

# Phoenix aus der Asche

## Muster industrieller Transformation auf Zollverein<sup>1</sup>

---

*Oliver Bluszczy, Anne Suchalla und Katrin Heymann*

### 1. GESCHICHTE

Am 23.12.1986 schließt die einst schönste, leistungsfähigste und modernste Zeche<sup>2</sup> der Welt endgültig. Damit geht sowohl für die Bergleute der Zeche Zollverein als auch für das Ruhrgebiet und die Stadt Essen eine Epoche zu Ende. Christoph Zöpel, damaliger Minister für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, nimmt sich seinerzeit einen Tag lang Zeit, um das Bergwerksareal zu begehen. Am Ende des Tages steht für ihn fest: Die Zeche Zollverein muss für die Nachwelt erhalten bleiben. Er stellt sie unter Denkmalschutz und stellt damit die Weichen für den Aufbau des neuen Zollverein. Er steht aber auch für den Ansatz in der Stadtplanung Neues zu entwickeln, ohne das Vergangene zu negieren. Damit wird auch eine Initialzündung für einen neuen Trend im Ruhrgebiet begründet. In der Folge werden zahlreiche weitere ehemalige Industrieanlagen im Ruhrgebiet erhalten und umgenutzt.

Zollverein geht auf Initiative Zöpels in den Besitz des Grundstücksfonds Ruhr über. Er wird von der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG)<sup>3</sup> verwaltet. Seine Aufgabe ist es, vormals industriell genutzte Brachflächen einer neuen gewerblichen Nutzung zuzuführen. Die Herausforderung wird schnell klar: Der Fortbestand des Areals und seinen Bauten ist nur möglich, wenn neue Nutzungen für die alten Hallen und Anlagen gefunden und diese wieder mit Leben gefüllt werden. Erhalt durch Umnutzung, lautet das Schlagwort für die 23 Gebäude auf dem

---

**1** | Mit einer Ergänzung von Delia Bösch, Leiterin Kommunikation und Marketing und Pressesprecherin der Stiftung Zollverein.

**2** | Der Begriff Zeche wird im Ruhrgebiet synonym zu »Bergwerk« oder »Steinkohlenbergwerk« gebraucht.

**3** | Die LEG NRW GmbH ist der 1970 entstandene landeseigene Wohnraumversorger des Landes Nordrhein-Westfalen. Seit dem 1. Februar 2013 ist die GmbH ein börsennotiertes Immobilienunternehmen. ([www.leg-nrw.de](http://www.leg-nrw.de)).

fast 27 Hektar großen Gelände rund um den Hauptförderschacht XII mit dem markanten Doppelbock-Fördergerüst. Der Doppelbock erwächst im Laufe der Entwicklung des Areals schnell zur Erkennungs-Marke, unter der sich sowohl die dort neu angesiedelten Nutzer als auch die Besucher und Touristen versammeln.<sup>4</sup>



*Abbildung 1: Zollverein-Markenzeichen: Doppelbock-Fördergerüst<sup>5</sup>  
(Bild: © Jochen Tack/Stiftung Zollverein)*

Neben der touristischen Erschließung wird der ehemalige Montanstandort zum Wirtschaftszentrum für Design, Kunst und Kultur umgestaltet. Die *Stiftung Zollverein*<sup>6</sup> verantwortet die Planung aller Investitionen auf dem Gelände sowie die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Entwicklung der Infrastruktur. Bereits während des vergangenen Jahrzehnts ist auf Zollverein ein bedeutender Anziehungspunkt für Kreativagenturen und Design-Vordenker gewachsen. Heute sind auf dem Gelände neben vielfältigen Kunst- und Kulturprojekten ebenso zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen der Kreativwirtschaft, aus Wissenschaft, Technik und Dienstleistung angesiedelt. Auf dem Areal erwächst im Laufe der Zeit eine besondere Organisationsform mit einer spezifisch eigenen Organisationskultur, die sich nicht ohne weiteres in bestehende Formen

**4** | Vgl. zur Gesamtentwicklung Zollvereins bzw. zur Ur-Historie und zur Geschichte der Umnutzung: Tiggemann 2007.

**5** | Photographie von Schacht XII, Zeche Zollverein, Essen; © Jochen Tack/Stiftung Zollverein.

**6** | Am 12. November 1998 wurde die *Stiftung Zollverein Schacht XII* gegründet. ([www.uni-due.de/~gpo202/denkmal/zeche.htm#wandel](http://www.uni-due.de/~gpo202/denkmal/zeche.htm#wandel)).

gießen lässt. Die Frage ›Was ist Zollverein?‹, also um was für eine Organisationsform handelt es sich letztlich, dominiert weite Strecken der Überlegungen und Aktivitäten in dem hier vorgestellten Teilvorhaben im Rahmen des Forschungsprojektes MICC.

Die Herausforderung bei der Auseinandersetzung mit der Organisationskultur des Standortes Zollverein liegt, wie bereits angedeutet, in der außergewöhnlichen Zusammensetzung der Akteure vor Ort. Schließlich handelt es sich nicht um ein einzelnes Unternehmen oder relativ abgeschlossenes Gebilde wie das ehemalige Bergwerk. Vielmehr findet man hier eine Vielzahl verschiedener Organisationen auf einer gemeinsamen Plattform, wie u.a. die Stiftung Zollverein, zwei Museen (Ruhr Museum<sup>7</sup> und Red Dot Design Museum Essen<sup>8</sup>), den Künstler Thomas Rother mit seinem privaten Kunstschaft<sup>9</sup>, das Casino als gehobene Gastronomie<sup>10</sup>, das Tanzzentrum PACT Zollverein<sup>11</sup>, eine Keramikwerkstatt<sup>12</sup>, diverse kleine und mittelständische Betriebe, Galerien, Ateliers, Büros sowie ein Bistro und ein Café – alles eigenständige Einrichtungen, die unabhängige Einheiten darstellen und eigenen unternehmerischen Zielen folgen.<sup>13</sup> Eine Ausnahme bildet die Stiftung Zollverein, die ausschließlich durch das Stiftungskapital und Fördermittel existieren kann. Die Gemengelage an Akteuren und die damit verbundene Berücksichtigung der Interessen der Stadt Essen, des Landes Nordrhein-Westfalen, des Bundes und der Europäischen Union, sowie die Auflagen die sich aus dem Status ›Weltkulturerbe‹ ergeben, erweisen sich dabei als vielschichtig und komplex.

Eine erste Bestandsaufnahme zu den mittelbaren und unmittelbaren Akteuren des Standortes Zeche Zollverein hat deutlich gemacht, dass zur Betrachtung der Organisationskultur insbesondere die Geschichte(n) der einzelnen Nutzer auf dem Gelände Zollvereins und deren Beziehung(en) untereinander berücksichtigt werden müssen.

---

**7** | Vgl. [www.ruhrmuseum.de/](http://www.ruhrmuseum.de/).

**8** | Vgl. <http://de.red-dot.org/371.html>.

**9** | Vgl. [www.zollverein.de/#/angebote/kunstschaft-zollverein-thomas-rother-kunst-aus-der-bergbaulichen-erinnerung](http://www.zollverein.de/#/angebote/kunstschaft-zollverein-thomas-rother-kunst-aus-der-bergbaulichen-erinnerung).

**10** | Vgl. [www.casino-zollverein.de/](http://www.casino-zollverein.de/).

**11** | Vgl. [www.pact-zollverein.de/](http://www.pact-zollverein.de/).

**12** | Vgl. [www.zollverein.de/#/angebote/gefaesse-keramische-arbeiten-von-young-jae-lee](http://www.zollverein.de/#/angebote/gefaesse-keramische-arbeiten-von-young-jae-lee).

**13** | Das »Forschungsgebiet« ist aus Gründen der Handhabbarkeit des Forschungsgegenstandes bewusst eingegrenzt worden: Berücksichtigt wurden die Areale der Schachtanlagen XII, 1/2/8 und der Kokerei, also genau die Flächen, die auch der Masterplan zur Entwicklung des Areals von Rem Koolhaas berücksichtigt.



*Abbildung 2: Luftaufnahme des Zollverein Areal  
(Bild: © Jochen Tack/Stiftung Zollverein)*

## 2. FRAGESTELLUNG UND DURCHFÜHRUNG

Im Rahmen des Projekts bestanden übergreifende Fragestellungen (Gesamtfragestellung) und spezifische Fragestellungen für den jeweiligen Verbundpartner bzw. das jeweilige Teilprojekt. Dabei wurden ausschließlich »qualitative«, nicht-standardisierte Erhebungs- und Auswertungsmethoden eingesetzt mit dem Ziel, im Sinne einer »Grounded Theory« (Strauss & Corbin 1996; Strauss 1991), ein in den Daten fundiertes Verstehen der jeweiligen Organisationskultur zu erreichen. Diese Form der qualitativen Praxisforschung erlaubt, dass die zunächst formulierte Fragestellung mit der fortschreitenden Erkenntnis über den Untersuchungsgegenstands weiter entwickelt wird (iterativer Erkenntnisprozess). Somit ist es beispielsweise möglich, dass Teilaspekte der initialen Fragestellung vollständig wegfallen und/oder neue Aspekte hinzukommen bzw. andere Aspekte ungeahnt, stärker in den Vordergrund treten können.

In den Jahren 2008 bis 2011 befassten sich die Anne Suchalla und Katrin Heymann, als Mitarbeiterinnen der Stiftung Zollverein und Verbundpartner im Forschungsprojekt MICC, mit der Untersuchung der Organisationskultur auf Zollverein. Zielstellung von MICC als Forschungs- und Entwicklungsprojekt im grundlegenden Sinn war die Untersuchung der Frage, wie Musik und ein musikalisches Verständnis von Organisation (Bluszczy et al. 2010; Vossebrecher et al. 2012) zur Explikation von impliziten Mustern der Innovation und deren Weiterentwicklung im Sinne einer Innovationsstrategie nutzbar gemacht werden können.

