

# IN VIELFALT DURCH VIELFALT

## Kulturelle Teilhabe an den Kulturinstitutionen der Stadt Köln

EIN LEITBILD



# KEP

KULTUR  
ENTWICKLUNGS  
PLANUNG KÖLN



Stadt Köln



# INHALT

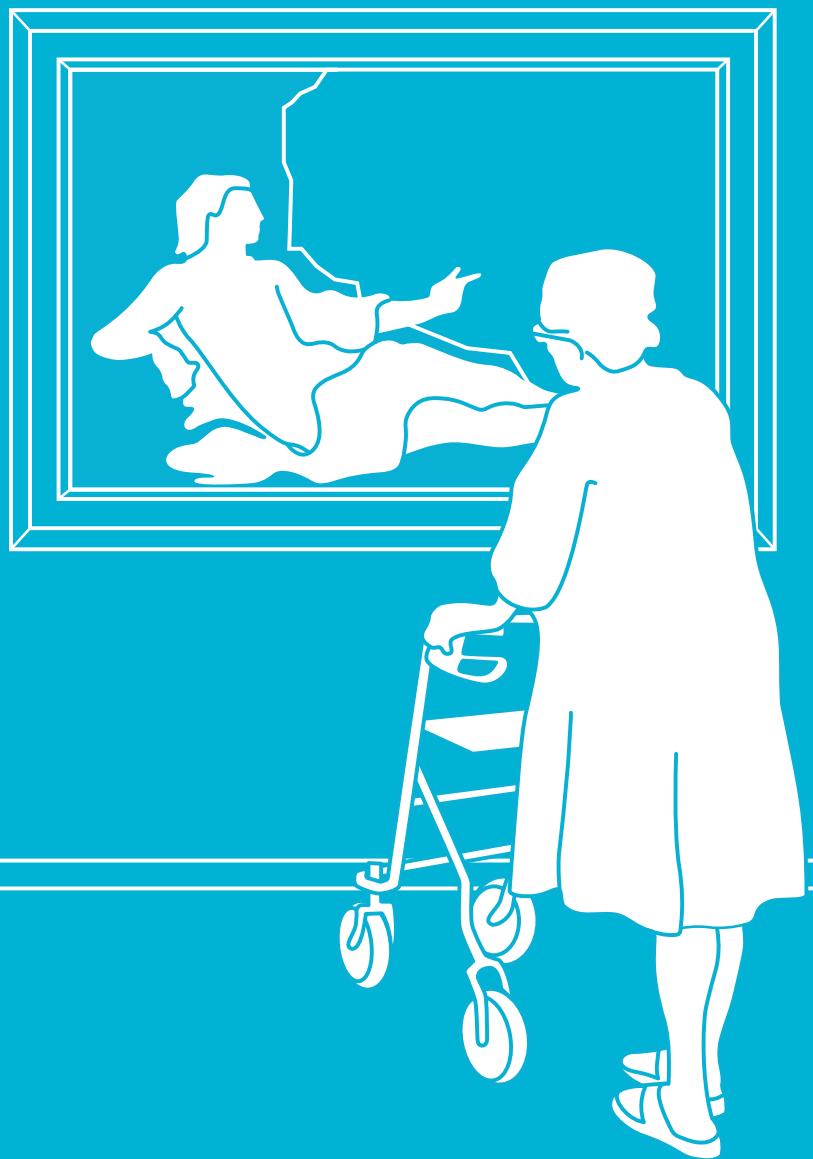
## 3 VORWORT

## 7 ERARBEITUNG DES LEITBILDES: GENESE UND VORGEHENSWEISE

- 9 DIE STÄDTISCHEN KULTURINSTITUTIONEN
- 10 BEVÖLKERUNGSSTRUKTUR

## 13 DAS LEITBILD

- 14 BEGRIFFSBESTIMMUNG
- 15 GRUNDVERSTÄNDNIS UND WERTEBASIS
- 16 LEITZIELE
- 18 HANDLUNGSANSÄTZE
  - 18 Vielfalt durch: Vielfaltsorientierte und diversitätssensible Organisationskultur
  - 19 Vielfalt durch: Abbau von Barrieren
  - 21 Vielfalt durch: Vielfalt und Vielfaltskompetenzen im Personal
  - 22 Vielfalt durch: Vielfalt im Programm
  - 23 Vielfalt durch: Vergrößerung von Kontaktflächen und Beziehungsaufbau
  - 24 Vielfalt durch: Vielfalt in der Vermittlung und Kulturellen Bildung
  - 25 Vielfalt durch: Aktualisierung und Erneuerung von Organisations- und Budgetstrukturen
  - 26 Vielfalt durch: Strategie und Steuerung



# VORWORT

---

# LEITBILD FÜR KULTURELLE TEILHABE IN VIELFALT

## Vorwort des Beigeordneten

Die Kulturentwicklungsplanung (KEP) von 2019 ist eine kollektive Leistung von Kulturpolitik, Freier Szene und Kulturverwaltung. Sie umschreibt eine Reihe von Entwicklungsideen, sparten spezifische und -übergreifende, die laufend auf ihre Aktualität überprüft und sukzessive umgesetzt werden. Das vorliegende „Leitbild für kulturelle Teilhabe in Vielfalt“ ist eine davon.

Die Stadtgesellschaft in Köln wird stetig vielfältiger. Viele Menschen sind in ihrer kulturellen Teilhabe mit Barrieren konfrontiert. Mitunter verschärfen sich Diskurse und gesellschaftliche Gruppen entfernen sich voneinander. Dies stellt die städtischen

Kultureinrichtungen vor die Herausforderung diesen Entwicklungen entgegenzuwirken. Die Kulturinstitutionen sollen Räume sein, in denen sich Angehörige unterschiedlicher Kulturen, unterschiedlichen Geschlechts, Alters, sexueller Orientierung und Identität, Menschen mit und ohne Behinderung konstruktiv und friedlich begegnen und austauschen können. Dies geht nur, wenn sich die Vielfalt der Stadtgesellschaft und deren Belange in Personal und Programm der Kulturinstitutionen widerspiegeln.

Um das Leitbild bedarfsgerecht in die Umsetzung zu bringen, ist als erste Maßnahme eine nachhaltige Strukturentwicklung in

den städtischen Kultureinrichtungen gplant: In einem ersten Schritt startet noch in diesem Jahr eine Status-Quo-Analyse und Konzepterstellung in den einzelnen Kultureinrichtungen. Diese individuellen Konzepte sollen das Leitbild für die einzelnen Häuser ergänzen und konkrete Maßnahmen zum strukturierten Barriereabbau benennen.

Für die gemeinsame Erarbeitung des Leitbildes bedanke ich mich herzlich bei allen Kolleg\*innen, die sich an den Workshops beteiligt haben. Neben zahlreichen Mitarbeiter\*innen aus verschiedenen Abteilungen der Kulturinstitutionen haben sich auch Kolleg\*innen aus dem Büro der

Gleichstellungsbeauftragten und dem Amt für Integration und Vielfalt an der Erarbeitung mit ihrem Expertenwissen beteiligt, dafür auch an dieser Stelle herzlichen Dank.

