

Stadt Hilden

**Fortschreibung des
‘Strategiepapier Kultur’**



Entwurf vom 02.02.2007



1.	Ausgangssituation	2
2.	Erstellung des Strategiepapiers – das Verfahren	2
2.1	Analysephase	3
2.2	Fortentwicklung des Strategiepapiers Kultur	3
3.	Analyse der Ist-Situation	3
3.1	Verfahrensschritte	3
3.2	Musikschule	4
3.3	Stadtbücherei	6
3.4	Wilhelm-Fabry-Museum	7
3.5	Stadtarchiv	9
3.6	Kulturamt	10
4.	Fazit	12
5.	Bestandsaufnahme: Das Strategiepapier Kultur aus dem Jahr 1998	13
5.1	Einrichtungübergreifende strategische Ziele	13
5.2	Einrichtungsspezifische strategische Ziele	16
5.2.1	Die Musikschule	16
5.2.2	Die Bibliothek	16
5.2.3	Das Museum	17
5.2.4	Das Stadtarchiv	18
5.2.5	Kulturamt	18
5.2.5.1	Kulturveranstaltungen	19
5.2.5.2	Künstler, Artotheken, Galerien	20
5.2.5.3	Vereine, Initiativen, Gruppen	20
5.3	Ergebnis	20
6.	Grundsätze zur Weiterentwicklung kultureller Einrichtungen	21
7.	Fortschreibung des Strategiepapiers	23
7.1	Einrichtungübergreifende Strategie	23
7.1.1	Ansatz	23
7.1.2	Inhaltliche Aspekte und Zielgruppen	23
7.1.3	Organisatorische Umsetzung: Expertenteams	25
7.2	Einrichtungsspezifische Strategie	26
7.2.1	Bibliothek	26
7.2.2	Musikschule	29
7.2.3	Wilhelm-Fabry-Museum	30
7.2.4	Stadtarchiv	31
7.2.5	Veranstaltungen	31
7.2.5.1	Theaterveranstaltungen und Kleinkunst	32
7.2.5.2	Busreisen	32
7.2.5.3	Bildende Kunst und zielgruppenorientierte Veranstaltungen	33
7.2.5.4	Veranstaltungen und gastronomische Angebote	34
7.3	Funktionsspezifische Strategie	34
7.3.1	Marketing	34
7.3.2	Emotionalisierung von Kultur	35
7.3.3	Besucherbefragungen	37
8.	Ergebnis	37



1. Ausgangssituation

Die Stadt Hilden hat das Städte-Netzwerk NRW mit der Fortschreibung und Weiterentwicklung des aus dem Jahre 1998 stammenden ‚Strategiepapier Kultur‘ beauftragt. Die Ergebnisse sollen perspektivisch in die Erstellung eines ‚Weiterentwicklungskonzepts Kultur und Bildung‘ einfließen, in welches auch die als Zweckverband der Städte Hilden und Haan betriebene Volkshochschule integriert werden soll.

Das fortzuschreibende Strategiepapier bezieht sich auf das Kulturamt der Stadt Hilden mit seinen Abteilungen Musikschule, Stadtbücherei, Archiv und Museum. Diese Organisationseinheiten werden seit Ende der 1990er Jahre mittels Kontrakten zwischen Rat und Verwaltung und eigenen Haushaltsbudgets geführt.

Im November 2004 zogen die Volkshochschule (VHS), die Musikschule und das städtische Archiv in den Gebäudekomplex „Altes Helmholtz“, der zuvor zu Schulzwecken genutzt wurde. In dem Gebäudekomplex sind zudem die Jugendkunstschule, der Stadtverband der Musiker und Sänger Hilden e.V. sowie die Freizeitgemeinschaft Behinderter und Nichtbehinderte e.V. untergebracht.

2. Erstellung des Strategiepapiers – das Verfahren

Ziel

Ziel ist die Erarbeitung strategischer Weiterentwicklungsansätze städtischer Leistungen und Angebote im Bereich „Kultur“ insgesamt, die Ermittlung von Weiterentwicklungsansätzen der einzelnen Einrichtungen und der Weiterentwicklung einzelner Funktionen und Managementaufgaben.

Ansatz

Im Bereich von Organisationsentwicklungen hat das Städte-Netzwerk NRW gute Erfahrungen mit einem partizipativen Arbeitsansatz gemacht. Dabei werden die Akteure in Politik und Verwaltung von Anfang an in den Prozess eingebunden. Dadurch wird zum einen gewährleistet, dass das Expertenwissen vor Ort umfassend einbezogen wird. Zudem findet die Realisierbarkeit von Weiterentwicklungsoptionen bereits während der Konzepterstellung entsprechende Berücksichtigung.

Ablauf

Das Städte-Netzwerk NRW erbringt seine Leistungen mittels eines mehrstufigen Verfahrens. Zunächst werden die städtischen Einrichtungen analysiert und deren Entwicklungspotenziale erarbeitet. Im nächsten Schritt werden diese Ergebnisse zusammengeführt. Auf dieser Grundlage erfolgt die Darstellung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten anhand unterschiedlicher Szenarien. Nach deren Erörterung und Abstimmung erfolgt die Erstellung des eigentlichen Strategiepapiers. Insgesamt lassen sich zwei Phasen unterscheiden.



2.1 Analysephase

Die Analyse der Ist-Situation wird separat für jede städtische Einrichtung durchgeführt. Dazu gehören:

- Datenrecherche
- Recherche von Weiterentwicklungsansätzen aus der Vergangenheit und der entsprechenden Vorerfahrungen
- Einrichtungsbezogene Abfrage der Erwartungen und Wünsche zur Weiterentwicklung
- Auswertung und Ergebniszusammenfassung einschließlich einer differenzierten Darstellung von Kernaufgaben und darüber hinausgehenden Aufgaben der einzelnen Einrichtungen und einer Darstellung von möglichen Schnittstellen.

2.2 Fortentwicklung des Strategiepapiers Kultur

Das bereits existierende Strategiepapier Kultur der Stadt Hilden stellt mittelfristige Weiterentwicklungsmöglichkeiten der städtischen Einrichtungen bis zum Jahr 2010 dar. Die Fortentwicklung dieses Strategiepapiers erfolgt in zwei Schritten: der Gegenüberstellung mit den Ergebnisse der Ist-Analyse sowie der Erarbeitung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung des Strategiepapiers.

Im ersten Schritt werden die Ausarbeitungen des Strategiepapiers zu den einzelnen Einrichtungen (Kulturamt, Bibliothek, Musikschule, Archiv und Museum) in Bezug gesetzt zu den einrichtungsspezifischen Ergebnissen der Ist-Analyse. Anschließend erfolgt eine entsprechende Bewertung.

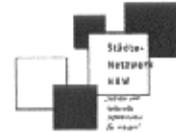
Im zweiten Schritt wird das Strategiepapier fortentwickelt. Dazu werden Vorschläge zur möglichen Anpassung der mittelfristigen Entwicklungsziele ausgearbeitet. Inhalte sind u.a. die einrichtungsbezogene Ermittlung und Beschreibung von relevanten Themenfelder und Zielgruppen und die Ermittlung von Kooperationspartnern.

Den Abschluss dieses Schrittes bildet eine einrichtungsbezogene, skizzenhafte Darstellung möglicher Maßnahmen zur Erreichung der mittelfristigen Entwicklungsziele.

3. Analyse der Ist-Situation

3.1 Verfahrensschritte

Im Rahmen der Analyse der Ist-Situation wurden die relevanten Dokumente ausgewertet, teilstrukturierte Interviews mit den Akteuren in der Verwaltung durchgeführt sowie die Mitglieder des Kulturausschusses in entsprechenden Arbeitskreissitzungen einbezogen.



Für die Dokumentenanalyse wurden Ratsvorlagen und Mitteilungsvorlagen aus dem Zeitraum 2003 bis März 2006, Stellen- und Funktionsbeschreibungen der einzelnen Leitungsebene der Einrichtungen, Informationsbroschüren und –flyer der einzelnen Einrichtungen bzw. Veranstaltungen, Pressespiegel von Veranstaltungen und Ausstellungen sowie ein Prüfbericht der Gemeindeprüfungsanstalt NRW (GPA) zugrunde gelegt.

Auf der Grundlage der Dokumentenanalyse wurden die Leiterinnen und Leiter der Institute und des Kulturamtes sowie der Beigeordnete für Kultur befragt. Die Gespräche mit Herrn Hentschel, Leiter der Musikschule, und Frau Belloff, Leiterin der Stadtbücherei, fanden am 11. September 2006 statt. Am 15. September 2006 folgten die Interviews mit Herrn Dr. Antweiler, Leiter des Stadtarchivs und des Museums, und Frau Doerr, Leiterin des Kulturamtes. Abschließend wurde am 18. September 2006 Herr Beigeordneter Gatzke interviewt. Ziele der Gespräche waren, offene Fragen zu klären und Ergebnisse der Dokumentenanalyse zu verdichten. Die Fragen der Interviews bezogen sich auf Aufgaben, Zielgruppen, Akzeptanz in der Bevölkerung und Organisationsstruktur der Einrichtungen.

Die Arbeitskreissitzungen fanden am 31.08.06, am 18.10.06, am 01.12.06 sowie am 11.01.07 statt. Teilnehmer des Arbeitskreises waren je ein Ratsmitglied aus den Fraktionen des Hildener Stadtrates. Ebenso nahmen aus der Verwaltung die Leiterinnen und Leiter der Einrichtungen sowie Herr Beigeordneter Gatzke an dem Arbeitskreis teil.

3.2 Musikschule

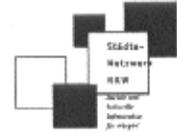
Die Aufgabe der kulturellen Bildungseinrichtung Musikschule ist die Förderung der musikalischen Bildung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen.

Als Angebotsschule führt sie Interessierte zum Singen und Musizieren und leistet dadurch einen wichtigen Beitrag zur sozialen und kulturellen Erziehung. Zudem schafft sie die wichtigen Grundlagen für eine spätere musikalische Berufsausbildung.

Der Kernbereich der Musikschule ist durch die musikalische Grundausbildung von Kindern und Jugendlichen nach einem bundesweit einheitlichen Curriculum sowie durch die Instrumental- und Ergänzungsausbildung definiert. Im Kursbereich finden sich zeitlich und inhaltlich begrenzte, bedarfsorientierte Angebote, wie z.B. Instrumentenkreise, Kindergruppen, Theater und bestimmte Musikrichtungen. Darüber hinaus führt die Musikschule eigene Veranstaltungen wie Konzerte durch; Ensembles und Chöre der Musikschule treten auch bei Fremdveranstaltungen oder privaten Feiern auf.

Die Musikschule möchte als Zielgruppe alle Musikinteressierten ansprechen. Zusätzlich setzt sie ihren Fokus auf Kinder und Jugendliche, auf die Generation 50plus und Migranten. Kooperationen geht die Musikschule u.a. mit Kindertagesstätten, Schulen, der VHS und Senioreneinrichtungen und Vereinen ein.

Die Akzeptanz der Musikschule zeigt sich nicht nur durch relativ konstante Schülerzahlen im Kernbereich, sondern auch durch den erfolgreichen kontinuierlichen



Ausbau des Kurs- und Kooperationsbereichs. Gerade durch letzteres werden verschiedene positive Effekte erzielt: Zum einen werden durch Kurse mögliche Zugangsschranken abgebaut. Immer weniger Menschen – auch Kinder und Jugendliche – wollen sich auf langfristig angelegte Bildungsangebote festlegen. Kurse wirken hier als erfolgreiche „Schnupperangebote“, mit denen es gelingen kann, die Begeisterung für eine „reguläre Musikschiullaufbahn“ zu wecken. Zum anderen werden durch Kursangebote die bestehenden Wartelisten für den Kernbereich abgebaut, ohne dass potenzielle „Stammkunden“ verloren gehen. Die Wartezeit für einen Platz im Kernbereich beträgt teilweise zwei bis drei Jahre – interessengerechte Kurse verhindern hier, dass enttäuschte Interessierte für die Musikschule verloren gehen.

Insgesamt ist ein Anstieg der Gesamtschülerzahlen zu verzeichnen. Im Jahr 2001 verzeichnete der Kernbereich 1.479 Schüler, der damals noch nicht separat ausgewiesene Kursbereich 405 Schüler und der gerade beginnende Kooperationsbereich 56 Schüler, was nach der heutigen Erfassungssystematik einer Gesamtschülerzahl von 1.940 entspricht. Im Vergleich dazu gab es im Jahr 2005 im Kernbereich 1.569 Schüler, im Kursbereich 411 und im Kooperationsbereich 227 Schüler. Die Gesamtschülerzahl betrug 2.207. Dies entspricht einer Steigerung der Gesamtschülerzahl von rund 14 %.

Die Veranstaltungen der Musikschule erfreuen sich ausgesprochener Beliebtheit. So war im Jahr 2005 z.B. das Musical „Niggel und der Rote Schatten“ aus dem Jahr 2005, restlos ausverkauft. Die gute Akzeptanz der Musikschiularbeit schlägt sich auch in der umfangreichen und guten Presseresonanz wieder. Allein der Pressespiegel „Niggel und der Rote Schatten“ umfasst mehr als 70 Seiten – positiv hervorzuheben ist hier etwa eine Serie der NRZ, in der über einen Zeitraum von mehreren Wochen die „Stars“ des Musicals vorgestellt wurden.

In der Musikschule arbeiten insgesamt 31 hauptamtliche Lehrkräfte. Der Musikschulleiter und seine Stellvertretung sind vollzeitig beschäftigt, die übrigen Lehrkräfte arbeiten als Teilzeitkräfte. Insgesamt beträgt das Stellenvolumen rund 14 Vollzeitstellen. Zusätzlich sind zurzeit 28 Honorarkräfte im Kern- und Kursbereich der Musikschule tätig. Der Personalbestand zeichnet sich durch eine hohe Konstanz aus – eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Kontinuität in der Leistungserbringung. Die Lehrkräfte der Musikschule wirken zudem in Veranstaltungen und Konzerten mit, vier der Lehrkräfte übernehmen als Fachbereichssprecher Koordinationsaufgaben. Die Schulpflegschaft der Musikschule vertritt die Interessen der Schülerinnen und Schüler.

Die (derzeitigen und ehemaligen) Schüler der Musikschule weisen eine hohe emotionale Bindung zu „ihrer“ Musikschule auf. Dieses zeigt sich auch in der Tatsache, dass ein sehr aktiver Förderverein existiert. Dieser Förderverein unterstützt die Musikschule finanziell und bei Veranstaltungen und Konzerten auch personell. Darüber hinaus organisiert der Verein Fahrten und Veranstaltungen.

Die Musikschule hat ein Qualitätsmanagement eingeführt, das sich u.a. nach dem Kennzahlensystem „E-Dur“ richtet. „E-Dur“ ist ein Vergleichszirkel, der von der Bertelsmannstiftung und dem Verband der Musikschulen e.V. entwickelt wurde. Die Ausrichtung der Musikschule orientiert sich an dem Leitbild „Musikschule 2000“ des Musikschulverbands NRW: Bildung, Beratung, Unterstützung, Begegnung.