Die Spezifische Teil-Fragestellung im Falle Zollvereins zielt in Richtung des dort stattfindenden Wandels von einer tradierten Industriekultur, hin zu einer Entwicklung eines neuen sozialen Systems. Dabei sollten insbesondere die Faktoren herausdestilliert werden, die diesen Wandel ermöglicht, möglicherweise beschleunigt und/oder aufrechterhalten haben sowie auch in die Zukunft wirken. Die im Spannungs- bzw. Strömungsfeld dieses Prozesses entstehenden Momente der Innovation waren dabei von besonderem Interesse.

Vor dem Hintergrund des zugrunde gelegten Arbeitsmodells der Unternehmens- bzw. Organisationskultur von Edgar Schein (1991) wurde im Frühsommer 2009 mit der Datenerhebung, -aufbereitung sowie -auswertung begonnen. Folgende Aktivitäten, Methoden und Instrumente charakterisieren die Forschungsarbeiten:

- Durchführung von leitfadengestützten Interviews mit Nutzern am Standort Zollverein, wie auch mit aktuellen und ehemaligen Verantwortlichen der Standortentwicklung
- Durchführung- und Auswertung einer Selbst-Analyse mit dem Fokus auf organisationale Muster um ein ›Erstes Bild der Organisation‹ zu erhalten
- Analysen von verschiedenen Dokumenten (Zeitungsartikel, Fachartikel, Fachbücher, historische Literatur, wissenschaftliche Arbeiten)
- Durchführung von Experteninterviews (Schwerpunkt Innovation)
- Durchführung und Auswertung eines Organisationspartituren-Workshops (entstanden sind 8 Organisations-Partituren), die der Erhebung der jeweils subjektiven Perspektiven der Teilnehmenden auf relevante Organisationselemente bzw. organisationale Prozesse, gedacht als musikalische Phänomene (Verläufe), dienen
- Auswertung der gewonnen Daten unter Zuhilfenahme des Software-Tools Atlas.ti<sup>14</sup>, das die komplexe Auswertung qualitativer empirischer Daten unterstützt und die Daten wie die Ergebnisse verwaltet
- Erstellung einer umfangreichen Abschlussdokumentation nach Abschluss der Datenerhebung gegen Ende des Jahres 2010

Die Datenerhebung und -auswertung zur Analyse der Organisationskultur erfolgte im gemeinsamen Tandem zwischen einem Mitarbeiter des Forschungsteams des Labors für Organisationsentwicklung (Vossebrecher et al. 2010) der Universität Duisburg-Essen und den genannten Mitarbeiterinnen der Stiftung Zollverein.

Zwischenergebnisse der Auswertung wurden im MICC-Verbund regelmäßig in den dafür vorgesehenen ›Auswertungskolloquien‹ diskutiert und reflektiert, sowie weiterentwickelt und abgesichert (Validierung).

---

**14** | Die Datenanalyse und -verwaltung wurde durch die QDA-Software Atlas.ti unterstützt, die auch eine projektübergreifende Gesamtanalyse ermöglichte.

### 3. DIE DIVERSITÄT DES STANDORTES

Das Areal des Welterbes Zeche Zollverein ist eine Plattform mit einem vielschichtigen Beziehungs- und Kommunikationsgefüge, dessen Komplexität und Dynamik durch die unterschiedlichen Akteuren, sprich Nutzer, am Standort bedingt wird. Dieses ist auch gleichzeitig ein bedeutendes Merkmal der Organisations- bzw. Standortkultur. Ein wesentliches Ergebnis, der angestellten Untersuchungen ist eine Analyse der Nutzer. Als Bezeichnungen für die identifizierten Nutzertypen wurden Tiere als Metapher zur Veranschaulichung der Rollen gewählt.

#### 3.1 Die ›Hofhunde‹

Die Hofhunde bewachen ihr Terrain, sie sind sich ihrer Funktion bewusst und prägen das heutige Bild von Zollverein: Das Casino, der Kunstschacht, das Red Dot Design Museum Essen, das Tanzzentrum PACT Zollverein sowie die Keramikwerkstatt. Einige dieser Akteure verdienen hier nicht nur ihren Lebensunterhalt, sondern sie verwirklichen einen persönlichen Lebensentwurf bzw. leben ein Erfolgsmodell. Sie sind aus Überzeugung am Standort und ihre (Geschäfts-)Ideen sind zum Teil an diesen Standort gebunden. Die Hofhunde haben darüber hinaus nicht nur eine Wächterfunktion, sondern sie prägen, kreieren, entwickeln Ideen und setzen sie um. Sie beleben den Standort und füllen die Fassade mit starken Inhalten. Somit verleihen sie dem Standort ein Gesicht.



Die Hofhunde arbeiten selbstbewusst und gelten als ›Macher‹ auf Zollverein. Sie beherrschen und verteidigen ihren Wirkungskreis und achten dabei auf ihre Unabhängigkeit. Darüber hinaus präsentieren sie sich professionell in der Öffentlichkeit und stärken damit ihr Image.

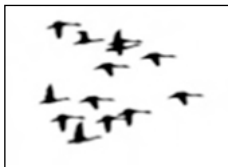
#### 3.2 Die ›Füchse‹

Die Füchse haben den Standort Zeche Zollverein sehr bewusst gewählt und nutzen ihn für den Betrieb von Agenturen oder kleineren Firmen. Oft sind sie frühe Siedler auf Zollverein, ohne die Sichtbarkeit nach außen, gleichsam der Hofhunde, zu erreichen. Sowohl die Hofhunde als auch die Füchse bezeichnen sich selbst als ›die Ersten‹ am Standort. Sie arbeiten aus Überzeugung und mit Engagement auf dem Areal und wollen in das Geschehen vor Ort mit einbezogen werden. Bezogen auf diesen Punkt existiert ein Spannungspotential in Richtung der Stiftung Zollverein. Ein weiterer Charakterzug der Füchse ist, dass sie die unkomplizierten, informellen Kommunikationswege am Ort bevorzugen. Sie operieren in nationalen und internationalen Netzwerken und profitieren von der attraktiven Adresse.



### 3.3 Die ›Zugvögel‹

Die Zugvögel sind zunächst Neuankömmlinge mit hohen Erwartungen an den Standort. Sie stoßen schnell an Grenzen, wenn es darum geht, die Strukturen und Möglichkeiten des Standortes auszuloten. Informationen müssen sie hauptsächlich über den Webauftritt der Stiftung Zollverein beziehen, da seit dem Ende der sog. Nutzerkonferenzen keine ähnlich organisierte Kommunikation auf Zollverein existiert. Begegnungen am Standort ergeben sich demnach unorganisiert und eher zufällig. Das gelegentlich auf Zollverein stattfindende Design-Frühstück der IHK<sup>15</sup>, ist lediglich den Designern als Plattform für den regelmäßigen Austausch vorbehalten. Aufgrund der relativen Unverbindlichkeit ziehen diese Nutzer weiter, sobald die Standortbedingungen nicht mehr ihren Bedürfnissen entsprechen oder den Erwartungen standhalten.



### 3.4 Die ›Kuckucke‹

Bei dem Kuckuck handelt es sich vor allem um kleine Unternehmen und Einzelunternehmen, die die Attraktivität des Standortes nutzen, denn das Weltkulturerbe Zollverein verfügt über eine große Ausstrahlung, die umso mehr zu wirken scheint, je weiter man vom Ruhrgebiet entfernt ist. Am Standort befinden sich viele Unternehmen, die diese internationale Strahlkraft für ihr Image nutzen (Füchse und Zugvögel). Der Standort Zollverein erscheint aus Sicht der Kuckucke durch die eher randständige Lage innerhalb Essens, die erschwerte Auffindbarkeit am Standort selbst, den fehlenden Ausblick aufgrund der Milchglasfenster und die kaum vorhandene Netzwerkzusammenarbeit vor Ort in mehrfacher Hinsicht als unkomfortabel. Sie leben von der elektronischen Datenautobahn, die sie in nationale und internationale Netzwerkgemeinschaften einbindet. Offenbar nutzen auswärtige Firmen über diese Möglichkeit ansässige Unternehmen auf Zollverein gerne auch als imageträchtige Briefkastenadresse (Kuckucke).



### 3.5 Das ›Dino-Baby‹

Einen besonderen Stellenwert auf dem Standort nimmt das neue Ruhr Museum in der ehemaligen Kohlenwäsche<sup>16</sup> ein. Lange Zeit war die Planung für die Neunutzung dieses Gebäudekomplexes unklar. Entscheidende Impulse



**15** | Industrie- und Handelskammer ([www.essen.ihk24.de/](http://www.essen.ihk24.de/)).

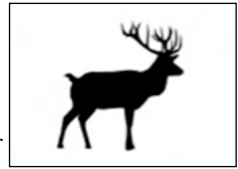
**16** | Vgl. [www.ruhrmuseum.de/museum/standort/kohlenwaesche/](http://www.ruhrmuseum.de/museum/standort/kohlenwaesche/).



gingen schließlich vom Masterplan Zollverein des OMA aus, so dass im Jahr 2003 der Umbau der ehemaligen Kohlenwäsche begonnen wurde. Im Januar 2010 eröffnete schlussendlich das vormalige *Ruhrland Museum* als *Ruhr Museum*, welches formal an die Stiftung Zollverein angeschlossen ist, in der Kohlenwäsche auf Zollverein seine Pforten. Gemeinsam mit dem Besucherzentrum<sup>17</sup> wurde es zu einem bedeutenden Publikumsmagneten im Rahmen der Kulturhauptstadt Ruhr 2010 und ist ein Best-Practice-Beispiel für die Verbindung zwischen Tradition und moderner Umnutzung.

### 3.6 Der ›Platzhirsch‹

Die Stiftung Zollverein erscheint in der Rolle des Platzhirsches am Standort: Sie ist die rechtliche Eigentümerin und Vermieterin der Liegenschaften auf dem Areal von Zollverein und verwaltet die Finanzen. Auf der Grundlage ihrer Satzung, der sie verpflichtet ist, stellt sie die Basis, auf der die Nutzer des Areals agieren können, sicher. Mit der Zusammenlegung der *Stiftung Zollverein Schacht XII* und der *EGZ*<sup>18</sup> zur neuen *Stiftung Zollverein* ist Anfang 2009 eine Umstrukturierung in Richtung einer Organisationsform erfolgt, die behördlichen Strukturen ähnelt.