Ein besonderer Dank geht auch an das KEP-Team für die Konzeption des Verfahrens und die Projektorganisation sowie nicht zuletzt an Annette Ziegert für die Konzeption und Leitung der Workshops, deren Auswertung und die Übertragung der Ergebnisse in den vorliegenden Text.

**Stefan Charles**

Beigeordneter Kunst und Kultur





# **ERARBEITUNG DES LEITBILDES: GENESE UND VORGEHENSWEISE**

Das Leitbild für kulturelle Teilhabe in Vielfalt für die städtischen Kulturinstitutionen in Köln ist eine Maßnahme der Kulturentwicklungsplanung (KEP) der Stadt Köln. Als ein wesentliches kulturpolitisches Steuerungsinstrument zeigt die KEP Potenziale, Grundsätze und Lösungswege einer zukünftigen Kulturpolitik für Köln auf und entwickelt Perspektiven und Ziele. Die im April 2019 beschlossene KEP ist eine Fortentwicklung des Kulturentwicklungsplans aus 2009.

Das Leitbild für Kulturelle Teilhabe in Vielfalt gehört zu den Entwicklungsideen der KEP 2019. Die Erarbeitung des Leitbildes wurde im März 2022 vom KEP-Lenkungskreis empfohlen und am 8. September 2022 auf der Grundlage eines Konzeptionspapiers der Kulturverwaltung vom Rat der Stadt Köln beschlossen. Die externe Begleitung, Moderation, Auswertung und Erstellung des Textentwurfs übernahm Annette Ziegert (Fachberaterin für Kulturelle Teilhabe in Vielfalt).

Die Erarbeitung des Leitbilds baut auf den partizipativ erarbeiteten inhaltlichen Schwerpunkten des Förderkonzepts Kulturelle Teilhabe des Kulturamts Köln und den Ergebnissen aus dem Workshop „Kulturteilhabe und Vielfalt“ des KEP-Lenkungskreises im März 2022 auf. Aspekte des Diversity Konzepts der Stadt Köln und weitere Konzepte, wie z.B. das Konzept zur Stärkung der integrativen Stadtgesellschaft, das Handlungskonzept Behindertenpolitik und der Aktionsplan der Stadt Köln zur Akzeptanz von sexueller und geschlechtlicher Vielfalt flossen in die Erarbeitung ein. Das Leitbild bezieht sich zunächst auf die städtischen Kulturinstitutionen. Idee ist, es zu einem späteren Zeitpunkt auch auf die Freie Szene zu übertragen und entsprechend anzupassen. Die städtischen Kulturinstitutionen sowie

städtische Expert\*innen aus dem Bereich Vielfalt wurden im Mai und Juni 2023 eingeladen, gemeinsam in einer Reihe von fünf Workshops die Inhalte des Leitbildes zu erarbeiten. Die städtischen Kulturinstitutionen wurden je nach Workshop von Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher Organisationsbereiche vertreten (darunter Geschäftsführung, Künstlerische Leitung, Stellvertreter\*innen der Hausleitung, (Programm-)kurator\*innen, Personalverwaltung, Vermittlung, Öffentlichkeitsarbeit). Die Entscheidung, welche Mitarbeitenden an welchen Workshops teilnehmen, lag bei den Kulturinstitutionen. Die Teilnahme war freiwillig, eine Mehrfachteilnahme der Mitarbeitenden möglich.

## **DIE SCHWERPUNKTSETZUNGEN DER WORKSHOPS WAREN:**

- **ABBAU VON BARRIEREN**
- **KULTURVERMITTLUNG**
- **PROGRAMM**
- **PERSONAL**
- **GESAMTORGANISATION**

Die Ergebnisse dieser Workshops sind in das Leitbild eingeflossen. Die Workshop-Teilnehmenden hatten außerdem die Möglichkeit, sich mit Redigievorschlägen an der Entwurfsversion des Leitbildes zu beteiligen. Auch dem KEP-Lenkungskreis und dem Arbeitskreis Vielfalt wurde die Entwurfsversion zur Überarbeitung zur Verfügung gestellt.

# **DIE STÄDTISCHEN KULTURINSTITUTIONEN**

**Artothek** - RAUM FÜR JUNGE KUNST

**Oper Köln / Schauspiel Köln / Tanz Köln** BÜHNNEN KÖLN

**Gürzenich Orchester**

**Historisches Archiv** MIT RHEINISCHEM BILDARCHIV

**Kölnisches Stadtmuseum**

**Kulturamt**

**Kunst- und Museumsbibliothek**

**Museum für Angewandte Kunst Köln**

**Museumsdienst Köln**

**Museum für Ostasiatische Kunst**

**Museum Ludwig**

**Museum Schnütgen**

**NS-Dokumentationszentrum**

**Puppenspiele**

**Rautenstrauch-Joest-Museum** - KULTUREN DER WELT

**Römisches-Germanisches Museum**

**Stadtbibliothek**

**Wallraf-Richartz Museum & Fondation Corboud**

# BEVÖLKERUNGSSTRUKTUR

In Köln lebten 2022  
**1.092.118<sup>1</sup>** Menschen,  
davon...

bezogen über **113.000 KÖLNER\*INNEN** die **GRUNDSICHERUNG** nach SGB II, dies entspricht einem Anteil von ca. **10,4%** der Gesamtbevölkerung Kölns.<sup>1</sup>

bezeichneten sich über **87.000 PERSONEN** zwischen 18 und 75 Jahren als lesbisch, schwul, bisexuell, trans\*, inter\* oder queer, kurz: **LSBTIQ**. Dies entspricht einem Anteil von ca. **10,6%** der Gesamtbevölkerung Kölns.<sup>2</sup>

hatten über **82.000 KÖLNER\*INNEN** eine **SCHWERBEHINDERUNG**, davon über 44.000 mit einem Grad der Behinderung von 70 und mehr. Dies entspricht einem Anteil von ca. **7,5%** bzw. **4,0%** der Gesamtbevölkerung Kölns.<sup>1</sup>

hatten über **453.000 KÖLNER\*INNEN** einen **MIGRATIONSHINTERGRUND**. Dies entspricht einem Anteil von ca. **41,5%** der Gesamtbevölkerung Kölns.<sup>1</sup>



waren über **193.000 KÖLNER\*INNEN ÄLTER ALS 65 JAHRE**. Dies entspricht einem Anteil von ca. **17,8%** der Gesamtbevölkerung Kölns. (Dieser Anteil wird perspektivisch weiter steigen.)<sup>1</sup>

waren über **176.000 KÖLNER\*INNEN JÜNGER ALS 18 JAHRE**. Dies entspricht einem Anteil von ca. **16,2%** der Gesamtbevölkerung Kölns.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kölner Statistische Nachrichten 9/2023, Statistisches Jahrbuch Köln, 2022, 99. Jahrgang, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Amt für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Herausgeber).

<sup>2</sup> Studie LSBTIQ als Wirtschaftsfaktor für Köln, Seite 8, Stadt Köln, Amt für Integration und Vielfalt (Auftraggeber). Die Zahlen beziehen sich auf Umfragen aus den Jahren 2016/2017.





