



Landeshauptstadt  
Düsseldorf

# Abschlussbericht zur Kulturentwicklungs- planung: Ergebnisse und Maßnahmen



Abschlussbericht zur  
Kulturentwicklungs-  
planung:  
Ergebnisse und  
Maßnahmen

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |   |            |
|--|-----------|---|------------|
| <b>Vorwort des Kulturdezernenten</b>   | <b>04</b> |   |            |
| <b>Vorwort der Autoren</b>   | <b>06</b> |   |            |
| <b>Ablauf des Kulturentwicklungsprozesses</b>  | <b>08</b> |   |            |
| <b>01 Einleitung</b>   | <b>11</b> |   |            |
| 1.1 Kulturpolitische Auftragsbeschreibung und Zielstellung   | 12        |   |            |
| 1.2 Konzeptionelle Umsetzung und Methodik  | 16        |   |            |
| 1.3 Struktur und Zielstellung des Berichts   | 25        |   |            |
| <b>02 Analyse der Ausgangssituation</b>  | <b>27</b> |   |            |
| 2.1 Ableitung der Analysefelder  | 28        |   |            |
| 2.1.1 Analysefeld 1 – Kulturpolitik  | 29        |   |            |
| 2.1.2 Analysefeld 2 – Kulturverwaltung und Kulturförderung   | 32        |   |            |
| 2.1.3 Analysefeld 3 – Kulturelle Infrastruktur und Konzepte  | 35        |   |            |
| 2.1.4 Analysefeld 4 – Zusammenarbeit   | 40        |   |            |
| 2.1.5 Analysefeld 5 – Kulturelle Teilhabe und Kulturkommunikation  | 42        |   |            |
| 2.2 Zusammenfassende Analyse und Ableitung zentraler Handlungsfelder   | 47        |   |            |
| <b>03 Handlungsfelder und Maßnahmen für eine zeitgemäße Kulturentwicklung</b>  | <b>51</b> |   |            |
| 3.1 Kulturpolitisches Leitbild und kulturpolitische Leitlinien für die Kunst- und Kulturstadt Düsseldorf                                   | 52        |   |            |
| 3.2 Die Handlungsfelder in der Übersicht   | 53        |   |            |
| 3.3 Handlungsfeld 1:<br>»Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturförderung – Grundlagen für eine nachhaltige Kulturentwicklung schaffen« | 54        |   |            |
|  |           | 3.4 Handlungsfeld 2:<br>»Kulturelle Infrastruktur und Konzepte – Kunst und Kulturarbeit in Düsseldorf dauerhaft stärken und modellhafte Ansätze ermöglichen«                | 60         |
|  |           | 3.5 Handlungsfeld 3:<br>»Kulturelle Teilhabe und Kulturkommunikation – Transkulturelle Öffnung, Vermittlung und Sichtbarkeit durch Vernetzung und Ermächtigung ermöglichen« | 66         |
|  |           | 3.6 Exkurs: Handlungsfeldübergreifender Maßnahmenvorschlag  | 74         |
|  |           | <b>04 Wie geht es weiter? – »Startmaßnahmen« zur Einleitung der Umsetzungsphase des Kulturentwicklungsplans</b>   | <b>77</b>  |
|  |           | <b>05 Anhang und Verzeichnisse</b>  | <b>81</b>  |
|  |           | Übersicht Ziel- und Maßnahmenkatalog, Mitwirkende und Empfehlungen zur Priorisierung nach Handlungsfeld   | 82         |
|  |           | Anmerkungen   | 100        |
|  |           | Quellenverzeichnis  | 105        |
|  |           | Abbildungsverzeichnis   | 108        |
|  |           | Tabellenverzeichnis   | 109        |
|  |           | <b>Impressum</b>  | <b>110</b> |



Hans-Georg Lohe  
Kulturdezernent

## Vorwort des Kultur- dezernenten

Düsseldorf als national und international beachtete Kunst- und Kulturstadt stärker sichtbar zu machen, ist eine der Handlungsempfehlungen des im vergangenen Jahr mit vielen Akteurinnen und Akteuren erarbeiteten Kulturentwicklungsplans für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Ziel ist es, dass sich Düsseldorf auch in Zukunft über die Grenzen hinaus als Kunststadt positioniert und seine Strahlkraft entfaltet.

Kunststadt und Stadt der Künstler – mit diesen Attributen schmückt sich Düsseldorf zu Recht – sie gehören zur Identität unserer Stadt. Bedeutende Kulturinstitute prägen das kulturelle Selbstverständnis Düsseldorfs und werden auch in Zukunft entscheidend für das kulturelle Profil unserer Stadt sein. Im Wettbewerb der Städte bedürfen sie einer angemessenen Förderung, um ihrer kulturellen Position weiterhin national und international Beachtung zu verschaffen. Es ist in erster Linie Aufgabe der Stadt, die hierfür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Aber auch engagierte Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen sind aufgefordert, für ihre lebenswerte Stadt einzutreten. Ausgaben für die Kultur sind keine Subventionen, sondern Investitionen in Gegenwart und Zukunft unserer Gesellschaft. Investitionen in die Kultur sind Investitionen in die Zukunft unserer Stadt.

Kunst und Kultur berühren alle gesellschaftlichen Bereiche, sie schaffen Identifikation und sind sinnstiftend. Der Wert, den Kunst und Kultur sowohl für jeden Einzelnen als auch für die Gesellschaft haben, kann daher kaum überschätzt werden – er ist für unser Leben essenziell. Kunst ist frei und keinem Zweck verpflichtet. Diese Freiheit ist ihr größtes Kapital. Das soll auch in Zukunft so bleiben.

Um Potenziale für die Weiterentwicklung der Kultur in Düsseldorf aufzuzeigen, hat der Rat der Landeshauptstadt Düsseldorf im Dezember 2014 der Verwaltung den Auftrag erteilt, eine externe Agentur zu beauftragen, mit ihr gemeinsam für die Weiterentwicklung der Kulturstadt Düsseldorf einen Kulturentwicklungsplan unter einer breit angelegten öffentlichen Beteiligung zu erstellen und Handlungsempfehlungen vorzulegen. Mit dem vorliegenden Abschlussbericht der Kulturpolitischen Gesellschaft unter Federführung von Herrn Dr. Föhl ist dieser Prozess nunmehr abgeschlossen. An dieser Stelle danke ich Herrn Dr. Föhl und seinem Team für die gute Zusammenarbeit. Mein Dank gilt insbesondere auch den vielen Akteurinnen und Akteuren aus Kunst, Kultur, Politik und Verwaltung, die sich mit vielen Ideen und Engagement in den Prozess eingebracht haben.

Der auf breite Partizipation angelegte Kulturentwicklungsplan zeigt Perspektiven und Leitlinien für die zukünftige Entwicklung der Kultur in Düsseldorf auf. Sein Ausgangspunkt ist daher nicht die Betrachtung einzelner Institute, vielmehr fokussiert er übergeordnete Querschnittsthemen, die für alle Kultureinrichtungen und -akteure relevant sind. Sie werden im Kulturentwicklungsplan als Handlungsfelder definiert. In diesem Punkt unterscheidet sich die Systematik des Düsseldorfer Kulturentwicklungsplans von früheren Kulturentwicklungsplänen anderer Städte.

Vor dem Hintergrund tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen, die fast alle Lebensbereiche betreffen, stellen sich Fragen nach dem Wert und der Relevanz von Kunst und Kultur heute mit neuer Dringlichkeit. Was bedeutet das für eine Stadt in ihrer Verantwortung für das kulturelle Leben vor Ort? Es war Aufgabe des Kulturentwicklungsplans, hierauf Antworten zu finden.

Es ist unser Ziel, den Bürgerinnen und Bürgern Düsseldorfs, aber auch all jenen, die die Stadt besuchen, weiterhin ein attraktives, vielfältiges, lebendiges und bereicherndes Kulturangebot zu unterbreiten, künstlerisches und kreatives Arbeiten in unserer Stadt zu ermöglichen und Freiräume zu schaffen. Es geht aber auch darum, den Wert und Nutzen von Kunst und Kultur in die Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse zu integrieren und so gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dieser Aspekt sucht nach ganzheitlichen und übergeordneten Ansätzen, nach denen sich das kulturelle Leben in unserer Stadt ausrichten kann.

Düsseldorf ist eine wachsende Stadt – eine Stadt, die in die Zukunft orientiert ist. Das soll und muss auch für die Kultur in unserer Stadt gelten. Für die Fortentwicklung und für die Teilhabe an der sich dynamisch entwickelnden Wissens- und Informationsgesellschaft ist eine lebendige und vielfältige Kulturszene Impulsgeberin. Der Kulturentwicklungsplan möchte die Kunst- und Kulturstadt Düsseldorf in diesem Sinne dezidiert stärken. Mit den jetzt vorliegenden Handlungsempfehlungen wurde ein Zwischenergebnis erzielt, das in den nächsten Jahren wie ein »Steinbruch« genutzt werden kann. Der Anfang wurde gemacht, aber das Wesentliche liegt noch vor uns, nämlich die formulierten Maßnahmen Schritt für Schritt gemeinsam zu bewerten, zu priorisieren und umzusetzen.

Hans-Georg Lohe  
Kulturdezernent



Dr. Patrick S. Föhl



Alexandra Künzel

## Vorwort der Autoren

Die Gesellschaft befindet sich in einem elementaren Umbruch. Dadurch rücken Kunst und Kultur hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Funktionen in besonderem Maße in den Mittelpunkt. Zugleich zeichnet sich Düsseldorf, die Stadt der Kunst und Kunstschaffenden, als progressiver Kristallisationspunkt einer freiheitlichen Kunst- und Kulturentwicklung aus. Das muss kein Widerspruch sein, beide Perspektiven können sich befruchten oder gegenseitig stärken. Das scheint umso notwendiger, da der gesellschaftliche Wandel selbst neue Anforderungen an die Vermittlung, die Teilhabe und mitunter auch die Produktion von Kunst und Kultur stellt.

Die Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf ist als Ansatz zu verstehen, einen konstruktiven sowie – wo

nötig und sinnvoll – kooperativen Umgang mit den benannten Transformationsprozessen zu finden. Deswegen steht die Fokussierung von Querschnittsthemen im Mittelpunkt, um Kooperationen im kulturellen Feld zu stärken und neue Partnerschaften mit Akteuren in angrenzenden Bereichen, wie der Bildung oder dem Tourismus, zu unterstützen. Gleichfalls wurden die Kunst und Kultur ermöglichenden Bereiche, also zum Beispiel das Kulturredressamt oder Kulturförderverfahren, vertiefend betrachtet, um hier zeitgemäße Ansätze auf den Weg zu bringen. Darüber hinaus hatte die Kulturplanung, die als kulturpolitische Planung und nicht als Planung von Kunst und Kultur im engeren Sinne zu verstehen ist, zum Ziel, destruktive Gräben zu überwinden, wie sie sich etwa in der unzeitgemäßen Polarisierung zwischen

einer sogenannten Freien Szene und den Einrichtungen der sogenannten Hochkultur zeigen und so überholte Kategorisierungen abzubauen.

Der vorliegende Abschlussbericht, als Ergebnis eines breit angelegten Analyse- und Partizipationsprozesses, bekennt sich klar zu den vorhandenen kulturellen Akteuren und Infrastrukturen. Sie bilden das Fundament und die Triebfedern für die notwendigen nach innen sowie nach außen gerichteten Transformationsprozesse. Deshalb fokussieren die vorgelegten Ziele und Maßnahmen weniger einzelne Einrichtungen oder Themen, sondern sehen diese vielmehr als Basis für die Umsetzung der zum Ausdruck gebrachten Ideen. Mit diesem Ziel- und Maßnahmenkatalog haben die beteiligten Akteure gemeinsam Ansätze formuliert, die entgegen singulärer Wachstums- oder Abbaubestrebungen das Potenzial aufweisen, eine langfristige Sicherung und Veränderung des Kulturbereichs zu bewirken – sowie Kunst und Kultur als Säulen einer nachhaltigen Stadtentwicklung zu manifestieren.

Transformation ist dabei kein Selbstzweck, sondern sie hat diskursiven Charakter und lässt die Differenz und Diversität als Instrument der Neujustierung zu. Transformatorische Kulturpolitik braucht eine konstruktive Auseinandersetzung um Alternativen sowie einen politischen Diskurs, an dessen Ende der Augenblick der Entscheidung steht. Hierfür bedarf es geeigneter Verfahren und einer inhaltlichen Professionalisierung von Kulturpolitik. Die Kulturentwicklungsplanung hat nun in einer ersten Phase viel in diese Richtung in Bewegung gesetzt. Die Fortsetzung des Dialogs und die Stärkung des kooperativen Willens zum Verlassen ausgetretener Pfade sind im nächsten Schritt jedoch zwingend notwendig, um die Gefahr des abermaligen Stillstandes zu vermeiden und die formulierten Maßnahmen umzusetzen und weiterzuentwickeln.

Inzwischen spricht man bereits in anderen Städten vom »Düsseldorfer Modell«, wenn von der Kulturentwicklungsplanung die Rede ist. Gemeinsam haben die Mitwirkenden dieses Prozesses folglich vieles auf die Beine gestellt, das nun fortgeführt werden kann und auch andere inspiriert. Das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft möchte sich in diesem Zusammenhang herzlich für das mit der Beauftragung verbundene Vertrauen bei der Landeshauptstadt Düsseldorf bedanken. Besonderer Dank gilt dem Kulturdezernat sowie dem Kulturredressamt, hier zuvorderst Hans-Georg Lohe, Marianne Schirge und Dr. Petra Winkelmann, die den modellhaften Kulturentwicklungsprozess unterstützt und intensiv begleitet haben. Einen besonderen Dank möchten wir auch der KEP-Koordinatorin, Dinah Bielicky, aussprechen, die dieses Projekt von Anbeginn vor Ort auf feste Beine stellte. Des Weiteren gebührt allen Mitgliedern des KEP-Beirates, den interviewten Expertinnen und Experten, den vielen, die an den Workshops oder den zahlreichen weiteren Gesprächen teilgenommen haben, großer Dank. Ohne ihr spezifisches Wissen und insbesondere ihre aktive Teilnahme hätte die Konzeption in der vorliegenden Form nicht realisiert werden können.

Unverzichtbar war darüber hinaus die Mitwirkung externer Moderatorinnen und Moderatoren sowie Expertinnen und Experten, namentlich Lara Buschmann, Dr. Robert Peper und Prof. Dr. Gernot Wolfram, die gemeinsam mit uns dialogisch orientierte Konzeptansätze entwickelt haben. Ihnen sowie den weiteren Mitwirkenden seitens des Instituts für Kulturpolitik, namentlich Ulrike Blumenreich, Marc Grandmontagne, Franz Kröger und Christine Wingert, wie auch den weiteren externen Mitwirkenden, sei an dieser Stelle sehr herzlich gedankt.

**Dr. Patrick S. Föhl** und **Alexandra Künzel**  
Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Bonn/Berlin

## Ablauf des Kulturentwicklungs- prozesses

Im September 2015 fiel im Kulturausschuss der Startschuss für die Erarbeitung einer Kulturentwicklungsplanung (KEP) für die Landeshauptstadt Düsseldorf.<sup>1</sup> Hiermit wurde federführend das Kulturamt betraut, in dessen Auftrag das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. in Bonn einen partizipativ angelegten Planungsprozess durchführte. Unter der Leitung des Kulturmanagers Dr. Patrick S. Föhl wurden zwischen März 2016 und Februar 2017 zahlreiche Veranstaltungen mit breiter öffentlicher Beteiligung durchgeführt und Untersuchungen erarbeitet. Diese hatten zum Ziel, gemeinsam mit den Düsseldorfer Kulturakteuren<sup>2</sup> ein Zukunftsbild für die Kunst- und Kulturstadt Düsseldorf zu zeich-

nen und den Weg dorthin in konkreten Zielen und Maßnahmen zu beschreiben. Der vorliegende Abschlussbericht informiert über den gesamten Prozess und seine Methoden, gibt Auskunft über die im Rahmen des KEP-Prozesses gewonnenen Ergebnisse und präsentiert die erarbeiteten Ziele und Maßnahmen, die im Zuge der kommenden Umsetzungsphase mit einer Vielzahl von Akteuren kooperativ in Angriff genommen werden. Für den Beginn der Umsetzungsphase wurden in Form eines Startmaßnahmenpakets Maßnahmen ausgewählt, die das Fundament für einen konstruktiven Gestaltungs- und Veränderungsprozess schaffen sollen. Eine Übersicht der entsprechenden Startmaßnahmen ist ebenfalls Teil dieses Berichts.



### Die wichtigsten Schritte des KEP-Prozesses<sup>3</sup>

#### 30. September 2015

Beauftragung der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. mit der Durchführung der KEP Düsseldorf

#### 7. März 2016

Erste Sitzung des KEP-Beirates

#### April 2016

Durchführung von Interviews mit Expertinnen und Experten

#### April – Juni 2016

Durchführung qualitative Netzwerkanalyse mittels Net-Map-Interviews

#### 2. Mai 2016

Zweite Sitzung des KEP-Beirates

#### 19. Mai 2016

1. Kulturworkshop

#### Mai – September 2016

Durchführung quantitative Netzwerkanalyse inklusive einer Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur mittels Geo-Mapping

#### Juni 2016

Zielgruppenspezifische Workshops

#### Juni und August 2016

KEP im »Quatschmobil« in Kooperation mit dem NRW-Forum Düsseldorf

#### 18. August 2016

Dritte Sitzung des KEP-Beirates

#### 5. September 2016

KEP-Konferenz zu den Analyseergebnissen

#### 6. September 2016

2. Kulturworkshop

#### 7. September 2016

Bürgerwerkstatt Kultur

#### Oktober 2016

Zielgruppenspezifische Workshops

#### 25. Oktober 2016

Vierte Sitzung des KEP-Beirates

#### 22. November 2016

3. Kulturworkshop

#### Dezember 2016

Fertigstellung des Berichts zu Strukturdaten der Landeshauptstadt Düsseldorf

#### Januar – April 2017

Ausarbeitung des Abschlussberichts

#### 25. Januar 2017

Fünfte Sitzung des KEP-Beirates

#### Februar 2017

Ausarbeitung der Berichte zu kulturpolitischen Schwerpunkten und zur Kulturförderung

#### 22. Februar 2017

Informations- und Diskussionsveranstaltung zur Gründung eines »Rat für die Künste«

#### 22. März 2017

Sechste Sitzung des KEP-Beirates

#### 5. April 2017

Diskussion der zentralen KEP-Ergebnisse mit dem Kulturausschuss der Landeshauptstadt Düsseldorf

#### 22. Juni 2017\*

Sitzung des Kulturausschusses der Landeshauptstadt Düsseldorf: Vorstellung des KEP-Abschlussberichtes und Abstimmung zum weiteren Verfahren

#### 13. Juli 2017\*

Sitzung des Rates der Landeshauptstadt Düsseldorf: Vorstellung des KEP-Abschlussberichtes und Abstimmung zum weiteren Verfahren

\* Diese Termine liegen nach Drucklegung des KEP-Abschlussberichtes

Tab. 1: Übersicht der wichtigsten Schritte des KEP-Prozesses.



# Einleitung

01

# 1.1 Kulturpolitische Auftragsbeschreibung und Zielstellung

## Eine Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf

Im Dezember 2014 beschloss der Rat der Stadt Düsseldorf, dass unter breit angelegter Beteiligung »Leitmotive« sowie »kulturpolitische Ziele und Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der Kunst- und Kulturstadt Düsseldorf« erarbeitet werden sollten.<sup>4</sup> Um für den Düsseldorfer Kulturbereich gemeinsam mit den Kulturschaffenden und den Bürgerinnen und Bürgern ein Zukunftsbild zu entwickeln und diesen für eine sich verändernde Stadtgesellschaft neu zu erschließen, beauftragte der Kulturausschuss im September 2015 die Kulturpolitische Gesellschaft mit der Erarbeitung eines Kulturentwicklungsplans für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Als zentral wurde hierbei von Anbeginn die Förderung von Dialog und Austausch unter den Kulturakteuren herausgestellt, um das Ziel zu erreichen, gemeinsam an die zahlreichen Herausforderungen und Potenziale heranzutreten, die im kulturellen Feld gegenwärtig aufeinandertreffen.<sup>5</sup> Die Kulturentwicklungsplanung teilt sich in zwei Phasen: Bei der ersten Phase handelt es sich um einen Analyse- und Partizipationsprozess, dessen Ende die im vorliegenden Abschlussbericht gesammelten Ziele und Maßnahmen markieren. Die zweite Phase konstituiert den Prozess der Maßnahmenumsetzung, der nun mittels erforderlicher Beschlüsse eingeleitet werden muss (siehe Abb. 2).

Die Erstellung der Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf wurde in Kooperation mit dem Kulturamt der Landeshauptstadt Düsseldorf vom Institut für Kulturpolitik

der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. (IfK) als extern beauftragte Agentur durchgeführt. Geleitet wurde das Projekt von Dr. Patrick S. Föhl, freier Mitarbeiter des IfK und Leiter des Netzwerks Kulturberatung, Berlin. Marc Grandmontagne, ehemaliger Geschäftsführer der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., übernahm bis zu seinem beruflichen Wechsel im November 2016 die stellvertretende Projektleitung. Für einzelne Arbeitsschritte wurden zudem weitere Mitarbeitende des Instituts für Kulturpolitik und externe Expertinnen und Experten in das Projekt mit einbezogen. Unterstützt wurde das Institut weiterhin durch die im Kulturamt angesiedelte KEP-Koordinatorin Dinah Bielicky, den KEP-Beirat sowie externe Netzwerkpartnerinnen und -partner.<sup>6</sup>

### Was ist eine Kulturentwicklungsplanung?

Bevor der Auftrag zur Kulturentwicklungsplanung genauer umrissen wird, soll der Fokus auf den Kontext und das Konzept einer Kulturentwicklungsplanung gerichtet werden. Zunächst ist festzuhalten, dass die Kulturpolitik heute zunehmend aufgerufen ist, die Etablierung einer auf Beteiligung von unterschiedlichen Akteuren am kulturellen Leben orientierten Form der kulturellen Teilhabe und des Dialogs über Kulturentwicklung zu ermöglichen.<sup>7</sup> Diese Form der Ermächtigung beinhaltet die Ermutigung von

Kulturakteuren, eigene Ziele, Ideen, Erwartungen und Beteiligungsbereitschaft im Hinblick auf konkrete Veränderungsmaßnahmen im Kulturbereich offen und transparent zu formulieren.<sup>8</sup> Ziel ist außerdem das wechselseitige voneinander Lernen dieser Akteure und – nach Möglichkeit – auch des beteiligten (Nicht-)Kulturpublikums. Kulturpolitik wird in diesem Kontext als Gesellschaftspolitik<sup>9</sup> verstanden und versucht, kulturelle Entwicklungen viel breiter zu diskutieren und zu verankern, als dies bislang in der Regel der Fall war. Hierdurch wird das Modell einer Top-Down orientierten Kulturpolitik um Bottom-Up-Ansätze ergänzt und bereichert.<sup>10</sup>

Das Thema Kulturentwicklungsplanung (KEP) als das zentrale Instrument, das Diskurse und Öffnungen ermöglicht, hat vor diesem Hintergrund in Deutschland seit einigen Jahren Konjunktur. Zahlreiche Städte, Kreise, Regionen und Bundesländer bemühen sich intensiv darum, ihre Kulturpolitik und Kulturförderung konzeptbasierter und planvoller im Dialog mit den Kulturakteuren und anderen Interessensgruppen zu gestalten. Viele Kommunen und Regionen haben einen solchen Prozess bereits vor Jahren durchlaufen oder befinden sich in der Planung beziehungsweise Durchführung eines solchen.

Eine Betrachtung der aktuellen Kulturentwicklungsplanungen zeigt, dass diese überwiegend zwischen kulturpolitischen Wachstumskursen und Abbauforderungen stattfinden, sich aber tatsächlich vermehrt des Themas der Transformation<sup>11</sup> annehmen. Es ist offensichtlich, dass bestehende Determinanten, Paradigmen und Konzepte sich aufgrund des rapiden gesellschaftlichen Wandels in immer größerer Geschwindigkeit verändern. Vor diesem Hintergrund kommt der Kulturentwicklungsplanung eine stark auf Moderation, Mediation und Kommunikation bezogene Rolle zu und sie verbindet diese mit Analyse- und Entscheidungsfindungsverfahren. Keine leichte, aber eine umso spannendere Aufgabe für alle Beteiligten, kommen doch viele Fragestellungen in Bewegung, die ganz neue Aushandlungsprozesse und perspektivisch auch nachhaltige Veränderungsprozesse ermöglichen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass eine KEP Antworten darauf finden will, welche Ziele Kulturpolitik verfolgen sollte, in welchen Verfahren diese zukünftig weiterentwickelt und formuliert werden können und welche Akteure welche Verantwortung für ihre Umsetzung tragen.<sup>12</sup>

## Auftragsbeschreibung der Kulturentwicklungsplanung

Der am 4. Dezember 2014 gefasste Ratsbeschluss forderte von einem Prozess der Kulturentwicklung folgende Ziele und Bestandteile: »Der Rat bittet die Verwaltung, eine externe Agentur zu beauftragen, mit Unterstützung der Verwaltung einen Kulturentwicklungsplan unter einer breit angelegten öffentlichen Beteiligung mit Bestands- und Potenzialbeschreibungen der Förderfelder und Sparten, mit Leitmotiven (Leitbild und Leitlinien) der weiteren Kulturentwicklung sowie mit kulturpolitischen Zielen und Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der Kulturstadt Düsseldorf zu erstellen.«<sup>13</sup>

Dieser allgemein gehaltene Beschluss wurde in der Kulturausschusssitzung vom 30. September 2015 zur Beauftragung der externen Agentur präzisiert. Im Folgenden werden die vereinbarten Zielstellungen und die methodische Vorgehensweise vorgestellt.

### Ziele der Kulturentwicklungsplanung im Detail

Zentrales Ziel der Kulturentwicklungsplanung war es, die Kulturlandschaft der Landeshauptstadt Düsseldorf gemeinsam mit Kulturakteuren sowie Bürgerinnen und Bürgern zu diskutieren, sie für eine sich verändernde Stadtgesellschaft neu zu erschließen und gemeinsam Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Zugleich sollten bestehende Potenziale nicht nur sichtbar gemacht und gewürdigt, sondern auch als Fundament für zukünftige Entwicklungen genutzt und gestärkt werden. Die im Rahmen des Analyse- und Partizipationsprozesses (Phase 1, siehe Abb. 2) ermittelten Bedarfe und Zukunftsperspektiven dienten der Formulierung von Schwerpunkten, Zielen und Maßnahmen für eine konzeptbasierte und dialogorientierte Ausrichtung der kulturpolitischen Praxis und für eine zeitgemäße Kulturentwicklung. Der KEP-Prozess trat dabei mit konzeptionellen, strategischen und prozessualen Zielen an (siehe Abb. 1).

## Ziele der Kulturentwicklungsplanung im Detail

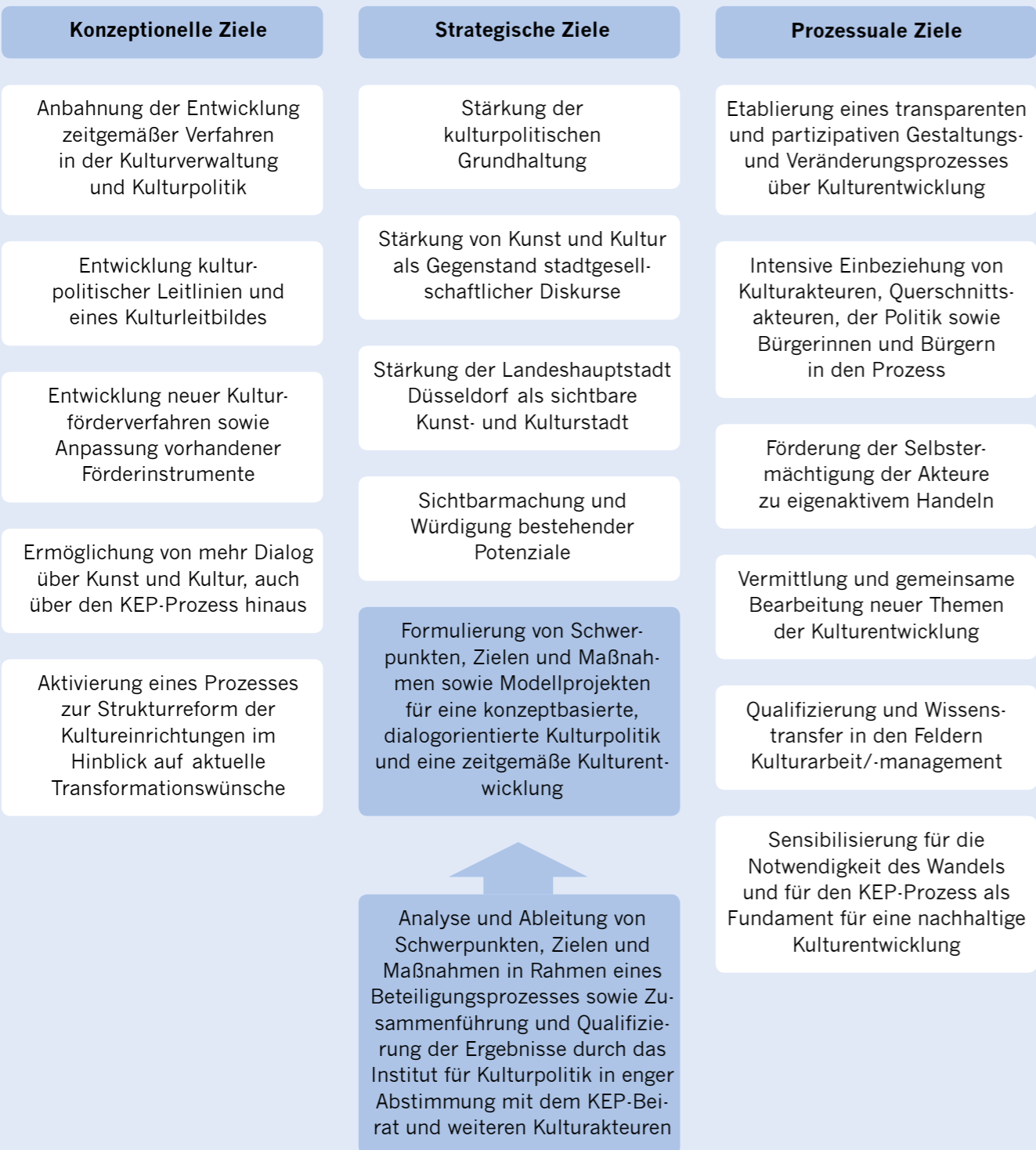


Abb. 1: Ziele der Kulturentwicklungsplanung im Detail.

Die Erwartungen an einen Kulturentwicklungsprozess sind hoch, geht es doch um Fragen, die teilweise schon seit Jahren diskutiert werden und eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure betreffen (beispielsweise die sogenannte »Reform der städtischen Museen«). Mitunter werden die Zielstellungen an eine Kulturentwicklungsplanung dann auch mit Wünschen und Forderungen überfrachtet, die häufig erst Teil anschließender Schritte sein können. Die zentrale Aufgabe eines KEP-Prozesses ist es, die Erschaffung von Möglichkeitsräumen für Kulturentwicklung anzustoßen und schrittweise umzusetzen. Vor diesem Hintergrund sollen hier im Sinne einer Eingrenzung Aspekte benannt werden, die nicht in den Aufgabenbereich der KEP fallen:

- ▶ Umfassende Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur<sup>14</sup>
- ▶ Evaluation einzelner Einrichtungen
- ▶ Qualitative Bewertung von Kunst- und Kulturangeboten
- ▶ Vorbereitung von Personalentscheidungen
- ▶ Groß angelegte Bürgerbeteiligung
- ▶ Klassisches »Strategie-/Unternehmensberatungsverfahren«

Zu bedenken ist auch, dass eine Kulturentwicklungsplanung Probleme, die über viele Jahre gewachsen sind, nicht von heute auf morgen bewältigen kann. Sie kann jedoch konstruktive Kommunikationsanlässe schaffen, die eine Artikulation dieser Herausforderungen ermöglichen und Wege aufzeigen, wie grundsätzliche Veränderungen, beispielsweise durch neue Strukturen, angestoßen werden können.



## 1.2 Konzeptionelle Umsetzung und Methodik

### Sequenzielles Methodendesign zur partizipativen Vorbereitung von Entscheidungen

Auf Grundlage der oben genannten Ausgangslage und Zielstellungen ist ein spezifisches, sequenzielles Methodendesign entwickelt worden, das am 30. September 2015 im Kulturausschuss vorgestellt wurde. In den Sitzungen des KEP-Beirates stand dieses stets zur Disposition und wurde bei Bedarf entsprechend modifiziert. Das Methodendesign der Kulturentwicklungsplanung Düsseldorf

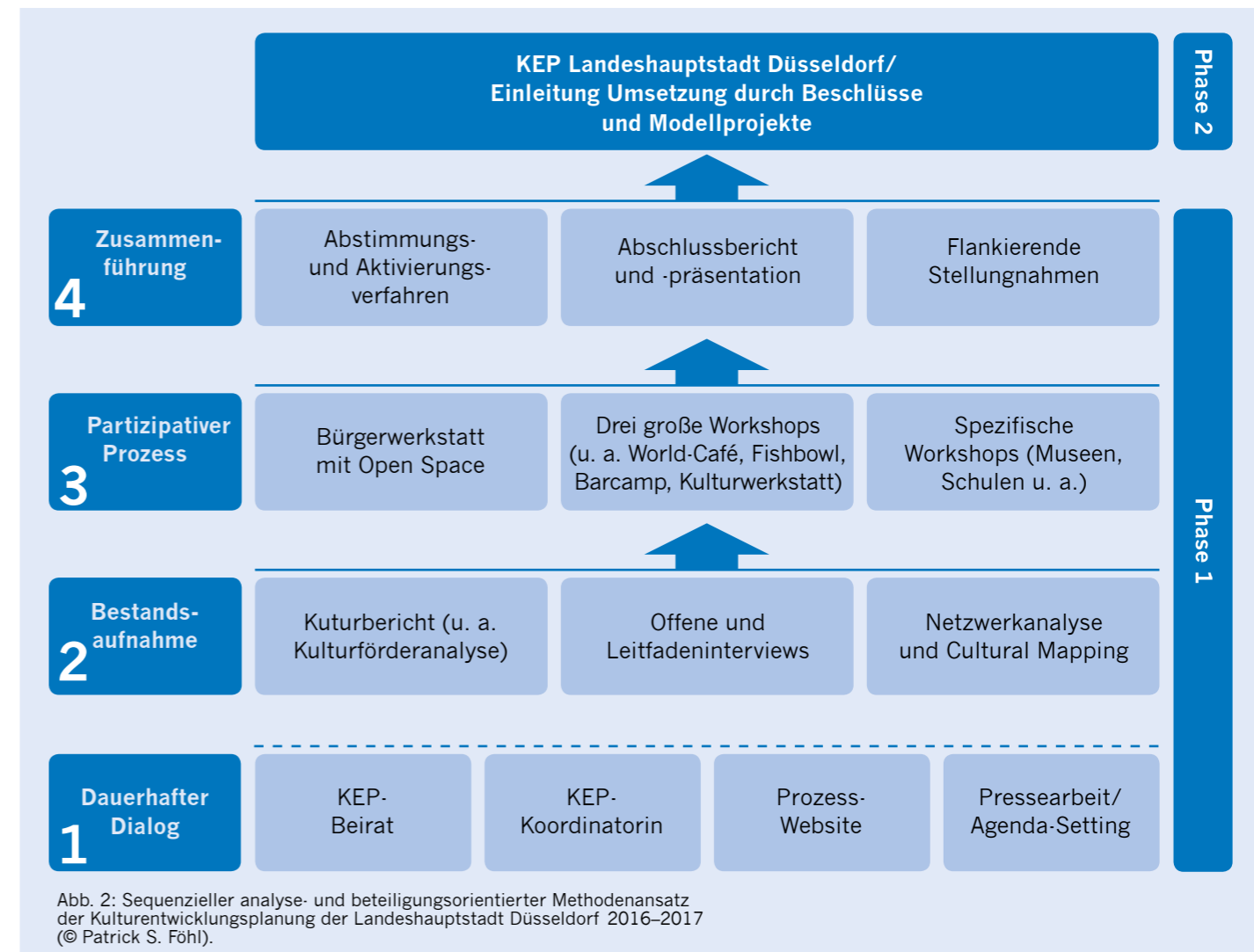
ist das Ergebnis zahlreicher vorangegangener Planungsprozesse. Aus diesem Wissens- und Erfahrungshorizont speist sich der methodische Ansatz, flankiert von den spezifischen Bedarfen vor Ort. Um es bildlich zu beschreiben: Es handelt sich um eine erprobte und weiterentwickelte »methodische Schöpfkelle«, mit der analytisch sowie partizipativ für Düsseldorf spezifische



### Die methodische Vorgehensweise im Detail

Potenziale, Herausforderungen, Ideen und Maßnahmen im Feld der Kultur gefiltert<sup>15</sup> und im Anschluss zusammengeführt wurden. Wesentlich war dabei, die Analyse- und Beteiligungsergebnisse derart zu qualifizieren, dass diese im Anschluss in konkrete Entscheidungsverfahren münden und damit auch zur Umsetzung gelangen können.

Um den KEP-Prozess auf eine möglichst breite Basis zu stellen, wurden Zielgruppen spezifisch angesprochen und sowohl zu zielgruppenübergreifenden als auch -spezifischen Formaten eingeladen (siehe Abb. 2). Elementar war neben dieser multiperspektivischen Vorgehensweise auch der sequenzielle Methodenansatz.





## Prozessvorbereitende und -begleitende Akteure und Aktivitäten durch dauerhaften Dialog

### KEP-Beirat

Um den KEP-Prozess von Anbeginn dialogorientiert auszurichten und eine kritisch-konstruktive Begleitung aus vielerlei Perspektiven zu ermöglichen, wurde ein Beirat einberufen, dem neben ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern der Kulturpolitik, der Kulturverwaltung, der Kulturschaffenden und der Kulturvermittlung auch Akteure aus für die Kultur bedeutenden Querschnittsbereichen angehörten (siehe Tab. 2).

Der KEP-Beirat tagte im Verlauf des Prozesses sechs Mal. Die Sitzungen, die durch den externen Projektleiter Dr. Patrick S. Föhl moderiert wurden, dienten zum einen der Information über aktuelle Ergebnisse und Entwicklungen, zum anderen der Vorbereitung und Begleitung der jeweils nächsten Prozessschritte. Der Beirat war somit auch zentraler Diskussionspartner bei der Interpretation von Analyseergebnissen sowie der Entwicklung von Zielen und Maßnahmen und wirkte ferner bei öffentlichen Veranstaltungen mit (beispielsweise durch Teilnahme an Workshops).

