als auch an den stärker anwendungsorientierten Fachhochschulen erfolgen (Abb. 27).

Dass von den Antwortenden überwiegend die Universitäten als mögliche Anbietenden genannt wurden, mag erstaunen, sind universitäre Studiengänge doch meist theorielastiger. Die Präferenz universitärer Angebote könnte teilweise daran liegen, dass die Mehrheit der Antwortenden aus dem Bereich der Archäologie kommt: Studiengänge in archäologischen Disziplinen werden nur in universitärem Rahmen angeboten; entsprechende Kompetenzen sind an Fachhochschulen (noch) nicht vorhanden.

- *Frage 20: Würden Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit auf entsprechende Grundlagen Dritter zugreifen?*

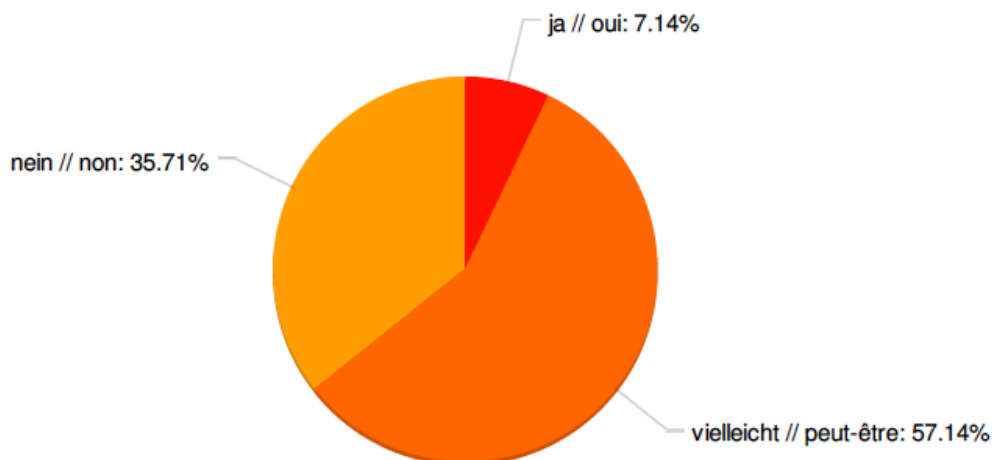


**Abb. 30.** Antworten Frage 20.

Die Frage, ob sie von Dritten bereitgestellte theoretische Grundlagen oder *Best-Practice*-Beispiele und Erfahrungsberichte konsultieren würden, haben 57 % der Antwortenden bejaht. 43 % zeigen sich noch verhalten (Abb. 30).

Diese Skepsis dürfte im Wesentlichen darin gründen, dass in der Fragestellung konkrete Beispiele genannt wurden.

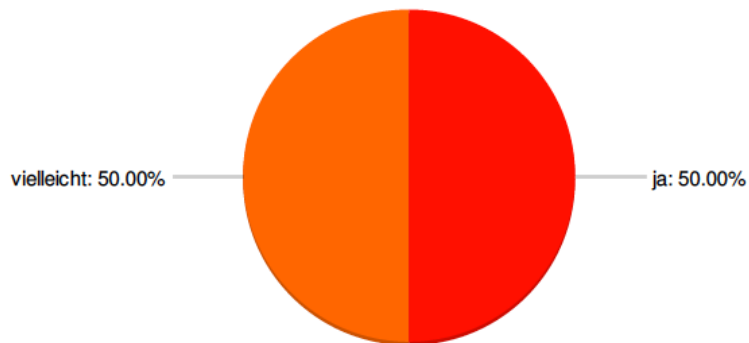
- *Frage 21: Können Sie sich vorstellen, Hochschulen/andere Institutionen zur Erarbeitung/Evaluation von Grundlagen und Erfahrungen der Erarbeitung zu beauftragen?*



**Abb. 31.** Antworten Frage 21.

Skepsis scheint seitens der Antwortenden hinsichtlich von Gutachten oder Evaluationen sowie Grundlagenerarbeitung Dritter zu bestehen (Abb. 31). Worin diese Skepsis gründet, kann aus den Antworten auf diese *Single-Choice*-Frage nicht ergründet werden.

- *Frage 22: Wäre es wünschenswert, von anderer Seite/Institution Handreichungen, Grundlagen oder Kompetenzentwicklungskonzepte zu erhalten?*



**Abb. 32.** Antworten Frage 22.

Je 50 % der Antwortenden könnten sich sicher oder möglicherweise vorstellen, von Dritten verfasste Handreichungen zu konsultieren oder auf Konzepte zur spezifischen Kompetenzentwicklung zuzugreifen (Abb. 32).

Der hohe Anteil an «Vielleicht»-Antworten dürfte in der fehlenden Konkretisierung der Inhalte in der Fragestellung gründen.

- *Frage 23: Wenn ja, was und von wem sollten entsprechende Dokumente bereitgestellt werden (Fachverbände, BAK, andere)?*

Als mögliche Bereitsteller von Handreichungen und Konzepten werden in erster Linie die Fachverbände genannt, auf deren langjährige Praxis und Erfahrung zurückgegriffen werden kann.

Genannt wurden:

- NIKE
- ICOMOS
- Netzwerk Archäologie Schweiz
- Archäologie Schweiz
- KSKA/CSAC

Ebenfalls genannt wurden die Hochschulen (Universitäten inkl. ETH, FH).

Auffällig ist auch die mehrfache Nennung des Bundesamts für Kultur BAK.

- *Frage 24: Wie beurteilen Sie den derzeitigen Austausch zu Aspekten des Kulturerbemanagements unter den Akteuren der Schweizer Bau- und Bodendenmalpflege?*

Die Statements zu Frage 24 divergieren inhaltlich stark.

Positiv hervorgehoben wird in erster Linie die Zusammenarbeit bei den Konferenzen und Fachgruppen. Sie wird in diesen Gremien durch gemeinsame fachliche Interessen und/oder persönliche Kontakte vereinfacht.

Problematischer scheint ein vertiefter Austausch oder eine Reflexion insbesondere zu komplexeren Themen. Hier scheint insbesondere der übergreifende Austausch zwischen archäologischen Fachstellen und Denkmalpflegen problematisch. Als ein primärer Hinderungsgrund werden die allseits begrenzten Ressourcen genannt.

#### 3.4.3.6 Abschlussfrage

Die offene Abschlussfrage war versehen mit der Aufforderung, noch nicht behandelte Anliegen, Themen oder Ideen zu formulieren. Lediglich fünf Teilnehmende äusserten sich bei dieser Gelegenheit.

Nochmals wurde der Bedarf an einer praxisnahen Aus- und Weiterbildung ebenso wie an übergeordneten Strategien und Grundsatzpapieren deponiert.

Ebenfalls wurde der Wunsch nach engerem Austausch sowohl untereinander als auch fachgebietsübergreifend genannt. Schliesslich wurde nochmals der Bedarf an einem stärkeren politischen Lobbying für das Kulturerbe deponiert.

### 3.5 Zusammenfassende Beurteilung der Umfrageergebnisse

Aus den eingegangenen Antworten und den Ergebnissen der Umfrage lassen sich folgende Punkte festhalten:

Es besteht bei den Antwortenden eine konkrete **Vorstellung von Kulturerbemanagement** und dieses wird primär in Verbindung mit der eigenen Tätigkeit gesetzt bzw. spiegelt sich in dieser wider.

Bemerkenswert ist die Feststellung einer/eines Antwortenden, dass Kulturerbemanagement auch Aufgabe von Eigentümerschaften von am ehesten historischen/geschützten oder inventarisierten Bauten und gegebenenfalls weiterer beteiligter Personen (Planer:innen, Investor:innen) ist.

Die heutigen **Rahmenbedingungen** und **Handlungsgrundlagen** der antwortenden Institutionen entsprechen im Wesentlichen auch der alltäglichen Berufspraxis.

In der Praxis nehmen aber Aspekte wie Grundlagenforschung und strategisches Management grösseren Raum ein.

Die Antwortenden erkennen im Wesentlichen zwei Handlungsfelder:

- Betriebsintern: Herausforderungen der Digitalisierung;
- Weiteres Umfeld: Wachsender Druck auf die nicht erneuerbare Ressource Kulturerbe durch raumplanerische Entwicklungen (Verdichtung, Bauen ausserhalb der Bauzonen) sowie die Konsequenzen und Anforderungen von Klimawandel und Energiewende.

Gleichzeitig stehen die Antwortenden vor einer schwer abschätzbaren, eher pessimistisch beurteilten Entwicklung hinsichtlich der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel.

Handlungsbedarf sehen die Antwortenden ferner bei der Entwicklung proaktiver Handlungsstrategien, vor allem aber bei der verstärkten Sensibilisierung von Politik und Gesellschaft für die Belange des Kulturerbes. Die Antwortenden begegnen diesen Entwicklungen wo möglich durch interne Massnahmen wie **Strategieentwicklungen** (u. a. Priorisierung) und die **Förderung entsprechender Kompetenzen**. Es wird aber auch der Bedarf an verstärktem gesellschaftlichem und politischem Lobbying genannt.

Zur Erfüllung der Aufgaben der Fachstellen sind neben den jeweiligen Fachkompetenzen, welche die Basis bilden, auch **weitere Kompetenzen** notwendig. Diese sind bei den aktuellen Mitarbeitenden ebenso wie bei Studienabgänger:innen unterschiedlich entwickelt. Aus- und Weiterbildungsbedarf besteht namentlich in den Bereichen:

- Projektmanagement
- Kommunikationskompetenzen
- Vermittlung (inkl. Schreibkompetenzen)
- Kenntnisse und Verständnis des politischen Umfelds und politischer Prozesse

Die Antwortenden erkennen mehrheitlich den **Bedarf an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten** im weitesten Sinne eines Kulturerbemanagements.

Ebenso besteht ein **Bedarf an Grundlagen und Handreichungen** sowie der Entwicklung von *Best Practices*. In beiden Bereichen gefragt sind insbesondere **praxisnahe Angebote**.

Einer theoretischen Grundlagenentwicklung wird eher weniger Bedeutung zugemessen.

Als Anbietende von Aus- und Weiterbildungen stehen **Universitäten und Fachhochschulen** im Vordergrund. Bevorzugt würden sekundäre Studien- und Ausbildungsgänge.

Weitere Unterstützung in Form von Grundlagen und Handreichungen wünschen die Antwortenden durch **Handreichungen und Konzeptentwicklungen** sowohl durch Fachverbände als auch nicht zuletzt durch das Bundesamt für Kultur.

**Zusammenfassend darf also festgestellt werden, dass seitens der Antwortenden ein grundsätzlicher Bedarf an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in den dem Kulturerbemanagement zuzurechnenden Bereichen besteht.**

**Im Fokus stehen dabei praxisnahe Angebote im Rahmen sekundärer Aus- und Weiterbildungsgänge. Ebenfalls nachgefragt werden unmittelbare Handreichungen für die tägliche Berufspraxis.**

## 4 Beurteilung und Empfehlung

### 4.1 Vorbemerkung zur Beurteilung der Resultate

Die vorliegende Untersuchung entstand zwischen Herbst 2020 und Sommer 2022. In diesem Zeitraum erfolgten auf verschiedenen Ebenen tiefgreifende Umbrüche und Verschiebungen, welche die Beurteilung der Ergebnisse mit beeinflussen.

Zum einen zeigte sich bedingt durch den langen Zeitraum der Arbeiten die Dynamik und Volatilität des Aus- und Weiterbildungsbereichs, wodurch wiederholt das Angebot nachgeprüft und neu beurteilt werden musste.

Zum anderen dürften sich die Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund der aktuellen Grossereignisse und der wirtschaftlichen Situation erneut verändert haben.

