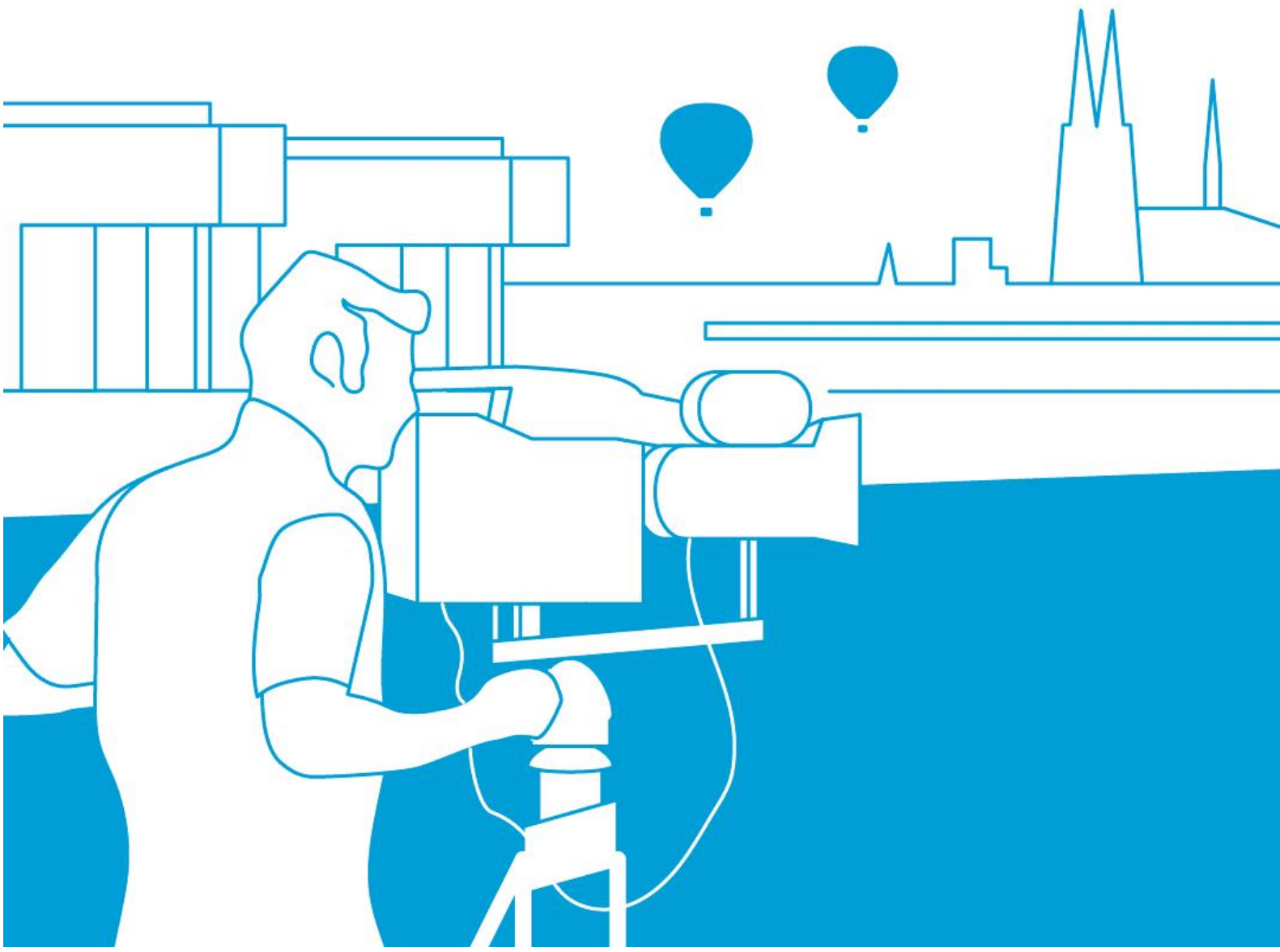


Umsetzung des Leitbilds „In Vielfalt durch Vielfalt: Kulturelle Teilhabe an den Kulturinstitutionen der Stadt Köln“

Projektteil 2: Strukturanalyse

Überblick über vorhandene Strukturansätze, Handlungsbedarfe und Potenziale – Grundlage für institutionenübergreifende, unterstützende Maßnahmen zur Implementierung (Projektteil 3)