Gemäß des Prüfberichts der GPA erhält die Musikschule im interkommunalen Vergleich einen recht niedrigen Zuschuss je Musikschüler. In Hilden liegt der Zuschussbedarf je Musikschüler bei rund 302 Euro je Schüler, der Mittelwert der Vergleichskommunen liegt hingegen bei rd. 420 Euro.

3.3 Stadtbücherei

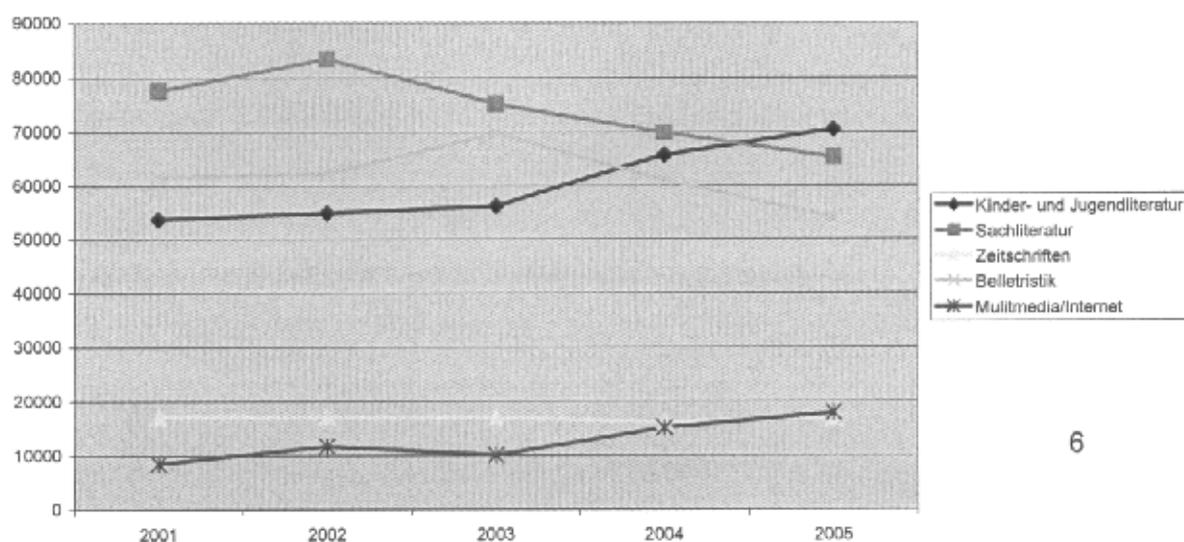
Die Kernaufgabe der Stadtbücherei liegt in der Bereitstellung, Erschließung und Vermittlung von Medien sowie in der Schaffung des Zugangs zur Informationen in elektronischer Form. Als weitere Aufgaben unterstützt die Bücherei lokale kulturelle Aktivitäten und organisiert Veranstaltungen, Aktionen und Projekte, wie Lesungen, Ausstellungen oder Bibliotheksnächte.

Die Bücherei möchte alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt Hilden ansprechen. Einen speziellen Fokus legt sie auf Kinder und Familien, was durch die Abteilung „Elternbibliothek“ deutlich wird. Mit 17 der 19 Hildener Schulen bestehen Kooperationsverträge, die den Leistungskanon festlegen, den die Bücherei für die Schulen erbringt. Weitere Kooperationspartner für Veranstaltungen sind die VHS, Vereine und Initiativen.

Die Akzeptanz der Stadtbücherei zeichnet sich durch relativ konstante Besucherzahlen und Medienausleihen insgesamt aus. Die Besucherzahlen lagen von 2001 bis 2005 zwischen 169.166 und 170.356. Medien, insgesamt betrachtet, wurden in diesem Zeitraum pro Jahr zwischen 342.910 und 346.261 mal ausgeliehen. Die Bücherei verzeichnet starke Zuwächse bei der Ausleihe von Kinder- und Jugendliteratur und digitaler Medien. Die Ausleihzahlen der Kinder- und Jugendliteratur ist von 2003 zu 2004 von 56.256 auf 65.817 Ausleihen gestiegen – dies entspricht einem Plus von 16 %. Von 2004 zu 2005 konnte nochmals ein Plus von 7% verzeichnet werden. Auch die Nutzung der Multimedia- bzw. Internetplätze hat stark zugenommen. 2001 lag die Nutzerzahl bei 8530. Bis 2005 hatte sich die Zahl mehr als verdoppelt und wuchs auf 17.913 Nutzungen an.

Demgegenüber stehen rückläufige Ausleihzahlen in den Bereichen Sachliteratur, Zeitschriften und Belletristik. Sachliteratur wurde 2001 77.653 mal ausgeliehen, vier

Entwicklung der Ausleihzahlen und der Multimedianeutzung von 2001 bis 2005





Jahre später lag die Zahl nur noch bei 65.363. Im Jahr 2001 wurden die Zeitschriften 17.207 mal ausgeliehen und Belletristik 61.558, 2005 lag die Ausleihzahlen der Zeitschriften bei 16.922 und die der Belletristik noch bei 53.965.

Diese Entwicklung entspricht einer allgemeinen Veränderung im Mediennutzungsverhalten: Bücher sind zwar noch das Leitmedium, auditive und digitale Medien wie CDs und DVDs gewinnen jedoch immer mehr an Attraktivität und Bedeutung.

Mit den sehr gut besuchten Veranstaltungen (z.B. Bibliotheksnacht) gelingt es der Bibliothek, ein breites Publikum „ins Haus zu locken“ und dadurch neue Nutzer zu gewinnen und die Bindung zu „Stammkunden“ zu intensivieren. Im November 2006 übernahm die Bücherei zudem die Artothek, in der die Besucher Werke von Künstlern aus der Region ausleihen können.

In der Bücherei sind drei Diplom-Bibliothekarinnen als Vollzeitkräfte und vier als Teilzeitkräfte (inklusive Projekt „Medienpartnerschaft“) beschäftigt. Neben der Leitung der Bibliothek sind diese im Wesentlichen für die Dienstleistungen für Kindergärten und Schulen, für das Lektorat (Aufbau des Medienbestands) sowie für Fachauskünfte und Beratung im Sachmedienbereich zuständig. Darüber hinaus verfügt die Bibliothek über fünf Vollzeitfachangestellte und zwei Teilzeitfachkräfte. Diese sind mit der Organisation und Durchführung des Ausleihgeschäfts sowie der Beschaffung und technischer Bearbeitung des Medienbestands betraut. Zudem übernehmen sie Auskunft- und Beratungsaufgaben in der Kinder- und Romanabteilung.

Die Bibliothek hat dienstags von 11-18 Uhr, mittwochs von 9-18 Uhr, donnerstags von 11-19 Uhr, freitags von 11-18 Uhr sowie samstags von 9-13 Uhr geöffnet. Damit verfügt die Bibliothek über im Bibliotheksvergleich gute, allerdings im Sinne des Kundenservice und der Entwicklung im Handel verbesserungsfähige Öffnungszeiten. Derzeit lässt sich eine Ausweitung der Öffnungszeiten und damit eine verbesserte Nutzerfreundlichkeit aus Personalgründen nicht realisieren. Allerdings ist ein Medienrückgabebriefkasten vorhanden, so dass die Benutzer die ausgeliehenen Medien auch außerhalb der Öffnungszeiten zurückbringen können. Hier zeigt sich, dass ein Mehr an Nutzerfreundlichkeit auch mit guten Ideen realisiert werden kann, ohne dass ein großer finanzieller Aufwand entsteht.

Selbstbedienung wird in der Bibliothek groß geschrieben. So ist seit 2004 die Selbstverbuchung durch die Büchereinutzer möglich. Als Ergänzung dazu ist für 2006/2007 ein „Self-Service-Point“ geplant, mit dem automatisierte Entleihe und Rückgabe von Medien möglich wird. Dadurch kann mittelfristig ein Ausbau der Öffnungszeiten bei gleich bleibendem Personalbestand realisiert werden, angestrebt wird eine Annäherung der Öffnungszeiten der Bibliothek an die der Einzelhandelsgeschäfte in der Innenstadt.

Die Bibliothek ist mit modernen IT-Geräten ausgestattet und mit den Bibliotheken im Kreis Mettmann durch das BibNet vernetzt. Dadurch können die Nutzer nicht nur den Bestand und den Ausleihstatus der Medien in Hilden, sondern auch in den übrigen Bibliotheken im Kreis online erfragen. Darüber hinaus verfügt die Website der Bücherei über eine Newsletter-Funktion, so dass sich Interessierte unaufwändig auf den neuesten Informationsstand bringen lassen können.



Im Ranking des Bibliotheksindex des Deutschen Bibliotheksverbandes e.V. von 2006 liegt die Stadtbücherei Hilden in der Gesamtbeurteilung im oberen Drittel (Platz 13). Dabei wurden 43 Bibliotheken aus Städten mit 50.000 bis 100.000 Einwohnern beurteilt.

3.4 Wilhelm-Fabry-Museum

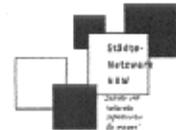
Die Kernaufgaben des Wilhelm-Fabry-Museums liegen in den Bereichen Sammeln, Bewahren, Erschließen, Forschen und Präsentieren von Kunst und Kultur. Es setzt seine inhaltlichen Schwerpunkte auf Medizingeschichte und Gesundheit, Kunst, Lokal- und Regionalgeschichte sowie auf die Historische Kornbrennerei mit funktionsfähiger Dampfmaschine. Dauer- und Wechselausstellungen, Vorträge, Stadtführungen und Konzerte füllen die Schwerpunkte mit Inhalt.

Zielgruppen des Museums sind zum einen die Hildener Bürgerinnen und Bürger, insbesondere Kinder und Jugendliche sowie die Schulen in Hilden und Umgebung. Bundesweit existieren nur wenige Museen, die sich der Medizingeschichte widmen. Diese Ausrichtung des Wilhelm-Fabry-Museums stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar, mit dem es auch überregional Personen anspricht, die an Medizingeschichte interessiert sind.

Die Qualität eines Museums lässt sich nur bedingt an den Besucherzahlen ablesen. Diese hängen im großen Maß von den jeweiligen Ausstellungen ab. So konnten anlässlich der Ausstellung „BRAVO wird 50!“ im Winter 2005/2006 innerhalb von 14 Wochen 2.600 Besucher verzeichnet werden, die Ausstellung „Home Alchemy“ (Februar - und März 2006) besuchten hingegen „nur“ 388 Besucher. Um die Qualität von Museumsarbeit zu überprüfen, bietet sich daher z.B. die Auswertung der Presseresonanz an. Hervorzuheben ist hier, dass es dem Wilhelm-Fabry-Museum gelingt, nicht nur die lokale Presse, sondern auch überregionale, renommierte Printmedien wie die FAZ, die Financial Times Deutschland oder den STERN für eine Berichterstattung zu gewinnen. Darüber hinaus berichtete in der Vergangenheit auch Hörfunk und Fernsehen mehrmals über Veranstaltungen bzw. Ausstellungen des Museums – so wurde allein über die BRAVO – Veranstaltung siebenmal im Fernsehen berichtet. Auf die Veranstaltungen des Museums wird zudem nahezu regelmäßig in der WDR Lokalzeit hingewiesen.

Organisatorisch ist das Museum mit dem Archiv verknüpft. Seit 2006 werden in der Verwaltung die „Museumsarbeit“ und „Archiv“ als eigenständige Produkte betrachtet. Somit ist die Wochenarbeitszeit der Museums- und Archivsleitung zu einem Drittel dem Museum und zu zwei Drittel dem Stadtarchiv zugeschrieben. Die Stellvertretung der Museumsleitung ist eine Vollzeitkraft. Insgesamt hat das Museum 2,85 Arbeitsstellen.

Das Wilhelm-Fabry-Museum verfügt nur über begrenzte Räumlichkeiten, so dass bei Ausstellungswechseln der Ausstellungsbereich des Museums teilweise für 3-4 Tage geschlossen werden muss und in diesen Zeiten nur die historische Kornbrennerei geöffnet ist. Die Einrichtungen eines Museumsshops mit einem breit gefächerten und attraktiven Angebot und „kaufanimierenden“ Präsentationsmöglichkeiten ist aus



Platzgründen nicht möglich. Auch ein Museumscafé als „Türöffner“ zum Ausstellungsbereich kann nicht realisiert werden.

Die Ausstellungen des Museums werden in das städtische Gesamtgeschehen integriert. So wurde zum Beispiel während der Jazz-Tage das Thema „Jazz“ mit einer Ausstellung zum Coverdesign des Schallplattenlabels ‚Blue Note‘ aufgegriffen.

Viele Menschen haben „Berührungsängste“ mit der vermeintlichen ‚Kulturfestung Museum‘. Dem wirkt das Wilhelm-Fabry-Museum mit breitenwirksamen „Türöffner-Veranstaltungen“ wie der Ausstellung „BRAVO wird 50!“ entgegen. Gerade für Kinder und Jugendliche ist es oftmals nicht selbstverständlich, aus eigenem Antrieb ein Museum zu besuchen. Mit seinen Kinderkunstwochen und Ferienaktionen sowie der Kinderartothek „Bildwechsel“ baut das Hildener Museum erfolgreich Zugangsschranken ab. Dazu trägt auch die übersichtlich gestaltete Homepage mit seinem virtuellen Rundgang und seiner Newsletterfunktion bei.

Das Museum ist in gute Netzwerkstrukturen, wie z.B. das Netzwerk Medizingeschichte, Biennale, Galerien und Krankenkassen, eingebunden. Bemerkenswert ist, dass es dem Museum gelingt, namhafte Sponsoren (z.B. Saturn, 3M) als Förderer zu gewinnen. Darüber hinaus existiert ein aktiver Museums- und Heimatverein, der das Museum immer wieder finanziell und ideell unterstützt.

3.5 Stadtarchiv

Die beiden inhaltlichen Schwerpunkte des Stadtarchivs sind die Aufarbeitung und Darstellung der Hildener Stadtgeschichte sowie die Wahrung der Rechtssicherheit für die Verwaltung der Stadt Hilden. Die Aufgaben werden durch die Bereitstellung des Zwischenarchivs und des historischen Archivs, durch Forschungen und Dokumentationen zur Stadtgeschichte sowie durch historische Bildungsarbeit erfüllt. Zielgruppen des Museums sind Hildener Bürgerinnen und Bürger, Kinder, Jugendliche und Schulen, die lokale Presse sowie der Rat und die Verwaltung der Stadt Hilden.

Über 500 Besucher zählt das Archiv jedes Jahr. Zudem unterstützt es die Hildener Stadtverwaltung und andere Behörden jährlich in rund 850 Fällen durch Altaktenausleihe, in Meldeangelegenheiten und durch sonstige Amtshilfe. Aufgrund des Umzuges in das „Alte Helmholtz“ findet mehr „Laufkundschaft“ den Weg ins Archiv – dadurch ist auch der Bekanntheitsgrad des Archivs gestiegen.

Der Museumsleiter ist zugleich Leiter des Stadtarchivs. Seine Stelle ist zu zwei Drittel der Arbeit des Archivs zugeteilt und zu einem Drittel dem Museum. Insgesamt sind dem Archiv 2,15 Stellen zugeordnet.