### Die Mitglieder des KEP-Beirates

#### Dr. Selinde Böhm

Programmleitung Heine Haus und Geschäftsführerin der Müller & Böhm KG  
Literaturhandlung im Heine Haus

#### Friedrich G. Conzen

CDU, Vorsitzender des Kulturausschusses und Bürgermeister der Landeshauptstadt Düsseldorf

#### Clara Gerlach

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, kulturpolitische Sprecherin und Mitglied im Kulturausschuss

#### Utta Hagen

Künstlerin und Vorstandsmitglied der plan.d. producentengalerie e.V.

#### Heinrich Heil

Referent für Kulturangelegenheiten im Büro des Oberbürgermeisters der Landeshauptstadt Düsseldorf, seit Mai 2017: stellvertretender Direktor des Heinrich-Heine-Instituts der Landeshauptstadt Düsseldorf

#### Richard Isselhorst

Vertreter der Freundeskreise der Düsseldorfer Kulturinstitute

#### Andrea Knobloch\*

Künstlerin und Leiterin Künstlerprojekt GASTHOF WÖRRINGER PLATZ

#### Prof. Dr. Ulrich Lehner

Präsident IHK zu Düsseldorf und Mitglied des Gesellschafterausschusses Henkel AG & Co. KGaA

#### Hans-Georg Lohe

Kulturdezernent der Landeshauptstadt Düsseldorf

#### Philipp Maiburg

Künstlerischer Leiter OPEN SOURCE FESTIVAL

#### Cornelia Mohrs

SPD, kulturpolitische Sprecherin und Mitglied im Kulturausschuss

#### Bertram Müller

Ehemaliger Leiter tanzhaus nrw

#### Manfred Neuenhaus

FDP, stellvertretender Vorsitzender des Kulturausschusses

\*Mitglied im KEP-Beirat bis März 2017

#### Peter Ulrich Peters

DIE LINKE, Mitglied im Kulturausschuss

#### Dr. Rupert Pfab

Galerist

#### Marianne Schirge

Leiterin des Kulturamtes der Landeshauptstadt Düsseldorf

#### Frank Schrader

Geschäftsführer Düsseldorf Marketing und Tourismus GmbH (DMT)

#### Prof. Dr. Stefan Schweizer

Wissenschaftlicher Vorstand Stiftung Schloss und Park Benrath

#### Alexandra Stampler-Brown

Geschäftsführende Direktorin Deutsche Oper am Rhein Theatergemeinschaft Düsseldorf-Duisburg gGmbH

#### Dr. Petra Winkelmann

Stellvertretende Leiterin des Kulturamtes der Landeshauptstadt Düsseldorf

### KEP-Koordinatorin

Unabdingbar für den KEP-Prozess war darüber hinaus die Bestellung einer Koordinatorin (Dinah Bielicky), die – angesiedelt beim Kulturamt der Landeshauptstadt Düsseldorf – die Schnittstelle zwischen der extern beauftragten Agentur und der Kulturverwaltung darstellte und neben dem Projektleiter als zentrale Kontaktperson für die am KEP-Prozess mitwirkenden Kulturakteure fungierte. In ihren Aufgabenbereich fiel neben anderen koordinierenden Tätigkeiten zudem die Organisation von Veranstaltungen. Die Fortführung der KEP-Koordination ist auch für die Umsetzungsphase elementar, da hier ebenfalls ein großer Koordinationsaufwand und Gesprächsbedarf seitens der beteiligten Akteure entstehen wird.

**KEP-Website**  
(<http://www.kep-duesseldorf.de>)

Als weiteres Beteiligungsinstrument wurde eine Website eingerichtet, die über den Prozess sowie alle anstehenden Schritte informiert und alle fertigen Berichte zeitnah zur Verfügung stellt. Die Website bleibt zu Dokumentationszwecken fortbestehen.

### Bestandsaufnahme, Analyse und erste Bewertung

Um die Ausgangssituation zu klären und den Düsseldorfer Kulturbereich anhand seiner Stärken und Herausforderungen zu beschreiben, wurde ein breit angelegtes Analyseverfahren durchgeführt. Zum Einsatz kamen Verfahren der Literatur- und Dokumentenanalyse sowie verschiedene Erhebungsmethoden. Hierfür war – wie in KEP-Prozessen üblich – mitunter Pionierarbeit zu leisten, da gewisse Bereiche (beispielsweise die Kulturförderung) zum ersten Mal dezidiert aufbereitet wurden.

Folgende Analysen und Untersuchungen sind im Rahmen des KEP-Prozesses entstanden und online unter <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/> abrufbar:

- ▶ Auswertung offener sowie leitfadengestützter Interviews von Expertinnen und Experten (siehe Institut für Kulturpolitik 2016a/b): Durch die Befragung von insgesamt 52 Personen wurden bereichsspezifische Aussagen zu zentralen Fragen der Kulturentwicklungsplanung ermittelt, um das gewonnene Wissen in die weiteren Prozessschritte einfließen zu lassen. Ferner dienten die Interviews der Einbindung erster Akteure in den Prozess.
- ▶ Qualitative sowie quantitative Netzwerkanalyse (siehe Institut für Kulturpolitik 2016f und 2017a/b): Um vorhandene Kooperationsbeziehungen sowie Kooperationsbedarfe des Düsseldorfer Kulturfeldes zu untersuchen und eine Bestandsaufnahme der kulturellen Akteure vorzunehmen, wurden mittels sogenannter Net-Map-Interviews sowie einer groß angelegten Online-Studie Daten zur kulturellen Infrastruktur und deren Vernetzung gesammelt und ausgewertet. Zudem wurde ein Cultural Mapping vorgenommen, um die Kulturakteure, die an der Befragung teilgenommen haben, geografisch zu verorten. Beide Analysen können sowohl in ausführlicher Form als auch in einem zusammenfassenden Dokument nachvollzogen werden.
- ▶ Auswertung der zentralen Eckdaten der Publikumsentwicklung (siehe Institut für Kulturpolitik 2016g): Der Bericht basiert auf öffentlich zugänglichen Studien zur Düsseldorfer Kulturpublikumsentwicklung. Er stellt Informationen zur Nutzung der örtlichen kulturellen Infrastruktur bereit und gibt Auskunft über Entwicklungstendenzen.
- ▶ Auswertung der Strukturdaten (siehe Institut für Kulturpolitik 2016n): Diese Dokumentenanalyse widmet sich den Strukturdaten der Landeshauptstadt Düsseldorf der letzten 10 Jahre, um aus deren Betrachtung und Analyse Bausteine für die zukünftige Gestaltung der Kulturpolitik zu entwickeln.
- ▶ Analyse der kulturpolitischen Schwerpunkte, Kontroversen und Entscheidungsprozesse (siehe Institut für Kulturpolitik 2017c): Der Bericht wirft einen Blick auf die kulturpolitische Vergangenheit der Landeshauptstadt Düsseldorf. Basierend auf Interviews und

Auswertungen der Kulturausschussprotokolle des Zeitraums 2006 – 2015 gibt er unter anderem Aufschluss darüber, welche Themen kulturpolitisch schon länger diskutiert werden, wie Entscheidungen gefällt wurden beziehungsweise welche Hindernisse der Entscheidungsfindung im Wege standen.

- ▶ Analyse der Kulturförderung (siehe Institut für Kulturpolitik 2017d): Gegenstand des Berichts ist die Förderung der Kunst- und Kulturszene in Düsseldorf durch die Kommune. Neben einer detaillierten Darstellung der Förderinstrumente enthält der Bericht auch eine Aufstellung der Förderhöhen mit Schwerpunkt auf den Jahren 2005, 2010, 2013, 2014 und 2015 (vorläufig). Berücksichtigt werden dabei ausschließlich kommunale Mittel aus dem Ressort Kultur.

Die entstandenen Untersuchungen und Berichte bieten über den Planungsprozess hinaus auch eine Arbeitsgrundlage für den Umsetzungsprozess, insbesondere in den begleitenden Gremien, dem KEP-Beirat und dem geplanten »Rat für die Künste«.

### Beteiligungsorientierte Schwerpunktbildung und Strukturvorschläge

Im KEP-Prozess kamen verschiedene aufeinander aufbauende Partizipations- und Dialogformate zum Einsatz, die die Ermächtigung der beteiligten Akteure zur Mitwirkung an Transformationsschritten sowie die Qualifizierung der gemeinsam entwickelten Ergebnisse zum Ziel hatten. Die angewandten Formate reichten von intensiven Arbeitssituationen in World-Cafés über Diskussionsrunden, Plenumsgespräche, Barcamps bis hin zu einer groß angelegten Fishbowl-Diskussion. Neben zielgruppenübergreifenden Formaten wurden auch zielgruppenspezifische Workshops angeboten. Alle Workshopergebnisse wurden dokumentiert und in Vorbereitung auf den jeweils nächsten Partizipationsschritt mittels vergleichender Analyse und Zusammenführung der Ergebnisse weitergehend verdichtet. Auf diese Weise bildete sich ein Partizipationsprozess aus, an dessen Ende konkrete Ziele und Maßnahmen stehen.

Im Folgenden werden die zur Anwendung gekommenen Workshop-Formate kurz beschrieben. Die ausführlichen Dokumentationen der einzelnen Workshops können online unter <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/> nachvollzogen werden.



### Analyse der Stärken und Herausforderungen sowie Bestandsaufnahme<sup>16</sup>

- ▶ 1. Kulturworkshop (siehe Institut für Kulturpolitik 2016e): Um die Kulturentwicklungsplanung als einen sichtbaren und transparenten Prozess auf den Weg zu bringen, startete eine Serie von drei groß angelegten Workshops mit dem 1. Kulturworkshop am 19. Mai 2016 im Künstlerverein Malkasten. Dieser Auftakt wurde bewusst thematisch offen gehalten und richtete sich an Akteure aus dem Kunst- und Kulturbereich, angrenzenden Bereichen (unter anderem Bildung, Wissenschaft, Tourismus und Wirtschaft) sowie aus Politik und Verwaltung. Im Vordergrund stand die Möglichkeit, mittels offener Fragestellungen ins Gespräch zu kommen und einen seitens der Kulturakteure bisher vermissten Austausch über die Belange von Kunst und Kultur in Düsseldorf zu pflegen. Hierfür wurde die World-Café-Methode<sup>17</sup> angewendet, die anhand von drei Leitfragen zu Ideen und Wünschen im Hinblick auf die Zukunft der Düsseldorfer Kulturlandschaft führte. Die Ergebnisse wurden anschließend in Form einer Fishbowl-Diskussion<sup>18</sup> vorgestellt und zur Debatte gestellt.
- ▶ Bürgerwerkstatt Kultur (siehe Institut für Kulturpolitik 2016i): Die Sichtweisen von Bürgerinnen und Bürgern wurden im Verlauf des KEP-Prozesses zunächst punktuell eingebracht. Am 7. September 2016 wurde dann in den Kammerspielen des Forum Freies Theater (FFT) Düsseldorf ein explizites Angebot in Form eines Open Space<sup>19</sup> veranstaltet. Durch das spezielle Beteiligungsformat wurden ein offener Austausch, die Beantwortung von Fragen sowie das Aufnehmen von Problemen und konkreten Ideen in den KEP-Prozess ermöglicht. Das Bürgerformat wurde im weiteren Verlauf der KEP in die diversen Beteiligungsformate integriert, insbesondere in den dritten großen Kulturworkshop.
- ▶ Workshops für die Museen und Ausstellungshäuser (siehe Institut für Kulturpolitik 2016c/k): Das Thema »Reform der städtischen Museumsinstitute« und Ausstellungshäuser wurde in zahlreichen Vorgesprächen, Interviews mit Expertinnen und Experten etc. immer wieder thematisiert. Seitens der Akteure wurde im

Zuge dessen häufig Gesprächs- und Verhandlungsbedarf signalisiert. Aus diesem Grund wurden zwei Workshops mit allen Düsseldorfer Museen und Ausstellungshäusern – unabhängig von ihrer Trägerschaft beziehungsweise Zuordnung – durchgeführt, die ohne »Schere im Kopf« zum Austausch anregten und die offene Entwicklung von Ideen zuließen. Während im Rahmen des 1. Museumworkshops die Themen »Struktur«, »Sichtbarkeit« und »gemeinsame Stimme« herausgearbeitet wurden, widmete sich der 2. Workshop vor allem dem Thema »Sichtbarkeit«, da hier viel gemeinsames Potenzial erkannt wurde.

- ▶ Workshops mit Schülerinnen und Schülern sowie Studierenden (siehe Institut für Kulturpolitik 2016d/l): Um gezielt auch Schülerinnen und Schüler sowie Studierende in den KEP-Prozess einzubeziehen, wurde jeweils ein Workshop an der Joseph-Beuys-Gesamtschule in Düsseldorf-Oberbilk sowie an der Hochschule Düsseldorf angeboten. Neben der gezielten Einbindung der Teilnehmenden hatten die Workshops das Ziel, einen strukturierten Austausch über Kunst und Kultur in Düsseldorf zu ermöglichen und die Sichtweisen und Ideen der Beteiligten in die Maßnahmenplanung einzubringen.

### Formulierung und Ableitung von Zielen und Maßnahmen

- ▶ 2. Kulturworkshop (siehe Institut für Kulturpolitik 2016h): Am 6. September 2016 erfolgte im Kulturzentrum zakk der zweite von drei groß angelegten Kulturworkshops mit dem Titel »Kulturwerkstatt Düsseldorf«. Durch die erneute Beteiligung einer Vielzahl von Akteuren wurden der begonnene Dialog weitergeführt und aktuelle Themen des KEP-Prozesses auf breiter Basis diskutiert. In einzelnen Arbeitsgruppen, die sich am Format des Barcamps<sup>20</sup> orientierten, entwickelten die Teilnehmenden gemeinsam mit Impulsgeberinnen und Impulsgebern sowie mit Moderatorinnen und Moderatoren Maßnahmenkataloge für die Weiterentwicklung des jeweiligen Themenfeldes. Darüber hinaus bot der Workshop den Beteiligten Raum, eigene Impulse in den KEP-Prozess zu integrieren.

- ▶ Workshop mit dem Kulturrat (siehe Institut für Kulturpolitik 2016j): Im Rahmen des KEP-Prozesses wurde deutlich, dass es der Veränderung von Organisationsstrukturen und Aufgabenbereichen des Kulturrates bedarf, um den immer komplexer werdenden Anforderungen im Kulturbereich Rechnung tragen zu können. Im Rahmen des 2. Kulturworkshops wurden in einer Arbeitsgruppe erste Ziele und Maßnahmen für ein »Kulturrat der Zukunft« erarbeitet. Der darauffolgende Workshop für die Mitarbeitenden des Kulturrates zielte auf die Weiterentwicklung der bisherigen Ziele und Maßnahmen ab.
- ▶ 3. Kulturworkshop (siehe Institut für Kulturpolitik 2016m): Der abschließende Kulturworkshop fand am 22. November 2016 im NRW-Forum Düsseldorf statt und hatte zum Ziel, die im bisherigen KEP-Prozess entwickelten Maßnahmen auf den Prüfstand zu stellen, zu konkretisieren oder umzuformulieren und offene Fragen zu klären. Außerdem diente der Workshop dazu, erste Interessenbekundungen seitens der Teilnehmenden für die Umsetzungsphase aufzunehmen.



### Zusammenführung der Ergebnisse

Um die im KEP-Prozess gewonnenen Erkenntnisse zu präzisieren und für die Entscheidungsfindung im politischen Raum vorzubereiten, schlossen sich an die Phase der Maßnahmenformulierung verschiedene kleinteilige Diskussionsverfahren an (beispielsweise ein Workshop mit Kulturschaffenden, der Kulturpolitik und -verwaltung zur Gründung eines »Rat für die Künste«<sup>21</sup> sowie zahlreiche themenspezifische Einzel- und Gruppengespräche). Parallel dazu erfolgte die Erstellung des Abschlussberichts. Im Zuge dessen wurden die KEP-Ergebnisse synoptisch zusammengeführt, die Maßnahmen nach Dringlichkeit beziehungsweise Umsetzungsreihenfolge priorisiert und das kulturpolitische Leitbild sowie Leitlinien als Grundlage der Kulturentwicklungsplanung formuliert.

### Priorisierung der KEP-Maßnahmen

Grundlage der Maßnahmenpriorisierung war der Vergleich der Gesamtergebnisse, auf deren Basis jene Maßnahmen als prioritär ausgewählt wurden, die auf dringlichen Handlungsbedarf reagieren oder die Grundlage für weitere Maßnahmen darstellen (siehe Startmaßnahmen, Kap. 4). Die Auswahl der prioritär zu bearbeitenden Maßnahmen versteht sich als Empfehlung, die dem Kulturamt und Kulturdezernat sowie dem KEP-Beirat zur Beratung und Anpassung vorgelegt wurde.

### Formulierung des kulturpolitischen Leitbildes und der kulturpolitischen Leitlinien

Um die notwendige, grundlegende Haltung für die Umsetzung der Kulturentwicklungsplanung zu verdeutlichen, wurden ein Leitbild sowie Leitlinien für die Landeshauptstadt Düsseldorf formuliert (siehe Kap. 3.1). Ein entsprechender Entwurf wurde zur intensiven Auseinandersetzung und kritischen Reflexion an die Kulturverwaltung und den KEP-Beirat übergeben. In mehreren Abstimmungs- und Neuformulierungsprozessen brachten sich die adressierten Akteure kritisch-konstruktiv ein. Die vorliegende Version des kulturpolitischen Leitbildes und der Leitlinien versteht sich als eine Gemeinschaftsleistung<sup>22</sup>, die verschiedene Perspektiven und alle zentralen Ergebnisse des KEP-Prozesses berücksichtigt.

### Beginn der Umsetzungsphase

Im Anschluss an diese vorbereitenden Aktivitäten beginnt die Umsetzungsphase (Phase 2, Abb. 2), die durch eine Beschlussfassung der Kulturentwicklungsplanung als kulturpolitische Handlungsgrundlage in Form eines Ratsbeschlusses im Kulturausschuss eingeleitet wird und weitere Beschlüsse zur Umsetzung einzelner Startmaßnahmen beinhaltet. Zusätzliche Priorisierungen und die weitergehende Bearbeitung sowie Modifikation von Zielen und Maßnahmen bilden zudem einen Schwerpunkt der Umsetzungsphase.

### Herausforderungen für die Durchführung partizipativer Prozesse

Partizipative Prozessschritte und einzelne Debatten zu einem Abschluss zu bringen, ist ein schwieriges, da in Deutschland wenig erprobtes Prozedere. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass unsere politische Kultur Schwierigkeiten damit hat, ihre Aufmerksamkeit und Energie auf die Formulierung von Alternativen zu lenken und diese politisch auszuhandeln. Infolgedessen formuliert sich Kritik gegenüber den häufig kontrastlosen Meinungen innerhalb politischer beziehungsweise öffentlicher Diskurse nicht selten als bloßes Aufrechterhalten eines Status quo.<sup>23</sup> Insofern gehen partizipative Prozesse neue Wege des Experimentierens und Erprobens.

Hierbei spielt nicht nur die Frage eine Rolle, wie innerhalb von Partizipationsprozessen Entscheidungen bewirkt werden, sondern auch, wer an einem solchen Prozess beteiligt ist.<sup>24</sup> Neben den etablierten und sichtbaren Akteuren auch jene Zielgruppen und Gemeinschaften einzubeziehen, die bislang nicht oder kaum Gehör fanden, verlangt eine intensive Annäherung durch den Aufbau von Kommunikationskanälen und gegenseitigem Vertrauen. Diese Entwicklung kann innerhalb eines KEP-Prozesses lediglich angestoßen werden. Deswegen wirken viele der im Folgenden formulierten Maßnahmen auch darauf hin, entsprechende »Formate« auf den Weg zu bringen, die offene und konstruktive Dialoge über eine zeitgemäße Kulturentwicklung in Düsseldorf dauerhaft ermöglichen.

## 1.3 Struktur und Zielstellung des Berichts

Der vorliegende Abschlussbericht dient dem Ziel, alle im Rahmen des KEP-Prozesses entstandenen Ergebnisse zusammenzuführen und die Ziele sowie Maßnahmen in Form eines übersichtlichen Katalogs zu präsentieren. In dem sich an diese Einführung anschließenden Analysekapitel werden die Prozessergebnisse querschnittartig anhand von fünf Analysefeldern skizziert und münden jeweils in die Ableitung von grundlegenden Stärken und Herausforderungen für die Kulturentwicklung der Landeshauptstadt Düsseldorf (Kap. 2). Nachfolgend werden die anhand der Herausforderungen entwickelten Handlungsfelder und die zugehörigen KEP-Maßnahmen vorgestellt (Kap. 3). Das abschließende Kapitel gibt die ausgewählten Startmaßnahmen wieder, die für die Umsetzungsphase der KEP empfohlen werden (Kap. 4).



### Was findet sich wo?

|  |                |
|--|----------------|
| Analyse der Ausgangssituation und Vorstellung der Prozessergebnisse, inklusive Stärken und Herausforderungen | Kap. 2.1       |
| Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen  | Kap. 2.2       |
| Kulturpolitisches Leitbild und kulturpolitische Leitlinien   | Kap. 3.1       |
| Handlungsfelder des KEP-Prozesses, inklusive Ziele und Maßnahmen   | Kap. 3.2 – 3.5 |
| Startmaßnahmen des KEP-Prozesses   | Kap. 4         |
| Alle Ziele und Maßnahmen in der tabellarischen Übersicht   | Anhang         |

Tab. 3: Was findet sich wo?

Übersicht Düsseldorfer Museen- und Ausstellungshäuser  
KEP-Teilworkshop "Kooperative Entwicklung der Museumslandschaft der  
Dienstag, 14. Juni 2016, 13:30 - 17:30 Uhr

| Museen / Ausstellungshäuser / Einrichtungen | Rechtsform / Trägerschaft | Gattung /            |
|---|---------------------------|----------------------|
| Akademie Galerie - Die neue Sammlung        | Land NRW                  | Ausstellu<br>Sammlun |

jung, dynamisch  
flexibel, "fördernd"

## Analyse der Ausgangs- situation

02

## 2.1 Ableitung der Analysefelder

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse stellen ein Kondensat der im Prozess durchgeführten Analysen dar, die der Bestandsaufnahme von Stärken und Herausforderungen dienen.<sup>25</sup> Explizit handelt es sich dabei um folgende Untersuchungen:

- Auswertung offener und leitfadengestützter Interviews von Expertinnen und Experten
- Auswertung einer qualitativen und quantitativen Netzwerkanalyse, inklusive einer onlinebasierten Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur sowie einer Verortung der Kulturakteure mittels Kartierung (Geo-Mapping)

- Auswertung von Strukturdaten, Eckdaten der Kulturpublikumsentwicklung, Kulturfinanzierungsdaten und Förderverfahren sowie der kulturpolitischen Schwerpunkte, Kontroversen und Entscheidungsprozesse
- Auswertung des 1. Kulturworkshops<sup>26</sup> und der Bürgerwerkstatt sowie zum Teil der zielgruppenspezifischen Workshops (für Schülerinnen und Schüler, Studierende sowie für das Kulturred und die Museen- und Ausstellungshäuser)

Die Ergebnisse der Untersuchungen lassen sich insgesamt fünf Analysefeldern zuordnen, die im Folgenden die Kapitelstruktur bestimmen:



### Übersicht der Analysefelder

#### Analysefeld 1

Kulturpolitik

#### Analysefeld 2

Kulturverwaltung und Kulturförderung

#### Analysefeld 3

Kulturelle Infrastruktur und Konzepte

#### Analysefeld 4

Zusammenarbeit

#### Analysefeld 5

Kulturelle Teilhabe und Kulturkommunikation

Abb. 3: Übersicht der Analysefelder.

### 2.1.1 Analysefeld 1 – Kulturpolitik

**Die wichtige Rolle von Kunst und Kultur wird stets betont, zugleich ist die Kulturpolitik stark marginalisiert.**

Die Kulturpolitik ist aufgrund ihres Gestaltungs- und Entscheidungsauftrags eine wichtige Adressatin für Wünsche und Forderungen nach Veränderung. Im Düsseldorfer Kulturausschuss werden virulente Themen der Kulturentwicklung mitunter kontrovers verhandelt, die wichtige Rolle von Kunst und Kultur wird dabei stets betont. Gleichzeitig wurde im Rahmen des KEP-Prozesses im-

mer wieder sehr deutlich, dass es der Düsseldorfer Kulturpolitik an einer erkennbaren Strategie und Haltung fehlt. Entscheidungen würden »nach Kassenlage« getroffen, seien häufig zu kleinteilig beziehungsweise zusammenhanglos. Ebenso sei die Bedeutung kulturpolitischer Themen häufig personenabhängig. Dies konstatierten viele Prozessbeteiligte. Dadurch wird die Kulturpolitik nicht selten als sprunghaft und wenig stringent wahrgenommen, zumal viele Maßnahmen mitunter seit Jahren angekündigt, aber bisher nicht umgesetzt wurden. Mit welchen zentralen Themen sich die Kulturpolitik kontinuierlich und unter immer wieder neuen Fragestellungen beschäftigt, zeigt die Abbildung 4.<sup>27</sup>

### Zentrale Themen der Düsseldorfer Kulturpolitik

Leuchttürme der Darstellenden Kunst

Die vielfältige Museumslandschaft

Masterplan Kulturbauten

Kulturelle Bildung und Teilhabe

Kunst im öffentlichen Raum

Künstlerateliers und Proberäume

Kulturmarketing und Stadtmarketing mit Kultur

- Musik, Literatur, Tanz
- Freie Szene
- Förderentscheidungen
- Programm und Ankäufe der städtischen Institute
- Weitere Themen

Abb. 4: »Zentrale Themen« der Düsseldorfer Kulturpolitik (Quelle: Institut für Kulturpolitik 2017c).

Im Rahmen des KEP-Prozesses wurde daher immer wieder der Wunsch nach klaren kulturpolitischen Zielsetzungen artikuliert, die mit neuem Mut und einer entsprechenden Haltung vorangebracht werden. Um eine sinnvolle Entscheidungs-

grundlage herstellen zu können, bedarf es politikfeldübergreifender Allianzen und eines breiten, öffentlich geführten Diskurses über Themen der Kunst und Kultur.

#### Die wichtige Rolle von Kunst und Kultur wird stets betont, zugleich ist die Kulturpolitik stark marginalisiert

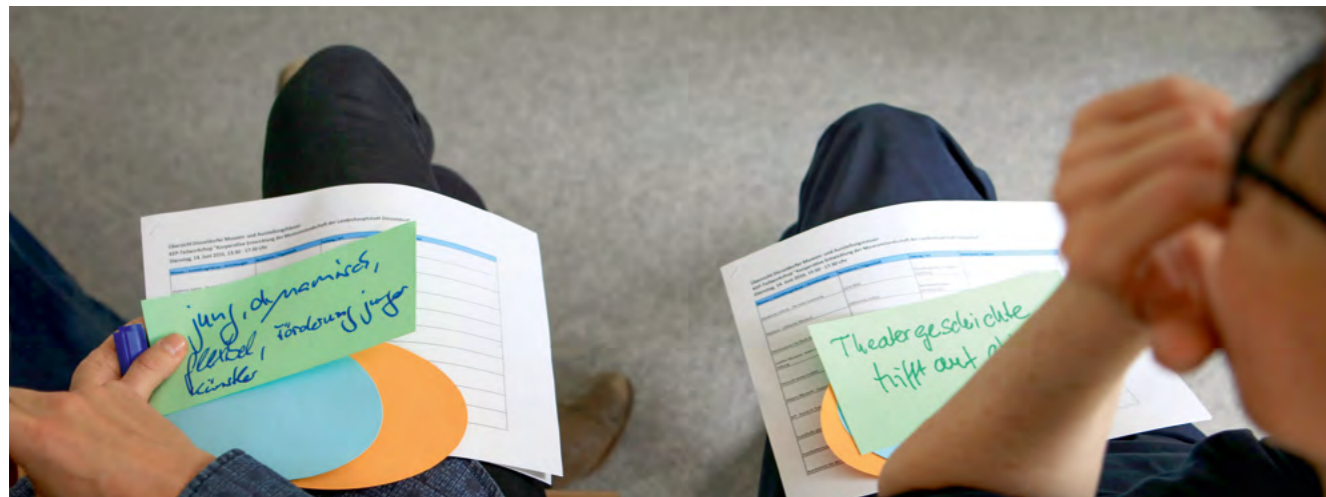
##### Stärken (Auswahl)

- ▶ Eine Vielzahl virulenter Themen wird im Kulturausschuss teils kontrovers diskutiert. Für manche der zentralen Themen wurden im Prozessverlauf bereits mittel- und langfristige Lösungen gefunden.
- ▶ Die Kulturpolitikerinnen und Kulturpolitiker sowie andere Kulturakteure betonen den hohen Stellenwert von Kunst und Kultur.
- ▶ Die Durchführung der KEP werten viele Kulturakteure als positiven Impuls seitens der Kulturpolitik.
- ▶ Die Düsseldorfer Kulturpolitik kann auf erfolgreiche Personalentscheidungen zurückblicken.

##### Herausforderungen (Auswahl)

- ▶ Eine Vielzahl der Kulturakteure wünscht sich klare kulturpolitische Zielsetzungen und Schwerpunkte für eine planvolle Kulturentwicklung.
- ▶ Es besteht angesichts der teils stark miteinander verknüpften Herausforderungen im Kulturbereich ein großer Bedarf an abgestimmten, konzeptbasierten Entscheidungen (bisher Tendenz zu kleinteiligen Betrachtungsweisen).
- ▶ Zukunftsweisende Entscheidungen bedürfen einer klaren Haltung, einer Vision und des Muts zu teils polarisierenden Lösungsansätzen. Ferner setzt das Treffen von Entscheidungen Fachkenntnisse voraus, die zum Teil nur mithilfe verschiedener Kooperationsbeziehungen gewonnen werden können.
- ▶ Bürgerinnen und Bürger sowie Kulturakteure wünschen sich mehr Transparenz und Information über kulturpolitische Entscheidungen und Entscheidungsprozesse.

Tab. 4: Stärken und Herausforderungen.



**Die Bedeutung eines konstruktiven Dialogs zwischen allen Akteuren im kulturellen Feld wird allseits anerkannt, jedoch nicht in der Praxis gelebt.**

Der Bedarf eines gemeinsamen Sprachrohrs, das die Interessen der Kulturakteure jenseits von Sparten- und Sektorengrenzen artikuliert, ist derzeit in vielen deutschen Städten zu verzeichnen. In Düsseldorfs Kulturbereich, welcher über eine ausgeprägte Akteursvielfalt verfügt, macht sich das Fehlen eines derartigen Artikulationsinstruments deutlich bemerkbar. Die häufig sehr partikular geäußerten Interessen der Kulturakteure haben es im politischen Raum schwer, Gehör zu finden. Dies schwächt auch die Kulturpolitik, da wichtige Fragen dadurch häufig nicht mit einem

gesamtheitlichen Blick auf die Entwicklungsbedarfe in der Kulturlandschaft zu einer Entscheidung gebracht werden.

Für eine wirkungsvolle Schwerpunktsetzung und Durchsetzung von Zielen werden daher Verfahren und Räume benötigt, die den Dialog zwischen Kulturpolitik und Kulturakteuren in den Mittelpunkt rücken und ferner auch den Austausch mit politikfeldübergreifenden Akteuren befördern.<sup>28</sup> Damit sich die vielen einzelnen Stimmen in Zukunft mehr Gehör und Wirkung verschaffen können, wurde im Rahmen des KEP-Prozesses über mögliche Modelle beraten. Viele Kulturakteure und auch Teile der Kulturpolitik haben sich bereits dafür ausgesprochen, einen »Rat für die Künste« ins Leben zu rufen.<sup>29</sup>

#### Die Bedeutung eines konstruktiven Dialogs zwischen allen Akteuren im kulturellen Feld wird allseits anerkannt, jedoch nicht in der Praxis gelebt

##### Stärken (Auswahl)

- ▶ In der Zusammenarbeit mit den Spartenbeiräten werden bereits Bemühungen zur dialogischen Entscheidungsfindung deutlich.

##### Herausforderungen (Auswahl)

- ▶ Parallel laufende Entwicklungsprozesse erschweren die konzeptionelle Abstimmung und erfordern einen erhöhten Kommunikationsbedarf.
- ▶ Um die Kulturarbeit der Stadtteile künftig maßgeblicher zu unterstützen, bedarf es der verstärkten Kommunikation und Abstimmung.
- ▶ Der auch in Düsseldorf vorzufindende tradierte Top-Down-Ansatz bei der politischen Entscheidungsfindung verlangt das Erproben und Einüben von Partizipation.
- ▶ Die Interessen der Kulturakteure finden aufgrund ihrer Pluralität und Partikularität auf politischer Ebene bislang nur schwer Gehör.

Tab. 5: Stärken und Herausforderungen.

## 2.1.2

### Analysefeld 2 – Kulturverwaltung und Kulturförderung

**Die Kulturverwaltung wird als wichtige Kommunikationspartnerin und Knotenpunkt für die Kulturentwicklung benannt, indes fehlt es an Ressourcen, die Rolle kraftvoll auszufüllen.**

Das Kulturamt und das Kulturdezernat der Landeshauptstadt Düsseldorf sind Kommunikationspartner der Kulturakteure und im Rahmen des KEP-Prozesses neben der Kulturpolitik die wichtigsten und meistgenannten Anlaufstellen für die Adressierung von Wünschen und Anfragen.<sup>30</sup> Die

Mehrheit der Kulturakteure schreibt dem Kulturamt große Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Kulturentwicklung zu. Obwohl das Kulturamt bereits in mehrererlei Funktionen agiert, zeigen die bisherigen Untersuchungen auch, dass es den multiplen und mitunter steigenden Erwartungen und Anforderungen in teils zentralen Punkten aufgrund fehlender personeller Ressourcen nicht gerecht werden kann. Die hauptsächlichen Kritikpunkte der Kulturakteure beziehen sich auf eine lückenhafte Kommunikation mit Akteuren außerhalb des Kulturamtes, ein fehlendes Schnittstellenmanagement (zwischen Ämtern/Kulturakteuren/anderen Akteuren) sowie eine unzureichende Transparenz über (Förder-)Entscheidungen und Verfahren.<sup>31</sup>

#### Systematisierung der Förderinstrumente in der Zuständigkeit des Kulturamtes

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Förderung von Einrichtungen/<br>Projekten           | Institutionelle Förderung                                 | Projektförderung  | Projektförderung über Fachbeiräte        |
| Förderung von einzelnen Künstlerinnen und Künstlern | Förderpreise  | Internationaler Künstleraustausch                           | Sonstiges, z.B. Bandprofessionalisierung |
| Förderung von Infrastruktur                         | Mietkostenzuschüsse (z.B. für freie Tanz-/Theatergruppen) | Bereitstellung von Räumen, z.B. Ateliers / Musik-Proberäume | Sonstiges, z.B. Technikpool              |
| Sonstige Förderung                                  | Marketingmaßnahmen, z.B. Art:card                         | Besondere Ausstellungsprogramme, z.B. Kunstpunkte           | Sonstiges                                |

Abb. 5: Systematisierung der Förderinstrumente in der Zuständigkeit des Kulturamtes (Quelle: Institut für Kulturpolitik 2017d).

Im Rahmen der verschiedenen KEP-Workshops und Untersuchungen wurde deutlich, dass das Kulturamt zukünftig noch stärker als sichtbare Schnitt- und Servicestelle aktiv werden sollte, welche unterstützende, vernetzende und informierende Arbeit leistet. Der dafür notwendige

nach innen gerichtete Veränderungsprozess muss zudem den anstehenden Generationenwechsel berücksichtigen, dem Anspruch nach mehr Diversität gerecht werden und schon heute verstärkt für Möglichkeiten des internen Wissenstransfers sorgen.<sup>32</sup>



#### Die Kulturverwaltung wird als wichtige Kommunikationspartnerin und Knotenpunkt für die Kulturentwicklung benannt, indes fehlt es an Ressourcen, die Rolle kraftvoll auszufüllen

##### Stärken (Auswahl)

- ▶ Das Kulturamt ist der meistgenannte Kommunikationspartner im Kulturetnetzwerk. Es fungiert ferner als zentraler Knotenpunkt und als Bindeglied zwischen den diversen Teilnetzwerken.
- ▶ Die Kulturakteure schreiben dem Kulturamt große Einflussmöglichkeiten im Hinblick auf die Kulturentwicklung zu.

##### Herausforderungen (Auswahl)

- ▶ Der zu bewältigende Kommunikations- und Koordinationsaufwand stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden des Kulturamtes, ferner an die dafür notwendigen Organisationsstrukturen. Die Kulturakteure wünschen sich mitunter eine lückenlosere Kommunikation sowie mehr Information und Klarheit über mögliche Ansprechpersonen. Es besteht ebenfalls der Wunsch nach einer verzahnteren Arbeitsweise zwischen dem Kulturamt und anderen Ämtern.
- ▶ Auch die vielfältigen Funktionszuschreibungen seitens der Kulturakteure sowie seitens der Kulturamtsmitarbeitenden spiegeln die hohen Anforderungen an das Kulturamt wider (Ermöglicher/Türöffner, Servicestelle/Vermittler, Impulsgeber, Sprachrohr beziehungsweise autonomer Gesprächspartner gegenüber der Politik).
- ▶ Die hohe Zahl von Aufträgen seitens des Kulturausschusses an die Kulturverwaltung stellt für diese einen großen Arbeitsaufwand dar.
- ▶ Der anstehende Generationenwechsel im Kulturamt muss bereits heute mitgestaltet werden. Verwaltungsinterne Überlegungen im Zuge von »Verwaltung 2020« erschweren derzeit allerdings die Personalplanung.

Tab. 6: Stärken und Herausforderungen.