# LEITBILD

# BEGRIFFSBESTIMMUNG

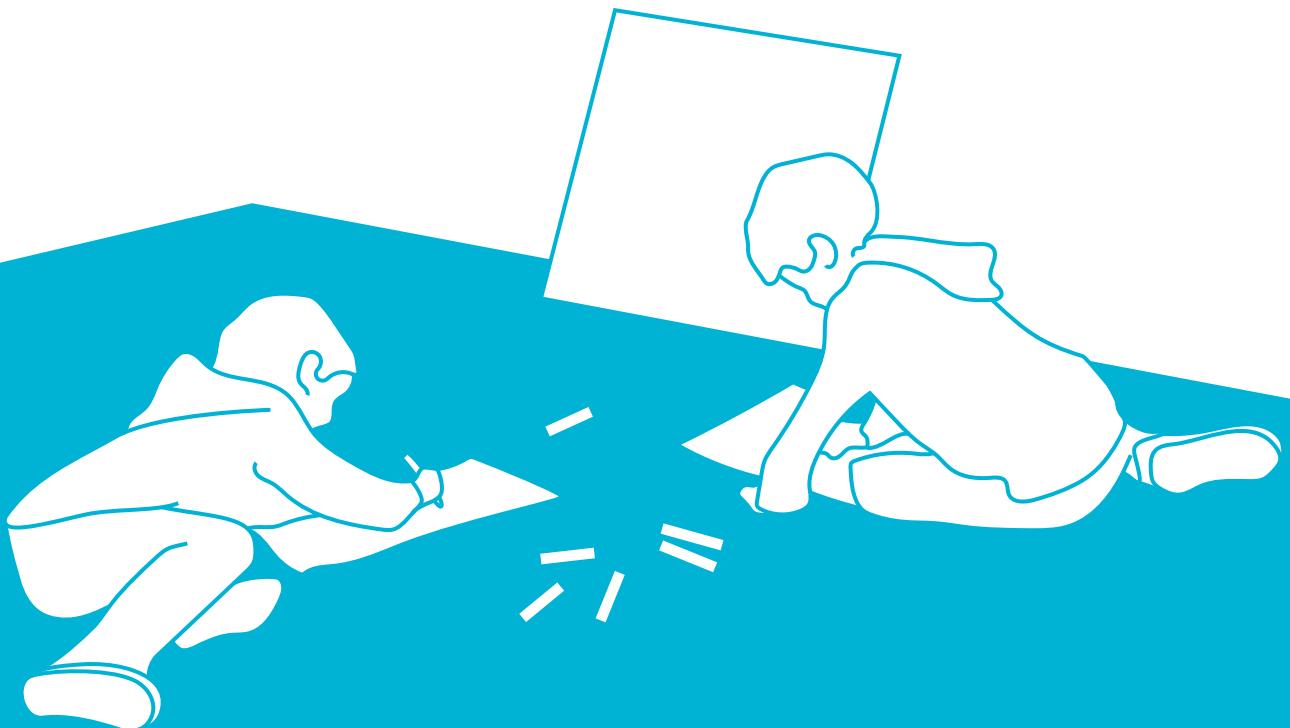
Mit Kulturteilhabe ist sowohl die Rezeption von Kultur als auch die aktive Gestaltung von Kultur gemeint. Sie bezieht sich auf (potenzielle) Besucher\*innen/Publikum, Akteur\*innen/Künstlerisches Personal und Mitarbeitende im Management. Kulturteilhabe ist ein Menschenrecht.

## Kulturteilhabe meint die individuelle Teilhabe ebenso wie die Teilhabe im Miteinander.

Vielfalt umfasst Kerndimensionen von Diversität (Alter, Geschlecht und Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung, Religion

und Weltanschauung, kulturelle und ethnische Herkunft, Behinderung sowie soziale Herkunft) unter Berücksichtigung ihrer Überschneidungen und Wechselwirkungen (Intersektionalität). Diese Kerndimensionen können erweitert und mit fortschreitendem gesellschaftlichem Wandel ergänzt oder neu bewertet werden.<sup>3</sup>

Der Leitbildentwicklung liegt ein reflexives Diversitätsverständnis<sup>4</sup> zu Grunde, das sich aus macht- und diskriminierungskritischer Perspektive mit Unterscheidungslogiken und -praktiken und deren Auswirkungen beschäftigt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Gruppen, die in besonderem Maße von Diskriminierung und Ausschlüssen betroffen sind.



<sup>3</sup> Vgl. Stadt Köln (2020): Köln l(i)ebt Vielfalt – Diversity Konzept [https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf5001/diversity/5001\\_diversity\\_konzept\\_01-2018\\_bfrei.pdf](https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf5001/diversity/5001_diversity_konzept_01-2018_bfrei.pdf), S. 18.

<sup>4</sup> Vgl. Bührmann, Andrea D. (2020): Reflexive Diversitätsforschung: Eine Einführung anhand eines Fallbeispiels.

# GRUNDVERSTÄNDNIS UND WERTEBASIS

Als städtische Einrichtungen sind die städtischen Kulturinstitutionen der gesamten Stadtgesellschaft und ihrer vielfältigen Bevölkerung verpflichtet. Kulturproduktion, Kulturrepräsentation und -teilhabe in Vielfalt gehören damit zu ihren zentralen Aufgaben. Sie agieren lokal, überregional und international.

Die städtischen Kulturinstitutionen gehen macht- und diskriminierungskritisch mit ihren Ursprüngen, Sammlungsbeständen, ihrem tradierten Repertoire, ihren Wissensbeständen, ihrem Kunstverständnis, ihrem Kompetenz- und Fähigkeitsverständnis, ihrer Praxis des Ausstellens, der Programmgestaltung und ihrem Personal um.

## **Vielfalt ist ein Qualitätsmerkmal von Kulturteilhabe an den städtischen Kulturinsti- tutionen und gleichzei- tig ihre Voraussetzung.**

Die Vielfalt von Personal, Kulturproduktion und Publikum bedingen einander.

Die Aktivitäten und Produktionen der städtischen Kulturinstitutionen und ihre Rahmenbedingungen fußen auf den Prinzipien

Gleichwertigkeit, Chancengerechtigkeit, Bildungsgerechtigkeit, Barrierefreiheit und Antidiskriminierung. Die damit verbundenen Verpflichtungen und Möglichkeiten der Gesetzgebung werden umgesetzt und ausgeschöpft. Auch das Recht auf Teilhabe fußt auf diesen Prinzipien. Diese Werte werden nach innen wie nach außen gelebt.

Es wird ausgeschlossen, dass Kulturteilhabe als Unterscheidungsinstrument einer sozialen Gruppe genutzt wird, um bewusst oder unbewusst Hierarchien und Machtverhältnisse zu Gunsten bestimmter Personen, Gruppen, Programminhalte aufrechtzuhalten oder aufzubauen und Ungleichbehandlung zu rechtfertigen.

Die Entwicklung der Kulturteilhabe in Vielfalt ist Bestandteil der Exzellenzkriterien und Nachhaltigkeitsziele der Kölner Kulturinstitutionen und orientiert sich an lokaler, überregionaler und internationaler Best Practice.

Soziale Nachhaltigkeit ist Arbeitsprinzip und beinhaltet unter anderem den Aufbau und die Pflege langfristiger lokaler Beziehungen zu Akteur\*innen und (potenziellem) Publikum.