Das Archiv zeichnet sich durch moderne Medienverfügbarkeit auf. So wurde eine Datenbank mit einem Zeitungsbestand ab dem Jahr 1869 erstellt. Darüber hinaus wurden rund 15.000 Fotos eingescannt und erfasst. Anträge und Anfragen werden in kurzen Bearbeitungszeiten bearbeitet – so beträgt die Bearbeitungszeit für Anfragen bzgl. der Beantragung von Entschädigungen ehemaliger NS - Zwangsarbeiter nur einen Tag.



Seit dem Umzug in das „Alte Helmholtz“ existiert im Archiv ein Gruppenraum, in dem z.B. Schulklassen Veranstaltungen im Archiv durchführen können.

Angemerkt sei, dass nach § 10 ArchivG NW der Betrieb eines Archivs zu den kommunalen Pflichtaufgaben gehört.

3.6 Kulturamt

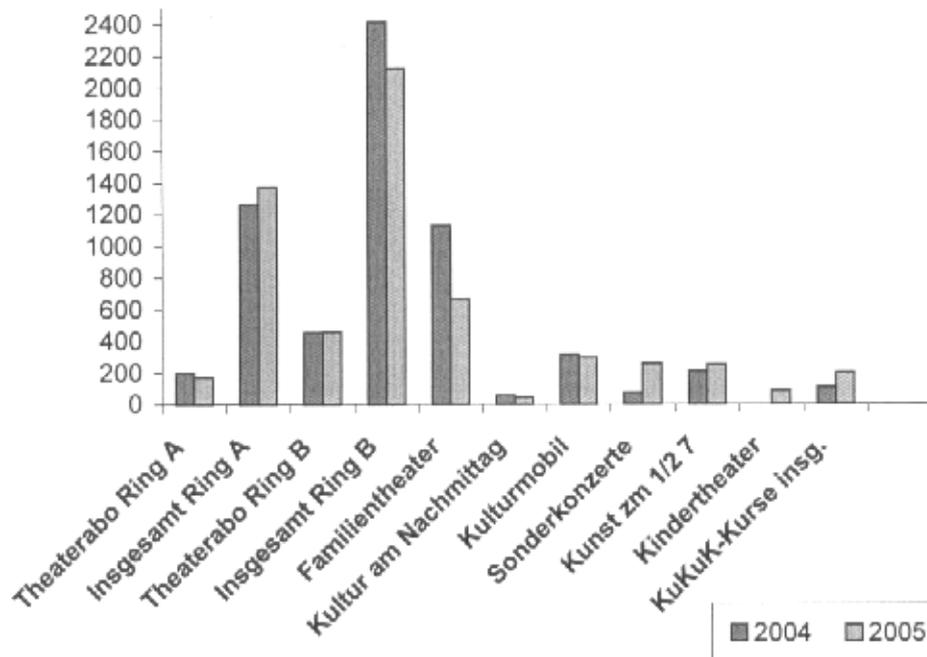
Zu den Aufgaben des Kulturamts zählen:

- Planung und Durchführung von Kulturveranstaltungen
- Beratung und Förderung von Künstlern, Vereinen und Initiativen
- Dienstleistungen im Bereich Haushalts- und Rechnungswesen
- Satzungsangelegenheiten
- Strategieplanung im Bereich Kultur

Zielgruppen des Kulturamts sind zum einen die Hildener Bürgerinnen und Bürger, Kinder und Jugendliche, Künstler, Vereine, Initiativen und Schulen. Darüber hinaus zählen die Stadt Hilden, vor allem die Kulturinstitute, die Verwaltung und die Politik zu den Zielgruppen.

Das Kulturamt organisiert kulturelle Veranstaltungen aus unterschiedlichen Bereichen. Die Abonnementreihe Theater (Schauspiel und Boulevard) findet acht mal pro Jahr statt. Im Bereich Familientheater werden jährlich zwei Veranstaltungen organisiert. Seit 2006 finden vier Veranstaltungen ‚Kindertheater‘ statt, (zuvor: zwei Veranstaltungen). Die Veranstaltung „Kultur am Nachmittag“ findet dreimal im Jahr statt, davon zwei mehrtägige Veranstaltungsblöcke im Frühjahr und im Herbst (Itterbühne / Laientheater) sowie eine Konzertveranstaltung am 1. Advent. In der Reihe ‚Kultur Mobil‘, die sich auf Kleinkunst spezialisiert hat, sind sechs Veranstaltungen pro Jahr zu verzeichnen. „Kunst um halb 7“ aus dem Bereich der Kammerkunst findet fünf- bis sechsmal im Jahr statt, hinzu kommt das jährliche Neujahrskonzert. Die Kinder- und Jugendkunstschule „KuKuK“ bietet ihr Angebot in zwei „Semestern“ und in den Ferien an. Zum Thema „Kultur der Länder“ werden Ausstellungen und Lesungen organisiert sowie Literaturpreise an zweisprachig schreibende Autoren vergeben. Der Hildener Sommer umfasst sieben Open-Air-Veranstaltungen pro Jahr. Jugendkonzerte werden zweimal pro Jahr in Zusammenarbeit mit der Folkwang Hochschule Essen als schulinterne Veranstaltungen aufgeführt. In Kooperation mit den Städten Langenfeld und Ratingen wird im Turnus das Jugendtheaterfestival „TheaTrend“ (einwöchige Veranstaltung) organisiert. Busreisen in die Deutsche Oper nach Düsseldorf werden zweimal im Jahr organisiert. Darüber hinaus werden im ‚Kunstraum‘ bzw. in der städtischen Galerie 10 bis 15 Ausstellungen pro Jahr organisiert. Zusätzlich zu dem Angebot finden Veranstaltungskooperationen wie die Konzertreihe „ars musica“ oder die Jazztage statt.

Die Besucherzahlenentwicklung 2004 – 2005 stellt sich wie folgt dar:



Anzumerken ist, dass erst seit Herbst 2003 umfassende Besucherzahlenerhebungen durchgeführt werden. Des weiteren haben im Jahr 2005 insgesamt fünf Sonderkonzerte stattgefunden, in den Vorjahren je ein Konzert. Zudem wurde die Sparte „Kindertheater“ erst im Jahr 2005 erstmalig erfasst.

Eine steigende Akzeptanz der kulturellen Veranstaltungen zeigt sich demnach vor allem in den Bereichen Theaterabonnements, Kindertheater und Kammermusik. Vor allem im Bereich Kindertheater (Zielgruppe: Kinder ab drei Jahren) wird mit einer deutlichen Nachfragesteigerung gerechnet. Ebenso weisen die Busreisen nach Düsseldorf zur Deutschen Oper am Rhein eine hohe Nachfrage auf.

Als problematisch erweist sich die Sparte „Kultur der Länder“, hier ist vor allem die Resonanz bei den Migrantenvereinen recht gering. Hier stellt sich die Frage, ob die Angebotsstruktur den besonderen Bedürfnissen von Migranten gerecht wird.

Das Kulturamt ist mit vier Vollzeitkräften besetzt. Die Kulturamtsleiterin hat die gesamtverantwortliche Leitung inne und ist für Veranstaltungen und die strategische Steuerung zuständig. Die Stellvertretung übernimmt die Aufgabe des Haushalts- und Rechnungswesen, für Projekte, Vereinsförderung und die allgemeine Verwaltung. Zwei Sachbearbeiter übernehmen die Kassenführung, organisieren Veranstaltungen, erledigen die Öffentlichkeitsarbeit und sind für die Verwaltung zuständig.

Das Kulturamt führt dreimal pro Jahr verwaltungsübergreifend eine Ideenwerkstatt Kultur durch. Weiterhin finden monatlich Arbeitssitzungen der kulturellen Einrichtungen sowie monatlich eine Kulturrunde beim zuständigen Beigeordneten statt. In den Sitzungen des Abonnenten-Arbeitskreises, die drei- bis viermal pro Jahr stattfinden, werden interessierte Bürgerinnen und Bürger in die Planung der spielplanergänzenden Busreisen einbezogen.



4. Fazit

Das Hildener Kulturangebot weist ein hohes Niveau an Qualität auf. Außerdem bietet es, quantitativ betrachtet, ein breites Spektrum an Veranstaltungen und Leistungen an. Seit 1998 hat sich zudem die räumliche Situation der Musikschule und des Stadtarchivs deutlich verbessert. Festzuhalten ist, dass in Sachen ‚Kultur‘ die Stadt Hilden ‚gut aufgestellt‘ ist. Das qualitativ und quantitativ gut ausgerichtete Programm hat jedoch auch seinen Preis. In den Jahren 2005 und 2006 stellten sich die Zuschüsse (gerundet) wie folgt dar:

Bereich	Jahresbericht 2005	Haushalt 2006	Differenz in %
Kulturelle Veranstaltungen	693.500	585.000	- 15 %
Musikschule	827.500	820.500	- 1 %
Stadtbücherei	671.500	607.500	- 10 %
Archiv und Museum	481.500	475.500	- 1 %
Gesamt	2.674.000	2.488.000	- 7 %

Der weit überwiegende Teil der Kosten ist dem Bereich der Fixkosten zuzurechnen, sie sind strukturbedingt und entstehen unabhängig vom Umfang der Leistungserbringung. Variable Kosten (z.B. Künstlerhonorare, Ankauf von Medien, Bürobedarf, etc.) hingegen sind kurzfristig beeinflussbar. Eine Reduzierung der variablen Kosten hat jedoch unmittelbaren Einfluss auf die Quantität und Qualität der Leistungserbringung.

Die einzelnen Einrichtungen weisen ein hohes Maß an Selbstständigkeit auf – dieses ist unter anderem auf die seit mehreren Jahren praktizierte Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung (Budgetierung) zurück zu führen.

Der Fokus der Kulturarbeit lässt sich mit „Kultur für Alle“ beschreiben. Darüber hinaus wurden in den letzten Jahren einrichtungsübergreifend gezielt bestimmte Zielgruppen, angesprochen. So wurden während des Jugendkulturjahres Veranstaltungen in unterschiedlichen Bereichen wie z.B. Tanzworkshops oder Theatergruppen für Jugendliche und Kinder angeboten. Festzuhalten ist demnach, dass bereits gute Erfahrungen mit einrichtungsübergreifender Zusammenarbeit gemacht wurden. Dieses Erfahrungswissen bietet eine gute Basis für die Weiterentwicklung der Kulturangebote insgesamt.

Auch im Bereich „Emotionalisierung von Kultur“ finden sich in Hilden gute Ansätze, die weiter ausgebaut werden können. So stellen die Busfahrten nach Düsseldorf zur Deutschen Oper am Rhein Gemeinschaftserlebnisse dar, die zur emotionalen Bindung der Bürger an die Kulturarbeit in Hilden beitragen. Emotionale Bindungen resultieren auch aus sog. ‚Give-Aways‘ (z.B. die Schoko-Riegel, für das Abo-Publikum). Die bereits bestehenden Fördervereine für Musikschule und das Museum sowie der Abonnenten-Arbeitskreis tragen dazu bei, dass Kultur zumindest von einem Teil der



Bürger nicht nur als kommunale Dienstleistung, sondern auch als eigenes Handlungs- und Mitgestaltungsfeld wahrgenommen werden.

Derzeit ist die Organisationsstruktur der Kulturarbeit in Hilden durch eine Dezentralisierung von Managementaufgaben gekennzeichnet. So betreibt jede Einrichtung ihr eigenes Marketing und ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit.

Dies hat zur Folge, dass sich die Erfüllung dieser Managementaufgaben – oder auch Funktionsbereiche - an den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Einrichtungen orientiert und nicht übergreifend am kulturinteressierten Bürger. Eine Konsequenz davon ist etwa, dass die Einrichtungen sich teilweise uneinheitlich nach außen darstellen. So existiert im Printbereich (Flyer, etc.) ein Corporate Design, die Gestaltung der Internetauftritte hingegen ist teilweise uneinheitlich.

5. Bestandsaufnahme: Das Strategiepapier Kultur

Die Stadt Hilden hat im Jahr 1998 ein Strategiepapier Kultur erstellt. Im folgenden wird untersucht, in wie weit die Inhalte dieses Strategiepapiers realisiert wurden, ob und in welchen Bereichen Realisierungslücken bestehen, sowie, ob und in welchen Bereichen das Strategiepapier nicht mehr den sich geänderten Rahmenbedingungen und Anforderungen an Kulturarbeit entspricht.

5.1 Einrichtungsübergreifende strategische Ziele

Bei einrichtungsübergreifenden strategischen Zielen geht es um die Frage, wie sich der Bereich "Kultur" in Zukunft verstärkt ganzheitlich – quasi als „Konzern Kultur“ – entwickeln soll. Im Vordergrund steht hier „Kultur in Hilden“, also inhaltliche Ziele städtischer Leistungen und Angebote im Bereich „Kultur“ insgesamt.

Ein großer Teil der einrichtungsübergreifenden strategischen Ziele des ‚Strategiepapier Kultur‘ konnte vollständig realisiert werden. Dazu zählen:

- Umnutzung „Altes Helmholtz“
- Dezentralisierung der Ergebnis- und Budgetverantwortung auf der Grundlage eines Kontraktmanagement zwischen Politik und Verwaltung
- Funktion des Kulturamts als Ansprechpartner für Künstler, Initiativen und Vereine
- Gründung einer Stiftung (Stiftung Sport und Kultur) als nachhaltiges, bürgerschaftlich orientiertes Co-Finanzierungsinstrument
- Verstärktes Einbringen von Kulturpolitik in andere Politikbereiche (z.B. in den Planungen „Nördliche Unterstadt“)



- Verstärkung der vorhandenen Kooperationen und die Bildung von Ideennetzwerken

Darüber hinaus konnte ein breites Zielspektrum zumindest überwiegend realisiert werden. Erwähnt seien hier:

- Gemeinsames, abgestimmtes Programm zur Jugendkulturarbeit

Insbesondere im Jugendkulturjahr 2005 wurde ein dichtes Jugendkulturprogramm realisiert. In diesem Bereich bestehen Entwicklungspotenziale, die aufgrund der zeitlichen Befristung auf das Jahr 2005 zwar überwiegend, aber nicht vollständig erschlossen werden konnten.

- Public-Private-Partnership zur Komplementärfinanzierung

Es gelang vielfach, private Institutionen für eine finanzielle Unterstützung von Veranstaltungen, Ausstellungen im Museum (z.B. Blue Note) oder die Jazztage zu gewinnen. Anzumerken ist, dass PPP – Modelle im Kulturbereich eher schwierig zu realisieren sind. Private Unternehmen erwarten von PPP – Modellen im Regelfall einen handfesten (oft monetären) Vorteil. Breitenwirksame Kulturveranstaltungen und Ausstellungen können diesen Vorteil in Form von Imagegewinnen für Unternehmen bieten. Die Unterstützung des Regelbetriebs von Kultureinrichtungen wird hingegen für die allermeisten Unternehmen von eher geringem Interesse sein. Ein sehr gutes Beispiel für die erfolgreiche Kooperation ist die seit 10 Jahren bestehende Unterstützung der städtischen Ausstellungen im Kunstraum durch die Eigentümer.