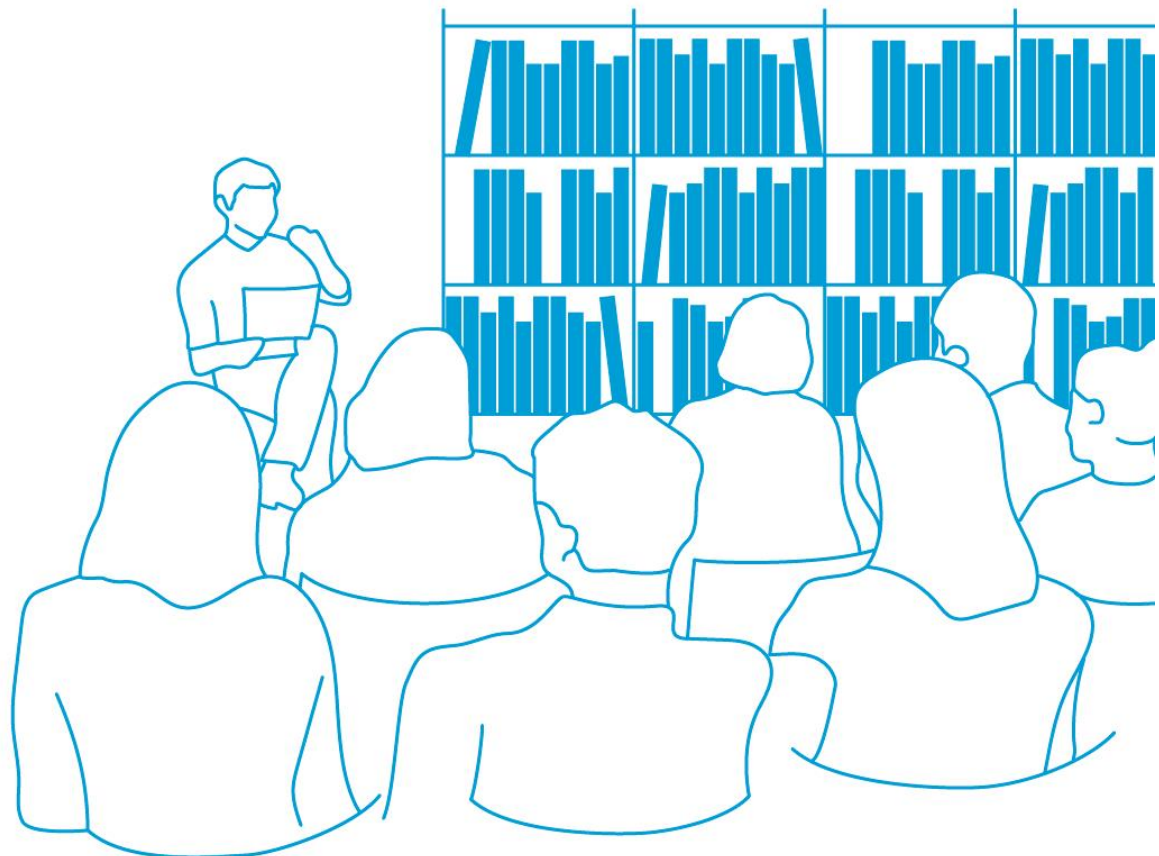


Inhalt

Zusammenfassung (Executive Summary).....	3
1. Einleitung und Zielstellung.....	4
2. Zentrale Aussagen des Leitbilds.....	6
3. Status quo der Strukturansätze nach Teilaspekten.....	7
3.1 Vielfalt durch: Abbau von Barrieren.....	7
3.2 Vielfalt durch: Vergrößerung von Kontaktflächen und Beziehungsaufbau.....	8
3.3 Vielfalt durch: Vielfalt im Programm.....	9
3.3.1 Vielstimmigkeit und unterrepräsentierte Perspektiven.....	10
3.3.2 Programmentwicklung „an der Schnittstelle“.....	11
3.3.3 Vielfalt der Formate und Raumumgebungen.....	11
3.4 Vielfalt durch: Vielfalt in der Vermittlung und Kulturellen Bildung.....	12
3.5 Vielfalt durch: Vielfalt und Vielfaltskompetenzen im Personal.....	13
3.5.1 Personalentwicklung.....	13
3.5.2 Leitungskompetenzen.....	14
3.5.3 Antidiskriminierung und Vielfaltskompetenz.....	15
4. Handlungsbedarfe und Potenziale.....	17
5. Maßnahmen zur Implementierung (Projektteil 3).....	19

Zusammenfassung (Executive Summary)