Die städtischen Kulturinstitutionen sind Akteur\*innen der Gesellschaft und interagieren mit anderen Gesellschaftsbereichen. Barrierefreiheit wird ganzheitlich<sup>5</sup> verstanden und bezieht sich sowohl auf die Kulturproduktion als auch alle anderen Organisationsbereiche. Sie ist Gestaltungskriterium für alles, was neu entsteht.

<sup>5</sup> Barrierefreiheit umfasst über die bauliche Barrierefreiheit hinaus die Zugänglichkeit und selbständige Teilnahmemöglichkeit an Kulturgeboten von Menschen mit verschiedenen Behinderungen, z.B. in Form von Leichter Sprache, Gebärdendolmetscher\*innen oder Alternativtexten für Bilder.

# LEITZIELE

Die städtischen Kulturinstitutionen sind spürbar relevant und wertvoll für die gesamte Kölner Stadtgesellschaft. Sie werden als nahbar, vielfaltsorientiert, gerecht, menschlich und transparent handelnde Institutionen erlebt. Das Interesse der städtischen Bevölkerung an den städtischen Kulturinstitutionen Kölns als attraktive Freizeit-, Bildungs- und Arbeitsorte steigt.

**Die Erfahrung von Wert und Relevanz zeigt sich qualitativ und quantitativ in der tatsächlichen, messbaren Teilhabe vielfältiger Akteur\*innen, Besucher\*innen und Mitarbeitenden.**

Ihre Vielfalt spiegelt die Vielfalt der Stadtgesellschaft: Leitungsteams, die Mitarbeiter\*innen aller Organisationsbereiche, künstlerisches Personal und weitere Akteur\*innen sowie Publikum und Besucher\*innen unterscheiden sich hinsichtlich nicht sichtbarer und sichtbarer, nicht veränderlicher und veränderlicher Merkmale, wie z.B. Alter, Behinderung, Geschlecht, Geschlechtsidentität, Hautfarbe, sexuelle Orientierung, ihrer persönlichen oder familiären Migrations- und Fluchtgeschichten, ihrer körperlichen und kognitiven Voraussetzungen, hinsichtlich ihrer Kulturpraxis und ihres (kulturellen) Wissens, ihrer (kulturellen) Sozialisierung und Vorbildung, ihrer Perspektiven und Standpunkte, Interessen, finanziellen Möglichkeiten und Lebensumständen.



Entscheidungsgremien und Findungskommissionen sind, besonders mit Blick auf von Diskriminierung betroffene Personengruppen, vielfältig besetzt.

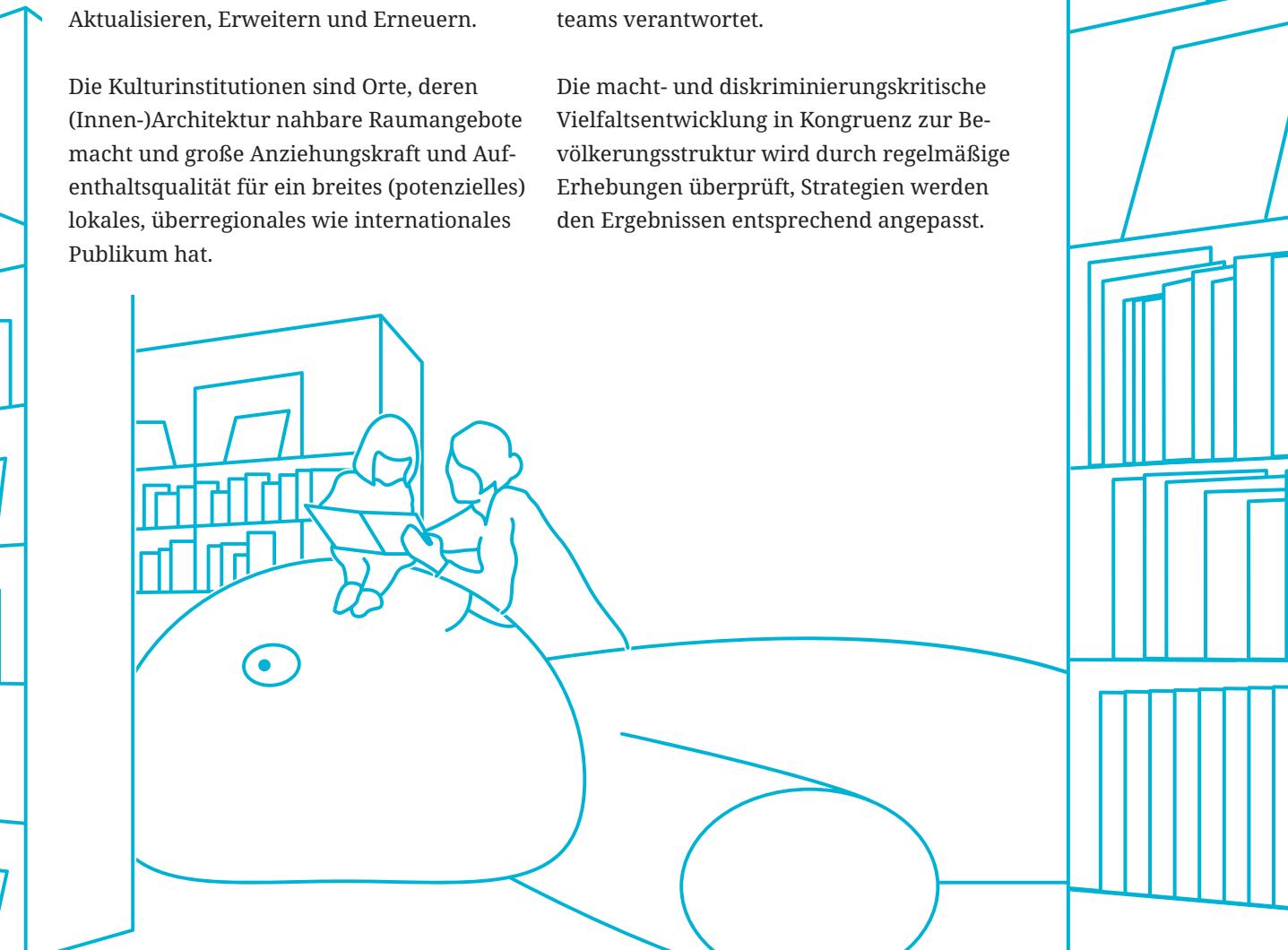
Das Programm der städtischen Kulturinstitutionen wird in Wechselwirkung mit der sich stetig verändernden vielfältigen Gesellschaft, ihrer Kulturproduktion, ihren Ausdrucksformen und (kulturellen) Interessen entwickelt. Die städtischen Kulturinstitutionen bewegen sich dabei fortwährend im produktiven Spannungsfeld von Bewahren, Aktualisieren, Erweitern und Erneuern.

Die Kulturinstitutionen sind Orte, deren (Innen-)Architektur nahbare Raumangebote macht und große Anziehungskraft und Aufenthaltsqualität für ein breites (potenzielles) lokales, überregionales wie internationales Publikum hat.

Die städtischen Kulturinstitutionen sind aktiver Teil der gesamten Stadtgesellschaft und agieren im Beziehungsgefüge mit ihr. Sie wirken hinein in vielfältige Kontexte und Bedeutungszusammenhänge, auch außerhalb des Kulturbereichs. Sie nehmen Impulse auf und geben Impulse in die Gesellschaft.