Die Erhebungsphase, insbesondere die Umfrage, fiel mit der COVID-Pandemie zusammen, die gemeinhin als grosse Zäsur insbesondere bezüglich der Organisation der Arbeitswelt sowie als Digitalisierungssprung wahrgenommen wurde. Entsprechend wurde diese Perspektive in die Betrachtungen und namentlich in die Umfrage zur Nachfrageerhebung einbezogen.

Während der Auswertung der Ergebnisse 2022 hat sich das Umfeld und damit die Wahrnehmung aktueller Herausforderungen auch für das Kulturerbemanagement abermals gewandelt. Durch den Ukraine-Krieg und die sich so virulent wie nie zuvor manifestierende Klimakrise stehen heute (Herbst 2022) Themen der Energieversorgung sowie die direkten Folgen der Klimaerwärmung im Fokus. Die Folgen des Klimawandels und die Herausforderungen der Energiewende dürften – nur schon durch die politischen Implikationen – in den kommenden Jahren grossen Einfluss auf den Wert des materiellen Kulturerbes und die Tätigkeit der Kulturpflege haben. Noch ungewiss ist, wie stark sich die derzeitige weltwirtschaftliche Krise, verbunden mit einer zunehmenden Inflation und einer womöglich auch der Schweiz drohenden Rezession, in den Staatshaushalten und in der Budgetpolitik niederschlagen wird.

Im Rahmen der vorliegenden Studie ist es aber nicht möglich, diese Implikationen zu antizipieren. Das nachfolgend dargestellte Fazit kann daher diese neuen Perspektiven höchstens ansatzweise miteinbeziehen.

### 4.2 Schlussfolgerungen

#### 4.2.1 Ein breites und dynamisches Angebot

Wie in Kapitel 2.1 festgestellt, existiert in der Schweiz **kein explizites, dem Themenbereich des Kulturerbemanagements gewidmetes Aus- oder Bildungsangebot** bzw. ein Angebot, das alle wesentlichen Elemente des Kulturerbemanagements nach den gebräuchlichen Definitionen beinhaltet. Indessen besteht ein recht **breit gefächertes Angebot an Aus- und Weiterbildungen, die thematische Berührungspunkte mit entsprechenden Themen aufweisen**.

Bemerkenswert ist die Vielfalt des bestehenden Angebots. Ebenfalls interessant ist, dass das Angebot, das Themen der Baudenkmalpflege abdeckt, recht breit aufgestellt ist, derweil archäologiespezifische Angebote völlig fehlen. Offenbar besteht eine unterschiedliche Nachfrage aus diesen beiden Fachgebieten. Womöglich spiegeln sich darin auch der andere berufliche Hintergrund und die grössere Durchlässigkeit zwischen amtlicher Baudenkmalpflege und privaten Anbietenden von im weitesten Sinne Dienstleistungen mit baudenkmalpflegerischen Berührungspunkten sowie die grössere Nähe zur Architektur und zum Baugewerbe.



#### 4.2.2 Die Nachfrage

Unabdingbare Voraussetzung für die Durchführung und das Bestehen von Aus- und Weiterbildungsprogrammen ist eine entsprechende Nachfrage. Dabei ist zu vermuten, dass die Aktualität eines Themas oder Fachbereichs wie auch die Nachfrage in erheblichem Masse durch entsprechende Wünsche und Ansprüche der Arbeitgebenden oder weiterer Institutionen an die Ausbildung der Mitarbeitenden oder Akteure in einem Fach- oder Themenbereich gesteuert werden. Zugleich ist davon auszugehen, dass die Existenz gewisser Ausbildungen die Nachfrage nach Mitarbeitenden mit entsprechenden Kenntnissen und Abschlüssen fördern kann, da das Angebot und dessen Nutzen bekannt sind. Der Nutzen einer Aus- oder Weiterbildung muss sowohl für die Absolvent:innen als auch für deren Arbeitgebende ersichtlich sein, damit sie bereit sind, Zeit und Geld in die Ausbildung zu investieren.

Auf der Nachfrageseite zeigt sich auf den ersten Blick ein diffuses Bild. Zwar besteht seitens der (im Rahmen der vorliegenden Studie befragten) Institutionen und Arbeitgebenden durchaus ein Bedarf an zusätzlichen Kompetenzen auch aus dem Themenbereich des Kulturerbemanagements. Jedoch besteht **kein expliziter Wunsch nach einer entsprechenden einheitlichen und umfassenden Ausbildung.**

Ähnlich indifferent ist das Bild, wenn nach dem Bedarf an fachlichem Support oder an Grundlagenforschung zum Thema gefragt wird. Grundsätzlich besteht der Wunsch nach Aus- und Weiterbildungsangeboten in verschiedenen Bereichen des Projektmanagements, der Kommunikation sowie in staatskundlichen Themen. Wichtig ist hier der Praxisbezug. Weniger nachgefragt wird fachtheoretisches Wissen.

Als Anbietende möglicher Aus- und Weiterbildungen kommen sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen und weitere im Bereich des Kulturerbes tätige Akteure infrage. Genannt werden neben dem Bundesamt für Kultur BAK und der Nationalen Informationsstelle zum Kulturerbe NIKE auch Verbände und Organisationen wie Archäologie Schweiz.

Eine deutliche Nachfrage besteht nach niederschwellig zugänglichen Informationen und Handreichungen. Als mögliche Anbietende stehen hier praxisnahe Fachverbände, das BAK oder andere Organisationen im Vordergrund.

#### 4.3 Fazit und Empfehlungen

*«That saving the past is of universal concern is now widely assumed. To possess the tangible (and today the intangible) corpus of heritage is a sine qua non of collective identity and well-being ...»<sup>31</sup>*

Wie dargestellt, steht einem verhältnismässig breiten, aber auch sehr fragmentarischen und ausgesprochen volatilen Angebot eine wenig differenzierte Nachfrage gegenüber.

Die eingangs gestellten Fragen, inwiefern a.) bereits bestehende Studiengänge Teilaspekte von Kulturerbemanagement abdecken und somit für Archäolog:innen oder Mitarbeiter:innen der Baudenkmalpflege als potenzielle Weiterbildungsmöglichkeit geeignet sind oder b.) ein Bedürfnis nach einem auf den Schweizer Markt zugeschnittenen Nachdiplomstudium «Cultural Heritage Management» vorhanden ist, sind somit beide eher negativ zu beantworten.

Festzuhalten ist, dass umfassende Masterstudiengänge, wie sie im Ausland angeboten werden, in unterschiedlichem Mass auf die realen Bedürfnisse der Bau- und Bodendenkmalpflege in der Schweiz ausgerichtet sind.

Zu hinterfragen ist aber auch, ob ein an einer Universität oder Fachhochschule angesiedelter MAS-Studiengang in Kulturerbemanagement den Bedürfnissen entsprechen würde. Angesichts der hierfür zu

---

<sup>31</sup> Lowenthal 2015, 29.

leistenden Aufwände dürfte ein solches Angebot nur einen kleinen Kreis der Mitarbeitenden der Fachstellen ansprechen. Schon eher geeignet scheinen einzeln besuchbare Module eines MAS-Studiengangs (die allenfalls als CAS gelten könnten).

**Dem aktuellen Bedarf am ehesten zu entsprechen scheinen eher niederschwelligere Angebote mit deutlicher Praxisorientierung. Diese könnten neben Hochschulen auch von anderen Institutionen oder Fachverbänden angeboten werden.**

**Dem Bedarf an *Best Practices* und theoretischen Grundlagenmaterialien nachkommen könnte beispielsweise der Aufbau einer schweizweiten Plattform zum Kulturerbemanagement.**

**Aufgabe einer solchen Plattform müsste es sein, einerseits die interdisziplinäre und interinstitutionelle Forschung zu Kulturerbemanagement im Sinne eines Monitorings zu verfolgen, geeignete Dokumente, Publikationen und Internetressourcen zu sammeln, aufzubereiten und bereitzustellen. Andererseits könnten hier auch Weiterbildungsangebote angesiedelt werden.**

**Wie eine solche Plattform administrativ und operativ organisiert sein könnte und wo sie allenfalls organisatorisch anzusiedeln wäre, müsste diskutiert werden.**

## 5 Literatur und Grundlagen

### 5.1 Literatur

#### *Darvill 2021*

T. Darvill (Hrsg.), «archaeological resource management». In: The Concise Oxford Dictionary of Archaeology (Oxford 2021). <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191842788.001.0001/acref-9780191842788-e-228> (21.09.2022).

#### *Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege 2007*

Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege, Leitfaden für Denkmalpflege in der Schweiz (Zürich 2007). <https://doi.org/10.3218/3601-5>

#### *Fellner/Matter 2019*

R. Fellner/G. Matter, Archaeology in Switzerland. Background, Mission and Organisation. In: NIKE Bulletin 34, 1, 2019, 6–7.

#### *Hodder 1993*

I. Hodder, Changing configurations: the relationships between theory and practice. In: J. Hunter/I. Ralson (Hrsg.), Archaeological Resource Management in the UK: an Introduction (Stroud 1994), 11–18.

#### *Lowenthal 2015*

D. Lowenthal, The past is a foreign country – revisited (Cambridge 2015). <https://doi.org/10.1017/CBO9781139024884>

#### *NIKE 2021*

Nationale Informationsstelle zum Kulturerbe (Hrsg.), Teilhabe am Kulturerbe – ein Leitfaden (Bern 2021). [https://www.nike-kulturerbe.ch/fileadmin/user\\_upload/PDF/Publikationen/TEILHABE\\_AM\\_KULTURERBE\\_ein\\_Leitfaden\\_c\\_2021NIKE.pdf](https://www.nike-kulturerbe.ch/fileadmin/user_upload/PDF/Publikationen/TEILHABE_AM_KULTURERBE_ein_Leitfaden_c_2021NIKE.pdf) (21.09.2022).

#### *Orr/Richards/Fatorić 2021*

S. A. Orr/J. Richards/S. Fatorić, Climate Change and Cultural Heritage: A Systematic Literature Review (2016–2020). In: The Historic Environment: Policy & Practice, 12:3-4, 2021, 434–477. <https://doi.org/10.1080/17567505.2021.1957264>

#### *Skeates 2002*

R. Skeates, Debating the archaeological heritage. (London 2002).

#### *Strategie Baukultur 2020*

Bundesamt für Kultur, Interdepartementale Strategie zur Förderung der Baukultur. Verabschiedet vom Bundesrat am 26. Februar 2020 (Bern 2020). <https://www.bak.admin.ch/bak/de/home/baukultur/konzept-baukultur/strategie-baukultur.html>

#### *Thurley 2005*

S. Thurley, Into the Future. Our Strategy 2005–2010. In: English Heritage, Conservation Bulletin. Issue 49, Summer 2005, 26–27.