**Der Düsseldorfer Kulturetat ist vergleichsweise hoch, allerdings bedarf es einer konzeptorientierten Kulturpolitik, die auf dieser Grundlage neue Räume für freie, künstlerische Entfaltung und Kooperation schafft.**

Die Landeshauptstadt Düsseldorf verfügt über einen vergleichsweise hohen Kulturetat, durch dessen Mittel Einrichtungen und Akteure aller Sparten gefördert werden. Im Jahr 2016 wies der Kulturetat eine Höhe von 136,6 Mio. Euro (Ansatz) auf.<sup>33</sup> Durch die Einführung von beratenden Spartenbeiräten bei der Vergabe von Projektmitteln werden Bemühungen um partizipative und qualifizierende Elemente deutlich. Problematisiert wird jedoch, dass die Spartenbeiräte lediglich über geringe Fördersummen beraten können. Das Gros des Etats wird ohne Einbeziehung von Beratungsinstanzen seitens des Kulturausschusses vergeben. Zudem ist ein Großteil der Fördermittel an feststehende Akteure gebunden. Obwohl beispielsweise die Fördergelder für Akteure der Freien Szene in den letzten Jahren eine deutliche Aufstockung erfahren haben, ist die Summe der

an Institutionen gebundenen Mittel – wie in allen deutschen Kommunen – vergleichsweise größer, was den Spielraum für Neues einschränkt. Ferner ist der Zugang zu Fördermitteln für neue Akteure stark begrenzt, da tendenziell solche Akteure gefördert werden, die bereits im Vorjahr eine Förderung erhalten haben (»Omnibusprinzip«).<sup>34</sup>

Im Verlauf des KEP-Prozesses wurde immer wieder der Wunsch nach einer schwerpunktgeleiteten und zugleich dynamischen Kulturförderung geäußert. Eine an den Bedürfnissen der Kulturakteure sowie der Kulturrezipierenden ausgerichtete Kulturförderung sollte daher zentral darauf zielen, Sparten, Sektoren und Gesellschaftsbereiche miteinander zu verknüpfen beziehungsweise eine übergreifende Praxis zu ermöglichen. Die Einführung von Förderinstrumenten für kooperative Vorhaben war in diesem Zusammenhang eine häufig artikulierte Forderung. Als weiterer zentraler Punkt zeigt sich die Erprobung einer Förderpraxis, die das Experiment beziehungsweise das Experimentelle ermöglicht und die schöpferische Kraft von Kunst und Kultur in ihrer Zweck- und Zielfreiheit in den Vordergrund rückt.<sup>35</sup>

**Der Düsseldorfer Kulturetat ist vergleichsweise hoch, allerdings bedarf es einer konzeptorientierten Kulturpolitik, die auf dieser Grundlage neue Räume für freie, künstlerische Entfaltung und Kooperation schafft**

| Stärken (Auswahl)  | Herausforderungen (Auswahl)   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Der Düsseldorfer Gesamtetat für Kunst und Kultur ist mit 136,6 Mio. Euro im Jahr 2016 (Ansatz) vergleichsweise hoch.<sup>36</sup> Das Volumen des Kulturetats hat sich zudem in den letzten Jahren erhöht.<sup>37</sup></li> <li>▶ Durch die geförderten Einrichtungen und freischaffenden Akteure werden derzeit alle Sparten abgedeckt.</li> <li>▶ Spartenbeiräte kommen als partizipatives und qualifizierendes Instrument zum Einsatz.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Verteilung der Kulturfördermittel ergibt sich aus den historischen Entscheidungen des Rates der Stadt sowie personenbezogenen thematischen Akzenten.</li> <li>▶ Eine an den aktuellen Herausforderungen ausgerichtete Kulturförderung benötigt mehr sparten-/themenübergreifende Förderung, mehr Dynamik und weitere Zugangsmöglichkeiten für neue Akteure.</li> <li>▶ Die Förderinstrumente und ferner die Vergabe eines Großteils der Fördermittel basieren überwiegend auf Entscheidungen des Kulturausschusses ohne fachliche Beratung durch die Spartenbeiräte oder die Kulturverwaltung, teils auch ohne klare Auswahlkriterien. Im Hinblick auf die zugrunde liegenden Entscheidungsprozesse wünschen sich viele Kulturakteure mehr Transparenz und partizipative Eingebundenheit.</li> <li>▶ Seitens der Kulturinstitute besteht der Wunsch nach klareren, mitunter schriftlichen Zielvereinbarungen mit dem Kulturdezernat sowie einer entsprechenden Evaluierung.</li> </ul> |

Tab. 7: Stärken und Herausforderungen.

**2.1.3 Analysefeld 3 – Kulturelle Infrastruktur und Konzepte**

**Die kulturelle Infrastruktur bringt alle nötigen Voraussetzungen für ein vielgestaltiges Kulturleben mit, es bedarf jedoch einer stärkeren konzeptionellen Ausrichtung und gezielter Transformationsanreize.**

Die Landeshauptstadt Düsseldorf verfügt über ein sehr vielfältiges Kulturangebot in allen kulturellen Sparten und Sektoren, über eine beachtliche Zahl von Kultureinrichtungen und eine Vielzahl äußerst engagierter Akteure, die auf hohem Niveau künstlerisch tätig sind beziehungsweise Kulturarbeit leisten. Dabei blickt Düsseldorf auf eine lange Tradition als Kunst- und Kulturstadt zurück, von der immer wieder wichtige international ausgerichtete Impulse verschiedener künstlerischer Felder wie beispielsweise der Bildenden Kunst/Fotografie, der Literatur oder der Popmusik ausgingen und ausgehen. Der Düsseldorfer Kulturbereich weist somit eine breit aufgestellte kulturelle Infrastruktur auf, die eine verlässliche und solide Ausgangsbasis für gegenwärtige

Transformationsdesiderate und deren Maßnahmen darstellt. Abbildung 6 zeigt Einrichtungen und Akteure der kulturellen Infrastruktur, die sich im Rahmen einer zwischen Juni und September 2016 durchgeführten Online-Befragung beteiligten. Der Datensatz, auf dessen Grundlage die hier gezeigte Karte entstanden ist, basiert auf den vollständig beantworteten Fragebögen von insgesamt 178 Teilnehmenden und ist als Stichprobe zu verstehen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die Qualität des Datensatzes ist als hoch einzustufen. Alle berücksichtigten Angaben sind vollständig, ferner haben fast alle namhaften städtischen Kulturinstitute, Beteiligungsgesellschaften sowie Freien Träger der Kultureinrichtungen an der Befragung teilgenommen. Auch eine nicht unerhebliche Zahl von Einrichtungen der Kulturellen Bildung, freischaffenden Künstlerinnen und Künstlern, Stiftungen, Unternehmen der Kreativwirtschaft, Vereinen und Verbänden ist im Datensatz vertreten.<sup>38</sup>

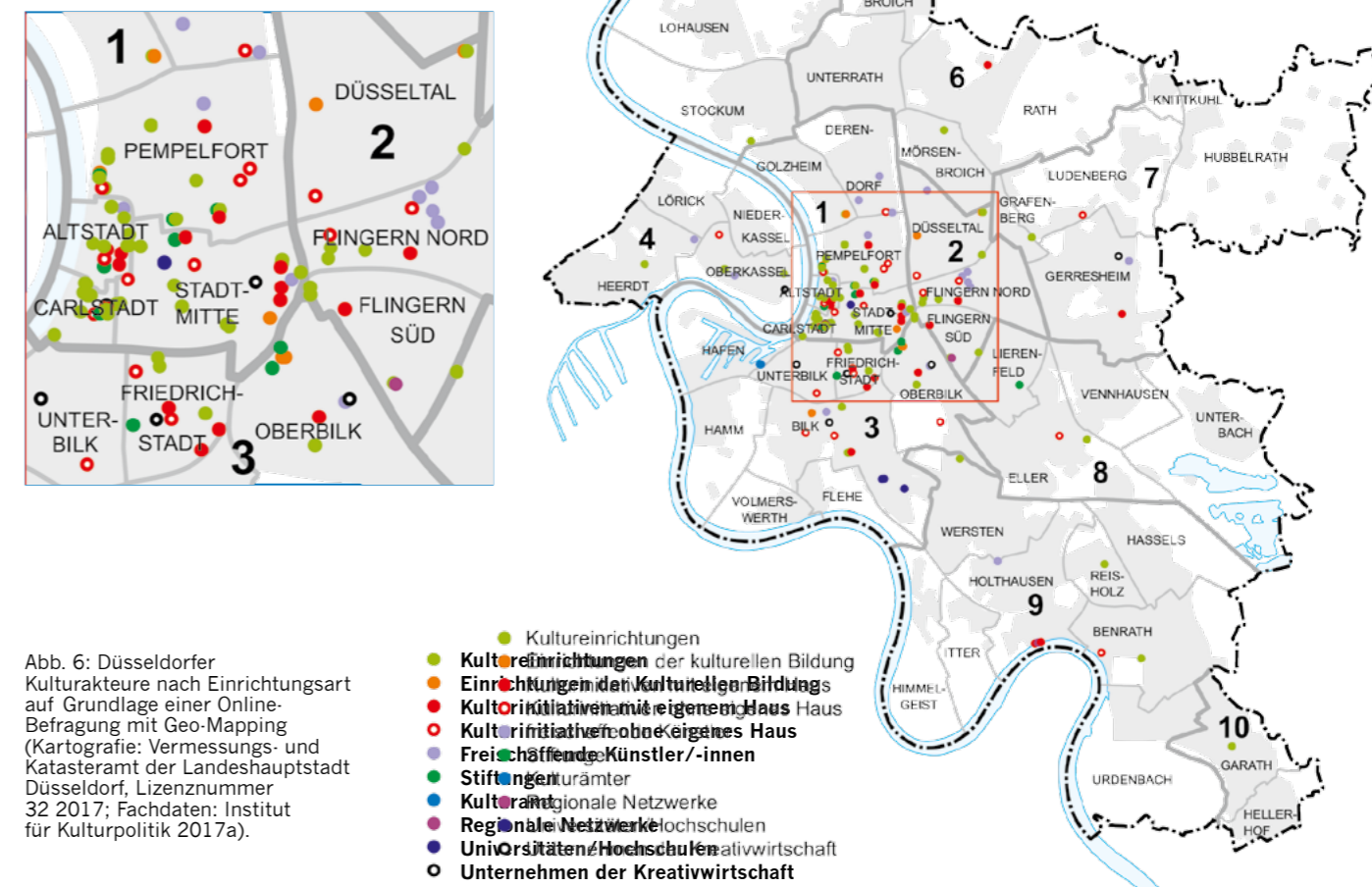


Abb. 6: Düsseldorfer Kulturakteure nach Einrichtungsart auf Grundlage einer Online-Befragung mit Geo-Mapping (Kartografie: Vermessungs- und Katasteramt der Landeshauptstadt Düsseldorf, Lizenznummer 32 2017; Fachdaten: Institut für Kulturpolitik 2017a).

- Kultureinrichtungen
- Einrichtungen der kulturellen Bildung
- Kulturinitiativen mit eigenem Haus
- Kulturinitiativen ohne eigenes Haus
- Freischaffende Künstler/-innen
- Stiftungen
- Kulturräte
- Regionale Netzwerke
- Regionale Netzwerke
- Universitäten/Hochschulen
- Unternehmen der Kreativwirtschaft

Im Rahmen des KEP-Prozesses wurden viele Transformationserfordernisse artikuliert, welche zum Teil schon lange Zeit Gegenstand politischer beziehungsweise öffentlicher Debatten sind.<sup>39</sup> Als virulent zeigen sich hier insbesondere Fragen nach der Instandsetzung von Kulturbauten sowie nach der Zukunft der Museums- und Ausstellungslandschaft. Auch hat sich gezeigt, dass es grundsätzliche Fragen zum Verständnis von kultureller Infrastruktur zu klären gilt, die auf eine Öffnung von Strukturen verweisen und den Blick auf neue Akteure ermöglichen. Um sowohl

für Kulturakteure als auch für Kulturrezipierende neue Zugänge zu schaffen und die vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels zu Tage tretenden vielfältigen Handlungserfordernisse in eine entsprechende Ausrichtung der kulturellen Infrastruktur zu übersetzen, bedarf es geeigneter Konzepte und einer entschlossenen Umsetzung. Dies gilt insbesondere für bereits bestehende Konzepte.<sup>40</sup>

**Die kulturelle Infrastruktur bringt alle nötigen Voraussetzungen für ein vielgestaltiges Kulturleben mit, es bedarf jedoch einer stärkeren konzeptionellen Ausrichtung und gezielter Transformationsanreize**

#### Stärken (Auswahl)

- ▶ Düsseldorf verfügt über ein sehr vielfältiges Kulturangebot, eine Vielzahl von Kultureinrichtungen (insbesondere Museen), eine große Zahl von Kunstschaffenden, engagierte Kulturakteure, eine dynamische Freie Szene, eine ausgeprägte Kultur- und Kreativwirtschaft; ferner kurze Wege zwischen den Kultureinrichtungen im Zentrum und eine lange Tradition als Kunststadt.
- ▶ Die öffentliche kulturelle Infrastruktur fußt überwiegend auf einer soliden Grundfinanzierung.
- ▶ Die kulturelle Infrastruktur wird zudem durch starke und sehr engagierte Freundeskreise gestützt.

#### Herausforderungen (Auswahl)

- ▶ Trotz der verhältnismäßig soliden Grundfinanzierung erschweren steigende Anforderungen an Kulturarbeit, eine wachsende Zahl von Akteuren und steigende Kosten, wie beispielsweise für Personal, die Arbeit von Kultureinrichtungen und Kulturverwaltung.
- ▶ Auch die peripher gelegenen Stadtteile benötigen Strukturen und Angebote für eine wirkungsvolle Kulturarbeit.
- ▶ Aus dem derzeit festzustellenden Sanierungsstau bei Kulturbauten lässt sich der Bedarf eines Masterplans ableiten. Die Erstellung eines solchen Konzepts ist bereits seit vielen Jahren Thema im Kulturausschuss.<sup>41</sup>
- ▶ Für eine zukunftsweisende Ausrichtung der kulturellen Infrastruktur werden Konzepte benötigt, insbesondere für Kulturbauten, Kulturförderung, kulturelle Teilhabe, Sichtbarkeit, Digitalisierung etc.
- ▶ Die Entwicklung der Ausstellungs- und Museumslandschaft benötigt ein gemeinsames, konzeptionelles Vorgehen.
- ▶ Bestehende Konzepte wie KUKODUS<sup>42</sup> brauchen ressortübergreifende Unterstützung, um in die Umsetzungsphase zu gelangen.

Tab. 8: Stärken und Herausforderungen.

**Die Bedeutung von (Frei-)Räumen und Knotenpunkten wurde bereits erkannt, nun braucht es eine engagierte und kooperative Umsetzung.**

Es gibt bereits einige wichtige Vorstöße seitens der Düsseldorfer Kulturakteure, um die kulturelle Infrastruktur der Stadt dynamischer und zugänglicher zu gestalten. Sowohl die Entwicklung des ehemaligen Postgebäudes am Hauptbahnhof zu einem dauerhaften Kulturquartier<sup>43</sup>, die vorhandenen sogenannten »Off-Räume«, als auch die beiden jüngst entstandenen Konzepte zur

Identifizierung »Kreativer Räume« der Kultur- und Kreativwirtschaft<sup>44</sup> sowie zur Neufassung der Richtlinien für Kunst am Bau und im öffentlichen Raum<sup>45</sup> können hier als zentrale und richtungsweisende Impulse genannt werden. Gleichzeitig fehlt es jedoch aktuell an Experimentierflächen und -orten, die unabhängig von einem vorab festgeschriebenen Ergebnis beziehungsweise als »offene Inkubatoren« für Kunst- und Kulturentwicklung genutzt werden könnten. Ferner besteht ein Bedarf an weiteren künstlerischen Produktionsorten, etwa Werkstätten.<sup>46</sup>

**Die Bedeutung von (Frei-)Räumen und Knotenpunkten wurde bereits erkannt, nun braucht es eine engagierte und kooperative Umsetzung**

#### Stärken (Auswahl)

- ▶ Das ehemalige Postgebäude am Konrad-Adenauer-Platz 1 wird zu einem dauerhaften Kulturknoten entwickelt.
- ▶ Düsseldorf verfügt neben etablierten Kultureinrichtungen auch über sogenannte »Off-Räume«, von denen neue Impulse ausgehen (beispielsweise plan.d. producentengalerie e.V.).
- ▶ Es existiert ein aktuelles Gutachten zur Identifizierung »Kreativer Räume« der Kultur- und Kreativwirtschaft.
- ▶ Es gibt bereits partizipativ und fachlich gut ausgearbeitete Konzepte, wie KUKODUS und das Förderkonzept der Freien Szene.

#### Herausforderungen (Auswahl)

- ▶ Die Umsetzung kooperativer Entwicklungen der kulturellen Infrastruktur fußt auf ressort- und sektorenübergreifenden Abstimmungsprozessen und dem Bekenntnis zu einer gemeinsamen Vorgehensweise. Zeitgemäße Nutzungskonzepte sind hierbei unumgänglich.
- ▶ Die Kulturakteure benötigen Räume – sowohl physisch als auch ideell – zum Experimentieren, ferner auch Produktions- und Arbeitsstätten sowie Möglichkeiten zur Zwischennutzung von Räumen etc.
- ▶ Freie Räumlichkeiten sind in einer wirtschaftlich prosperierenden Stadt wie Düsseldorf Gegenstand unterschiedlicher Nutzungsinteressen.

Tab. 9: Stärken und Herausforderungen.



**Die Kulturakteure Düsseldorfs verfügen über vielfältiges Wissen und wichtige Kompetenzen, jedoch kommen diese noch nicht vollumfänglich für eine kooperative Kulturentwicklung zum Tragen.**

Die in Düsseldorf wirkenden Kunstschaffenden und Kulturakteure verfügen je nach Tätigkeitsschwerpunkt über spezifisches Wissen in verschiedenen Bereichen der Produktion, Präsentation und Vermittlung von Kunst und Kultur. Mitunter gibt es Akteure, die insbesondere in solchen Handlungsfeldern bereits vielfältiges Erfahrungswissen und Kompetenzen gesammelt haben, die sich im Rahmen der KEP als virulent herauskristallisierten. Der Fokus sollte

nun darauf liegen, dieses Wissen mit anderen Akteuren zu teilen, um vor allem in den Bereichen Digitalisierung, Kooperation (sowohl lokal/regional als auch national/international), kulturelle Teilhabe und Kommunikation beziehungsweise Sichtbarkeit Bewegung zu erzeugen. Durch die Schaffung von Kompetenzzentren könnten solche Orte des Wissenstransfers entstehen. Neben dem Teilen von Wissen kommt auch der gemeinsamen Nutzung von Räumen, technischer Infrastruktur und weiteren Ressourcen zur Produktion und Vermittlung eine wichtige Rolle zu, um die kulturelle Infrastruktur für partizipative Strukturen zu öffnen und dadurch neuen Akteuren einen Zugang zu verschaffen.<sup>47</sup>

**Die Kulturakteure Düsseldorfs verfügen über vielfältiges Wissen und wichtige Kompetenzen, jedoch kommen diese noch nicht vollumfänglich für eine kooperative Kulturentwicklung zum Tragen**

**Stärken (Auswahl)**

- ▶ Viele Kulturakteure haben bereits umfangliches Spezialwissen zu gesellschaftlich virulenten Themen beziehungsweise Zukunftsthemen der Kulturentwicklung (beispielsweise Digitalisierung, Teilhabe).

**Herausforderungen (Auswahl)**

- ▶ Der Öffnungsprozess vieler Kultureinrichtungen, insbesondere der größeren Einrichtungen, gegenüber Akteuren der Freien Szene sowie gegenüber kleinen Instituten und vice versa ist mitunter verhalten. Dies ist unter anderem auf fehlende Kooperationsstrukturen zurückzuführen sowie auf bereits vorhandene arbeitsintensive Prozesse (beispielsweise die Umsetzung von Sichtbarkeitsstrategien).
- ▶ Die möglichen »Ankereinrichtungen« oder Kompetenzzentren müssen in ihrer zukünftigen Funktion bestärkt und konzeptionell sowie monetär unterstützt werden.

Tab. 10: Stärken und Herausforderungen.

**Festivals sind ein wichtiger Teil der kulturellen Infrastruktur Düsseldorfs, benötigen jedoch spezielle Unterstützung.**

In der Landeshauptstadt Düsseldorf findet jährlich eine Vielzahl von Festivals statt, die meist sogar mit einem spartenübergreifenden Programm antreten. Einige davon, beispielsweise das Düsseldorf Festival, haben bereits lange Tradition, andere wie das Asphalt Festival sind vergleichsweise jung. Festivals nehmen in der Gestaltung der Kulturlandschaft Düsseldorfs eine wichtige Rolle ein, bieten sie doch einen

häufig interdisziplinären Kooperationsanlass. Sie ermöglichen außergewöhnliche Erfahrungen, indem sie Kulturexperiences in einer hohen zeitlichen Dichte und an möglicherweise »untypischen« Orten anbieten. Eine besondere Herausforderung für die Festival-Macherinnen und -Macher liegt gerade deshalb in der zeitlichen Konzentration und den räumlichen Anforderungen. Hierbei wünschen sich die Akteure mehr Unterstützung sowohl bei der Nutzung von öffentlichen Plätzen/Dächern/etc. als auch bei der (überregionalen) Sichtbarmachung ihrer Angebote.<sup>48</sup>

**Festivals sind ein wichtiger Teil der kulturellen Infrastruktur Düsseldorfs, benötigen jedoch spezielle Unterstützung**

**Stärken (Auswahl)**

- ▶ In Düsseldorf gibt es eine Vielzahl von Festivals, sowohl langjährig etablierte als auch neue.
- ▶ Viele Festivals sind beispielhaft, was die spartenübergreifende Zusammenarbeit und Programmgestaltung betrifft. Von dem Erfahrungswissen der Festival-Macherinnen und -Macher könnten auch andere Kulturakteure profitieren.

**Herausforderungen (Auswahl)**

- ▶ Die temporäre Nutzung von Räumlichkeiten ist mit hohem Aufwand im Hinblick auf Planungs- und Genehmigungsverfahren verbunden.
- ▶ Die aktuellen Fördermöglichkeiten bieten nur begrenzt Planungssicherheit und erschweren die stark auf Kooperation ausgerichteten Programmkonzeptionen und ferner die Umsetzung von Marketingaktivitäten.

Tab. 11: Stärken und Herausforderungen.

## 2.1.4

Analysefeld 4 –  
Zusammenarbeit

**Der Düsseldorfer Kulturbereich weist bereits regen Austausch und eine gute Vernetzung auf, dennoch liegen Kooperationspotenziale brach.**

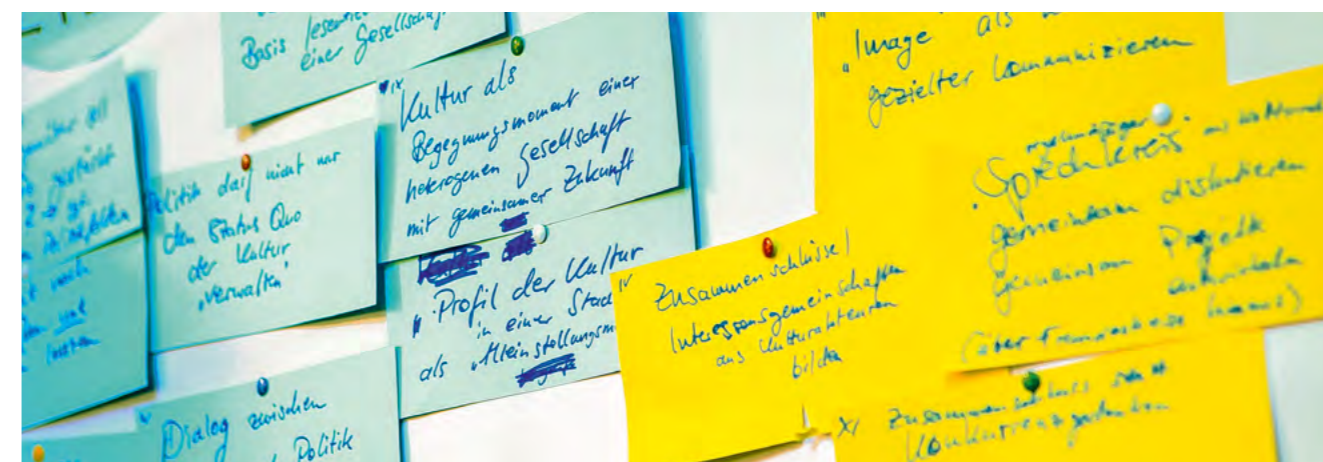
Die Untersuchungen und Workshops im Rahmen des KEP-Prozesses haben deutlich gemacht, dass es im Düsseldorfer Kulturbereich eine Vielzahl äußerst engagierter Akteure gibt, von denen einige bereits stark vernetzt sind und regen Austausch betreiben. Über eine vergleichsweise hohe Zahl von Kooperationsbeziehungen verfügen Kulturakteure, die sowohl institutionelle als auch projektbezogene Förderung erhalten. Was die geografische Ebene des Austauschs betrifft, so ist festzuhalten, dass sich die Kooperationsbeziehungen in ihrer Summe überwiegend auf lokaler Ebene abspielen (am stärksten bei Einrichtungen der Kulturellen Bildung). Kultureinrichtungen und Unternehmen der Kreativwirtschaft unterhalten dagegen auch zahlreiche internationale

Kooperationen. Auffällig ist, dass ein Großteil der Kooperationsbeziehungen im Düsseldorfer Kulturfeld zwischen einigen wenigen Akteuren besteht. Diese agieren in einem sogenannten Small-World-Netzwerk, welches die Funktion eines etablierten Kernnetzwerks einnimmt.<sup>49</sup>

Der Düsseldorfer Kulturbereich verfügt über mannigfaltige Potenziale der Kooperation. Um diese auszuschöpfen, bedarf es neben einer offenen, kooperativen Grundhaltung auch der Koordination und Förderung. Für die Beförderung einer kooperativen Kulturentwicklung gilt es, insbesondere die bestehenden Netzwerkstrukturen in den Blick zu nehmen und stark vernetzte Akteure, auch solche außerhalb des Kernnetzwerks, in zukünftige Überlegungen einzubeziehen. Hierbei sollten auch die geäußerten Wünsche und Bedarfe im Hinblick auf ein Zukunftsnetzwerk berücksichtigt werden.<sup>50</sup> Nachfolgende Tabelle 12, hervorgegangen aus der quantitativen Netzwerkanalyse, zeigt jene Akteure des Düsseldorfer Kulturbereichs, die von den Befragungsteilnehmenden am häufigsten als Kommunikationspartnerinnen und -partner genannt wurden:

| Name der Einrichtung  | Anzahl Nennungen absolut (in %) |
|---|---------------------------------|
| Kulturamt der Landeshauptstadt Düsseldorf   | 95 (56)                         |
| Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf   | 46 (27)                         |
| Stiftung Museum Kunstpalast   | 46 (27)                         |
| zakk – Zentrum für Aktion, Kultur und Kommunikation gGmbH                                     | 34 (20)                         |
| FFT Düsseldorf – Forum Freies Theater e.V.  | 33 (19)                         |
| tanzhaus nrw e.V.   | 33 (19)                         |
| Düsseldorfer Schauspielhaus (inkl. Junges Schauspielhaus)                                     | 32 (19)                         |
| Kulturdezernat (inkl. namentlicher Nennungen des Dezernenten) der Landeshauptstadt Düsseldorf | 31 (18)                         |
| VHS (diverse)   | 31 (18)                         |
| Tonhalle Düsseldorf (inkl. der Düsseldorfer Symphoniker)                                      | 29 (17)                         |
| Kunstsammlung NRW   | 28 (16)                         |
| Deutsche Oper am Rhein Theatergemeinschaft Düsseldorf-Duisburg gGmbH                          | 27 (16)                         |
| Kunstakademie Düsseldorf  | 25 (15)                         |
| Düsseldorf Marketing und Tourismus GmbH (DMT)   | 24 (14)                         |
| Kunsthalle Düsseldorf gGmbH   | 24 (14)                         |
| Heinrich-Heine-Institut   | 24 (14)                         |
| NRW-Forum Düsseldorf gGmbH  | 22 (13)                         |
| Robert Schumann Hochschule Düsseldorf   | 22 (13)                         |
| Kulturausschuss der Landeshauptstadt Düsseldorf   | 21 (12)                         |
| Literaturbüro NRW e.V.  | 20 (12)                         |
| Theatermuseum Düsseldorf  | 20 (12)                         |
| WDR   | 20 (12)                         |

Tab. 12: Kommunikationspartnerinnen und -partner mit 20 Nennungen und höher (Gesamt N = 170)  
(Quelle: Institut für Kulturpolitik 2017a).



**Der Düsseldorfer Kulturbereich weist bereits regen Austausch und eine gute Vernetzung auf, dennoch liegen Kooperationspotenziale brach**

## Stärken (Auswahl)

- ▶ Viele Düsseldorfer Kulturakteure sind bereits gut vernetzt.
- ▶ Es existieren durchaus aktive und stark vernetzte Akteure außerhalb des etablierten Kernnetzwerks, die bei entsprechender Einbindung interessante Neuerungen einbringen könnten.

## Herausforderungen (Auswahl)

- ▶ Der Düsseldorfer Kulturbereich weist in Relation zu seiner Größe ein vergleichsweise konzentriertes Netzwerk (sogenanntes Small-World-Netzwerk) auf, an dem bislang nur einige wenige Akteure partizipieren.
- ▶ Die Kommunikation ist stark auf Kulturverwaltung und -politik konzentriert.
- ▶ Kultureinrichtungen und Kunstschaffende wünschen sich für einen reibungsloseren Ablauf von Prozessen und Projekten mehr Abstimmung zwischen einzelnen städtischen Ämtern sowie klare Ansprechpersonen.
- ▶ Die Zusammenarbeit zwischen Kulturakteuren und Schulen ist unter anderem aufgrund curricular bedingter Überforderungen schwierig. Ferner arbeiten Hochschulen und Kulturakteure jeweils relativ isoliert.
- ▶ Es klafft ein strukturelles Loch zwischen Tourismusakteuren und freischaffenden Künstlerinnen und Künstlern. Auch die Verzahnung des Kulturfeldes mit Akteuren aus dem Bereich Marketing ist eher schwach ausgeprägt.
- ▶ In Kultureinrichtungen und dem Kulturamt fehlt es an Personalkapazitäten für die Initiierung und Begleitung von Kooperationen.
- ▶ Um die mannigfaltigen Kooperationspotenziale nutzbar zu machen, braucht es mehr Koordination und Förderung, damit die durch Kooperationsmanagement anfallende Mehrbelastung aufgefangen werden kann.

Tab. 13: Stärken und Herausforderungen.

### 2.1.5 Analysefeld 5 – Kulturelle Teilhabe und Kulturkommunikation

#### Die Bedeutung von Kultureller Teilhabe wird von Düsseldorfs Kulturakteuren erkannt, dennoch bestehen Teilhabebarrrieren.

Der KEP-Prozess zeigte, dass das Feld der Kulturellen Teilhabe und Teilnahme von den Düsseldorfer Kunst- und Kulturschaffenden sowie seitens der Kulturpolitik und -verwaltung bereits als wichtiges Thema erkannt wurde. Festzustellen ist dennoch, dass das derzeitige Kulturangebot häufig stark auf eher klassischen bildungsbürgerlichen Annahmen beruht und die verschiedenen Mitglie-

der der Stadtgesellschaft nicht gleichermaßen erreicht werden beziehungsweise Zugang finden. Das Augenmerk von Kultureller Teilhabe liegt in Düsseldorf bislang stark auf der Einbindung von Kindern und Jugendlichen, zunehmend auch auf der Beschäftigung mit inter- beziehungsweise transkulturellen Aufgaben. Weniger im Fokus stehen Fragen nach der Erreichbarkeit und Einbeziehung einkommensschwacher und sozial benachteiligter Menschen. Im Rahmen des KEP-Prozesses wurde seitens der Teilnehmenden immer wieder auf die Dringlichkeit und Notwendigkeit hingewiesen, eine Auseinandersetzung mit Teilhabebarrrieren und der eigenen Haltung als Schlüsselfaktoren für Veränderungen anzuerkennen. Die Rolle der etablierten Kulturakteure zeigt sich beim Abbau von Teilhabebarrrieren als zentral.<sup>51</sup>



#### Die Bedeutung von Kultureller Teilhabe wird von Düsseldorfs Kulturakteuren erkannt, dennoch bestehen Teilhabebarrrieren

##### Stärken (Auswahl)

- ▶ Das vielfältige Kulturangebot der Landeshauptstadt Düsseldorf stellt eine maßgebliche Voraussetzung für die Ermöglichung Kultureller Teilhabe dar.
- ▶ Das Feld der Kulturellen Bildung ist seit vielen Jahren ein zentrales Thema kulturpolitischer Debatten und entsprechender Aktivitäten der Kulturverwaltung. Es existieren zahlreiche Programme und Projekte der Kulturellen Bildung.<sup>52</sup>
- ▶ In Düsseldorf gibt es einen hohen Anteil an Jugendlichen, die zur Gruppe der Intensivnutzer von Kulturangeboten gezählt werden können.
- ▶ Die soziodemografischen und ökonomischen Bedingungen sind positiv: wachsende Bevölkerungszahl insbesondere aufgrund von Zuwanderung (ein Drittel der Zuzüge aus dem Ausland), moderate Alterung der Gesellschaft, stete Zunahme der Erwerbstätigen, relativ hohes Pro-Kopf-Einkommen, relativ geringe SGB II-Quote.<sup>53</sup>
- ▶ Mit der Plattform Musenkuss gibt es ein entwicklungsfähiges Instrument zur Bündelung von Teilhabeangeboten insbesondere für Kinder und Jugendliche.

##### Herausforderungen (Auswahl)

- ▶ Der Abbau von Teilhabebarrrieren bedarf einer intensiven Auseinandersetzung seitens der Kulturakteure mit bestehenden Annahmen, Haltungen und Strukturen.
- ▶ Auch in Düsseldorf hat der Bildungseffekt den größten Einfluss auf Partizipation an Kunst und Kultur. Unterdessen stellt die Erreichbarkeit von Schulen, unter anderem aufgrund des zeitlich gerafften Curriculums und teils starrer Strukturen, eine besondere Herausforderung dar.<sup>54</sup>
- ▶ Migrantische Communitys werden von Kulturakteuren bislang vergleichsweise selten als Zielgruppe angegeben. Ferner besteht zum Teil ein Mangel an inter- beziehungsweise transkulturellen Angeboten.
- ▶ Der Fokus der Kulturellen Teilhabe liegt derzeit überwiegend auf der Erreichbarkeit von Kindern und Jugendlichen. Diese Bemühungen sollten zukünftig auf weitere Gruppen, wie beispielsweise einkommensschwache Bürgerinnen und Bürger, ausgedehnt werden.
- ▶ Untersuchungen zeigen, dass das Interesse an der Nutzung von Kulturangeboten mit wachsender Wohndistanz zum Zentrum abnimmt. Es bedarf daher einer gezielten Stadtteilkulturarbeit beziehungsweise dezentraler/mobiler Kulturangebote, die bislang in dieser Form nur marginal stattfinden.
- ▶ Nach Düsseldorf pendeln täglich sehr viele Berufstätige, die künftig als Kulturinteressierte stärker in den Blick genommen werden könnten.

Tab. 14: Stärken und Herausforderungen.

**Die Kultureinrichtungen sind sich ihrer Verantwortung für Teilhabe- und Ermächtigungsprozesse durchaus bewusst, nun braucht es mehr Offenheit und Mut gegenüber neuen Akteuren.**

Die Düsseldorfer Kultureinrichtungen sind sich ihrer Verantwortung und Rolle zur Schaffung von Angeboten und Teilhabemöglichkeiten für möglichst viele Mitglieder der Stadtgesellschaft durchaus bewusst. Der Prozess zur interkulturellen Öffnung Düsseldorfer Kultureinrichtungen

im Rahmen des gesamtstädtischen Integrationskonzepts ist hierbei bereits ein wichtiger Schritt. Entscheidend für zukünftige Bemühungen ist das stete Hinterfragen eigener Annahmen und eingenommener Haltungen. Daraus resultierende Veränderungsmaßnahmen im Sinne von Equity-Ansätzen und Ermächtigungsprozessen<sup>55</sup> bedürfen der Einbeziehung und Umsetzung aller Ebenen einer Organisation. Die Erarbeitung ganzheitlicher, institutionenspezifischer Ansätze kann daher als zentrale Herausforderung verstanden werden.

**Die Kultureinrichtungen sind sich ihrer Verantwortung für Teilhabe- und Ermächtigungsprozesse durchaus bewusst, nun braucht es mehr Offenheit und Mut gegenüber neuen Akteuren**

**Stärken (Auswahl)**

- ▶ Die Düsseldorfer Kultureinrichtungen sind – teils aufgrund ihrer Ausrichtung – unterschiedlich stark gegenüber der Stadtgesellschaft geöffnet und können somit voneinander lernen.
- ▶ Die Arbeitsgruppe »Interkulturelle Öffnung Düsseldorfer Kultureinrichtungen« im Rahmen des gesamtstädtischen Integrationskonzepts hat bereits entsprechende Teilhabeansätze gemeinschaftlich erarbeitet.
- ▶ Die Akteure der Freien Szene verzeichnen steigende Besucherzahlen und sind wichtige Partnerinnen und Partner für die Kultureinrichtungen und umgekehrt.<sup>56</sup>

**Herausforderungen (Auswahl)**

- ▶ Die Kulturangebote spiegeln in der Summe noch nicht die Vielfalt der stadtgesellschaftlichen Themen wider oder werden mitunter nicht in geeigneten Formaten präsentiert.
- ▶ Ermächtigungsprozesse und die Umsetzung von Equity-Ansätzen erfordern Transformation auf allen Ebenen einer Organisation und die Öffnung gegenüber neuen Akteuren als gleichberechtigte Beteiligte und Mitgestaltende.

Tab. 15: Stärken und Herausforderungen.

**Die Landeshauptstadt Düsseldorf verfügt über eine reiche Kulturlandschaft, deren Angebote für die Düsseldorfer Bürgerschaft sowie Touristinnen und Touristen jedoch nicht ausreichend sichtbar sind.**

In der Landeshauptstadt Düsseldorf gibt es ein vielfältiges Kulturleben, welches durch eine große Zahl von Kunst- und Kulturschaffenden sowie Kultureinrichtungen gestaltet wird. Die ausgeprägte Tradition Düsseldorfs als Kunst- und Kulturstadt hat hieran ihren Anteil. Obwohl der Düsseldorfer Kulturbereich mit hervorragenden Kulturangeboten aufwarten kann, sind viele davon noch nicht ausreichend sichtbar. Dies gilt sowohl gegenüber vielen Düsseldorfer Bürgerinnen und Bürgern als auch gegenüber kulturinteressierten Touristinnen und Touristen. Während diesbezüglich einerseits die Entstehung und Konzeption der Angebote sowie ferner die Organisationsstrukturen von Kultureinrichtungen in den Blick genommen werden müssen (siehe Kulturelle Teilhabe), sind auch die gegenwärtig zur Anwendung kommenden Kommunikationsmittel auf den Prüfstand zu stellen. Im KEP-Prozess wurde immer wieder das Fehlen zeitgemäßer Informations- und Austauschmöglichkeiten thematisiert. In diesem Zusammenhang wurde zentral der Wunsch nach einer digitalen und mobil verfügbaren Plattform geäußert, die gleichermaßen als Informations- sowie Partizipationsmedium fungieren kann und

neben der Präsentation von Angeboten auch eine zeitgemäße Darstellung der Kulturakteure ermöglicht. Die Entwicklung entsprechender Kommunikationsmedien sollte auch mit der Erarbeitung gemeinsamer Narrative verbunden werden.

