


 öffentlich  nicht öffentlich

## Informationsvorlage

### Betrifft:

Kulturamt der Zukunft: Organisationsentwicklung

### Fachbereich:

41 - Kulturamt

### Dezernentin / Dezernent:

Beigeordnete Miriam Koch

### Beratungsfolge:

Gremium	Sitzungsdatum	Beratungsqualität
Kulturausschuss	26.06.2025	Kenntnisnahme

### Sachdarstellung:

#### 1. Kurzdarstellung

Das Kulturamt steht vor neuen Herausforderungen. Veränderte gesellschaftliche Strukturen bringen neue inhaltliche Anforderungen mit sich. Das Wachstum des Kulturamtes (aktuell 140 Mitarbeitende in drei Abteilungen) bewirkt neue Aufgabenverteilungen und -Zuschnitte. Als Ermöglicher, Impuls- und Innovationsgeber für die Kultur der Landeshauptstadt Düsseldorf hat das Kulturamt ein neues Rollenverständnis entwickelt, das auf vielen Ebenen Veränderungen mit sich bringt. Daher wurde seit der letzten Informationsvorlage (KUA/014/2024) eine Organisationsentwicklung angestoßen. Ihre Ergebnisse sollen dazu beitragen, das Kulturamt besser für zukünftige Anforderungen aufzustellen. Im Zuge einer Organisationsuntersuchung wurden gemeinsam mit den Mitarbeitenden zwölf Maßnahmen zur Erreichung dieses Zieles identifiziert. Seit Anfang des Jahres 2025 liegt ein Konzept zur Durchführung der angestrebten Veränderungen vor. Diese Vorlage gibt einen Überblick über den Stand der Organisationsentwicklung und die nächsten Schritte zum „Kulturamt der Zukunft“.

#### 2. Ausgangslage

##### Strategischer Rahmen seit 2022

Mit der Informationsvorlage KUA/094/2022 fiel der Startschuss für das „Kulturamt der Zukunft“. Dessen Ziel war es von Anfang an, die Weiterentwicklung der Kulturentwicklungsplanung im Rahmen des Strategieprozesses „Zukunft Kultur“ mit der Organisations- und Personalentwicklung so zu verbinden, dass Strategie, Menschen und Strukturen auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind. Die Zwischenbilanz (siehe KUA/014/2024) bestätigte diesen Kurs und markierte zugleich den Übergang in eine vertiefte Organisationsentwicklung: Aufbauend auf den ersten

Erfahrungen wurde der Anspruch formuliert, Strategie, Zusammenarbeit und Aufbauorganisation noch enger zusammenzuführen und damit eine tragfähige Grundlage für die nächsten Transformationsschritte zu schaffen.



Abbildung 1: Auf das Kulturamt einwirkende Faktoren und Zielsetzung Kulturamt der Zukunft, Quelle: ConMendo, Kulturamt

### Vorgehen der Organisationsentwicklung

Um frische Impulse jenseits vertrauter Routinen zu sichern, wurde ein Beratungsteam miteinbezogen, das nicht aus der Kultur- oder Verwaltungswelt stammt. Die Wahl fiel stattdessen auf ein Team aus Berater\*innen, welches Erfahrung mit Organisationsentwicklungen in der Wirtschaft vorweisen kann. Diese Außenperspektive erlaubte es, erprobte Methoden passgenau auf die Besonderheiten eines kommunalen Kulturamts zuzuschneiden. In enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden wurden so konventionelle Ansätze weiterentwickelt, ohne die spezifischen Rahmenbedingungen des öffentlichen Sektors aus dem Blick zu verlieren.

### Partizipation und Kommunikation

Bereits der Auftaktworkshop mit einer Auswahl von Mitarbeitenden und allen Führungsebenen machte deutlich, dass die Organisationsentwicklung – und damit die Zukunft des Kulturamts – nur gemeinsam gelingen kann. In drei aufeinanderfolgenden Campus-Phasen („Analyse, Zielbild, Maßnahmen“) wurden deshalb systematisch die Ideen und Erfahrungen der Mitarbeitenden zusammengetragen, reflektiert und in konkrete Arbeitspakete überführt. Darüber hinaus wurden vertiefende Interviews mit Künstler\*innen, externen und internen Partner\*innen und einigen Leitungen der Kulturinstitute geführt, um auch deren Erwartungen früh in den Prozess einfließen zu lassen. Dieses dichte Netz aus interner Beteiligung und externer Rückkopplung stellte sicher, dass das Projekt gemeinsam mit den Mitarbeitenden und den Menschen gestaltet wurde, für die das Kulturamt arbeitet.

