

---

# **Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf**

Workshop »Kooperative Entwicklung der Museums-  
landschaft der Landeshauptstadt Düsseldorf«

---

Im Auftrag der Landeshauptstadt Düsseldorf

**:DÜSSELDORF**

Juni 2016

**Projektleitung:**

Dr. Patrick S. Föhl und Marc Grandmontagne (stellv.)

Institut für Kulturpolitik der  
Kulturpolitischen Gesellschaft

Weberstr. 59a

53113 Bonn

Internet: [www.kupoge.de](http://www.kupoge.de)



**Moderation:**

Dr. Patrick S. Föhl und Lara Buschmann

**Protokoll:**

Lara Buschmann

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ziele und Vorgehensweise .....</b>	<b>4</b>
1.1	Zielsetzung des Workshops .....	4
1.2	Ablauf .....	6
1.3	Zu den Methoden .....	6
1.4	Auswertung .....	8
<b>2</b>	<b>Ergebnisse der Diskussionsrunde .....</b>	<b>8</b>
2.1	Frage 1: »Was macht Ihre Institution aus / welches sind Ihre Schwerpunkt / wichtigsten Aufgaben?« .....	8
2.2	Frage 2: »Welche Erwartungen haben Sie an den KEK-Prozess und an den Workshop im Speziellen?« .....	11
<b>3</b>	<b>Ergebnisse World-Café .....</b>	<b>14</b>
3.1	Strukturen .....	14
3.2	Sichtbarkeit .....	17
3.3	Gemeinsame Stimme .....	20
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>22</b>
4.1	Zusammenfassung.....	22
4.2	Ausblick .....	23
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>24</b>

# 1 Ziele und Vorgehensweise

## 1.1 Zielsetzung des Workshops

Die Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf sieht als partizipativ angelegter Prozess eine Vielzahl verschiedener Beteiligungsformate<sup>1</sup> vor. Ziel des Beteiligungsprozesses ist es, die Kulturlandschaft der Landeshauptstadt Düsseldorf gemeinsam mit Kulturakteuren<sup>2</sup> und Bürger zu diskutieren und für eine sich verändernde Stadtgesellschaft neu zu erschließen sowie gemeinsam Zukunftsperspektiven zu entwickeln.

Das Thema »Reform der städtischen Museumsinstitute« und Ausstellungshäuser wurde in den zahlreichen Vorgesprächen, Experteninterviews, etc. immer wieder thematisiert und Gesprächs- und Verhandlungsbedarf signalisiert. Dies auch vor dem Hintergrund der zahlreichen parallel laufenden Prozesse, wie beispielsweise dem gegenwärtigen verwaltungsinternen Reformprozess (Verwaltung 2020) oder dem moderierten Prozess zur interkulturellen Öffnung im Rahmen des gesamtstädtischen Integrationskonzeptes. Die durchgeführten offenen<sup>3</sup> und leitfadengestützten<sup>4</sup> Experteninterviews zeigten unter anderem auf, dass zahlreiche Kooperationen in der Museumslandschaft bestehen und weitere Kooperationspotenziale vor allem in den Feldern »Sichtbarkeit« und »Vermittlung« existieren. Diese betreffen die gesamte Museumslandschaft. Darüber hinaus besteht insgesamt dringender Handlungsbedarf, da das Thema »Museumslandschaft«, insb. die sog. »städtischen Spezialinstitute«, seit Jahren bezüglich diversen Reformvorhaben in der kulturpolitischen Debatte sind, bislang aber keine Realisierung von Veränderungsüberlegungen stattgefunden hat. Dieses Vakuum gilt es zu durchbrechen und gemeinsam an Zukunftsvisionen zu arbeiten.

Aus diesem Grund sollte ein offener Workshop mit allen Düsseldorfer Museen / Ausstellungszentren – unabhängig von ihrer Trägerschaft / Zuordnung – durchgeführt werden, der ohne »Schere« im Kopf zum Austausch anregt und die offene Entwicklung von Ideen zulässt. Hierbei sollte der Fokus zunächst hauptsächlich auf den inhaltlichen und nicht nur auf den strukturellen / organisatorischen Themen liegen und Themen wie Potenziale für Kooperationen und Synergieeffekte oder Aufgabenwahrnehmung der Häuser beleuchten. Selbstredend werden bei der späteren Auswertung des Workshop »Kooperative Entwick-

---

1 Näheres zu Methoden und Vorgehensweise, s. <http://www.kep-duesseldorf.de/das-projekt/methoden/>.

2 Genderhinweis: Wegen der besseren Lesbarkeit werden die Personenbezeichnungen im vorgelegten Protokoll überwiegend in männlicher Form angegeben. Selbstverständlich sind diese Bezeichnungen geschlechtsspezifisch neutral gemeint.

3 S. Institut für Kulturpolitik (2016a). Download des Dokumentes unter: [http://www.kep-duesseldorf.de/fileadmin/user\\_upload/KEP\\_Duesseldorf/Auswertung\\_offene\\_Interviews\\_KEP\\_Duesseldorf\\_final.pdf](http://www.kep-duesseldorf.de/fileadmin/user_upload/KEP_Duesseldorf/Auswertung_offene_Interviews_KEP_Duesseldorf_final.pdf)

4 S. Institut für Kulturpolitik (2016b).

lung der Museumslandschaft der Landeshauptstadt Düsseldorf« und der anderen KEP-Prozessergebnisse vorhandene Konzeptionen<sup>5</sup> und parallel laufende Prozesse (z.B. moderierter Prozess zur interkulturellen Öffnung im Rahmen des gesamtstädtischen Integrationskonzeptes) mitgedacht, um keine konfligierenden Strategien zu entwickeln.