Gemäß ihrer Rolle versucht die Stiftung auch Akzente im Rahmen der Entwicklung des Standortes zu setzen, wie z.B. der Ausbau zum Design und Kreativstandort als auch in Richtung der kulturellen und musealen Nutzung sowie als Eventort.

Die Erwartung der Nutzer an die Leitungs- und Führungsinstanz Stiftung Zollverein gehen über das reine Verwalten des Standortes hinaus. Vielmehr scheint die Stiftung vor der Herausforderung zu stehen, die Kommunikation mit den Nutzern am Standort in Richtung Ansprechstelle für Probleme sowie in Richtung des Aufgreifens, Verarbeitens und Umsetzens von Ideen und Vorschlägen zur Standortentwicklung zu optimieren.

## 4. MUSTER DER ORGANISATIONSKULTUR AUF ZEHE ZOLLVEREIN

Die Entdeckung von Mustern in der Art, wie die Unternehmen bzw. sozialen Organisationen im MICC-Forschungsverbund mit Herausforderungen umgehen, war wesentlicher Bestandteil des Forschungsprojektes. Es geht zunächst um organisationstypische, im weiteren Schritt auch um verallgemeinerbare Muster. Mit Patterns lassen sich prozesshaft grundlegende Lösungsstrategien für wiederkeh-

**17** | Vgl. [www.route-industriekultur.de/besucher-zentrum.html](http://www.route-industriekultur.de/besucher-zentrum.html).

**18** | Entwicklungsgesellschaft Zollverein mbH (gegr. 2001), vgl.: [www.zollverein.de/#/business/standortentwicklung-und-betrieb/entwicklungsgesellschaft-zollverein-mbh](http://www.zollverein.de/#/business/standortentwicklung-und-betrieb/entwicklungsgesellschaft-zollverein-mbh).



rende Herausforderungen und Problemstellungen systematisch beschreiben und zwar in Relation zum Kontext, in dem sie auftreten. Sie ermöglichen es komplexe Systeme als Ganzes zu verstehen und in seinen Einzelheiten in das Ganze eingebunden zu betrachten.<sup>19</sup> Sie erschließen vorhandenes Erfahrungswissen sowohl für die Organisationen selbst als auch für den Transfer.

Patterns werden entdeckt, aufgeschrieben, verdichtet und kommuniziert. In MICC ist die Empirie aus gemeinsamer Arbeit mit den Daten (Interviews, Beobachtungen, Dokumente, Partituren) in den Organisationen sowie wissenschaftliche Theorien das Ausgangsmaterial, um Patterns zu entdecken.

Das Ergebnis der Organisationskultur-Analyse wurde in Form von Mustern festgehalten. Die Form der hier verwendeten Muster (engl. Patterns) folgten weitestgehend einer Logik, wie sie Design-Patterns oder den aus der Architektur bekannten Patterns von Christopher Alexander (1977) zugrunde liegen. Die Suche nach *Patterns (Mustern) der Organisationskultur* bedeutet, die Analyse auf wiederkehrende, sich ähnelnde Handlungsweisen zur Bearbeitung oder Bewältigung organisationaler Herausforderungen zu fokussieren. Die Muster sind den Handelnden oft selbst nicht klar, d.h. sie sind implizit vorhanden, können aber dennoch entdeckt und expliziert werden. Die Nutzung von Patterns als Dokumentationsform, soll die Handhabbarkeit, Vergleichbarkeit, Übertragbarkeit, Gültigkeit und Verwertbarkeit der gefundenen Muster erhöhen.

Folgende in Kurzform beschriebene Patterns charakterisieren im Wesentlichen das Ergebnis der Untersuchung. Sie geben Auskunft über den Kontext von Herausforderungen und die für den Standort Zollverein typischen praktizierten Lösungen, im Wandel von einer der größten Schachthanlagen der Welt hin zu einem Kunst-, Kultur-, Design-, Technik- und Museumsstandort.

## 4.1 Muster: Phoenix aus der Asche

### Kontext

Die Herausforderungen und die dazugehörigen Lösungen greifen, im Rahmen des Entwicklungsprozesses der Umnutzung des ehemaligen Bergwerks Zeche Zollverein, ineinander und überlappen sich. Nachdem die Basis für die Neuausrichtung der Nutzung gelegt ist, also Gebäude und Räume instand gesetzt worden sind, wird mit der inhaltlichen Umnutzung begonnen. Zuständig dafür ist die Stiftung Zollverein.

### Herausforderung

Da die Zinsen des Stiftungskapitals nicht ausreichen, um die laufenden Betriebs- und Unterhaltskosten zu decken, bleibt Zollverein im Besitz der Landesentwicklungsgesellschaft NRW (LEG NRW). Die Stiftung widmet sich der kulturellen

---

**19** | Vgl. Alexander et al. 1977; zum MICC-spezifischen Verständnis: Stark 2013; Vossebrecher u. Kamin 2011.

Nutzung des Areals und öffnet die Zeche damit einem breiten Publikum. Mit dem Beginn dieser Entwicklung stehen die Akteure und insbesondere die Stiftung auf dem Standort vor der Herausforderung, Zollverein immer wieder neu zu erfinden, auch um die Investition öffentlicher Gelder zu legitimieren.

## Lösung

Zum Ende der Internationalen Bauausstellung Emscher Park<sup>20</sup> im Jahr 1999 schreitet die Hallenvermietung und die Nutzung der Gebäude um den Schacht XII weiter voran. Allerdings fehlt ein nachhaltiges, strategisches Zukunftskonzept, aus dem sich konkrete Ziele und Maßnahmen für die eröffneten Räume ableiten lassen.

In Folge entsteht die Denkschrift 2010<sup>21</sup>, die die Richtung für die nächsten zehn Jahre vorgibt. Danach soll Zollverein nicht nur Kultur-, sondern auch Wirtschaftsstandort werden. Der Zeitachse der Entwicklung Zollvereins wird Rechnung getragen, unter anderem durch die Berücksichtigung der Vergangenheit:

- die Denkmal-Landschaft<sup>22</sup>
- der Denkmalpfad ZOLLVEREIN®<sup>23</sup>
- das Ruhr Museum
- das Red Dot Design Museum Essen mit Bezügen zur Gegenwart

Ebenso werden Gegenwart und Zukunft einbezogen:

- Lehre und Forschung: Zollverein School<sup>24</sup>

**20** | Die Internationale Bauausstellung Emscher Park (IBA Emscher Park) war ein auf zehn Jahre angelegtes Zukunftsprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen (Start: 21. April 1989; Ende: 1999). Es war die Aufgabe der IBA mit neuen Ideen und Projekten im städtebaulichen, sozialen, kulturellen und ökologischen Bereich Impulse zu geben für den wirtschaftlichen Wandel der Emscher-Region, einer tradierten Industrieregion im nördlichen Ruhrgebiet.

**21** | Internationale Bauausstellung Emscher Park (1999): Denkschrift Zollverein 2010. Impulse für die Fortentwicklung des Zukunftsstandortes Zollverein. Vgl. dazu auch: Tigge-  
mann 2007, S. 397.

**22** | Vgl. Zeche Zollverein in Essen. Eine Denkmal-Landschaft von Weltrang im Herzen Europas. Essen 1999. Denkmalschrift und Antrag zur Aufnahme in die UNESCO-Liste des Welt-Kulturerbes. Vgl. auch dazu: Ganzelewski, Michael/Slotta, Rainer (2000): Die Denkmal-Landschaft »Zeche Zollverein«. Eine Steinkohlenzeche als Weltkulturerbe?! Bochum: Deutsches Bergbau-Museum.

**23** | Vgl. [www.zollverein.de/#/angebote/denkmalpfad-zollverein](http://www.zollverein.de/#/angebote/denkmalpfad-zollverein).

**24** | Zollverein School of Management and Design gGmbH, gegründet 2003. Der Betrieb dieser privaten Bildungseinrichtung mit dem Masterstudiengang Business Design, wurde letztlich aus wirtschaftlichen Gründen im Jahr 2008 eingestellt.

- Design Gewerbepark: Ansiedlung von Klein- und mittelständischen Betrieben
- Weltausstellung Design »Interform«<sup>25</sup>

Ähnlich wie der Phönix der Asche entstieg ist, wird die einst stillgelegte Zeche Zollverein zu neuem Leben erweckt. Den vorläufigen Höhepunkt dieser Geschichte bildet die Eintragung in die Liste der UNESCO Weltkulturerbe im Jahr 2001. Damit wird die postindustrielle Kulturlandschaft Zollverein zur ersten *World-Heritage-Site* im Ruhrgebiet.

### Konsequenzen aus der Lösung

Wird die Umsetzung der Denkschrift 2010 sowie die des Masterplans Zollverein<sup>26</sup> weiterhin konsequent fortgesetzt, wird Zollverein als Symbol und Vorbild für die Umnutzung von Hinterlassenschaften des Steinkohlebergbaus sowie der Montan- und Schwerindustrie Bestand haben. Der Erhalt und die Fortentwicklung des Standortes sind dabei allerdings nach wie vor abhängig von Fördergeldern.

## 4.2 Muster: Pioniergeist entwickeln

### Kontext

Pioniergeist war für die Existenz des früheren Bergwerkes Zeche Zollverein, wie auch für das heute bekannte Areal ausschlaggebend. Der Duisburger Unternehmer und Zechen-Gründer Franz Haniel<sup>27</sup> bewies schon mit der Namensgebung eine innovative Einstellung. Am 01. Januar 1834 war eine Freihandelszone – der Deutsche Zollverein – aus 14 Staaten des Deutschen Bundes in Kraft getreten. Und statt seine Zeche, wie üblich, mit einem Namen der Krupp'schen Tanten (Alma, Helene) oder der eines Generals (Blumenthal)<sup>28</sup> zu belegen, setzte Haniel mit der Namensgebung ein eher politisches Zeichen: Die Zeche hieß Zollverein. Immer wieder wurde sie im Laufe ihrer Geschichte erweitert und mit Superlativen in Verbindung gebracht und galt als »schönste und modernste Zeche der Welt«. Pioniergeist bewiesen die vielen Bergmannsfamilien, die sich um die Ze-

**25** | »Interform« Weltausstellung zur Neu-Definition des Designs und zur Neu-Positionierung des Design-Standortes Zollverein (vgl. Blick zurück nach vorn. Das Design Zentrum Nordrhein Westfalen auf Zollverein (1997-2010). Hintergrundinformation, hg. vom Design-Zentrum Nordrhein-Westfalen, Mai 2010.