Kulturteilhabe in Vielfalt ist Kernaufgabe der städtischen Kulturinstitutionen. Sie ist als strategische Aufgabe aller Organisationsbereiche in den Personal- und Budgetstrukturen verankert und wird von den Leitungsteams verantwortet.

Die macht- und diskriminierungskritische Vielfaltsentwicklung in Kongruenz zur Bevölkerungsstruktur wird durch regelmäßige Erhebungen überprüft, Strategien werden den Ergebnissen entsprechend angepasst.



# **HANDLUNGSANSÄTZE**

## **Vielfalt durch: Vielfaltsorientierte und diversitätssensible Organisationskultur**

Vielfalt zu befördern setzt die wertschätzende Anerkennung von menschlicher Verschiedenheit, vielfältiger Kulturpraxis, Ausdrucksformen, Settings, Formaten, verschiedenen Perspektiven und kulturellen Interessen voraus, ohne diese zu hierarchisieren.

Dazu gehören die faktenorientierte, differenzierte Auseinandersetzung mit der (kulturellen) Lebensrealität und -praxis verschiedener Menschen und der Abbau von strukturell bedingten und persönlichen Vorurteilen, Stereotypisierungen, Diskriminierung, kulturellen Hierarchisierungen sowie mit tradierten Abläufen und Verhaltensweisen.

Unterstützt durch verpflichtende Fortbildung, Beratung, Supervision setzen sich die Leitungsteams ebenso wie alle Mitarbeitenden individuell und im Team macht- und diskriminierungskritisch mit ihrer Haltung und ihrem Handeln auseinander. Sie reflektieren ergebnisorientiert und setzen die aus den Erkenntnissen abgeleiteten Maßnahmen planvoll um.

Sie entwickeln – unterstützt durch rechtliche Vorgaben und eine gesamtstädtische Strategie

– Verfahrensweisen, um Diskriminierung zu begegnen, Vielfalt zu moderieren und eine von Gleichberechtigung, Wertschätzung, Respekt und Toleranz geprägte Organisationskultur zu schaffen, die potenziell alle Menschen als Mitarbeitende im Management, Kulturakteur\*innen im Programm und Publikum anzieht.

Durch ihre Haltung und ihre Programme befördern die städtischen Kulturinstitutionen aktiv die Begegnung verschiedener Menschen und den konstruktiven Diskurs kontroverser Standpunkte.

**Die Kulturinstitutionen betonen das menschlich Einende und beugen aktiv gesellschaftlicher Fragmentierung und Spaltung vor.**

Sie sind sich bewusst, dass Vielfalt auch Spannung und Notwendigkeit demokratischer Aushandlung bedeutet. Diese Aushandlung erfolgt machtkritisch und auf der Basis des demokratischen Werteverständnisses.

# Vielfalt durch: Abbau von Barrieren

Die Auswirkungen von Barrieren auf die Kulturteilhabe sind verschieden und können zum vollständigen Ausschluss von Teilhabe führen. Der Abbau von Barrieren schafft oftmals erst die Voraussetzung für Teilhabe.

Die Kulturinstitutionen setzen sich daher fortwährend strukturiert und ganzheitlich mit Barrieren und Ausschlüssen auseinander, die sie in Bezug auf Mitarbeitende, Akteur\*innen, Publikum, kulturelle Praxis produzieren und bauen diese graduell ab.

Sie nehmen Bedürfnisse und daraus resultierende Bedarfe für die Kulturteilhabe ernst und entwickeln daraus neue Vorgehensweisen, Qualitätskriterien und Standards. Hierbei werden rechtliche Vorgaben konsequent umgesetzt und neue Vorgaben erarbeitet.

Dazu entwickeln die Kulturinstitutionen ein faktenorientiertes Verständnis von Bedarfen und Barrieren. Diese Barrieren können sowohl baulich als auch technisch sein. Sie können die Sprache, das Sehen, die Mobilität, das Hören und (sprachliches) Verstehen betreffen; ebenso Vorurteile, Diskriminierung, Habitus, (kulturelles) Vorwissen und

-erfahrungen, biografische Merkmale und Wohnkontakte sowie Abläufe, Kosten, Ansprache, Uhrzeit und Dauer.

Bedarfe, wie z.B. Mehrsprachigkeit, Assistenzkosten für Personal mit Behinderung, Audiodeskription oder Leichte Sprache werden diskriminierungsfrei anerkannt und ihre Kosten ebenso wie Schulungen zum Wissensaufbau in den Haushalt integriert. Die barrierefreie (bauliche) Gestaltung der Kulturinstitutionen wird sukzessive verfolgt.

Anstatt stereotypisierende Zielgruppenkategorien zu verwenden (wie z.B. Geflüchtete, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung), konzentrieren sich die Kulturinstitutionen darauf, welche Zugangshürden sie in Bezug auf welche Merkmale und Voraussetzungen (z.B. in Bezug auf Körper, Sinne, Sprache, kulturelles Vorwissen) produzieren und wie barrierefreie Zugänge geschaffen werden können.

Hierfür entwickeln sie entsprechende Konzepte und Verfahren, die Management-Bestandteil der Organisationsstruktur sind, von der Hausleitung verantwortet werden

und deren Steuerung festgelegt wird. Die Barrierefreiheitskonzepte beziehen sich auf Personal, Programm, Publikum und Räume. Die Maßnahmen werden mit ausreichenden Ressourcen für Personal- und Sachmittel im Haushalt angesetzt. Ihre Umsetzung wird von einem gesamtstädtischen Monitoring begleitet und überprüft.

Aus der Auseinandersetzung mit Barrieren und deren Abbau resultieren Gestaltungskriterien, die auf alles, was neu entsteht, angewendet werden. In der Kulturproduktion werden Prinzipien der integrierten Barrierefreiheit („Aesthetics of Access“) eingesetzt.

Die Qualitätskriterien geeigneter Maßnahmen des Barriereabbaus und deren Umsetzung werden partizipativ mit Menschen entwickelt, die von Barrieren betroffen sind. Es wird ein ausreichender Teil des regulären Budgets der Organisationen für den Abbau von Barrieren und entsprechende Maßnahmen verwendet.



# Vielfalt durch: Vielfalt und Vielfalts- kompetenzen im Personal

Um Personal in allen Organisationsbereichen, einschließlich der Leitungsteams, an Vielfalt orientiert zu entwickeln, braucht es aktive, strategische Maßnahmen.

Hierzu zählen z.B. realistische Zugangsvo-raussetzungen, die Erweiterung von Aus-wahlkriterien, der Abbau von Barrieren im Personalrecruiting, Verbreiterung der Bewerbungskanäle und gezielte Suche nach entsprechendem Personal sowie Diversität in Auswahlgremien und Nachwuchsförderung. Die Kulturinstitutionen nutzen die Rechts-grundlage der positiven Maßnahmen<sup>6</sup>, um aktiv die Teilhabe unterrepräsentierter Per-sonengruppen zu befördern. Zielzahlen, die sich an der Vielfaltsstruktur der Bevölkerung orientieren, unterstützen die Entwicklung.

Die Kulturinstitutionen beteiligen sich am chancengerechten Aufbau von (künstlerisch-em) Nachwuchs und signalisieren gegenüber Ausbildungsstätten und künstlerischen Hoch-schulen den Bedarf an vielfältigem Personal.