Nach Einschätzung vieler Prozessbeteiligter wird die Landeshauptstadt Düsseldorf häufig nicht als Kunst- und Kulturstadt wahrgenommen, stattdessen werde sie in erster Linie mit anderen »Images« wie Shopping- oder Messestadt assoziiert.<sup>57</sup> Durch gemeinsame Erzählungen, wie zum Beispiel eine gemeinschaftliche YouTube-Kampagne der Kulturakteure über die Kunst- und Kulturstadt Düsseldorf, könnte deren Wahrnehmbarkeit und Sichtbarkeit sowohl gegenüber der Düsseldorfer Stadtgesellschaft als auch gegenüber Touristinnen und Touristen wachsen. Derartige kooperative Vorhaben werden aktuell seitens der Akteure der Museums- und Ausstellungslandschaft erwogen<sup>58</sup>, um mit einem gemeinsamen Narrativ und einer entsprechenden (digitalen) Sichtbarkeitsstrategie mehr Aufmerksamkeit auf ihre Angebote zu lenken.<sup>59</sup> Die jüngst getroffene Entscheidung der Düsseldorf Marketing und Tourismus GmbH, das Kulturangebot der Stadt mittels einer Kommunikationsstrategie sowohl gegenüber Besucherinnen und Besuchern als auch gegenüber der Düsseldorfer Bürgerschaft sichtbar zu machen, sehen daher viele Kulturakteure grundsätzlich als Chance.



Die Landeshauptstadt Düsseldorf verfügt über eine reiche Kulturlandschaft, deren Angebote für die Düsseldorfer Bürgerschaft sowie Touristinnen und Touristen jedoch nicht ausreichend sichtbar sind

#### Stärken (Auswahl)

- ▶ Düsseldorf verfügt über eine lange Tradition als Kunst- und Kulturstadt, ferner über eine historisch gewachsene und äußerst facettenreiche kulturelle Infrastruktur. Darüber hinaus hat die Stadt viele weitere Qualitäten und fungiert als Mode- beziehungsweise Shoppingstadt, Messestadt, Sportstadt und Dienstleistungsmetropole.
- ▶ Düsseldorf ist auch eine Tourismusstadt, die sich mit 4,5 Mio. Übernachtungen im Jahr 2014 an sechster Stelle des deutschen Städte-tourismus befindet.
- ▶ Der Düsseldorf Marketing und Tourismus GmbH (DMT) werden seitens der Kulturakteure große Einflussmöglichkeiten im Hinblick auf Sichtbarkeit von Kunst und Kultur zugeschrieben.
- ▶ Der Düsseldorfer Kunst- und Kulturbereich ist Teil der neuen Kommunikationsstrategie der DMT.
- ▶ Düsseldorf liegt inmitten einer Kulturregion.

#### Herausforderungen (Auswahl)

- ▶ Düsseldorf wird sowohl seitens seiner Bewohnerinnen und Bewohner als auch seitens »externer« Personen mit vielen »Images« assoziiert. Kunst und Kultur kommen dabei häufig nicht an erster Stelle vor. Um die Düsseldorfer Kunst und Kultur wieder stärker ins Bewusstsein zu rücken, bedarf es zunächst eines nach innen gerichteten Kommunikationsprozesses.
- ▶ Maßnahmen der Kulturpolitik und -verwaltung zur Erhöhung der Sichtbarkeit von Kunst und Kultur berücksichtigen noch nicht ausreichend die Schnittmengen zwischen den zu adressierenden Gruppen »Bewohnerschaft« sowie »Touristin und Tourist«.
- ▶ Kulturangebote werden sowohl von Bürgerinnen und Bürgern als auch von Touristinnen und Touristen häufig nicht gesehen. Es fehlt an Zugängen, die räumlich und kommunikativ hergestellt werden müssen.
- ▶ Die Zusammenarbeit zu Zwecken der gemeinsamen Kommunikation zwischen den Kulturakteuren sowie zwischen Kultur- und Tourismusakteuren bedarf der Weiterentwicklung. Ferner ergeben sich Abstimmungsprobleme aufgrund von touristischen Vorlaufzeiten und den teils förderbedingt kurzfristigen Programmplanungen seitens der Kulturakteure.
- ▶ Die Kommunikationserfordernisse zwischen Kultur- und Tourismusakteuren bedürfen geeigneter Strukturen. Eine Schnittstelle für kulturtouristische Fragestellungen könnte beispielsweise im Kulturredirektorat oder an vergleichbarer Stelle angesiedelt werden.
- ▶ Der Einsatz neuer Medien im Düsseldorfer Kulturbereich ist ausbaufähig, eine zeitgemäße Darstellung der Kulturakteure, insbesondere der Kulturinstitute, fehlt weitestgehend. Hierfür ist der Ausbau von Kompetenzen, beispielsweise im Bereich der Digitalisierung, nötig.
- ▶ Es gibt bislang wenige zeitgemäße digitale Informationsmöglichkeiten, -plattformen und Online-Magazine. Bestehende Plattformen wie Musenkuss sind nicht ausreichend bekannt.

Tab. 16: Stärken und Herausforderungen.

## 2.2 Zusammenfassende Analyse und Ableitung zentraler Handlungsfelder

Die synoptische Darstellung der Stärken und Herausforderungen<sup>60</sup>, durch die das Düsseldorfer Kulturfeld geprägt ist, zeigt deutlich: Mit seinen überaus zahlreichen und engagierten Kulturakteuren und Kultureinrichtungen hat der Düsseldorfer Kulturbereich alles, was ein vielfältiges und offenes Kulturleben braucht. Entscheidend ist, angesichts der bestehenden Herausforderungen, nun die Grundlagen für einen konstruktiven Gestaltungs- und Veränderungsprozess zu schaffen. Der KEP-Prozess, insbesondere Phase 1 (siehe Abb. 2), kann hierfür als erster Schritt gesehen werden, viele weitere Schritte müssen jetzt folgen. Dies zeigt sich exemplarisch in dem Bemühen, nun die im KEP-Prozess artikulierte

Idee eines »Rat für die Künste« in Zusammenarbeit zwischen Kulturpolitik und Kulturschaffenden ins Leben zu rufen. Ein Antrag für die Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Konzeptentwicklung wurde im Januar 2017 seitens der Ratsfraktionen BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, SPD und FDP eingebracht (Vorlage 41/7/2017). Eine Informations- und Diskussionsveranstaltung für die Gründung eines »Rat für die Künste« fand daraufhin im Februar 2017 statt.<sup>61</sup>

Die anhand der fünf Analysefelder ermittelten Stärken und Herausforderungen für den Kulturbereich Düsseldorfs werden nachfolgend in Form einer zusammenfassenden Betrachtung wiedergegeben.



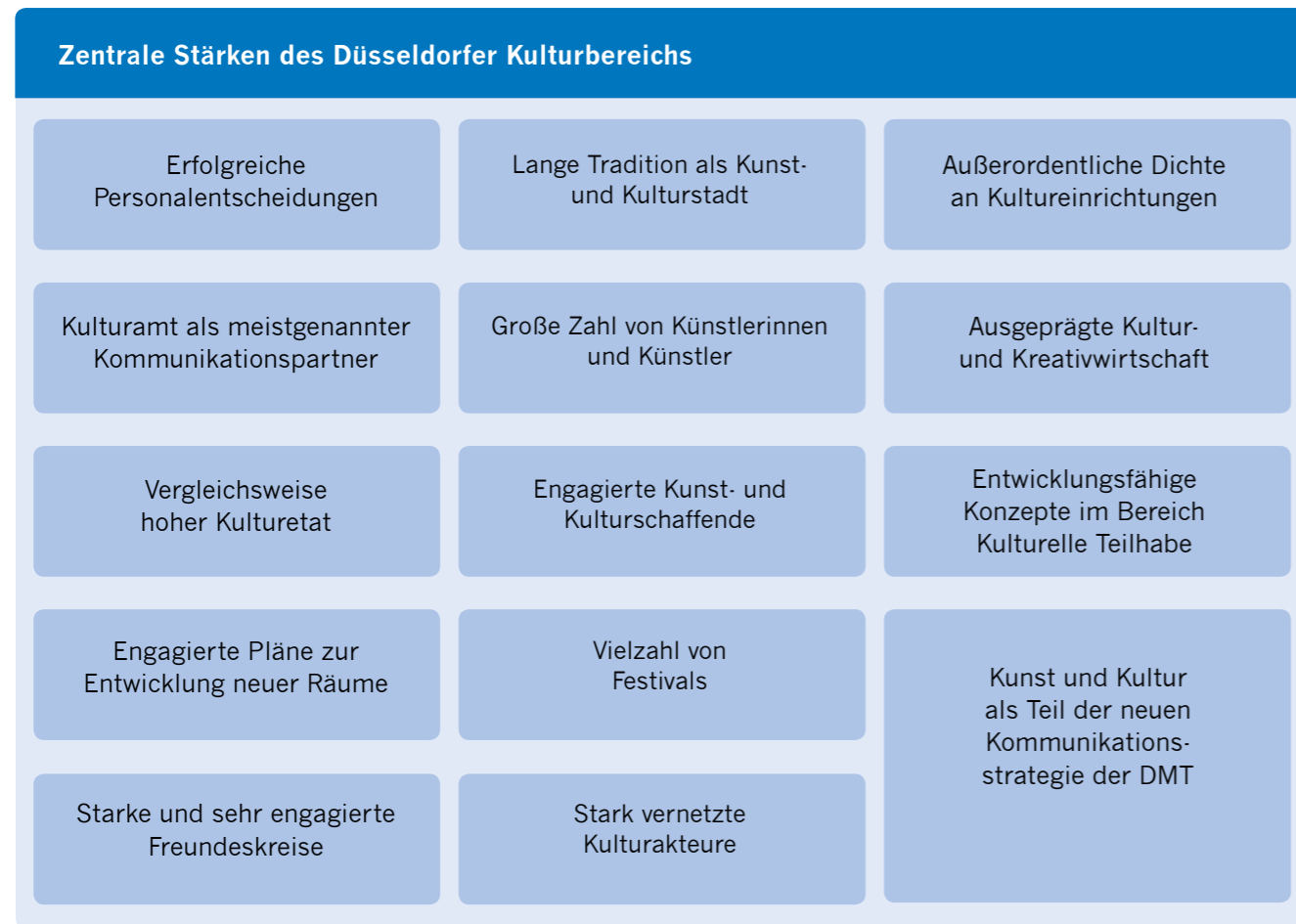


Abb. 7: Zentrale Stärken des Düsseldorfer Kulturbereichs.



Abb. 8: Zentrale Herausforderungen für den Düsseldorfer Kulturbereich.

### Ableitung der Handlungsfelder für die Kulturentwicklungsplanung

Die Handlungserfordernisse und Transformationsdesiderate der mittels Untersuchungen und partizipativer Verfahren zu Tage geförderten Herausforderungen lassen sich in drei Handlungsfeldern zusammenführen (siehe hierzu auch die unten exemplarisch aufgeführten Handlungsbedarfe). Anhand der drei Handlungsfelder werden die Ziele und Maßnahmen für den Umsetzungsprozess im nachfolgenden Kapitel vorgestellt.

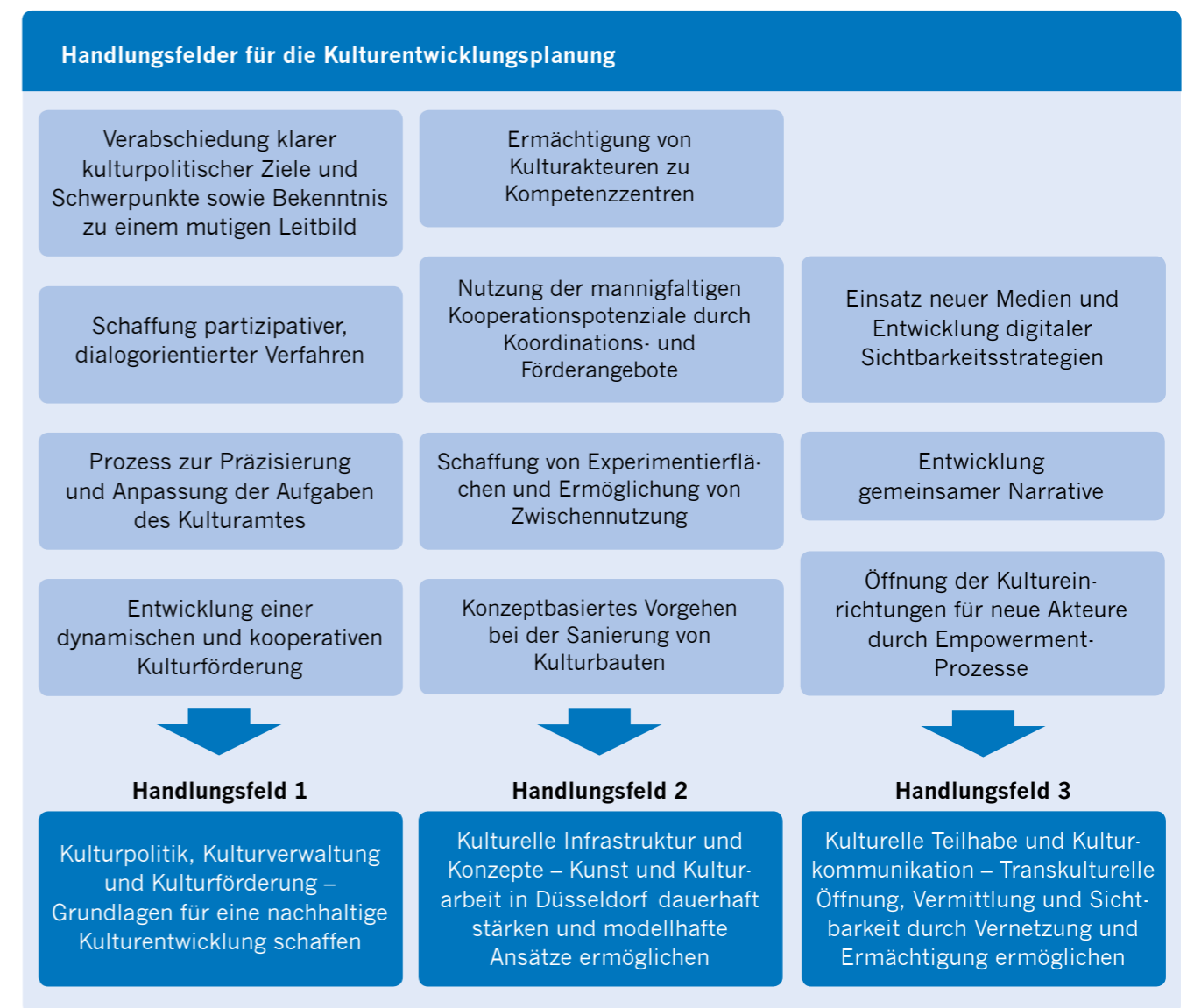


Abb. 9: Handlungsfelder für die Kulturentwicklungsplanung der Landeshauptstadt Düsseldorf auf Grundlage der zentralen Herausforderungen.

"Gremien - Vorschlag  
(Gremiokratie)"

statt Gremien  
vereine für bürger-  
schaftl. -  
nutze

Rat der Künste  
Selbstorganisiert von  
Kulturschaffenden +  
Kultureinrichtungen

Dabei Kulturaktive  
wie Kirchen, Vereine  
und Verbände nicht  
vergessen!

Rat für die  
Konzipieren  
als Teil d  
Prozesses!  
(konstituierende  
wählt Mitglied  
als beratende  
- (stadell: Rat für  
+ Koalition der

bessere Förderung  
d. freien Szene

selbstverpflichtung der  
Politik  
Kultur als Pflichtaufgabe

DÜSSELDORF ALS  
BEDEUTENDE  
KUNSTSTADT  
ETABLIEREN +  
VERMITTELN

Vorab  
↳

Klärung der Begriffe:  
Freie Szene?  
→ städtische, freikultur-  
tröpf, Szene  
Was sind Festivals?  
Was Kultur aus Künstler-  
Kultur

Relevanz von Kultur  
für gesamte Stadt-  
entwicklung viel  
deutlicher herausstellen!

Vereinfachte  
Festivals für  
bis in einem  
Betrag

bessere Transparenz  
Kulturpolit.  
Entscheidungen

# Handlungsfelder und Maßnahmen für eine zeitgemäße Kulturentwicklung

## 3.1 Kulturpolitisches Leitbild und kultur- politische Leitlinien für die Kunst- und Kulturstadt Düsseldorf

### Präambel

Düsseldorf als Kunst- und Kulturstadt zu stärken – das ist das primäre Ziel der partizipativ angelegten Kulturentwicklungsplanung. Vertreterinnen und Vertreter der Kunst- und Kulturszene, der Politik, der städtischen Verwaltung sowie der Bürgerschaft haben sich auf vielfältige Weise in den Prozess eingebracht.

Auf Grundlage des Kulturentwicklungsplans bekennt sich die Landeshauptstadt Düsseldorf zum folgenden Leitbild und zu Leitlinien, wie auch zu einer Haltung und einem Selbstverständnis, mittels derer sie die Umsetzung der in den folgenden Kapiteln dargestellten Ziele und Maßnahmen in einem umfassenden Transformationsprozess erreichen möchte.

### Kulturpolitisches Leitbild der Landeshauptstadt Düsseldorf

Für Kunst und Kultur in Düsseldorf immer wieder neue Spielräume zu eröffnen – dazu verpflichtet sich die Landeshauptstadt zum Wohle ihrer Bürgerschaft. Sie wird damit dem Anspruch gerecht, eine lebenswerte Metropole zu sein, die ihren Bewohnerinnen und Bewohnern nicht nur eine materielle Grundversorgung, sondern auch ein stimulierendes, sinn- und identitätsstiftendes Umfeld bietet, das den Menschen ganzheitlich bereichert, ihn in seiner persönlichen Entwicklung stärkt und den zwischenmenschlichen Zusammenhalt fördert. Die gemeinschaftliche Reflexion und Gestaltung gesellschaftlicher Transformationsprozesse stehen hierbei im Mittelpunkt.

Um der Pluralität einer Stadtgesellschaft zu entsprechen, bedarf es einer ausdifferenzierten Kunst- und Kulturlandschaft, die alle Sparten sowie sparten- und themenübergreifende Ansätze einschließt, eine Fülle künstlerischer Ausdrucksmöglichkeiten fördert und der Teilhabeorientierung oberste Priorität beimisst. Dies ist kein Selbstzweck, sondern steigert die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Besucherinnen und Besucher unserer Stadt und trägt so zur Attraktivität und Identität Düsseldorfs bei.

### Kulturpolitische Leitlinien der Landeshauptstadt Düsseldorf

- ▶ Düsseldorf will weiterhin eine qualitätsvolle, internationale und inklusive Kunst- und Kulturstadt sein, deren Kunst- und Kulturschaffende gesellschaftliche Dynamiken aufgreifen, hinterfragen und mitgestalten.
- ▶ Düsseldorf versteht sich als ermöglichende Kunst- und Kulturstadt, die mit ihren Angeboten alle Mitglieder der Stadtgesellschaft und Menschen aus der Region, aus Deutschland und der Welt anspricht, begeistert sowie zur aktiven Teilhabe einlädt und ermächtigt. Das Fundament dafür stellen kooperative Transformationsprozesse dar, die einen konstruktiven und nachhaltigen Wandel bestehender Konzepte sowie Infrastrukturen vollziehen.
- ▶ Düsseldorf ist geprägt durch bedeutende Kulturinstitutionen, die in die Stadt hinein, aber auch national und international strahlen. Als Teil der kulturellen Identität Düsseldorfs müssen sie gestärkt werden.
- ▶ Die Stadt bietet ihren Kunst- und Kulturschaffenden unterstützende Produktionsbedingungen und fördert und fordert kooperatives Arbeiten. Sie räumt den Leistungen ihrer Kunst- und Kulturschaffenden einen hohen Stellenwert ein, indem sie unter anderem deren individuelle und gemeinsame Wirkungsmöglichkeiten in besonderer Weise ideell und strukturell unterstützt. So stärkt sie den vorhandenen kulturellen Reichtum und fördert neue künstlerische Impulse, Konzepte und (Spiel-)Räume.

- ▶ Düsseldorf ermöglicht einen Dialog zwischen Politik, Verwaltung, Kunst- und Kulturakteuren sowie Bürgerinnen und Bürgern und damit den Auf- und Ausbau von Vertrauen und kooperativen Entscheidungsverfahren. Kunst und Kultur werden hierdurch zum Motor stadtgesellschaftlicher Verständigungs- und Vernetzungsprozesse.
- ▶ Die Landeshauptstadt Düsseldorf verwirklicht ihre kulturpolitischen Leitlinien in drei Handlungsfeldern:
  - 1.) Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturförderung
  - 2.) Kulturelle Infrastruktur und Konzepte
  - 3.) Kulturelle Teilhabe und Kulturkommunikation

## 3.2 Die Handlungs- felder in der Übersicht

Die einzelnen Beteiligungs- und Analyseschritte haben eine Vielzahl an Ideen und Empfehlungen für eine zeitgemäße Kulturentwicklung in der Landeshauptstadt Düsseldorf hervorgebracht. Dabei ist die Erkenntnis gereift, dass die Antworten auf die Herausforderungen und den gesellschaftlichen Wandlungsprozess in der Anpassung vorhandener Strukturen und der Weiterentwicklung von Verfahren und Konzepten liegen.

Die Kulturentwicklungsplanung zielte also nicht auf kurzfristige Effekte und hatte auch nicht die Aufgabe, einzelne Einrichtungen zu evaluieren. Vielmehr fokussierte sie im Rahmen ihrer partizipativen Vorgehensweisen grundsätzliche, die gesamte Kulturlandschaft betreffende Fragestellungen, die es kooperativ in Angriff zu nehmen galt und gilt. Die Ergebnisse der vielen Analysen, Interviews und Workshops – an denen zusammengenommen weit über 200 Akteure partizipierten – bestätigen immer wieder dieselben Ergebnisse in Form von Potenzial- sowie Problem-beschreibungen und Maßnahmenvorschlägen. Infolgedessen ist die gemeinsame Erkenntnis gereift, dass mentale sowie materielle Ressourcen in die Transformation des Düsseldorfer Kulturbe-

reichs zu investieren sind, um die Rolle und die Relevanz von Kunst und Kultur bei der Hinterfragung und der Mitgestaltung von Gesellschaft zu stärken und zu festigen. Dafür bedarf es einer aktiv gestaltenden, mutigen und zukunftsorientierten Haltung aller Akteure, insbesondere der Kulturpolitik. Die Kulturentwicklungsplanung bildet hierfür die Basis.

Die folgenden Handlungsfelder weisen ein breites Spektrum an Zielen und Maßnahmen auf, die zum großen Teil in Verbindung zueinander stehen und – als Gesamtkonzept verstanden – eine weiterhin bürger- und akteursnahe Kunst-, Kultur- und Kulturpolitikentwicklung ermöglichen sollen.



Abb. 10: Handlungsfelder für die Kulturentwicklungsplanung der Landeshauptstadt Düsseldorf.

Die drei Handlungsfelder samt ihren Zielen und Maßnahmen werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt. Daran anschließend werden diejenigen Maßnahmen präsentiert, die sich als prioritär erwiesen haben und als solche den Beginn der Umsetzungsphase markieren. Im Anhang des Berichts findet sich zudem eine tabellarische Übersicht aller Ziele und Maßnahmen mit Empfehlungen für ihre Priorisierung und einer Auflistung bereits mitwirkender Akteure.

## 3.3 Handlungsfeld 1:

### »Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturförderung – Grundlagen für eine nachhaltige Kulturentwicklung schaffen«

Der Kulturbereich der Landeshauptstadt Düsseldorf, seine Einrichtungen und Akteure benötigen die Schaffung dauerhafter Austausch- und Dialogverfahren sowie die Unterstützung kooperativer Praktiken. Durch Schaffung geeigneter Strukturen soll der konstruktive – und angesichts der gesellschaftlichen Umwälzungsprozesse – erforderliche Wandel von Sichtweisen, Beziehungen, Kategorisierungen, Praktiken und Verfahren bewusst und dauerhaft umgesetzt werden. Insofern verstehen sich die Maßnahmen des ersten Handlungsfeldes als Basis für eine Kulturentwicklung im Zeichen der Transformation. Sie sind keine in sich abgeschlossenen Empfehlungen, sondern in ihrem prozesshaften Charakter als entwicklungsfähig und in Verknüpfung mit den anderen Handlungsfeldern zu betrachten.

Die Düsseldorfer Kulturpolitik braucht, um Entscheidungen auf Grundlage konzeptioneller Überlegungen treffen zu können, den fachspezifischen Dialog und Austausch mit Kulturschaffenden sowie mit Akteuren aus relevanten Ressorts wie der Bildung, der Wirtschaft und der Stadtentwicklung. Ein »Rat für die Künste«, dessen Gründung derzeit vorangetrieben wird, wäre hierfür ein erster wichtiger Meilenstein. Gleiches gilt darauf aufbauend für einen verbindlichen Austausch mit (Nicht-)Nutzerinnen und Nutzern kultureller Angebote. Für die Kulturverwaltung der Landeshauptstadt Düsseldorf, so zeigte sich, bedarf es einer teilweisen Neuformulierung ihres Profils und damit einhergehend der Festlegung eines leistbaren Aufgabenkatalogs. Nur dann können die vielfältigen Anforderungen, die sich vor allem in einem hohen Kommunikationsaufwand niederschlagen, auch dauerhaft bewältigt werden. Die Kulturförderung als weitere wichtige Säule der Kulturentwicklung bedarf neuer Verfahren und Schnittstellen, um der Akteurslandschaft, deren sparten- und sektorenbezogene Grenzen sich zunehmend verflüssigen, gerecht zu werden und den Grundstein für kooperativere und partizipativere Ansätze zu legen.



## Ziel 1:

### Durch Dialogformate Kulturpolitik und Interessen der Kulturakteure sowie der Bürgerinnen und Bürger stärken

Der Wunsch nach mehr Dialog und Austausch mit politischen Entscheidungsbefugten war seitens der Kunst- und Kulturschaffenden von Anbeginn des KEP-Prozesses ein zentraler Aspekt, dem die Annahme zugrunde liegt, dass kulturpolitische Entscheidungen einem neuen Grad an Fundierung und Legitimation bedürfen. Das Bedürfnis nach einer fachlichen Begleitung politischer Prozesse durch jene, an die sie adressiert sind, bis hin zu Forderungen nach verstärkt basisdemokratisch orientierten Entscheidungspraktiken ist derzeit vielerorts, nicht nur in Deutschland, zu vernehmen. Gleichzeitig verlangen die aktuellen Anforderungen an die Kulturpolitik tatsächlich eine neue Qualität politischen Steuerungswissens. Ferner zeigt sich insbesondere im Feld der Kulturpolitik, dass die in Deutschland starke Top-Down-Orientierung zunehmend durch kooperative Verfahren der Ideenentwicklung und mitunter auch Entscheidungsfindung ergänzt wird. Für eine Qualifizierung des kulturpolitischen Raums der Landeshauptstadt Düsseldorf wird daher unter anderem die Ermöglichung eines »Rat für die Künste« und dessen Einbindung in kulturpolitische Entscheidungsprozesse empfohlen.

### Maßnahme 1: Begleitung und Koordination der KEP-Umsetzungsphase (Phase 2)

Zentral für die Durchführung des KEP-Prozesses (Phase 1) waren das große Angebot an Kommunikations- und Austauschformaten und ferner ein hohes Maß an Koordinationsleistungen. Nur durch den intensiven Austausch zwischen den beteiligten Akteuren und dessen professionelle Begleitung durch die KEP-Koordination sowie die Projektleitung konnten die vorliegenden Ziele und Maßnahmen eruiert werden. Zur Unterstützung der avisierten Veränderungsschritte bedarf es

nun einer Fortführung dieser Kommunikations- und Koordinationsprozesse, ermöglicht vor allem durch die weitergehende Aufrechterhaltung einer Koordinationsstelle. Um den Steuerungsprozess der Kulturentwicklung nachhaltig partizipativ zu gestalten, wird darüber hinaus die Fortführung des KEP-Dialogs im Rahmen von zweimal jährlich stattfindenden Workshopformaten empfohlen, bei Bedarf mit externer Moderation und in Zusammenarbeit mit dem »Rat für die Künste«. Zur Begleitung der Umsetzungsphase sollte außerdem die Weiterführung des KEP-Beirates erwogen werden. In diesem Fall wäre eine Öffnung des Beirates im Hinblick auf seine Mitgliederzusammensetzung und eine entsprechende Anpassung empfehlenswert. Weiterhin sollte die Einrichtung von Schnittstellen beziehungsweise Austauschverfahren zu den Mitgliedern des Jugendrats, zu Schlüssel-Akteuren aus den migrantischen Communitys und dem zu gründenden »Rat für die Künste« geprüft werden.

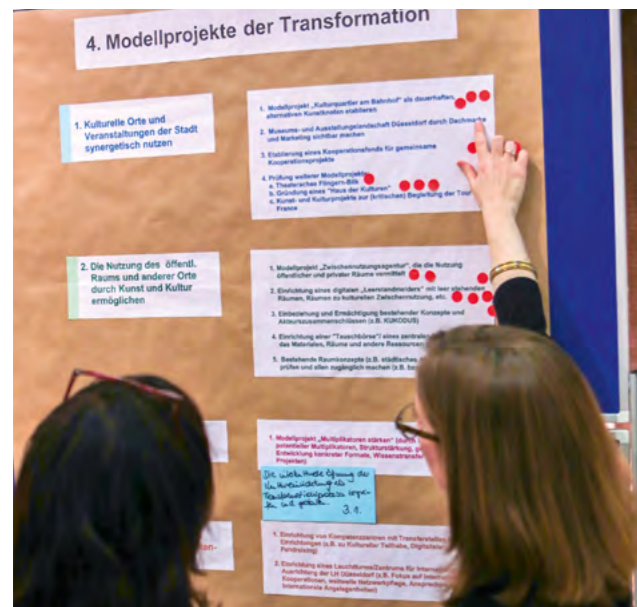
### Maßnahme 2: Gründung eines »Rat für die Künste«

Die Gründung eines Gremiums zur Artikulation gemeinsamer Interessen der Kunst- und Kulturschaffenden sowie zur fachlichen Beratung der Kulturpolitik wurde bereits zu Beginn des KEP-Prozesses als mögliche Maßnahme thematisiert. Die Notwendigkeit eines derartigen Gremiums wurde dann im weiteren Prozessverlauf immer wieder diskutiert.<sup>62</sup> Die Diskussionen mündeten in dem gemeinsamen Bekenntnis von Kulturschaffenden sowie Kulturpolitikerinnen und -politikern, die Gründung eines »Rat für die Künste« voranzutreiben. Am 9. Januar 2017 brachten die Ratsfraktionen BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, SPD und FDP schließlich einen Antrag zur »Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Konzeptentwicklung eines RATS DER KÜNSTE für die Landeshauptstadt Düsseldorf« (Vorlage 41/ 7/2017) ein. Es folgte am 22. Februar 2017 eine Informations- und Diskussionsveranstaltung für Kulturschaffende, die Kulturverwaltung und die Kulturpolitik zur Gründung eines »Rat für die Künste«, in deren Rahmen die Gründung einer Arbeitsgruppe zur Erstellung eines Konzepts für das avisierte Gremium beschlossen wurde.<sup>63</sup> Diese Arbeitsgruppe wird sich unter anderem mit möglichen Aufgaben, der Anbindung des Rates an die Politik,

Fragen der Besetzung des Gremiums sowie seiner Formalisierung und Geschäftsordnung beschäftigen.<sup>64</sup> Bei der Zusammensetzung des Rates sollte eine spätere Öffnung in andere Bereiche erwogen werden. Ebenfalls sollte im Zuge dessen über Schnittstellen zu anderen Arbeitsgruppen und Akteurszusammenschlüssen beraten werden. Für einige themen- oder bereichsspezifische Arbeitsgruppen, deren Gründung im Rahmen des KEP-Prozesses als weitere Maßnahmen artikuliert wurde, könnte auch eine vollständige Integration in den »Rat für die Künste« sinnvoll sein.<sup>65</sup>

### Maßnahme 3: Stärkung des Dialogs mit den Bürgerinnen und Bürgern

Bei Fragen der Kulturentwicklung auch die Meinungen, Ansichten und Ideen der Bewohnerinnen und Bewohner Düsseldorfs einzuholen, ist nicht zuletzt angesichts des sich immer stärker ausdifferenzierenden Nutzungsverhaltens von Kulturangeboten ein vielversprechender Ansatz, der zugleich eine Hinwendung zu partizipativen Verfahren einschließt. Bei der Entwicklung der KEP-Maßnahmen brachten einige Bürgerinnen und Bürger punktuell ihre Wünsche und Vorstellungen ein. Ein zukünftig stärkerer Dialog mit Kulturakteuren, insbesondere der Kulturpolitik, wurde seitens der beteiligten Bürgerschaft ausdrücklich als wünschenswert bezeichnet.<sup>66</sup>



## Ziel 2:

### Kulturpolitische Schwerpunkte setzen und Kulturpolitik als Politikfeld stärken

Neben der Qualifizierung kulturpolitischer Verfahren und Praktiken durch Maßnahmen des Austauschs und des Dialogs bedarf es vor allem der Schwerpunktsetzung. Um jenseits einer bloßen Beschäftigung mit finanziellen Fragen auch den Erfordernissen einer sich auf Transformation stützenden Kulturentwicklung zu begegnen, müssen klare Ziele formuliert werden. Der Kulturentwicklungsplan bildet hierfür die Grundlage. Seine Verabschiedung und das damit einhergehende Bekenntnis zum kulturpolitischen Leitbild und den kulturpolitischen Leitlinien stellen die Grundvoraussetzung für die Umsetzung der formulierten Maßnahmen dar.

### Maßnahme 1: Kulturpolitische Schwerpunkte im Hinblick auf ihre räumliche Wirkungskraft differenzieren

Um an den Bedarfen ausgerichtete Entscheidungen treffen zu können und damit möglichst auch mittel- und langfristige Ziele zu erreichen, bedarf es einer Setzung von Schwerpunkten auf Grundlage der Kulturentwicklungsplanung und einer entsprechenden räumlichen Differenzierung nach lokal, regional, national und international. Auch die Förderstrategien sind entsprechend auszurichten.

### Maßnahme 2: Kommunikationsstrategie für das Kulturdezernat entwickeln und umsetzen

Um aktuelle, auch kontroverse Vorgänge in der Kulturpolitik gezielter beziehungsweise strategischer kommunizieren zu können und um ein »Agenda-Setting« zu ermöglichen, benötigt das Kulturdezernat eine eigene Kommunikationsstrategie, die insbesondere folgende Aspekte aufgreift:

- ▶ Gesellschaftliche Bedeutung und Relevanz von Kultur für die gesamtstädtische Entwicklung hervorheben
- ▶ Kulturelle Teilhabe als kulturpolitisches »Megathema« stärken
- ▶ Düsseldorf als internationale Kunststadt sichtbar machen (andere Erzählungen über die Stadt erarbeiten, zum Beispiel mittels einer zeitgemäßen Kampagne über die Galerieszene Düsseldorfs)
- ▶ Kultur als Begegnungsmoment einer heterogenen Gesellschaft mit gemeinsamer Zukunft herausstellen
- ▶ Kulturpolitik als Sprachrohr und Entscheidungsort über zukunftsweisende Themen stärken

### Maßnahme 3: Wiedereinführung von Zielvereinbarungen

Zwischen dem Kulturdezernat und den städtischen Kulturinstituten werden zukünftig möglichst einmal jährlich Gespräche über deren inhaltliche Schwerpunktsetzungen geführt. Zudem berichten die Kulturinstitute dem Kulturausschuss im Rahmen der Ausschusssitzungen über ihre Aktivitäten. Die Wiedereinführung dieses in der Vergangenheit angewendeten Instruments erscheint im Hinblick auf eine schwerpunktgeleitete Kulturpolitik als sinnvoll und wurde unter anderem auch von Seiten der Institute vorgeschlagen. Die Vereinbarung von Zielen könnte in ähnlicher Weise auch bei jenen Kulturakteuren eingeführt werden, die eine institutionelle oder projektbezogene Förderung mit Haushaltsposition erhalten.<sup>67</sup>

### Maßnahme 4: Austausch mit den kulturpolitischen Akteuren auf Landesebene und mit anderen deutschen Großstädten intensivieren

In ihrer Funktion als Landeshauptstadt beherbergt Düsseldorf einige Kultureinrichtungen des Landes oder teilt sich mit diesem die Trägerschaft (etwa die Neue Schauspiel GmbH).

Zudem gibt es beispielsweise im Rahmen von Programmen der Kulturellen Bildung Austausch zwischen beiden Akteuren. Im KEP-Prozess hat sich gezeigt, dass ein verstärkter Austausch zwischen der Stadt Düsseldorf und dem Land Nordrhein-Westfalen weitere Potenziale entfalten könnte. Gerade im Hinblick auf eine Abstimmung der Förderinstrumente, bei Bedarf verbunden mit entsprechenden Koordinierungsleistungen, könnte sich durch einen intensiveren Dialog viel bewegen. Zur Bearbeitung von Transformations-themen der Kulturentwicklung findet bereits ein Austausch mit anderen deutschen Großstädten statt.

## Ziel 3:

### Aufgaben und Wirkungsspektren der Kulturverwaltung transparent machen, präzisieren und anpassen (»Kulturamt der Zukunft«)

Die Kulturverwaltung der Landeshauptstadt Düsseldorf<sup>68</sup> ist in der Düsseldorfer Kulturlandschaft eine wichtige und von vielen Seiten adressierte Akteurin. Insbesondere das Kulturamt, dessen Tätigkeitsschwerpunkt in der Beratung und Förderung von Kunst- und Kulturakteuren jenseits der städtischen Kulturinstitute und Beteiligungsgesellschaften liegt, sieht sich vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse mit immer komplexer werdenden Anforderungen konfrontiert. Der stetig wachsende Kommunikations- und Koordinationsaufwand zieht das Erfordernis einer Anpassung bestehender Organisationsstrukturen und Aufgabenbereiche nach sich. Dies zeigen sowohl Befragungen externer Akteure als auch die Einschätzungen der Kulturamtsmitarbeitenden. Im KEP-Prozess konnten bereits erste Ideen zur Neugestaltung von Strukturen und Aufgaben herausgearbeitet werden, die auf aktuelle Bedarfe abzielen. Diese Ergebnisse sollten nun in einen entsprechenden Transformationsprozess münden.