Fünf Lenkungskreis-Termine gaben dem Prozess eine genaue Ausrichtung. Mitglieder des Lenkungskreises waren Vertreter\*innen des Personalrates, des Dezernates für Kultur und Integration, des Amtes für Personal, Organisation und IT, die Leitung des Kulturamtes, die Projektleitung und Mitglieder des externen Beratungsteams. Darüber hinaus gab es ein Sounding-Board, das mit Mitarbeitenden des Kulturamtes und Vertreter\*innen städtischer Kulturinstitute besetzt war. Es diente als Resonanzkörper, um die Beschlüsse des Lenkungskreises kritisch zu reflektieren und diesem Feedback zu geben. Parallel sorgten ein offener Teams-Kanal, regelmäßige Newsletter, amtsweite Treffen und ein laufend aktualisiertes Frage-Antwort-Format dafür, dass alle Mitarbeitenden informiert waren und sich einbringen konnten. So

haben sich bislang mehr als 45 Kolleg\*innen an der Organisationsuntersuchung aktiv beteiligt: Das sind mehr als 30 Prozent der 140 Mitarbeitenden des Kulturamtes. Die Formate bleiben geöffnet, damit diese breite Mitwirkung auch in der nächsten Umsetzungsphase fortgesetzt werden kann.

### Public-Value-Orientierung

Das Ziel sämtlicher Aktivitäten ist der gesellschaftliche Mehrwert, den das Kulturamt für Bürger\*innen und Kulturakteur\*innen stiftet. Dieser Public-Value-Ansatz durchzieht jede Ebene der Transformation: Er bildet das Fundament für die Beschreibung der Produkte des Kulturamtes und entscheidet mit darüber, welche Projekte Priorität erhalten. Zudem dient der Public-Value-Ansatz als Orientierung für künftige Steuerungsmodelle. Diese Ausrichtung stellt sicher, dass Ressourcen nicht nur effizient eingesetzt, sondern vor allem wirksam im Sinne der Stadtgesellschaft eingesetzt werden.

### 3. Geplante Maßnahmen

Die Organisationsentwicklung hat sechs Kernegebnisse hervorgebracht, die als Wegweiser für alle weiteren Schritte dienen:

- Strategischer Rahmen mit klarer externer Strategie und einer anschlussfähigen operativen Vision
- Ausgestaltete operative Vision, die Mitarbeitenden und Führungskräften Orientierung im Tagesgeschäft gibt
- Nutzung operativer Quartalsziele, um Fortschritte in überschaubaren Zeiteinheiten sichtbar zu machen
- Retrospektiven und Team-Feedbacks als feste Praxis für eigenverantwortlich arbeitende Teams
- Produktorientierte Zielorganisation, die Leistungen konsequent aus Sicht der Nutzer\*innen denkt
- Detailvorschlag zur Zielorganisation als Grundlage für alle weiteren organisatorischen Anpassungen

Auf dieser Basis wurden zwölf Maßnahmen definiert. Eine davon, das Umsetzungsmanagement, läuft bereits seit Anfang 2025.



Abbildung 2: Übersicht der 12 Maßnahmen aus der Organisationsentwicklung, Quelle: ConMendo, Kulturamt

Die übrigen elf Maßnahmen werden schrittweise in eigenständigen Projekten realisiert, stets unter aktiver Einbindung der Mitarbeitenden. Abgeschlossen ist bereits das Projekt zur Überarbeitung des Produkt- und Leistungskatalogs.

In Umsetzung befindet sich das Projekt „Strategie und Marketing bei der Amtsleitung“, welches die übergreifende Steuerung und Kommunikationslogik behandelt.

In Vorbereitung sind

- das Geschäftsprozessmanagement, das auf den 2023 erstellten Prozesslandkarten des Kulturamtes aufbaut, und
- die operative Quartalssteuerung mit Quartals-Rückblick.

Beide Themen wurden in einem Projekt gebündelt, welches kurz vor dem Start steht.

Alle Maßnahmen sollen bis Ende 2026 abgeschlossen sein. Die ersten organisatorischen Veränderungen werden bereits 2025 angestoßen. Dazu gehört unter anderem die Einrichtung einer vierten Abteilung „Servicezentrum Kulturinstitute“(Arbeitstitel) im Jahr 2026. Damit entsteht ein klarer Fahrplan, der die Kernergebnisse in konkrete Umsetzung überführt und zugleich Raum für Anpassungen lässt.