## 5.2 Konsultierte Websites (in alphabetischer Reihenfolge)

Untersuchte Studiengänge (in alphabetischer Reihenfolge nach Ort)

Berner Fachhochschule

<https://www.bfh.ch/de/weiterbildung/mas/denkmalpflege-umnutzung/> (18.11.2022)

Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg

<https://www.b-tu.de/worldheritage-ma/> (18.11.2022)

Hochschule Luzern, CAS Baukultur

<https://www.hslu.ch/de-ch/technik-architektur/weiterbildung/bau/cas-baukultur/> (18.11.2022)

Hochschule Luzern, Kulturmanagement

<https://www.hslu.ch/de-ch/design-kunst/weiterbildung/mas/kulturmanagement/> (18.11.2022)

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana SUPSI

<https://www.conservatorio.ch/it/scuola-universitaria/fc/cultural-management/mas-in-cultural-management> (22.12.2022)

Stapferhaus Lenzburg

<https://stapferhaus.ch/kulturmanagement/> (18.11.2022)

University of Aarhus

<https://masters.au.dk/sustainableheritagemanagement> (18.11.22)

Universität Basel

<https://kulturmanagement.philhist.unibas.ch/de/studienangebot/mas-kulturmanagement/> (18.11.2022)

Universität Bern

[https://www.philhist.unibe.ch/studium/studienprogramme/master\\_kunstgeschichte\\_denkmalpflege\\_und\\_monumentenmanagement/index\\_ger.html](https://www.philhist.unibe.ch/studium/studienprogramme/master_kunstgeschichte_denkmalpflege_und_monumentenmanagement/index_ger.html) (18.11.2022)

Universität Heidelberg

<https://www.uni-heidelberg.de/de/studium/alle-studienfaecher/cultural-heritage-und-kulturgueterschutz/cultural-heritage-und-kulturgueterschutz-master> (18.11.2022)

Université de Genève

<https://www.unige.ch/formcont/cours/museologie> (18.11.2022)

Université de Neuchâtel

<https://www.unine.ch/unine/home/formation/formation-continue/FLSH/promouvoir-une-institution-cultu.html>  
(18.11.2022)

University of York

<https://www.york.ac.uk/study/postgraduate-taught/courses/ma-cultural-heritage-management/> (14.11.2022)

Vrije Universiteit Amsterdam

<https://vu.nl/en/education/master/heritage-studies> (18.11.2022)

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Kulturmarketing und Kulturvermittlung

<https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/cas-kulturmarketing-und-kulturvermittlung/> (18.11.2022)

Zürcher Hochschule der Künste

<https://www.zhdk.ch/studium/arteducation/curatorialstudies> (18.11.2022)

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Kulturpolitik und Kulturförderung

<https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/cas-kulturpolitik-und-kulturforderung/> (18.11.2022)

## Weitere konsultierte Websites

Europarat (Übereinkommen zum Schutz des architektonischen Erbes Europas)  
<https://www.coe.int/de/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=121> (20.09.2022)

Europarat (European Convention on the Protection of the Archaeological Heritage)  
<https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=143> (20.09.2022)

Gablers Wirtschaftslexikon (Rücklaufquote)  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ruecklaufquote-46395/version-269675> (04.05.2022)

Qualtrics.com (Rücklaufquote)  
<https://www.qualtrics.com/de/erlebnismanagement/marktforschung/ruecklaufquote/> (04.05.2022)

Umfrage Online (verwendetes Umfrage- und Auswertungstool)  
[www.umfrageonline.ch](http://www.umfrageonline.ch) (18.11.2022)

Universität Basel, Studienplan Herbstsemester 2022: Seminar: Cultural Heritage 3.0: Approaching Heritage Management, Preservation and Presentation in the Digital Age  
<https://vorlesungsverzeichnis.unibas.ch/de/recherche?id=271384> (15.10.2022)

Wikipedia (Bootstrapping-Verfahren)  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Bootstrapping-Verfahren> (01.10.2022)

Wikipedia (Cultural Heritage Management)  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural\\_heritage\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_heritage_management) (01.10.2022)

Wikipedia (Konfidenzintervall)  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Konfidenzintervall> (01.10.2022)

## Verfasser:innen

**Dr. Andrew Lawrence**, Basel.

\*1981. Studium der Provinzialrömischen Archäologie, Klassischen Archäologie und Volkskunde/Europäischen Ethnologie an den Universitäten Basel und Bern. Doktorarbeit zu «Religion in Vindonissa – Kultorte und Kulte in und um das Legionslager».

Zwischen 2016 und 2020 an verschiedenen Grabungs-, Auswertungs- und Vermittlungsprojekten im Kanton Aargau beteiligt. 2017–2018 Gastforscher an der Vrije Universiteit Amsterdam (SNF Post-Doc Mobility).

Andrew Lawrence ist Senior Researcher und Leiter des Projektes «Reassessing Roman Impact – Geographies of Power and Domination in the Roman West and Beyond 200 BC – 200 AD» (SNF Ambizione) an der Abteilung Archäologie der Römischen Provinzen, Institut für Archäologische Wissenschaften an der Universität Bern.

Andrew Lawrence

Archäologie der Römischen Provinzen

Institut für Archäologische Wissenschaften

Mittelstrasse 43

CH-3012 Bern

[andrew.lawrence@unibe.ch](mailto:andrew.lawrence@unibe.ch)

**Andrea Schaer**, lic. phil., Oberwangen bei Bern.

\*1971. Freischaffende Archäologin, Kulturhistorikerin und Autorin. Studium der Ur- und Frühgeschichte, Geografie und Archäologie der Römischen Provinzen an der Universität Bern. Lizentiatsarbeit zum prähistorischen Kupferbergbau im Oberhalbstein (GR). Zwischen 2001 und 2020 in verschiedenen Funktionen bei den archäologischen Fachstellen der Kantone Jura, Aargau und Bern tätig. Unter anderem ist sie seit 2009 für die Untersuchungen und Forschungen in den Badener Bädern zuständig.

Andrea Schaer ist assoziierte Forscherin und Lehrbeauftragte am Institut für Archäologische Wissenschaften der Universität Bern. Als Vorstandsmitglied der Gesellschaft Archäologie Schweiz vertritt sie diese bei Alliance Patrimoine.

Andrea Schaer

Archaeokontor GmbH

Wangenhübelstrasse 17

CH-3173 Oberwangen bei Bern

[andrea.schaer@archaeokontor.ch](mailto:andrea.schaer@archaeokontor.ch)

Lektorat

Eva Bachmann, St. Gallen

[evabachmann@bluewin.ch](mailto:evabachmann@bluewin.ch)

Französische Übersetzung:

Catherine Leuzinger-Piccand, Winterthur

[archaeotalpa@bluewin.ch](mailto:archaeotalpa@bluewin.ch)

## ANHANG/MATERIALIEN

## ANHANG 1: Grosse Übersichtstabelle Angebot

| Universität/Fachhochschule  | Module   | ECTS                                       | Kosten  |
|---|--|--|---|
| Universität Basel<br>Kulturmanagement (MAS)   | Basismodul (Kulturreflexives Management)   | 30   | CHF 12'000  |
|   | Aufbaumodul Kulturpolitik und Kulturrecht  | 12   | CHF 5'800   |
|   | Wahlmodul Digitale Kulturen/Innovation und Change im Kulturmanagement                | 12   | CHF 5'800   |
|   | Abschlussmodul   | 16   | CHF 1'400   |
|   |  | <b>70</b>                                  | <b>CHF 25'000</b>                                 |
| Universität Bern<br>Spezialisierte Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement | 4 Kurse, 2 Vorlesungen, 1 Praktikum im Masterstudium                                 | 30 ECTS (als Nebenfach/Minor zu Kunstges.) |   |
|   |  |  | <b>CHF 750 /Semester</b>                          |
| Universität de Genève<br>Conservation du patrimoine et muséologie (MAS)                                 | Théorie: Enseignements communs   | ca.20.25                                   |   |
|   | Théorie: Option A - Patrimoine   |  |   |
|   | Théorie: Option B - Muséologie   |  |   |
|   | Pratique: Stage  | ca. 25.25                                  |   |
|   | Pratique: Mémoire de Stage   | <b>ca. 14.5</b>                            |   |
|   |  | <b>60</b>                                  | <b>CHF 2'800</b>                                  |
| Universität de Neuchâtel<br>Promouvoir une institution culturelle (CAS)                                 | Module 1: Communication, Marketing et Financement                                    | <b>4</b>                                   |   |
|   | Module 2: gestion et marketing événementiels, développement organisationnel          | 9  |   |
|   |  | <b>13</b>                                  | <b>CHF 2'800 plus CHF 480 für Abschlussarbeit</b> |
| Bernere Fachhochschule<br>Denkmalpflege und Umnutzung (MAS)   | 4 Pflichtmodule (2 Grundkurse, 2 Praxisbezogene Kurse)                               | 15   | CHF 6'000   |
|   | 1 oder 2 Wahlmodule zu Denkmalrecht/Gutachten  |  |   |
|   | 7 Wahlmodule aus dem Angebot MAS Denkmalpflege und Umnutzung                         | 21   | CHF 8'400   |
|   | 4 weitere Module aus dem Angebot des MAS D oder aus einem anderen Studiengang der BF | 12   | CHF 4'800   |
|   | Abschlussarbeit  | 12   | CHF 1'800   |
|   |  | <b>60</b>                                  | <b>CHF 21'000</b>                                 |
| Hochschule Luzern<br>Baukultur (CAS)  | Fachkurs 1   |  |   |



|  |   |  |        |                    |
|--|---|--|--------|--------------------|
|  |   | Fachkurs 2                                   |        |                    |
|  |   |  | 15     | CHF 8'900          |
| Hochschule Luzern  | Kulturmanagement (CAS/MAS)                  | CAS Kulturmanagement-Publikum                | 15     | CHF 5'800          |
|  |   | CAS Kultur, Politik & Ressourcen             | 15     | CHF 5'800          |
|  |   | CAS Kulturmanagement-Startup                 | 15     | CHF 5'800          |
|  |   | Mastermodul                                  | 15     | CHF 2'000          |
|  |   |  | 60     | CHF 19'400         |
| Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana SUPSI | Cultural Management MAS                     | CAS Cultural Policies                        | 15     | CHF 4'000          |
|  |   | CAS Audience Engagement                      | 15     | CHF 4'000          |
|  |   | CAS Cultural Management                      | 15     | CHF 4'000          |
|  |   | Final Dissertation                           | 15     | CHF 4'250          |
|  |   |  | 60     | CHF 16'250         |
| Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften                | Kulturmarketing und Kulturvermittlung (CAS) | Modul 1 – Kulturmarketing                    | 6      |                    |
|  |   | Modul 2 – Grundlagen der Kulturpolitik       | 6      |                    |
|  |   |  | 12     | CHF 5'600.00       |
| Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften                | Kulturpolitik und Kulturförderung (CAS)     | Modul 1 – Grundlagen der Kulturpolitik       | 6      |                    |
|  |   | Modul 2 – Settings der Kulturförderung       | 6      |                    |
|  |   |  | 12     | CHF 5'600.00       |
| Zürcher Hochschule der Künste                                    | Art Education, Curatorial Studies (MA)      | Lernbereich Ausstellen und Vermitteln        | 34–36  |                    |
|  |   | Praxis und Projekte                          | 34-36  |                    |
|  |   | Transfer (inkl. Diplomarbeit)                | 30     |                    |
|  |   |  | 98-102 | CHF 720 / CHF 1220 |
| Stapferhaus Lenzburg   | Kulturmanagement (Diplom)                   |  |        |                    |
|  |   |  |        |                    |
| University of Aarhus   | Sustainable Heritage Management (MA)        | Sources and methods in heritage studies      | 10     |                    |
|  |   | Theory and concepts in heritage studies      | 10     |                    |
|  |   | Understanding heritage management frameworks | 10     |                    |