- Professionelle Managementinstrumente

Zu modernen Managementinstrumenten zählt das Führen mit Zielvereinbarungen. Dieses wurde in Hilden in Form des Kontraktmanagements zwischen Politik und Verwaltung ausgesprochen erfolgreich eingeführt. Diese positiven Erfahrungen können genutzt werden und ein Zielvereinbarungssystem zwischen Kulturamt und den einzelnen Einrichtungen sowie zwischen den Einrichtungen untereinander eingeführt werden. Erwähnt seien hier auch die Mitwirkung an interkommunalen Benchmarking – Projekten (z.B. E-Dur, BIX), die nicht nur einen interkommunalen Vergleich der Einrichtungen ermöglicht, sondern auch der Einrichtungsleitung die Möglichkeit bietet, sich selbst zutreffender einzuschätzen, Besonderheiten, Stärken und Schwächen zu erkennen und Entscheidungen auf breiterer Grundlage treffen zu können.

Zumindest teilweise realisiert werden konnten folgende einrichtungsübergreifende Ziele:

- Kulturamt als Vordenker, Berater, Moderator

Bislang liegt der Schwerpunkt des Kulturamts neben der Förderung der kulturpflegenden Vereine und den Serviceleistungen für die Kulturinstitute vor allem im sehr umfangreichen Veranstaltungs- und Ausstellungsbereich. Im



Strategiepapier Kultur fehlen nach Auffassung des Städte-Netzwerk NRW entsprechende Konkretisierungen (z.B. bzgl. der Inhalte, Zuständigkeiten, Befugnisse, etc.), die eine Vordenker-, Berater und Moderatortätigkeiten näher definieren.

- Verständigung auf gemeinsame Ziele und Arbeitsschwerpunkte

Gemeinsame Ziele und Arbeitsschwerpunkte sind vor allem bezüglich der Zielgruppe „Kinder und Jugendliche“ festzustellen. Für eine umfassende gemeinsame Ziel- und Schwerpunkterarbeitung sind nach Ansicht des Städte-Netzwerk NRW entsprechende Organisationsstrukturen erforderlich.

- Erweiterung der Angebote für spezifische Zielgruppen

Insbesondere für die Zielgruppe „Kinder und Jugendliche“ wurden deutlich mehr Angebote geschaffen als dies noch 1998 der Fall war. Für andere Zielgruppen wie z.B. Migranten, Ältere, Frauen oder bildungsferne Schichten finden sich im Vergleich dazu eher wenig spezifische Angebote. Die im Strategiepapier Kultur vorgesehene Bedarfsanalyse „Spezifische Zielgruppen“ wurde nicht realisiert.

- Umfassende Vernetzung aller Kultureinrichtungen und –institutionen

Eine Vernetzung der Kultureinrichtungen, also ein Zusammenwirken zur Erreichung gemeinsamer Ziele, fand vor allem anlässlich des Kulturjahres 2000 und des Jugendkulturjahres 2005 statt. Vernetzungsansätze finden sich auch in der „Ideenwerkstatt Kultur“. Hier sind nach Ansicht des Städte-Netzwerk NRW Entwicklungspotenziale gegeben.

- Vernetzung mit Stadtplanung, Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung

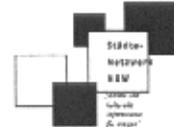
Eine Vernetzung fand vor allem anlässlich der Umnutzung des „Alten Helmholtz“ sowie bei der Planung „Nördliche Unterstadt“ statt. Auch hier sind Intensivierungs- und Weiterentwicklungspotenziale gegeben.

- Stärkere Einbeziehung kulturell interessierter Bürger / Partizipation

Eine Einbeziehung kulturell interessierter Bürgerinnen und Bürger findet z.B. in der Planung der spielplanergänzenden Busreisen, in der Schulpflegschaft der Musikschule, aber auch durch die Einbeziehung der existierenden Fördervereine statt. Es existieren jedoch keine allgemeinen Partizipationsstrukturen und –instrumente wie z.B. Zukunftswerkstätten oder Zukunftskonferenzen.

- Verbesserung der Erlössituation durch Verkauf von Waren

Ansätze zur Verbesserung der Erlössituation durch den Verkauf von Waren stellt z.B. der Verkauf von Kunstdruckeditionen („Kulturaktie“) dar. Zur Realisierung nennenswerter Umsätze ist eine entsprechende Infrastruktur erforderlich, an der es in den Hildener Kultureinrichtungen weitgehend fehlt. So ist der Museumsshop sehr klein, ein Museums- oder Literaturcafé fehlt. Anzumerken ist, dass sich durch den Verkauf von Waren in Kultureinrichtungen in Relation zur Kostenstruktur nur in eher geringen Umfang Überschüsse erzielen lassen.



5.2 Einrichtungsspezifische strategische Ziele

Der Schwerpunkt des Strategiepapiers Kultur liegt im Bereich der einrichtungsspezifischen strategischen Ziele. Hintergrund ist, dass es bei der Erarbeitung des Strategiepapiers vorrangig darum ging, die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung – also eine weitgehende inhaltliche Verselbstständigung der einzelnen Einrichtungen und Leistungsbereiche - strategisch zu definieren.

5.2.1 Die Musikschule

Die musikschulspezifischen Ziele wurden nahezu vollständig erfüllt. Zu nennen sind hier:

- Eine Anpassung an die sich verändernden Nutzererwartungen ist vor allem durch die Orientierung am Modell „Musikschule 2000“ und durch den Ausbau eines differenzierten und nutzergerechten Kursangebots erfolgt.
- Durch die Übertragung von Steuerungsaufgaben an die Fachlehrer (Fachbereichssprecher) konnte sowohl eine deutliche Differenzierung der Managementaufgaben als auch eine Stärkung der inhaltlichen Verantwortlichkeit seitens des Lehrpersonals erreicht werden. Damit ist eine deutliche Professionalisierung des Personalmanagements und Verstärkung des Leitungsbereichs realisiert worden
- Das Zielgruppenspektrum wurde durch Kurse für Erwachsene und Kinder z.B. in den Bereichen Theater, Tanz, Musical deutlich erweitert. Zudem existieren Angebote für Migranten und ältere Menschen („Generation 50plus“).
- Die Musikschule erwirtschaftet durch ihr Kursangebot Teilnehmerbeiträge von jährlich rund 50.000 Euro. Damit liegen die Einnahmen im Kursbereich über den durch die Kurse verursachten zusätzlichen Kosten. Das Kursangebot trägt damit zu einer Stabilisierung des Zuschussbedarfs bei. Angebote aus dem Bereich „Kunstschule“ (wie z.B. Malen, Zeichnen, etc.), die ursprünglich als Angebote für die Musikschule vorgesehen waren, werden entgegen der ursprünglichen Planung nunmehr vom Kulturamt realisiert (z.B. KuKuK).

5.2.2 Die Bibliothek

Auch im Bereich der Bibliothek ist ein hohes Maß an Zielerreichung festzustellen. Im Detail:

- Das beabsichtigte verstärkte Engagement bei der Vermittlung von Lesen als Kulturtechnik wurde durch die umfangreichen Kooperationen mit 17 der 19 Hildener Schulen weitestgehend realisiert.
- Die Bibliothek hat durch zahlreiche Internet-Kurse, den Ausbau der Internet- und Office-Arbeitsplätze, betreute Multimedia- und Internetplätze für Kinder sowie Workshops für Schüler erfolgreich unterstützende Angebote zur Orientierung in der steigenden Komplexität der Medien- und Wissensgesellschaft geschaffen.



- Es konnten deutliche Zuwächse in der Medienausleihe im Kinder- und Jugendbereich verzeichnet werden, der Anteil der aktiven Benutzer im schulpflichtigen Alter ist damit deutlich gesteigert worden.
- Die Resonanz auf die Veranstaltungen (z.B. 2004: 19 Veranstaltungen mit rd. 1500 Besuchern) zeigt deutlich, dass es gelang, die Bibliothek als Platz kultureller Aktivität und Anregung zu verankern.
- Die Einbindung des Bibliothek in das BibNet, die verstärkte Nutzung des Internet (Website und Newsletter), die Zahl der Internetarbeitsplätze sowie der freie Internetzugang für eingeschriebene Nutzer zeigen, dass die Nutzung des Internet in der Bibliothek, aber auch die Vernetzung der Bibliotheken in der Region und die Einbindung in das städtische Informationssystem seit 1998 deutlich zugenommen hat.
- Die Bibliothek betätigt sich erfolgreich als Kooperationspartner für Veranstaltungen. Als Beispiel seien hier die Genusstage als Kooperation von Bibliothek, VHS, Stadtmarketing und anderen Partnern genannt. Allerdings stellt sich die Frage, ob die Möglichkeit, gemeinsam mit der Bibliothek Veranstaltungen zu realisieren, in der Öffentlichkeit hinreichend bekannt ist. Zumindest der Internetauftritt der Bibliothek liefert diesbezüglich nur bedingt Informationen.
- Hinsichtlich der genaueren Definition der Zielgruppen wurde ein Schwerpunkt auf Kinder und Jugendliche gelegt. Hier sind nach Ansicht des Städte-Netzwerk NRW eine weitere Differenzierung der Themen- oder Zielgruppenschwerpunkte denkbar (z.B. „Gesundheit“, „Senioren“, „Beruf“, etc.).
- Bislang wurde noch kein Literaturcafé in der Bibliothek realisiert. Dies hat genehmigungsrechtliche und sicher auch finanzielle Gründe. Das Städte-Netzwerk NRW geht davon aus, dass Bibliotheken erheblich von einer gesteigerten Aufenthaltsqualität durch die Etablierung eines Cafébereichs profitieren. Die vorhandenen Getränkeautomaten tragen allerdings nur bedingt zu einer Steigerung der Aufenthaltsqualität bei.
- Bislang existieren noch keine ehrenamtlichen Beraterteams aus engagierten Bürgern. Allerdings ist für Dezember 2006 / Januar 2007 die Gründung des Vereins „Netzwerk Lesen“ vorgesehen.

5.2.3 Das Museum

Mit Ausnahme der Verbesserung der Raumsituation (Ausstellungsfläche, Magazin und Shop) und der räumlichen Zusammenlegung von Archiv und Museum wurden die strategischen Ziele des Museums erreicht:

- Persönliche Gespräche bei Ausstellungseröffnungen und Veranstaltungen sowie die Anmeldestatistiken belegen eine gelungene Besucherbindung – viele Besucher sind „Serientäter“ und besuchen immer wieder die verschiedenen Ausstellungen des Museums.



- Kinder und Jugendliche werden verstärkt angesprochen. So stellen Schulklassen eine wichtige Nutzergruppen dar. Angebote im Rahmen der Kinderkunstwochen, Ferienaktionen und die Kinderartothek „Bildwechsel“ trägt deutlich zu einer gesteigerten Attraktivität des Museums für Kinder und Jugendliche bei.

5.2.4 Das Stadtarchiv

Die strategischen Ziele des Stadtarchivs konnten weitgehend realisiert werden:

- Die räumliche Situation hat sich durch den Umzug ins „Alte Helmholtz“ deutlich verbessert.
- Durch den Einsatz moderner Medien (digitales Bildmaterial, Datenbank) konnten die Bearbeitungszeiten deutlich reduziert und die Benutzerfreundlichkeit für Bürger und Verwaltung erheblich gesteigert werden. Eingescannte Fotos, der umfangreiche Datenbankbestand und die Digitalisierung historischer Zeitungen (E-Paper) haben die Möglichkeiten des Medienzugriffs deutlich gesteigert.
- Schulen können das Archiv nunmehr als außerschulischen Lernort nutzen, durch den inzwischen vorhandenen Gruppenraum konnte die Zusammenarbeit mit den Schulen verbessert werden.
- Allerdings hat sich gezeigt, dass sich der Arbeitsaufwand durch die Einführung moderner Technik nur bedingt verringern ließ. Zwar konnten durch Einsatz von Technik bestimmte Arbeitsabläufe beschleunigt werden, allerdings steigen durch den Technikeinsatz auch die Anforderungen. So werden von der Polizei verstärkt eingescannte Ausweispapiere nachgefragt – eine Leistung, die erst durch den Einsatz moderner Technik möglich wurde, aber naturgemäß auch einen entsprechenden Aufwand bedeutet.
- Auch der Raumbedarf ließ sich durch die Einführung moderner Technik nicht verringern - Großformatscanner und DIN A1 - Drucker weisen einen entsprechenden Platzbedarf auf.
- Entgegen der ursprünglichen Zielsetzung wurde kein zusätzliches Personal zur Betreuung von Schulklassen eingestellt.

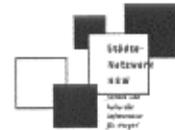
5.2.5 Kulturamt

Bezüglich der strategischen Ziele des Kulturamtes unterscheidet das Strategiepapier Kultur zwischen den Bereichen „Kulturveranstaltungen“, „Künstler, Artotheken, Galerien“ sowie „Vereine, Initiativen, Gruppen“. Auch hier wurden die strategischen Ziele überwiegend realisiert.



5.2.5.1 Kulturveranstaltungen

- Die Orientierung des Theaterangebotes an der Besuchernachfrage wurde insbesondere durch Besucherumfragen, durch die Gestaltung flexibler Reihen („4 plus 4“) und die Einbeziehung des Abonnentenkreises realisiert.
- Zweimal jährlich werden Busfahrten nach Düsseldorf (Oper, Ballett) als fester, spielplanergänzender Bestandteil des Angebots durchgeführt.
- Zielgruppenspezifische Theaterangebote für Jugendliche / junge Erwachsene bietet das Jugendtheaterfestival „TheaTrend“. Darüber hinaus wurde 2005 eine Kindertheaterreihe für Kinder ab 3 Jahren etabliert.
- Realisiert wurde auch die Weiterentwicklung der Kooperation mit anderen Städten bzw. kommerziellen Partnern. Erwähnt seien hier TheaTrend, die Biennale Neanderland, die Netzwerke Kulturjahr 2000 und Jugendkulturjahr 2005 sowie die erfolgreiche Kooperation mit dem Kulturzentrum QQTec.
- Durch Konzerte lokal bekannter Bands und Eventkonzerte (z.B. Farfarello in der Stadthalle) konnte der Event-Charakter des Hildener Sommers ausgebaut werden.
- Mit dem umfassenden und hochwertigen Kulturprogramm gerade für Kinder und dem Jugendkulturjahr 2005 wurden wichtige Bausteine eines umfassenden Kinder- und Jugendkulturangebots realisiert. Hier besteht ein inhaltliches und strukturelles Entwicklungspotenzial auch über einen zeitlich befristeten Rahmen hinaus.
- Die Ideenwerkstatt Kultur und die regelmäßigen Teamsitzungen des Amtes (Amtsleitung und Institutsleiter) stellen wichtige Ansätze zur Weiterentwicklung der Kooperation mit anderen Ämtern und Einrichtungen dar. Zudem wurde das Jugendkulturjahr als einrichtungsübergreifendes Projekt realisiert. Das Projektleitungsteam des Jugendkulturjahres stellt hier eine Organisationseinheit dar, die aufgaben- und themenfeldorientiert quer zur bestehenden Ämter- und Institutsstruktur agiert.
- Wichtige Ansätze zur Vergrößerung der Angebotspalette für ältere Menschen finden sich z.B. im Konzert am ersten Adventssonntag sowie in der Reihe „Kultur am Nachmittag“, die gemeinsam mit der Laientheatergruppe Itterbühne realisiert wird.
- Zur Intensivierung des Marketings wurde z.B. ein Adressverteiler mit Zuordnungsmöglichkeiten zu den verschiedenen Veranstaltungsreihen eingerichtet. Derzeit wird ein entsprechender Veranstaltungsnewsletter aufgebaut. Dadurch besteht die Möglichkeit einer zielgruppenorientierten Werbung. Weitere positiv zu erwähnenden Werbemaßnahmen sind z.B. die „Brötchentüte“, Anstecknadeln („Buttons“) und Kugelschreiber mit entsprechenden Aufdrucken. Die im Strategiepapier Kultur vorgenommene Zuordnung des Marketings zu den jeweiligen Leistungsbereichen und Einrichtungen wird seitens des Städte-Netzwerk NRW als nur bedingt sinnvoll



angesehen – Marketing sollte sich vielmehr ganzheitlich auf „Kultur in Hilden“ richten.