Das Leitbild [“In Vielfalt durch Vielfalt: Kulturelle Teilhabe an den Kulturinstitutionen der Stadt Köln“](#) wurde 2023 als erster von insgesamt drei Projektteilen im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung entwickelt. Projektziel ist, die Kölner Stadtbevölkerung in ihrer gesamten Vielfalt auf der Grundlage eines pluralistischen Kulturverständnis in Personal und Programm der städtischen Kulturinstitutionen abzubilden und als Publikum zu erreichen. Um hierfür die notwendigen strukturellen Rahmenbedingungen zu schaffen, benennt das Leitbild einander bedingende Teilaspekte: den Abbau von Barrieren sowie eine auf den Werten des Leitbilds basierende Personal-, Programm- und Publikumsentwicklung. 2024/25 wurden die Teilaspekte in Projektteil 2 auf strukturelle Indikatoren analysiert. Aus den Erkenntnissen wurden zielführende Maßnahmen abgeleitet, die in Projektteil 3 – Implementierung – als Bestandteil einer institutionenübergreifenden Dezernatsstrategie umgesetzt werden sollen. Die Ergebnisse des zweiten Projektteils werden im vorliegenden Bericht zusammengefasst.



1. Einleitung und Zielstellung

Das Leitbild "[In Vielfalt durch Vielfalt: Kulturelle Teilhabe an den Kulturinstitutionen der Stadt Köln](#)" wurde 2023 als erster von drei Projektteilen partizipativ im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung erarbeitet. Übergeordnetes Projektziel ist, die Kölner Stadtbevölkerung in ihrer Vielfalt in allen Organisationsbereichen der städtischen Kulturinstitutionen in Personal und Programm abzubilden, als Publikum zu erreichen und dafür die notwendigen strukturellen Rahmenbedingungen zu schaffen. Damit soll Wert und Relevanz der öffentlich geförderten Kulturinstitutionen für die gesamte Kölner Stadtbevölkerung nachhaltig garantiert werden.

Zu den städtischen Kulturinstitutionen gehören:

- die städtischen Bibliotheken (Kunst- und Museumsbibliothek, Stadtbibliothek)
- die Bühnen Köln (Oper/Schauspiel/Tanz)
- das Gürzenich Orchester
- das Historische Archiv mit Rheinischem Bildarchiv
- das Kulturamt mit der Artothek
- die neun städtischen Museen
- die Puppenspiele
- der Museumsdienst

Die Umsetzung des Leitbilds erfordert einen holistischen Managementansatz, der Kulturteilhabe in Vielfalt nicht als Sonderthema, sondern als Querschnittsaufgabe aller Organisationsbereiche in Zuständigkeit aller Mitarbeiter*innen betreibt. Um Kulturteilhabe in Vielfalt erfolgreich als Kriterium in die gesamte Organisation zu implementieren, benennt das Leitbild einander bedingende Teilaspekte wie den Abbau von Barrieren sowie eine an den Werten des Leitbilds orientierte Personal-, Programm- und Publikumsentwicklung.

In Projektteil 2 (2024/2025) erfolgte eine Analyse dieser Teilaspekte in Bezug auf folgende strukturelle Indikatoren:

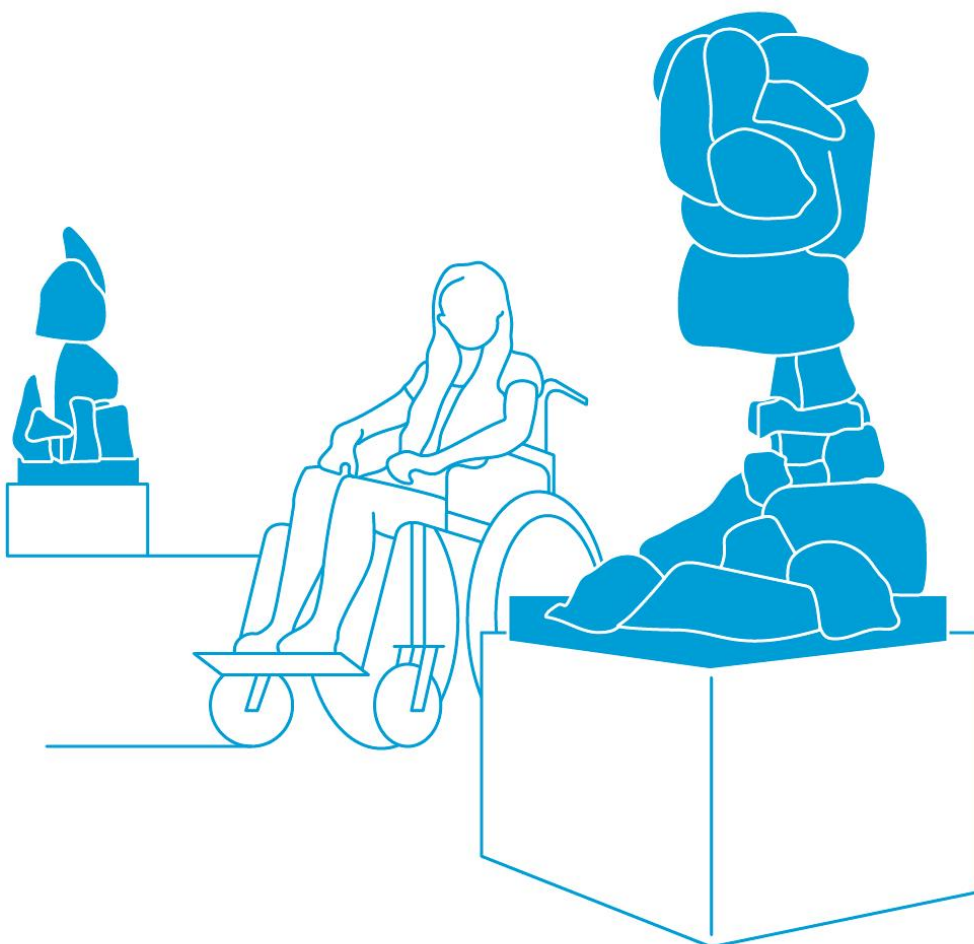
- Stellenprofile
- Ausschreibungen und Auswahlkriterien
- Handlungsverpflichtende Ziele und Maßgaben
- Orientierungsrahmen und Kriterienkataloge
- Zusammenarbeit von Organisations- bzw. Aufgabenbereichen
- Arbeitsprinzipien und Vorgehensweisen
- Planvolles Handeln
- Erhebungen
- Budgetierungen

Ziel der Analyse ist, im Querschnitt der Institutionen darzustellen, welche Strukturen bzw. Strukturansätze zur Umsetzung des Leitbildes erkennbar sind, wo Handlungsbedarf besteht und welche Potenziale bislang ungenutzt bleiben.

Aus den Erkenntnissen wurden zielführende Maßnahmen abgeleitet, die in Projektteil 3 – Implementierung – als Bestandteil einer institutionenübergreifenden

Dezernatsstrategie umgesetzt werden sollen. Die Ergebnisse der Strukturanalyse werden im vorliegenden Bericht strukturiert nach Teilaspekten zusammengefasst. Die Maßnahmen zur Implementierung finden sich am Ende des Berichts.

Grundlage der Analyse sind Erkenntnisse aus Einzel- und Gruppengesprächen mit den Amtsleitungen, stellvertretenden Amtsleitungen und Geschäftsführungen der städtischen Kulturinstitutionen sowie weiteren Mitarbeiter*innen aus den Organisationsbereichen Personalverwaltung, Programmgestaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Vermittlung und weiterer thematisch relevanter Querschnittsstellen. Die Gespräche wurden ergänzt durch die Perspektive des Personalamts, des Bewerbercenters und des Amts für Integration und Vielfalt. Drei Workshops haben sich speziell mit den Handlungsbedarfen in Bezug auf Personalentwicklung, Beziehungsaufbau und Abbau von Barrieren sowie Programmentwicklung als Gesamtkonzept auseinandergesetzt. Die Konzeption, Durchführung und Auswertung der Strukturanalyse lag bei der externen Beraterin und Organisationsentwicklerin Annette Ziegert – Netzwerk für Kulturteilhabe in Vielfalt. Die Projektleitung liegt beim Referat Kulturelle Infrastruktur, Strategie und Belange der Freien Szene im Kulturdezernat.



2. Zentrale Aussagen des Leitbilds

Wertebasis

Dem Leitbild liegt die Anerkennung von Kultureller Teilhabe als Menschenrecht zu Grunde. Das Recht auf kulturelle Teilhabe an den städtischen Kulturinstitutionen bezieht sich damit grundsätzlich auf alle Menschen. Es ist an die Anerkennung der demokratischen Grundwerte Gleichwertigkeit, Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung gebunden.

Kulturverständnis

Dem Leitbild liegt ein pluralistisches Kulturverständnis zu Grunde, das die Kulturinstitutionen als Orte der Vielstimmigkeit und Multiperspektivität unter Berücksichtigung unterrepräsentierter Perspektiven beschreibt. Pluralität bezieht sich dabei nicht nur auf künstlerische Perspektiven, sondern auch auf die Formen, Formate, Settings und Räume, in denen Kultur in Erscheinung tritt.