**Maßnahme:****Zukunftsbild der Kulturverwaltung entwerfen, danach Festlegung eines Profils und Formulierung eines leistbaren Aufgabenkatalogs**

Auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse sollten ein interner Changemanagement-Prozess über notwendige Veränderungsschritte auf den Weg gebracht (»Kulturamt der Zukunft«) und ein Zukunftsbild der Kulturverwaltung entworfen werden. Als nächster Schritt sollten die Festlegung eines Profils sowie die Formulierung eines leistbaren Aufgabenkatalogs erfolgen.<sup>69</sup> Hierbei ist insbesondere auf eine regelmäßige Fortschreibung zu achten. Folgende Punkte können Gegenstand des Veränderungsprozesses sein:

- ▶ Dauerhafte Austausch- und Impulsformate mit freien Kulturakteuren und Instituten ins Leben rufen (ggf. angebunden an den zu gründenden »Rat für die Künste«)
- ▶ Generationenwechsel durch verstärkten Wissenstransfer und Austausch innerhalb des Kulturamtes gestalten sowie gezielte Personalentwicklungspolitik vorantreiben beziehungsweise ermöglichen (beispielsweise Förderung junger Talente, Einstellung von fachspezifischem Personal, Abbildung städtischer Diversität im Kulturamt<sup>70</sup>, Überwindung verwaltungsinterner Barrieren)
- ▶ Verantwortlichkeiten im Kulturamt und weiteren Ämtern durch Ansprechpersonen und Schnittstellenmanagement für Kunst- und Kulturschaffende sichtbar machen; Aufgaben und Verfahren des Kulturamtes transparenter darstellen; bei Bedarf Kulturbeauftragte in anderen städtischen Ämtern benennen beziehungsweise sichtbar kommunizieren
- ▶ Kommunikationsstrategie und -strukturen entwickeln (eigenständige Pressearbeit, Social-Media-Aktivitäten)
- ▶ Neue Strukturen könnten zunächst in Form eines Projekts erprobt werden

Ein derartiger Prozess, dies wurde im Rahmen der KEP immer wieder artikuliert, bedarf der Willensbekundung seitens der Kulturpolitik sowie der konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung.

**Ziel 4:****Kulturförderung und Vergabeverfahren an neuen Bedarfen ausrichten und transparenter gestalten**

Die Kulturförderung, ob monetär oder in Form anderer Ressourcen, ist das zentrale Instrument der Kulturentwicklung. Ihre Ausgestaltung entscheidet maßgeblich über die Kulturangebote. In dieser Funktion muss die Kulturförderung auf die sich wandelnden Bedarfe eingehen oder angesichts der teils bereits vollzogenen Wandlungsschritte Anpassungen vornehmen. Die Landeshauptstadt Düsseldorf verfügt über eine ausgeprägte und vielfältige Akteurslandschaft, deren sparten- und sektorenbezogene sowie räumliche Grenzen sich zunehmend auflösen. Für eine wirkungsvolle, zukunftsorientierte Kulturförderung bedarf es neuer kooperativer Ansätze. Hierfür wird die Einrichtung einer Arbeitsgruppe empfohlen, die den Prozess einer zeitgemäßen Kulturförderung maßgeblich steuert.

**Maßnahme:****Einrichtung einer Arbeitsgruppe und eines zweijährigen Verfahrens zur Entwicklung einer »zeitgemäßen Kulturförderung«**

Die Arbeitsgruppe sollte sowohl aus Fördermittelgebenden als auch -empfangenden bestehen und die Bearbeitung folgender Schwerpunktthemen, Fragestellungen und Maßnahmenansätze fokussieren.

**Themen/Bereiche:**

- ▶ Sparten- und sektorenübergreifende Fördermöglichkeiten ausbauen (und dadurch unter anderem weniger sichtbare Sparten, wie Literatur, stärken sowie dem Anspruch transdisziplinärer/themenübergreifender Kulturprojekte gerecht werden; ggf. auch an verschiedenen Stellen Spartenlogik aufgeben und sparten-/ressortübergreifendes Agieren stärken)
- ▶ Förderebenen »lokal, regional, national, international« sowie »Qualitätsebenen« reflektieren und differenzieren

- ▶ Neue Genres und Innovationen fördern: beispielsweise Pop-Musik<sup>71</sup>, Cross-Over-Angebote wie Gaming in Kultureinrichtungen (Schnittstellen zur Kreativwirtschaftsförderung beachten), Off-Räume<sup>72</sup> und Clusterförderung
- ▶ Förderkonzept »Kulturelle Teilhabe« entwickeln in Zusammenarbeit mit den Dialog- und Beratungsformaten für Kulturelle Teilhabe sowie dem Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« (siehe auch Handlungsfeld 2):
  - Identifikation von Schlüsselakteuren
  - Entwicklung von Schwerpunkten
  - Ermöglichung von Modellprojekten zur Stärkung der Formulierung künstlerischer und kultureller Anliegen seitens der Stadtbevölkerung
  - Ermöglichung von Publikumsforschung (siehe Handlungsfeld 3, Teilhabebarrrieren gezielt abbauen)
  - Ausstattung eines eigenen Fördertopfes für das Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe«

**Verfahren:**

- ▶ Evaluation: regelmäßige Überprüfung des bisherigen Einsatzes der Förderung und der Förderarten (institutionelle Förderung, Konzeptförderung, Projektförderung, individuelle Künstlerförderung)
- ▶ Entscheidungsprozesse transparenter/nachvollziehbar gestalten (beispielsweise Vergabeprozesse des Kulturausschusses sowie der Spartenbeiräte auf Transparenz prüfen, Förderrichtlinien)
- ▶ Schaffung beziehungsweise Schärfung von Förderrichtlinien inklusive Kriterien für alle Arten/Formen der Förderung, insbesondere institutionelle Förderung und Projektförderung mit Haushaltsposition (Qualität, Teilhabe, Kooperation, regionale Ausstrahlung und vieles mehr); Überprüfung vorhandener Kriterien an den aktuellen Entwicklungen; Pool von Antragstellenden bei Bedarf erweitern
- ▶ Vereinfachtes Verwendungsnachweismanagement einführen (beispielsweise Pauschalisierung und Stichproben der Verwendungsnachweise; ist bereits in der Entwicklung)

- ▶ Vereinfachte Antragstellung durch Nutzung einer Antragsdatenbank: Informationspool für mehrere Fördermittelgebende, einheitliche Antragsformulare
- ▶ Gegenwärtige Praxis zu Mehrfachförderungen prüfen, sowohl im Hinblick auf städtische Förderinstrumente als auch auf Landesebene (insbesondere hinsichtlich der zunehmend stärker regional orientierten Freien Szene)
- ▶ Kurzfristige Förderung für Unvorhersehbares/kurzfristige Projekte ermöglichen (»laufendes Geschäft der Verwaltung« bis zu bestimmter Höhe)
- ▶ Jährlicher Austausch zwischen Fördermittelnehmenden und neuen potenziellen Antragstellenden zum Wissenstransfer; zudem regelmäßiger Austausch zwischen Fördermittelgebenden und Fördermittelempfangenden, auch mit anderen Förderakteuren (andere Ressorts, Stiftungen, Landesministerien etc.)



## 3.4 Handlungsfeld 2:

### »Kulturelle Infrastruktur und Konzepte – Kunst und Kulturarbeit in Düsseldorf dauerhaft stärken und modellhafte Ansätze ermöglichen«

Die kulturelle Infrastruktur einer Stadt setzt sich aus den materiellen und institutionellen Grundlagen ihres Kulturbereichs zusammen. In ihrer jeweiligen Ausprägung bildet sie die Voraussetzung für Kunst- und Kulturschaffende sowie für Rezipierende, Kunst und Kulturangebote zu erschaffen beziehungsweise diese Angebote rezeptiv wahrzunehmen. Mit ihrer beachtlichen Zahl an Kultureinrichtungen und einer Vielzahl äußerst engagierter Akteure verfügt Düsseldorf über eine breit aufgestellte kulturelle Infrastruktur und mit ihr über ein sehr vielfältiges Kulturangebot in allen kulturellen Sparten und Sektoren. Handlungsbedarfe bestehen unterdessen bei der Instandsetzung von Kulturbauten sowie bei der grundsätzlichen Zugänglichkeit von kultureller Infrastruktur, insbesondere in Form der Erschließung von Räumen für neue Kulturakteure sowie für Kulturrezipierende beziehungsweise neuartige Zusammenschlüsse bestehender Kulturangebote. Orte der Stadt sollen hierfür kulturell teils neu, teils anders genutzt werden oder gemeinsam kommunikativ in Erscheinung treten, auch in Hinblick auf den Transfer von Erfahrungen und Wissen. Für einen Prozess der infrastrukturellen transformatorischen Entwicklung ist es neben der Aneignung von Räumen für eine kulturelle Nutzung erforderlich, gegenwärtige konzeptionelle Leerstellen, unter anderem im Bereich der Digitalisierung, zu füllen beziehungsweise bestehenden oder in Entstehung befindlichen Konzepten zur Umsetzung zu verhelfen. Hierfür werden insbesondere der Aufbau und die Ermöglichung entsprechender Kompetenzzentren in Form von Verbänden wegweisend sein.

Während sich die Maßnahmen des ersten Handlungsfeldes der Entwicklung von Verfahren der Grundsteinlegung für kooperative und partizipative Praktiken annehmen, richtet das zweite Handlungsfeld seinen Blick auf konkrete Orte, Einrichtungen und Akteure. Es bietet Maßnahmen an, die das Fundament des Düsseldorfer Kulturbereichs in kooperativer Weise stärken und Transformationsansätze sowie Modellprojekte auf den Weg bringen.

## Ziel 1:

### Kulturelle Infrastruktur dauerhaft sichern und entwickeln

Die kulturelle Infrastruktur einer Stadt kann als Basis und Ausgangspunkt kulturellen Lebens begriffen werden. Daraus leitet sich einerseits das Gebot des Bewahrens ab, andererseits aber auch das Erfordernis nach Entwicklung und Transformation. Neben Zugangs- und Verteilungsfragen bestehen die größten Herausforderungen im Umgang mit einem derzeit allortend zu konstatierenden Sanierungsstau von Kulturbauten.<sup>73</sup> Prominentes Beispiel diesbezüglicher Auseinandersetzungen in Düsseldorf ist die Debatte über die Sanierung des Schauspielhauses.

### Maßnahme 1: Erarbeitung eines »Masterplan Kulturbauten und -orte«

Kulturbauten übernehmen als Orte der Begegnung und des öffentlichen Lebens sowie als identitätsstiftende »Aushängeschilder« der Stadtentwicklung herausragende Aufgaben innerhalb des städtischen Gemeinwesens.<sup>74</sup> Die Ansprüche an ihre Funktionalität, auch im Hinblick auf die unterschiedlichen Nutzergruppen, sind entsprechend hoch.<sup>75</sup> Infolgedessen existiert ein großer Kommunikationsbedarf, und der Bau sowie die Instandsetzung von Kulturbauten erfordern ein hohes Maß an fachlichem Hintergrundwissen und die Berücksichtigung verschiedenster Interessen.<sup>76</sup>

Im Düsseldorfer Kulturausschuss wird schon seit längerem über die Erarbeitung eines Masterplans für die Sanierung und Restaurierung der städtischen Kultureinrichtungen debattiert.<sup>77</sup> Die Zusammenführung notwendiger beziehungsweise geplanter Bau- und Sanierungsmaßnahmen in einen Masterplan ist dringend zu empfehlen.

### Maßnahme 2: »Verwaltung 2020«: Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben/Technik/Marketing der Spezialinstitute/-museen auf das Kulturamt

Durch den parallel zur KEP verlaufenden verwaltschaftsinternen Reformprozess »Verwaltung 2020« stehen in näherer Zukunft Veränderungen im Hinblick auf die Verwaltung bestimmter Aufgabebereiche (siehe oben) an. Soweit möglich, sollten die angestrebten Veränderungen mit den Ergebnissen, Zielen und Maßnahmen des KEP-Prozesses in Einklang gebracht werden.

### Maßnahme 3: Mitwirkung an der Erarbeitung von Entwicklungskonzepten für die »Kreativen Räume« der Kultur- und Kreativwirtschaft

Im Zuge einer Untersuchung »Kreativer Räume« der Kultur- und Kreativwirtschaft in Düsseldorf im Auftrag des Amtes für Wirtschaftsförderung empfehlen die Verfasser die Erarbeitung von integrierten Entwicklungskonzepten für kreative Räume und weisen ausdrücklich auf die Einbeziehung der Kulturpolitik hin.<sup>78</sup> Diese Empfehlung spiegelt auch die im Rahmen der KEP artikulierten Bedarfe wider.

## Ziel 2:

### Kulturelle Orte und Veranstaltungen der Stadt synergetisch nutzen

Mit der Herausbildung »neuer« Akteure der Freien Szene sowie der Kultur- und Kreativwirtschaft einerseits und der Veränderung des Nutzerverhaltens aufgrund des gesellschaftlichen und digitalen Wandels andererseits, wurden in den letzten Jahren Fragen nach der Nutzung kultureller Infrastruktur aufgeworfen. Diese Fragen stellen sich auch vor dem Hintergrund einer verstärkten Sichtbarwerdung von Kunst und Kultur im Stadtbild und im Alltag der städtischen Bewohnerschaft. Um kulturelle Orte Düsseldorfs auf diese Weise zu nutzen, empfiehlt sich insbesondere die Entwicklung eines dauerhaften »Kulturquartiers am Bahnhof« und die Museen und Ausstellungshäuser als Landschaft gemeinsam sichtbar werden zu lassen.

### Maßnahme 1: Modellprojekt »Kulturquartier am Bahnhof« als dauerhaften, alternativen Kulturknoten etablieren

Dort, wo ehemals die Post ihren Hauptsitz hatte, soll zukünftig ein Kulturquartier entstehen. Das Gebäude am Konrad-Adenauer-Platz 1 (KAP 1) soll so durch eine Mehrfachnutzung zu einem dauerhaften und alternativen Kulturknoten am Bahnhof werden.<sup>79</sup> Wo bereits mehrere Einrichtungen der darstellenden Künste (das Capitol, das tanzhaus nrw und das Central, eine temporäre Spielstätte des Schauspielhauses) beheimatet sind, könnten in Zukunft die Zentralbibliothek, das Forum Freies Theater (FFT) und das Theatrumuseum ihre Wirkungsstätte finden. Die Entwicklung eines derartigen Kulturquartiers bedarf eines zeitgemäßen Nutzungskonzepts und der Einbeziehung bereits ansässiger und neuer Akteure.

### Maßnahme 1.1: Zeitgemäßes Nutzungskonzept KAP 1 erarbeiten

Für die Entwicklung des KAP 1 und dessen Umfeld zu einem multifunktionalen Kulturort bedarf es der Erarbeitung eines Nutzungskonzepts sowie einer entsprechenden Ansiedlungsstrategie. Zu prüfen ist hierbei unter anderem die Berücksichtigung spartenübergreifender Angebote, die Integration eines gastronomischen Angebots und die Entwicklung von Aufenthaltsangeboten im Umfeld.<sup>80</sup>

### Maßnahme 1.2: Erschließung des Bahnhofsviertels als öffentlicher Kunst- und Kulturort

In einem interdisziplinären Ausstellungs- und Forschungsprojekt unter dem Titel »Von fremden Ländern in eigenen Städten« wird die AG Perspektive Bahnhofsviertel das Gebiet um den Düsseldorfer Hauptbahnhof im Dialog mit internationalen Künstlerinnen und Künstlern und den heterogenen Akteuren vor Ort auf verborgene Qualitäten hin untersuchen und in einer sich anschließenden Ausstellungsphase die Ergebnisse im öffentlichen Raum vorstellen. Während der gesamten dreijährigen Projektlaufzeit werden in Kooperation mit der Stadtplanung außerdem Erkenntnisse für konkrete planerische Schritte zur Entwicklung des Bahnhofsviertels gesammelt.<sup>81</sup> Dieses Projekt hat das Potenzial, beispielgebend für kulturpolitische beziehungsweise kulturelle Aushandlungsprozesse bei der Nutzung öffentlicher Räume zu werden.



### Maßnahme 1.3: Zwischennutzungen im Bahnhofsviertel ermöglichen

Bei der Etablierung des Bahnhofsviertels als alternativer Kulturknoten sollte auch die Ermöglichung von Zwischennutzungen zentral in den Blick genommen beziehungsweise bestehende Zwischennutzung, wie aktuell durch das Projekt postPost<sup>82</sup>, gestärkt werden. Dies könnte in Kooperation mit dem im Amt für Wirtschaftsförderung angesiedelten Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft angegangen und etwa durch eine Zwischennutzungsagentur vorangetrieben werden.

### Maßnahme 1.4: Koordination und Vernetzung im Bahnhofsviertel ermöglichen

Um die Bedürfnisse bereits ansässiger und neuer (Kultur-)Akteure<sup>83</sup> in die Entwicklung des KAP 1 gleichermaßen einzubeziehen und das Kulturquartier an unterschiedlichen Bedarfen auszurichten, bedarf es eines koordinierten Angebots zu Austausch und Vernetzung.

### Maßnahme 2: Die Museums-, Ausstellungs- und – wo möglich/ sinnvoll – auch Galerielandschaft Düsseldorfs gemeinsam sichtbar machen, stärker koordinieren und vernetzen

Das Thema »Reform der städtischen Museumsinstitute« wird seit Jahren diskutiert und ist bis heute virulent.<sup>84</sup> Zugleich zeigen die im Rahmen der KEP durchgeführten Interviews von Expertinnen und Experten und weitere Analysen auf, dass Kooperationspotenziale vor allem in den Feldern »Sichtbarkeit« und »Vermittlung« existieren. Diese betreffen die gesamte Museums-, Ausstellungs- und zum Teil auch Galerielandschaft. In zwei eigens für die leitenden Führungskräfte der Museen und Ausstellungshäuser konzipierten Workshops erarbeiteten die Teilnehmenden erste Schritte hin zu einer gemeinsamen Sichtbarkeitsstrategie.<sup>85</sup> Folgende Aspekte wurden dabei zentral herausgearbeitet:

- ▶ Gemeinsames Marketing<sup>86</sup> und bei Bedarf gemeinsame Dachmarke
- ▶ Ggf. gemeinsamer Internetauftritt – spartenspezifisch und/oder für die gesamte Kulturlandschaft (siehe beispielsweise Kulturportal Frankfurt) mit Zusatzservices (unter anderem App, Portal für Publikum mit gemeinsamen Kulturinteressen; auch entsprechende Weiterentwicklung des Internetauftritts »Art in Düsseldorf« prüfen)
- ▶ Stärkere Abstimmung der Museen bei Terminplanung, Marketingaktivitäten, Veranstaltungen
- ▶ Thematische Clusterung nach Museumsgattungen/-themen
- ▶ Einbeziehung von Galerien als Orte junger und etablierter Kunst (ferner als Akteure der »Nachwuchsförderung«)
- ▶ Bestehende Sichtbarkeitsinstrumente evaluieren und ggf. überarbeiten (beispielsweise Beschilderung der Kulturinstitute, Art:card, Website/Facebook-Seite »Art in Düsseldorf«, »Düsseldorfer Nacht der Museen«)
- ▶ Große jährliche gemeinsame Veranstaltungen (unter anderem »Schultag« zur Bewerbung und Durchführung von Teilhabeaktivitäten)
- ▶ Einrichtung von freiem WLAN in allen Museen

Um eine dauerhafte und nachhaltige Sichtbarkeits- und Kommunikationsstrategie realisieren zu können, waren sich die Workshopteilnehmenden einig, dass die Gewährleistung einer stabilen Personalstruktur entscheidend sei.

Diese Maßnahme sollte in Abstimmung mit der Maßnahme »Entwicklung einer digitalen Strategie für die gebündelte Kommunikation über Kunst und Kultur in Düsseldorf« in Handlungsfeld 3 erfolgen. Gegebenenfalls könnten auch einzelne Elemente beider Maßnahmen zusammen entwickelt werden.

## Ziel 3:

### Die Nutzung des öffentlichen Raums und anderer Orte durch Kunst und Kultur ermöglichen

Der Wunsch nach Experimentierflächen und -orten, die es den Kunst- und Kulturschaffenden ermöglichen, ergebnisoffen zu produzieren und zu wirken, ließ sich im Rahmen der KEP-Untersuchungen durchgängig konstatieren. Im Hinblick auf die Nutzung des öffentlichen Raums ist hier vor allem auf die Ermöglichung räumlicher Zwischennutzungen, verbunden mit der temporären Umnutzung von Plätzen, Dächern und Räumlichkeiten, zu verweisen. Ferner schließt dies die Bereitstellung von Werkstätten, Produktions- und Aufführungsorten ein.

Auch die Frage nach Kunstwerken im öffentlichen Raum gehört in Düsseldorf zu den »Dauerbrennern«<sup>87</sup>. So gab es – seitens der Düsseldorfer Künstlerschaft und der Politik – schon seit längerem Bemühungen zur Einrichtung einer »Kommission für Kunst am Bau und im öffentlichen Raum«<sup>88</sup>, um die Verfahrens- und Entscheidungsweisen zu Aufstellung, Entfernung oder Restaurierung von Kunstwerken im öffentlichen Raum auf eine fachliche und transparente Basis zu stellen. Die Richtlinien der Landeshauptstadt Düsseldorf für Kunst am Bau und Kunst im öffentlichen Raum wurden vom Rat der Landeshauptstadt am 18. Mai 2017 beschlossen (Vorlage 41/27/2017). Die Einrichtung einer Kunstkommission für Düsseldorf wurde damit auf den Weg gebracht. Sie wird voraussichtlich im Herbst 2017 ihre Arbeit aufnehmen.

Das Ziel der Nutzung des öffentlichen Raums durch Kunst und Kultur fußt auf der grundsätzlichen Annahme, dass Stadtraum immer auch Raum für die Kunst ist. Dieses handlungsleitende Prinzip ist zu stärken und auch in andere Politikfelder zu vermitteln.

**Maßnahme 1:**  
**Einbeziehung und Ermächtigung bestehender Konzepte und Akteurszusammenschlüsse**

Um die Nutzung des öffentlichen Raums und anderer Orte durch Kunst und Kultur zu ermöglichen, sollten bestehende Konzepte und deren Akteure einbezogen und in ihrer Funktion als Wissensträgerinnen und Wissensträger ermächtigt werden. Dies gilt beispielsweise für KUKO-DUS sowie für den Bericht zur Identifizierung »Kreativer Räume« der Kultur- und Kreativwirtschaft in Düsseldorf samt dessen Empfehlungen.<sup>89</sup> Auch das Förderkonzept der Freien Szene bietet lohnenswerte Ansätze.

**Maßnahme 2:**  
**Einrichtung eines digitalen »Leerstandsmelders« sowie einer Tauschbörse beziehungsweise eines zentralen Magazins**

Die Einrichtung eines digitalen »Leerstandsmelders« könnte insbesondere für Akteure der Freien Szene das Auffinden von Räumen zur Zwischennutzung vereinfachen. Der »Leerstandsmelder« könnte über kurzfristig nutzbare Räume informieren oder die kostengünstige Mitnutzung von Veranstaltungsräumen kundtun. Daran koppeln ließe sich eine Tauschbörse zur kooperativen Nutzung von Materialien und anderen Ressourcen, wodurch eine Ergänzung des durch das Kulturreich geförderten Technikpools möglich wäre. Mit der Betreuung dieses Instruments könnte eine Zwischennutzungsagentur betraut werden.

## Ziel 4:

**Kultureinrichtungen zu Anker beziehungsweise Kulturknotenpunkten transformieren**

Als Anker wird eine Kultureinrichtung<sup>90</sup> verstanden, die sich durch erweiterte oder veränderte Nutzung zu einem »Kulturknoten« mit spezifischen Kompetenzen entwickelt und sich als Teil einer neuen »Verantwortungs- und Teilhabestruktur«<sup>91</sup> nach außen öffnet – beispielsweise hin zu Akteuren der Freien Szene und der Stadtgesellschaft.<sup>92</sup> Dabei geht das Teilen der Ressourcen einer Einrichtung mit anderen Kulturakteuren mit einem gegenseitigen Nutzen einher, beispielsweise in der Form, dass die Kultureinrichtung sich zu einem für weitere Zielgruppen relevanten Ort entwickelt.

**Maßnahme:**  
**Einrichtung sowie Förderung von Kompetenzzentren**

Gerade auch das Teilen von Wissen und Erfahrungen spielt für eine zeitgemäße Kulturentwicklung in Düsseldorf eine wichtige Rolle. Da der Kulturbetrieb hier ebenso wie andernorts in Deutschland auf immer mehr Spezialwissen angewiesen ist und die Anforderungen an die Arbeit der Kunst- und Kulturschaffenden einem stetigen Wandel unterworfen sind, sollte hier auf Kooperation und Austausch gesetzt werden. Um die zentralen Felder der Kulturentwicklung »Kulturelle Teilhabe« sowie »Sichtbarkeit und Digitalisierung« wirkungsvoll aufzustellen (siehe auch Handlungsfeld 3), wird die Einrichtung und Förderung von Kompetenzzentren in diesen Bereichen empfohlen.

**Mögliche Ausprägungen der Kompetenzzentren:**

**Innovationslaboratorium etablieren**

- ▶ Neue Formen interdisziplinärer/partizipativer Kunstproduktion erproben
- ▶ Mehr mobile Projekte (beispielsweise »Faust (to go)«, Düsseldorfer Schauspielhaus; »Digitalbus«, NRW-Forum Düsseldorf; oder »Der Blaue Eumel – Mobile Kunst e.V.«, Düsseldorf Festival)
- ▶ Modellprojekt<sup>93</sup> auf den Weg bringen, welches Bürgerinnen und Bürgern ermöglicht, »[...] in freier Selbstorganisation mit international renommierten Künstlerinnen und Künstlern in Kontakt [zu] treten, um ein eigenständiges Werk für ihren Herkunftsort in Auftrag zu geben.«<sup>94</sup> Dieser Ansatz ermächtigt die Bürgerinnen und Bürger, eigene Anliegen einzubringen und neue Kooperationsverhältnisse zu erproben.

**Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« aufbauen<sup>95</sup>, basierend auf dem Förderkonzept »Kulturelle Teilhabe«**

- ▶ Arbeitsgruppe oder Rat für die Künste (siehe unten) als beratendes und mitentscheidendes Gremium ermächtigen
- ▶ Definition von Kultureller Teilhabe als konzeptionelle Arbeitsgrundlage (hier insbesondere Klärung der Frage, wer zu adressieren ist)
- ▶ Ansiedlung des Kompetenzzentrums an einer geeigneten Ankereinrichtung (Kultureinrichtung, Kulturreich etc.) prüfen
- ▶ Mögliche Funktionen und Aufgaben:
  - (a) Schnittstellenmanagement zwischen Ämtern, Kultureinrichtungen, Schulen, Initiativen etc.
  - (b) Sichtbarmachung von Akteuren beziehungsweise Communitys und ihrer Angebote

(c) Durchführung von Modellprojekten im Feld »Kulturelle Teilhabe«

(d) Beratung von Akteuren, beispielsweise zu Fragen der internen Organisation, ferner Audience beziehungsweise Community Building sowie Förderung

(e) Wissenstransfer zu bewährten Formaten/Methoden (Good Practice), beispielsweise mittels Tandem- beziehungsweise Huckepack-Verfahren

(f) Regionaler, nationaler und internationaler Austausch zu Forschungseinrichtungen, Think Tanks, Einrichtungen mit Vorbildcharakter etc.

**Kompetenzzentrum Digitalisierung/innovative Sichtbarkeitsstrategien auf den Weg bringen**

- ▶ Digitale Kommunikations- und Partizipationsstrategien erproben (Apps, Online-Portal, digitale Präsenz kultureller Angebote und weitere)
- ▶ Einbindung digitaler Strategien in kuratorische/künstlerische Entwicklungsprozesse und Präsentations-/Vermittlungsformen
- ▶ Digitales Museum

## 3.5 Handlungsfeld 3:

»Kulturelle Teilhabe und Kulturkommunikation – Transkulturelle Öffnung, Vermittlung und Sichtbarkeit durch Vernetzung und Ermächtigung ermöglichen«

Fragen danach, wer an der Entstehung von Kulturangeboten in welcher Form mitwirkt, wer die Kulturangebote nutzt und wer sie überhaupt als relevante Angebote wahrnimmt, erhalten vor dem Hintergrund der sich immer schneller vollziehenden gesellschaftlichen und technologischen Wandlungsprozesse eine neue Form der Dringlichkeit. Die bestehenden Kulturangebote erreichen in der Summe vor allem die Mitglieder eines bildungsbürgerlichen Milieus, welches in seiner klaren Ausprägung jedoch stetig schrumpft. Wenn die große Kraft von Kunst und Kultur ihre Wirkung zugunsten eines großen Teils der Gesellschaft entfalten soll, bedarf es einer gezielten Auseinandersetzung mit der Frage nach der Zugänglichkeit zu den vom Staat zur Verfügung gestellten Ressourcen, das heißt sowohl die Produktion von Kulturangeboten als auch das »fertige« Produkt sollten zugänglicher und sichtbarer werden. Hierfür bedarf es Prozesse der Öffnung und Ermächtigung einerseits und neuer Formen der Kulturkommunikation andererseits.

In Düsseldorf ist man sich der Bedeutung von Kultureller Teilhabe bewusst, dies zeigen

sowohl der Prozess zur »interkulturellen Öffnung Düsseldorfer Kultureinrichtungen«, das Engagement vieler Kulturakteure im Bereich der kulturellen Bildung von Kindern und Jugendlichen als auch das öffentliche Bekenntnis zu Kunst und Kultur in ihrer (potenziellen) Funktion als »gesellschaftlicher Kitt«. Ein nächster Schritt sollte die Erweiterung des Fokus unter anderem auf migrantische Communitys sein, was weitreichende Transformationsprozesse in den Einrichtungen und bei den Akteuren aus Kulturpolitik und Kulturverwaltung nach sich ziehen muss. Gleiches gilt für Ansätze, die es der Bevölkerung ermöglichen, selbst Teil von künstlerischen Entstehungsprozessen zu werden beziehungsweise eigene Anliegen einzubringen. Eine entscheidende Rolle für das Gelingen von Teilhabekonzepten spielen unterdessen auch die Wahl der Kommunikationsmedien und die zu transportierende Botschaft oder Erzählung. Um als Kunst- und Kulturstadt sowohl nach innen für die Düsseldorfer Bewohnerschaft als auch nach außen für (kulturinteressierte) Touristinnen und Touristen sichtbar zu werden, bedarf es einer abgestimmten Kommunikationsstrategie und weiterer vernetzter Aktivitäten. Ein starker Akzent sollte hierbei auf der Entwicklung digitaler Sichtbarkeitsstrategien liegen. Was die Nutzung digitaler Medien angeht, gibt es im Düsseldorfer Kulturbereich bereits einige wenige Vorreiter. Beim Gros der Kulturakteure besteht aber noch Handlungsbedarf. Hier wird die Ermöglichung von Wissenstransfer von großer Bedeutung sein (siehe auch Handlungsfeld 2).



### Ziel 1:

#### Teilhabebarrrieren gezielt abbauen

Ergebnisse aus der Publikums- beziehungsweise Nichtpublikumsforschung belegen, dass durch die öffentlich geförderten Kulturangebote nur bestimmte Teile der Gesellschaft erreicht werden. Dies trifft in besonderem Maße auf Angebote der sogenannten Hochkultur (Theater, Oper und Konzert) zu. Als maßgebliche Einflussfaktoren für den Zugang zu Kulturangeboten werden in der Forschung die Aspekte Bildung und Sozialisation an erster Stelle genannt, ferner das Alter, das Einkommen, ethnisch-kulturelle Bedingungsfaktoren, moderne Arbeitsstrukturen und Zeit, soziale Komponenten des Alltags, die geografische Distanz zum Kulturangebot sowie Auswirkungen von Digitalisierung.<sup>96</sup> Zu ähnlichen Einschätzungen gelangten auch die befragten Expertinnen und Experten im Rahmen des KEP-Prozesses. Um die Barrieren kultureller Teilhabe abzubauen und ferner Barrierefreiheit zu ermöglichen, bedarf es einer Beschäftigung mit tatsächlichen und zugeschriebenen Differenzen zwischen »alten« und »neuen« Akteuren<sup>97</sup>, die insbesondere eine Öffnung von Strukturen und Angeboten zur Folge haben müssen. Ein weiterer notwendiger Schritt ist die wissenschaftliche Fundierung der Befunde, basierend auf der Erweiterung der Datenlage zum Düsseldorfer Kulturpublikum.

auf die Sorge, dass durch die Gründung mehrerer Arbeitsgruppen und Räte die Funktionsfähigkeit von Entscheidungsstrukturen strapaziert werde. Geprüft werden sollten daher Austauschmöglichkeiten und eine mögliche Zusammenarbeit mit dem geplanten »Rat für die Künste«.<sup>98</sup>

Folgende Maßnahmen sollten in den Blick genommen werden:

- ▶ Bewusstsein für Teilhabebarrrieren innerhalb und außerhalb von Kultureinrichtungen schaffen und Haltungswechsel befördern, durch die Ermöglichung folgender Verfahren:
  - Selbstverpflichtung verfassen
  - Zusammenarbeit mit Vereinen, Netzwerken und Multiplikatoren verstärken
  - Räume für Austausch und neue Kooperationsprojekte öffnen
  - Lernkultur innerhalb der Einrichtungen etablieren und auf Expertinnen und Experten aus dem Kreis neuer Zielgruppen vertrauen
- ▶ Equity-Konzept für die Einrichtungen im Hinblick auf Leitbilder, Führungsstile und Regeln, Ressourcenverteilung und Kommunikation prüfen
- ▶ Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« aufbauen (siehe oben)
- ▶ Mitentwicklung und Fortschreibung des Förderkonzepts »Kulturelle Teilhabe« (siehe oben).

#### Maßnahme 1: Dauerhafte Arbeitsgruppe/Netzwerk zur inter- beziehungsweise transkulturellen Öffnung kultureller Einrichtungen und Projekte etablieren

Um Kultureinrichtungen und Akteurszusammenschlüsse für inter- beziehungsweise transkulturelle Ansätze zu öffnen, werden die Verstetigung der temporären Arbeitsgruppe »Interkulturelle Öffnung« sowie eine Erweiterung des mitwirkenden Personenkreises empfohlen. Im Rahmen des KEP-Prozesses wurde zudem die Gründung eines »Rat zum Abbau von Teilhabebarrrieren« (Arbeitstitel) reflektiert, in dem die Arbeitsgruppe münden könnte. Dieser Vorschlag stieß jedoch auch

#### Maßnahme 2: Durchführung einer Bevölkerungsbefragung zum Thema Kunst- und Kultur(nicht)nutzung

Die vorhandenen Daten zum Düsseldorfer Kulturpublikum sind bislang recht dünn gesät.<sup>99</sup> Dieses Phänomen trifft allerdings nicht allein auf Düsseldorf zu, wurde die (Nicht-) Publikumsforschung in ganz Deutschland doch lange Zeit vernachlässigt.<sup>100</sup> Zum Aufbau einer soliden Datenbasis wird seit März 2017 in Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik und Wahlen eine Bevölkerungsbefragung mit dem Schwerpunktthema Kultur durchgeführt.