### Überarbeitung des Produkt- und Leistungskatalogs (PLK)

Der Produkt- und Leistungskatalog bietet eine Übersicht zu den Aufgaben des Kulturamtes: Dabei formuliert er klar und verständlich, welche Dienstleistungen das Kulturamt seinen internen und externen Zielgruppen anbietet. Produkte und Leistungen stehen dabei im Fokus. Ein Produkt zeichnet sich dadurch aus, dass es das Bedürfnis einer Zielgruppe befriedigt beziehungsweise deren Problem löst. Leistungen erbringen einen klaren Mehrwert für Zielgruppen.

Der bisherige PLK war nicht mehr aktuell; neue Aufgaben waren hinzugekommen, andere entfallen. Zudem war der ursprüngliche Katalog nicht mit dem Fokus auf Steuerung und Anschlussfähigkeit zum Geschäftsprozessmanagement entworfen worden. Deshalb wurde Anfang 2025 in einem eigenen Projekt ein neuer Katalog erarbeitet. Unter Federführung des Projektteams und unterstützt durch externe Beratung fanden dazu vier Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitenden aus allen drei Abteilungen, den Stabsstellen und den Mitarbeiterinnen im Vorzimmer der Amtsleitung statt. Ein Konsolidierungsworkshop führte zu dem Beschluss, den Katalog auf zehn Produkte zu straffen; der Lenkungskreis bestätigte dieses Ergebnis. Der neue Produkt- und Leistungskatalog bildet künftig die Grundlage für Prozessmanagement und Schnittstellenklärung.



Abbildung 3: Produkt- und Leistungskatalog Kulturamt Düsseldorf, Stand: Januar 2025, Quelle: ConMendo, Kulturamt

### **Operative Quartalssteuerung und Quartals-Rückblick (QBR)**

Zur Steigerung von Transparenz und Verantwortung sieht das Konzept der Organisationsentwicklung eine neue Vorgehensweise vor: Die quartalsweise Steuerung der Ziele des Kulturamtes soll mit einer schriftlichen Darstellung des Status Quo am Ende des Quartals (Quarterly Business Review oder QBR) kombiniert werden. Das kurz vor dem Start stehende Projekt definiert Rollen, Methoden, Abläufe und Kennzahlen. Ebenso legt es die zeitlichen Abläufe fest. Zudem werden in dem anstehenden Projekt die Planung und der Rückblick in einem einheitlichen Format gebündelt. Die neue Logik ergänzt Haushalts-, Sitzungs- und Projektcontrolling. Sie verknüpft künftig Produkt- und Leistungskatalog, Projekt-Portfolio-Management und Geschäftsprozessmanagement. Das Ziel ist es, eine umfassende Transparenz über die Aufgaben, Ziele und Ressourcen des Kulturamtes herzustellen. Damit soll sichergestellt werden, dass Ressourcen stets auf alle strategisch relevanten Themenbereiche verwendet werden. Andererseits soll durch diesen Überblick auch die Möglichkeit entstehen, jederzeit eine schon erfolgte Schwerpunktsetzung anzupassen. Dies kann zum Beispiel notwendig sein, um Mitarbeitende vor Überlastung zu schützen oder schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.

### **Roll-out des Projekt-Portfolio-Managements (PPM)**

Seit 2023 hat das Kulturamt PPM zunächst für alle Bauvorhaben und auch für weitere ausgewählte Schlüsselprojekte eingesetzt. Ein zentrales Board mit allen laufenden Projekten schafft hier bereits deutlich mehr Übersichtlichkeit. Bei neu eingeführten Projektaufträgen stellt es sicher, dass Nutzen, Ressourcenbedarf und Public-Value-Beitrag vor dem Start klar definiert sind. Auf dieser Basis soll das Verfahren nun schrittweise auf die gesamte Projektlandschaft ausgeweitet und eng mit der künftigen Quartalssteuerung verknüpft werden, so dass jedes Vorhaben frühzeitig eingeordnet und zielgerichtet gesteuert werden kann.

### **Geschäftsprozessmanagement (GPM)**

Der 2023 gestartete Pilotprozess hat mit Prozesslandkarten für das Kulturamt die Grundlage für mehr Transparenz geschaffen. 2025 beginnt nun ein Projekt, welches ausgehend vom neuen Produkt- und Leistungskatalog die wesentlichen Prozesse definiert, deren Vorgehensweisen festlegt und erste Verbesserungen umsetzt. Nach Abschluss dieser Phase soll das Geschäftsprozessmanagement als dauerhafte Aufgabe im Kulturamt verankert werden.