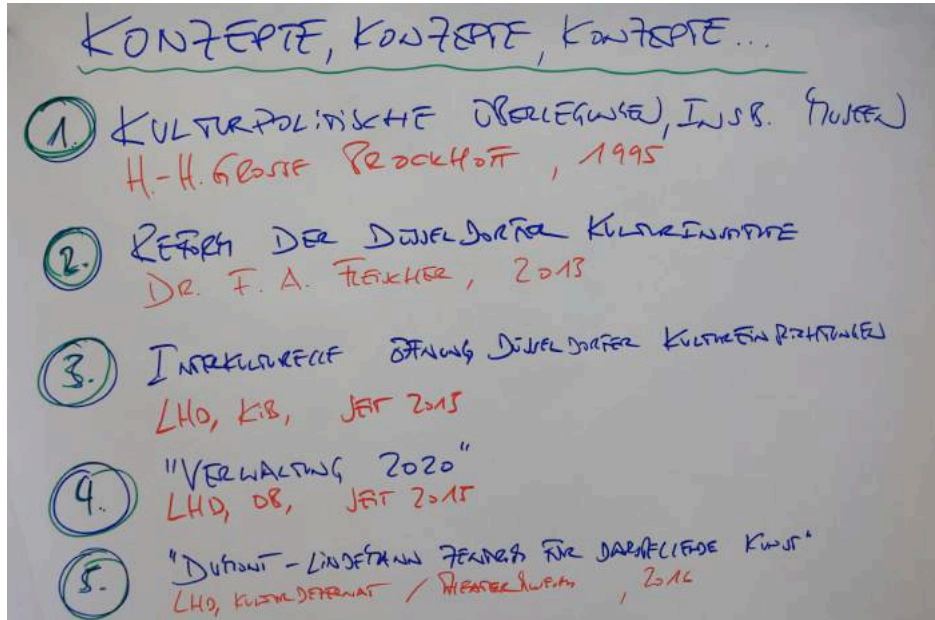


Abb.: Übersicht ausgewählter Konzeptansätze zur Entwicklung der Düsseldorfer Museumslandschaft (Foto © Jürgen M. Wogirz).

5 Weitere Konzepte, die zum Thema vorliegen bzw. parallel erarbeitet werden sind u. a.: »Kultur im Zeitalter der Vielfalt der Informationen und der Knappheit der öffentlichen Mittel« (Kulturpolitische Überlegungen), darin: »Wie kann sich die Düsseldorfer Museumslandschaft in der Kommunikationsgesellschaft von heute noch positionieren?«, »Reform der Düsseldorfer Kulturinstitute. Strukturen verändern - künstlerische Qualität sichern«, Moderierter Prozess zur interkulturellen Öffnung Düsseldorfer Kultureinrichtungen (IKÖ) im Rahmen des gesamtstädtischen Integrationskonzeptes, Städtischer Reformprozess »Verwaltung 2020«, »Dumont-Lindemann Zentrum für Darstellende Kunst« (AT).

## 1.2 Ablauf

Der Workshop am 14. Juni 2016 im Düsseldorfer Kulturamt dauerte insgesamt viereinhalb Stunden und beinhaltete folgende Programmpunkte:

- 13.00 Ankommen und Registrierung
- 13.30 Begrüßung, Vorstellung der Workshop-Agenda und Vorstellung der Co-Moderatorin Lara Buschmann durch Dr. Patrick S. Föhl
- 14.00 Vorstellungsrunde aller Teilnehmenden mit Vorstellung der eigenen Institution und deren wichtigsten Angeboten sowie Erwartungen an den Workshop und den KEP-Prozess. Festlegung der Themen für das World-Café
- 15.00 Kaffeepause
- 15.10 Einführung und Erläuterung des World Cafés, Identifikation eines Gastgebers pro Tisch und paralleler Start an den drei Tischen zu den Themen »Sichtbarkeit«, »Gemeinsame Stimme«, »Strukturen«
- 17.00 Kurzpräsentation der Ergebnisse durch die jeweiligen Gastgeber
- 17.30 Zusammenfassung und Ausblick durch Dr. Patrick S. Föhl  
Ausblick und Verabschiedung durch Herrn Lohe

## 1.3 Zu den Methoden

### Offener Einstieg im Plenum

Es wurde ein thematisch offener Einstieg gewählt um einen Diskussions-, Verständigungs- und Denkprozess zur Kulturentwicklung in Düsseldorf zu starten. Hierzu stellten sich alle Teilnehmer zunächst mit Name und Institution vor und erläuterten in Kürze, wofür ihre Institution steht bzw. was sie ausmacht. Zur besseren Orientierung wurde eine Übersicht aller Museen ausgeteilt.

Die Teilnehmer wurden zudem gebeten, ihre Erwartungen an den Prozess im Ganzen und an den Workshop im Speziellen auszusprechen und ggf. bereits Handlungsbedarf im Bereich der städtischen Kulturentwicklung und der Museen zu formulieren.



*Abb.: Beginn der offenen Diskussion und Startrunde (Foto © Jürgen M. Wogirz).*

Die Moderatoren fassten die Erwartungen und Handlungsbedarfe anschließend zusammen, ließen diese durch die Teilnehmer ergänzen und nahmen mit ihnen eine Priorisierung der wichtigsten Themenfelder vor, und zwar: »Sichtbarkeit«, »Gemeinsame Stimme« und »Strukturen«. Da die Fragestellungen innerhalb dieser Bereiche noch sehr divers waren, plädierten die Teilnehmer für eine offene Herangehensweise an die Themen im World Café.

### **World Café**

Nach einer kurzen Pause starteten drei Gruppen parallel die Bearbeitung der drei identifizierten Themen im Rahmen eines World Café-Formats, wobei jede Gruppe jeweils 20 Minuten je Tisch Zeit hatte und anschließend zum nächsten Tisch bzw. zum nächsten Thema wechselte. Der vierte Durchgang diente den Gruppen zur Zusammenfassung und Priorisierung der Ergebnisse ihres ersten Tisches, sodass die Ergebnisse anschließend im Plenum vorgestellt werden konnten. Hier erhielten alle anderen Gruppen jeweils nochmals die Möglichkeit der Korrektur und Ergänzung.

## 1.4 Auswertung

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der offenen Vorstellungs- und Diskussionsrunde sowie dem World-Café zusammengefasst dargestellt. Das Ergebnisprotokoll schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung des gesamten Workshops und seiner Themen. Eine Fotodokumentation ergänzt die schriftliche Zusammenfassung und Auswertung.

## 2 Ergebnisse der Diskussionsrunde

### 2.1 Frage 1: »Was macht Ihre Institution aus / welches sind Ihre Schwerpunkt / wichtigsten Aufgaben?«

Zu Beginn des Workshops wurden alle Anwesenden gebeten, sich in wenigen Minuten vorzustellen, ihre Institution zu nennen und in wenigen Worten zu formulieren, was die Einrichtung ausmacht bzw. was ihre Aufgaben sind. Bei der Vorstellungsrunde zeigte sich, dass ein Großteil der Anwesenden gerne die Möglichkeit nutzten, ihre Einrichtung ausführlich darzustellen und es ihnen wichtig war, auf bereits bestehende Kooperationen und zukünftige Aktivitäten hinzuweisen. Die Infragestellung einiger Teilnehmer an der Sinnhaftigkeit dieser (weiteren) Vorstellungsrunde stand dem Darstellungsdrang der meisten Akteure entgegen.