### Maßnahme 3: Angebote weiterentwickeln und neue Zugänge schaffen

Vielfach wurde in den KEP-Untersuchungen deutlich, dass im Hinblick auf den Abbau von Teilhabebarrrieren Teile der vorhandenen Kulturangebote einer konzeptionellen Weiterentwicklung bedürfen.<sup>101</sup> Hierfür könnten die Beratungsmöglichkeiten des Kompetenzzentrums (siehe Handlungsfeld 2) genutzt werden. Folgende konzeptionellen Bedarfe wurden im KEP-Prozess immer wieder aufgerufen:

- ▶ Angebote an Alltagsorte bringen (insbesondere in peripher gelegene Stadtteile) und dadurch Schwellenängste abbauen
- ▶ Teilhabeformate für potenzielle Multiplikatorinnen und Multiplikatoren anbieten: Strukturen erklären, Kompetenzen stärken, konkrete Mitarbeit ermöglichen
- ▶ Angebote im Hinblick auf soziokulturelle Barrieren konzipieren (beispielsweise mehrsprachige/generationenübergreifende/partienübergreifende/partizipative Angebote), ggf. Modellprojekt zu diesem Themenfeld anstoßen
- ▶ Neue Angebotskonzeptionen begleiten lassen: beispielsweise heterogen besetzte Programmbeiräte einrichten und gemeinsam Themen und Vermittlungsmöglichkeiten erörtern (etwa auch durch Gast-Kuratorinnen und -Kuratoren)
- ▶ Nach Möglichkeit Arbeitsgruppe »Ungehobene Schätze« der Kultureinrichtungen einrichten

### Maßnahme 4: Freien/ermäßigten Eintritt koordinieren

Der kostenpflichtige Zugang zu Kulturangeboten stellt – meist in Verbindung mit weiteren Bedingungsfaktoren – eine mögliche Barriere für Kulturelle Teilhabe dar. Diese Thematik ist daher immer wieder Gegenstand der Sitzungen des Kulturausschusses, der in der Vergangenheit den Einsatz verschiedener Instrumente ermöglicht hat. Diese zielen vor allem auf die Ermäßigung oder den Erlass von Eintrittsgeldern für Kinder und Jugendliche sowie für Menschen mit gerin-

gem Einkommen.<sup>102</sup> Da die meisten Maßnahmen jedoch an die Trägerschaft der Kultureinrichtungen gebunden und häufig auch an bestimmte Besuchszeiten gekoppelt sind, erscheint das derzeitige Angebot mitunter unübersichtlich und zudem wenig sichtbar. Dies zeigte sich im Rahmen des KEP-Prozesses beispielsweise darin, dass immer wieder die Einführung von Ermäßigungsangeboten vorgeschlagen wurde, die es in ähnlicher Form bereits gibt. Folgende Maßnahmen werden daher empfohlen:

- ▶ Kulturliste Düsseldorf<sup>103</sup> stärken und koordinierten Beitritt aller Kultureinrichtungen zur Kulturliste Düsseldorf ermöglichen
- ▶ Art:card, Art:card junior und Art:card student sichtbar machen<sup>104</sup>

## Ziel 2:

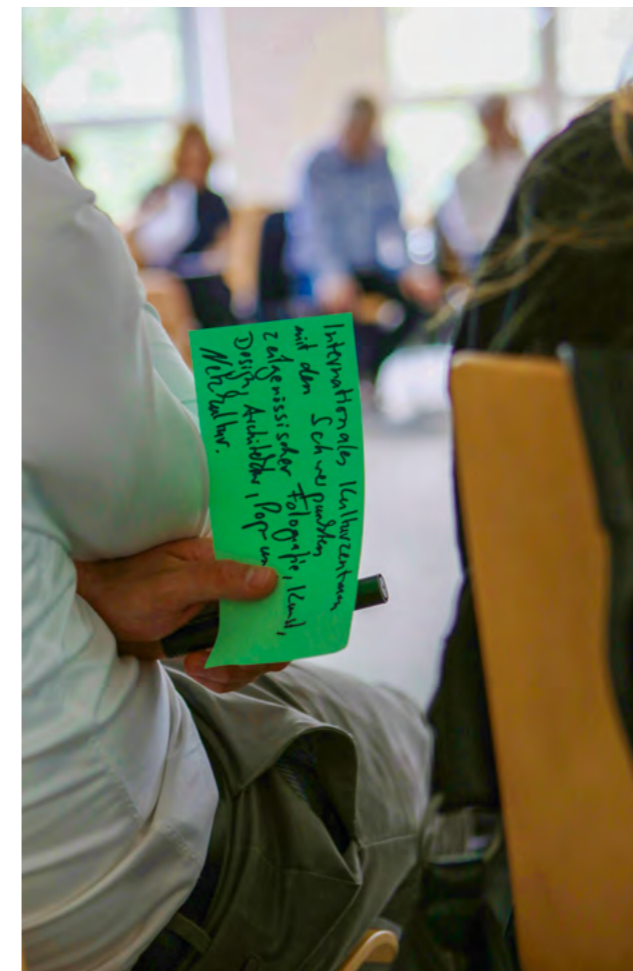
### Ermächtigungsprozesse vorantreiben

Unter dem Schlagwort »Empowerment« oder Ermächtigung werden die gegenwärtig richtungsweisenden Haltungen und Praktiken zusammengefasst, die potenziell in der Lage sind, neue Antworten auf Fragen des Zusammenlebens zu geben. Das zentrale Moment des transkulturellen Ermächtigungsansatzes besteht darin, Menschen aus migrantischen Communitys einzuladen, eine aktive Rolle innerhalb der Kulturproduktion einzunehmen.<sup>105</sup> In Verbindung mit Angeboten, die die gewachsenen Strukturen erklären und Möglichkeiten des spezifischen Kompetenzerwerbs beinhalten, kann diese Praxis den neuen Akteuren (und potenziellen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren) schrittweise mehr Verantwortung übertragen und somit die Selbstorganisation und -repräsentation von Communitys stärken.

### Maßnahme: Modellprojekt »Multiplikatorinnen und Multiplikatoren stärken«

In Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« sollte zunächst ein Modellprojekt zur Stärkung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ins Leben gerufen werden. Folgende Aspekte sollten dabei Beachtung finden:

- ▶ Potenzielle Multiplikatorinnen und Multiplikatoren identifizieren (beispielsweise in den Flüchtlings-Communitys)
- ▶ Strukturen erklären, Kompetenzen stärken, auf Augenhöhe kommunizieren
- ▶ Konkrete Formate gemeinsam entwickeln
- ▶ Wissenstransfer mit existierenden Projekten<sup>106</sup>



## Ziel 3:

### Angebote der Kulturellen Teilhabe an Schulen und für Kinder und Jugendliche weiter ausbauen

Der Bildungsgrad hat auf die Nutzung von Kulturangeboten einen erheblichen Einfluss. Der naheliegende Schluss, die Angebote der Kulturellen Bildung für Kinder und Jugendliche auszuweiten, gehört in ganz Deutschland seit vielen Jahren zum Common Sense. In Düsseldorf ging im Jahr 2002 aus dieser Erkenntnis die Einrichtung eines eigenen Sachgebiets für Kulturelle Bildung im Kulturreferat hervor. Seitdem wurden zahlreiche Aktivitäten und Programme auf den Weg gebracht.<sup>107</sup> Das Konzept der Plattform Musenkuss<sup>108</sup> wurde unterdessen sogar nach München und Köln »exportiert«. Im KEP-Prozess wurde jedoch auch deutlich, dass die Erreichbarkeit von Schulen seitens der Kulturanbieter, unter anderem aufgrund des zeitlich gerafften Curriculums und teils starrer Strukturen, eine besondere Herausforderung darstellt. Die darauf Bezug nehmenden Maßnahmen sehen daher neben curricular ausgerichteten Kulturprogrammen unter anderem auch die verstärkte Inanspruchnahme einer aufsuchenden Praxis vor. Bei der Umsetzung der genannten Maßnahmen sind stets die Einbeziehung und Weiterentwicklung bestehender Programme und ferner deren Akteure zu beachten.

### Maßnahme 1: Stärkere Orientierung der Vermittlungsprogramme der Kultureinrichtungen an den Curricula der Schulen

Um die Lehrkräfte und nach Möglichkeit auch Schülerinnen und Schüler bei der Wahl passender Angebote zu unterstützen, wird die stärkere Orientierung von Vermittlungsprogrammen der Kultureinrichtungen an curricularen Anforderungen empfohlen. Häufig gibt es derartige, mit Schulhalten korrespondierende Angebote bereits. Bestehende und neue Angebote bedürfen jedoch meist noch einer passgenaueren Kommunikation. Als Kommunikationsmedium sollte insbesondere die Plattform Musenkuss genutzt werden.

### Maßnahme 2: Verstärkte Nutzung des »Komm-Prinzips«

Auch das zum Einrichtungsbesuch gegensätzliche Prinzip der »aufsuchenden Vermittlung« wurde im Rahmen des KEP-Prozesses, insbesondere seitens der Expertinnen und Experten in den Kultureinrichtungen, als wichtige Maßnahme artikuliert. Das Aufsuchen von Schülerinnen und Schülern durch Mitarbeitende der Kultureinrichtungen müsste eine entsprechende Bündelung beziehungsweise Umwidmung personeller Ressourcen nach sich ziehen, sollte dieses Prinzip großflächiger Anwendung finden können.



### Maßnahme 3: Stärkung von Lehrkräften sowie Pädagoginnen und Pädagogen

Lehrkräften kommt in ihrer Funktion als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eine entscheidende Rolle bei der Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Kulturakteuren zu. In Kooperation mit dem Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« könnten Lehrkräfte zu »Kulturbotschafterinnen und Kulturbotschaftern« ausgebildet werden. Ein erster grober Entwurf sieht Coachings und Seminare im Rahmen der Lehrerbildung sowie Weiterbildungsmöglichkeiten für bereits ausgebildete Lehrerinnen und Lehrer vor.

### Maßnahme 4: Besuche von Kultureinrichtungen in die Lehrpläne aufnehmen

Diese mittel- bis langfristig orientierte Maßnahme zielt darauf ab, dem Bereich der Kunst und Kultur in Schulen wieder einen größeren Stellenwert einzuräumen. Während unter anderem im Zuge von PISA, einem Programm der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, die Bedeutung künstlerischer Schulfächer einer zunehmenden Erosion unterworfen ist, könnte mit der Festlegung von Besuchen örtlicher Kultureinrichtungen ein messbarer, wenn auch zunächst kleiner Schritt zur Stärkung von Kunst und Kultur in Schulen gegangen werden. Einfach formulierte Zielsetzungen können hierbei die Umsetzung erleichtern.<sup>109</sup> Einen Schritt weiter geht der Vorschlag, das Schulfach »Kultur« einzuführen.<sup>110</sup> Diese Schritte bedürfen der entsprechenden Entscheidungen des Landes Nordrhein-Westfalen.

## Ziel 4:

### Eine gemeinsame Botschaft beziehungsweise Haltung entwickeln

Die Frage nach mehr Sichtbarkeit für die Kunst- und Kulturstadt Düsseldorf – nach innen wie nach außen – und ihre in der Vergangenheit wie auch heute wirkenden Kunst- und Kulturschaffenden ist für die Kulturpolitik und -verwaltung seit vielen Jahren ein wichtiges Thema. Im Kulturausschuss wird zu entsprechenden Maßnahmen immer wieder intensiv beraten. Auffallend ist dabei, dass Maßnahmen häufig in solche für die Sichtbarkeit gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern einerseits und gegenüber (potenziellen) Touristinnen und Touristen andererseits unterschieden werden.<sup>111</sup> Die Erfahrung zeigt, dass mit zeitgemäßen Sichtbarkeitsansätzen, die sich jenseits von einer Instrumentalisierung der Kunst verorten lassen, die Aufmerksamkeit für Angebote der Kunst und Kultur wachsen kann. Letzten Endes zielen derartige Ansätze nicht nur auf die bloße Vermehrung des Publikums, sondern vor allem auch auf dessen Diversität im Sinne von Kultureller Teilhabe und Teilnahme. Als solche sollten Sichtbarkeitsmodelle sowie deren Entwicklung stets mit Equity-Ansätzen und Ermächtigungsprozessen<sup>112</sup> zusammengedacht werden.

Für die Erarbeitung einer Botschaft beziehungsweise Haltung, die die Stärken der Kunst- und Kulturstadt Düsseldorf aufgreift, wurde im Rahmen des KEP-Prozesses die Einrichtung einer Arbeitsgruppe vorgeschlagen.

### Maßnahme: Einrichtung einer Arbeitsgruppe

Die aus Kultur- und Tourismusakteuren bestehende Arbeitsgruppe sollte folgende Punkte aufgreifen:

- Einen nach innen gerichteten Verständigungsprozess auf den Weg bringen und darauf aufbauend eine gemeinsame Botschaft beziehungsweise Haltung für den Kunst- und Kulturbereich erarbeiten (auf Grundlage des DMT-Markenbildungsprozesses)

- Eine Kommunikationsstrategie entwickeln: hier vor allem neue kulturelle, künstlerische Bilder und Erzählungen von Düsseldorf stark machen und die einzelnen Akteure und Institutionen bei der individuellen Umsetzung der Strategie unterstützen. Hierbei auch die Bündelung der Kommunikation zwischen Instituten und Freier Szene beachten
- Die Botschaft beziehungsweise Haltung mit konkreten Angeboten, Orten und Geschichten verknüpfen

## Ziel 5:

### Kommunikation über Kulturangebote für Bürgerinnen und Bürger sowie für Touristinnen und Touristen verbessern und zeitgemäßer gestalten

Wenn Kunst und Kultur für einen wachsenden Teil der Menschen an Bedeutung gewinnen sollen, bedarf es sichtbarer Schnittstellen zwischen existierenden Angeboten und den unterschiedlichen Lebensrealitäten der sich in Düsseldorf aufhaltenden Menschen. Diese Annahme legt den Blick auf geeignete Mittel und Orte der Kommunikation nahe. Eine große Herausforderung besteht hierbei für den Kulturbereich in der anstehenden beziehungsweise notwendigerweise zu gestaltenden digitalen Transformation. Diese wird die Anpassung oder den Neuentwurf bestehender Strukturen und Prozesse nach sich ziehen müssen<sup>113</sup> (siehe dazu auch Kompetenzzentrum »Digitalisierung«, Handlungsfeld 2). Neben den Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung werden zur Verbesserung der Sichtbarkeit von Kunst und Kultur auch Kooperationen mit neuen Partnerinnen und Partnern entscheidend sein, durch die sich nicht nur Kommunikationsweisen von Kulturangeboten ändern, sondern mitunter auch deren konzeptionelle Ausrichtung.

### Maßnahme 1: Bestehende Sichtbarkeitsinstrumente evaluieren

An eine Evaluierung der bestehenden Sichtbarkeitsinstrumente sollte sich deren Weiterentwicklung anschließen. Im Rahmen des KEP-Prozesses wurden bereits folgende Bedarfe der Weiterentwicklung lokalisiert, die entsprechend geprüft werden sollten: Website und Facebook-Seite »Art in Düsseldorf«, »Düsseldorfer Nacht der Museen«, Beschilderung im öffentlichen Raum, Auftritt des Kulturbereichs auf der städtischen Website und »Der Düsseldorf Shop«<sup>114</sup>.

Diese Maßnahme sollte in Abstimmung mit der Maßnahme »Die Museums-, Ausstellungs- und – wo möglich/sinnvoll – auch Galerielandschaft Düsseldorfs gemeinsam sichtbar machen, stärker koordinieren und vernetzen« in Handlungsfeld 2 erfolgen. Gegebenenfalls könnten auch einzelne Elemente beider Maßnahmen zusammen entwickelt werden.

### Maßnahme 2: Entwicklung einer digitalen Strategie für die gebündelte Kommunikation über Kunst und Kultur in Düsseldorf

Die Entwicklung einer digitalen Strategie für die gebündelte Kommunikation über Kunst und Kultur in Düsseldorf sollte folgende Bestandteile berücksichtigen:

- ▶ Den Bereich Kunst und Kultur der städtischen Website <http://www.duesseldorf.de> als digitales Portal weiterentwickeln oder ein anderes städtisch finanziertes Portal einrichten: klare Übersicht der Angebote, übersichtlicher Veranstaltungskalender, Integration von YouTube-Channels<sup>115</sup>, dialogische Elemente wie ein Kultur-Blog zur Berichterstattung über Veranstaltungen durch die Nutzerinnen und Nutzer, personalisierter Newsletter und weitere
- ▶ Zusatzservices entwickeln und auf Portalen anbieten: beispielsweise »Digitaler Kultur-Treff für Menschen und Werke« (Arbeitstitel) für das gemeinsame Erleben von Kulturangeboten<sup>116</sup>, Buchungsmöglichkeiten (inklusive »Chaos Abox

und ähnliche), Kulturführer durch Düsseldorf als App, Kultur-WLAN-Hotspots in der Stadt

- ▶ Modellprojekt »Beta-Museum« prüfen: eigene Inhalte auf digitalem Weg ins Museum bringen, in Verbindung mit Angeboten zur Vermittlung der eigenen Inhalte
- ▶ Strategieentwicklung zur Bündelung von Informationen und dem Abbau digitaler Komplexität
- ▶ Termine von überregional/international relevanten kulturellen Veranstaltungen mit DMT abstimmen sowie Termine frühzeitig kommunizieren; hierfür müsste ggf. die Fördermittelvergabe angepasst werden (unter anderem bessere Planbarkeit, mehrjährige Projektförderung) Auch diese Maßnahme sollte in Abstimmung mit der Maßnahme »Die Museums- und Ausstellungslandschaft Düsseldorfs gemeinsam sichtbar machen, stärker koordinieren und vernetzen« in Handlungsfeld 2 erfolgen. Gegebenenfalls könnten auch einzelne Elemente beider Maßnahmen zusammen entwickelt werden.

### Maßnahme 3: Kulturangebote in die Stadtteile und an Alltagsorte bringen

Häufig wurde im KEP-Prozess auf den Bedarf hingewiesen, den Fokus seitens der Kulturpolitik sowie der Kultureinrichtungen stärker auf die Kulturarbeit in den Stadtteilen zu richten, um auch jene Menschen aus den weniger zentral gelegenen Teilen Düsseldorfs zu erreichen.<sup>117</sup> Es wurden erste Ideen gesammelt, die im Zuge der Umsetzungsphase teils der Konkretisierung bedürfen.

- ▶ »Museum auf Rädern«: Museen gehen in Stadtteileinrichtungen beziehungsweise an Orte des öffentlichen Raums<sup>118</sup>
- ▶ Kultur mit anderen Gesellschaftsbereichen verknüpfen, beispielsweise mit Sport: Opern- und Ballettaufführungen in den Pausen bei großen Sportveranstaltungen, Projektionen von Kunstwerken im Stadion etc.

### Maßnahme 4: Zusammenarbeit zwischen Kulturakteuren und Ausbildungsstätten/ Hochschulen intensivieren

Mögliche Aufgaben, bei Bedarf in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe«:

- ▶ Kompetenzen/Wissen/Ressourcen austauschen
- ▶ Angebote gemeinsam konzipieren
- ▶ Informationsmöglichkeiten an Hochschulen ausbauen

### Maßnahme 5: Den Dialog mit anderen Kulturstädten Nordrhein-Westfalens intensivieren

Um auch den regionalen Blick auf Düsseldorf als Kunst- und Kulturstadt zu stärken, sollte Düsseldorfs geografische Lage inmitten einer »Kulturregion« noch stärker genutzt werden. Hier empfiehlt sich eine Anknüpfung an bestehende Formate, wie beispielsweise »Kunst im Rheinland«<sup>119</sup> und die Kooperation mit erfahrenen Akteuren wie der DMT.



### Maßnahme 6: Düsseldorf als Festivalstadt profilieren

In enger Zusammenarbeit mit den Festivalakteuren sind folgende Punkte zu klären beziehungsweise anzugehen:

- ▶ Entwicklung eines Festival-Förderkonzepts: Planungsperspektiven ermöglichen, Raumnutzungsmanagement anbieten etc.
- ▶ Gezielte Integration von Festivals in das Stadtmarketing
- ▶ Ggf. Gründung eines »Festival-Rates« oder Ein- beziehungsweise Anbindung von Akteuren an den »Rat für die Künste« (siehe oben)

### Maßnahme 7: Einrichtung einer Stelle zur Bündelung der Kulturkommunikation

Die Hauptaufgabe dieser Stelle sollte darin bestehen, die digitale Strategie und deren Umsetzung zu betreuen. Die DMT sollte als möglicher Ansiedlungsort geprüft werden. In diesem Fall bedarf es einer engen Abstimmung mit dem Kulturdezernat/-amt.

## 3.6 Exkurs: Handlungsfeld- übergreifender Maßnahmenvorschlag

Der nachfolgende Vorschlag wurde nicht im Rahmen der Workshop- und Analyseprozesse entwickelt, sondern stellt einen Impuls der externen Agentur dar, verschiedene Maßnahmenansätze unter einem potenziell wirkungsstarken Dach zusammenzuführen.<sup>120</sup>

**PRÜFUNG: Integrierte Lösung zur Stärkung von Aktivitäten im Feld der Kulturellen Teilhabe und der Kulturkommunikation**

**Maßnahme:**  
Gründung einer stadteigenen  
»Kulturprojekte Düsseldorf-Agentur«

Zur Zusammenführung akteurs- und einrichtungsübergreifender Aufgaben in den Feldern der Kulturentwicklung, Kulturellen Teilhabe und der Kulturkommunikation sowie zur Aktivierung von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren zur Realisierung dieser Aufgaben wird die Gründung einer stadteigenen »Kulturprojekte Düsseldorf-Agentur« empfohlen.

Zu den Aufgaben können beispielsweise zählen:

- ▶ Beratung für Kulturschaffende und Kultureinrichtungen im Bereich des Fundraisings
- ▶ Konzeption und Durchführung stadtwweiter Veranstaltungen wie beispielsweise die »Düsseldorfer Nacht der Museen«
- ▶ Betrieb digitaler Plattformen zur Sichtbarmachung des Kulturangebots und zur Vernetzung der Kulturakteure und anderer Akteure
- ▶ Übernahme von Aufgaben im Feld der Kulturellen Teilhabe (beispielsweise Steuerung der Arbeitsgruppe »Kulturelle Teilhabe« und Ermöglichung stadtwweiter Modellprojekte)

- ▶ Nach Möglichkeit Koordination der avisierten Kompetenzzentren
- ▶ Nach Möglichkeit Übernahme kooperativer Aufgaben im Feld der Museumsentwicklung (beispielsweise themenübergreifende Führungen, Museumsportal inklusive gemeinsames Buchungssystem, Abstimmung)
- ▶ Übernahme von Sonderaufgaben
- ▶ Ggf. Übernahme der KEP-Koordination zur Umsetzung des Kulturentwicklungsplans und auch anderer Servicefunktionen für das Kulturamt (beispielsweise Kommunikationsleistungen, Begleitung zukünftiger Partizipationsprozesse)

Dies beinhaltet die Gründung einer flexibel und an den zunehmenden Schnittstellen sowie Zwischenräumen im und mit dem Kunst- und Kulturbereich agierenden Einrichtung, die als mischfinanzierte Dienstleisterin und Impulsgeberin für die gesamtstädtische Kulturentwicklung antritt und eng mit dem Kulturamt und -dezernat zusammenarbeitet.

Diese Variante hätte das Potenzial, eine Vielzahl der oben dargestellten Einzelansätze zusammenzuführen und damit zu einem durch Kooperation sowie Interdisziplinarität geprägten Motor einer transformativen Kulturentwicklung zu avancieren. Zugleich erhöhte sich die Chance der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen. Außerdem würden die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen im Kulturbereich nachhaltig gestärkt.

Insbesondere folgende oben aufgeführte Maßnahmen könnten hierdurch potenziell zusammengeführt werden:

### Übersicht entwickelter KEP-Maßnahmen, die potenziell durch eine »Kulturprojekte Düsseldorf-Agentur« (mit-)geleistet werden könnten

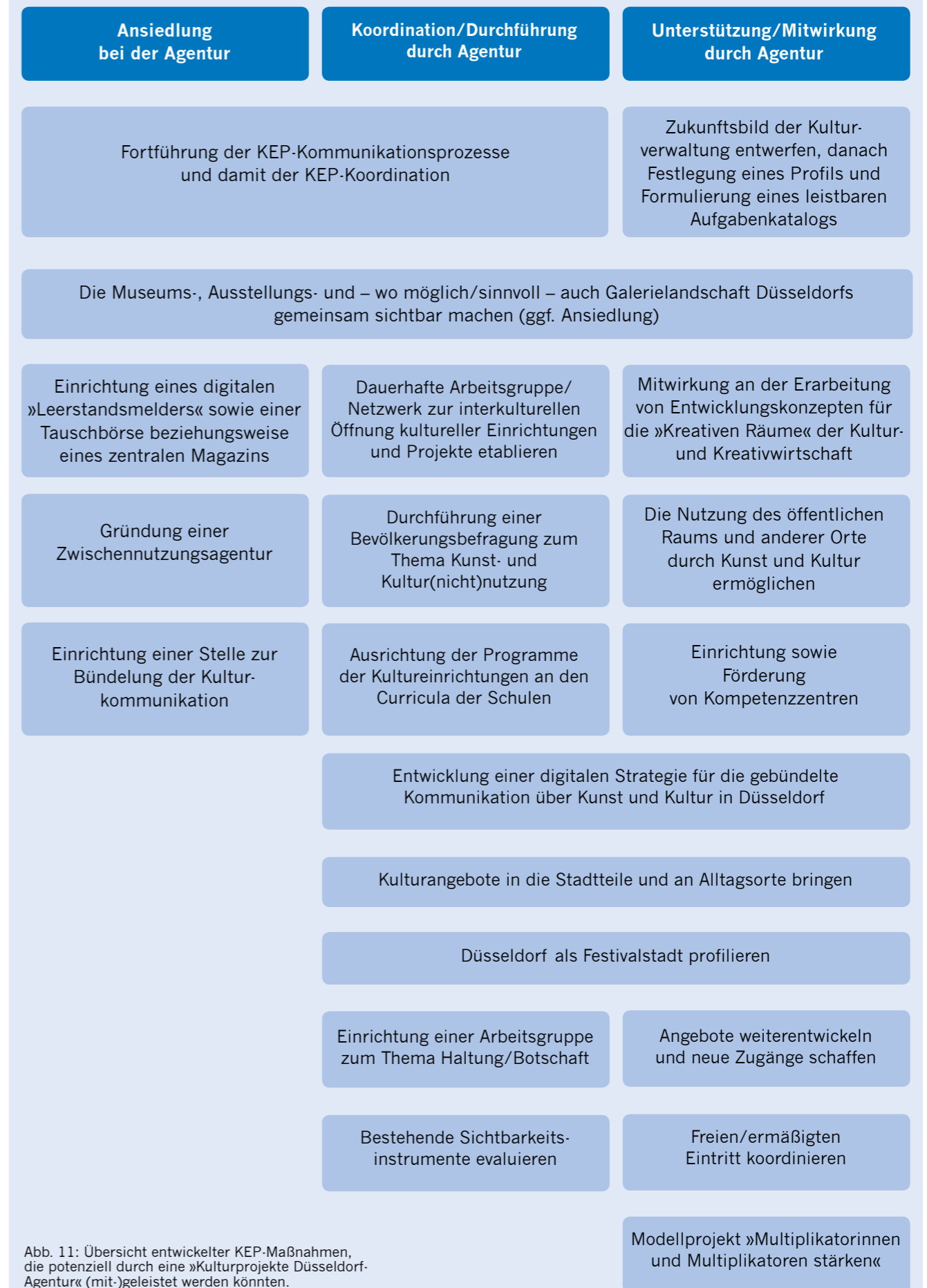


Abb. 11: Übersicht entwickelter KEP-Maßnahmen, die potenziell durch eine »Kulturprojekte Düsseldorf-Agentur« (mit-)geleistet werden könnten.



**Wie geht  
es weiter? –  
»Startmaßnahmen«  
zur Einleitung der  
Umsetzungs-  
phase des Kultur-  
entwicklungsplans**

**04**

## 4 Wie geht es weiter? – »Startmaßnahmen« zur Einleitung der Umsetzungsphase des Kultur- entwicklungsplans

Die vorliegenden Maßnahmenempfehlungen können nur Stück für Stück bearbeitet werden, da sie aufeinander aufbauen oder es teils an Kapazitäten fehlt, alle Maßnahmen parallel zu bearbeiten. Deswegen empfehlen sich eine sequenzielle Vorgehensweise und die Formulierung von Prioritäten, um ein sofortiges, kraftvolles und synergetisches Handeln aller beteiligten Akteure zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund wird zu Beginn der Umsetzungsphase zunächst das Setzen von Schwerpunkten empfohlen (Maßnahmen mit hoher beziehungsweise hoher bis mittlerer Priorität), an das die Realisierung der weiteren aufgeführten Maßnahmen anknüpfen kann. Für den Startschuss der Umsetzungsphase sind die Akteure aus Kulturverwaltung und Kulturpolitik

als treibende Kräfte adressiert. Für die gesamte Umsetzungsphase ist der gemeinsame Wille entscheidend, im Sinne des kulturpolitischen Leitbildes und der Leitlinien etwas anzustoßen und in Bewegung zu halten. Kritik und Irritationen aus dem Kreis der vielfältigen Akteure sollten dem Hinterfragen der eingeschlagenen Richtung dienen, nicht jedoch einen dauerhaften Stillstand befördern oder auf einen Schritt nach vorne zwei Schritte zurück folgen lassen. Hierfür bedarf es neben dem Gestaltungswillen der politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger sowie dem Engagement der Kulturverwaltung auch weiterhin der Entschiedenheit und Kraft der Kulturakteure. Ein »Rat für die Künste« könnte zur Kommunikation zwischen Kulturpolitik, Kulturverwaltung sowie Kunst- und Kulturschaffenden einen entscheidenden Beitrag leisten und die Kulturentwicklung in Düsseldorf in Bewegung halten. Für die weitere Gestaltung und konkrete Schritte braucht es unterdessen das Wirken und Mitwirken vieler weiterer Kulturakteure sowie die Einbeziehung und Mobilisierung von Akteuren aus den Ressorts der Bildung, der Stadtplanung, der Wirtschaft und des Tourismus. Nicht zuletzt wird auch die Einbindung der Bürgerschaft anhand bestehender Schnittstellen mit der Politik sowie neuer Mitgestaltungsformen eine wichtige Rolle in dem anstehenden Transformationsprozess einnehmen.

Die nachfolgende Abbildung 12 zeigt die für den Beginn der Umsetzungsphase als prioritär zu erachtenden Maßnahmen. Diese sowie alle weiteren Maßnahmen finden sich zudem in Form einer tabellarischen Übersicht im Anhang. Zur ausführlichen Information über die Bestandteile der Maßnahmen und ihrer Zielsetzungen können die Kap. 3.3 bis 3.5 herangezogen werden.



Abb. 12: Übersicht der Handlungsfelder und Maßnahmen mit hoher Priorität.



# Anhang und Verzeichnisse

05

## 5 Übersicht Ziel- und Maßnahmenkatalog, Mitwirkende und Empfehlungen zur Priorisierung nach Handlungsfeld

### Handlungsfeld 1:

»Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturförderung –  
Grundlagen für eine nachhaltige Kulturentwicklung schaffen«

| Lfd. Nr. | Ziele   | Maßnahmen  | Mitwirkende <sup>121</sup>  | Empfehlung Priorisierung <sup>122</sup> |
|----------|---|--|---|---|
| 1        | Durch Dialogformate Kulturpolitik und Interessen der Kulturakteure sowie der Bürgerinnen und Bürger stärken | <b>Begleitung und Koordination der KEP-Umsetzungsphase (Phase 2): Fortführung der KEP-Kommunikationsprozesse und damit der KEP-Koordination</b> zur Unterstützung der avisierten Veränderungsschritte (Koordination, Kommunikationsformate und Ähnliches) sowie <b>Weiterführung des KEP-Beirates oder eines vergleichbaren Gremiums</b> zur Begleitung der Umsetzungsphase: Öffnung des Beirates im Hinblick auf seine Mitgliederzusammensetzung und Einrichtung von Schnittstellen- beziehungsweise Austauschverfahren.  | Kulturamt, Kulturdezernat und Kulturausschuss   | Hoch                                    |
| 2        |   | <b>Gründung eines »Rat für die Künste«</b> (insbesondere für freie Kulturakteure und öffentliche Kultureinrichtungen) unter anderem zur Qualifizierung des Dialogs untereinander, der gemeinschaftlichen Kommunikation von Interessen, der Beratung bei kulturpolitischen Entscheidungen und zur Begleitung sowie weiteren Qualifizierung der Kulturentwicklungsplanung. Im ersten Schritt Gründung einer Arbeitsgruppe und Entwicklung eines Konzeptes (Aufgaben, Anbindung des Beirates, Formalisierung, Verfahrensregeln, Besetzungsfragen/-verfahren, Geschäftsordnung, Finanzierung, Kommunikationsarbeit und Ähnliches). <sup>123</sup>  | FFT Düsseldorf, Kunsthalle Düsseldorf, Deutsche Oper am Rhein, Düsseldorfer Schauspielhaus; AG »Rat für die Künste«; Unterstützung durch das Kulturamt; später ausgewählte/aktive Akteure | Hoch                                    |
| 3        |   | <b>Stärkung des Dialogs mit den Bürgerinnen und Bürgern.</b> Verfolgen von Ansätzen, die sich mit der Beteiligung im Rahmen von Kulturentwicklungsprozessen befassen, etwa: Bürgerinnen und Bürger als Kulturbotschafter in Formate wie den »Rat für die Künste« oder die AG »Interkulturelle Öffnung Düsseldorfer Kultureinrichtungen« einbeziehen; Modellprojekte nach dem Ansatz der »Neuen Auftraggeber« anstoßen (siehe dazu Handlungsfeld 2) oder Bürgerinnen und Bürger bei konkreten Fragestellungen und Vorhaben in einzelnen Kultureinrichtungen beziehungsweise Kooperationsverbänden stärker einbeziehen.  | Beispielsweise »Rat für die Künste« oder die AG »Interkulturelle Öffnung Düsseldorfer Kultureinrichtungen«, Kulturinstitute   | Mittel                                  |
| 4        | Kulturpolitische Schwerpunkte setzen und Kulturpolitik als Politikfeld stärken                              | Auf Grundlage der KEP <b>kulturpolitische Schwerpunkte im Hinblick auf ihre räumliche Wirkungskraft differenzieren</b> nach lokal, regional, national, international; <b>Förderstrategien</b> entsprechend ausrichten.   | Kulturausschuss und Kulturdezernat; ggf. in Abstimmung mit »Rat für die Künste«   | Hoch bis mittel                         |
| 5        |   | <b>Kommunikationsstrategie für das Kulturdezernat entwickeln und umsetzen</b> , um aktuelle (auch kontroverse) Vorgänge in der Kulturpolitik gezielter/strategischer kommunizieren zu können und um ein eigenes <b>»Agenda-Setting«</b> zu ermöglichen, insbesondere zu folgenden Themen:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gesellschaftliche Bedeutung/Relevanz von Kultur für die gesamtstädtische Entwicklung</li> <li>▶ Kulturelle Teilhabe als kulturpolitisches »Megathema« stärken</li> <li>▶ Internationale Kunststadt Düsseldorf (andere Erzählungen über die Stadt)</li> <li>▶ Kultur als Begegnungsmoment einer heterogenen Gesellschaft mit gemeinsamer Zukunft</li> <li>▶ Kulturpolitik als Sprachrohr und Entscheidungsort über zukunftsweisende Themen stärken</li> </ul> | Kulturdezernat; kontinuierliche Aufgabe der KEP-Koordination; in Abstimmung mit dem Oberbürgermeister   | Hoch bis mittel                         |

| Lfd. Nr. | Ziele  | Maßnahmen  | Mitwirkende   | Empfehlung Priorisierung |
|----------|--|--|---|--------------------------|
| 6        |  | <b>Wiedereinführung von Zielvereinbarungen</b> und entsprechenden Gesprächen zwischen dem Kulturdezernat und den städtischen Kultur-einrichtungen und ggf. zwischen dem Kulturamt und Förderempfängern.  | Kulturdezernat, Kulturamt   | Hoch bis mittel          |
| 7        |  | <b>Austausch mit kulturpolitischen Akteuren auf Landesebene und mit anderen deutschen Großstädten intensivieren</b> , insbesondere im Hinblick auf eine Abstimmung der Förderinstrumente.  | Kulturdezernat, Kulturamt   | Mittel                   |
| 8        | <b>Aufgaben und Wirkungsspektren der Kulturverwaltung transparent machen, präzisieren und anpassen (»Kulturamt der Zukunft«)</b> | Auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse einen internen Changema-nagement-Prozess über notwendige Veränderungsschritte auf den Weg bringen (»Kulturamt der Zukunft«) und ein <b>Zukunftsbild der Kulturver-waltung entwerfen</b> . Danach <b>Festlegung eines Profils</b> und <b>Formulierung eines leistbaren Aufgabenkatalogs</b> (regelmäßige Fortschreibung). Hier wären unter anderem auch folgende Punkte zu beachten:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Dauerhafte Austausch- und Impulsformate</b> mit freien Kulturakteuren und Instituten ins Leben rufen (ggf. angebunden an den zu gründen-den »Rat für die Künste«)</li> <li>▶ <b>Generationenwechsel</b> durch verstärkten Wissenstransfer und Aus-tausch innerhalb des Kulturamtes gestalten sowie gezielte <b>Personal-entwicklungspolitik</b> vorantreiben (beispielsweise Förderung junger Talente, Einstellung von fachspezifischem Personal, Abbildung städtischer Diversität im Kulturamt<sup>124</sup>) beziehungsweise ermöglichen (zum Teil verwaltungsinterne Barrieren überwinden)</li> <li>▶ Verantwortlichkeiten im Kulturamt und weiteren Ämtern durch <b>Ansprechpersonen und Schnittstellenmanagement</b> für Kunst- und Kulturschaffende sichtbar machen; <b>Aufgaben</b> und Verfahren des Kulturamtes <b>transparenter</b> darstellen</li> <li>▶ <b>Kommunikationsstrategie und -strukturen entwickeln</b> (eigenständige Pressearbeit, Social-Media-Aktivitäten)</li> <li>▶ <b>Neue Strukturen</b> können zunächst <b>in Form eines Projektes erprobt</b> werden</li> </ul> | Kulturamt, externe Begleitung; im Austausch mit dem Kulturdezernat und dem Kulturausschuss  | Hoch bis mittel          |
| 9        | <b>Kulturförderung und Vergabeverfahren an neuen Bedarfen aus-richten und transparenter gestalten</b>                            | <b>Einrichtung einer Arbeitsgruppe und eines zweijährigen Verfahrens zur Entwicklung einer »zeitgemäßen Kulturförderung«</b> (für Fördermit-telgebende und -empfangende) zur Bearbeitung folgender Schwerpunkt-themen / Fragestellungen / Maßnahmenansätze:<br><br><b>Themen/Bereiche:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Sparten- und sektorenübergreifende Fördermöglichkeiten</b> aus-bauen (und dadurch unter anderem weniger sichtbare Sparten, wie beispielsweise Literatur, stärken sowie dem Anspruch transdiszi-plinärer/themenübergreifender Kulturprojekte gerecht werden; ggf. auch an verschiedenen Stellen Spartenlogik aufgeben und sparten-/ressortübergreifendes Agieren stärken)</li> <li>▶ <b>Förderebenen</b> »lokal, regional, national, international« sowie »Qualitätsebenen« reflektieren und differenzieren</li> <li>▶ <b>Neue Genres und Innovationen fördern:</b> beispielsweise Pop-Musik<sup>125</sup>, Cross-Over-Angebote wie Gaming in Kultureinrichtungen (Schnittstel-len zur Kreativwirtschaftsförderung beachten), Off-Räume<sup>126</sup> und Clusterförderung</li> <li>▶ <b>Förderkonzept »Kulturelle Teilhab« entwickeln«</b></li> </ul>  | Kulturdezernat, Kulturamt, Kulturausschuss, Förderbeiräte, »Rat für die Künste«, Kulturinstitute; ggf. externe Beglei-tung/Moderation, Amt für Wirtschaftsförderung | Hoch bis mittel          |

| Lfd. Nr. | Ziele | Maßnahmen  | Mitwirkende | Empfehlung Priorisierung |
|----------|-------|--|-------------|--------------------------|
|          |       | <p><b>Verfahren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Evaluation:</b> regelmäßige Überprüfung des bisherigen Einsatzes der Förderung und der Förderarten (institutionelle Förderung, Konzeptförderung, Projektförderung, individuelle Künstlerförderung)</li> <li>▶ <b>Entscheidungsprozesse transparenter/nachvollziehbar gestalten</b> (beispielsweise Vergabep Praxis der Spartenbeiräte auf Transparenz prüfen, Förderrichtlinien)</li> <li>▶ <b>Schaffung beziehungsweise Schärfung von Förderrichtlinien</b> inklusive Kriterien für alle Arten/Formen der Förderung (Qualität, Teilhabe, Kooperation, regionale Ausstrahlung und vieles mehr); Überprüfung vorhandener Kriterien an den aktuellen Entwicklungen; Pool von Antragstellenden bei Bedarf erweitern</li> <li>▶ <b>Vereinfachtes Verwendungsnachweismanagement einführen</b> (beispielsweise Pauschalisierung und Stichproben der Verwendungsnachweise; ist bereits in der Entwicklung)</li> <li>▶ <b>Vereinfachte Antragstellung</b> durch erweiterte Nutzung einer Antragsdatenbank: Informationspool für mehrere Fördermittelgebende, einheitliche Antragsformulare</li> <li>▶ Gegenwärtige <b>Praxis zu Mehrfachförderungen prüfen</b>, sowohl im Hinblick auf städtische Förderinstrumente als auch auf Landesebene (insbesondere hinsichtlich der zunehmend stärker regional orientierten Freien Szene)</li> <li>▶ <b>Kurzfristige Förderung für Unvorhersehbares/kurzfristige Projekte ermöglichen</b> (»laufendes Geschäft der Verwaltung« bis zu bestimmter Höhe)</li> <li>▶ <b>Jährlicher Austausch</b> zwischen Fördermittelnehmenden und neuen potenziellen Antragstellenden zum Wissenstransfer; zudem regelmäßiger Austausch zwischen Fördermittelgebenden und Fördermittelempfangenden, auch mit anderen Förderakteuren (andere Ressorts, Stiftungen, Landesministerien etc.)</li> </ul> |             |                          |

Tab. 17: Maßnahmenkatalog Handlungsfeld 1  
 »Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturförderung –  
 Grundlagen für eine nachhaltige Kulturentwicklung schaffen«.