### **Verankerung der Strategie in der Organisation**

Sobald die Weiterentwicklung der Kulturentwicklungsplanung im Rahmen des Strategieprozesses „Zukunft Kultur“ vorliegt, wird deren Gesamtzielbild, zusammen mit der bereits vorliegenden operativen Vision des Kulturamts, systematisch in die interne Struktur übersetzt. Das heißt: Aufgabenzuschnitte und Führungsspannen werden an den neuen strategischen Schwerpunkten ausgerichtet und Rollenprofile (z. B. Produkt-, Prozess- und Projektverantwortungen) klar verankert. Zudem sollen alle Aktivitäten des Kulturamtes sowohl auf strategische Wirkungsziele als auch auf operative Quartalsziele ausgerichtet sein.

Gleichzeitig werden Budgetierungs-, Personal- und Berichtslinien auf das aktualisierte Zielbild abgestimmt, um ganzheitlich orientierte Arbeitsweisen als Norm zu etablieren und einen durchgängigen Steuerungsrahmen zu schaffen. Die Umsetzung dieser Maßnahme ist daher erst für Mitte bis Ende 2026 vorgesehen.



Abbildung 4: Verankerung Strategie mit externer und interner Vision. Nr.1: im Rahmen Strategieprozess "Zukunft Kultur" zu definieren, Quelle: ConMendo, Kulturamt

### Team-Feedbacks und „Geschichten des Gelingens“

Geplant ist, vierteljährliche Retrospektiven in allen Teams zu verankern. Dabei werden Erfolge, Herausforderungen und Verbesserungsideen gemeinsam reflektiert und festgehalten. Besonders gelungene Praxisbeispiele werden anschließend als kurze „Geschichten des Gelingens“ aufbereitet und amtsintern veröffentlicht. So entsteht eine transparente Lernkultur, die Lösungen vermittelt und allen Mitarbeitenden im Kulturamt zur Verfügung steht.

### Neue Governance „Gebäudemanagement & kulturelle Stadtentwicklung“

Im Konzept ist vorgesehen, kaufmännische Themen, Planung, Bauunterhalt und Betreiberverantwortung für die städtischen Kulturbauten in einer erweiterten und überarbeiteten Steuerungsstruktur zusammenzuführen. Das künftige, stärker kaufmännisch ausgerichtete Gebäudemanagement soll nicht länger ausschließlich verwalten, sondern gestaltend wirken. Dies bedeutet, dass sich das Gebäudemanagement aktiv in stadtweite Kultur- und Quartiersentwicklungsprojekte einbringen wird. Außerdem soll es Investitionsprioritäten im Abgleich mit der Kulturentwicklungsplanung definieren und die Belange der Kulturinstitute frühzeitig in Bau- und Stadtentwicklungsprozessen vertreten. Die genaue organisatorische Verortung, Rollen und Schnittstellen werden in einem nachgelagerten Fachprojekt ausgearbeitet.

### Aufbau der Abteilung „Servicezentrum Kulturinstitute“ (Arbeitstitel)

2026 wird eine neue Abteilung mit der Bezeichnung „Servicezentrum Kulturinstitute“ geschaffen, die ab Mitte des nächsten Jahres bestehen soll. Ziel ist es, eine ganzheitliche Betreuung der in der Verwaltung zentralisierten Kulturinstitute zu ermöglichen: Diese Unterstützung soll mit einer klaren Zuordnung der Zuständigkeiten einhergehen. In der neuen Abteilung werden die Bereiche des Kulturservicedienstes (Kasse und Aufsicht, Kulturtechnik, Museumsshops) und das Fördermittelmanagement der Kulturinstitute gebündelt; zugleich dient die Einheit den Kulturinstituten als zentrale Anlaufstelle für alle Verwaltungsanliegen („Business Partnering“). Das Servicezentrum vermittelt zwischen Instituten und Fachabteilungen (bspw. Finanzen, IT, Bau, Personal, kulturelle Bildung) und führt das Betriebspersonal fachlich wie disziplinarisch.

Darüber hinaus wird d:kult organisatorisch in dieser Abteilung verankert. So werden optimale Bedingungen für die strategische Weiterentwicklung der digitalen Sammlung und ihrer Verwaltung geschaffen, um Erfassung, Digitalisierung und Sichtbarkeit der Bestände dauerhaft zu sichern.

Als kompetenter Ansprechpartner koordiniert d:kult stadtweit die Sammlungsdaten

und ihre Publikation über die Verbundplattform <https://emuseum.duesseldorf.de>. Durch diese Bündelung werden die Kulturinstitute fachlich entlastet und das Public-Value-Potenzial der Sammlungsbestände ausgeschöpft.