**26** | Masterplan Zollverein; Büro OMA (<http://oma.eu/oma>), Rem Koolhaas, Rotterdam, Jahr 2003. Vgl. auch: Vanderlinden, Barbara (Hg.) (2002): Was ist Zollverein? Essen: Entwicklungs-Gesellschaft Zollverein.

**27** | Johannes Franciscus (Franz) Haniel (1779-1868, geb. in Ruhrort, heute Duisburg), war ein im Speditionswesen und Großhandel (z.B. mit Kohlen) erfolgreich tätiger, deutscher Unternehmer.

**28** | Bergwerk, benannt nach Graf von Blumenthal ([www.general-blumenthal.de/Chronik%20GBL.html](http://www.general-blumenthal.de/Chronik%20GBL.html)).

che herum ansiedelten und hier hauptsächlich nach dem zweiten Weltkrieg eine neue Heimat fanden.

Pioniergeist war vor allem nach der Schließung der Zeche erforderlich. Den zeigte zunächst die Stadt Essen, die die Essener Arbeit Beschäftigungsgesellschaft mbH (EABG)<sup>29</sup> gründete. Bis zu 120 Langzeitarbeitslose und Jugendliche packten bei der Sanierung mit an, und qualifizierten sich so selbst für neue Aufgaben.

Pioniergeist bewies ebenso die Bauhütte. Die Bauhütte war eine Organisation, die durch die Vorschläge des *Forum Ruhrkultur* angeregt wurde, und die ab 1989 für 10 Jahre Entwicklungs- und Aufbauarbeit leistete.<sup>30</sup> Während dieser Zeit initiierte und verantwortete sie fast alles, was heute auf Zollverein zu sehen ist, mit Ausnahme des SANAA-Gebäude<sup>31</sup>.

Vom Pioniergeist gepackt waren auch die ersten kleinen Betriebe/Agenturen etc. die sich zum Teil erst formierten und dann ansiedelten. Dabei handelte es sich u.a. auch um Designstudenten der Folkwang-Hochschule, die sich auf dem Gelände umsahen und sich inspirieren ließen.

Ohne den Pioniergeist der Natur, die sich das Areal eroberte, gäbe es heute keinen Zollverein Park. Seit der IBA Emscher Park spricht man von Industrienatur oder postindustrieller Spontanvegetation. Sie erstreckt sich über ein Gebiet von 180.000 Quadratmetern.

## Herausforderung

Die Herausforderung bestand in der erfolgreichen Erschließung im Sinne einer Eroberung und Belebung des Areals – unter gleichzeitiger Herausbildung einer dazu geeigneten, impliziten Entwicklungsstrategie für Zollverein.

## Lösung und ihre Logik

Die von Karl Ganser<sup>32</sup> beschriebene ›Partisanenmentalität‹ war bei der Ansiedlung von Nutzern und der Eroberung, also Erschließung des Areals durch diese Nutzer, hilfreich. Sicherlich übte die damit einhergehende ›Besetzermentalität‹ und die vorherrschende Goldgräberstimmung ebenso ihren Reiz aus: Zollverein als Abenteuerspielplatz für Erwachsene. Das Areal und dessen Nutzung waren massiv von Grauzonen, Unschärfe und gleichzeitig von Offenheit gekennzeichnet. Kreative Potentiale konnten sich in diesem Milieu (zunächst) frei entfalten.

**29** | Vgl. [www.eabg.essen.de/](http://www.eabg.essen.de/).

**30** | Am 22. September 1989 gründeten die LEG und die Stadt Essen die Bauhütte Zeche Zollverein Schacht XII GmbH. Diese wurde mit der Erhaltung der Anlagen sowie der Planung und Organisation der Neunutzung beauftragt. ([www.uni-due.de/~gpo202/denkmal/zeche.htm#wandel](http://www.uni-due.de/~gpo202/denkmal/zeche.htm#wandel)).

**31** | Vgl. [www.zollverein.de/#/angebote/sanaa-gebaeude-events-mit-ein-und-ausblicken](http://www.zollverein.de/#/angebote/sanaa-gebaeude-events-mit-ein-und-ausblicken).

**32** | Karl Ganser (geb. 1937 in Mindelheim, Geograph und Stadtplaner) war Geschäftsführer der Internationalen Bauausstellung (IBA) Emscher Park.

## Konsequenzen aus der Lösung

Die Attraktivität des Standortes lässt sich zu Beginn der Umnutzung als Pionierfeld charakterisieren. Junge Unternehmen (»Zugvögel«), zogen sich ggf. auch wieder vom Gelände zurück, wenn ihnen beispielsweise die Unterstützung durch die anderen Nutzer fehlte bzw. der Standort keinen direkten Vorteil brachte. In der Folge überlebten nur diejenigen Nutzer langfristig am Standort, deren individueller Pionier- und Entdeckergeist und ihr Überlebenswille groß genug waren.

## 4.3 Muster: Große Namen einladen

### Kontext

Nicht zuletzt durch die Fingerabdrücke der großen Gestalter und Künstler von Weltruf verfestigt sich der »Mythos Zollverein«. Das Areal wird gerne mit einem Leuchtturm verglichen, dessen Strahlkraft vor allem überregional wirkt. Diese Attraktion erhält mit der Eröffnung der Kulturhauptstadt RUHR.2010<sup>33</sup> auf dem Gelände des Weltkulturerbes einen kräftigen Schub. Fast zeitgleich mit der Eröffnungsfeier findet auch die Eröffnung des Ruhr Museums in der ehemaligen Kohlenwäsche der Zeche Zollverein statt. Bereits Ende April 2010 werden auf dem Areal von Zollverein circa 1 Millionen Besucher gezählt – so viele, wie für das Kulturhauptstadtjahr insgesamt erwartet worden sind.

### Herausforderung

Die Herausforderung besteht darin, das Areal des Welterbes vor allem mit großformatigen kulturellen Ereignissen zu beleben und zu versorgen. Format und Bühne müssen passgenau sein, um die optimale Anziehungskraft des Weltkulturerbes zu entfalten.

### Lösung

Architekten von Weltrang hinterließen eindrückliche Visitenkarten ihres Könnens auf Zollverein: Lord Norman Foster<sup>34</sup> stellte 1996 den Umbau des Kesselhauses für das Design Zentrum Nordrhein-Westfalen. Professor Christoph Mäckler<sup>35</sup> gestaltete den Ausbau der ehemaligen Kaue für das Choreographische Zentrum NRW/PACT Zollverein. Und Rem Koolhaas<sup>36</sup> entwickelte schließlich den soge-

**33** | Vgl. [www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/](http://www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/).

**34** | Norman Robert Foster, Baron Foster of Thames Bank (geb. 1935 in Manchester), britischer Architekt, betreute mit seinem Team bzw. mit seinem Büro Foster + Partners zahlreiche renommierte und spektakuläre Projekte. Vgl. auch: [www.fosterandpartners.com/practice-data/](http://www.fosterandpartners.com/practice-data/).

**35** | Vgl. auch: [www.chm.de/de/proj\\_overview.html](http://www.chm.de/de/proj_overview.html).

**36** | Rem Koolhaas (geb. 1944 in Rotterdam), niederländischer Architekt und einer der renommiertesten Vertreter wegweisender zeitgenössischer Architektur. Vgl. auch: [http://oma.eu/partners#Rem\\_Koolhaas](http://oma.eu/partners#Rem_Koolhaas) und <http://deu.archinform.net/arch/434.htm>.

nannten Masterplan für Zollverein. Er stellte damit endgültig die Weichen zur Umnutzung von Zollverein.

Entsprechend attraktiv wirkte der Standort sowohl auf bildende als auch auf darstellende Künstler. Musikalische Highlights waren u.a. Konzerte mit Alfred Brendel, Jan Garbarek mit dem Hilliard Ensemble, die WOMEX (Weltmusik-Messe), Clueso, Bohren und der Club of Gore. Als bildende Künstler wirkten neben Ulrich Rückriem auch Markus Lüpertz sowie Ilya und Emilia Kabakov auf dem Gelände und hinterließen zum Teil dauerhaft ihre Handschrift (z.B. ›Kabakov-Schnecke‹ im Salzlager auf der Kokerei Zollverein).

Der Ansturm war überwältigend und wieder wurde ein Name zu Hilfe genommen, der vor allem in Österreich für Schlagzeilen gesorgt hat: Martin Heller<sup>37</sup>, Chef der Kulturhauptstadt Linz 2009<sup>38</sup>. Er selbst sieht sich als Kulturunternehmer und schreibt ein Gutachten für die Vorgehensweise auf Zollverein. In der Öffentlichkeit auf Zollverein trat er aber nicht weiter in Erscheinung.

### Konsequenzen aus der Lösung

Die Attraktivität des Standortes und die Projekte von Künstlern, Architekten und kreativen Köpfen am Ort bilden bis heute eine prosperierende Symbiose von der alle Seiten profitieren. Seit 2009 steht fest: Der Fachbereich Design der renommierten und international bekannten Folkwang Hochschule aus Essen-Werden wird erwartungsgemäß 2013/2014 das SANAA-Gebäude beziehen. Außerdem sollen auf dem Gelände im Bereich der Schächte 1, 2 und 8 weitere Gebäude für die Folkwang Universität errichtet werden. Dieses Projekt ist bereits seit Jahrzehnten im Gespräch. Es wäre eine weitere gelungene Facette im Bereich der großen Namen: Architekten für die Sanierung und die räumlich nachhaltige Nutzung, Künstler und Musiker für die temporäre Attraktion, die Hochschule für das innovative Element des sich immer wieder Erneuernden durch die Ausbildung potentiell ›großer Namen‹.