Museen / Ausstellungshäuser / Einrichtungen	Rechtsform / Trägerschaft	Gattung / Art	Frage 1: »Was macht Ihre Institution aus / welches sind Ihre Schwerpunkt / wichtigsten Aufgaben?«
Akademie Galerie - Die neue Sammlung	Land NRW	Ausstellungshaus (mit eigener Sammlung)	-- Nicht anwesend --
Aquazoo – Löbbecke Museum	städtisches Institut	Naturkundemuseum mit Indoor-Zoo	Sammeln, Forschen, Bewahren; Natur-/ Artenschutz; Naturbildung
Filmmuseum mit Black Box	städtisches Institut	Kunstmuseum mit Kino	- Haus des Films in einem sehr großen Umkreis (Einzugsgebiet) - deutsche und internationale Ausrichtung - extrem hohe gesellschaftliche Durchdringung: --> Altersgruppen (8-88) --> ethnische Bandbreite --> Bildungshintergrund
Goethe-Museum. Anton- und-Katharina-Kippenberg-Stiftung	städtisches Institut	Kulturgeschichtliches Spezialmuseum	Weltliteratur, Kunst, Musik, Naturwissenschaft, Theater, Humanität, Forschung, Universalität, Dialog und Vermittlung
Heinrich-Heine-Institut	städtisches Institut	Kulturgeschichtliches Spezialmuseum	Heine, Schumann, Rheinische Literatur



Museen / Ausstellungshäuser / Einrichtungen	Rechtsform / Trägerschaft	Gattung / Art	Frage 1: »Was macht Ihre Institution aus / welches sind Ihre Schwerpunkt / wichtigsten Aufgaben?«
Hetjens Museum - Deutsches Keramikmuseum	städtisches Institut	Kunstmuseum	800 Jahre Keramikgeschichte, Kulturelle Bildung theoretisch und praktisch, Keramikunst aller Kulturen Museumsshop, Buchhandlung, Geschichte und Zukunft der Tischkultur, Förderung/Stärkung der internationale Achsen Düsseldorfs / Künstler und Museen (China, Japan, Niederlande)
KIT - Kunst im Tunnel gGmbH	Kunsthalle gGmbH	Ausstellungshaus (ohne eigene Sammlung)	Jung, dynamisch, flexibel, Förderung junger Künstler, innovativ, Junge Kunst
Kunsthalle gGmbH	gGmbH /Gesellschaft r: Landeshauptstadt Düsseldorf, Kunstverein für die Rheinlande und Westfalen und Stadtparkasse Düsseldorf	Ausstellungshaus (ohne eigene Sammlung)	Experimentell, außergewöhnlich auch unbequem/provokativ
Kunstsammlung NRW (K20, K21, Schmela Haus)	privatrechtliche Stiftung	Kunstmuseum	-- Nicht anwesend --
Kunstverein für die Rheinlande und Westfalen	Verein	Ausstellungshaus (ohne eigene Sammlung)	-- Nicht anwesend --
Mahn- und Gedenkstätte	städtisches Institut	Historisches Museum	Museum, Bildungseinrichtung, und Forschung, Erinnerungskultur und Geschichtspolitik (1933-1945)
NRW-Forum Düsseldorf	gGmbH, städt. Beteiligungsgesellschaft	Ausstellungshaus	Internationales Kulturzentrum mit den Schwerpunkten zeitgenössischer Fotografie, Kunst, Design, Architektur, Pop- und Netzkultur
Restaurierungszentrum	städtisches Institut		Erhalt von städtischem Kulturgut, Erhaltung von Kunst- und Kulturgut
SchiffahrtMuseum	städtisches Institut	Historisches Museum	Stadt-Land-Fluss, jung, international Kulturelle Nutzung eines Denkmals, breites Besucherpublikum, Vielfalt durch kleine Institution
Stadtarchiv	städtisches Institut		-- Nicht anwesend --
Stadtmuseum	städtisches Institut	Historisches bzw. regionalgeschichtliches Museum	Stadtgeschichte, Landesgeschichte, Urbanitätsdiskurs, BürgerInnenmuseum, Partizipation, umfassendes Sammlungsprofil, Stadtmuseum für die Vermittlung der Stadtgeschichte

Museen / Ausstellungshäuser / Einrichtungen	Rechtsform / Trägerschaft	Gattung / Art	Frage 1: »Was macht Ihre Institution aus / welches sind Ihre Schwerpunkt / wichtigsten Aufgaben?«
Stiftung Museum Kunstpalast	privatrechtliche Stiftung, Public Private Partnership zwischen LH Düsseldorf & E.ON (E.ON zieht sich zukünftig zurück)	Kunstmuseum	Museum mit historischer Sammlung der Stadt Düsseldorf mit einer internationalen Sammlung mit fünf Bereichen und Ausstellungen: Düsseldorf/Rheinland, Thematische Ausstellungen, Alte Kunst, Monograph. Ausstellungen wichtiger Künstler
Stiftung Schloss und Park Benrath (Museum für Europäische Gartenkunst, Museum Corps de Logis und Museum für Naturkunde)	privatrechtliche Stiftung / städt. Beteiligungsgesellschaft	Mehrere Museen in einem Gebäude mit unterschiedlichen Sammlungsschwerpunkten	Historisches Schlossensemble mit drei Museen
Theatermuseum	städtisches Institut	Kunstmuseum	Zentrum für Darstellende Kunst, Theatergeschichte trifft auf aktuelles Livetheater

Tab.: Tabellarische Übersicht der Düsseldorfer Museen und Ausstellungshäuser und ihre Schwerpunkte und Aufgaben aus Sicht der anwesenden Vertreter .



Abb.: Frau Schirge und Herr Lohe lesen die von den Düsseldorfer Museen und Ausstellungshäuser formulierten Schwerpunkte und Aufgaben der Einrichtungen (Foto © Jürgen M. Wogirz).