- Die derzeit auf die Theaterveranstaltungen beschränkten Publikumsbefragungen könnten auf die übrigen Veranstaltungsreihen sowie auf „Nichtkundenbefragungen“ ausgeweitet werden.

5.2.5.2 Künstler, Artotheken, Galerien

- Die Wiederaufnahme des Wilhelm-Fabry-Förderpreises wurde wie vorgesehen realisiert.
- Eine verstärkte Einbeziehung örtlicher und ortsfremder Galerien findet z.B. im Rahmen von Kooperationen bei großen Projekten statt. Zudem erfolgt ein jährlicher Kunstaustausch mit der Galerie DLUM in Maribor, Slowenien.
- Durch die Einführung des Ausstellungsförderprojektes in der städtischen Galerie im Bürgerhaus wurde das Ausstellungsangebot deutlich weiterentwickelt.
- Ortsansässige Künstler werden zum Beispiel durch die Förderung von Ausstellungen, aber auch durch die Möglichkeit der Teilnahme an der Künstlerkolonie in Maribor und durch die umfangreiche Verlinkung auf der Homepage des Kulturamts gefördert.
- Der Ankaufetat wurde entgegen der Planungen des Strategiepapiers Kultur nicht erhöht.

5.2.5.3 Vereine, Initiativen, Gruppen

Das Fördersystem für Vereine, Initiativen und Gruppen wurde durch die Einführung der Kinder- und Jugendarbeit der Vereine erweitert.

5.3 Ergebnis

Insgesamt zeigt sich, dass die Ziele des Strategiepapiers Kultur aus dem Jahr 1998 in vielen Bereichen realisiert werden konnten. Insbesondere die einrichtungs- und leistungsspezifischen Ziele konnten weitestgehend verwirklicht werden. Dieses ist im Wesentlichen auf zwei Punkte zurück zu führen:

- Die einrichtungs- und leistungsspezifischen Ziele sind im Strategiepapier mit einem hohen Maß an Konkretisierung definiert.
- Die erfolgreich durchgeführte Dezentralisierung von Verantwortung und die damit einhergehende Budgetierung ermöglichte es, diese Ziele im Wesentlichen zu erfüllen.



Übergreifendes Ziel des Strategiepapiers Kultur war, dass die Kultureinrichtungen und der Veranstaltungsbereich in ihren jeweiligen Segmenten ihr Profil und die Qualität ihrer Leistungen deutlich steigern. Dieses Ziel wurde erreicht.

Auf der anderen Seite konnten einrichtungs- und leistungsübergreifende Ziele nicht im gleichen Umfang realisiert werden. Zu diesen Zielen gehören eine umfassende Vernetzung der Kultureinrichtungen und –Institutionen, die Vernetzung von Kulturarbeit mit Stadtplanung, Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung, eine verstärkte Ausrichtung auf spezifische Zielgruppen oder die verstärkte Einbeziehung und Partizipation von Bürgern. Dieses ist im Wesentlichen auf drei Punkte zurück zu führen:

- Im Vergleich zu einrichtungsspezifischen Zielen lassen sich ganzheitliche und ressortübergreifende Ziele wesentlich schwerer hinreichend konkretisieren.
- Eine Verwirklichung ganzheitlicher und ressortübergreifender Ziele erfordert zusätzlich zur bestehenden ressortspezifischen Organisationsstruktur eine quer verlaufende und damit vernetzende Organisationsstruktur
- Organisationsstrukturen erfordern die Festschreibung von Verantwortung, ein hohes Maß an Verbindlichkeit und die Identifikation der Akteure mit der Struktur – dies gilt für ressortspezifische Strukturen im gleichen Maße wie für vernetzte, ressortübergreifende Strukturen.

6. Grundsätze zur Weiterentwicklung kultureller Einrichtungen

- **Kulturkompetenz ist soziale Kernkompetenz**

Das kulturelle Angebot einer Stadt hat über die originäre Funktion „Kulturvermittlung“ eine Reihe von weiteren wichtigen Funktionen. Kultur hat eine gesellschaftspolitische Dimension, sie trägt zum Funktionieren des Gemeinwesens insgesamt bei. Kultur stiftet Identität, leistet wichtige Beiträge zur gesellschaftlichen Innovation und verbindet Menschen, soziale Gruppen und Milieus. Die immer mehr in den Blickpunkt geratene „Neue Armut“ ist nur bedingt eine materielle Armut, sie ist vielmehr von mangelnden Möglichkeiten der gesellschaftlichen Teilhabe geprägt und damit auch eine soziokulturelle Armut. Der Schlüssel zur gesellschaftlichen Teilhabe bedeutet Bildung – die Bildungskompetenz von Menschen steht in enger Beziehung zu ihrer Kulturkompetenz. Kulturkompetenz ist damit eine soziale Kernkompetenz, die wesentlich zur Möglichkeit der gesellschaftlichen Teilhabe beiträgt. Als unerlässliche Grundausstattung des kulturellen Lebens kommt den Kultureinrichtungen einer Stadt hier eine besondere Bedeutung zu.

- **Kultur trägt zur Steigerung der Lebensqualität vor Ort bei**

Ein vielfältiges und interessantes Kulturangebot trägt ganz wesentlich zur Lebensqualität einer Stadt bei. Kultureinrichtungen bilden hier das Fundament



kultureller Vielfalt, sie tragen dazu bei, dass eine Stadt lebenswert ist und bleibt. Umfragen haben ergeben, dass selbst jene Bürgerinnen und Bürger, die die Kultureinrichtungen vor Ort nicht nutzen, sich mit diesen identifizieren und für unabdingbar halten. Gerade für Familien mit Kindern stellen eine attraktive Bibliothek, ein Museum mit abwechslungsreichen Ausstellungsangeboten und eine vitale, moderne Musikschule wichtige Gründe dar, nicht ins Umland mit seinen günstigeren Mieten und niedrigeren Grundstückspreisen abzuwandern.

- **Kultur ist ein Standortfaktor**

Kulturelle Angebote und die kulturelle Attraktivität einer Stadt sind Standortfaktoren für Unternehmen und Verbände sowie für den Stadtmarketing- und Tourismussektor. Eine kulturell attraktive Stadt ist auch eine wirtschaftlich attraktive Stadt, Kultur gehört mit zu den entscheidenden Einflussgrößen auf die Standortwahl von Unternehmen. Wie andere Standortfaktoren beeinflusst Umfang und Qualität des kulturellen Lebens in einer Stadt auch Investitionsentscheidungen von Unternehmen. Bei diesen handelt es sich nicht ausschließlich um streng rationale, bis ins Detail durchgerechnete Prozesse. Bei Standortentscheidungen existiert durchaus Raum für politische Überlegungen sowie für persönliche und emotionale Aspekte - hier spielt das Kultur- und Bildungsimage von Kommunen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

- **Kultur benötigt öffentliche Mittel**

Ähnlich wie bei anderen persönlichen Dienstleistungen erhöhen sich auch im Bereich Kultur die Personal- und Sachkosten im Zuge allgemeiner Kostensteigerungen und Einkommensentwicklungen. Dieses Phänomen lässt sich auch in Hilden feststellen: der Zuschussbedarf für Kultur ist schon aufgrund allgemeiner Kostensteigerungen kontinuierlich gestiegen und wurde zudem durch gestiegene Raum- und Gebäudekosten beeinflusst.

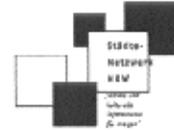
Rationalisierungen wie in Produktionsbereichen sind im Kulturbereich nur bedingt möglich (z.B. Self-Service-Point in der Bücherei). Daher sind Steigerungen der Produktivität im Kulturbereich nur sehr eingeschränkt möglich. Auf diese Weise werden kulturelle Leistungen im Verhältnis zu industriellen Erzeugnissen immer teurer.

Eine deutliche Reduzierung eines kommunalen Zuschusses für Kultur lässt sich demnach nur auf zwei Wegen erreichen: eine Anhebung der Preise oder eine Reduzierung des Angebots.

Kostendeckende Preise würden jedoch dazu führen, dass die Nachfrage nach Kultur unter das gewünschte Niveau fiel. Kultur ohne öffentliche Förderung ist daher nicht realisierbar. Nennenswerte Kostenreduzierungen sind demnach nur durch eine Reduzierung des Leistungsspektrums möglich. Dennoch sollte zur Verbesserung des wirtschaftlichen Rahmens eine Erhöhung des Kostendeckungsgrads im Erwachsenenbereich erreicht werden.

Kultur wird auch künftig Geld kosten - dieses Geld ist aber gut angelegt. Dies bedeutet nicht, dass es keinen Spielraum für Verbesserungen gäbe.

Vom ehemaligen bundesdeutschen Innenminister Otto Schily stammt der Satz: „Wer Musikschulen schließt, gefährdet die innere Sicherheit!“. Daran anknüpfend lässt sich festhalten, dass von der Qualität einer Musikschule, eines Museums, einer Bibliothek



oder der kulturellen Veranstaltungen weit mehr abhängt als der bloße Fortbestand dieser Einrichtungen und Angebote.

7. Fortschreibung des Strategiepapiers

7.1 Einrichtungsübergreifende Strategie

7.1.1 Ansatz

Die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Hildener Kultureinrichtungen hat sich bewährt – die Kulturangebote in Hilden haben in den letzten Jahren deutlich an Qualität und Profil gewonnen. Es zeigt sich jedoch, dass über die Kernaufgaben der jeweiligen Einrichtungen hinaus besondere Inhalte von Kulturarbeit – und damit auch besondere Zielgruppen für Kulturarbeit – existieren. Um diese Aufgaben zu erfüllen und die entsprechenden Zielgruppen zu erreichen, ist ein einrichtungsübergreifendes Agieren erforderlich.

Bei der einrichtungsübergreifenden Strategie geht es um die verstärkte ganzheitliche Entwicklung des Bereichs Kultur. Im Vordergrund stehen hier nicht die Musikschule, die Bibliothek, das Museum oder der Veranstaltungsbereich, sondern - quasi als „Konzern Kultur“ – die inhaltliche Weiterentwicklung städtischer Leistungen und Angebote im Bereich „Kultur“ insgesamt.

7.1.2 Inhaltliche Aspekte und Zielgruppen

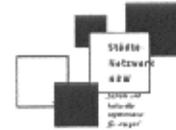
Dazu sollten einrichtungsübergreifende Inhalte und Themenschwerpunkte bzw. entsprechende Zielgruppen definiert werden. Dazu gehören:

• Ältere Menschen und Kultur

Der demografische Wandel mit seinen drei Facetten – weniger, älter, bunter – ist längst gesellschaftliche Realität. Die Gruppe der älteren Menschen ist auch bezogen auf die kulturelle Orientierung deutlich heterogener als in der Vergangenheit. Die Zahl der älteren Menschen wächst nicht nur, viele ältere Menschen sind zudem geistig und körperlich deutlich ‚fitter‘ als dies etwa noch vor 20 Jahren der Fall war. Ein Teil der älteren Menschen ist sehr mobil und finanzkräftig und weist eine hohe Affinität zu kulturellen Angeboten auf.

Andererseits kann Alter krank, einsam und passiv machen. Ein wachsender Teil der älteren Menschen wird an Altersarmut, Isolation und schlechter Bildung leiden. Damit gehen Berührungspunkte mit neuen Medien einher, aber auch ein eher kleines Budget für Kultur.

Daraus ergeben sich auch für kulturelle Einrichtungen und Angebote deutlich gewandelte Rahmenbedingungen. Zum einen gilt es, kulturelle Einrichtungen und Angebote verstärkt „seniorenfreundlich“ auszugestalten. Dazu gehört eine ausreichende Bestuhlung in Museen oder Bibliotheken oder die Lesbarkeit von Beschilderungen und Printmedien ebenso wie die Schaffung seniorenspezifischer Angebote. Gerade ältere Menschen haben ein großes Interesse an



Gruppenerlebnissen und attraktiven „All – Inclusive“ – Angeboten – dies gilt nicht nur für Urlaubsreisen, sondern auch für Kulturangebote. Auch seniorenspezifische Kulturangebote müssen also in Zukunft einen stärkeren Event-Charakter aufweisen, um entsprechend attraktiv zu sein.

Ein wesentlicher Baustein für eine erfolgreiche Seniorenkulturarbeit ist die Stärkung und der Ausbau von Partizipationsmöglichkeiten für Senioren. Senioren sind überproportional ehrenamtlich engagiert und verfügen über entsprechende zeitliche Ressourcen. Diese Potenziale müssen auch im Kulturbereich genutzt werden. Denkbar sind z.B. Internet-Kurse von Senioren für Senioren in der Bibliothek, die Schaffung eines „Kulturführerscheins für Senioren“ zur kulturellen (Fort-) Bildung oder aufsuchende Kulturarbeit, z.B. Kulturangebote in Seniorentagungsstätten. Der Seniorenbeirat soll hier als wichtiger Kooperationspartner in die Planung und Realisierung einbezogen werden.

• Kinder und Jugendliche und Kultur / Kultur und Bildung

Bildung und die Möglichkeit des lebenslangen Lernens sind Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche gesellschaftliche Teilhabe. Immer mehr Kinder und Jugendliche stammen jedoch aus sog. ‚bildungsfernen‘ Schichten. Insbesondere bei jungen Menschen korreliert das Interesse an Kultur mit dem Bildungsniveau.

Hier kommt nicht nur den ‚klassischen‘ Bildungseinrichtungen wie Schulen und Volkshochschulen, sondern auch Kultureinrichtungen wie Bibliotheken, Museen und Musikschulen eine wichtige Rolle zu. Bildungskompetenz und Kulturkompetenz stehen zueinander in engen Wechselbeziehungen. Kultur ist einer der Hauptfaktoren bei der individuellen Persönlichkeitsbildung und Wegbereiter zur Entwicklung des Menschen. Städtische Kultureinrichtungen sind Orte der Kulturarbeit für und mit Kindern und Jugendlichen - sie tragen daher im erheblichen Umfang zur Vermittlung von Bildungskompetenzen bei. Hier gilt es, die erfolgreichen Kooperationen der Hildener Kultureinrichtungen mit den städtischen Schulen zu intensivieren und im Sinne einer gesamtheitlichen Strategie „Kultur und Bildung“ auszubauen. Auch die Kulturschaffenden werden älter. Um zu verhindern, dass kulturelle Angebote für ein jüngeres Publikum uninteressant werden, müssen Schulen, Jugendzentren, Jugendorganisationen und –verbände, aber auch die freie Szene durch die Einbindung von „Ideenscouts“ gerade im Jugendkulturbereich verstärkt in die Planung und Durchführung kultureller Angebote einbezogen werden. Hier lässt sich zum einen der Ausbau der Ganztagschulen nutzen. Aber auch zusätzliche kontinuierliche Angebote wie z.B. ein kommunales Kinder- und Jugendprogrammkinos tragen dazu bei, jüngere Menschen erfolgreich anzusprechen.