## 4.4 Muster: Fördergelder kreativ einsetzen

### Kontext

Die Fördermittel dienen streng zweckgebunden der Konservierung des Areals mit seinem eindeutigen industriellen Hintergrund und müssen doch gleichzeitig auch die Öffnung des Geländes gegenüber einer neuen Zielgruppe (Kreativwirtschaft) sowie vielen und unterschiedlichen Besuchergruppen bewirken. Mit anderen Worten: Die Fördermittel dienen dem Erhalt des industriellen Erbes Zollverein, und sollen doch auf dem Gelände durch eine Vielzahl von Dienstleistungen neue Nutzer und Besucher anziehen.

**37** | Martin Heller (geb. 1952 in Basel) ist ein Schweizer Kulturunternehmer, Ausstellungsmacher, Kurator und Autor. Vgl. [www.hellerenter.ch/](http://www.hellerenter.ch/).

**38** | Vgl. [www.linz09.at/](http://www.linz09.at/).

Die Stiftung Zollverein muss sich damit streng an die engen Bestimmungen von Fördermitteln halten. Die Beantragung von Fördermitteln ist an langfristige Zyklen und zeitraubende Genehmigungsprozeduren gekoppelt, der Nachweis der Zweckgebundenheit verlangt einen hohen bürokratischen Aufwand, und jede andere zeitliche oder inhaltliche Anpassung verwirkt zukünftige Mittel, verpflichtet u.U. sogar zur Rückzahlung bereits geflossener Mittel.

### **Herausforderung**

Der Stiftung muss der Spagat gelingen; sie muss beiden Zielsetzungen gerecht werden. Es gibt keine Alternative als allen denkbaren Möglichkeiten nach öffentlichen Mitteln nachzugehen, da eine andere Form der Finanzierung nicht möglich ist. Über die Verwendung dieser Mittel ist mit der notwendigen Sorgfalt Rechenschaft abzulegen.

Gleichzeitig muss es gelingen, die Umwandlung des Areals erfolgreich voranzutreiben. Dazu verpflichtet nicht nur die Satzung der Stiftung. Es gilt auch, die hohen öffentlichen Zuwendungen gegenüber der Öffentlichkeit zu rechtfertigen, in dem Zollverein einer möglichst breiten Gruppe von Nutzern und Besuchern zugänglich gemacht wird.

### **Lösung**

Die Stiftung arbeitet daran, beiden Zielsetzungen gerecht zu werden: Konservierung des Industriedenkmals bei gleichzeitiger Umwandlung und Öffnung zum Dienstleistungsstandort. Die Stiftung will flexibler und innovativer Ansprechpartner für die Kreativ- und Veranstaltungswirtschaft sein, um neue, zusätzliche Nutzer und Besucher zu gewinnen. Gleichzeitig müssen öffentliche Fördermittel eingeworben werden, um die Kosten zu decken, die die Umwandlung und der Betrieb des Areals verlangen.

Die Lösungen sind oft Kompromisse, die ein Maximum an Einfallsreichtum erfordern – wenn es etwa darum geht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung, schnell und flexibel reagieren müssen. Ebenso gefordert sind die Nutzer, die ihre Entscheidungen und ihr Handeln im Spannungsfeld eigener (wirtschaftlicher) Bedürfnisse und Anforderungen oder mit den Einschränkungen des Denkmalschutzes abwägen müssen. Die Besucher, die Einschränkungen und Rücksichtnahme bei anderen Stätten des Weltkulturerbes (z.B. dem Kölner Dom) selbstverständlich finden, zeigen dieses Verständnis für das Areal von Zollverein in diesem Maße in der Regel nicht.

### **Konsequenzen aus der Lösung**

Das bedienen vielschichtiger Interessen und Anforderungen: Langwierige Bürokratie, die öffentliche Fördergelder mit sich bringen, die Schnelligkeit der Kreativwirtschaft, wechselnde künstlerische Ausstellungen, eine Vielzahl von großen und kleinen Veranstaltungen über das Jahr verteilt, erfordern von den



Mitarbeitern und der Leitung der Stiftung ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit, Geduld, Flexibilität und auch Innovationsfreude.

## 4.5 Muster: Sich immer neu erfinden

### Kontext

Während der aktiven Zeit der Kohleförderung, war Zollverein von einer Mauer umgeben und nicht für die Bevölkerung der umgebenden Stadtteile zugänglich. Aber sie war das Zentrum des Lebens, denn die Väter verdienten dort als Bergleute den Unterhalt für die Familien. Nach der Schließung der Zeche wurde die ›Verbotene Stadt‹ geöffnet, verlor aber gleichzeitig den Status als Mittelpunkt der Existenz.

### Herausforderung

Trotz der Öffnung nach außen scheint es, dass das Areal von Zollverein nach wie vor eine Art Insel darstellt. Dabei steht diese Insel unter dem Druck, sich einerseits in Richtung eines exklusiven Design-Standortes zu entwickeln<sup>39</sup> und andererseits aber auch den Anschluss an die umliegenden Stadtteile und deren Menschen herzustellen. Die Herausforderung besteht demnach darin, den Spagat zwischen der Legitimation für öffentliche Förderung und damit der Öffnung für ein breites Besucherpublikum und dem Anspruch an einen exklusiven Designstandort zu bewerkstelligen – also, den Gegensatz zwischen exklusivem und populärem Standort zu überbrücken.

### Lösung

Mit der Ausrichtung zum Designstandort geht im Laufe der Zeit die Öffnung für die Kreativwirtschaft einher. Darunter fallen Tätigkeitsfelder wie Verlags- und Filmgewerbe, Rundfunkwirtschaft, Musik, visuelle und darstellende Kunst, Journalisten- und Nachrichtenbüros, Museumsshop und Kunstaussstellungen, Einzelhandel mit Kulturgütern, Architekturbüros, Designwirtschaft wie auch Lehre und Forschung durch die Ansiedlung von Teilen der Folkwang Universität für Künste<sup>40</sup>. Architektonisch werden, z.B. durch das SANAA-Gebäude, ebenfalls neue Akzente gesetzt. Zollverein trägt große Formate, so das Fazit des Vorstandsvorsitzenden Hermann Marth<sup>41</sup> nach der Eröffnung des Ruhr Museums 2010 und des Kulturhauptstadtjahrs 2010. Zollverein öffnet sich weiter. Noch während des Kulturhauptstadtjahres werden die Weichen für ein populäreres

**39** | Vgl. dazu die Denkschrift Zollverein 2010.

**40** | Vgl. [www.folkwang-uni.de/](http://www.folkwang-uni.de/).

**41** | Herrmann Marth (geb. 1953), seit 2008 Vorstandsvorsitzender der Stiftung Zollverein, vorher Vorstand der RAG Immobilien GmbH, vgl. auch [www.zollverein.de/#/welterbe/stiftung-zollverein/team](http://www.zollverein.de/#/welterbe/stiftung-zollverein/team).

Zollverein gestellt, das sich im Veranstaltungsbereich auf ein breiteres Publikum einstellt.

### **Konsequenzen aus der Lösung**

Das SANAA-Gebäude ist durch sein Erscheinungsbild und der Platzierung im Gesamtareal ein Gebäude mit hoher Attraktivität, dass ein hohes Maß an Aufmerksamkeit auf sich zieht, aber auch polarisiert, denn von der Bevölkerung der umliegenden Stadtteile wird das Gebäude kritisch gesehen.

Die Folkwang Hochschule wird mit ihren Studenten eine entsprechende Infrastruktur benötigen. Es wird erwartet, dass das studentische Leben sich nachhaltig auf das Leben in den Stadtteilen auswirkt und die Anbindung an Zollverein fördert, d.h. eine entsprechende Zimmervermietungen, Läden, Gastronomie usw. werden sich entwickeln. Maßnahmen, die weg von einem Inseldasein Zollvereins führen, wären somit eingeleitet bzw. und vollzogen.

## **4.6 Muster: Arbeiten unter Denkmalschutz**

### **Kontext**

Zollverein ist Aushängeschild und Chance für viele Firmen, allerdings ergeben sich unter den Auflagen des Denkmalschutzes immer wieder Probleme. So wird beispielsweise oft über die Art und die Typographie der Beschilderung auf dem Gelände diskutiert und eine einvernehmliche Lösung dazu steht offenbar nach wie vor aus. Es ist also Kreativität, Einfallsreichtum und Improvisationstalent gefragt, wenn man effektiv und schnell auf dem Areal gefunden werden möchte.

Die Mitarbeiter eines kleinen Grafikbüros erweisen sich in diesem Punkt als sehr erfinderisch. Kündigen sich Kunden an, stellen sie einfach einen roten Blecheimer vor die Tür ihres Eingangs und werden so deutlich leichter gefunden. Nach dem Eintreffen des Besuches wird das Hilfsutensil umgehend wieder entfernt. Mit jeder Nutzung des Eimers, weist man gleichsam auch auf die Notwendigkeit einer wirksamen Beschilderung hin.

### **Herausforderung**

Die Herausforderung war und ist, ein Konzept zu finden, das es erlaubt, einerseits den Stiftungszweck der Stiftung Zollverein und andererseits die Auflagen des Denkmalschutzes zu erfüllen, sowie die damit verbundenen Fördergelder sinnvoll einzusetzen. Die Lösung liegt einerseits in vielen Kompromissen, andererseits müssen Nutzer, Planer und Denkmalschützer nach neuen Möglichkeiten suchen, um den verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden.

Da der Stiftungszweck sehr vielfältig ist, sich gelegentlich sogar schwer vereinbaren lässt (Erhaltung versus Wiedernutzbarmachung) und Raum für Interpretationen bietet, können nur in begrenztem Maße bisher anderswo erworbenen Erfahrungen in Bezug auf die Einhaltung des Denkmalschutzes auf Zollverein

umgesetzt werden. Für alles andere muss nach kreativen, praktikablen Lösungen gesucht, manchmal sogar darum gerungen werden.

## **Lösung**

Die Beteiligten auf dem Standort, die Nutzer, die Besucher und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung Zollverein finden ihre eigenen, spezifischen Lösungen und häufig bestehen diese zunächst aus dem Versuch, eine unkonventionelle Herangehensweise zu wählen (roter Eimer als Orientierungshilfe). In der Folge werden entweder die neuen Vorgehensweisen akzeptiert und verstetigt sich im Laufe der Zeit sogar oder sie scheitern weil sie im Rahmen der geltenden Regeln und Vorschriften gänzlich unhaltbar sind.