## 2.2 Frage 2: »Welche Erwartungen haben Sie an den KEK-Prozess und an den Workshop im Speziellen?«

Die Erwartungen, Fragestellungen und Themenvorschläge der Teilnehmer wurden zunächst schlagwortartig gesammelt und teilweise durch neue Wortmeldungen noch ergänzt und spezifiziert und im Anschluss durch Herrn Dr. Föhl nochmals zusammengefasst und in einen Kontext zueinander gestellt.

Folgende Erwartungen, zu diskutierenden Themen und Fragestellungen wurden formuliert: Kooperation / Kooperativ (insgesamt zehn Erwähnungen) // Verbesserung Dialog / Kennenlernen / Gemeinsame Museumskultur, Politik, Haltung // Gemeinsame Strategie // Sichtbarkeit (der Vielfalt), lokal und international // Ab wann ist eine Struktur verkrustet? // Parameter für Erfolg? // »Kulturachse« diskutieren / gemeinsames Marketing // Pro und Contra Generaldirektion // Potenziale bündeln // Intensivere Zusammenarbeit / Sichtbarkeit // Praktische Kooperation // Partikularinteressen und / versus Kooperation // Interessen klären // Respektvoller Umgang // Visionäre Funken / Vision 2050 / Wandel // Internationalisierung / Transkulturalität // Kulturinteressierter Bürger // Teilhabe / Öffnung // Bedeutung.

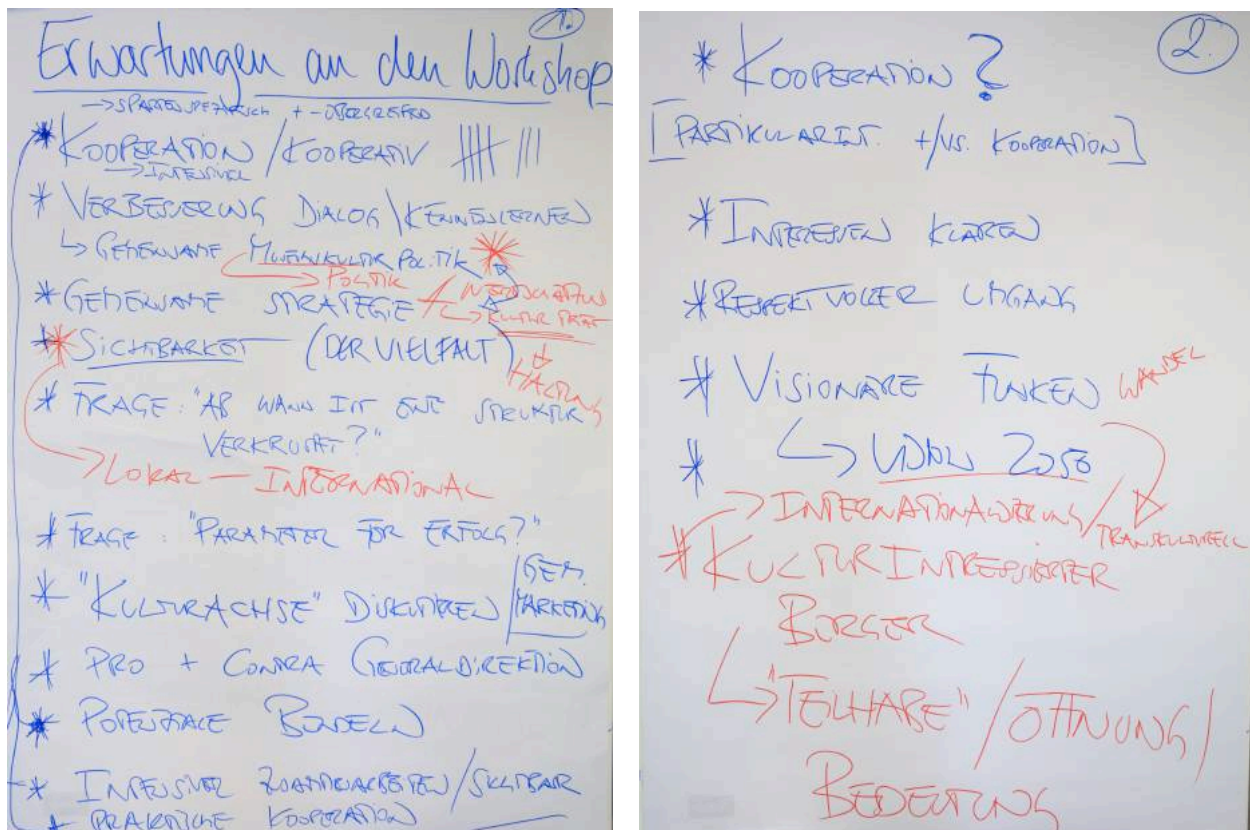


Abb.: Erwartungen an den Workshop (Foto © Jürgen M. Wogirz).

Als wichtigste Themenbereiche bzw. zentrale Schlagwörter identifizierten die Teilnehmer

- »Vision / Ziele«,
- »Marketing«,
- »Sichtbarkeit (und Zielgruppen)«,
- »Gemeinsame Stimme«,
- »Kulturpolitik«,
- »Öffentlichkeit«,
- »Strukturen«,
- »Öffnung«,
- »Internationalisierung«,
- »Transkulturalität« und
- »Stadtprofil: Kunst und Kultur«.

Die (weiteren) gesammelten Stichpunkte ließen sich am besten den Themen

- »Sichtbarkeit«,
- »Gemeinsame Stimme« und
- »Strukturen«

zuordnen, sodass diese als Themenfelder für die drei Tische des World-Cafés gewählt wurden.

### **Strukturen**

Das Thema Strukturen und hier insbesondere die Kooperation war durch den Workshop-Titel »Kooperative Entwicklung der Museumslandschaft der Landeshauptstadt Düsseldorf« bereits eingeführt worden, da der Wunsch nach besserer Abstimmung und strategischen Kooperationen eines der zentralen Ergebnisse der Experteninterviews und zahlreicher weiterer Gespräche mit den Akteuren aus Düsseldorf war. Einige Teilnehmer merkten kritisch an, dass das Thema nicht das Einzige sein sollte und ggfs. auch kein Lösungsmodell für die aktuellen Herausforderungen der Kulturlandschaft der Stadt sei – Herr Dr. Föhl betonte zu Beginn des Workshops zudem, dass es keinen »Kooperationszwang« geben dürfe.