• Integration und Kultur

Menschen mit Migrationshintergrund leben in zunehmendem Maße auch in kultureller Hinsicht in Parallelgesellschaften. Integration von Migranten erfordert mehr als das Vermitteln von Sprachkompetenz. Dies stellt neue Anforderungen an das Angebot aller kulturellen Einrichtungen. Die wenigsten Migranten besuchen etwa Museen oder

Theatervorstellungen. Dies hängt nicht nur mit bestehenden Sprachbarrieren zusammen, sondern auch mit der Tatsache, dass unter den Migranten in Deutschland nur wenige ‚Bildungsbürger‘ mit türkischem oder russischen Pass zu finden sind. Die Integration von Migranten hängt nicht zuletzt von einer interkulturellen Kulturarbeit und dem Dialog der Kulturen ab. Dieser könnte durch einen „Runden Tisch“ mit ausländischen Kulturvereinen aufgenommen werden.

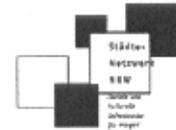
Erforderlich sind neue, auf Migranten zugeschnittene Kulturangebote, die in Zusammenarbeit mit den Vereinen durchgeführt werden. Dazu müssen die ausländischen Kulturvereine stärker mit den städtischen Kulturangeboten vernetzt werden, um die Erwartungen von Menschen mit Migrationshintergrund an Kulturangebote besser ermitteln zu können. Gerade in migrantischen Kulturvereinen finden sich Menschen, die ein hohes Bildungs- und Integrationsniveau aufweisen und sich dadurch sowohl der eigenen Kultur als auch der Kultur der deutschen Mehrheitsgesellschaft zugehörig fühlen. Diese Personen müssen ermittelt und als Schlüsselpersonen zur erfolgreichen Ansprache von Migranten als Zielgruppe kommunaler Kulturangeboten gewonnen werden.

Unabhängig von den jeweiligen Zielgruppen sollen kulturelle Angebote und Leistungen den besonderen Anforderungen von Menschen mit Behinderungen Rechnung tragen.

7.1.3 Organisatorische Umsetzung: Expertenteams

Um diese einrichtungsübergreifenden Inhalte erfolgreich bearbeiten und die jeweiligen Zielgruppen effizient ansprechen zu können, ist eine entsprechende Organisationsstruktur erforderlich. Anknüpfend an die guten Erfahrungen mit dem Jugendkulturjahr und der bestehenden Ideenwerkstatt Kultur sollten aufgabenspezifische Expertenteams gebildet werden. Die inhaltliche Verantwortung für die Kernaufgaben der einzelnen Einrichtungen bleibt wie bisher in den jeweiligen Einrichtungen verortet, um den individuellen Besonderheiten und Zielsetzungen der Einrichtungen wie bisher gerecht zu werden. Die Expertenteams arbeiten quer zur weiter bestehenden einrichtungsspezifischen Struktur. Mit einrichtungsübergreifenden Inhalten und Zielgruppen betraut, gewährleisten sie eine effiziente Vernetzung der Einrichtungen untereinander.





Sinnvoll ist es, für jeden inhaltlichen Schwerpunkt bzw. jede Zielgruppe ein eigenes Expertenteam zu bilden – auch wenn die Expertenteams zum Teil personenidentisch besetzt sein werden. In den Expertenteams planen und erarbeiten die Fachleute aus den jeweiligen Organisationsbereichen einrichtungsübergreifende Arbeitsansätze, Projekte, etc. Hier geht es zum einen um die Koordination von Eigenplanungen der einzelnen Bereiche – vor allem aber um die Entwicklung gemeinsamer Ideen und deren gemeinsamer Realisierung.

Die Expertenteams bestehen nicht nur aus den Vertretern der jeweiligen Einrichtungen, sondern es werden gezielt externe Fachleute gezielt eingebunden (z.B. aus dem Amt für Jugend, Schule und Sport, dem Amt für Soziales und Integration, dem Integrationsbeirat, dem Seniorenbeirat, dem Behindertenbeirat, dem Kinder- und Jugendparlament sowie den Schulen, Wohlfahrtsverbänden, freie Trägern, Vereinen, etc.). Dadurch können die bestehenden Kreativpotenziale verstärkt erschlossen, die Nutzung vorhandener Ressourcen optimiert und Konkurrenzsituationen vermieden werden.

Durch die Kombination unterschiedlicher Kompetenzen kann flexibel und schnell auf immer komplexere, sich dynamisch ändernde Aufgaben und Rahmenbedingungen reagiert werden. In den Teams entsteht neues Wissen – die Teams „lernen“.

Um Zuständigkeitsfragen und Abstimmungsschwierigkeiten möglichst zu verhindern, ist ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Verantwortung erforderlich. Dieses ergibt sich nicht aus einer Stellen- und Funktionsbeschreibung. Erforderlich sind vielmehr entsprechende Vereinbarungen in den Teams selbst, z.B. in Form von innerorganisatorischen Kontrakten.

7. 2 Einrichtungsspezifische Strategie

Während es sich bei der einrichtungsübergreifenden Strategie um einen ganzheitlichen, eher „konzernorientierten“ Strategieansatz handelt, geht es bei der einrichtungsspezifischen Strategie um die Leistungsinhalte der einzelnen Einrichtungen und des Veranstaltungsbereichs.

7.2.1 Bibliothek

• Bibliothek als moderner Informationsdienstleister

Die Stadtbücherei Hilden hat in der jüngeren Vergangenheit verstärkt den Bereich der digitalen und virtuellen Medien ausgebaut. Es zeigt sich, dass physisch vorhandene Medien – vor allem das Medium ‚Buch‘ in ihrer Bedeutung immer mehr zurück treten. Auf der anderen Seite werden digitale Medien und virtuelle Angebote immer wichtiger. Zudem wächst der gesamtgesellschaftliche Wissens- und Informationsstand rapide an – als Folge haben immer mehr Menschen Schwierigkeiten, sich in der Wissens- und Informationsgesellschaft zu orientieren.

Um letzteren entgegen zu wirken, baut die Stadtbücherei ihren Schwerpunkt „Non-Books“ kontinuierlich weiter aus. Neben den heute schon üblichen Medienmix aus



traditionell Gedrucktem (Bücher, Zeitschriften) und vorwiegend digitalen Medien (CD, DVD, etc.) treten die virtuellen Angebote. Die Bibliothek tritt als Lizenznehmer für nicht frei verfügbare virtuelle Wissensangebote auf (z.B. für kostenpflichtige Daten), hält entsprechende Angebote vor und leistet strukturelle Unterstützung beim Auffinden der tatsächlich benötigten Information. Diese Angebote erstellt sie z.T. vor Ort selbst und kombiniert sie mit überregional vorhandenen Bibliotheks- und Wissensportalen. Sie stellt auf diese Weise den demokratischen Zugang zu Wissen und Information sicher.

Als neue Komponente werden in Zukunft beim Einsatz der technikerunterstützten Angebote im Haus die Benutzer mit einbezogen: – sie erhalten Offerten, die Anreize für eigene Recherchen bieten (z.B. in Form einer elektronischen Litfasssäule, in Form von Angeboten von Lernplattformen und Lern- oder Freizeitszenarien). Hier können die Kundinnen und Kunden sich auch – wie im Internet üblich – „ihre“ Bibliotheksoberfläche zusammenstellen.

Die Bibliothek kann zudem ein Ort sein, wo virtuelle Kommunikation in reale umgesetzt wird, d.h. wo Kommunikationspartner aus dem Internet sich ganz persönlich begegnen.

Als Institution vor Ort bietet die Bibliothek einen größtmöglichen Zugang an Information, sowohl mit physisch wie auch virtuell angebotenen Beständen und Daten. Durch die Einbettung in das regionale wie auch überregionale Bibliotheksnetz stellt sie Informationen und Medien von der Unterstützung vom Alltagsmanagement bis zur Fachinformation zur Verfügung.

• Die Bibliothek als öffentlicher Raum

Eine nicht zu unterschätzende Stärke der Stadtbücherei Hilden ist ihr attraktives und offenes Gebäude in zentraler innenstädtischer Lage. Mit der geplanten Automatisierung von Dienstleistungen wird die Organisation verstärkt in den Hintergrund treten. Die Benutzer „managen“ ihre Bibliothek in weiten Teilen selbst, das Personal unterstützt sie dabei und gibt Hilfestellung. Die durch die Automatisierung freiwerdenden Kapazitäten werden in die Realisierung der Öffnungszeitenenerweiterung „investiert“. Dadurch werden die Attraktivität und die Nutzungsmöglichkeiten der Bibliothek deutlich gesteigert.

Ein Haus mit sehr kundenfreundlichen Öffnungszeiten ist prädestiniert dafür, weitere komplementäre Dienstleistungen anzubieten. Denkbar ist z.B. ein Bereich für Informationen zu Veranstaltungen, lokalen Aktivitäten und touristischen Zielen mit entsprechendem Kartenverkauf.

Eine Bibliothek ist mehr als eine „Informations- und Ausleihstelle“ für Medien. Buchhandlungen wie die „Mayersche Buchhandlung“ mit ihren attraktiven Buchhandlungscafés zeigen eindrucksvoll, dass ‚Lesen und Schmökern‘ im engen Zusammenhang mit einem hohen Maß an Aufenthaltsqualität stehen. In der Bücherei soll daher ein Literaturcafé etabliert werden, das die Aufenthaltsqualität deutlich steigert und das zudem als wichtiger Bereich für kleinere Veranstaltungen angelegt ist. Die aus dem Cafébetrieb entstehenden Personalkosten sollen durch die entsprechenden Umsatzerlöse gedeckt werden. Gegebenenfalls kann der Cafébetrieb auch an einen privaten Betreiber übertragen werden.



Darüber hinaus ist und bleibt die Bibliothek an sich ein Ort zur Präsentation verschiedenster lokaler Aktivitäten rund um Kultur und Bildung.

Eine Bibliothek ist ein Ort der Begegnung und des gemeinwohlorientierten Engagements. Die Stadtbücherei Hilden begreift bürgerschaftliches Engagement als wertvolle Ressource, die es zu aktivieren gilt. Ziel ist es, attraktive Komplementärangebote zum Kerngeschäft zu realisieren, z.B. Senioren als Vorlesepaten für Kinder und für ältere Menschen, Jugendliche als Internet-Paten für ältere Menschen. Auch der Veranstaltungsbereich kann durch bürgerschaftliches Engagement attraktiviert werden (z.B. Literaturfrühstück).

• **Bibliothek als Lernort**

Lernen lernen und Unterstützung bei der Selbst- oder auch Gruppenorganisation tritt als Aufgabe deutlich in den Vordergrund. Als fester Bestandteil der Bildungslandschaft der Stadt ist und bleibt die Bibliothek Partner für alle Schulformen und außerschulischen Bildungseinrichtungen bei der Leseförderung, der Vermittlung von Mediennutzungs-Know-how sowie beim Spracherwerb. Der pädagogische Ansatz bezieht sich dabei nicht nur darauf, die Möglichkeiten einer Bibliothek nutzen zu lernen, sondern z.B. auch auf offene niedrigschwellige Angebote für alle Altersschichten und Ethnien (z.B. easy-going-PC, Bibliotheks-Parties mit Eventcharakter).

Leseförderung beginnt bereits beim Sprechenlernen – die Bibliothek fungiert auch im Aufgabenbereich „Sprachförderung“ als Partner und unterstützende Institution.

Die in Hilden von der Stadtbücherei geleistete fachliche Koordination und Bereitstellung von Schulbüchereien in den Grund- und Hauptschulen sowie der Förderschule wird überregional als modellhaft gewürdigt. Diese Konzeption wird weiter verfolgt, um auch in anderen Schulen Bibliotheksangebote zu realisieren. Ziel ist die Schaffung eines durchgängig zur Verfügung stehenden Bibliotheksangebots für Schülerinnen und Schüler sowie der nahtlose Übergang zur Nutzung der Stadtbücherei.

Vor Ort ist es Aufgabe der Bibliothek, verschiedenen Lernszenarien zu ermöglichen. Dazu zählen Einzel- und Gruppenarbeitsplätze, Technikausstattung und entsprechende Unterstützungsleistungen. Ihre Angebote richtet die Bibliothek dabei an die Lernenden selbst wie auch an Multiplikatoren und Lehrende. Hierbei ist eine enge Verzahnung der Strukturen und Inhalte mit denen der Weiterbildungseinrichtungen vor Ort (z.B. mit der VHS) sinnvoll und erstrebenswert. Durch Kooperationen der Bibliothek mit Weiterbildungseinrichtungen kann die Lese- und Medienkompetenz z.B. von Sprachkursabsolventen und Schülern des zweiten Bildungswegs wirkungsvoll gefördert und Schwellenängste bzgl. einer Bibliotheksnutzung abgebaut werden. Jugendliche und erwachsene Lernende finden so im Idealfall einrichtungsunabhängig durchgängige Lernbedingungen vor.

Bei der Gestaltung der Öffnungszeiten wie auch der verschiedenen Nutzungsarten ist verstärkt darauf zu achten, dass den verschiedenen Wünschen der jeweiligen Zielgruppen Rechnung getragen wird. So kann es sich als sinnvoll erweisen, innerhalb des sehr offenen Gebäudes einen abgetrennten Lern- und Gruppenraum zu schaffen.



7.2.2 Musikschule

• Kooperationspartner der Hildener Schulen

In den letzten fünf Jahren hat die Musikschule gute Erfahrungen in der Kooperation mit Schulen gemacht. Auf Grundlage dieses Erfahrungswissens sollen mit allen Hildener Schulen Kooperationen realisiert werden. Erforderlich sind hier individuelle, auf die jeweilige Schule zugeschnittene Modelle. Dabei soll das Ziel im Vordergrund stehen, möglichst viele junge Menschen an die Musik heran zu führen. Die geeignete Drehscheibe hierfür sind die allgemeinbildenden Schulen, in denen Schüler aller Milieus von kulturfern bis kulturinteressiert zusammenkommen. Ein weiteres Ziel ist es mit einer Unterstützung aus dem privaten Bereich eine komplette Jahrgangsstufe quer durch alle Hildener Grundschulen für ein Jahr an das Instrumentalspiel heranzuführen. Dabei soll die Verantwortung für die ganzheitliche Bildung der Kinder und Jugendlichen im Vordergrund stehen. Die komplexen Denkvorgänge, die beim Musizieren trainiert werden, wirken sich positiv auf die Koordinations- und Konzentrationsfähigkeit bei allgemeinen Aufgaben aus – durch musikalische Ausbildung lassen sich also die allgemeinen Schulleistungen in Fächern wie Mathematik, Deutsch und Englisch signifikant verbessern. Zudem werden soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Durchhaltevermögen und Toleranz positiv beeinflusst.