Für den Besucher werden touristische Hinweise auf Schildern geschaffen, die dem Denkmalschutz entsprechen, die aber häufig nicht ausreichend im Hinblick auf Sichtbarkeit und Informationsgehalt sind. Darüber hinaus hat man im Jahr der Kulturhauptstadt beispielsweise Sondergenehmigungen für das Aufstellen von Imbisswagen erwirkt, an denen preiswerte Verpflegungsmöglichkeiten bestehen. So wird versucht, besser auf die Bedürfnisse von Besuchern einzugehen. Die Anstellung von Pförtnern hilft, Besucherströme zu lenken.

Für die Mitarbeitenden der Stiftung in den Hallen, die ursprünglich für Maschinen gebaut worden sind, ist es manchmal nicht einfach, einen guten Kompromiss zwischen dem Erhalt der Gebäude, der Sichtbarkeit ihrer ursprünglichen Funktion und den Anforderungen an ein modernes Büro zu finden. Als Beispiel sei hier der Sonnenschutz an den großen Fenstern erwähnt: Laut Denkmalschutz dürfen die Fenster nicht verhängt und damit das Gesamtbild der Hallen nach außen verändert werden. Da es für Mitarbeitenden aber unmöglich ist, bei Sonnenschein den Bildschirm ihres Computers abzulesen, hat man sich darauf geeinigt, Sonnenrollos anzubringen, die nach außen durch ihre netzartige Struktur möglichst wenig zu sehen sind. Diejenigen Mitarbeiter, die bisher nicht in den Genuss solcher Rollos gekommen sind, beginnen, nach eigenen Lösungen zu suchen, die keine Rücksicht auf den Denkmalschutz nehmen, dafür aber einen Sonnenschutz bieten: z.B. hängen sie Plakate zwischen die Fenster.

## **Konsequenzen aus der Lösung**

Die manchmal nicht mit dem Denkmalschutz konformen Lösungen sind aus der Not geborene »kreative« Lösungen, um den Alltag auf Zollverein zu bestehen und seinen heutigen Anforderungen gerecht zu werden. Da sich Zollverein auch weiterhin in einem Entwicklungsprozess befindet, wird es immer wieder Unterschiede zwischen den Auflagen des Denkmalschutzes und deren Auslegung für eine heutige Nutzung der Flächen und Gebäude geben. Lösungen dafür müssen immer wieder gesucht und ausgehandelt werden.

## 4.7 Muster: Gegensätze zulassen

### Kontext

Zollverein soll ein Designstandort werden. So wird es in der Denkschrift Zollverein 2010 beschrieben, die die Internationale Bauausstellung Emscher Park 1999 für Zollverein entworfen hat: »Für die nächste 10jährige Entwicklungsperiode gilt es, die großen Entwicklungschancen mit neuen und aufsehenerregenden Projekten zu besetzen und dazu eine leistungsfähige Betriebsform zu geben [...]«<sup>42</sup> und »Die Plattform Design und die Interform Weltausstellungen sollen den Standort so attraktiv machen, dass Unternehmen von außerhalb ins Ruhrgebiet nach Zollverein gehen.«<sup>43</sup>

### Herausforderung

Das Areal des Weltkulturerbes Zollverein erscheint nach der Schließung der Schachanlage und der Kokerei wie eine Insel in mitten der traditionellen Arbeiter-Stadtteile des Essener Nordens. Die Stadtteilbewohner haben lange Zeit vom Bergbau gelebt und die Zeche Zollverein bildete den Existenzmittelpunkt. Wie ist es möglich das neue Zollverein, das von einem Bergbaustandort sukzessive in einen Designstandort umgewandelt werden soll, in dieses tradierte Umfeld zu integrieren?

Daraus ergeben sich die zwei Herausforderungen für die Entwicklung des Standortes:

1. Die Stadtteilbewohner müssen das alte, ehemals abgeschlossene Gelände für sich entdecken und nutzen.
2. Das Areal muss als Designstandort erschlossen werden, darf damit aber nicht überfrachtet werden.

Die Exklusivität, die der Standort vermittelt, wirkt auf die Anwohner und Nachbarn befremdlich. Das Interesse der ehemaligen Bergleute und Familien mit Zuwanderungsgeschichte (z.B. für Preisverleihungen im Designbereich oder modernen Tanz) scheint gering. Auf der Suche nach einer Balance zwischen Popularität und Exklusivität drängen auch die Städteplaner im Essener Rathaus auf mehr Integration und Vernetzung des Welterbes mit den anliegenden Stadtteilen.

### Lösung

Um den Standort Zollverein für die Bevölkerung der umliegenden Stadtteile aktiv zu öffnen, wird im September jeden Jahres ein großes Zechenfest organisiert, das regen Zuspruch findet. Das Kulturhauptstadtjahr hat die Popularität Zollvereins

---

**42** | Internationale Bauausstellung Emscher Park (1999): Denkschrift Zollverein 2010. Impulse für die Fortentwicklung des Zukunftsstandortes Zollverein. S. 10.

**43** | Ebd. S. 48.

national und international noch gesteigert. Zusätzlich wird der enge Fokus auf das Thema Design dadurch erweitert, dass die Kreativwirtschaft in Gänze eine Plattform auf Zollverein erhält. Dazu gehören Bereiche wie: Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Künste, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Pressemarkt, Werbemarkt sowie Software- und Games-Industrie. Mittlerweile gehören auch innovativ orientierte Ingenieurbüros und eine medizinische Forschungseinrichtung zu den Nutzern von Zollverein. Essens »Kreative Klasse Ruhr«<sup>44</sup> wird drei Mal hintereinander<sup>45</sup> eingeladen, um auf Zollverein zu präsentieren und sich zu feiern.

### Konsequenzen aus der Lösung

Der Balanceakt zwischen Popularität und Exklusivität muss ständig neu ausgelotet werden. Das Extremum zwischen der ehemals menschenfeindlichen Arbeitskathedrale und dem heutigen Ort für modernste kulturelle Entwicklungen, unterstreicht die Faszination, die von Zollverein ausgeht. Das verbindende Element scheint dabei die Show zu sein. Schon die Architektur der damaligen Zeche sollte eine weitgehend automatisierte und menschenfreie Schachanlage zeigen und damit beeindruckend. Heute bedienen sich Veranstalter und Künstler dieser Kulisse, um ihre Projekte zu inszenieren. Dazu kommen zahlreiche Firmen, sie nutzen Zollverein für Workshops, Veranstaltungen und auch als Ort für Firmenevents. Die Geschäftswelt scheint sich auf Zollverein wohlfühlen und sich dort gerne zu feiern.<sup>46</sup>

Ob die Begeisterung für den heutigen Standort Zollverein auch auf die Bevölkerung der umliegenden Stadtteile überspringt, ist weiterhin abzuwarten.<sup>47</sup> Vermutlich findet eine Integration des Welterbes Zollverein erst dann statt, wenn die Nachbarschaft unmittelbar wirtschaftlichen Nutzen daraus ziehen kann, wie zum Beispiel durch die Ansiedlung von Kiosken, Restaurants, Copyshops, Kneipen, Cafés etc.

## 4.8 Muster: Den Mythos pflegen

### Kontext

Die Zeche Zollverein gilt in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts als die größte, modernste, leistungsfähigste und schönste Zeche der Welt. Der Erfolg

<sup>44</sup> | Vgl. [www.kreativeklasseruhr.de/](http://www.kreativeklasseruhr.de/).

<sup>45</sup> | In den Jahren: 2007, 2008 und 2009.

<sup>46</sup> | In den Jahren 2009 und 2010 erhielt Zollverein den sog. Conga Award ([www.conga-award.de](http://www.conga-award.de)). Darüber hinaus ist Zollverein bei Privatpersonen als Hochzeitsstandort populär.

<sup>47</sup> | Inzwischen gibt es ein soziales Projekt (seit 2012), das die Integration und Akzeptanz des Welterbes in den angrenzenden Stadtteilen fördern bzw. erhöhen soll: vgl. [www.zollverein.de/#/business/standortentwicklung-und-betrieb/welterbe-zollverein-mittendrin](http://www.zollverein.de/#/business/standortentwicklung-und-betrieb/welterbe-zollverein-mittendrin).

beruht auf einer effizienten Ablauforganisation von maschinell vollzogenen Produktionsschritten in bis dato unbekannter Dimension. Durch die Automatisierung wirkt die Anlage selbst bei Hochbetrieb menschenleer. Während unter Tage rund 8.700 Bergleute arbeiten, sind in den Hallen über Tage lediglich circa 200 Menschen tätig. Die Anlage wird 1962 durch die Inbetriebnahme der seinerzeit größten Zentralkokerei Europas erweitert. Die von Fritz Schupp<sup>48</sup> geplante Anlage vereinigt somit die Steinkohlenförderung und die Koksproduktion an einem Standort. Sechs Jahre nach der Zechenstilllegung wird 1993 auch die Zentralkokerei stillgelegt.

## Herausforderung

Wie kann Zollverein als Mythos weiterhin gelebt und belebt werden?

## Lösung

Nach der Schließung des Bergwerks 1986 wird das scheinbar Unmögliche zur Realität: Die Zeche Zollverein entwickelt sich zum Vorzeigeprojekt für den Strukturwandel im Ruhrgebiet. Ab 1989 leistet die Bauhütte Pionierarbeit<sup>49</sup> und richtet innerhalb der folgenden zehn Jahre einen Großteil der Gebäude von Schacht XII wieder her. Weitere Impulse enthält Zollverein durch die Internationale Bauausstellung Emscher Park, den Masterplan des renommierten Architekten Rem Koolhaas und durch Fördergelder der Europäischen Union. Ein weiterer Meilenstein, die den neuen Mythos Zollverein festigt, ist die Ernennung zum UNESCO Weltkulturerbe im Jahre 2001.