**Handlungsfeld 2:****»Kulturelle Infrastruktur und Konzepte – Kunst und Kulturarbeit in Düsseldorf dauerhaft stärken und modellhafte Ansätze ermöglichen«**

| Lfd. Nr. | Ziele  | Maßnahmen  | Mitwirkende  | Empfehlung Priorisierung |
|----------|--|--|--|--------------------------|
| 10       | <b>Kulturelle Infrastruktur dauerhaft sichern und entwickeln</b>         | <b>Erarbeitung eines »Masterplan Kulturbauten und -orte«:</b> Zusammenführung notwendiger/geplanter Bau- und Renovierungsmaßnahmen im Kulturbereich beziehungsweise mit kultureller Beteiligung in einen Masterplan.   | Kulturdezernat und Kulturamt   | Hoch                     |
| 11       |  | <b>»Verwaltung 2020«:</b> Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben/Technik/Marketing der Spezialinstitute/-museen auf das Kulturamt im Rahmen des parallel laufenden »Verwaltung 2020«-Prozesses. Soweit möglich in Einklang bringen mit den Ergebnissen, Zielen und Maßnahmen des KEP-Prozesses.   | Kulturdezernat, Kulturamt, Spezialinstitute/-museen  | Hoch                     |
| 12       |  | <b>Mitwirkung an der Erarbeitung von Entwicklungskonzepten für die »Kreativen Räume« der Kultur- und Kreativwirtschaft.</b>  | Kulturamt und andere   | Mittel                   |
| 13       | <b>Kulturelle Orte und Veranstaltungen der Stadt synergetisch nutzen</b> | <b>Modellprojekt »Kulturquartier am Bahnhof« als dauerhaften, alternativen Kulturknoten etablieren</b> und damit Düsseldorf ein zusätzliches kulturelles Gesicht geben.  | Siehe Mitwirkende der Maßnahmen 14-18  | Hoch bis mittel          |
| 14       |  | <b>Zeitgemäßes Nutzungskonzept KAP 1 erarbeiten</b> (Ansiedlungsstrategie etc. für KAP 1 sowie Umfeldentwicklung) und Prüfung der Entwicklung eines multifunktionalen Kulturortes (unter anderem spartenübergreifende Angebote, Gastronomie und Aufenthaltsangebote im Umfeld). <sup>127</sup>   | Büro Oberbürgermeister, Kulturdezernat, FFT, Theatermuseum, Stadtbibliothek und andere   | Hoch                     |
| 15       |  | <b>Erschließung des Bahnhofsviertels als öffentlicher Kunst- und Kulturort</b> durch Veranstaltungsreihen und Forschungs-/Interventionsprojekte (unter anderem neuer Ort für kulturpolitische/kulturelle Aushandlungsprozesse). <sup>128</sup>   | Initiativen wie AG Perspektive Bahnhofsquartier sowie Anlieger (Schauspielhaus Düsseldorf im Central, tanzhaus nrw, Vereine, GASTHOF WORRINGER PLATZ und andere) | Hoch bis mittel          |
| 16       |  | <b>Zwischennutzungen im Bahnhofsviertel</b> ermöglichen, beispielsweise durch eine Zwischennutzungsagentur, beziehungsweise bestehende Zwischennutzung stärken (beispielsweise Projekt postPost).  | Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft im Amt für Wirtschaftsförderung und andere  | Hoch bis mittel          |
| 17       |  | <b>Koordination und Vernetzung</b> im Bahnhofsviertel zwischen bereits ansässigen und neuen Akteuren ermöglichen.  | Kulturdezernat und andere  | Mittel                   |
| 18       |  | <b>Die Museums-, Ausstellungs- und – wo möglich/sinnvoll – auch Galerielandschaft Düsseldorfs gemeinsam sichtbar machen, stärker koordinieren und vernetzen:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gemeinsames Marketing und bei Bedarf gemeinsame Dachmarke</li> <li>▶ Ggf. gemeinsamer Internetauftritt – spartenspezifisch und/oder für die gesamte Kulturlandschaft (siehe beispielsweise Kulturportal Frankfurt) mit Zusatzservices (unter anderem App, Portal für Publikum mit gemeinsamen Kulturinteressen; auch entsprechende Weiterentwicklung des Internetauftritts »Art in Düsseldorf« prüfen)</li> <li>▶ Stärkere Abstimmung der Museen bei Terminplanung, Marketingaktivitäten, Veranstaltungen</li> <li>▶ Thematische Clusterung nach Museumsgattungen/-themen</li> <li>▶ Einbeziehung von Galerien als Orte junger und etablierter Kunst (ferner als Akteure der »Nachwuchsförderung«)</li> </ul> | Alle Museen/Ausstellungshäuser, Galerien, Kulturdezernat, Kulturamt, ggf. auch DMT   | Hoch                     |

| Lfd. Nr. | Ziele  | Maßnahmen  | Mitwirkende  | Empfehlung Priorisierung |
|----------|--|--|--|--------------------------|
|          |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bestehende Sichtbarkeitsinstrumente evaluieren und ggf. überarbeiten (beispielsweise Beschilderung der Kulturinstitute, Art:card, Website/Facebook-Seite »Art in Düsseldorf«, »Düsseldorfer Nacht der Museen«)</li> <li>▶ Große jährliche gemeinsame Veranstaltungen (unter anderem »Schultag« zur Bewerbung und Durchführung von Teilhabeaktivitäten)</li> <li>▶ Einrichtung von freiem WLAN in allen Museen</li> </ul> <p>Abstimmung mit Maßnahme »Entwicklung einer digitalen Strategie für die gebündelte Kommunikation über Kunst und Kultur in Düsseldorf« in Handlungsfeld 3 (ggf. auch einzelne Elemente zusammen entwickeln).</p>  |  |                          |
| 19       | Die Nutzung des öffentlichen Raums und anderer Orte durch Kunst und Kultur ermöglichen | <b>Einbeziehung und Ermächtigung bestehender Konzepte und Akteurszusammenschlüsse</b> , beispielsweise KUKODUS <sup>129</sup> und der Bericht »Kreative Räume der Kultur- und Kreativwirtschaft in Düsseldorf«. <sup>130</sup>   | Kulturdezernat und Kulturredaktion; und entsprechende Akteure der geplanten Kunstkommission  | Hoch bis mittel          |
| 20       |  | <b>Einrichtung eines digitalen »Leerstandsmelders« sowie einer Tauschbörse beziehungsweise eines zentralen Magazins.</b>   | Zwischennutzungsagentur  | Mittel bis niedrig       |
| 21       | Kultureinrichtungen zu Ankerbeziehungsweise Kulturknotenpunkten transformieren         | <b>Einrichtung sowie Förderung von Kompetenzzentren</b> an bestehenden beziehungsweise in einem Zusammenschluss bestehender Einrichtungen (mit entsprechender Unterstützung). Mögliche Ausprägungen:   | Siehe Maßnahmen Nr. 22 - 24  | Hoch bis mittel          |
| 22       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Innovationslaboratorium etablieren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Neue Formen interdisziplinärer/partizipativer Kunstproduktion erproben</li> <li>▶ Mehr mobile Projekte (beispielsweise »Faust (to go)«, Düsseldorfer Schauspielhaus; »Digitalbus«, NRW-Forum; oder »Der Blaue Eumel – Mobile Kunst e.V.«, Düsseldorf Festival)</li> <li>▶ Modellprojekt<sup>131</sup> auf den Weg bringen</li> </ul> </li> </ul>  | Beispielsweise FFT Düsseldorf, weitere Akteure Kulturquartier am Bahnhof, KAP 1, Heinrich-Heine-Universität, Kulturinstitute   | Hoch bis mittel          |
| 23       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« aufbauen</b> <sup>132:</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Arbeitsgruppe oder »Rat für die Künste«</b> (siehe unten) als beratendes und mitentscheidendes Gremium ermächtigen</li> <li>▶ <b>Definition von Kultureller Teilhabe</b> als konzeptionelle Arbeitsgrundlage</li> <li>▶ <b>Ansiedlung des Kompetenzzentrums</b> an einer geeigneten Ankereinrichtung (Kultureinrichtung, Kulturredaktion etc.) prüfen</li> <li>▶ <b>Mögliche Funktionen/Aufgaben:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) <b>Schnittstellenmanagement</b> zwischen Ämtern, Kultureinrichtungen, Schulen, Initiativen etc.</li> <li>(b) <b>Sichtbarmachung</b> von Akteuren beziehungsweise Communitys und ihrer Angebote</li> <li>(c) <b>Durchführung von Modellprojekten</b> im Feld »Kulturelle Teilhabe«</li> <li>(d) <b>Beratung von Akteuren</b>, beispielsweise zu Fragen der internen Organisation, ferner Audience beziehungsweise Community Building sowie Förderung</li> <li>(e) <b>Wissenstransfer</b> zu bewährten Formaten/Methoden (Good Practice), beispielsweise mittels Tandem- beziehungsweise Huckepack-Verfahren</li> <li>(f) <b>Regionaler, nationaler und internationaler Austausch</b> zu Forschungseinrichtungen, Think Tanks, Einrichtungen mit Vorbildcharakter etc.</li> </ol> </li> </ul> </li> </ul> | Beispielsweise Kulturredaktion, Düsseldorfer Schauspielhaus/Junges Schauspiel (siehe etwa Projekt »Café Eden«), zakk, tanzhaus nrw, Migrantenverbände, weitere Kulturinstitute | Hoch bis mittel          |

| Lfd. Nr. | Ziele | Maßnahmen   | Mitwirkende  | Empfehlung Priorisierung |
|----------|-------|---|--|--------------------------|
| 24       |       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Kompetenzzentrum Digitalisierung/innovative Sichtbarkeitsstrategien auf den Weg bringen, unter anderem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Digitale Kommunikations- und Partizipationsstrategien erproben (Apps, Online-Portal [siehe Handlungsfeld 3, Maßnahme Nr. 36], digitale Präsenz kultureller Angebote und andere)</li> <li>▶ Einbindung digitaler Strategien in kuratorische/künstlerische Entwicklungsprozesse und Präsentations-/Vermittlungsformen</li> <li>▶ Digitales Museum</li> </ul> </li> </ul> | Beispielsweise NRW-Forum Düsseldorf, Filmwerkstatt, Heinrich-Heine-Institut, Museum Kunstpalast, Hochschule Düsseldorf, d:kult und weitere Kulturinstitute | Hoch bis mittel          |

Tab. 18: Maßnahmenkatalog Handlungsfeld 2  
 »Kulturelle Infrastruktur und Konzepte –  
 Kunst und Kulturarbeit in Düsseldorf dauerhaft stärken  
 und modellhafte Ansätze ermöglichen«.

### Handlungsfeld 3:

»Kulturelle Teilhabe und Kulturkommunikation –  
 Transkulturelle Öffnung, Vermittlung und Sichtbarkeit durch  
 Vernetzung und Ermächtigung ermöglichen«

| Lfd. Nr. | Ziele                                    | Maßnahmen  | Mitwirkende  | Empfehlung Priorisierung |
|----------|--|--|--|--------------------------|
| 25       | <b>Teilhabebarrieren gezielt abbauen</b> | <p><b>Dauerhafte Arbeitsgruppe/Netzwerk zur inter- beziehungsweise transkulturellen Öffnung kultureller Einrichtungen und Projekte</b> beziehungsweise zum Thema Teilhabe insgesamt etablieren. Von hier aus weitere Maßnahmen in den Blick nehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Bewusstsein für Teilhabebarrieren</b> innerhalb und außerhalb von Kultureinrichtungen schaffen und <b>Haltungswechsel</b> befördern</li> <li>▶ <b>Equity-Konzept</b> für die Einrichtungen im Hinblick auf Leitbilder, Führungsstile und Regeln, Ressourcenverteilung und Kommunikation prüfen</li> <li>▶ <b>Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« aufbauen</b> (siehe oben)</li> <li>▶ <b>Mitentwicklung und Fortschreibung des Förderkonzepts »Kulturelle Teilhabe«</b> (siehe oben)</li> </ul> | Kulturamt; die Arbeitsgruppe »interkulturelle Öffnung der städtischen Kulturinstitute« öffnen (beispielsweise zzgl. Akteure mit transkulturellem Hintergrund, Jugendamt, auch nicht-städtische Kulturakteure), qualifizieren und dauerhaft einrichten (ggf. perspektivisch Ansiedlung bei dem entsprechenden Kompetenzzentrum, siehe oben) | Hoch                     |
| 26       |  | <b>Durchführung einer Bevölkerungsbefragung zum Thema Kunst- und Kultur(nicht)nutzung</b> zum Aufbau einer soliden Datenbasis. Eine Bevölkerungsbefragung mit dem Schwerpunktthema Kultur wird seit März 2017 durch das Amt für Statistik und Wahlen durchgeführt.   | Kulturamt, Amt für Statistik und Wahlen (ggf. Heinrich-Heine-Universität und/oder andere universitäre Partner)   | Hoch bis mittel          |
| 27       |  | <p><b>Angebote weiterentwickeln und neue Zugänge schaffen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Angebote an Alltagsorte bringen (insbesondere in peripher gelegene Stadtteile) und dadurch Schwellenängste abbauen</li> <li>▶ Teilhabeformate für potenzielle Multiplikatorinnen und Multiplikatoren anbieten</li> <li>▶ Angebote im Hinblick auf soziokulturelle Barrieren konzipieren (beispielsweise mehrsprachige/generationenübergreifende/spartenübergreifende/partizipative Angebote), ggf. Modellprojekt zu diesem Themenfeld anstoßen</li> <li>▶ Neue Angebotskonzeptionen begleiten lassen</li> <li>▶ Nach Möglichkeit Arbeitsgruppe »Ungehobene Schätze« der Kultureinrichtungen einrichten</li> </ul>  | Kulturinstitute und andere   | Mittel                   |

| Lfd. Nr. | Ziele   | Maßnahmen   | Mitwirkende   | Empfehlung Priorisierung |
|----------|---|---|---|--------------------------|
| 28       |   | <b>Freien/ermäßigten Eintritt koordinieren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kulturliste Düsseldorf<sup>133</sup> stärken und koordinierten Beitritt aller Kultureinrichtungen zur Kulturliste Düsseldorf ermöglichen</li> <li>▶ Art:card, Art:card junior und Art:card student sichtbar machen<sup>134</sup></li> </ul>  | KEP-Koordination, Kulturliste Düsseldorf  | Hoch bis mittel          |
| 29       | <b>Ermächtigungsprozesse vorantreiben</b>   | <b>Modellprojekt »Multiplikatorinnen und Multiplikatoren stärken«.</b><br>In Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« sowie den Dialog- und Beratungsformaten für Kulturelle Teilhabe: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Potenzielle Multiplikatorinnen und Multiplikatoren identifizieren (beispielsweise in den Flüchtlings-Communitys)</li> <li>▶ Strukturen erklären, Kompetenzen stärken, auf Augenhöhe kommunizieren</li> <li>▶ Konkrete Formate gemeinsam entwickeln</li> <li>▶ Wissenstransfer mit existierenden Projekten<sup>135</sup></li> </ul>   | Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« und andere   | Hoch bis mittel          |
| 30       | <b>Angebote der Kulturellen Teilhabe an Schulen und für Kinder und Jugendliche weiter ausbauen</b>  | <b>Stärkere Orientierung der Vermittlungsprogramme der Kultureinrichtungen an den Curricula der Schulen und entsprechende Kommunikation über Musenkuss.</b>   | Stiftung Schloss und Park Benrath (für die Museen), Musenkuss und andere                            | Hoch                     |
| 31       |   | <b>Verstärkte Nutzung des »Komm-Prinzips«:</b> Aufsuchen von Schülerinnen und Schülern durch Mitarbeitende der Kultureinrichtungen.   | Kulturinstitute und andere  | Mittel                   |
| 32       |   | <b>Stärkung von Lehrkräften sowie Pädagoginnen und Pädagogen:</b><br>Ausbildung von Lehrkräften zu »Kulturbotschafterinnen und Kulturbotschaftern« in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe«.   | Kompetenzzentrum »Kulturelle Teilhabe« und andere   | Mittel                   |
| 33       |   | <b>Besuche von Kultureinrichtungen in die Lehrpläne aufnehmen.</b>  | Schulamt, Kulturinstitute und andere  | Mittel                   |
| 34       | <b>Eine gemeinsame Botschaft beziehungsweise Haltung entwickeln</b>   | <b>Einrichtung einer Arbeitsgruppe aus Kunst- und Kulturakteuren sowie Tourismusakteuren zur Bearbeitung folgender Schritte:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einen nach innen gerichteten <b>Verständigungsprozess</b> auf den Weg bringen und darauf aufbauend eine gemeinsame Botschaft/Haltung für den Kunst- und Kulturbereich erarbeiten (auf Grundlage des DMT-Markenbildungsprozesses). Hier auch Einbeziehung von Akteuren der Stadtplanung/-entwicklung</li> <li>▶ Eine <b>Kommunikationsstrategie</b> entwickeln und konsequent umsetzen. Hier vor allem <b>neue kulturelle/künstlerische Bilder/Erzählungen</b> von Düsseldorf stark machen und die einzelnen Akteure/Institutionen bei der individuellen Umsetzung der Strategie unterstützen; hierbei auch die Bündelung der Kommunikation zwischen Instituten und Freier Szene beachten</li> <li>▶ Die <b>Botschaft/Haltung mit konkreten Angeboten, Orten und Geschichten</b> verknüpfen</li> </ul> | Kulturdezernat, DMT, KEP-Koordination, Vertreterinnen und Vertreter »Rat für die Künste« und andere | Hoch bis mittel          |
| 35       | <b>Kommunikation über Kulturangebote für Bürgerinnen und Bürger sowie für Touristinnen und Touristen verbessern und zeitgemäßer gestalten</b> | <b>Bestehende Sichtbarkeitsinstrumente evaluieren</b> und ggf. weiterentwickeln (Website/Facebook-Seite »Art in Düsseldorf«, »Düsseldorfer Nacht der Museen«, Beschilderung im öffentlichen Raum, Auftritt des Kulturbereichs auf der städtischen Website und vieles mehr).<br><br>Siehe hierzu auch die Maßnahme »Die Museums-, Ausstellungs- und – wo möglich/sinnvoll – auch Galerielandschaft Düsseldorfs gemeinsam sichtbar machen, stärker koordinieren und vernetzen« in Handlungsfeld 2 (ggf. einzelne Elemente zusammen bearbeiten).   | Kulturamt und andere  | Hoch bis mittel          |

| Lfd. Nr. | Ziele | Maßnahmen  | Mitwirkende  | Empfehlung Priorisierung |
|----------|-------|--|--|--------------------------|
| 36       |       | <p>Entwicklung einer <b>digitalen Strategie für die gebündelte Kommunikation über Kunst und Kultur in Düsseldorf</b>, unter anderem mit folgenden Bestandteilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Den Bereich <b>Kunst und Kultur</b> der städtischen Website <a href="http://www.duesseldorf.de">http://www.duesseldorf.de</a> als <b>digitales Portal</b> weiterentwickeln (oder ein städtisch finanziertes Portal): Klare Übersicht der Angebote, übersichtlicher Veranstaltungskalender, Integration von YouTube-Channels, dialogische Elemente (beispielsweise Kultur-Blog zur Berichterstattung über Veranstaltungen durch die Nutzerinnen und Nutzer), personalisierter Newsletter und weitere</li> <li>▶ <b>Zusatzservices entwickeln</b> und auf Portal(en) anbieten: beispielsweise Digitaler Kultur-Treff (siehe Handlungsfeld 2, Maßnahme 24), Buchungsmöglichkeiten (inklusive »Chaos Abo« und ähnliche), Kulturführer durch Düsseldorf als App, Kultur-WLAN-Hotspots in der Stadt</li> <li>▶ <b>Modellprojekt »Beta-Museum«</b> prüfen</li> <li>▶ <b>Strategieentwicklung</b> zur Bündelung von Informationen und dem Abbau digitaler Komplexität</li> <li>▶ <b>Termine von überregional/international relevanten kulturellen Veranstaltungen mit DMT abstimmen</b> sowie Termine frühzeitig kommunizieren</li> </ul> <p>Siehe hierzu auch die Maßnahme »Die Museums-,Ausstellungs- und – wo möglich /sinnvoll Galerielandschaft Düsseldorfs gemeinsam sichtbar machen, stärker koordinieren und vernetzen« in Handlungsfeld 2 (ggf. einzelne Elemente zusammen bearbeiten).</p> | Kulturamt, DMT; »Kompetenzzentrum Digitalisierung/ innovative Sichtbarkeitsstrategien« und andere        | Hoch                     |
| 37       |       | <p><b>Kulturangebote in die Stadtteile und an Alltagsorte bringen, unter anderem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ »Museum auf Rädern«<sup>136</sup></li> <li>▶ Kultur mit anderen Gesellschaftsbereichen verknüpfen</li> </ul>  | Kulturamt, Kulturinstitute und andere  | Mittel                   |
| 38       |       | <p><b>Zusammenarbeit zwischen Kulturakteuren und Ausbildungsstätten/ Hochschulen intensivieren, insbesondere:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kompetenzen/Wissen/Ressourcen austauschen</li> <li>▶ Angebote gemeinsam konzipieren</li> <li>▶ Informationsmöglichkeiten an Hochschulen ausbauen</li> </ul>   | Kulturinstitute und -schaffende, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Hochschule Düsseldorf und andere | Mittel                   |
| 39       |       | <p><b>Den Dialog mit anderen Kulturstädten Nordrhein-Westfalens intensivieren:</b> Anknüpfung an bestehende Formate, wie Kunst im Rheinland<sup>137</sup>, und Kooperation mit erfahrenen Akteuren wie der DMT.</p>  | Kulturdezernat, DMT und andere   | Mittel                   |
| 40       |       | <p><b>Düsseldorf als Festivalstadt profilieren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklung eines Festival-Förderkonzepts</li> <li>▶ Gezielte Integration von Festivals in das Stadtmarketing</li> <li>▶ Ggf. Gründung eines »Festival-Rates« oder Ein- beziehungsweise Anbindung von Akteuren an den »Rat für die Künste« (siehe oben)</li> </ul>  | Festival-Akteure, DMT und andere   | Mittel                   |
| 41       |       | <p><b>Einrichtung einer Stelle zur Bündelung der Kulturkommunikation</b> und zur Betreuung und Umsetzung der digitalen Strategie.</p>  | Kulturamt und andere   | Mittel                   |

Tab. 19: Maßnahmenkatalog Handlungsfeld 3  
 »Kulturelle Teilhabe und Kulturkommunikation –  
 Transkulturelle Öffnung, Vermittlung und Sichtbarkeit  
 durch Vernetzung und Ermächtigung ermöglichen«.

**Exkurs:****Handlungsfeldübergreifender  
Maßnahmenvorschlag****Prüfvorschlag**

Der nachfolgende Vorschlag wurde nicht im Rahmen der Workshop- und Analyseprozesse entwickelt, sondern stellt einen Impuls der externen Agentur dar, verschiedene Maßnahmenansätze unter einem potenziell wirkungsstarken Dach zusammenführen. Der Vorschlag folgt in vielen Punkten dem Vorbild der Kulturprojekte Berlin GmbH.<sup>138</sup>

| Lfd. Nr. | Ziele   | Maßnahmen  | Mitwirkende   | Empfehlung Priorisierung |
|----------|---|--|---|--------------------------|
| 42       | <b>Integrierte Lösung zur Stärkung von Aktivitäten im Feld der Kulturellen Teilhabe und der Kulturkommunikation</b> | <p><b>Gründung einer stadteigenen »Kulturprojekte Düsseldorf-Agentur«</b> (Rechtsform ist noch zu bestimmen) zur Zusammenführung akteurs- und einrichtungsübergreifender Aufgaben in den Feldern der Kultur-entwicklung, Kulturellen Teilhabe und der Kulturkommunikation sowie zur Aktivierung von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren zur Realisierung dieser Aufgaben. Zu den Aufgaben können beispielsweise zählen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beratung für Kulturschaffende und Kultureinrichtungen im Bereich des Fundraisings</li> <li>▶ Konzeption und Durchführung stadtweiter Veranstaltungen, wie beispielsweise die »Düsseldorfer Nacht der Museen«</li> <li>▶ Betrieb digitaler Plattformen zur Sichtbarmachung des Kulturangebots und zur Vernetzung der Kulturakteure und anderer Akteure</li> <li>▶ Übernahme von Aufgaben im Feld der Kulturellen Teilhabe (beispielsweise Steuerung der Arbeitsgruppe »Kulturelle Teilhabe« und Ermöglichung stadtweiter Pilotprojekte)</li> <li>▶ Nach Möglichkeit Koordination der avisierten Kompetenzzentren</li> <li>▶ Nach Möglichkeit Übernahme kooperativer Aufgaben im Feld der Museumsentwicklung (beispielsweise themenübergreifende Führungen, Museumsportal inklusive gemeinsamen Buchungssystem, Abstimmung)</li> <li>▶ Übernahme von Sonderaufgaben</li> <li>▶ Ggf. Übernahme der KEP-Koordination zur Umsetzung des Kulturentwicklungsplans und auch anderer Servicefunktionen für das Kulturamt (beispielsweise Kommunikationsleistungen, Begleitung zukünftiger Partizipationsprozesse)</li> </ul> <p>Insgesamt wird die Gründung einer flexibel und an den zunehmenden Schnittstellen sowie Zwischenräumen im und mit dem Kunst- und Kulturbereich agierenden Einrichtung avisiert, die als mischfinanzierte Dienstleisterin und Impulsgeberin für die gesamtstädtische Kulturentwicklung antritt und eng mit dem Kulturamt zusammenarbeitet. Diese Variante hätte das Potenzial, eine Vielzahl der oben dargestellten Einzelansätze zusammenzuführen und damit zu einem durch Kooperation sowie Interdisziplinarität geprägten Motor einer transformativen Kulturentwicklung zu avancieren. Zugleich erhöhte sich die Chance der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen. Außerdem würden die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen im Kulturbereich nachhaltig gestärkt.</p> | Oberbürgermeister, Kulturdezernat, Kulturamt, Kulturausschuss, DMT und andere | Hoch                     |

Tab. 20: Zusätzlicher Maßnahmenvorschlag seitens der externen Agentur.

## Anmerkungen

1. Zuvor: Ratsbeschluss vom 4. Dezember 2014 zur Erstellung eines Kulturentwicklungsplans für die Landeshauptstadt Düsseldorf (Vorlage 01/252/2014).
2. Im vorliegenden Abschlussbericht werden die Gender-Regeln der Landeshauptstadt Düsseldorf angewandt. Eine Ausnahme stellt die Bezeichnung »Akteur« beziehungsweise »Kulturakteur« dar. Aufgrund der sehr häufigen Verwendung dieser Begriffe und dem Fehlen einer adäquaten, neutralen Alternative verbleiben diese Bezeichnungen ohne explizite weibliche Sprachform. Gleichwohl sollen mit dieser Verwendung alle Geschlechter gleichermaßen adressiert werden.
3. Im Rahmen des KEP-Planungsprozesses wurden weiterhin zahlreiche Gruppen- und Einzelgespräche geführt. Die vollständige Übersicht aller KEP-Aktivitäten findet sich hier: <http://www.kep-duesseldorf.de/das-projekt/zeitplan/>.
4. Siehe den Änderungsantrag der Ratsfraktionen von SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP zum Haushaltsplanentwurf 2015; hier: Kulturentwicklungsplan – Kunst- & Kulturstadt Düsseldorf (Vorlage 01/252/2014).
5. Anfang 2016 wurde der verwaltungsinterne Reformprozess »Verwaltung 2020« angestoßen, der eine umfassende Modernisierung der städtischen Verwaltungsstrukturen zum Ziel hat. Seit Anfang 2017 werden die erarbeiteten Maßnahmen schrittweise umgesetzt. Der KEP-Prozess fand parallel zu diesem Reformprozess statt und stellte im Hinblick auf die Maßnahmenbildung, soweit möglich, sinnvolle Verbindungen her.
6. Siehe für weitere Informationen auch die KEP-Projekt-Website <http://www.kep-duesseldorf.de/projektpartner/>.
7. Siehe hierzu die zahlreichen Beiträge in Institut für Kulturpolitik 2013 und auch Lang 2015.
8. Vgl. hierzu weiterführend auch Borwick 2012.

9. Vgl. aktuell Baecker 2013.
10. Vgl. hier und im Folgenden Föhl 2017. Zur Genese von Kulturentwicklungsplanung in Deutschland siehe auch Morr 1999 und Wagner 2011.
11. Vgl. hierzu vertiefend Institut für Kulturpolitik 2016.
12. Vgl. Föhl/Sievers 2013.
13. Siehe den Änderungsantrag der Ratsfraktionen von SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP zum Haushaltsplanentwurf 2015; hier: Kulturentwicklungsplan – Kunst- & Kulturstadt Düsseldorf (Vorlage 01/252/2014).
14. Im Rahmen des KEP-Prozesses wurde ein »Cultural Mapping« durchgeführt (siehe Institut für Kulturpolitik 2017a), um eine Übersicht der kulturellen Infrastruktur zu erarbeiten. In einem zweiten Schritt kann es mit den Erkenntnissen aus dem bisherigen Prozess sinnvoll sein, bestimmte Einrichtungen oder Sparten im Detail im Bestand zu erfassen.
15. Vgl. hierzu auch alle vorliegenden Projektdokumente aus dem Kulturentwicklungsprozess (siehe Quellenverzeichnis und <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>).
16. Der Begriff »Herausforderung« ersetzt im konkreten Fall der Analyse für die Landeshauptstadt Düsseldorf den in SWOT-Analysen häufig verwendeten Begriff »Schwäche«, um deutlich zu machen, dass in den betreffenden Bereichen konkreter Handlungsbedarf besteht und es Ziel des KEP-Prozesses war, über eine Bestandsaufnahme hinausführend konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, mit denen auf die eruierten Herausforderungen reagiert werden kann.
17. Vgl. Seliger 2015: 105 f.
18. Vgl. ebd.
19. Vgl. ebd.: 93 f.
20. Vgl. Hellman 2012: 127 ff. In Düsseldorf kam der Barcamp-Ansatz in abgewandelter Form zur Anwendung. Dieser modifizierte Ansatz ist bereits mehrfach im Rahmen von KEP-Prozessen durch das Netzwerk Kulturberatung angewendet und erprobt worden. Diese Vorgehensweise eignet sich erfahrungsgemäß,

gemäß, um den angestrebten Ermächtigungsprozess der Akteure sowie die Konkretion von Zielen und Maßnahmen voranzutreiben. Dabei handelt es sich um einen Baustein des durch das Netzwerk Kulturberatung entwickelten, sequenziellen KEP-Verfahrens, das bereits in vielen Städten/Regionen angewendet wurde und wird.

21. Die Ergebnisse dieses Sonderworkshops können dem entsprechenden Protokoll entnommen werden, siehe Institut für Kulturpolitik 2017e.
22. Zwei Mitglieder des KEP-Beirates sprachen sich gegen die Veröffentlichung des kulturpolitischen Leitbildes und der kulturpolitischen Leitlinien aus, ohne jedoch konkrete Alternativvorschläge zu machen.
23. Vgl. Mouffe 2014: 32 f.
24. Weiterführend zur Beteiligung von Planungsakteuren vgl. Föhl 2017.
25. Vgl. ausführlich Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2016a/b/c/d/e/f/g/i/j/k/l/n und 2017a/b/c/d.
26. Der 2. und 3. Kulturworkshop dient der Formulierung von Zielen und Maßnahmen, siehe Kap. 3 und 4. Die gewonnenen Ergebnisse sind daher kein Bestandteil der Analyse der Ausgangssituation des Kap. 2. Entscheidende Hinweise und Anmerkungen aus diesen beiden Workshops zur Feststellung und Beschreibung gegenwärtiger Fragestellungen wurden jedoch in die Analyse der Stärken und Herausforderungen einbezogen.
27. Weiterführend zu den »Zentralen Themen« unter den kulturpolitischen Themen sowie zu diesbezüglichen Entscheidungen und Entscheidungsprozessen, siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.
28. Dieser Bedarf wurde insbesondere im Zuge der Interviews von Expertinnen und Experten sowie im Rahmen des 1. Kulturworkshops herausgearbeitet, weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2016b/e.
29. Im Januar 2017 wurde seitens der Ratsfraktionen BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, SPD und FDP ein Antrag für die Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Konzeptentwicklung eingebracht (Vorlage 41/7/2017). Eine Veranstaltung zu ersten Erarbeitungsschritten für die Verfasstheit eines »Rat für die Künste«

- fand daraufhin im Februar 2017 statt. Für die Ergebnisse, siehe Institut für Kulturpolitik 2017e.
30. Siehe Institut für Kulturpolitik 2016f und 2017a.
31. Weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2016b/e/f und 2017d.
32. Im Rahmen eines Workshops für die Mitarbeitenden des Kulturamtes wurden zuvor erarbeitete Bedarfe weitergehend qualifiziert, siehe Institut für Kulturpolitik 2016j.
33. Inkludiert sind die ordentlichen Aufwendungen der VHS und Musikschule. Der Kulturetat für das Jahr 2015 betrug 123,6 Mio. Euro, für das Jahr 2014 121,7 Mio. Euro. Quelle: Kulturamt, ermittelt aus dem Haushaltsplan der Landeshauptstadt Düsseldorf.
34. Für eine detaillierte Darstellung aller städtischen Förderinstrumente im Ressort Kultur sowie die Höhe der Kulturförderung der Jahre 2005, 2010, 2013, 2014 und 2015 (vorläufig), siehe Institut für Kulturpolitik 2017d.
35. Weiterführend zum lokalisierten Bedarf hinsichtlich Kulturförderung, siehe Institut für Kulturpolitik 2016b/e/i und 2017d.
36. Inkludiert sind die ordentlichen Aufwendungen der VHS und Musikschule. Quelle: Kulturamt, ermittelt aus dem Haushaltsplan der Landeshauptstadt Düsseldorf. Zum Vergleich: Während die Pro-Kopf-Ausgaben der Städte Frankfurt a.M. und Leipzig im Jahr 2007 bei 221,74 Euro beziehungsweise 187,01 Euro lagen, verausgabte Düsseldorf im selben Jahr 143,75 Euro pro Einwohner. Damit lag Düsseldorf auf Platz 3 in der Liste der bundesdeutschen Städte mit mehr als 500.000 Einwohnern, siehe Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010: 42. Ein derartiger Vergleich von Kulturausgaben auf Gemeindeebene wurde letztmalig im Jahr 2010 basierend auf den Zahlen von 2007 vorgenommen. Neuere Vergleichszahlen liegen nicht vor. Methodischer Hinweis zur Vergleichbarkeit: Die Höhe der Kulturausgaben durch die Kommune lässt nur bedingt Rückschlüsse auf das kulturelle Leben in der jeweiligen Stadt zu. Kulturelle Infrastruktur beziehungsweise Kulturangebote werden auch von Bund und Ländern finanziert, ferner von privaten Akteuren. Zudem werden Kulturangebote im weiteren Sinne häufig durch andere Ressorts wie Bildung, Wirtschaft und Stadtplanung mitfinanziert.

37. Der Kulturetat für das Jahr 2015 betrug 123,6 Mio. Euro, für das Jahr 2014 121,7 Mio. Euro. Quelle: Kulturamt, ermittelt aus dem Haushaltsplan der Landeshauptstadt Düsseldorf.
38. Weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2017a.
39. Die »Dauerbrenner« unter den politisch und öffentlich zu verhandelnden Themen zeigt Abb. 4. Weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.
40. Diese Bedarfe wurden im Rahmen der Interviews von Expertinnen und Experten erstmalig thematisiert und insbesondere im 1. Kulturworkshop und in der Bürgerwerkstatt bestätigt beziehungsweise erneut formuliert, siehe Institut für Kulturpolitik 2016b/e/i.
41. Siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.
42. Bei KUKODUS handelt es sich um ein Verfahren zum Umgang mit Kunst am Bau und im öffentlichen Raum, siehe <http://www.kukodus.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).
43. Im »Bahnhofsquartier« sind bereits mehrere Einrichtungen der darstellenden Künste (das Capitol, das tanzhaus nrw und eine temporäre Spielstätte des Schauspielhauses) beheimatet. Im sogenannten »KAP 1« sollen in Zukunft die Zentralbibliothek, das FFT, das Theatermuseum und ggf. noch andere Einrichtungen ihre Wirkungsstätte finden. Im ehemaligen Verteilerzentrum der Deutschen Post ermöglicht das Projekt postPost unterdessen die kulturelle Zwischennutzung von Räumlichkeiten. Im Sommer 2017 startet zudem im öffentlichen Raum des Bahnhofsviertels ein auf drei Jahre angelegtes Ausstellungs- und Forschungsprojekt, siehe AG Perspektive Bahnhofsquartier 2016.
44. Siehe STADTart 2016.
45. Siehe Arbeitsgemeinschaft zur Vorbereitung einer Kunstkommission KUKODUS: <http://www.kukodus.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017) und Richtlinien der Landeshauptstadt Düsseldorf für Kunst am Bau und im öffentlichen Raum, Stand v. 19.08.2016: [https://ratsinfo.duesseldorf.de/ratsinfo/duesseldorf/67551/QW5sYWdlIDQxXyA3OV8yMDE2LnBkZ\\_g==/12/n/273591.doc](https://ratsinfo.duesseldorf.de/ratsinfo/duesseldorf/67551/QW5sYWdlIDQxXyA3OV8yMDE2LnBkZ_g==/12/n/273591.doc) (letzter Zugriff: 15.03.2017). Weiterführend zum Thema »Kunst im öffentlichen Raum« siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.