Viele Teilnehmer wiederholten den Wunsch nach Kooperation jedoch im Workshop und nannten hiermit in Verbindung stehende Themengebiete wie Dialog, gegenseitiges Kennenlernen, Handeln nach Partikularinteressen als Gegensatz zur Kooperation und den Wunsch, praktischer und konkreter Zusammenarbeit – letztendlich auf allen sinnvollen Handlungsebene musealer Arbeit. Außerdem wurden die oben genannten vorhandenen Konzeptionen für die Kulturentwicklung angesprochen und hier hinsichtlich struktureller Überlegungen vor allem das in der Stadt kursierende Konzept einer Generaldirektion in Frage bzw. zur Diskussion gestellt.

### **Sichtbarkeit**

Zum Thema Sichtbarkeit wurden Themen im Bereich des Marketings, der Strategie und der Vision genannt. So stand insbesondere die Frage im Raum, wie die Vielfalt der Kulturangebote sichtbar gemacht werden könnte ohne diese zu vereinheitlichen, auch über eine »Kulturachse« und sowie die Frage nach den Zielgruppen und der Teilhabe der Bürger sollte diskutiert werden. Verschiedene Akteure betonten das Ziel, neben der lokalen Sichtbarkeit auch eine überregionale und internationale Sichtbarkeit zu erreichen bzw. diese auszubauen. Viele Punkte implizierten den Ruf nach einem gemeinsamen Marketing, auch, um die Bedeutung von Kunst und Kultur in der Stadt – als auch ihrer Selbst- bzw. Außendarstellung – zu erhöhen.

### **Gemeinsame Stimme**

Der Wunsch nach einer Verbesserung des Dialogs, einer gemeinsamen Museumkultur und insbesondere einer gemeinsamen sowie starken Stimme gegenüber der Kulturpolitik und anderen Interessensgruppen der Stadt wurden unter der Überschrift »Gemeinsame Stimme« formuliert. Auch der Wunsch, Interessen zu klären und einen respektvollen Umgang miteinander zu finden oder zu pflegen, wurde geäußert.

### 3 Ergebnisse World-Café

Nach einer kurzen Kaffee- und Umbaupause verteilten sich die Teilnehmer an drei Tische um rotierend jeweils eines der Themengebiete zu konkretisieren und zu vertiefen. An jedem Tisch fand sich zu Beginn der Arbeit ein »Gastgeber«, der den Tisch über die gesamte Arbeitsphase hinweg betreute und die Gruppen bei der Diskussion und Dokumentation der Ergebnisse unterstützte.

#### 3.1 Strukturen



Abb.: World Café: Gruppenarbeit zum Thema »Strukturen« (Foto © Jürgen M. Wogirz).

#### Die wichtigsten Ergebnisse

Die Teilnehmer stellten sich zunächst die Frage, wie die Aufgaben und Arbeitsverteilung in den bestehenden Strukturen aussehe und formulierten den Wunsch, mehr über die konkrete Aufgabenverteilung bzw. die Zuständigkeiten der unterschiedlichen Stellen, wie z.B. Kulturamt und Kulturdezernat, zu erfahren. Außerdem wünschten sich die Akteure eine stärkere Interessenvertretung und mehr Gestaltungsmöglichkeiten u.a. im Kulturausschuss sowie eine bessere Fürsprache von Seiten der Stadtspitze für das Kulturangebot der Stadt. Es wurde der Vorschlag gemacht, dass beispielweise der Bürgermeister auf Auslandsreisen auch die Kultur der Stadt bewerben könnte. Konkret wurde von den städtischen Einrichtungen ein Bedarf an intensiverer Begleitung durch und mehr Möglichkeiten direkter Absprachen mit dem Kulturdezernat formuliert.

Langfristige Planbarkeit und mehr Autonomie waren ebenfalls ein wichtiges Thema. Dahinter verbog sich insbesondere der Wunsch größerer personeller und finanzieller Autonomie, um z.B. Mittel mit ins nächste Jahr nehmen zu können – z. B. um größere Projekte zu realisieren.



Abb.: World Café: Wichtigste Ergebnisse der Gruppenarbeiten zum Thema »Strukturen« (Foto © Jürgen M. Wogirz).

Hinsichtlich der angedachten Generaldirektion überwogen die Zweifel. Insbesondere bestehe laut der Teilnehmer die Gefahr, dass die Vielfalt eingeschränkt wird da die Institute sehr spezialisiert sind und es schwierig sein wird, jemanden zu finden, der ausreichend qualifiziert ist die Institutionen zu vertreten. Positiv bewerteten die Akteure, dass die Generaldirektion eine Vision mitbringen und sich stärker thematisch fokussieren würde, was einen intensiven Austausch anregen, wenngleich eine Zentralisierung andererseits auch einen Stillstand verursachen könnte. Ein weiterer Pluspunkt war die bessere Möglichkeit unter einer Generaldirektion, Budget für Großprojekte anzusparen. Ein wirtschaftlicher Druck (z.B. Besucherzahlen) sollten

aber nicht zum Maßstab der Erfolgsmessung werden. Zusammenfassend lässt sich zu dieser Diskussion festhalten, dass eine Generaldirektion ggf. am Ende eines Weges neuer Kooperationsformen stehen könnte, diese dann aber langfristig entwickelt und von den Museen mitgetragen werden müsste.

---

## Weitere Themen (Stichpunktsammlung)

### ***Kulturpolitische Strukturen***

- Klarere Abgrenzung zwischen Aufgaben der Strukturen innerhalb der Häuser/Verwaltung/Wissenschaft
- Klärung bestehender Strukturen im Kulturamt/Kulturdezernat (Transparenz)
- Klare Aufgabentrennung?
- SprecherInnengruppe muss nicht Leitung sein → politische Wirksamkeit im Kulturausschuss
- Klärung: Welchen Stellenwert hat die Kultur in der Stadt bzw. bei den Politikern?
- Begleitung der kulturellen Ziele durch das Dezernat
- Kulturausschuss offener gestalten und für Mitarbeiter der Kultureinrichtungen öffnen.

### ***Ressourcen***

- Vertretungspools/Austausch untereinander / nicht zentral
- Größere Verantwortung über Ressourcen ohne zentrale Steuerung
- Mehrjährige Planbarkeit/Übertragung von Mitteln ins nächste Jahr
- Übertragbarkeit von Fördergeldern → Mehrjährige Planung → Personalautonomie /Etatabhängig → Autonomie
- Budget und Personalhoheit bei den Häusern.