Der Mythos Zollverein wirkt anziehend und verfügt über eine enorme Ausstrahlung. Besonders Künstler und Kleinunternehmer siedeln sich auf dem Standort an, dabei ist niemand rein zufällig dort. In Befragungen und Interviews wird das Thema Mythos Zollverein sehr persönlich und emotional kommentiert:

»Zollverein ist mein Leben[...]«,

»Ich bin die Hüterin von Zollverein[...]«,

»Ich wurde mit stillgelegt[...]«. <sup>50</sup>

Zollverein scheint mehr zu sein, als nur ein austauschbarer Ort für eine Arbeitsstätte oder ein Atelier. Viele der Befragten verwirklichen an diesem und durch diesen originellen Standort ein Stück ihres Lebenstraums. Wie Hofhunde achten

**48** | Dt. Architekt (1896-1974): vgl. dazu Busch, Wilhelm/Scheer, Thorsten (Hg.) (2002): Symmetrie und Symbol. Die Industriearchitektur von Fritz Schupp und Martin Kremmer. Köln.

**49** | Siehe Muster: Pioniergeist entwickeln.

**50** | Zitierte Aussagen von Interviewpartnerinnen und -partnern während der Datenerhebung.

sie darauf, dass der Mythos des Standortes möglichst unverändert erhalten bleibt oder sogar noch gesteigert wird.

### Konsequenzen aus der Lösung

Der Mythos Zollverein lebt aufgrund dieser emotionalen Bindungen und der Vielfältigkeit der Nutzer mit ihren Ideen und Aktivitäten. Bedeutsam ist dabei auch die Ausgewogenheit der Unternehmer, der Künstler und der Kulturbetriebe am Standort. Daher ist anzunehmen, dass eine zu einseitige Ausrichtung in der Nutzung – etwa nur museal oder als Designstandort – die Faszination und damit den ›Mythos Zollverein‹ verblassen liesse.

## 5. ZUSAMMENFASSUNG: INNOVATIONSPOTENTIALE AUF ZOLLVEREIN

Bereits im September 2006 hat sich eine wissenschaftliche Studie mit Innovationskulturen im Ruhrgebiet und in anderen europäischen Regionen beschäftigt.<sup>51</sup> Demnach sind innovative Räume durch die folgenden Faktoren gekennzeichnet:<sup>52</sup>

- Inhomogenität der Kulturen (in ausgewogenem Verhältnis) => Vielzahl von Impulsen => Eigendynamik und Offenheit, die Neues hervorbringt
- Zukunftsorientierung => konkrete Bezugspunkte untereinander, Symbole, Identitätsprofile = Versprechen auf eine gute Zukunft
- freier Austausch von Wissen
- unterschiedliche Formen der Interaktion wie Vertrauen, aber auch Konflikt und Wettbewerb
- hohes Maß an Toleranz
- Basis für gemeinsame Lernprozesse => Balance finden zwischen interner gemeinsamer Strategie, Vernetzung und Offenheit für Entwicklungen und Impulse von außen

Wendet man diese Kriterien *heute* auf Zollverein an, zeigt sich, dass eine Diagnose durch das hohe Maß an Komplexität der Beziehungen, Verflechtungen und aus der Historie herauswirkenden Einflüsse erschwert wird. D.h., die genannten Kriterien waren in Teilen zu verschiedenen Zeiten der Entwicklung des Standortes mehr oder weniger erkennbar, sind aber nicht allesamt zur selben Zeit in gleichem Ausmaß aufgetreten. Es ist nach den hier gezeigten Ergebnissen anzunehmen,

**51** | Vgl. Grote-Westrick, Dagmar; Rehfeld, Dieter (2006): Innovationskulturen im Ruhrgebiet?! Studie für das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Energie und Verkehr in NRW.

**52** | Vgl. Pantel, Paul: Jenseits von Clustern und Technologien, Innovative Räume, in: Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes NRW, Februar 2010, S. 19.

dass insbesondere in der Anfangsphase der Besiedlung des Areals diese Merkmale deutlicher hervortraten. Innovationsprozesse finden bzw. fanden auf Zollverein an unterschiedlichen Orten, zu unterschiedlichen Zeiten, in unterschiedlichem Tempo und in unterschiedlichen inhaltlichen Kontexten statt. Einzelne Teileinheiten (Nutzer) sind daher durchaus in der Lage, Innovationen in ihrem Segment, ihrer Branche hervorzubringen. Dies steht jedoch nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Innovationspotenzial des Standortes an sich.

Der Standort Zollverein, dessen Weiterentwicklung und Profilierung, ist an Förderprogramme bzw. an eine externe Finanzierungen gebunden. In Folge der daraus resultierenden Aktivität(en) auf dem Standort und der passend ausgewählten Namen, Inhalte und Formate, erscheint dieser innovativ bzw. wird als fortschrittlich wahrgenommen. Optionen in Richtung Umnutzung, Neuansiedlung und kultureller Wiederbelebung sind mit öffentlichen Fördermitteln vorangetrieben worden. Demnach haben sich Prosperität und Fortschritt nicht aus einer am Standort vorhandenen Innovationskraft oder innovationsförderlichen Organisationskultur heraus entwickelt. Die Fortentwicklung ist vielmehr ein Vorgang, der im Wesentlichen aus externen Ressourcen gespeist wurde. Prosperität bedeutet hier Ansiedlung von Unternehmen, Kulturbetrieben und anderen Nutzern, und die Auslastung der sanierten Liegenschaften sowie eine möglichst hohe Besucherfluktuation<sup>53</sup>. Fortschritt meint im Sinne der Ziele der Stiftung Zollverein im Wesentlichen die fortschreitende Umnutzung der ehemaligen Zechenanlagen bzw. Flächen und Gebäude; also die wirtschaftliche Verwertung (Sanierung und Vermietung).

Dennoch kann Zollverein als potentiell innovativer Kern bezeichnet werden. Rehfeld<sup>54</sup> beschreibt den Zustand des Standortes dahingehend so: »Noch ist es [Zollverein] politisch organisiert, noch hat sich keine Eigendynamik entwickelt, noch gibt es keine Treiber, die das Thema Kreativität bzw. Design in das Denken der Menschen dort [angrenzende Stadtteile] hineingebracht haben.«<sup>55</sup>

Trotzdem es scheinbar an (personifizierten) Treibern mangelt, kann davon ausgegangen werden, dass Zollverein als altes und neues Symbol für Prosperität, wirtschaftlichen Erfolg, Größe und Macht, die Akteure am Standort und die Menschen weit darüber hinaus inspiriert. Nicht zuletzt die Architektur und die darin zu findenden palastartigen Muster in der Art eines Bergwerks à la Metropolis, scheinen unschwerlich weiter zu wirken. Zugleich ist Zollverein ein interessanter Ort für mannigfaltige Aktivitäten und im Besonderen attraktiv für kleinere

---

**53** | Diese Kriterien werden gemessen und in entsprechenden Publikationen veröffentlicht. Sie sind demnach auch Indikatoren des Erfolges bzw. Misserfolges und dienen der Legitimierung.

**54** | PD Dr. Dieter Rehfeld, Direktor des Forschungsschwerpunktes Innovation, Raum & Kultur beim Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule in Gelsenkirchen. ([www.iat.eu](http://www.iat.eu)).

**55** | Ebd. S. 21.



Unternehmen. Zollverein verträgt aber auch große Formate, und hat im Rahmen der kulturellen Bespielung die Trendführerschaft unter den Industriedenkmälern bzw. den neu erschlossenen und »umgenutzten«, ehemaligen Standorten der Montanindustrie im Ruhrgebiet übernommen. Diese treibende Kraft scheint den »Mythos von Zollverein« auszumachen, und ebenfalls die Menschen, die von diesem Mythos fasziniert sind.

## 6. DIE AKTUELLE SITUATION *(von Delia Bösch)*

Die Studie zur Organisationskultur auf Zollverein bezieht sich auf den Untersuchungszeitraum 2008 bis 2011. Bis zum Erscheinungstermin als Buchbeitrag ist auf dem UNESCO-Welterbe Zollverein viel passiert: auf der baulich-planerischen Ebene, organisatorisch-strukturell und medial-kommunikativ.

### Die baulich-planerische Ebene

Mit dem Kulturhauptstadtjahr RUHR.2010 und der Eröffnung des Ruhr Museums, sowie des Besucherzentrums in der umgebauten Kohlenwäsche, war die Erschließung der ehemaligen Schachanlage XII als touristisches Zentrum im Wesentlichen abgeschlossen. Seit 2011 treibt die Stiftung Zollverein unter dem Arbeitstitel ZOLLVEREIN 2020! federführend die Entwicklung der Kokerei Zollverein voran und unterstützt ihren Partner, die NRW.URBAN, bei der Entwicklung der ehemaligen Schachanlage 1/2/8. Im Jahr 2014 war der Durchbruch mit wichtigen Partnern geschafft.

Der erste Spatenstich für den Umbau der denkmalgeschützten Sauger- und Kompressorenhalle auf der Kokerei Zollverein zu einer Veranstaltungshalle für bis zu 2.500 Personen fand im Mai 2014 statt. Bauherr und Betreiber der Event-Location ist eine private Investorengemeinschaft. Im Herbst 2014 fiel der Startschuss für zwei neue Großprojekte: Bis Sommer 2017 wird auf einem ehemaligen Materiallagerplatz auf Schacht 1/2/8 der Neubau für den Fachbereich Gestaltung der Folkwang Universität der Künste errichtet. Außerdem soll bis Ende 2017 ein Hotelneubau bezugsfähig sein. 2015 steht ein weiterer Spatenstich für den neuen Unternehmenssitz der RAG AG an der Peripherie des Kokerei-Areals an; Bauherr ist die RAG Montan Immobilien GmbH. Das private Investitionsvolumen für die nächsten Jahre beläuft sich auf rund 150 Mio. Euro. Insgesamt entstehen durch die Neuansiedlungen und Projekte bis zu 1.000 Arbeitsplätze. Mit dem Ausbau des Standortes zu einem Wirtschaftsstandort und Bildungscampus sollen die umliegenden Stadtteile von der positiven Ausstrahlung Zollvereins weiter profitieren.