• Kooperationspartner der Kindertagesstätten

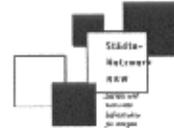
Im vorschulischen Bereich der Kindertagesstätten soll im Rahmen der Elementaren Musikerziehung ein Schwerpunkt auf die Sprachförderung gelegt werden. Das Erlernen von Musik bzw. eines Instrumentes weist im Wesentlichen gleiche Elemente auf wie das Erlernen von Sprache - nämlich Rhythmus, Melodie und Gestaltungswillen. Zudem schafft die Musik günstige Voraussetzungen im Hinblick auf Gemeinschaftsgeist und Motivation. Die neuen inhaltlichen Konzepte und Lehrpläne sind in Vorbereitung, so dass in den nächsten Jahren mit der Umsetzung begonnen werden kann. Das Land NRW hat für diese Arbeit finanzielle Unterstützung in Aussicht gestellt.

• Kooperationspartner der musizierenden Vereine

Das erfolgreiche Zusammenarbeiten von Musikschule und Hildener Mandolinenorchester soll als Grundlage und Beispiel für weitere Formen der Zusammenarbeit dienen. Unterstützen der Probenarbeit durch Stimmbildung bei Chören und Stimmproben wie auch die generelle Nachwuchsförderung stehen dabei im Mittelpunkt. Auch sind gemeinsame Projekte ein mögliches Ziel.

• Die Musikschule als Forum

Das schöne und ansprechende Ambiente des Musikschulgebäudes bietet gute Voraussetzungen für Konzerte und Veranstaltungen im Klassik- und Rock-Pop-Bereich. Darum soll hier jungen und interessierten Nachwuchskünstlern (Solisten, Bands, Ensembles und Orchestern) ein Forum geboten werden, ihr Können professionell zu präsentieren. Dabei können die Musikschullehrkräfte der verschiedenen Fachbereiche den jungen Künstlern bei der Planung und Umsetzung zur Seite stehen.



• Die Musikschule als kultureller Treffpunkt

Mit verschiedensten Kursen und Angeboten will die Musikschule Treffpunkt für Menschen unterschiedlicher Herkunft sein und ihnen aktive Beschäftigung mit Musik bieten, um eine Steigerung des Selbstwertgefühls sowie emotionalen Halt zu schaffen. Dieses aktive Sich-Einbringen, positive Erlebnisse, das durch gemeinsames Interesse bedingte freiere und offenere aufeinander Zugehen soll deren Identifikation mit ihrer Stadt und damit deren Integration fördern. Das bezieht Kinder und Senioren – also Jung und Alt – gleichermaßen mit ein. Dem demographischen Wandel kann somit bedarfsgerecht begegnet werden und die Verbindung der unterschiedlichen Generationen und Schichten durch aktives Musizieren unterstützt werden.

Als eine der höchsten und komplexesten Form der kulturellen Praxis gilt das Theater mit der Verbindung von Bühnengestaltung, Tanz, Bewegung und Musik. Das haben auch die Jugendlichen und Kinder erkannt, die nach den beiden erfolgreichen Musicalproduktionen der Musikschule Theaterkurse belegen wollten. Um diesem Bedarf zu entsprechen und auch zukünftig erfolgreiche Musicalproduktionen schaffen zu können, gehören Theaterkurse zum Kursangebot und dienen als Basis für die Musicalarbeit der Musikschule.

Das Kursangebot der Musikschule orientiert sich an den Wünschen der Musikschüler und dem musikpädagogischen Konzept der Musikschule. Es ergänzt und bereichert das Leistungsspektrum der Musikschule und steht nicht in Konkurrenz zu Angeboten der privaten Wirtschaft. Soweit möglich und sinnvoll, werden Kursangebote in Kooperation mit privatwirtschaftlichen Anbietern konzipiert und realisiert.

7.2.3 Wilhelm-Fabry-Museum

• Museum als kultureller Ort

Das Wilhelm-Fabry-Museum versteht sich seit langem mehr als eine reine Ausstellungsfläche. Es ist ein kultureller Ort, an dem generations- und schichtübergreifend Kunst- und Kulturinteressierte zusammentreffen. Mit einem Mix aus „breitenwirksamen“ Ausstellungen und Veranstaltungen (wie z.B. BRAVO, Jazz-Tage, Blue Note) und spezifisch medizingeschichtlichen Angeboten soll auch in Zukunft sichergestellt werden, dass ein breites und zugleich ein fachspezifisches Publikum angesprochen wird. Gerade durch „Türöffner“ wie Veranstaltungen oder kinder- und jugendspezifische Angebote soll es weiterhin gelingen, mögliche Zugangsschranken abzubauen und die Besucherbindung zu intensivieren.

• Wilhelm Fabry als „Marke“

Wilhelm Fabry ist der berühmteste Sohn der Stadt Hildesheim und der Begründer der modernen Chirurgie in Deutschland. Dieses Alleinstellungsmerkmal des Wilhelm-Fabry-Museums soll weiter intensiviert werden. Der Name „Wilhelm Fabry“ wird als Marke und als Werbeträger auf- und ausgebaut, um das Museum und damit Kultur in Hildesheim überregional und unverwechselbar zu positionieren.



• Erweiterung des Museums

Hinsichtlich der Ausstellungsfläche besteht für das Wilhelm-Fabry-Museum unverminderter Handlungsbedarf. Es soll erreicht werden, dass die wertvolle medizinhistorische Sammlung als auch Sonderausstellungen gleichzeitig präsentiert werden können. Eine offene Präsentation des Bestandes der Kinder- und Jugendartothek *Bildwechsel* wird ebenfalls weiterhin angestrebt. Damit das Wilhelm-Fabry-Museum diese Ziele erreichen kann, ist eine attraktive bauliche Erweiterung des Museums notwendig. Dazu gehört auch eine Verbesserung der Parksituation am Museum.

Zu einem attraktiven Museum gehören ein Cafébereich und ein attraktiver Museumsshop. Im Zuge der Ausbaumaßnahmen sollte ein Museumscafé mit attraktivem Shopbereich realisiert werden.

Beides reduziert zum einen Zugangsschranken, die bei vielen Bürgern im Hinblick auf einen Museumsbesuch festzustellen sind. Café und Shop weisen also Türöffnerqualitäten auf, die für einen Ausbau der Besucherzahlen von Bedeutung sind.

Eine gastronomische Infrastruktur ist zudem für die Intensivierung des Veranstaltungsspektrums wichtig. Besucher von Kulturveranstaltungen erwarten eine angenehme Atmosphäre und eine hohe Aufenthaltsqualität.

Café und Shop bieten Einnahmepotenziale, die durch das räumliche Zusammenführen beider Funktionsbereiche noch intensiviert werden können. Die aus dem Café- und Shopbetrieb entstehenden Personalkosten sollen durch die entsprechenden Umsatzerlöse gedeckt werden. Durch das Zusammenlegen von Café und Shop können diese Kosten niedrig gehalten werden. Gegebenenfalls können der Café- und Shopbetrieb auch an einen privaten Betreiber übertragen werden.

7.2.4 Stadtarchiv

• Weiterentwicklung zum historischen Kompetenzzentrum

Mit dem Umzug des Stadtarchivs in die Gerresheimer Straße konnten die Planungen aus dem Strategiepapier von 1998 weitgehend realisiert werden. Die erreichte hohe Leistungsfähigkeit gilt es im Sinne der Kunden und Bürger der Stadt zu erhalten. Im Bereich der historischen Bildungsarbeit ist vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zu prüfen, in wieweit über die derzeit stark schulbezogene Archivpädagogik hinaus Angebote für andere Ziel- und Altersgruppen gemacht werden können. Die dafür notwendigen personellen, finanziellen und technischen Ressourcen sind weiterhin bereit zu stellen, damit das Stadtarchiv Hildesheim dem Anspruch als historisches Kompetenzzentrum der Stadt für alle Zielgruppen gerecht werden kann.

7.2.5 Veranstaltungen

Hildesheim ist eine Kulturstadt. Dazu tragen gerade auch die vielfältigen Kulturveranstaltungen bei. Der Veranstaltungsbereich bildet eine wesentliche Säule des kulturellen Lebens in Hildesheim. Darüber hinaus sichert die Förderung der



kulturpflegenden Vereine und Organisationen die kulturelle Breitenarbeit; junge Kunstschaffende werden z.B. durch die Vergabe des Wilhelm-Fabry-Förderpreises unterstützt.

Gerade bei Veranstaltungen gilt es, den Spagat zwischen zahlenmäßiger Auslastung und inhaltlichem Anspruch zu gewährleisten.

7.2.5.1 Theaterveranstaltungen und Kleinkunst

Abonnement-Inhaber sind „Wiederholungstäter“, die im Regelfall für mehrere Spielzeiten ein Abonnement nutzen. In der Vergangenheit ist es gelungen, die Zahl der Theater-Abonnements kontinuierlich und deutlich zu erhöhen. Abo-Inhaber schätzen das gesellschaftliche Forum bei Theateraufführungen und halten in der Regel über viele Jahre ihr Abonnement aufrecht. Diesem Bedürfnis soll mit begleitenden Events zu Theaterveranstaltungen Rechnung getragen werden mit dem Ziel, den Anteil der Abonnements an den Theaterbesuchern weiter auszubauen und junges Publikum hinzu zu gewinnen. Durch die gezielte Information des Abo-Publikums und des Kleinkuntpublikums im halbjährlichen Hildener Theaterbrief wurde mit der Strategie der Zielgruppenvernetzung bereits begonnen. Die inhaltliche und preisliche Attraktivität und insbesondere der Erlebnischarakter der Abo-Veranstaltungen soll dazu führen, dass sich der Trend zum Abo weiterhin verstärkt. Die Wertigkeit des Besuchs von Theaterveranstaltungen im Abo soll in der Öffentlichkeit deutlich werden nach dem Motto: „Theaterbesuch? Ohne Abo keine Chance!“.

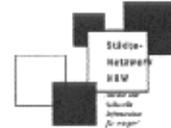
Die Entwicklung und Förderung der freien Theaterszene in Hilden und die Kooperation mit anderen Städten in diesem Segment soll dazu führen, dass sich neben den Abonnementreihen eine neue Form der Theaterarbeit etablieren kann, die eine Verbindung zwischen Kleinkunstbereich und traditionellen Theaterveranstaltungen im Abo-Bereich ermöglicht und zur Erweiterung der Zielgruppen führt.

Der Bereich Kleinkunst soll sowohl im Heinrich-Strangmeier-Saal, im Alten Ratssaal und bei Kooperationsveranstaltungen mit privatwirtschaftlichen Partnern - auch an anderen Standorten stattfinden. Inhaltlich soll der Akzent sowohl auf die Förderung von „Newcomern“ als auch auf die Zusammenarbeit mit arrivierten Ensembles in diesem Bereich gelegt werden. „Kleinkunsttage“ mit entsprechendem Festivalcharakter sollen als neue Marke aufgebaut werden.

Ein Adressatenkreis soll aufgebaut werden, der in regelmäßiger Folge durch einen „Newsletter Kultur“ informiert wird. Die Funktion des Internet soll zu einem Kommunikationsforum erweitert werden.

7.2.5.2 Busreisen

Die Busreisen zu außerstädtischen Spielorten werden stark nachgefragt und sollen daher fortgesetzt werden. Diese Busreisen stellen „etwas Besonderes“ dar, das es längst nicht in jeder Stadt gibt. Diesem Publikumswunsch könnte künftig noch in verstärktem Maße Rechnung getragen werden, indem Busreisen auch zu anderen externen Events organisiert werden. Daher sollen diese Reisen eine „Win-Win-Situation“ sowohl für das Kulturrat als auch für die Mitreisenden bewirken. Aus diesem Grund soll der Kundenkreis als „Freundeskreis Kultur“ etabliert werden, dem zunehmend auch organisatorische Aufgaben wie Aufsichtführen bei Ausstellungen,



Busbestellung, Rahmenprogramm (z.B. „Lunchpakete“ für die Mitreisenden) übertragen werden soll.

7.2.5.3 Bildende Kunst und zielgruppenorientierte Veranstaltungen

• Planung und Durchführung

In die Planung und Durchführung insbesondere von themen- und einrichtungsübergreifenden Projekten, von Themenkomplexen, die sich aus inhaltlichen „Bausteinen“ unterschiedlicher künstlerischer Genres zusammensetzt sowie von Großveranstaltungen (z.B. Biennale Neanderland, Kultursommer, etc.) werden die Vorschläge der Expertenteams einbezogen. Dadurch soll vor allem ein zielgruppenschärferer Zuschnitt als auch eine verstärkte Einbeziehung von Kooperationspartnern erreicht und die damit verbundenen Multiplikatoreffekte ermöglicht werden.

• Städtische Galerie im Bürgerhaus

Durch die technische Aufwertung der Städtischen Galerie im Bürgerhaus Hilden (moderne Beleuchtungstechnik) soll diese Einrichtung auf einen zeitgemäßen Stand gebracht werden. Wünschenswert ist die flächenmäßige Vergrößerung dieser Einrichtung und die Unterbringung in einem zentral in der Innenstadt gelegenen Gebäude. An diesem zentralen Begegnungsort Bildende Kunst – „artpoint“ sollte ein Kulturbüro / Kulturbistro angegliedert sein, das als Servicecenter fungieren kann (Buchungen von Tickets, Kursen, Tourismusinfos, Treffpunkt für kulturell Interessierte, Verbindung zu Stadtmarketing etc).

• Zukunftswerkstatt Bildende Kunst

Regelmäßige „Runde Tische“ mit Galerien, Ausstellungsmachern und dem örtlichen Künstlerverein sollen zum projektbezogenen Gedankenaustausch im Sinne einer Zukunftswerkstatt Bildende Kunst initiiert werden.

• Kunst im öffentlichen Raum

Der Entwicklung neuer Stadtraumsituationen in Hilden – z.B. im Zuge der Planung des Bereiches „Nördliche Unterstadt“, soll durch eine Weiterentwicklung des Projektes „Kunst im öffentlichen Raum“ Rechnung getragen werden. Eine „Kunstmeile“ soll sich entwickeln, die die verschiedenen Kultureinrichtungen und Kunststandorte in Hilden örtlich und projektbezogen auch inhaltlich verbindet.

• Sommerakademie

Die Einrichtung eines Kursangebotes im Bereich Bildende Kunst - „Sommerakademie“ - soll eine neue kreativ interessierte und finanzstarke Zielgruppe erschließen. Das Angebot soll Eventcharakter haben und sich an ein erwachsenes Publikum richten. Durch die Kooperation mit den Bereichen Stadtmarketing und Kulturtourismus sowie der VHS soll der Bekanntheitsgrad des Kulturstandorts Hilden überregional ausgebaut werden.



7.2.5.4 Veranstaltungen und gastronomische Angebote

Um die Attraktivität der einzelnen Veranstaltungen zu erhöhen und zusätzliche Einnahmepotenziale zu erschließen, soll der Getränkeausschank bei Veranstaltungen auch auf die Reihen Familientheater und Kindertheater ausgedehnt werden.

Soweit die Vergabe des Getränkeverkaufs an örtliche Gastronomen erfolgt, soll hierbei in Zukunft verstärkt auf eine Kombination mit entsprechenden Sponsoring-Maßnahmen geachtet werden. Dadurch können wertvolle Win-Win-Situationen sowohl für die Gastronomie als auch für das Kulturamt geschaffen werden. In diesem Zusammenhang lassen sich die guten Erfahrungen mit der Organisation der Genusstage nutzen.