### ***Service, intern und extern***

- In den Raum gestellt wurde auch noch die Frage, ob ein zentrales Fundraising eine sinnvolle Gemeinschaftsaufgabe ist. Ziel wäre nicht die Finanzierung einzelner Projekte sondern ganzer Formate und somit verschiedener Angebote (Beispiel: das Unternehmen XY fördert die Kunstvermittlung in Düsseldorf). Gleichfalls würde diese eine koordinierte Ansprache der Unternehmen ermöglichen.
- Vertretungspool für personellen oder technischen Austausch und gegenseitiges Aushelfen
- Inhaltlicher und gemeinsamer Besucherservice
- Möglichkeit Ausschreibungen bei Dienstleistungen zu umgehen
- Möglichkeit, Ziele/Ideen/Pläne mit Kulturdezernat zeitnah zu klären/diskutieren.



### **Sichtbarkeitsstrukturen**

- Vielfalt vermarkten
- Internetauftritt der Häuser autonomer / individueller Auftritt der städtischen Institute
- Gemeinsame Marketingtools in Austausch mit den Häusern
- Stärkere Interessensvertretung, z.B. über einen Kulturbeirat Lobbyarbeit stärken.

## **3.2 Sichtbarkeit**



*Abb.: World Café: Gruppenarbeit zum Thema »Sichtbarkeit« (Foto © Jürgen M. Wogirz).*

Die Akteure stellten zunächst die Frage, für wen die Kultur sichtbar sein wolle, für die sog. fünf bis zehn Prozent der Kulturraffinen oder auch für die restlichen 90 Prozent der Gesellschaft.<sup>6</sup> Konsens war, dass

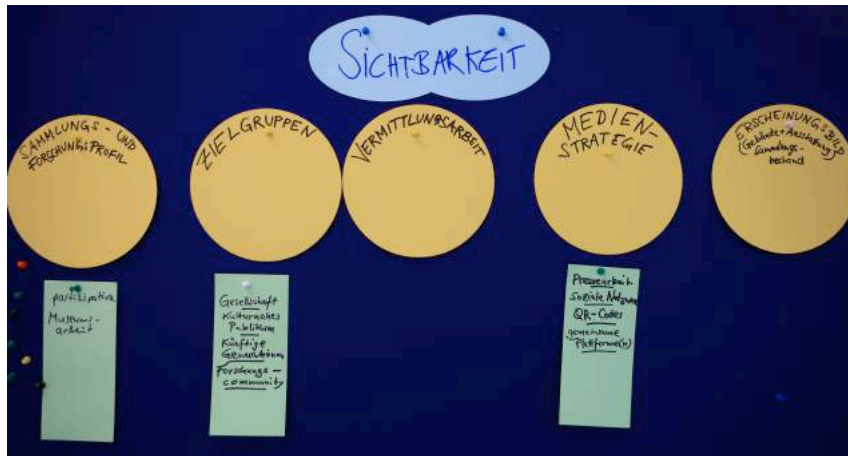


Abb.: World Café: Wichtigste Ergebnisse der Gruppenarbeiten zum Thema »Sichtbarkeit« (Foto © Jürgen M. Wogirz).

die Kulturakteure sich auch auf die zukünftige(n) Generation(n) konzentrieren wollten, was natürlich mit der Richtigkeit verbunden sei, dass diese Zielgruppen nochgehend unbekannt sind. Diese Unsicherheit würde aber vor allem auch Möglichkeiten des Spiels mit den Inhalten – also beispielsweise neue Vermittlungsformate – bieten.

Als eine weitere wichtige Zielgruppe seien zukünftig auch die Forschungseinrichtungen anzusprechen.

Die zweite Frage betraf das »Wie« – also wie diese Zielgruppen zu erreichen seien. Hierzu bräuchte es Medienstrategien und strategische Pressearbeit. Vieles würde schon professionell umgesetzt, an vielen Stellen mangle es aber, vor allem aufgrund zu geringer Marketingetats und z. T. keinem Know-how im Feld der sozialen Medien, an einer strategischen Vorgehensweise. Die Gruppe sammelte auch einige konkrete Ideen wie die wechselseitige Bewerbung der einzelnen Einrichtungen durch QR-Codes, die vor allem Kulturtouristen als Hilfestellungen dienen könnte. Eine gemeinsame Onlineplattform wurde als Möglichkeit, gemeinsam die Vielfalt sichtbar zu machen, vorgeschlagen. Ziel aller gemeinsamen Maßnahmen müsste sein, die zahlreichen unterschiedlichen Angebote – ggf. unter einem Dach bzw. verschiedenen Dächern – zu bewerben und ohne alles zu vereinheitlichen.

## Weitere Themen (Stichpunktsammlung)

### Ziele

- Mehr Ressourcen für Kooperation bereitstellen / ausgeben
- Forschungsarbeit betreiben (Zielgruppen, Vermittlung, Angebote, Marketing)
- Museum der Zukunft denken/in den Blick nehmen: Begegnungsort, neue Präsentations- und Nutzungsformen, Bürgerforschung, gemeinsames Dokumentations- und Sammlungsprofil

<sup>6</sup> Selbstredend stellen sich die Zahlen differenzierter dar. Vgl. Glogner-Pilz/Föhl 2016.

- 
- Gemeinsame (virtuelle) Ausstellungsstrategie
  - Kulturelle Daseinsvorsorge für die *Nachgeborenen* (also zukünftige/kulturferne Generationen und Zielgruppen)
  - Sanierungsstau beheben (vor allem äußeres Erscheinungsbild der Häuser)
  - Ein Thema für alle Museen finden / Dachthemen / Leitbild
  - Verbesserung des Erscheinungsbildes / Darstellung der Einrichtungen in adäquatem (zeit- und zielgruppengemäßigem) Design
  - Partizipative Gestaltung der Museumsarbeit (Sammlungs- und Forschungsarbeit)
  - Sichtbarkeit der Museen im Straßenbild der Stadt, Wegeleitsystem
  - Gemeinsame Werte der Kulturarbeit schaffen.

### **Partnerschaften**

- DMT, Messe, Hotels, Flughafen...
- Zukunftsforscher finden und einbinden, Literatursuche
- Kooperation mit Organisationen, die mit den gewünschten Zielgruppen zusammenarbeiten.