## Die organisatorisch-strukturelle Ebene

Bei der Stiftung Zollverein haben sich die Verantwortlichkeiten verändert. Hermann Marth ist seit Mitte 2008 Vorstandsvorsitzender der Stiftung Zollverein und führt gemeinsam mit Jolanta Nölle, Mitglied des Vorstands, die Geschäfte der Stiftung. Zudem ist die Stiftung Zollverein seit 2010 Eigentümerin sämtlicher Liegenschaften im Zentralbereich der ehemaligen Zeche und Kokerei Zollverein.

Seit der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010 setzt die Stiftung den Fokus auf langfristige und kurzfristige Vermietungen der im Stiftungsbesitz befindlichen Immobilien sowie auf die buchbaren Führungsangebote des Denkmalpfad ZOLLVEREIN®. Im Jahr 2014 haben 150.000 Besucher an einer geführten Tour im Denkmalpfad ZOLLVEREIN® teilgenommen. Zur Auswahl stehen 28 verschiedene Führungsformate und 9 Sprachen. 110 ausgebildete Gästeführer begleiten pro Monat mehr als 800 Führungen. Seit 2011 haben sich die Besucherzahlen auf 1,5 Mio. jährlich gefestigt, Tendenz steigend.

## Die medial-kommunikative Ebene

Mit neuen Kommunikationsstrukturen und -medien hat die Stiftung Zollverein eine aktive und offene Kommunikationskultur etabliert, die praktische und inhaltliche Bedarfe der verschiedenen Akteure und Zielgruppen berücksichtigt.

*Zollverein Convention:* Der Zusammenschluss aller Location-Anbieter auf Zollverein trifft sich auf Einladung der Stiftung seit 2013 monatlich zum Informationsaustausch und zur Planung gemeinsamer Marketing-Aktivitäten, darunter Messeauftritte und Publikationen – wie der 2015 eingeführte Convention-Newsletter.

*Akteurstreffen:* Seit 2012 initiiert und moderiert die Stiftung den Informationsaustausch durch regelmäßige Treffen für alle Akteure, Mieter, Institutionen, Firmenvertreter auf Zollverein.

*Zollverein mittendrin:* Zur Stärkung der nachbarschaftlichen Beziehungen mit den umliegenden Stadtteilen im ›Stadtbezirk VI – Zollverein‹ initiiert und realisiert das bei der Stiftung Zollverein angesiedelte Projekt ›Zollverein mittendrin‹ seit 2012 verschiedene Projekte und Maßnahmen in den Bereichen Kunst, Kultur und Bildung. Das von der RAG-Stiftung geförderte Projekt wurde Anfang 2015 bis zum Jahr 2018 verlängert.

*Zollverein. Das Magazin.* Das kostenlose Standortmagazin mit Dreimonatsprogramm und journalistisch aufbereiteten Berichten zu touristischen Themen erscheint seit 01/2014 quartalsweise in Public Private Partnership mit einem Essener Verlags- und Redaktionsbüro in einer Auflage von 80.000 Exemplaren. Es liegt auf dem Standort aus und wird darüber hinaus anlass- und zielgruppen-

orientiert per Post- und Mehrfachversand sowie per Briefkasteneinwurf in den Anliegerstraßen und in ausgewählten, wechselnden Stadtteilen in Essen distribuiert.

*Tätigkeitsbericht.* Die jährliche Publikation der Stiftung erscheint seit 2014. Sie informiert über die wichtigsten Ereignisse und Projekte und gibt einen Überblick über künftige Entwicklungen auf dem UNESCO-Welterbe Zollverein.

*Facebook.* Für die schnelle und direkte Information nutzt die Stiftung seit 2013 Social Media-Kanäle. Auf Facebook hat die ›Zeche Zollverein‹ inzwischen mehr als 24.000 Fans (Stand: Juli 2015).

## LITERATUR

- Alexander, C.; Ishikawa, S.; Silverstein, M. & Jacobson, M. (1977): *A Pattern Language. Towns, buildings, construction.* New York, Oxford University Press.
- Bluszczy, O.; Vossebrecher, D. & Humpert G. (2011): Neue Innovationsstrategien durch musikalisches Denken. In: Heike Jakobsen, Burkhard Schallock (Hg.), *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunktes.* Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 280-288.
- Ganzelewski, M. & Slotta, R. (2000): *Die Denkmal-Landschaft »Zeche Zollverein«.* Eine Steinkohlenzeche als Weltkulturerbe?! Bochum: Deutsches Bergbau-Museum.
- Grote-Westrick, D. & Rehfeld, D. (2006): *Innovationskulturen im Ruhrgebiet?! Studie für das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Energie und Verkehr in NRW.*
- Internationale Bauausstellung Emscher Park (1999): *Denkschrift Zollverein 2010. Impulse für die Fortentwicklung des Zukunftsstandortes Zollverein.*
- Pantel, P. (2010): *Jenseits von Clustern und Technologien.* In: *Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes NRW*, Februar 2010, 19.
- Schein, E. H. (1991): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View.* San Francisco, Jossey-Bass.
- Stark, W. (2017): *Innovationsmuster und Improvisation in Organisationen. Musikalische Muster impliziten Wissens als Schlüssel für innovative Prozesse.* In: Stark, Wolfgang, Vossebrecher, David, Dell Christopher & Schmidhuber, Holger (2017): *Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme.* Bielefeld: transcript.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996): *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung.* Weinheim, Beltz.

- Strauss, A. (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung. Stuttgart, UTB.
- Tiggemann, R. (2007): Zollverein Schacht XII: von der größten Zeche der Welt zum Weltkulturerbe. Essen, Klartext-Verlag
- Vanderlinden, B. (Hg.) (2002): Was ist Zollverein? Essen, Entwicklungs-Gesellschaft Zollverein.
- Vossebrecher, D.; Bluszcz, O.; Humpert, G. & Stark, W. (2012): Organisation musikalisch denken: die implizite Dimension des Organisierens entdecken. Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. 21/2+3, Stuttgart, Lucius & Lucius, 132-146.
- Vossebrecher, D. & Kamin, T. (2011): Ergebnisse der Organisationskulturanalysen bei der Fuenfwerken Design AG. Projektbericht einer qualitativen Organisationskultur-Analyse im Rahmen des Projekts ›Music, Innovation, Corporate Culture‹ (MICC). Universität Duisburg-Essen.
- Vossebrecher, D. (2010): Organisationspartituren als Methode. Präsentation beim Meeting ›Methoden und OE-Tools am OrgLab‹. Verfügbar unter: <http://micc-project.org/?p=821>; Zugriff 2011-01-20.

### Internet-Links in der Reihenfolge der Erwähnung:

Zugriff: 24.07.2013

[www.leg-nrw.de/](http://www.leg-nrw.de/)  
[www.ruhrmuseum.de/](http://www.ruhrmuseum.de/)  
<http://de.red-dot.org/371.html>  
[www.zollverein.de/#/angebote/kunstschacht-zollverein-thomas-rother-kunst-aus-der-bergbaulichen-erinnerung](http://www.zollverein.de/#/angebote/kunstschacht-zollverein-thomas-rother-kunst-aus-der-bergbaulichen-erinnerung)  
[www.casino-zollverein.de/](http://www.casino-zollverein.de/)  
[www.pact-zollverein.de/](http://www.pact-zollverein.de/)  
[www.zollverein.de/#/angebote/gefaesse-keramische-arbeiten-von-young-jae-lee](http://www.zollverein.de/#/angebote/gefaesse-keramische-arbeiten-von-young-jae-lee)  
[www.orglab.de/](http://www.orglab.de/)  
[www.essen.ihk24.de/](http://www.essen.ihk24.de/)  
[www.ruhrmuseum.de/museum/standort/kohlenwaesche/](http://www.ruhrmuseum.de/museum/standort/kohlenwaesche/)  
[www.route-industriekultur.de/besucher-zentrum.html](http://www.route-industriekultur.de/besucher-zentrum.html)  
[www.zollverein.de/#/business/standortentwicklung-und-betrieb/entwicklungs-gesellschaft-zollverein-mbh](http://www.zollverein.de/#/business/standortentwicklung-und-betrieb/entwicklungs-gesellschaft-zollverein-mbh)  
[www.zollverein.de/#/angebote/denkmalpfad-zollverein](http://www.zollverein.de/#/angebote/denkmalpfad-zollverein)  
<http://red-dot.org/fileadmin/bilder/Presse/>  
<http://oma.eu/oma>  
[www.general-blumenthal.de/Chronik %20GBL.html](http://www.general-blumenthal.de/Chronik%20GBL.html)  
[www.eabg.essen.de/](http://www.eabg.essen.de/)  
[www.uni-due.de/~gp0202/denkmal/zeche.htm#wandel](http://www.uni-due.de/~gp0202/denkmal/zeche.htm#wandel)

[www.zollverein.de/#/angebote/sanaa-gebaeude-events-mit-ein-und-ausblicken](http://www.zollverein.de/#/angebote/sanaa-gebaeude-events-mit-ein-und-ausblicken)  
[www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/](http://www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/)  
[www.chm.de/de/proj\\_overview.html](http://www.chm.de/de/proj_overview.html)  
<http://oma.eu/partners#RemKoolhaas>  
<http://deu.archinform.net/arch/434.htm>  
[www.hellerenter.ch/](http://www.hellerenter.ch/)  
[www.linzo9.at/](http://www.linzo9.at/)  
[www.folkwang-uni.de/](http://www.folkwang-uni.de/)  
[www.zollverein.de/#/welterbe/stiftung-zollverein/team](http://www.zollverein.de/#/welterbe/stiftung-zollverein/team)  
[www.kreativeklasseruhr.de/](http://www.kreativeklasseruhr.de/)  
[www.conga-award.de](http://www.conga-award.de)  
[www.zollverein.de/#/business/standortentwicklung-und-betrieb/welterbe-zollverein-mittendrin](http://www.zollverein.de/#/business/standortentwicklung-und-betrieb/welterbe-zollverein-mittendrin)  
[www.iat.eu](http://www.iat.eu)

### **Bildnachweis/Fotonachweis**

Zollverein Doppelbock, Schacht XII, © Jochen Tack/Stiftung Zollverein  
Zollverein Luftbild, © Jochen Tack/Stiftung Zollverein

Appendix: Delia Bösch (2015)/Stiftung Zollverein