Zudem können auch engagierte Bürgerinnen und Bürger (z.B. Freundeskreis Kultur) in die Ausgestaltung des Getränkeausschanks einbezogen werden. Denkbar ist etwa, dass der Freundeskreis Kultur als Förderverein Einnahmen aus Getränkeverkauf bei Veranstaltungen erzielt und damit die Kulturangebote in Hilden insgesamt fördert. Das kulturelle Engagement soll in Form von besonderen Leistungen, wie z.B. Einladung zu „Previews“ bei Ausstellungen oder Einladungen zu Konzerten etc. honoriert werden. Hierdurch entsteht bei den engagierten Bürgerinnen und Bürgern des Bewusstsein, einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung der Kulturarbeit beigetragen zu haben.

7.3 Funktionsspezifische Strategie

Während es bislang um Strategien bezüglich der Inhalte von Kulturarbeit ging, stehen bei der funktionsspezifischen Strategie einzelne Managementaufgaben bzw. Funktionen im Blickpunkt. Ziel ist, dass die einzelnen Managementaufgaben in der Form wahrgenommen werden, dass sie einen möglichst großen Nutzen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz bewirken.

Im Fokus steht hier die Nutzerorientierung - Schwerpunkte bilden ein entsprechendes Marketing und eine verstärkte Emotionalisierung von Kultur.

7.3.1 Marketing

Das Kulturmarketing soll an den kulturellen Alleinstellungsmerkmalen der Stadt Hilden ausgerichtet werden. Hilden ist die „Wilhelm-Fabry-Stadt“ – diese Besonderheit stellt einen bislang noch ungehobenen Schatz dar. Das Motto „Fabry-Stadt-Hilden“ soll in den Köpfen der Bürgerinnen und Bürger verankert und offensiv nach außen getragen werden. Im Jahr 2010 ist nicht nur das Ruhrgebiet die Kulturhauptstadt, sondern es ist auch das Jahr des 450. Geburtstags von Wilhelm Fabry. In den kommenden Jahren wird die Sensibilisierung für Kultur nicht nur im Ruhrgebiet, sondern in ganz NRW deutlich zunehmen. Dieses lässt sich in Hilden unter Kulturmarketing-Gesichtspunkten nutzen, indem das Jahr der Kulturhauptstadt zugleich zum Wilhelm-Fabry-Jahr gekürt wird.

Im Bereich der Werbung für Kultur in Hilden existieren bereits erfolgversprechende Ansätze. Zu nennen sind etwas das gemeinsame Logo, Kugelschreiber und Buttons „Kultur in Hilden“ als sogenannte „Give-Aways“. Andererseits ist die Außendarstellung der einzelnen Einrichtungen teilweise uneinheitlich – so z.B. in der Gestaltung der



Internet-Auftritte. Gründe dafür sind oftmals Sachzwänge (z.B. beim Sponsoring), aber auch individuelle, einrichtungsspezifische Anforderungen und Gestaltungswünsche.

Angestrebt werden sollte ein gesamtheitlicher Auftritt als Bestandteil eines „Konzern Kultur in Hilden“ und damit einhergehend eine verstärkte Wahrnehmung des Bürgers sowohl als „Kultur-Kunden“ als auch als „Einrichtungskunden“ oder „Veranstaltungskunden“. Dazu sollte ein abgestimmtes und gesamtheitliches Marketings- und Kommunikationskonzept erstellt werden. Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Medieneinsatz der einzelnen Einrichtungen sollten dabei zu systemischen Bestandteilen dieses Konzepts werden. Um die unterschiedlichen Ziele und Zielgruppen von Kulturangeboten in Hilden zu erreichen, ist ein Marketing - Gesamtkonzept „Kultur in Hilden“ erforderlich.

Marketing ist weit mehr als bloße Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit. Vielmehr geht es um die Platzierung des Kulturrats insgesamt mit seinen vielfältigen Leistungen und Angeboten am Markt. Die nachfragegerechte Gestaltung der jeweiligen Leistungen und Angebote und die Preisgestaltung erfolgt weiterhin dezentral durch die einzelnen Einrichtungen bzw. die jeweiligen Expertenteams. Auch die Distribution der Leistungen und Angebote wird letztlich in dezentraler Verantwortung bleiben. Die grundsätzliche Zuständigkeit für die Kommunikationspolitik sollte nach Ansicht des Städte-Netzwerk NRW zentral verankert werden. Hierzu zählen vor allem die Abstimmung bezüglich der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit. Eine erfolgreiche Kommunikationspolitik „Kultur in Hilden“ setzt neben dem erfolgreichen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten (externer Aspekt) ein gesamtheitliches Selbstverständnis der Kulturschaffenden (interner Aspekt) voraus. Anders ausgedrückt: Marketing für das Museum, für die Musikschule, für die Bibliothek und für die Veranstaltungen sind insbesondere dann erfolgreich und effizient, wenn diese zugleich Bestandteile eines Gesamtmarketings sind.

Das Objekt von Marketing ist das Unternehmen selbst – Marketing ist somit eine Management-Aufgabe, die das Gesamtunternehmen betrifft. Die Verantwortung für Marketing kann demnach letztlich nur zentral übernommen werden. Aus diesem Grund sollte nach Ansicht des Städte-Netzwerk NRW die Koordination der Erstellung eines Marketingkonzepts dem Kulturrat übertragen werden. Wie auch bei der Erarbeitung zielgruppen- und einrichtungsübergreifender Aufgaben und Leistungen sollte auch bei der Erstellung eines Marketingkonzepts die Fachkompetenz der einzelnen Institute entsprechend einbezogen werden. Wie in den zielgruppenspezifischen Expertenteams sollten hier die Grundsätze einer konsensualen Teamarbeit berücksichtigt werden. Dem Kulturrat sollte hier also eine Steuerungsverantwortung, nicht jedoch die ausschließliche inhaltliche Verantwortung zukommen.

7.3.2 Emotionalisierung von Kultur

Kultur „lebt“ von der Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt und ihrem Kulturangebot. Emotionalisierung ist zum einen Teil der Kommunikationspolitik und damit des Marketings. Im Marketing geht es um die Schärfung des kulturellen Bewusstseins. Eine Emotionalisierung kann z.B. durch hochwertige Merchandisingprodukte erfolgen, mit denen die Besucher positive Kulturerlebnisse symbolisch mit nach Hause nehmen



können. Aber ständig wiederkehrende Slogans wie „Kultur in Hilden – Meine Stadt!“, „Kultur in Hilden – Meine Bibliothek (bzw. Musikschule, Museum, Archiv) !“, auf Briefbögen, Flyern, Plakaten, Websites, Programmheften, Hinweisschildern, etc. tragen wirksam zur Emotionalisierung von Kultur bei. Begleitet werden kann dies z.B. durch eine Serie in der lokalen Presse, in der Menschen vorgestellt werden, die „ihre“ Bibliothek (bzw. Musikschule, Museum, Archiv, Veranstaltung) gern besuchen und die „ihre“ Einrichtung aus Nutzersicht vorstellen.

Emotionalisierung ist aber auch Teil des operativen Geschäfts der Einrichtungen. Emotionalisierung erfolgt aber auch, indem Bürger verstärkt als Akteure und Multiplikatoren gewonnen werden – dies kann vor allem durch die jeweiligen Einrichtungen gelingen.

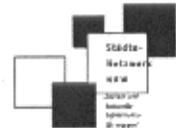
Emotionalisierung erfordert zum einen die Einbeziehung entsprechender Organisationsstrukturen. Hierzu zählen vor allem Freundeskreise, Fördervereine und sonstige bürgerschaftlich geprägten Netzwerkstrukturen. Nach Ansicht des Städte-Netzwerk NRW sollte für jede Einrichtung sowie für den Veranstaltungsbereich entsprechende Organisationsstrukturen etabliert werden, um dadurch einen festen Kreis von Multiplikatoren und Akteuren zu konstituieren.

Untersuchungen zum bürgerschaftlichen Engagement (etwa die im Auftrag der Bundesregierung erstellten Freiwilligensurveys aus den Jahren 1999 und 2004), aber auch die Erfahrungen des Städte-Netzwerk NRW im Bereich bürgerschaftlichen Engagements zeigen, dass sich Bürger insbesondere dann engagieren, wenn sie Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten und in einem gewissen Umfang auch Verantwortung übernehmen können. Spaß an der Sache und Selbstverwirklichung werden zunehmend wichtige Motive für Engagement – im Gegensatz zum klassischen Ehrenamt gilt immer mehr das Motto „Für mich – für Euch – für Andere!“.

Eine erfolgreiche Emotionalisierung von Kultur kann durch die Anerkennung derjenigen, die sich (freiwillig) für eben diese Emotionalisierung einsetzen, unterstützt werden. Mögliche Maßnahmen können hier z.B. Sonderveranstaltungen für Mitglieder von Freundeskreisen und Fördervereinen, Gutscheine für Kulturangebote oder auch die namentliche Nennung von Unterstützern sein.

Neben der Initiierung neuer bzw. Einbeziehung bestehender Organisationsstrukturen gelingt eine verstärkte Emotionalisierung auch durch individuelle Maßnahmen. Erfolgversprechend sind hier vor allem sogenannte Patenschaftsmodelle. So konnte das Schauspielhaus Bochum die notwendige Erneuerung der Bestuhlung im Rahmen eines „Stuhlpatenschaftsmodells“ realisieren – inzwischen findet sich auf nahezu jedem Sitzplatz im Schauspielhaus ein Messingschild mit dem Namen eines Bochumer Bürgers oder Unternehmens. Das Kulturzentrum Rohrmeisterei in Schwerte vergab „Fensterpatenschaften“, um die Sanierung seiner 18 historischen gusseisernen Rundbogenfenster zu finanzieren. Übertragen auf die Einrichtungen in Hilden können z.B. Ausstellungspaten im Museum, Buchpaten oder PC – Paten in der Bücherei, Instrumentenpaten in der Musikschule, etc. zur Emotionalisierung von Kultur beitragen.

Aber auch Angebote wie die Vermittlung von „Leseomas und -opas“ oder ehrenamtliche Ausstellungs- oder Stadtführungen als Ergänzung professioneller Führungen können wertvolle Bausteine zur Emotionalisierung von Kultur darstellen.



Die Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur verstärkten Emotionalisierung von Kultur wird damit zu einer Aufgabe für die Leitung von Kultureinrichtungen, die nach Einschätzung des Städte-Netzwerk NRW zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

7.3.3 Besucherbefragungen

Menschen werden gern nach Ihrer Meinung gefragt. Bei der Planung und Durchführung von Kulturveranstaltungen, aber auch beim Betrieb eines Museums, einer Bibliothek, einer Musikschule und eines Archivs gilt es, ein Ohr für die Besucher zu haben. Hierdurch lassen sich wertvolle Anregungen für die künftige Programmplanung und Ausgestaltung der Kulturarbeit gewinnen. Im Rahmen der Theaterabonnements und in den einzelnen Einrichtungen werden gute Erfahrungen mit Besucherbefragungen gemacht. Aus diesem Grund sollen regelmäßige Besucherbefragungen zu einem festen Bestandteil der Kulturarbeit insgesamt. Soweit möglich, sollen Umfragen auch bei „Nichtbesuchern“ initiiert werden, z.B. in Verbindung mit Gewinnspielen, um den Bekanntheits- und Stellenwert der Kultur in der Öffentlichkeit zu ermitteln.

8. Ergebnis

Die Kultureinrichtungen der Stadt Hilden haben die Ziele des Strategiepapiers Kultur aus dem Jahr 1998 ganz überwiegend verwirklichen können. Die hierin begründete Stärkung der Institute und des Veranstaltungsbereichs hat erheblich dazu beigetragen, dass Hilden eine Kulturstadt ist und dieses auch bleibt.

Die Individualisierung und Heterogenisierung der Gesellschaft schreitet immer rascher fort - dies wirkt sich auch auf die kulturellen Angebote und Leistungen einer Stadt aus. „Kultur für Alle“, also eine Kulturlandschaft, die ein breites Spektrum von Zielgruppen anspricht, wird auch in Zukunft im Mittelpunkt der Kulturangebote der Stadt Hilden stehen. Aus diesem Grund werden die Kulturangebote, die sich an ein breites Publikum richten, aufrecht erhalten und weiterentwickelt.

Allerdings wird es zunehmend schwieriger werden, „Alle“ zu erreichen – zielgruppenspezifische Angebote werden in Zukunft deutlich mehr nachgefragt werden als dies derzeit noch der Fall ist. Daher werden sich die Kultureinrichtungen den besonderen Zielgruppen in Hilden mit einer entsprechenden Aufmerksamkeit widmen.

Gerade in Zeiten knapper Kassen ist es erforderlich, bestehende Ressourcen und Strukturen besser zu nutzen. Dies kann vor allem mit der Implementierung entsprechender Expertenteams gelingen. Hier wird das Expertenwissen der Kultureinrichtungen, aber auch anderer Institutionen gebündelt und fortentwickelt, um quer zur bestehenden Einrichtungsstruktur eine zielgruppen- und aufgabenspezifische Kulturarbeit weiter auszubauen.

Für die meisten Menschen stellt die Wahrnehmung kultureller Angebote einen selbstverständlichen Teil der Freizeitgestaltung dar. Eine städtische Kultureinrichtung wird dabei in zunehmendem Maße zu einem Anbieter unter vielen. Je mehr sich die



Produktionsgesellschaft zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickelt, desto vielfältiger werden auch die Angebote zur Freizeitgestaltung. Öffentliche Kultureinrichtungen werden sich also verstärkt einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sehen. Umso wichtiger wird es daher für Kultureinrichtungen, sich mit einem effizienten Marketing entsprechend zu positionieren.

Sowohl die Koordinierung der Expertenteams als auch die Etablierung eines gesamtheitlichen Marketingkonzepts erfordert eine zentrale Steuerung. In dem Maße, in dem einrichtungsübergreifende Ziele verfolgt werden, steigen auch die Anforderungen an eine einrichtungsübergreifende Koordinierung. Diese Aufgaben sollten nach Ansicht des Städte-Netzwerk NRW vom Kulturamt wahrgenommen werden. Die Umsetzung der strategischen Ziele ist also verbunden mit einer Intensivierung der strategischen Steuerung durch das Kulturamt bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der erprobten Eigenständigkeit der einzelnen Institute.

Die Frage der „richtigen“ Rechtsform für die Kultureinrichtungen der Stadt Hilden bleibt zu diesem Zeitpunkt noch offen. Viele Städte haben gute Erfahrungen mit der Umwandlung des Bereichs Kultur in einen Eigenbetrieb, eine GmbH oder eine Anstalt öffentlichen Rechts gemacht. Ob ein solcher Kultur- und Bildungsbetrieb auch für Hilden einen Sinn macht, muss im Rahmen einer weiteren umfassenden Untersuchung unter Berücksichtigung der steuerlichen, personellen und räumlichen Aspekte geklärt werden. Welche Rolle dabei die VHS spielt, kann letztlich erst nach Erstellung des dort beabsichtigten Profilentwicklungspapiers beantwortet werden.