### **Umsetzungsideen**

- Ergebnisoffene Diskussion der Veränderung
- Gemeinsame Plattform(en)
- Starke gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit
- Attraktive Vermittlungsformen entwickeln, digitale Vermittlung, Formen wie z.B. *Meet and Talk*
- Soziale Netzwerke mit guten, glaubwürdigen Inhalten bespielen
- Runder Tisch als *thinktank* etablieren
- QR-Codes oder ähnliche Anwendungen zum Verweis auf andere Einrichtungen
- Professionelles Bild- und Videomaterial (Trailer, Fotos) u.a. für gemeinsamen Verteiler und sonstige Presse- und Marketingarbeit
- Blogger-Relations.

### 3.3 Gemeinsame Stimme



Abb.: World Café: Gruppenarbeit zum Thema »Gemeinsame Stimme« (Foto © Jürgen M. Wogirz).

Unter dem Ausgangsmotto »Gemeinsam sind wir Stark in der Vielfalt« diskutierte die Gruppe ein sehr breites Spektrum an unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen des Themas. Der Definition des Mottos schloss sich die Frage an, wie die Sichtbarkeit bzw. insbesondere die Interessenvertretung dieser Vielfalt, also der zahlreichen unterschiedlichen Kultureinrichtungen, gewährleistet werden könnte. Hierzu wurde als zentrale Möglichkeit ein Kulturbeirat<sup>7</sup> diskutiert, der die Dezernenten unterstützen und beraten aber auch, parallel zur Zusammenarbeit mit dem Kulturausschuss, direkt an die Politikspitze kommunizieren, d.h. auch auf höherer Ebene Lobbyarbeit betreiben sollte.

---

7 Vgl. zu möglichen Formen und Zielstellungen von Kulturbeiräten Föhl/Künzel 2014. Download unter: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturbeiraete-als-instrument-konzeptbasierter-und-beteiligungsorientierter-kulturpolitik-formen-potenziale-und-herausforderungen/foehl\\_kuenzel\\_kulturbeiraete\\_handbuch\\_kulturmanagement.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturbeiraete-als-instrument-konzeptbasierter-und-beteiligungsorientierter-kulturpolitik-formen-potenziale-und-herausforderungen/foehl_kuenzel_kulturbeiraete_handbuch_kulturmanagement.pdf)

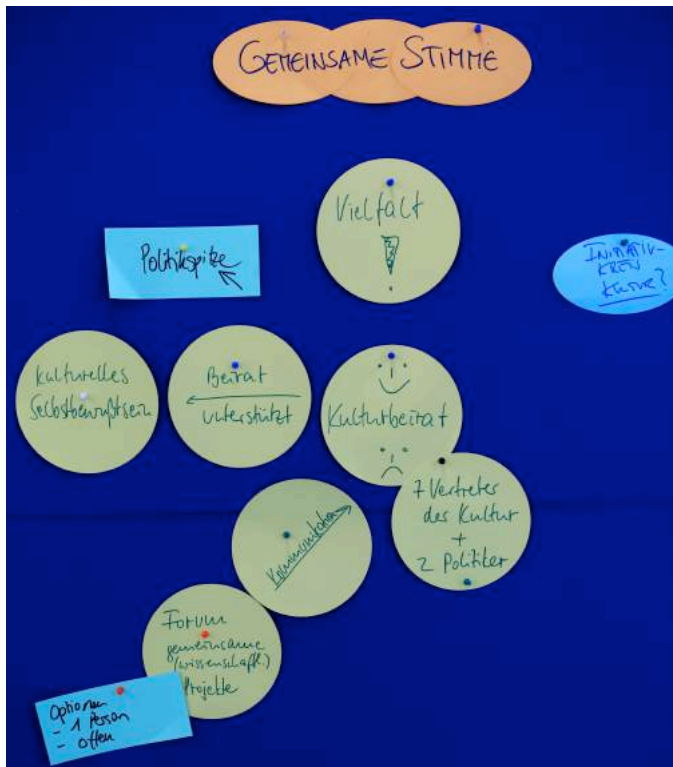


Abb.: World Café: Wichtigste Ergebnisse der Gruppenarbeiten zum Thema »Gemeinsame Stimme«  
(Foto © Jürgen M. Wogirz).

Der Beirat könnte sich, so der Vorschlag der Teilnehmer, aus sieben Vertretern der Kultur sowie zwei Politikern zusammensetzen um die Interessen der Kultur im Kulturausschuss zu vertreten. Zur Frage, wie der Beirat *gefüttert* werden könnte, d.h. wie die gemeinsame Stimme zustande käme die der Beirat vertreten sollte, wurde lange diskutiert und schließlich der Vorschlag gemacht, dass es ein Forum geben solle. Dieses Forum bestünde aus einer Person pro Institution und würde Themen diskutieren, die alle Akteure betreffen. Eine andere Möglichkeit wäre, das Forum offener zu gestalten und weiteren Akteuren die Möglichkeit zu geben, sich im Forum einzubringen. Die Ergebnisse würden dann an den Kulturbeirat übermittelt, damit dieser die Themen

einbringe. Auch die Eigenständigkeit des Kulturbeirats wurde diskutiert, insbesondere hinsichtlich der Frage, ob er auch selbst Themen einbringen und / oder Zuarbeiten an das Forum leisten solle. Der Beirat sollte die Kulturakteure dabei unterstützen, ihr kulturelles Selbstverständnis zu leben und zu stärken und so die gemeinsame Stimme auch nach außen sichtbar und in der Stadt spürbar zu machen.

### Weitere Themen (Stichpunktsammlung)

- Einwerben von Fördermitteln (Absprache mit Büro 01)
- Kulturelles Bewusstsein → »Verlebendigung« des Leitbildes
- Solidarität wichtiger als gemeinsame Stimme
- Prüfen: Welche Instrumente sind schon da?
- Essentiell: richtige Themenfindung. Beispiel für ein mögliches gemeinsames Thema/Kooperationsprojekt: Geschichte der Tischkultur: regional, national und international ausgerichtet
- Erwartung an (bestehende) Kooperationen: Kollegen besser kennenlernen.

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

### 4.1 Zusammenfassung

Im Rahmen des Workshops konnten mithilfe des World-Cafés Themenschwerpunkte gesetzt und erste Handlungsbedarfe abgeleitet werden. Unter Einbeziehung der bisherigen Analysen ergeben sich vor allem die im Folgenden dargestellten Handlungsfelder sowie spezifische Themen-/Maßnahmenfelder, an deren Konkretion in den folgenden Prozessschritten weiterzuarbeiten ist.