### **Strategie und Marketing bei der Amtsleitung**

Mit dem Blick auf eine klare strategische Ausrichtung des Kulturamts fand ein Workshop im Mai 2025 statt. Dort wurde ein gemeinsames Ziel formuliert: Die externe Strategie, die auf der Weiterentwicklung der Kulturentwicklungsplanung im Rahmen des Strategieprozesses „Zukunft Kultur“ basiert, und die operative Vision, die die interne Vorgehensweise des Kulturamtes betrifft, sollen künftig noch intensiver aufeinander abgestimmt werden. Diese Anpassung soll die Prioritäten, die Ressourcen und die Kommunikation des Kulturamtes dauerhaft auf identische Ziele ausrichten.

## **4. Weiteres Vorgehen**

### **2025 – Konsolidierungs- und Pilotphase**

- Produkt- und Leistungskatalog: Ein neuer Produkt- und Leistungskatalog ist fertig. Er dient ab sofort als Referenz unter anderem für das Geschäftsprozessmanagement und auch für das Roll-out des Projekt Portfolio-Managements im gesamten Amt.
- Strategie bei der Amtsleitung: Zurzeit findet ein Variantenvergleich statt (Stabsstelle, Kombinationslösung, Netzwerk), zu dem eine Entscheidung bis Jahresende erfolgt; das Marketing wird noch separat betrachtet.
- Operative Quartalssteuerung und Quarterly Business Review: Der Projektstart steht kurz bevor. Rollen, Kennzahlen und Ablauf werden zurzeit festgelegt, erste Pilotquartale sollen vorbereitet werden.
- Geschäftsprozessmanagement: Die Projektaufsetzung ist für das dritte Quartal 2025 vorgesehen. Verbunden damit ist die Definition der wesentlichen Prozesse entlang des neuen Produkt- und Leistungskatalogs und die Erprobung verschiedener Methoden.
- Roll-out des Projekt-Portfolio-Managements: Die schon erfolgte Ausweitung bei Bauvorhaben wird auf weitere Schlüsselprojekte ausgedehnt. Projekt-Portfolio-Management und Quartalssteuerung werden miteinander verbunden und bei Entscheidungen gesamtheitlich betrachtet.
- Team-Feedback & „Geschichten des Gelingens“: Retrospektiven werden in allen Teams etabliert. Der Wissensgewinn daraus wird so dokumentiert, dass er für alle Mitarbeitenden verfügbar ist.

### **2026 – Implementierungs- und Strukturphase**

- Servicezentrum Kulturinstitute: Die formale Gründung der neuen Abteilung soll ab Mitte 2026 erfolgen. Verschiedene Bereiche werden dadurch in einer Organisationseinheit verankert. Dazu zählen Kasse und Aufsicht, Kulturtechnik, Museumsshops, Fördermittel und d:kult.
- Neue Governance „Gebäudemanagement & kulturelle Stadtentwicklung“: Im Rahmen eines Fachprojektes werden Struktur, Rollen und Schnittstellen erarbeitet. Die erste Umsetzung erfolgt im Laufe des Jahres.
- Verankerung der Strategie: Nach Abschluss des Projektes „Zukunft Kultur“ zur Weiterentwicklung der Kulturentwicklungsplanung wird die externe Strategie und die operative Vision auf allen Ebenen des Kulturamtes implementiert.
- Quartalssteuerung & Quarterly Business Review (QBR): Der Durchlauf eines ersten vollständigen Zyklus ist mit allen Abteilungen in Kürze geplant.
- Geschäftsprozessmanagement-Dauerbetrieb: Dazu gehört, dass wesentliche Prozesse dokumentiert und erste Optimierungen umgesetzt werden. Dies soll

weiterhin kontinuierlich in regelmäßigen Abständen geschehen. Dabei sollen die Fortschritte des GPM auch in die vierteljährlichen Steuerungsberichte (Quarterly Business Reviews) zu den Projekten des Kulturamtes integriert werden.

- Projekt-Portfolio-Management: Alle wesentlichen Vorhaben sollen mit Hilfe dieser Struktur umgesetzt werden. Der Abgleich von Synergien und verfügbaren Ressourcen soll pro Quartal erfolgen.

Alle Schritte werden weiterhin transparent mit Hilfe verschiedener Instrumente kommuniziert. Dazu zählen Treffen aller Mitarbeitenden zur gemeinsamen Information, amtsinterne Newsletter, Updates von Frage-Antwort-Formaten und ein eigener Teams-Kanal. Auf diese Weise können die Mitarbeitenden des Kulturamtes die Fortschritte in der Entwicklung der Organisationsentwicklung des Kulturamtes kontinuierlich nachvollziehen und mitgestalten. Auch die anderen Stakeholder\*innen, wie beispielsweise Personalrat und Kulturinstitute, werden über entsprechende Formate mitgenommen.