Vielfältiges Wissen, vielfältige Erfahrungen, unterschiedliche Maßstäbe, Verschieden-heit von Kunst- und Kulturverständnis, Perspektiven, kulturellen Ausdrucksformen und Körperlichkeiten begünstigen Vielfalt im Programm und damit auch die Vielfalt von Besucher\*innen. Die Kulturinstitutionen entwickeln ihr Personal entsprechend.

Tradierte Vorstellungen und Konzepte von Fähigkeiten, Wissen, Kanon und Repertoires wer-den hierzu kritisch hinterfragt und erweitert.

Vielfaltsorientierte, diversitätssensible Organisationskultur braucht Leitungsteams und Mitarbeitende, die entsprechende Kompetenzen haben. Dazu gehören u.a. die Anerkennung von und der Umgang mit Viel-falt, Antidiskriminierung, ein macht- und diskriminierungskritischer Arbeitsstil, Am-biguitätstoleranz, Flexibilität, lebenslanges Lernen und das Interesse an Vielfalt.

Kompetenzen in der Gestaltung von Kultur-teilhabe in Vielfalt sind Teil der Leistungsanforderungen an Leitung und Programmku-rator\*innen und Personal in der Vermittlung. Soziale Kompetenzen, Expertise in Teilhabe in Vielfalt, die Bereitschaft, tradierte Arbeits-weisen zu erneuern und neue Formate, Settings etc. auszuprobieren, werden inhalt-licher Fachkompetenz gleichgestellt. Bei Neueinstellungen werden sie berücksichtigt und in bestehenden Teams gefördert. Aus-wahlgremien und Findungskommissionen werden, besonders mit Blick auf von Dis-kriminierung betroffene Personengruppen, vielfältig besetzt und städtische Mitarbei-ter\*innen aus den Personalabteilungen ent-sprechend in ihrer Urteilskraft geschult.

---

<sup>6</sup> Die positiven Maßnahmen sind im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verankert.

# **Vielfalt durch: Vielfalt im Programm**

Das Programm wird aus der Perspektive einer (potenziell) vielfältigen Besucherschaft betrachtet und in dieser Wechselwirkung erarbeitet.

## **Das Programm reflektiert und repräsentiert die Vielfalt der Kulturpraxis und Ausdrucksformen.**

Durch den multiperspektivischen Umgang mit den eigenen Inhalten, Artefakten, Objekten und Materialien und der Erforschung und Präsentation ihrer inneren Diversität wird Teilhabe in Vielfalt begünstigt. Die Inhalte, Themen, Artefakte, Objekte, Materialien und Repertoires der Kulturinstitutionen werden vielfaltsorientiert aktualisiert und erweitert.

Die Kölner Kulturinstitutionen identifizieren Schnittstellen ihrer Inhalte, Themen, Arbeitsweisen, Materialien und Artefakte mit anderen Bereichen der Gesellschaft mit dem Ziel, die Anschlussfähigkeit an verschiedene Bedeutungszusammenhänge und Interessen zu befördern.

Durch die Arbeit an der Schnittstelle zu Themen, Interessen, zeitaktuellen Fragestellungen, kulturellen Alltagspraktiken und Sprachgebrauch einer breiten Bevölkerung werden Anknüpfungspunkte vergrößert. Diese Arbeit wird nicht als Zusatzaufgabe gesehen, sondern als Gelegenheit zur Stärkung der eigenen Relevanz und als kreative Chance.

Vermittlungsansätze und der Abbau von Barrieren werden in die Programmproduktion integriert und nicht nachträglich entwickelt. Verschiedene Strategien der Gastkuration, Co-Kuration und Partizipation unterstützen die Vielfaltsentwicklung.



# Vielfalt durch: Vergrößerung von Kontaktflächen und Beziehungsaufbau

Die Entscheidung zur Kulturteilhabe erfolgt nicht ausschließlich auf der Grundlage inhaltlicher und thematischer Interessen, sondern ebenso auf der Basis von Formaten, Settings, (digitaler) Aufbereitung, Orten, Raumumgebungen, der Art der Ansprache sowie der Terminierung und Dauer von Veranstaltungen.

Die städtischen Kulturinstitutionen nutzen einen Teil ihres regulären Budgets und ihrer Personalressourcen, um neue, Vielfalt fördernde Formate, Settings, Raumumgebungen und Konzepte der Innenarchitektur zu entwickeln und in allen Kölner Stadtteilen umzusetzen. Bei der Entwicklung orientieren sie sich an lokaler, überregionaler und internationaler Best Practice, sowohl aus der Kultur als auch aus anderen Gesellschaftsbereichen.

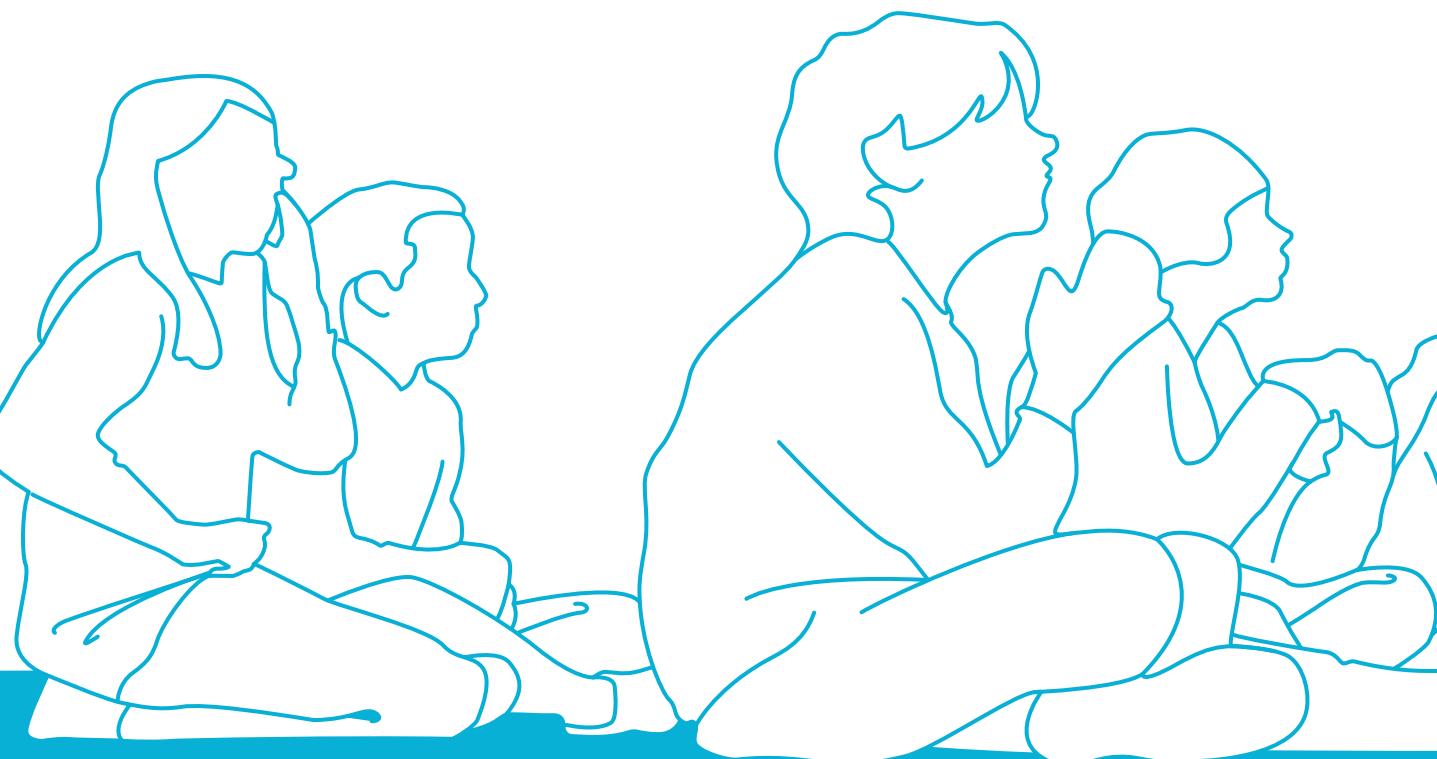
Ihre Kommunikationsstrategien werden erweitert, und sie bauen Beziehungen zu Multiplikator\*innen, Organisationen und Initiativen außerhalb des Kulturbereichs auf. Sie nehmen aktiv Kontakt zu denjenigen auf, die bisher nicht erreicht wurden.