Die wichtigsten Ziele und ersten Maßnahmenvorschläge der Akteure zur Erreichung der Ziele sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt. Selbstverständlich bildet die Tabelle nur eine unvollständige Momentaufnahme aus den Workshopergebnissen, kann aber wichtige Hinweise auf zentrale Handlungsfelder zur Entwicklung der Düsseldorfer Museumslandschaft geben.

Thema	Ziele	Maßnahmen
<b>Strukturen</b>	Wissen über bestehende Strukturen und Zuständigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung/Sichtbarmachung von Strukturen und Zuständigkeiten</li> <li>• Abgrenzung/klarere Aufgabenverteilung</li> </ul>
	Interessenvertretung der Museen und Ausstellungshäuser in Stadt- und Kulturpolitik sowie nach außen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensiverer Austausch mit Kulturreisenden</li> <li>• Bewerbung der Kulturangebote durch den Bürgermeister auf Auslandsreisen</li> <li>• Kulturausschuss öffnen</li> </ul>
	Personelle und finanzielle Autonomie zur freieren Durchführung von Projekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderung Förderbedingungen zur Mitnahme von Mitteln ins Folgejahr</li> </ul>
	Vorteile einer Generaldirektion (ggfs. auf anderem Wege) auch ohne Umsetzung nutzbar machen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget für Großprojekte /Fundraising für Sparten</li> <li>• Gemeinsame Vision</li> <li>• Intensiver Austausch</li> <li>• Mehrjährige Planbarkeit</li> <li>• Gemeinsamer Besucherservice</li> </ul>
	Sichtbarmachung der Vielfalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Marketingtools</li> <li>• Vielfalt unter einem Dach sichtbar machen</li> </ul>
<b>Sichtbarkeit</b>	Aktuelle und künftige Zielgruppe(n) definieren und kennen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Abstimmung über Zielgruppen</li> <li>• Zusammenarbeit mit Experten und Forschungseinrichtungen, ggf. Besucherforschung</li> <li>• Museum der Zukunft denken/in den Blick nehmen</li> <li>• Kulturelle Daseinsvorsorge für die Nachgeborenen</li> </ul>
	Zeit und zielgruppenadäquate Angebote konzipieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Marketing- und Vermittlungsstrategie</li> <li>• Sichtbarmachung der Angebote im Stadtbild</li> <li>• Wechselseitige Bewerbung</li> <li>• Sanierungsstau beheben (äußeres Erscheinungsbild der Häuser)</li> <li>• Dachmarke / Leitbild / gemeinsame Themen definieren</li> <li>• Partizipative Gestaltung der Museumsarbeit</li> <li>• Operative Presse- und Marketingarbeit professionalisieren (Bildmaterial, Social Media, Blogger-Relations, Gemeinsame Plattform(en)...) )</li> </ul>

Thema	Ziele	Maßnahmen
	Kooperationen auch finanziell einen wichtigeren Platz einräumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Budget für Kooperationsprojekte / Förderung von Kooperationen durch Koordinationsangebote</li> <li>• Kooperation mit Organisationen, die mit den gewünschten Zielgruppen zusammenarbeiten</li> </ul>
<b>Gemeinsame Stimme</b>	»Gemeinsam sind wir Stark in der Vielfalt«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturbeirat einrichten → Kultureinrichtungen und ggf. Öffentlichkeit über ein »Forum« eine Plattform zur Findung einer gemeinsamen Stimme bieten, Lobbyarbeit betreiben</li> </ul>
	Kulturellen Bewusstsein in der Stadt stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulierung und Umsetzung eines Leitbildes</li> <li>• Gemeinsame Themen finden</li> </ul>
	Respektvoller Umgang miteinander	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidarität ist noch wichtiger als Kooperation</li> </ul>

Tab.: Zusammenfassung der Workshopergebnisse.

## 4.2 Ausblick

Die Ergebnisse wurden gesammelt, ausgewertet und zugespitzt und im vorliegenden Protokoll verschriftlicht, das auf der Projekthomepage ([www.kep-duesseldorf.de](http://www.kep-duesseldorf.de)) veröffentlicht wird. Die Akteure wurden eingeladen, sich auch parallel zu den offiziellen Workshops nochmals zusammen zu finden und die Themen weiter auszuarbeiten.

Am 6. September findet ein zweiter großer Workshop statt, der voraussichtlich im BarCamp-Format durchgeführt wird, um weitere Themen bearbeiten zu können, die neu hinzugekommen sind und Themen zu vertiefen, die bereits diskutiert wurden. Hier würde es auch die Möglichkeit geben, Experten zu besonders nachgefragten Themen einzuladen, die die Diskussion mit Erfahrungen und Wissen unterstützen und vorantreiben können. Herr Dr. Föhl nannte als Beispiel ausführliche Untersuchungen und Konzepte zum Thema Kulturbereit, die im Rahmen einer anderen städtischen Kulturentwicklungsplanung bereits erarbeitet wurden und die Überlegen für die Stadt Düsseldorf so bereichern und unterstützen könnten. Gleiches gilt für die weiteren Überlegungen zur Entwicklung der Düsseldorfer Museumslandschaft. Diese sind spätestens im Rahmen des 2. großen Workshops am 6. September 2016 fortzuführen.

Zum Abschluss des Workshops bedankte sich Herr Lohe bei den Teilnehmer für ihre gute Kulturarbeit und ihre konstruktive Mitarbeit im Workshop und was ihn besonders betrübe sei die Tendenz in Düsseldorf, vieles zu zerreden statt stolz mit den Angeboten zu arbeiten und aktiv in die Umsetzung von Ideen zu gehen. Die Moderatoren und Herr Lohe bedankten sich bei den Teilnehmern und luden Sie ein, sich weiter aktiv am Prozess und den Diskussionen in der Stadt zu beteiligen.

# Quellenverzeichnis

## Literatur

Föhl, Patrick S.; Künzel, Alexandra (2014): Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen, in: Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O.: Raabe, 2006ff., Kap. B 1.12.

Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hg.) (2016): Das Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde, Wiesbaden: SpringerVS.

## Dokumente aus dem KEP-Prozess

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016a): Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Auswertung offener Interviews. Autoren: Patrick S. Föhl und Alexandra Künzel. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016b): Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Auswertung Experteninterviews. Autoren: Patrick S. Föhl und Alexandra Künzel. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.