|                                     |   |   |            |   |
|-------------------------------------|---|---|------------|---|
|                                     |   | Production and communication of heritage  | 10         |   |
|                                     |   | Heritage project management   | 10         |   |
|                                     |   | Heritage management in practice   | 10         |   |
|                                     |   | Wahlmodule  | 30         |   |
|                                     |   | Abschlussarbeit   | 30         |   |
|                                     |   |   | <b>120</b> | <b>8'000 Euro für nicht-EU<br/>Bürger:innen</b> |
| <b>Vrije Universiteit Amsterdam</b> | <b>Heritage Studies (MA)</b>                        | Architectural and Town Planning Heritage  | 6          |   |
|                                     |   | Historical Landscapes and Archaeological Heritage   | 6          |   |
|                                     |   | Biography of Landscape  | 6          |   |
|                                     |   | Transformations: Meeting Designers  | 6          |   |
|                                     |   | Wahlmodule  | 18         |   |
|                                     |   | Abschlussarbeit   | 18         |   |
|                                     |   |   | <b>60</b>  | <b>ca. 17'000 €</b>                             |
| <b>Universität Heidelberg</b>       | <b>Cultural Heritage und Kulturgüterschutz (MA)</b> | Basismodul I "Kulturelles Erbe"   | 15         |   |
|                                     |   | Basismodul II "Kulturgüterschutz"   | 20         |   |
|                                     |   | Praxismodul   | 27         |   |
|                                     |   | Vertiefungsmodul  | 14         |   |
|                                     |   | Wahlmodul ("Kulturen der Welt"/"Schrift und Sprache als kulturelles Erbe"/"Provenienz- und Fälschungsforschung"/ "Juristische Grundlagen"/"Vermittlung und Präsentation von Kulturellem Erbe")          | 12         |   |
|                                     |   | Abschlussmodul (Kolloquium und Abschlussarbeit)   | 32         |   |
|                                     |   |   | <b>120</b> | <b>171,80 € / Semester</b>                      |
| <b>University of York</b>           | <b>Cultural Heritage Management (MA)</b>            | Cultural Heritage Management 1: Concepts, Principles and Practice   | 20         |   |
|                                     |   | Cultural Heritage Management 2: Museums, Audiences and Interpretation   | 20         |   |
|                                     |   | Wahlmodul ("Analysing historic buildings"/"Public History I: Meaning and Values"/"Community Activism in Heritage"/ "Heritage Film-making"/"Heritage Education"/"Debates in Museum Theory and Practice") | 20+20+20   |   |
|                                     |   | Abschlussarbeit   | 80         |   |

|   |                                    |   |            |                            |
|---|------------------------------------|---|------------|----------------------------|
|   |                                    |   | <b>180</b> | <b>GBP 9'290–19'950</b>    |
| <b>Brandenburgische Technische<br/>Universität Cottbus-<br/>Senftenberg (D)</b> | <b>World Heritage Studies (MA)</b> | Introduction  | 6          |                            |
|   |                                    | World Heritage Studies – Body of Knowledge  | 6          |                            |
|   |                                    | Wahlmodule (Humanities and Social Sciences/Arts,<br>Architecture and Conservation/Natural Heritage and Cultural<br>Landscapes/Management) | 54         |                            |
|   |                                    | Studienprojekte   | 24         |                            |
|   |                                    | Abschlussarbeit   | 30         |                            |
|   |                                    |   | <b>120</b> | <b>351,66 € / Semester</b> |

|           |                      |   |           |          |  | Grundlagen Kulturpolitik | Grundlagen Kulturrecht | Marketing/Sponsoring/Fundraising von Kultur | Reflexion über Rolle von Kulturerbe in Politik und Gesellschaft | Bewirtschaftung/Management von kulturellem Erbe | Erhaltung/Pflege von Bau- und Kunstdenkmälern |   |
|-----------|----------------------|---|-----------|----------|--|--------------------------|------------------------|---|---|---|---|---|
|           | Institution          | Name Studiengang  | Abschluss | Aufwand  | Zielpublikum gemäss Homepage   |                          |                        |   |   |   |   | Link  |
| Beisp. CH |                      |   |           |          |  |                          |                        |   |   |   |   |   |
|           | Universität Basel    | Kulturmanagement  | MAS       | 70 ECTS  | Der berufsbegleitende MAS in Kulturmanagement richtet sich an alle, die eine kompakte und anspruchsvolle Weiterbildung im Praxisfeld des Kulturmanagements suchen  | ✓                        | ✓                      | ✓   | ✓   |   |   | <a href="https://kulturmanagement.philhist.unibas.ch/de/studienangebot/">https://kulturmanagement.philhist.unibas.ch/de/studienangebot/</a>   |
|           | Universität Bern     | Spezialisierte Master in Kunstgeschichte mit Denkmalpflege und Monumentenmanagement | MA        | 120 ECTS | Vorbereitung auf eine praktische Tätigkeit in der Fachdenkmalpflege und im Bereich der Bauforschung und Inventarisierung   |                          |                        |   |   |   | ✓   | <a href="https://www.philhist.unibe.ch/studium/studienprogramme/master-kunstgeschichte-denkmalpflege-und-monumentenmanagement/index-ger.html">https://www.philhist.unibe.ch/studium/studienprogramme/master-kunstgeschichte-denkmalpflege-und-monumentenmanagement/index-ger.html</a> |
|           | Université de Genève | Conservation du patrimoine et muséologie  | MAS       | 60 ECTS  | Ce MAS vise à approfondir les connaissances nécessaires aux professionnelles du patrimoine bâti et des musées en matière de conservation, de gestion et d'histoire, pour une meilleure compréhension des enjeux patrimoniaux |                          |                        |   | ✓   | ✓   | ✓   | <a href="https://maspatrimoinemuseologie.ch/">https://maspatrimoinemuseologie.ch/</a>   |

|  |  |  |         |         |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|--|--|---------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  |  |  |         |         | et de la mission des institutions concernées.   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | Université de Neuchâtel  | <b>Promouvoir une institution culturelle</b> | CAS     | 13 ECTS | Le Certificate of Advanced Studies (CAS) <i>Promouvoir une institution culturelle</i> se concentre sur les développements, en cours et à venir, des institutions culturelles qui doivent sans cesse rivaliser en offres complexes et diversifiées. Il a été développé sur la base d'expériences et de besoins issus du domaine culturel, collecté-e-s durant plus de vingt ans. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   |   | <a href="https://www.unine.ch/promouvoir/home.html">https://www.unine.ch/promouvoir/home.html</a>   |
|  | Berner Fachhochschule  | <b>Denkmalpflege und Umnutzung</b>           | MAS     | 60 ECTS | Der MAS Denkmalpflege und Umnutzung ergänzt in der Regel ein abgeschlossenes Studium in Architektur, Kunstgeschichte, Ingenieurwesen oder in anderen mit Baudenkmalern befassten Berufen  |   |   |   |   |   | ✓ | <a href="https://www.bfh.ch/de/weiterbildung/mas/denkmalpflege-umnutzung/">https://www.bfh.ch/de/weiterbildung/mas/denkmalpflege-umnutzung/</a>                             |
|  | Hochschule Luzern  | <b>Baukultur</b>                             | CAS     | 15 ECTS | Fachpersonen, die an baulichen Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt sind. Gemeint sind insbesondere Personen aus den Bereichen: Verwaltung, Politik, Architektur, Landschaftsarchitektur, Raumplanung, Denkmalpflege und Immobilienwirtschaft.  | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ | ✓ | <a href="https://www.hslu.ch/de-ch/technik-architektur/weiterbildung/bau/cas-baukultur/">https://www.hslu.ch/de-ch/technik-architektur/weiterbildung/bau/cas-baukultur/</a> |
|  | Hochschule Luzern  | <b>Kulturmanagement</b>                      | CAS/MAS | 60 ECTS | Personen, die im Kunst- und Kulturbetrieb tätig sind oder darin tätig werden wollen   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   |   | <a href="https://www.hslu.ch/de-ch/design-kunst/weiterbildung/mas/kulturmanagement/">https://www.hslu.ch/de-ch/design-kunst/weiterbildung/mas/kulturmanagement/</a>         |
|  | Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana SUPSI | <b>Cultural Management</b>                   | CAS/MAS |         | The new edition of the Master of Advanced Studies in Cultural Management (MAScult) at the Conservatorio della Svizzera italiana (Lugano, Switzerland) is an executive programme for international professionals in culture, the arts, and the creative industries. At the intersection of Northern and Southern European  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   |   | <a href="https://www.conservatorio.ch/media/508517/mas-cultural-management.pdf">https://www.conservatorio.ch/media/508517/mas-cultural-management.pdf</a>                   |

|                |   |  |        |             |   |   |   |   |   |   |     |   |  |
|----------------|---|--|--------|-------------|---|---|---|---|---|---|-----|---|--|
|                |   |  |        |             | countries, the MAScult offers a privileged position to understand the variety of western models of cultural management and culture-led urban innovation.  |   |   |   |   |   |     |   |  |
|                | Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften | <b>Kulturmarketing und Kulturvermittlung</b>   | CAS    | 12 ECTS     | Leiter*Innen/Manger*Innen von kulturellen Projekten/Kunstprojekten; Verantwortliche für Fundraising/Sponsoring  |   |   | ✓ |   |   |     |   | <a href="https://www.zhaw.ch/de/sml/w-eiterbildung/detail/kurs/cas-kulturmarketing-und-kulturvermittlung/">https://www.zhaw.ch/de/sml/w-eiterbildung/detail/kurs/cas-kulturmarketing-und-kulturvermittlung/</a>  |
|                | Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften | <b>Kulturpolitik und Kulturförderung</b>       | CAS    | 12 ECTS     | Mitarbeitende von öffentlichen/privaten Kulturförderinstitutionen   | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |     |   | <a href="https://www.zhaw.ch/de/sml/w-eiterbildung/detail/kurs/cas-kulturpolitik-und-kulturfoerderung/">https://www.zhaw.ch/de/sml/w-eiterbildung/detail/kurs/cas-kulturpolitik-und-kulturfoerderung/</a>  |
|                | ZHdK  | <b>Art Education, Curatorial Studies</b>       | MA     | 120 ECTS    | "Art Curators" im öffentlichen/privaten Sektor  |   |   | ✓ |   |   |     |   | <a href="https://www.zhdk.ch/studium/arteducation/curatorialstudies">https://www.zhdk.ch/studium/arteducation/curatorialstudies</a>  |
|                | Stapferhaus Lenzburg                              | <b>Kulturmanagement</b>                        | Diplom | --          | Personen, die sich für ihre professionelle Kulturarbeit Management- Grundwissen aneignen wollen   | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |     | - | <a href="https://stapferhaus.ch/kulturmanagement/">https://stapferhaus.ch/kulturmanagement/</a>  |
| Beisp. Ausland |   |  |        |             |   |   |   |   |   |   |     |   |  |
|                | Universität Heidelberg (D)                        | <b>Cultural Heritage und Kulturgüterschutz</b> | MA     | 120 ECTS    | Als übergeordnetes Ziel möchte der Studiengang die Studierenden bei der Entwicklung eines eigenen wissenschaftlichen und beruflichen Profils im Bereich des Cultural Heritage und Kulturgüterschutzes begleiten und unterstützen. | ✓ | ✓ |   | ✓ |   |     |   | <a href="https://www.uni-heidelberg.de/de/studium/alle-studienfaecher/cultural-heritage-und-kulturgueterschutz/cultural-heritage-und-kulturgueterschutz-master">https://www.uni-heidelberg.de/de/studium/alle-studienfaecher/cultural-heritage-und-kulturgueterschutz/cultural-heritage-und-kulturgueterschutz-master</a><br>(31.1.2022) |
|                | Aarhus University (DK)                            | <b>Sustainable Heritage Management</b>         | MA     | 120 ECTS    | Anybody wanting to work in or with heritage institutions  |   |   |   | ✓ | ✓ |     |   | <a href="https://kandidat.au.dk/en/sustainableheritagemanagement/browse">https://kandidat.au.dk/en/sustainableheritagemanagement/browse</a><br>(31.1.2022)   |
|                | University of York (UK)                           | <b>Cultural Heritage Management</b>            | MA     | 180 Credits | Anybody wanting to work in the heritage sector  |   |   |   | ✓ | ✓ | (✓) |   | <a href="https://www.york.ac.uk/study/postgraduate-taught/courses/ma-cultural-heritage-management/">https://www.york.ac.uk/study/postgraduate-taught/courses/ma-cultural-heritage-management/</a><br>(31.1.2022)   |

|   |                               |    |          |   |   |   |   |   |   |   |     |  |
|---|-------------------------------|----|----------|---|---|---|---|---|---|---|-----|--|
| Vrije Universiteit Amsterdam (NL)                               | <b>Heritage Studies</b>       | MA | 60 ECTS  | Are you keen to explore the conservation and transformation of spatial heritage? And do you have a Bachelor's degree in Archaeology, Art History, Ancient Studies, Social Geography, History or a design discipline like Planning, Architecture, Landscape Architecture or Town Planning? Then the Master's in Heritage Studies may be the programme for you. |   |   |   |   | ✓ | ✓ | (✓) | <a href="https://vu.nl/en/education/master/heritage-studies">https://vu.nl/en/education/master/heritage-studies</a><br>(20.4.2022) |
| Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (D) | <b>World Heritage Studies</b> | MA | 120 ECTS | Anybody wanting to work in the heritage sector  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓   |  |

## ANHANG 2: Inhaltliche Auswertung Angebot

### A. Überblick Inhalte Studien- und Weiterbildungsangebote

Um einen Überblick über die inhaltlichen Schwerpunkte der verschiedenen Studiengänge zu erhalten, wurde eine Cluster-Darstellung gewählt. Sie bildet in einer Wabe die (in den Ausschreibungsunterlagen) als Module oder Inhalte bezeichneten wichtigsten Themen und Inhalte der jeweiligen Angebote ab.