Sie kooperieren mit vielfältigen Akteur\*innen, Institutionen, Initiativen und Interessensvertretungen aus allen Stadtteilen, deren Kompetenzen und Wissen als gleichwertig anerkannt werden. Diese Kooperationskontakte spiegeln die Kölner Stadtgesellschaft in ihrer gesamten Breite wider und umfassen die gesamte Stadt. Hierbei erfolgt keine Hierarchisierung der Kontexte.

# **Vielfalt durch: Vielfalt in der Vermittlung und Kulturellen Bildung**

Themen und Inhalte multidimensional, multisensorisch und -medial aus der Perspektive eines breiten, vielfältigen Publikums macht- und diskriminierungskritisch aufzubereiten, wird der Vielfalt der Bevölkerung gerecht und vergrößert die Kontaktfläche zu einem größeren Publikum. Voraussetzung hierfür ist eine konsequent nutzer\*innenorientierte Perspektive, die die Verschiedenheit von kulturellen Kontexten und Arten des Wissenserwerbs, kognitiven und (formalen) Bildungsvoraussetzungen, Wahrnehmungskanälen und -typen hierarchiefrei anerkennt.

Die Kulturinstitutionen der Stadt Köln machen die Verschiedenheit der Voraussetzungen von (potenziellem) Publikum zum Ausgangspunkt für eine vielfältige, diversitätssensible, kreative Gestaltung ihrer Themen, Inhalte und Produktionen. Vermittlung wird dabei nicht als dem Programm und der Kulturproduktion nachgeordnet verstanden, sondern als Perspektive in die Programmgestaltung und Produktionsplanung integriert. (Programm-)Kurator\*innen, Regisseur\*innen, Dramaturg\*innen und Mitarbeitende aus der Vermittlung arbeiten hierbei, unterstützt durch externe Berater\*innen, eng zusammen.



Die Möglichkeit, gemeinsam mit anderen selbst künstlerisch und kuratorisch tätig zu werden, Kulturpraktiken auszuprobieren, Themen diversitätssensibel zu diskutieren, Inhalte kritisch und kontrovers im Dialog zu beleuchten, befördert das Interesse an den Kulturinstitutionen der Stadt Köln und den partizipativen Wissensaufbau.

Kulturelle Bildungsangebote wie Führungen, Workshops, Projekte und Dialogveranstaltungen werden diversitätsorientiert und barrierefrei von einem vielfältigen Personal gestaltet. Sie befördern die diversitäts-sensible Begegnung von Menschen unterschiedlicher Generationen, Voraussetzungen, Herkunft und Lebenskontexte und stärken gesellschaftliches Miteinander.

Die Kulturinstitutionen der Stadt Köln verstehen sich als Orte, an denen gemeinsam und in Wechselwirkung mit der Vielfalt der Stadtbevölkerung Wissensaufbau stattfindet und die Themen und Inhalte der Kulturinstitutionen auf der Basis eines demokratischen Werteverständnisses konstruktiv diskutiert werden.



# **Vielfalt durch: Aktualisierung und Erneuerung von Organisations- und Budgetstrukturen**

Kulturteilhabe in Vielfalt strategisch zu verfolgen, bedeutet fortwährend Ergebnisziele (wie z.B. die Anzahl von Aufführungen und Ausstellungen, Arbeitsweisen, Abläufe, Organisations-, Personal- und Budgetstrukturen) zu reflektieren, zu aktualisieren und gegebenenfalls zu erneuern.

Die Entwicklung von Kulturteilhabe in Vielfalt in Bezug auf Personal und Publikum als Kernaufgabe und nicht als zusätzliche Aufgabe zu begreifen, setzt ihre verpflichtende Implementierung in die Grundstrukturen des Managements voraus.

Kulturteilhabe in Vielfalt als integrierte Aufgabe aller Organisationsbereiche zu begreifen und nicht nachgeordnet, erfordert Wissens- und Kompetenzentwicklung sowie neue Abläufe und Herangehensweisen in der Zusammenarbeit der Organisationsbereiche. Diese Entwicklung braucht Steuerung und Personalressourcen.

Die Entwicklung kultureller Teilhabe in Vielfalt ist im Management der Kulturinstitutionen verankert, wird als Aufgabe aller Mitarbeitenden verstanden und von den Leitungsteams der einzelnen Organisationen verantwortet. Sie ist integrierter Bestandteil der gesamten Organisation, all ihrer Bereiche und wird nicht an einzelne Organisationsbereiche oder Personen delegiert oder ausgelagert.

Der Informationsfluss zwischen den Organisationsbereichen wird organisiert und durch Zuständigkeiten geregelt. Um die Entwicklung zu befördern, wird bereichsübergreifend Personal zur Steuerung, Qualitätssicherung und Kommunikation eingesetzt, zum Beispiel durch Diversitätsmanager\*innen.

Organisationsbereiche wie Kulturelle Bildung, Vermittlung, Pädagogik, die bereits in besonderem Maße über Wissen und

Expertise in Vielfaltsorientierung und der Begegnung von Menschen unterschiedlicher Voraussetzungen verfügen, brauchen eine Aufwertung im Organisationsgefüge und müssen von Anfang an gleichberechtigt in die Programmentwicklung einbezogen werden.

Die Kulturinstitutionen verwenden einen angemessenen Teil ihres regulären Budgets und ihrer Ressourcen zur Entwicklung von neuen Arbeitsweisen, Programminhalten, Formaten, Raumumgebungen und Kooperationen, die dem vielfaltsorientierten Aufbau und der Entwicklung von Publikum und Personal sowie der Beziehungspflege gewidmet sind. Personengruppen, die von Barrieren betroffen sind, werden frühzeitig beteiligt, ebenso wie entsprechendes

externes Fachpersonal. Diese Aufbau- und Entwicklungsarbeit ist allen anderen Aktivitäten gleichgestellt und wird nicht als Sonderbereich oder nachrangig betrachtet. Sie ist in das Gesamtgefüge der Organisationsaktivitäten integriert. Die Personal-, Programm- und Publikumsentwicklung im Sinne des Vielfaltskriteriums ist gleichwertiger Bestandteil aller anderen Kostenbereiche.