46. Diese Bedarfe wurden im Rahmen der Interviews von Expertinnen und Experten erstmalig thematisiert und insbesondere im 1. Kulturworkshop und in der Bürgerwerkstatt bestätigt beziehungsweise erneut formuliert, siehe Institut für Kulturpolitik 2016b/e/i.
47. Der Wunsch nach einer verstärkt kooperativen Nutzung vorhandener Ressourcen wurde in allen Beteiligungsschritten immer wieder geäußert, siehe insbesondere Institut für Kulturpolitik 2016b/c/e/f/i.
48. Weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2016b/e.
49. Die qualitative und die quantitative Netzwerkanalyse gibt Aufschluss über Kooperationsbeziehungen und -bedarfe des Düsseldorfer Kulturfeldes und zeigt eine Bestandsaufnahme der kulturellen Akteure anhand von Cultural Mapping, siehe Institut für Kulturpolitik 2016f und 2017a. Ferner ermöglicht eine Zusammenfassung beider Netzwerkanalysen einen schnellen Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse, siehe Institut für Kulturpolitik 2017b.
50. Weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2016f.
51. Der Bedarf nach einem Abbau von Teilhabebarrrieren wurde in allen Beteiligungsschritten immer wieder festgestellt, siehe insbesondere Institut für Kulturpolitik 2016b/e/i.
52. Für eine Übersicht der zentralen Programme, Projekte und Angebote mit Beteiligung des Kulturamtes im Bereich der kulturellen Bildung, siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.
53. Weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2016n.
54. Weitere Informationen zur Nutzung der örtlichen kulturellen Infrastruktur sowie über Entwicklungstendenzen, siehe Institut für Kulturpolitik 2016g.
55. Unter Equity, einem aus den USA stammenden Konzept, werden im Kulturbereich Ansätze zusammengefasst, die sich der Frage nach dem Zugang aller gesellschaftlichen Gruppen zu kulturellen Angeboten sowie deren Teilhabe und Teilnahme annehmen. Das Ziel von Equity-Ansätzen ist es, Barrieren der kulturellen Teilhabe abzubauen, indem beispielsweise gezielt Organisationsstrukturen verändert werden. Ermächtigungsprozesse zielen darauf ab,

Menschen, die bislang nicht oder kaum an der Gestaltung gesellschaftlicher beziehungsweise kultureller Aufgaben beteiligt waren, dazu einzuladen, eine aktive, verantwortungsvolle Rolle innerhalb der Kulturproduktion und -arbeit einzunehmen, siehe Föhl 2015 und Wolfram 2015.

**56.** Weiterführend zur Kulturpublikumsentwicklung, siehe Institut für Kulturpolitik 2016g.

**57.** Zu den artikulierten Bedarfen im Bereich der Kommunikation und Sichtbarkeit siehe insbesondere Institut für Kulturpolitik 2016b/e/i/l.

**58.** Über die gemeinsamen Bemühungen der Museen und Ausstellungshäuser geben insbesondere die Protokolle der beiden Museumsworkshops Auskunft, siehe Institut für Kulturpolitik 2016c/k.

**59.** Hierfür gibt es viele gelungene Beispiele: die Lübecker Museen, die Kunstmeile Hamburg, die Museen am Meer (Kiel), das Museumsufer Frankfurt und die RuhrKunstMuseen.

**60.** Zur Verwendung des Begriffs »Herausforderungen« siehe Fußnote 16.

**61.** Für die Ergebnisse siehe Institut für Kulturpolitik 2017e.

**62.** Unter anderem in einem eigenen Barcamp im Rahmen des 2. Kulturworkshops, siehe Institut für Kulturpolitik 2016h.

**63.** Die Ergebnisse der Veranstaltung vom 22. Februar 2017 können dem zugehörigen Protokoll entnommen werden. Es enthält unter anderem erste Ideen zu Zielen und Funktionen, der Zusammensetzung und möglichen Themen eines »Rat für die Künste« und dessen Anbindung an politische Entscheidungsverfahren, siehe Institut für Kulturpolitik 2017e.

**64.** Siehe hierzu auch Beispiele und Optionen in Föhl/Künzel 2014.

**65.** Hierbei sollte unter anderem auf folgende, teils avisierte Akteurszusammenschlüsse Bezug genommen werden: Arbeitsgruppe »Kulturelle Teilhabe«, »Festival-Rat«, »Club-Kommission«, »Sprachrohr für die Museumslandschaft«.

**66.** Folgende Ansätze befassen sich mit der Beteiligung im Rahmen von Kulturent-

wicklungsprozessen: (1) Bürgerinnen und Bürger als Kulturbotschafterinnen und Kulturbotschafter in Formate wie den »Rat für die Künste« oder die AG »Interkulturelle Öffnung Düsseldorf Kulturinstitutionen« einbeziehen, (2) Modellprojekte nach dem Ansatz der »Neuen Auftraggeber« anstoßen (siehe dazu Handlungsfeld 2), (3) stärkere Einbeziehung der Bürgerschaft bei konkreten Fragestellungen und Vorhaben in einzelnen Kulturinstitutionen beziehungsweise Kooperationsverbänden und (4) ggf. auch förderndes beziehungsweise ermöglichendes Programm zu stadtkulturellen Fragen in Verbindung mit Patenschaften durch jeweils ein Kulturausschuss-Mitglied vorantreiben. Anzumerken ist jedoch, dass es sich bei Vorschlägen für mehr (kultur-)politische Beteiligung zunächst nur um Erprobungstechniken handeln kann, die letztendlich eine gesamtgesellschaftliche Debatte um ergänzende Praktiken einer kooperativen Demokratie nach sich ziehen müssen.

**67.** Weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2017d.

**68.** Zu Organisation und Zuständigkeiten der Düsseldorf Kulturverwaltung siehe Institut für Kulturpolitik 2017d.

**69.** Hierbei sollten auch die Ergebnisse aus den beiden KEP-Workshops »Kulturamt der Zukunft« und 3. Kulturworkshop beachtet werden, ferner die Ergebnisse des im Jahr 2012 durchgeführten Zielsetzungsworkshops (kein Workshop im Rahmen des KEP-Prozesses). Siehe hierzu in Bezug auf das sogenannte »Zwischenraummanagement« Föhl/Wolfram/Peper 2016.

**70.** Vgl. hierzu auch den Equity-Ansatz in Föhl 2015.

**71.** Siehe auch Musicboard Berlin (<http://www.musicboard-berlin.de/>), letzter Zugriff: 15.03.2017).

**72.** Die Einrichtung einer Stelle im Kulturamt zur Beratung der Off-Szene ist im Rahmen des Koalitionsvertrages der Ampel vorgesehen, jedoch bislang nicht umgesetzt worden.

**73.** Zu öffentlichen Investitionen in (kulturelle) Infrastruktur, siehe Hoff, Benjamin-Immanuel: »Nachhaltige Investitionspolitik«, Der Freitag, <https://www.freitag.de/autoren/benjamin-immanuel-hoff/nachhaltige-investitionspolitik> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**74.** Vgl. Scheytt/Höhne 2016.

**75.** Vgl. Leuchtenmüller/Schlüter 2016.

**76.** Vgl. Nentwig 2016.

**77.** Siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.

**78.** Siehe STADTart 2016: 12.

**79.** Siehe Lieb 23.05.2016. Eine weitere Idee zur Mehrfachnutzung von Gebäuden wird derzeit in der Kesselstraße diskutiert, siehe Ruhna 22.02.2017.

**80.** Siehe beispielsweise Kulturkaufhaus Tietz in Chemnitz (<http://www.dastietz.de/>), letzter Zugriff: 15.03.2017) oder Centre Gabriela Mistral. Centro de las artes, la cultura y las personas in Santiago de Chile (<http://www.gam.cl/>), letzter Zugriff: 15.03.2017).

**81.** Alle hier genannten Projektinformationen sind dem Projektkonzept entnommen. Verfasserinnen und Verfasser sind die Mitglieder der AG Perspektive Bahnhofquartier (siehe <http://www.markusambachprojekte.de/fremdelaender.html>), letzter Zugriff: 12.05.2017).

**82.** Siehe Lieb 25.01.2017.

**83.** Als bereits ansässige, aktive Kulturakteure wurden im Rahmen des 3. Kulturworkshops insbesondere das Literaturbüro NRW e.V., die Stiftung Gerhart-Hauptmann-Haus, WP8 e.V., W57 und Hotel Friends mit dem Ausstellungsraum »Antichambre« genannt.

**84.** Siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.

**85.** Siehe Institut für Kulturpolitik 2016c/k.

**86.** Siehe beispielsweise Museumsufer Frankfurt (<http://www.museumsufer-frankfurt.de/>), letzter Zugriff: 15.03.2017), Museen am Meer in Kiel (<http://www.museen-am-meer.de/>), letzter Zugriff: 15.03.2017), Lübecker Museen (<https://www.die-luebecker-museen.de/>), Kunstmeile Hamburg (<http://www.kunstmeile-hamburg.de/>), letzter Zugriff: 15.03.2017), Haifa Museums (<http://www.hms.org.il/eng>), letzter Zugriff: 15.03.2017).

**87.** Weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.

**88.** Siehe <http://www.kukodus.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**89.** Siehe STADTart 2016.

**90.** Öffentliche Kultureinrichtungen verfügen – strukturell und historisch bedingt – häufig über vergleichsweise umfangreiche materielle und immaterielle Ressourcen. Um vor dem Hintergrund einer sich immer weiter ausdifferenzierenden Akteurslandschaft ein Partizipieren außerinstitutioneller Akteure an den Ressourcen möglich zu machen und durch Wissenstransfer eine kooperative Kulturentwicklung zu stärken, bietet sich das Modell der »Ankereinrichtungen« an. Vgl. Föhl/Wolfram 2016: 30 f.

**91.** Ebd: 30.

**92.** Beispielsweise greift das Konzept der »Bürgerbühne« des Schauspielhauses diese Idee bereits auf.

**93.** Angelehnt an das Konzept beziehungsweise in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Ansatzes »Neue Auftraggeber«.

**94.** Siehe [http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/projekte/nachhaltigkeit\\_und\\_zukunft/neue\\_auftraggeber.html](http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/projekte/nachhaltigkeit_und_zukunft/neue_auftraggeber.html) (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**95.** Beispiel: Kompetenzzentrum Audience Development am Jüdischen Museum Berlin.

**96.** Zu den genannten Einflussfaktoren und weiteren Befunden aus der (Nicht-) Publikumsforschung siehe Institut für Kulturpolitik 2016g.

**97.** Vgl. Terkessidis 2010: 114.

**98.** Siehe beispielsweise <http://www.rat-fuer-die-kuenste.de/r/ag-kulturelle-bildung/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**99.** Für einen Überblick über vorhandene Daten siehe Institut für Kulturpolitik 2016g.

**100.** Zu aktuellen Forschungsfragen und -befunden siehe Glogner-Pilz/Föhl 2016.

**101.** Siehe exemplarisch Institut für Kulturpolitik 2016e.

**102.** Für eine Übersicht der vorhandenen Instrumente siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.

**103.** Die Kulturliste Düsseldorf vermittelt kostenlose Eintrittskarten für Angebote der Kunst und Kultur an Menschen mit geringem Einkommen, um kulturelle und gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen, <https://www.kulturliste-duesseldorf.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**104.** Ein Antrag zur Einrichtung eines eintrittsfreien Tags der städtischen Kulturinstitutionen befindet sich derzeit in Prüfung.

**105.** Vgl. hier und im Folgenden: Wolfram 2015 und Föhl 2015.

**106.** Beispielsweise mit »The Moving Network«, ggf. Implementierung dieses Ansatzes in Düsseldorf prüfen, siehe <http://the-moving-network.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017) und »Board of Participation«, siehe <http://boardofparticipation.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**107.** Für einen entsprechenden Überblick siehe Institut für Kulturpolitik 2017c.

**108.** Siehe <http://www.musenkuss-duesseldorf.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**109.** Beispielsweise »Jedes Kind hat bis zum Ende der 10. Klasse einmal alle städtischen Kultureinrichtungen besucht.«

**110.** Als Vorbild könnte das »Basispaket Kunst und Kulturelle Bildung« der Stadt Amsterdam dienen. Im Rahmen dieses Programms werden schulbezogene Lehrpläne entwickelt, die im Primarbereich zwei beziehungsweise drei Stunden »Kultur« pro Woche garantieren. Für die Umsetzung und Koordinierung wurde »Mocca« ins Leben gerufen. Weiterführend siehe <http://www.basispaketamsterdam.nl/> und <http://www.mocca-amsterdam.nl/mocca-english/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**111.** Zugleich ist diese Thematik in Düsseldorf nicht unbelastet, gab es in den letzten Jahren doch einige nicht ausreichend sensibel geführte Debatten über Kulturmarketing beziehungsweise Stadtmarketing mit Kultur. Dies ist nicht zuletzt auf die vielerorts zu beobachtenden Kommunikationsprobleme zurückzuführen, die häufig auf den »unterschiedlichen Sprachen« der Kulturakteure einerseits und der Marketing- beziehungsweise Tourismusakteure andererseits beruhen. Weiterführend siehe Institut für Kulturpolitik 2017c und Pröbstle 2011.

**112.** Hierbei handelt es sich um Empfehlungen zur Priorisierung der Maßnahmen (siehe Kap. 1.2). Alle Maßnahmen mit der Empfehlung zur Priorisierung »hoch« wurden farblich blau hinterlegt.

**113.** Siehe oben die Ausführungen zum »Equity-Ansatz«; siehe auch Föhl 2015 und Wolfram 2015.

**113.** Der digitale Transformationsprozess muss von der Leitungsebene in Kulturinstitutionen und anderen Organisationen des Kulturbereichs ausgehen, siehe <https://kulturmanagement.wordpress.com/2016/10/31/der-digitale-kulturbetrieb/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**114.** Letztgenannter Vorschlag wurde im Rahmen des 3. Kulturworkshops eingebracht. Alle anderen Vorschläge stammen aus dem 2. Museumsworkshop.

**115.** Dort könnten Kulturschaffende, Kulturpolitikerinnen und -politiker sowie Bürgerinnen und Bürger etwa von positiven Erlebnissen in Bezug auf (ihre) Kunst und Kultur in Düsseldorf erzählen.

**116.** Siehe <https://www.mitgehboerse-ulm.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**117.** Untersuchungen zeigen, dass das Interesse an der Nutzung von Kulturangeboten mit wachsender Wohnortdistanz zum Zentrum abnimmt, siehe Institut für Kulturpolitik 2016g.

**118.** Siehe auch »Museum im Koffer«, <http://www.museum-im-koffer.de/> (letzter Zugriff: 27.03.2017).

**119.** Siehe <http://www.kunst-im-rheinland.de/pages/index.php> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**120.** Der Vorschlag folgt in vielen Punkten dem Vorbild der Kulturprojekte Berlin GmbH <http://www.kulturprojekte-berlin.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**121.** Bei der Angabe der Mitwirkenden werden Institute und Einzelakteure aufgeführt, die sich im Rahmen der jeweiligen Maßnahme durch ihre jeweilige Funktion für deren Umsetzung verantwortlich zeichnen, sich im KEP-Prozess bereit erklärt haben, für die Umsetzung der Maßnahme (Mit-)Verantwortung zu übernehmen, oder durch die durchgeführten Befragungen sowie Analysen dafür besonders in Frage kommen. Die Nennungen sind nicht bindend und können erweitert werden. Ferner stellen sie keine Bewertung des Stellenwertes der genannten beziehungsweise nicht-nannten Akteure dar.

**122.** Hierbei handelt es sich um Empfehlungen zur Priorisierung der Maßnahmen (siehe Kap. 1.2). Alle Maßnahmen mit der Empfehlung zur Priorisierung »hoch« wurden farblich blau hinterlegt.

**123.**  
Siehe hierzu auch Beispiele und Optionen in [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) (letzter Zugriff: 15.03.2017) und siehe auch Antrag der Ratsfraktionen BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, SPD und FDP vom 9. Januar 2017 zur »Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Konzeptentwicklung eines RATS DER KÜNSTE für die Landeshauptstadt Düsseldorf« (Vorlage 41/7/2017).

**124.**  
Vgl. hierzu auch den Equity-Ansatz unter <http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/equity/km1505-foehl-equity.pdf> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**125.**  
Siehe auch Musicboard Berlin (<http://www.musicboard-berlin.de/>, letzter Zugriff: 15.03.2017).

**126.**  
Die Einrichtung einer Stelle im Kulturamt zur Beratung der Off-Szene ist im Rahmen des Koalitionsvertrages der Ampel vorgesehen, jedoch bislang nicht umgesetzt worden.

**127.**  
Siehe beispielsweise Kulturkaufhaus Tietz in Chemnitz (<http://www.dastietz.de/>, letzter Zugriff: 15.03.2017) oder Centre Gabriela Mistral. Centro de las artes, la cultura y las personas in Santiago de Chile (<http://www.gam.cl/>, letzter Zugriff: 15.03.2017).

**128.**  
Vgl. hierzu insbesondere AG Perspektive Bahnhofsquartier 2016.

**129.**  
Siehe <http://www.kukodus.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**130.**  
Siehe STADTart (2016).

**131.**  
Siehe [http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/projekte/nachhaltigkeit\\_und\\_zukunft/neue\\_auftraggeber.html](http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/projekte/nachhaltigkeit_und_zukunft/neue_auftraggeber.html) (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**132.**  
Aufbauend auf dem Förderkonzept »Kulturelle Teilhabe« (vgl. Maßnahme Nr. 9, Handlungsfeld 1). Beispiel: Kompetenzzentrum Audience Development am Jüdischen Museum Berlin.

**133.**  
Siehe <https://www.kulturliste-duesseldorf.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**134.**  
Ein Antrag zur Einrichtung eines eintrittsfreien Tags der städtischen Kulturinstitute befindet sich derzeit in Prüfung.

**135.**  
Wie »The Moving Network«, siehe <http://the-moving-network.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017) und »Board of Participation«, siehe <http://boardofparticipation.de/home/> (letzter Zugriff: 15.03.2017). Ggf. Implementierung dieses Ansatzes in Düsseldorf prüfen.

**136.**  
Siehe auch »Museum im Koffer«, <http://www.museum-im-koffer.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**137.**  
Siehe <http://www.kunst-im-rheinland.de/pages/index.php> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**138.**  
Siehe <http://www.kulturprojekte-berlin.de/> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

**Quellenverzeichnis**  
Projektdokumente aus dem Kulturentwicklungsprozess (Berichte, Protokolle, Gutachten)

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016f):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Explorative Netzwerkanalyse zur Visualisierung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen im Kulturbereich. Autor: Robert Peper. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016g):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Zentrale Eckpunkte der Kulturpublikumsentwicklung. Autor: Robert Peper. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016h):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Ergebnisprotokoll »Kulturwerkstatt Düsseldorf« (2. Kulturworkshop), inklusive erster Maßnahmenkatalog. Autoren: Alexandra Künzel und Patrick S. Föhl. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

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

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016j):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Ergebnisprotokoll Workshop »Kulturamt der Zukunft«. Autoren: Patrick S. Föhl und Alexandra Künzel. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016k):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Ergebnisprotokoll 2. Museumsworkshop. »Der Museumslandschaft der Landeshauptstadt Düsseldorf ein gemeinsames Gesicht geben«. Autoren: Patrick S. Föhl und Alexandra Künzel. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016l):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Studierenden-Workshop an der Hochschule Düsseldorf. »Kunst und Kultur im Wandel – Perspektiven transformativer Kulturentwicklung in der Landeshauptstadt Düsseldorf«. Autoren: Patrick S. Föhl und Alexandra Künzel. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016m):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Ergebnisprotokoll 3. Kulturworkshop. Autoren: Patrick S. Föhl und Alexandra Künzel. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2016n):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Strukturdaten und Perspektiven der Kulturentwicklung in Düsseldorf (2005 bis 2014) – Dokumentenanalyse. Autoren: Wolfgang Hippe und Franz Kröger. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2017a):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur mittels einer Online-Netzwerkanalyse. Ergebnisse der quantitativen Auswertung. Autor: Robert Peper. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2017b):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur und der Netzwerkanalysen. Autor: Robert Peper. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2017c):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Kulturpolitische Schwerpunkte, Kontroversen und Entscheidungsprozesse. Autorin: Christine Wingert. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2017d):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Analyse der Kulturförderung Düsseldorf. Autorin: Ulrike Blumenreich. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

**Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2017e):**  
Kulturentwicklungsplanung für die Landeshauptstadt Düsseldorf. Ergebnisprotokoll Informations- und Diskussionsveranstaltung (Sonderworkshop) zur Gründung eines »Rates für die Künste«. Autoren: Patrick S. Föhl und Dinah Bielicky. Online verfügbar unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/>.

### Sonstige Berichte, Protokolle und Gutachten der beziehungsweise zur Landeshauptstadt Düsseldorf

#### AG Perspektive Bahnhofsquartier (Ambach, Markus; Masuch, Bettina; Tiedemann, Kathrin; Wagner, Jan) (2016):

»Von fremden Ländern in eigenen Städten«. Ein interdisziplinäres Ausstellungs- und Forschungsprojekt im öffentlichen Raum des Bahnhofsviertels Düsseldorf. 2017–2019, Düsseldorf.

#### BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, SPD und FDP Ratsfraktionen (2017):

Antrag zur »Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Konzeptentwicklung eines RATS DER KÜNSTE für die Landeshauptstadt Düsseldorf«, Vorlage Nr. 41/7/2017.

#### SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP Ratsfraktionen (2014):

Änderungsantrag zum Haushaltsplanentwurf 2015; hier: Kulturentwicklungsplan – Kunst- & Kulturstadt Düsseldorf, Vorlage Nr. 01/252/2014.

#### STADTart (2016):

»Kreative Räume« der Kultur- und Kreativwirtschaft in Düsseldorf. Im Auftrag des Amts für Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Düsseldorf (internes Arbeitspapier).

#### Vorlage Nr. 01/252/2014:

Siehe SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP Ratsfraktionen (2014). Vorlage Nr. 41/7/2017: Siehe BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, SPD und FDP Ratsfraktionen (2017).

#### Hinweis:

Eine Liste weiterer relevanter Konzeptionen und Studien der Landeshauptstadt Düsseldorf und anderer Akteure findet sich unter: <http://www.kep-duesseldorf.de/links/>.

### Weitere Quellen

#### Baecker, Dirk (2013):

Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik?, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen, S. 29–42.

#### Borwick, Doug (2012):

Building Communities, not Audiences. The Future of the Arts in the United States, Winston-Salem.

#### Föhl, Patrick S. (2017):

Kulturentwicklungsplanung, in: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., München, S.157–179.

#### Föhl, Patrick S. (2015):

Equity. Ein Impulsbeitrag zur (post) Audience Development-Debatte in Zeiten zunehmender Transformationserfordernisse im Kulturbereich, in: KM Magazin, Nr. 101, Ausgabe Mai 2015, S. 12–15.

#### 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. 2006ff., Kap. B 1.12 (2014).

#### Föhl, Patrick S./

#### Sievers, Norbert (2013):

Kulturentwicklungsplanung. Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen, S. 63–82.

#### Föhl, Patrick S./

#### Wolfram, Gernot (2016):

Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community Building, in: Mandel, Birgit (Hg.): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, Bielefeld, S. 265–279.

#### Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot /

#### Peper, Robert (2016):

Cultural Managers as »Masters of Interspaces« in Transformation Processes – a Network Theory Perspective, in: Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy, Vol. 2, 2016/1, S. 17–49.

#### Glogner-Pilz, Patrick/

#### Föhl, Patrick S. (Hg.) (2016):

Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde, Wiesbaden.

#### Göbel, Eva Elodie (2017):

Projektarbeit ist lebenslanges Lernen. Interview mit Armin Klein, in: KM Magazin, Nr. 119, Ausgabe Februar 2017, S. 5–8.

#### Hellmann, Kai-Uwe (2012):

Barcamps als kommunikative Treffpunkte der Internetszene, in: Bieber, Christoph/Leggewie, Claus (Hg.): Unter Piraten. Erkundungen in einer neuen politischen Arena. Bielefeld, S. 127–136.

#### Hoff, Benjamin-Immanuel:

»Nachhaltige Investitionspolitik«, Der Freitag, <https://www.freitag.de/autoren/benjamin-immanuel-hoff/nachhaltige-investitionspolitik> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

#### Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.) (2016):

Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16. Schwerpunkt: Transformatorische Kulturpolitik, Bielefeld.

#### Institut für Kulturpolitik der

#### Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.) (2013):

Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen.

#### Kirchberg, Volker (2016):

Künste, Kultur und Künstler im Verständnis der Stadtentwicklung – Eine vergleichende Stadtforschung, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Kulturpolitik. 66. Jahrgang, 20-22/2016, 17. Mai 2016, S. 14–22.

#### Knoblich, Tobias J. (2016):

Kulturförderung zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Kulturpolitik. 66. Jahrgang, 20-22/2016, 17. Mai 2016, S. 7–14.

#### Lang, Siglinde (2015):

Partizipatives Kulturmanagement. Interdisziplinäre Verhandlungen zwischen Kunst, Kultur und Öffentlichkeit, Bielefeld.

#### Leuchtenmüller, Andreas/

#### Schlüter, Hauke (2016):

Nicht die Ouvertüre – Das Gesamtkonzert bestimmt das Erlebnis, in: Institut für Kulturpolitik (Hg.): Kulturpolitische Mitteilungen. Zeitschrift für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Kulturimmobilien, Nr. 154, III/2016, S. 29–32.

#### Lieb, Arne (23.05.2016)

»Erhoffter Imagewechsel. Düsseldorfer Bahnhofsviertel wird zum Kulturquartier«, Rheinische Post, <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/duesseldorf/duesseldorfer-bahnhofsviertel-wird-zum-kulturquartier-aid-1.5993984> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

#### Lieb, Arne (25.01.2017)

»Leerstehendes Postgebäude. Die hippe Ruine Düsseldorfs«, Rheinische Post, <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/duesseldorf/projekt-postpost-im-leerstehenden-postgebäude-in-duesseldorf-aid-1.6558149> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

#### Morr, Markus (1999):

Verplante Kultur? Die Rahmenbedingungen kultureller Planungen, Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft (Dokumentationen, 53).

#### Mouffe, Chantal (2104):

Agonistik. Die Welt politisch denken, Berlin.

#### Nentwig, Bernd (2016):

Kulturbetrieb und Baumanagement, in: Institut für Kulturpolitik (Hg.): Kulturpolitische Mitteilungen. Zeitschrift für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Kulturimmobilien, Nr. 154, III/2016, S. 27f.

#### Pröbstle, Yvonne (2011):

Kulturmarketing, in: Klein, Armin (Hg.) (2011): Kompendium Kulturmarketing. Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 393–414.

#### Ruhnau, Uwe-Jens (22.02.2017):

»Das verändert sich demnächst im Medienhafen«, Rheinische Post, <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/duesseldorf/das-veraendert-sich-dem-naechst-im-medienhafen-aid-1.6624282> (letzter Zugriff: 15.03.2017).

#### Scheytt, Oliver/

#### Höhne, Lisa (2016):

Kulturpolitik komplex: Das Planen, Bauen und Betreiben von Kulturimmobilien, in: Institut für Kulturpolitik (Hg.): Kulturpolitische Mitteilungen. Zeitschrift für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Kulturimmobilien, Nr. 154, III/2016, S. 24–26.

#### Seliger, Ruth (2015):

Einführung in Großgruppenmethoden, Heidelberg.

#### Simon, Nina (2016):

The Art of Relevance, Santa Cruz.

#### Statistische Ämter des Bundes

#### und der Länder (2010):

Kulturfinanzbericht 2010. Wiesbaden.

#### Terkessidis, Mark (2010):

Interkultur, Berlin.

#### Wagner, Bernd (2011):

Kulturelle Planung – Kulturelle Planung, in: Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis, 3. überarb. Aufl., München, S. 165–183.

#### Wolfram, Gernot (2015):

Audience Empowerment – Ein Plädoyer für einen angemessenen Umgang mit der Flüchtlingsthematik im Kulturmanagement, in: KM Magazin, Nr. 101, Ausgabe Mai 2015, S. 5–11.

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>Abb. 1:</b><br>Ziele der Kulturentwicklungsplanung im Detail.  | 14 |
| <b>Abb. 2:</b><br>Sequentieller analyse- und beteiligungsorientierter Methodenansatz der Kulturentwicklungsplanung der Landeshauptstadt Düsseldorf 2016–2017 (© Patrick S. Föhl).   | 17 |
| <b>Abb. 3:</b><br>Übersicht der Analysefelder.  | 28 |
| <b>Abb. 4:</b><br>»Zentrale Themen«<br>der Düsseldorfer Kulturpolitik<br>(Quelle: Institut für Kulturpolitik 2017c).  | 29 |
| <b>Abb. 5:</b><br>Systematisierung der Förderinstrumente<br>in der Zuständigkeit des Kulturamtes<br>(Quelle: Institut für Kulturpolitik 2017d).   | 32 |
| <b>Abb. 6:</b><br>Düsseldorfer Kulturakteure nach Einrichtungsart<br>auf Grundlage einer Online-Befragung mit<br>Geo-Mapping (Kartografie: Vermessungs- und<br>Katasteramt der Landeshauptstadt Düsseldorf,<br>Lizenznummer 32 2017;<br>Fachdaten: Institut für Kulturpolitik). | 35 |
| <b>Abb. 7:</b><br>Zentrale Stärken des Düsseldorfer Kulturbereichs.   | 48 |
| <b>Abb. 8:</b><br>Zentrale Herausforderungen für den<br>Düsseldorfer Kulturbereich.   | 48 |
| <b>Abb. 9:</b><br>Handlungsfelder für die Kulturentwicklungsplanung<br>der Landeshauptstadt Düsseldorf auf Grundlage<br>der zentralen Herausforderungen.  | 49 |
| <b>Abb. 10:</b><br>Handlungsfelder für die Kulturentwicklungsplanung<br>der Landeshauptstadt Düsseldorf.  | 53 |
| <b>Abb. 11:</b><br>Übersicht entwickelter KEP-Maßnahmen, die<br>potenziell durch eine »Kulturprojekte Düsseldorf-<br>Agentur« (mit-)geleistet werden könnten.   | 75 |
| <b>Abb. 12:</b><br>Übersicht der Handlungsfelder und<br>Maßnahmen mit hoher Priorität.  | 79 |

## Tabellenverzeichnis

|  |    |  |    |
|--|----|--|----|
| <b>Tab. 1:</b><br>Übersicht der wichtigsten Schritte<br>des KEP-Prozesses.   | 09 | <b>Tab. 12:</b><br>Kommunikationspartnerinnen und -partner<br>mit 20 Nennungen und höher (Gesamt N = 170)<br>(Quelle: Institut für Kulturpolitik 2017a).   | 40 |
| <b>Tab. 2:</b><br>Die Mitglieder des KEP-Beirates.   | 18 | <b>Tab. 13:</b><br>Stärken und Herausforderungen<br>»Der Düsseldorfer Kulturbereich weist bereits<br>regen Austausch und eine gute Vernetzung auf,<br>dennoch liegen Kooperationspotenziale brach.«  | 41 |
| <b>Tab. 3:</b><br>Was findet sich wo?  | 25 | <b>Tab. 14:</b><br>Stärken und Herausforderungen<br>»Die Bedeutung von Kultureller Teilhabe wird<br>von Düsseldorfs Kulturakteuren erkannt, dennoch<br>bestehen Teilhabebarrieren.«  | 43 |
| <b>Tab. 4:</b><br>Stärken und Herausforderungen<br>»Die wichtige Rolle von Kunst und Kultur<br>wird stets betont, zugleich ist die Kulturpolitik stark<br>marginalisiert.«   | 30 | <b>Tab. 15:</b><br>Stärken und Herausforderungen<br>»Die Kultureinrichtungen sind sich ihrer<br>Verantwortung für Teilhabe- und Ermächtigungsprozesse<br>durchaus bewusst, nun braucht es mehr<br>Offenheit und Mut gegenüber neuen Akteuren.«                         | 44 |
| <b>Tab. 5:</b><br>Stärken und Herausforderungen »Die Bedeutung<br>eines konstruktiven Dialogs zwischen allen Akteuren<br>im kulturellen Feld wird allseits anerkannt,<br>jedoch nicht in der Praxis gelebt.«   | 31 | <b>Tab. 16:</b><br>Stärken und Herausforderungen<br>»Die Landeshauptstadt Düsseldorf verfügt über<br>eine reiche Kulturlandschaft, deren Angebote<br>für die Düsseldorfer Bürgerschaft sowie<br>Touristinnen und Touristen jedoch nicht ausreichend<br>sichtbar sind.« | 46 |
| <b>Tab. 6:</b><br>Stärken und Herausforderungen »Die Kulturverwaltung<br>wird als wichtige Kommunikationspartnerin und<br>Knotenpunkt für die Kulturentwicklung benannt,<br>indes fehlt es an Ressourcen, die Rolle kraftvoll<br>auszufüllen.«                                     | 33 | <b>Tab. 17:</b><br>Maßnahmenkatalog Handlungsfeld 1<br>»Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturförderung –<br>Grundlagen für eine nachhaltige<br>Kulturentwicklung schaffen.«   | 82 |
| <b>Tab. 7:</b><br>Stärken und Herausforderungen »Der Düsseldorfer<br>Kulturetat ist vergleichsweise hoch, allerdings bedarf<br>es einer konzeptorientierten Kulturpolitik, die auf<br>dieser Grundlage neue Räume für freie, künstlerische<br>Entfaltung und Kooperation schafft.« | 34 | <b>Tab. 18:</b><br>Maßnahmenkatalog Handlungsfeld 2<br>»Kulturelle Infrastruktur und Konzepte –<br>Kunst und Kulturarbeit in Düsseldorf<br>dauerhaft stärken und modellhafte<br>Ansätze ermöglichen.«  | 88 |
| <b>Tab. 8:</b><br>Stärken und Herausforderungen »Die kulturelle<br>Infrastruktur bringt alle nötigen Voraussetzungen<br>für ein vielgestaltiges Kulturleben mit, es bedarf<br>jedoch einer stärkeren konzeptionellen Ausrichtung<br>und gezielter Transformationsanreize.«         | 36 | <b>Tab. 19:</b><br>Maßnahmenkatalog Handlungsfeld 3<br>»Kulturelle Teilhabe und Kulturkommunikation –<br>Transkulturelle Öffnung, Vermittlung und<br>Sichtbarkeit durch Vernetzung und Ermächtigung<br>ermöglichen.«   | 92 |
| <b>Tab. 9:</b><br>Stärken und Herausforderungen »Die Bedeutung<br>von (Frei-)Räumen und Knotenpunkten wurde<br>bereits erkannt, nun braucht es eine engagierte<br>und kooperative Umsetzung.«  | 37 | <b>Tab. 20:</b><br>Zusätzlicher Maßnahmenvorschlag<br>seitens der externen Agentur.  | 98 |
| <b>Tab. 10:</b><br>Stärken und Herausforderungen »Die Kulturakteure<br>Düsseldorfs verfügen über vielfältiges Wissen und<br>wichtige Kompetenzen, jedoch kommen diese noch<br>nicht vollumfänglich für eine kooperative<br>Kulturentwicklung zum Tragen.«                          | 38 |  |    |
| <b>Tab. 11:</b><br>Stärken und Herausforderungen »Festivals sind ein<br>wichtiger Teil der kulturellen Infrastruktur Düsseldorfs,<br>benötigen jedoch spezielle Unterstützung.«  | 39 |  |    |

## Impressum

**Herausgegeben von**  
Landeshauptstadt Düsseldorf  
Der Oberbürgermeister  
Kulturamt  
Zollhof 13  
40221 Düsseldorf  
© Juni 2017

**Verantwortlich**  
[Hans-Georg Lohe](#)  
Kulturdezernent der  
Landeshauptstadt Düsseldorf

**Autoren/Redaktion**  
[Dr. Patrick S. Föhl](#)  
[Alexandra Künzel](#)  
Institut für Kulturpolitik der  
Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.,  
Bonn/Berlin

**KEP-Beirat**  
[Mitglieder, siehe S. 18/19](#)

**Projektleitung der  
Kulturentwicklungsplanung**  
[Dr. Patrick S. Föhl](#)  
Institut für Kulturpolitik der  
Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.,  
Bonn/Berlin

**Projektbegleitende  
Arbeitsgruppe im Kulturamt**  
[Dinah Bielicky](#)  
[Marianne Schirge](#)  
[Dr. Petra Winkelmann](#)

**Projektkoordination der  
Kulturentwicklungsplanung**  
[Dinah Bielicky](#)  
Kulturamt der Landeshauptstadt  
Düsseldorf

**Unterstützung der  
Projektkoordination**  
[Andrea Freitag](#), Düsseldorf

**Wissenschaftliche  
Berichte/Protokolle**  
[Ulrike Blumenreich](#)  
[Wolfgang Hippe](#)  
[Franz Kröger](#)  
[Alexandra Künzel](#)  
[Dr. Robert Peper](#)  
[Christine Wingert](#)  
Alle: Institut für Kulturpolitik der  
Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn

**Moderatorinnen und Moderatoren  
Kulturworkshops**  
[Lara Buschmann](#)  
[Marc Grandmontagne](#)  
[Dr. Robert Peper](#)  
[Prof. Dr. Gernot Wolfram](#)  
Alle im Auftrag des Instituts für Kulturpolitik  
der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn

**Lektorat/Korrektorat**  
[Tanja Ruzicska](#), Berlin  
[Christoph Nettersheim](#), Nürnberg

**Gestaltung**  
[Lambert und Lambert](#), Düsseldorf

**Druck**  
[Schaab & Co. GmbH](#), Düsseldorf

**Bildnachweise**  
Umschlag: © davis · Fotolia  
Porträt Hans-Georg Lohe: © Jürgen M. Wogirz  
Porträt Patrick S. Föhl: © Natalka Diachenko  
Porträt Alexandra Künzel: © Andreas Pollok  
Alle weiteren Fotos: © Jürgen M. Wogirz

**Website**  
<http://www.kep-duesseldorf.de>



**Herausgegeben von**  
Landeshauptstadt Düsseldorf  
Der Oberbürgermeister  
Kulturamt

**Verantwortlich**  
Hans-Georg Lohe

**Autoren / Redaktion**  
Dr. Patrick S. Föhl  
Alexandra Künzel  
Institut für Kulturpolitik  
der Kulturpolitischen  
Gesellschaft e.V., Bonn/Berlin