Aufgrund des stark variierenden Detaillierungs- und Hierarchisierungsgrads der Inhaltsangaben ergeben sich je nach Anbieter unterschiedliche Bilder. Jedoch lassen sich die jeweiligen Schwerpunktbildungen gut erkennen.



**Abb. A2-1.** Überlagerung aller erfassten Inhaltsinformationen. Nicht nur der (zufälligen) Farbwahl wegen ergibt sich die dichteste Überlagerung im Bereich des Managements und der strukturellen Prozesse.

#### Farbschlüssel

Universität Basel MAS Kulturmanagement

Universität Bern MA Denkmalpflege/Monumentenmanagement

Université de Genève MAS Conservation du patrimoine et muséologie

Université de Neuchâtel CAS Promouvoir une institution culturelle

Berner Fachhochschule MAS Denkmalpflege und Umnutzung

Hochschule Luzern CAS Baukultur

Hochschule Luzern MAS Kulturmanagement

SUPSI MAS Cultural Management

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften CAS Kulturmarketing und Vermittlung

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften CAS Kulturpolitik und Förderung

Zürcher Hochschule der Künste MA Art Education Curatorial Studies

Stapferhaus Lenzburg Diplom Kulturmanagement

University of Aarhus (D) MA Sustainable Heritage Management

Vrije Uni Amsterdam (NL) MA Heritage StudiesL

Universität Heidelberg (D) MA Cultural Heritage und Kulturgüterschutz

University of York (UK) Cultural Heritage Management

Brandenburgische Technische Universität Cottbus (D) World Heritage Studies



## B. Vergleich der Angebote nach Art der anbietenden Institution und Abschluss

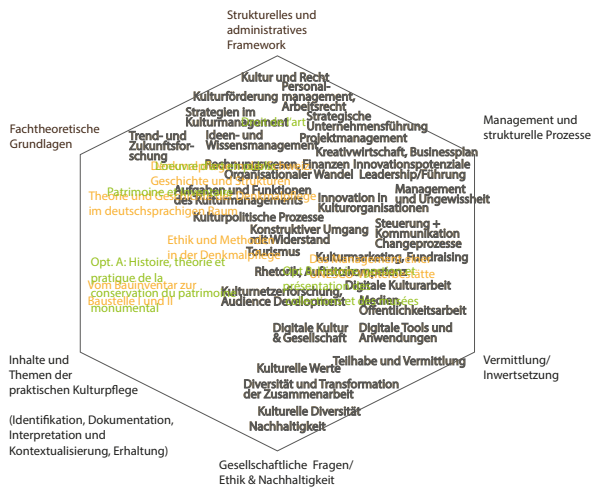


Abb. A2-2. Universitäre Angebote Schweiz

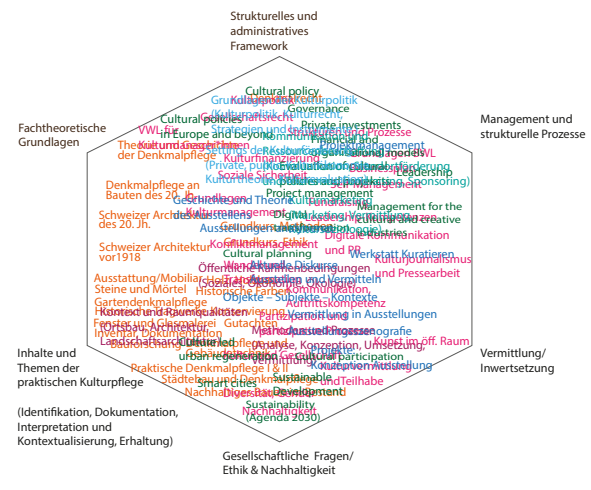


Abb. A2-3. Angebote an (Fach-)Hochschulen Schweiz

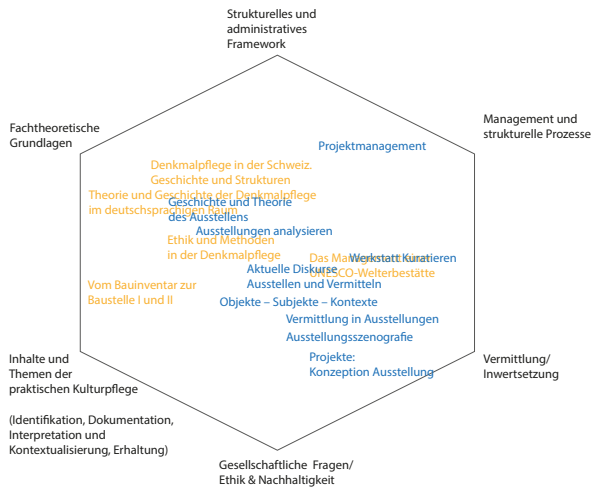


Abb. A2-4. MA-Abschlüsse Schweiz. (Universität Bern, ZHdK)