Durch den kollegialen spartenübergreifenden Austausch mit den anderen Kölner Kulturinstitutionen, der Freien Szene und externer Expertise wird den Kulturinstitutionen ermöglicht, ihr Wissen im Sinne sozialer Nachhaltigkeit zu ergänzen und zu Exzellenz hin zu entwickeln.



# **Vielfalt durch: Strategie und Steuerung**

**Kulturteilhabe in Vielfalt ist Kernaufgabe der Kulturinstitutionen. Sie wird in den städtischen Aufgaben- und Zielstellungen ergebnisorientiert und messbar formuliert. Ihre Umsetzung wird regelmäßig überprüft.**

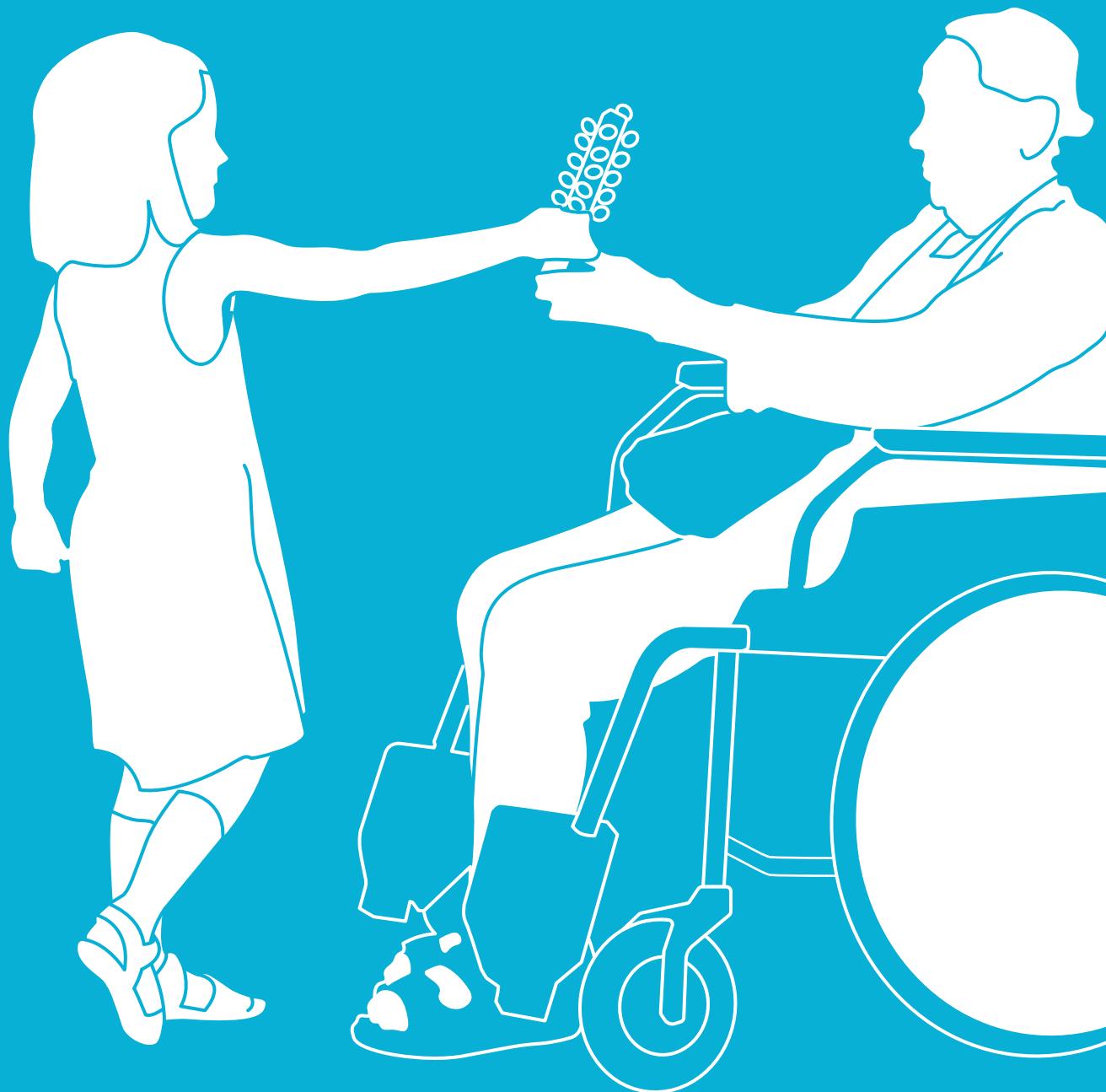
Innerhalb der einzelnen Kulturinstitutionen wird Kulturteilhabe in Vielfalt von den Leitungsteams verantwortet, gesamtorganisatorisch bearbeitet, evaluiert und durch eine gesamtstädtische Strategie unterstützt. Durch regelmäßige Erhebungen wird die Zielerreichung überprüft und Handlungsstrategien gegebenenfalls angepasst.

Da sie in alle Organisationsbereiche hineinstrahlt, kann Kulturteilhabe in Vielfalt nicht isoliert betrachtet werden. Verantwortet und gesteuert von den Leitungsteams der Kulturorganisationen müssen Ziele gemeinsam mit Mitarbeitenden aus allen Organisationsbereichen formuliert werden.

Jede Kulturinstitution hat eine individuelle, ihr entsprechende Strategie, setzt eigene Schwerpunkte inkl. Evaluation und Monitoring, die durch allgemeine, für alle Kulturinstitutionen verbindliche gesamtstädtische Anforderungen, Zielstellungen und Standards unterstützt wird.

Die Entwicklung von Kulturteilhabe in Vielfalt in Relation und Wechselwirkung mit den Inhalten der Kulturinstitutionen, verstanden als Aufgabe der gesamten Kulturinstitution, ist eine komplexe Aufgabe, erfordert Wissen, (neue) operative Ziele und Umsetzungsstrategien.

Die Kölner Kulturinstitutionen kooperieren untereinander und gemeinsam mit anderen Abteilungen der Stadtverwaltung in Bezug auf Wissens- und Erfahrungsaufbau. Der Wissensaufbau wird durch externe Expertise unterstützt und intern gesteuert. Erarbeitetes Wissen wird gesamtstädtisch gebündelt, der Informationsfluss strukturiert und befördert.





# IMPRESSUM

## **Herausgeber**

Stadt Köln

Die Oberbürgermeisterin

Dezernat Kunst und Kultur

## **Kontakt**

Dezernat Kunst und Kultur

[kulturentwicklungsplan@stadt-koeln.de](mailto:kulturentwicklungsplan@stadt-koeln.de)

[www.kep.koeln](http://www.kep.koeln)

## **Autorin**

Annette Ziegert

## **Redaktion**

Sara Bosqui

## **Redaktionelle Mitarbeit**

Marianne Bieger-Thielemann, Hermann Koch, Michael Lohaus, Jan Stohr

## **Lektorat**

Sophie Loschert

## **Konzept, Gestaltung und Illustration**

MIR MEDIA - Digital Agentur