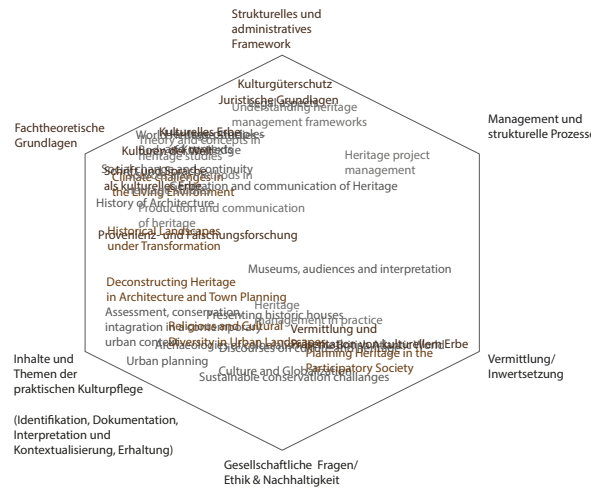


Abb. A2-5. MA-Abschlüsse Ausland

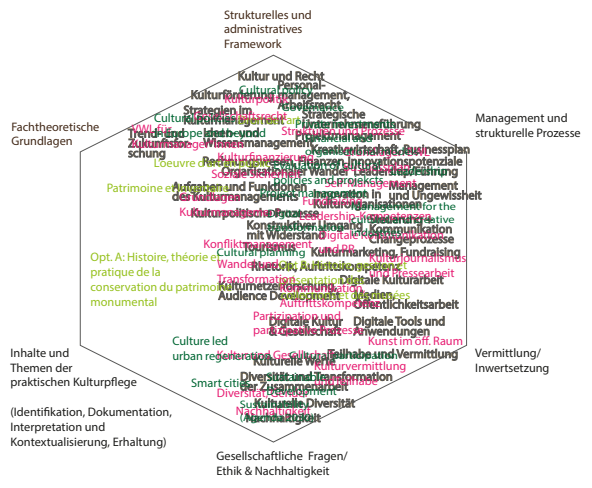


Abb. A2-6. CH-Studiengänge mit MAS-Abschluss

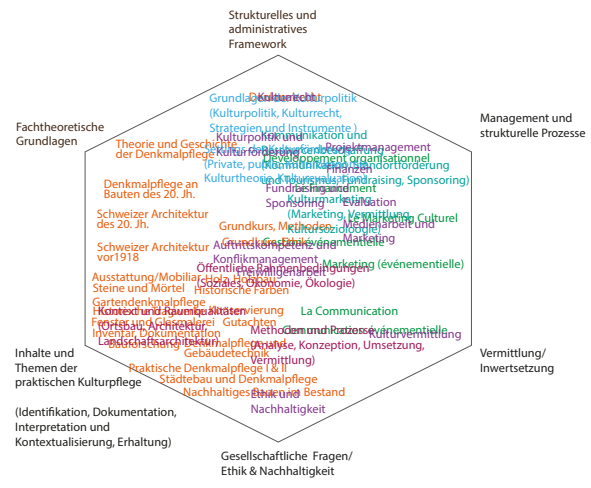


Abb. A2-7 CH-Studiengänge nur DAS oder CAS oder Diplom

### C. Gegenüberstellung Angebote Schweiz nach hauptsächlich thematischer Ausrichtung

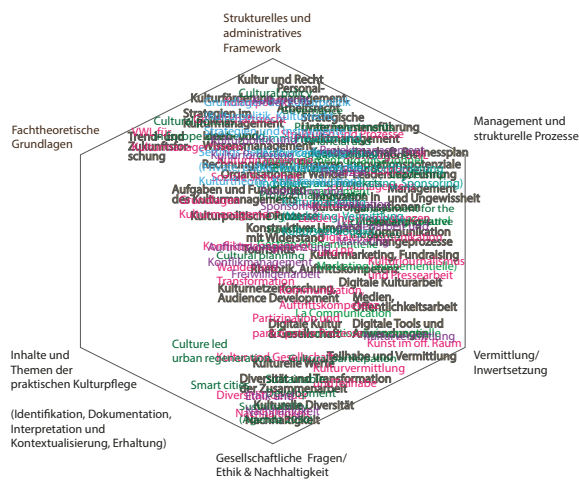


Abb. A2-8. Angebote in Kulturmanagement CH

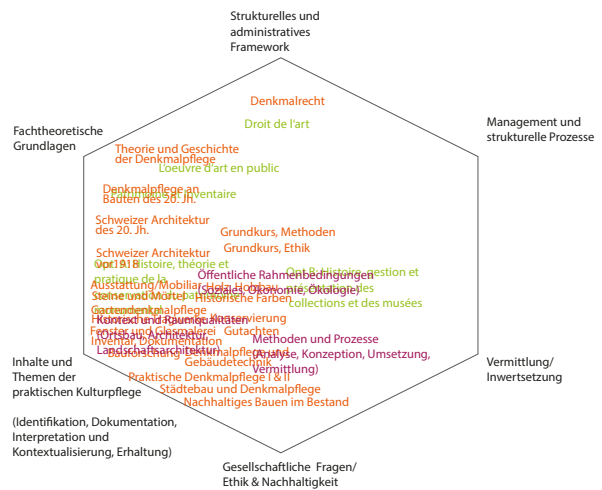


Abb. A2-9. Angebote mit Schwergewicht Kulturpflege



## E. Die einzelnen Angebote nach Anbieter Schweiz

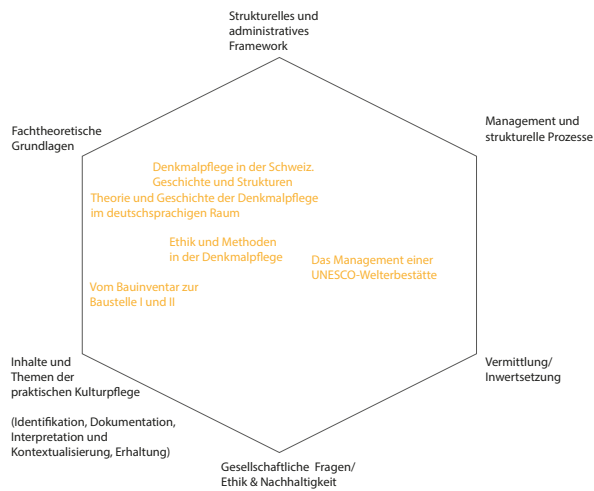


Abb. A2-13. Universität Bern, Spezialisierter MA

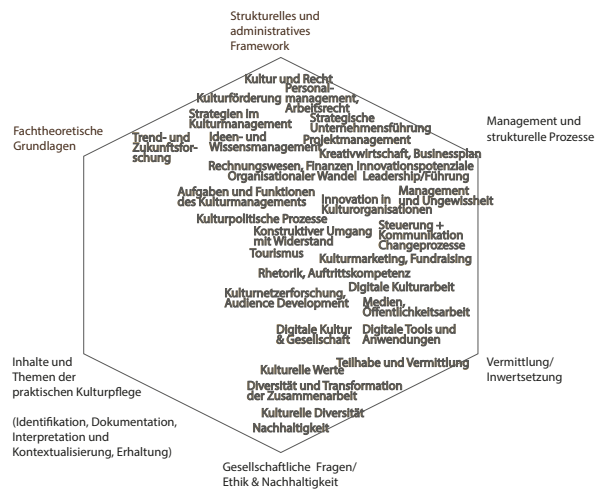


Abb. A2-14. Universität Basel, MAS Kulturmanagement

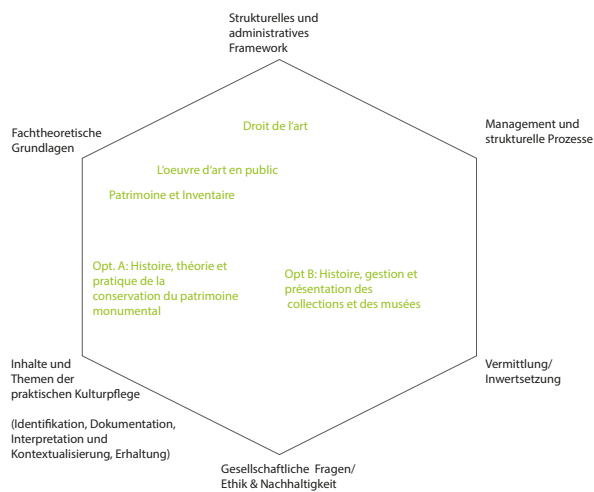


Abb. A2-15. Université de Genève, MAS Conservation



Abb. A2-16. Université de Neuchâtel, CAS Promouvoir

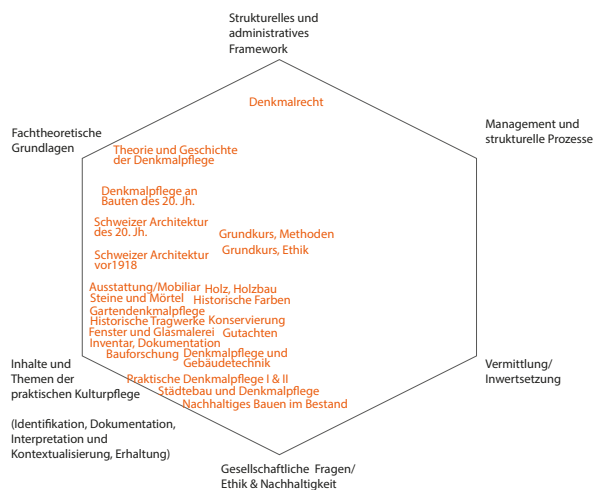


Abb. A2-17. Berner Fachhochschule, MAS Denkmalpflege

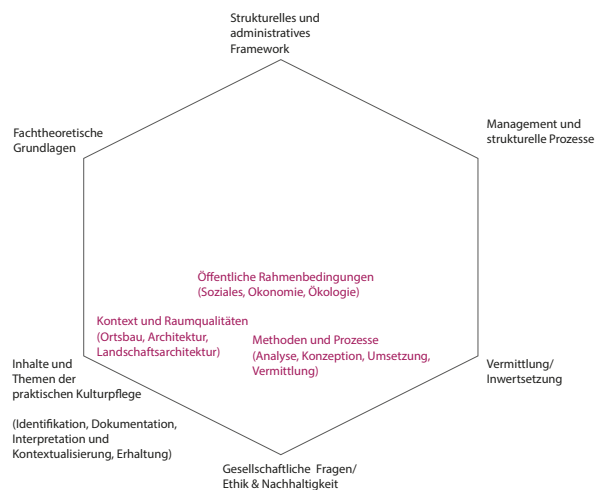


Abb. A2-18. Hochschule Luzern, CAS Baukultur

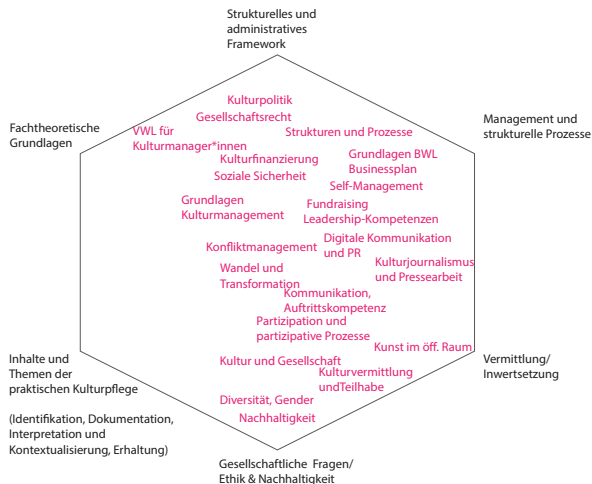


Abb. A2-19. Hochschule Luzern, MAS Kulturmanagement

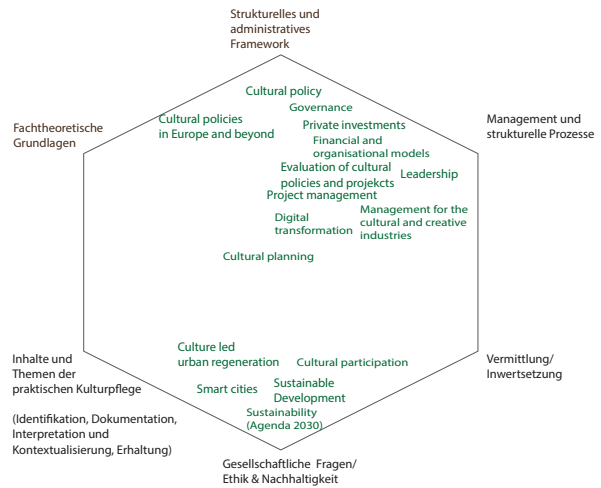


Abb. A2-20. SUPSI, MAS Cultural Management

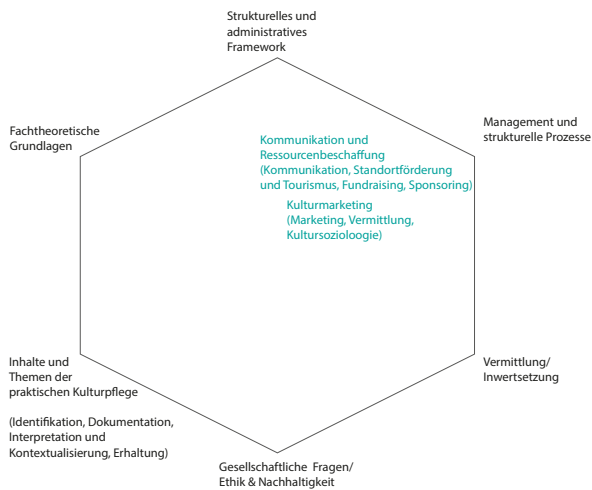


Abb. A2-21. ZHAW, CAS Kulturmarketing/Vermittlung

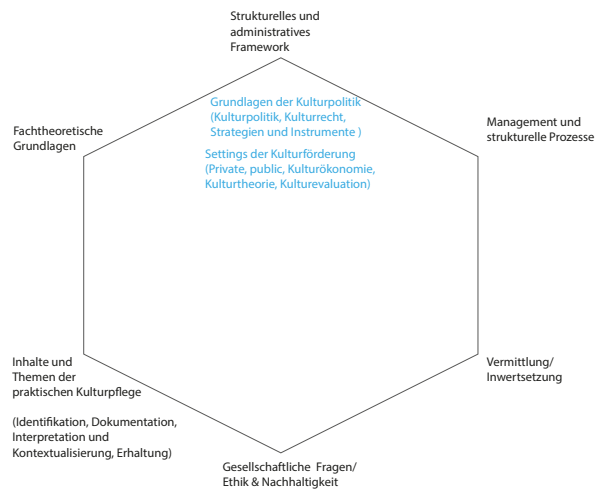


Abb. A2-22. ZHAW, CAS Kulturpolitik und Kulturförderung

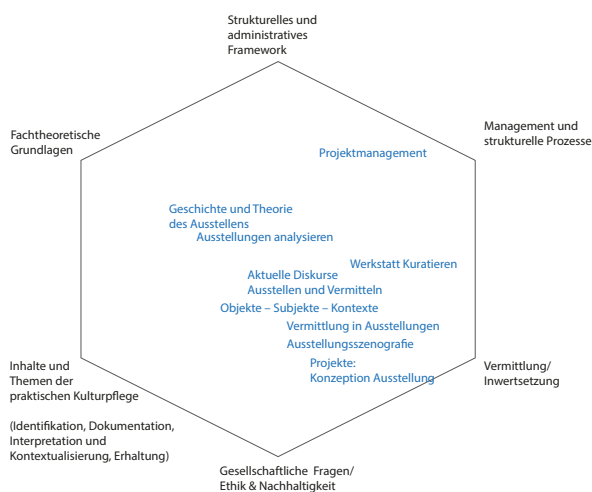


Abb. A2-23. ZHdK MA Art Education

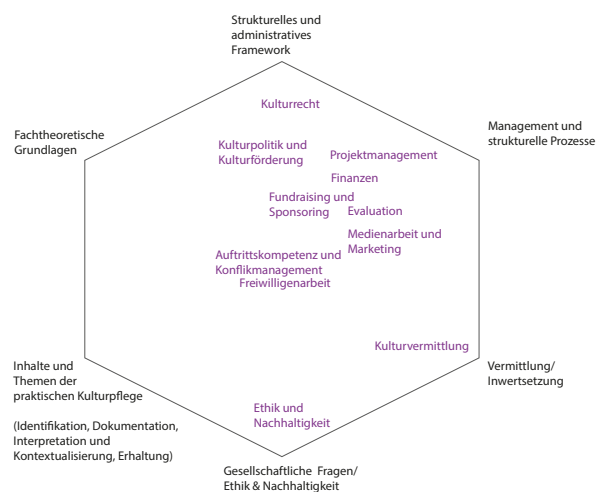
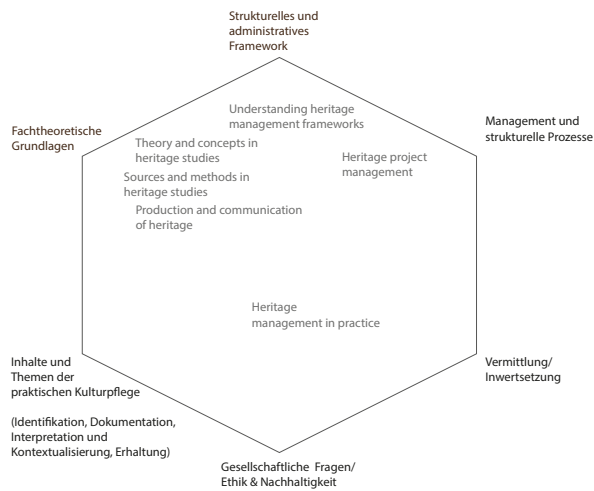
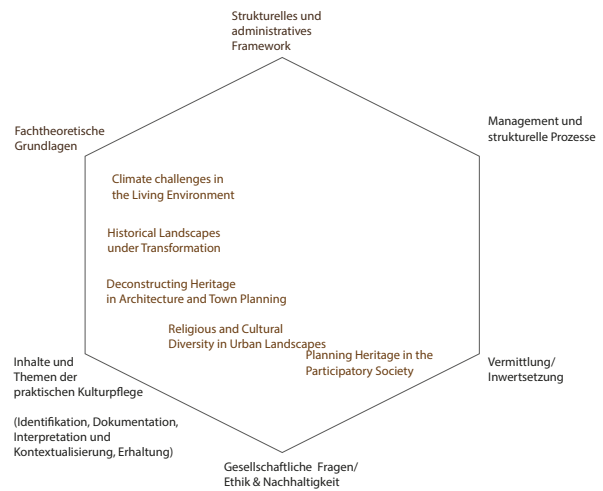


Abb. A2-24. Stapferhaus Lenzburg, Kulturmanagement

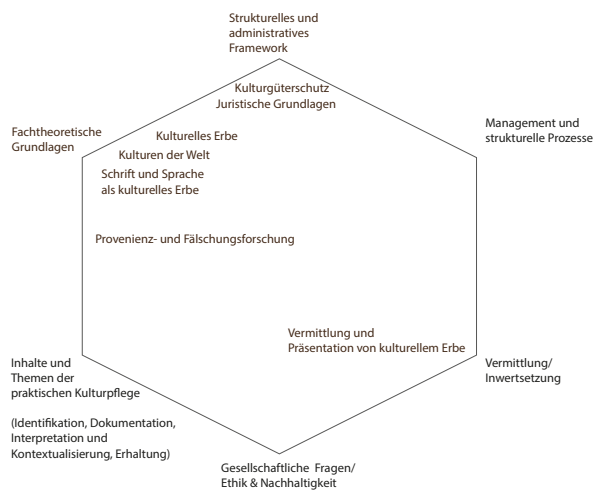
## F. Die Vergleichsangebote in Kulturerbemanagement nach Anbieter Ausland



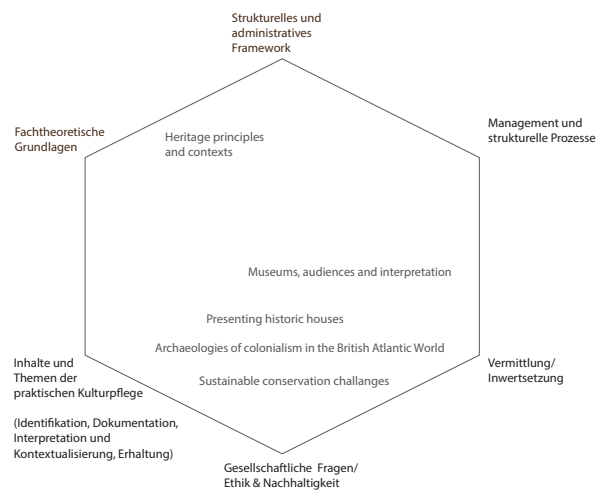
**Abb. A2-25. University of Aarhus (DK)**



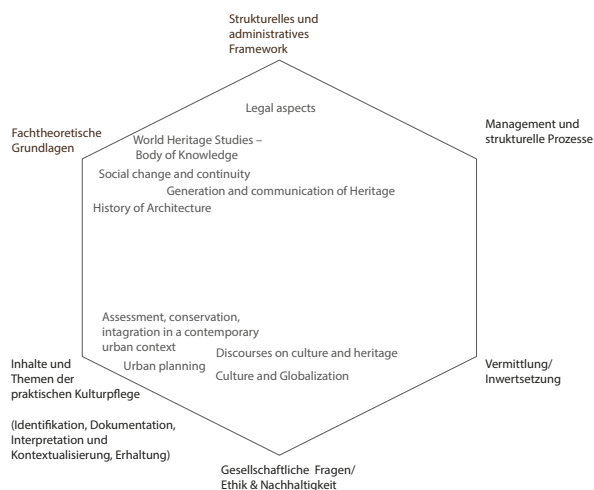
**Abb. A2-26. Vrije Universiteit Amsterdam (NL)**



**Abb. A2-27. Universität Heidelberg (D)**



**Abb. A2-28. University of York (UK)**



**Abb. A2-29. BTU Cottbus (D)**

### ANHANG 3: Freitextantworten Umfrage Nachfrage

(Die Beiträge wurden ohne Rechtschreibkorrekturen übernommen. Markierungen für unbeantwortete Fragen wurden gelöscht).

#### Frage 3

Was verstehen Sie unter dem Begriff Kulturerbemanagement?

Que signifie pour vous l'expression « gestion du patrimoine culturel »?

- Umgang mit Kulturgut im Hinblick auf Sicherung, Erhaltung und Erforschung
- Das Handeln der Eigentümer mit und zugunsten ihres Kulturerbes
- La gestion doit être comprise comme une démarche intégrale. Elle est fondée sur des acquis qui doivent servir à protéger et sauvegarder les biens culturels immobiliers et mobiliers ainsi que leurs contextes. Elle comprend les actions suivantes: identifier et recenser, protéger et inventorier, sauvegarder et conserver, étudier, publier, partager. La stratégie devrait s'inscrire dans une perspective de développement durable d'une ressource historique non-renouvelable. Elle devrait pouvoir s'appliquer partout et pas seulement où le patrimoine culturel est menacé.
- Oeuvrer pour la conservation du patrimoine culturel pour les générations futures, en utilisant les différents moyens à disposition: établissement d'un inventaire des sites et monuments, surveillance des activités de construction ou d'aménagement qui menacent ce patrimoine et, si nécessaire, documentation scientifique des vestiges qui seront détruits. L'archivage des objets et des données acquises fait partie de ces efforts.
- Fachgerechte Dokumentation, Sicherung (wenn möglich vor Ort, schlechtestenfalls nur als Dokumentation) und Vermittlung primär materieller, aber auch immaterieller Zeugen der Geschichte. Zur Verfügung stellen der Ergebnisse für Lehre, Forschung, Tourismus etc. (d.h. für externe «Verwerter»)
- Der Begriff bildet für mich die Tatsache ab, dass nur genutzte Kulturstätten, deren Wert sich für die Nutzer erschließt, langfristig geschützt werden können. Ohne die Unterstützung der lokalen Bevölkerung, der wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Akteure vor Ort, ist der nachhaltige Schutz von Kulturerbestätten kaum möglich. Demzufolge geht es darum über unterschiedliche, angepasste Kommunikationswege die regionale Bevölkerung zu informierten Multiplikatoren in der Vermittlung ihres lokalen Kulturerbes zu befähigen.
- Schutz, Pflege, Inventarisierung, Archivierung und Vermittlung des kantonalen Kulturerbes:
  - Das Kulturerbe soll bekannt sein und wo möglich (im/über Boden) geschützt werden.
  - Wo keine Erhaltung möglich ist, soll das Kulturerbe ausgegraben und dokumentiert werden und so das Wissen / Doku darüber und die Funde archiviert werden.
  - Das Wissen über das Kulturerbe der Forschung und der Öffentlichkeit zugänglich machen in Form von Ruinen/Fundvitrinen, Archivadokumentation, Funddepot, Publikationen, Informationstafeln, Flyern, Vorträgen...
  - Geschützte Fundstellen, Ruinen, Vitrinen, Inventarkarten etc. pflegen, ajour halten etc. ggf. mittels Management-Plan
  - Strategien für künftige Ausgrabungen/Schutz/Vermittlungskonzepte entwickeln
- Kulturerbe bewahren und zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Situation beitragen
- Erfassung und Aktualisierung von archäologischen Fundstellen in kantonalen und nationalen Verzeichnissen und Gesetzgebung. Kurz- und langfristige Massnahmen zu deren Schutz und Erhalt treffen. Im Fall drohender Zerstörung durch Bauvorhaben oder natürliche Einflüsse Freilegung, Dokumentation und Bergung Lagerung und Konservierung von Fundobjekten. Archivierung der Grabungsdokumentation Vermittlung und Öffentlichkeitsarbeit Politische Arbeit
- Management des beweglichen und unbeweglichen Kulturerbes sowie des immateriellen Kulturguts, zu dessen Bewahrung und zur Überlieferung im öffentlichen Interesse
- sauvegarde/protection associé à valorisation/médiation du patrimoine

## Frage 8

Sehen Sie weitere gesellschaftliche und/oder politische Ansprüche (Energiewende, Diversität, Folgen COVID-19, weiteres), die Ihre Arbeit in den kommenden Jahren stark beeinflussen dürften? Wie?

Selon vous, y-a-t-il d'autres enjeux sociaux et/ou politiques (transition énergétique, diversité, conséquences de la COVID-19, autres) susceptibles d'influencer fortement votre travail dans les années à venir ? Comment ?

- *Veränderungen im Ausbildungsbereich, finanzielle Möglichkeiten*
- *Oui. L'enjeu pour notre service archéologique est d'étendre son action sur l'ensemble du territoire cantonal dans une perspective de gestion durable d'une ressource non-renouvelable, et arrêter de se concentrer uniquement sur les zones à bâtir. Pour cela, la dépendance presque exclusive aux règlementations sur les constructions doit être éliminée pour que l'action archéologique soit justifiée aussi dans l'ensemble des processus qui transforment les terrains naturels. Le patrimoine archéologique doit notamment devenir un facteur intégré de la protection des sols.*  
*De plus, le paradigme stratégique de l'archéologie doit être de consolider encore le caractère préventif déjà bien établi mais qui reste une forme de réaction, pour devenir une archéologie prédictive capable de planifier et de prioriser son action.*
- *La crise covid aura sans doute des séquelles sur la politique budgétaire du canton. Ceci pourrait avoir des conséquences négatives pour notre section.*
- *Neue strategische Ausrichtung der Raumplanung (verdichtetes Bauen in den alten Ortskernen, «Bodenverbesserungen»), Druck auf historische Gebäude via Energiewende. «Umbau» des Waldes bzw. der Waldzonen als Folge der Klimaveränderungen.*
- *Energiewende beeinflusst unsere Arbeit bereits jetzt sehr stark - leider mit äusserst kurzfristigem Blick (blindes Überstülpen heutiger Normen an Denkmalschutzobjekte).*  
*Null-Risiko-Gesellschaft (bei allem: Geländer bei jeder kleinsten Stufe, jedem Fenster; bruchsicheres Glas, etc.; Verputz nach traditionellem Rezept, für das jedoch kein Hersteller mehr Garantie gibt, Brand- und Erdbebenschutz, etc.)*
- *Die Akzeptanz der Kulturgüterpflege ist sehr stark vom Konsens der politischen Akteure über deren Wichtigkeit abhängig. Je einiger und je nachvollziehbarer entsprechende Entscheide sind (regional aber auch überregional) desto grösser ist die Chance auch "kulturfremdere" Kreise für unsere Arbeit zu interessieren und deren Unterstützung zu gewinnen.*
- *Priorisierung und Kategorisierung von Fundstellen/Kulturerbe und der notwendigen Untersuchungen*
- *Druck auf kulturelles Erbe wird erhöht. Andere öffentliche Interessen werden als gleichwertig oder höher eingestuft.*
- *Umgang mit der Ressource Boden (Bodenverbesserungsmassnahmen, grossflächiges Abtragen, Terrainveränderungen) Bodenbewirtschaftung (Düngereintrag in Landwirtschaftsflächen, tiefes Pflügen, etc.)*  
*Waldbewirtschaftung (Einsatz schwerer Maschinen, Gefährdung ober- und unterirdisch erhaltener Fundstellen)*
- *Sparmassnahmen*



### Frage 11

Gibt es unter den genannten Kompetenzen, die sie besonders hervorheben möchten?  
Parmi les compétences susmentionnées, y en a-t-il que vous souhaitez particulièrement renforcer ?

- *Vision d'entreprise (direction)  
Compréhension des enjeux de la centralisation numérique (cadres)  
Améliorer l'intégration dans les processus économiques et de développement, c'est à dire "normaliser l'action archéologique" (direction et cadres)*
- *Processus collaboratif (tous), c'est-à-dire éliminer les "ministères" et la thésaurisation des informations, données et résultats*
- *Chaque collaborateur/collaboratrice doit répondre à un profil différent. La compétence professionnelle est toujours importante, alors que l'importance des autres compétences mentionnées varie en fonction de ce profil. Les compétences en gestion ou en communication ne font souvent pas partie de la formation préalable (universitaire ou autre) du collaborateur / de la collaboratrice.*
- *Will man ein nachhaltige Kulturgutpflege betreiben, ist es zentral, Politik und Öffentlichkeit die Wichtigkeit und den Nutzen dieser Arbeit verständlich zu erklären. Das braucht gute kommunikatorische Fähigkeiten und Fingerspitzengefühl.*
- *Es wird bei der Stellenbesetzung oft übersehen, dass Fähigkeiten auch ausserhalb der eigenen, beruflichen Blase Networking zu betreiben essentiell sind.*
- *Managementkompetenzen werden künftig wohl wichtiger, einerseits zur Dokumentation und Ablegung von Rechenschaft der Politik/Geldgebern/Öffentlichkeit gegenüber und andererseits aufgrund von effizienter Einsetzung der vorhandenen Ressourcen.*
- *Kommunikation mit allen Playern (Bau, Verwaltung, Planung, Politik, Öffentlichkeit), mündlich und schriftlich*

### Frage 14

Fördern Sie gezielt entsprechende Weiterbildungen? Wie? Wo? Für wen?  
Encouragez-vous de manière ciblée une formation continue spécifique ? Comment ? Où ? Pour qui?

- *Arbeitszeit, Geldmittel, pers. Ermunterung*
- *Ja. Die Tabelle oben lässt sich nicht korrekt ausfüllen.*
- *Management et gestion de projets pour les cadres*  
*Sinon, sur propositions au sein des équipes, mais moyens budgétaires très limités, donc on privilégie beaucoup la formation interne pour les aspects techniques et informatiques.*  
*Processus d'amélioration continue avec 4-5 projets simultanés, supervisé par le Service du personnel et d'organisation.*
- *Le canton offre une formation continue limitée, par exemple en gestion. Nous encourageons les collaborateurs/trices à participer à des colloques etc.*
- *Förderung des Verständnisses, Einbezug in die entsprechende Arbeit on the job, aber keine separate «Weiterbildung».*
- *Teil der Mitarbeiterentwicklung.*
- *Mit Hinweisen auf entsprechende Angebote und durch die Möglichkeit entsprechende Aufgaben zu übernehmen. Primär "betroffen" sind Abteilungs- und Grabungsleiter\*Innen*
- *Projektmanagement und Vermittlung an ein verschiedenartiges Publikum*
- *allgemein*
- *Im Rahmen der Weiterbildung Auswahl von Kursen in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit (neue Formen der Publikation, Schreiben) und intern an Betriebskultur arbeiten, die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit hoch hält.*
- *Ja, für alle Mitarbeitenden, abgestimmt nach Bedürfnissen*

### Frage 15

Gibt es besondere Kompetenzen im Hinblick auf diese Zukunftsperspektiven, die Studienabgänger\*innen mitbringen sollten?

Y a-t-il des compétences particulières que les diplômé(e)s devraient posséder en vue de ces perspectives d'avenir?

- Nicht schon wieder!

- GIS, Datenbanken

- Oui.

Analyse de données et statistiques. GIS/SIG et analyse spatiale.

Gestion de projet.

Compétences collaboratives et créatives (innovation). Ces compétences sont scrutées lors des engagements.

- Kommunikation, Selbstorganisation, Verständnis für Politik/Oeffentlichkeit

- Une compétence en gestion de projets

- Öffentlichkeitsarbeit, einfach verständliche (und trotzdem korrekte) Kommunikation, Grundverständnis des Funktionierens unserer politischen Systeme (sollte auf diesem Niveau eigentlich selbstverständlich sein).

- Vernetztes Denken, "Verkauf".

- Ein Bewusstsein für politische Prozesse und Mehrheitsverhältnisse würde nicht schaden.

- Neben Fachwissen wären auch Interesse und Kenntnis für Vermittlung und Management des Kulturerbes wünschenswert. Ebenso Grundkenntnisse in Finanz- und Projektmanagement.

- Erfahrung

- Vermitteln der gesetzlichen Grundlagen und der Strukturen, in denen Archäologie in den jeweiligen Fachrichtungen stattfindet, inkl. Verantwortlichkeiten und Einflüssen auf die Tätigkeiten.

Allgemein sollte den Studienabgänger\*innen mit auf den Weg gegeben werden, dass sie Archäologie nicht nur für das eigene Interesse machen, sondern als Angestellte in einem Betrieb Dienstleister sind und Archäologie im Auftrag und für andere machen.

Schreibkompetenzen nicht nur auf das Verfassen wissenschaftlicher Arbeiten begrenzen, sondern auch andere Schreibformen vermitteln, die eine breitere Leserschaft ansprechen und mit denen Archäologie vermittelt werden kann.

- Eierlegende Wollmilchsau

### Frage 23

Wenn ja, was und von wem (Fachverbände, BAK, andere)?

Si oui, lesquels et de qui (associations professionnelles, OFC, autres) ?

- NIKE, ICOMOS
- CSAC
- Eventuellement l'OFC
- Bund, Fachverbände, evtl. KSKA, Netzwerk Archäologie Schweiz
- ETH
- Die Herkunft der Unterlagen spielt eine untergeordnete Rolle. Wesentlich ist der Inhalt.
- Fachverbände, BAK, andere Fachstellen, Universitäten/Fachhochschulen
- z.T. heute schon vorhanden
- as, BAK

### Frage 24

Wie beurteilen Sie den derzeitigen Austausch zu Aspekten des Kulturerbemanagements unter den Akteuren der Schweizer Bau- und Bodendenkmalpflege?

Comment évaluez-vous les échanges actuels sur divers aspects de la gestion du patrimoine culturel entre les acteurs des monuments historiques et du patrimoine archéologique en Suisse ?

- Nicht existent, durch NIKE vorgekauft
- gut
- *Insuffisants. Je perçois une incompréhension entre les deux domaines, voire parfois des formes de jalousie des biens culturels envers l'archéologie par rapport aux ressources humaines disponibles. De mon point de vue, l'action archéologique n'est pas avantagée par l'inclusion du patrimoine archéologique dans les bases légales actuelles sur la protection des biens culturels et de l'aménagement du territoire. Ces bases ont été élaborée en premier lieu pour conserver le patrimoine bâti et n'assurent la sauvegarde du patrimoine archéologique que de manière limitée. La manière dont sont affectés les subventions fédérales du Programme-cadre est aussi une illustration en ce qui concerne notre canton (très très peu est affecté à l'archéologie) et contribue à entretenir une "concurrence" entre les deux domaines. L'exploitation de l'Inventaire PBC par l'OFC pour les attributions des subventions, ainsi que les conditions d'attribution, est inadéquate ; il faudrait que l'OFC établisse un véritable inventaire des biens culturels d'importance nationale et ouvre la possibilité de subventionner des études et valorisation sur ces biens culturels, même si ceux-ci ont dû être sauvegardés par les fouilles. De cette manière, la liste PBC permettrait de se concentrer sur les biens culturels qui pourraient véritablement être sécurisés en cas de crise.*
- *Assez rudimentaire, mais il y a eu une amélioration avec les "retraites" de la CSAC. Les colloques organisés par le Réseau archéologie suisse apportent également quelque chose.*
- *Fonctioniert grundsätzlich, oft auf Basis persönlicher Initiative(n), aber eine bundesweite Koordination wäre wertvoll. Kantonsweise Lösungen/Ansätze haben ein zu grosses Gewicht.*
- *Mager, hauptsächlich über AKD und KSD, dort aber mit geringen Ressourcen, geringem Komplexitätsgrad. AKD und KSD sind denn auch die falschen Institutionen, um einen wissenschaftlichen Anspruch sicherzustellen. => Aufgabe Hochschulen.*
- *Eher gering, jeder pflegt im wesentlichen sein eigenes Gärtchen.*
- *Grundsätzlich gut, könnte aber intensiviert werden. Für spezifische Bereiche wie z.B. Unesco-Welterbe Palafittes sehr gut mittels Swiss Coordination Group schweizweit und ICG international.*
- *gut, mit Potenzial zur Verbesserung*

- Findet im Rahmen der KSKA statt, es fehlen aber die Kapazitäten zur Ausarbeitung von Projekten.
- besteht bedingt, im Rahmen der Möglichkeiten

## Frage 25

Haben Sie weitere Anmerkungen/Wünsche bezüglich Aus- und Weiterbildung zum Thema Kulturerbemanagement in der Schweiz?

Avez-vous d'autres remarques/souhaits concernant la formation initiale et continue en matière de gestion du patrimoine culturel en Suisse ?

- Ohne politische Arbeit gibt es kein Kulturerbemanagement.
- Les stratégies de gestion du patrimoine culturel, archéologiques en particulier, devraient donner lieu à des échanges intercantonaux de manière à orienter progressivement une harmonisation des bases légales cantonales. Le fédéralisme nous rend plus fort mais seulement localement et pas au niveau général national. C'est pour ça qu'il n'y a pas de "lobby" national d'une gestion patrimoniale forte, tandis que les lobbies puissants des acteurs de l'aménagement et de la construction continuent à se renforcer et tandis que la Confédération essaie d'emballer sa missions dans un concept éthéré de Baukultur inadapté à l'archéologie en affaiblissant progressivement nos domaines d'activités pragmatiques et en limitant son action subsidiaire et, partant, sa responsabilité.
- Sinnvoll fände ich es, wenn die kantonalen Akteur\*Innen einen regelmässigen Austausch pflegen könnten um "Best Practice"- Beispiele miteinander diskutieren zu können.
- Spezifische Aus- und Weiterbildungsangebote zu Kulturerbemanagement sollten eng mit den jeweiligen Anwendern/Fachstellen entwickelt und koordiniert werden und auf Anwendung in der Praxis ausgelegt sein (best-practice Beispiele etc.) Eine zu allgemeine theoretische Ausbildung scheint mir weniger zielführend.
- nein
- Trotz der kantonalen Unterschiede wären übergeordnete Strategien, Grundsatzpapiere, Übereinkünfte in gewissen Bereichen sehr wünschenswert und für die politische und organisatorische Arbeit hilfreich (z.B. Umgang mit neuen Herausforderungen (grosses Bauvolumen, flächendeckende Gefährdung von Fundstellen durch Klimawandel, Bewirtschaftung), Auswertungsstrategien, Schwerpunktforschung)
- nein