Mit der Benennung der Notwendigkeit einer ständigen Aktualisierung, Erweiterung oder Erneuerung von Inhalten, Themen, Sammlungen, Arbeitsweisen und Formaten liegt dem Leitbild ein dynamisches Verständnis von kultureller Praxis zu Grunde.

Wirkungsradius

Als kommunale Organisationen fühlen sich die städtischen Kulturinstitutionen der Kölner Stadtbevölkerung verpflichtet. Relevanz und Wirkung werden damit auf die gesamte Stadtgesellschaft in ihrer ganzen Vielfalt und nicht ausschließlich auf einzelne Segmente bezogen. Damit verbunden ist, dass sie ihr Wirken auch, aber nicht vorwiegend oder ausschließlich, auf überregionales und internationales Publikum und die künstlerische bzw. akademische Reputation innerhalb ihrer Szene/Fachwelt ausrichten.

Verbindung von qualitativer und quantitativer Wirkung

Das Leitbild verbindet ein qualitatives, wertebasiertes Verständnis mit einem quantitativen Ziel. Daraus resultiert, dass sich gerechtes Handeln nicht nur über Einzelpersonen/kleine Gruppen (das so genannte Feigenblatt) realisieren darf, sondern auch in seiner quantitativen Wirkung in einem Kongruenzverhältnis zur Stadtbevölkerung stehen muss. Die Relevanz der Kulturinstitutionen und ihres Programms zeigt sich in der aktiven, messbaren Kulturteilhabe.



3. Status quo der Strukturansätze nach Teilaspekten

3.1 Vielfalt durch: Abbau von Barrieren

Leitziel

Barrierefreiheit wird ganzheitlich verstanden und bezieht sich sowohl auf die Kulturproduktion als auch alle anderen Organisationsbereiche. Sie ist Gestaltungskriterium für alles, was neu entsteht. (Leitbild, S. 15)

[...] 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, Wohnkontexte sowie Abläufe, Kosten, Ansprache, Uhrzeit und Dauer. (Leitbild, S. 19)

Kernaussagen

Die Handlungsmaxime Barrierefreiheit ist mit dem Selbstverständnis verknüpft, niemanden – weder im Personal noch im Publikum – auf Grund von Barrieren von der Kulturteilhabe auszuschließen und sich aktiv mit (unbewussten) Ausschlüssen zu befassen.

Handlungsmaxime ist der vollständige Abbau von Barrieren im Querschnitt aller Organisationsbereiche und Aktivitäten. Das bedeutet, dass Barrierefreiheit Aufgabe aller Mitarbeiter*innen ist, und als Gegenstand ergebnisorientierter gesteuerter Vorgehensweisen im Budget verankert sein muss.

Das Leitbild formuliert Barrierefreiheit darüber hinaus als Gestaltungskriterium „für alles, was neu entsteht“. Voraussetzung dafür ist eine bewusste künstlerisch-kuratorische Reflexion, aus wessen Perspektive heraus gestaltet wird und für wen (unbewusst) Barrieren produziert werden.

Angesichts der Vielzahl der Behinderungen und Barrieren benennt das Leitbild die Notwendigkeit von schrittweisen Vorgehensweisen, aus denen institutionenübergreifende Standards entwickelt werden.

Status quo:

- Der Abbau von Barrieren wird in den städtischen Kulturinstitutionen bislang vorwiegend punktuell in einzelnen Arbeitsbereichen und in Bezug auf einzelne Behinderungsperspektiven und Veranstaltungen betrieben.
- Er ist kein grundsätzliches Querschnittsthema, das sukzessive von allen Arbeitsbereichen in Abstimmung miteinander und in Bezug auf alle Aktivitäten der Organisation verfolgt wird.

- Behinderungsperspektiven sind keine grundsätzlichen Querschnittskriterien künstlerischer und kuratorischer Produktion oder der Konzeption von Vermittlungs- und Kulturellen Bildungsangeboten.
- Gründe hierfür sind:
 - fehlende Verpflichtung zum Abbau von Barrieren in den Stellenprofilen und Aufgabenkatalogen aller Mitarbeiter*innen
 - fehlende handlungsverpflichtende differenzierte Zielstellungen, Orientierungsrahmen und Kriterienkataloge
 - fehlende pragmatische und realistische Vorgehensweisen
 - fehlende Verankerung von Kosten für Barriereabbau im grundständigen Budget und in Kostenplänen von Drittmittelfinanzierungen.

3.2 Vielfalt durch: Vergrößerung von Kontaktflächen und Beziehungsaufbau

Leitziel

Die städtischen Kulturinstitutionen sind spürbar relevant und wertvoll für die gesamte Kölner Stadtgesellschaft. Das Interesse [...] an den städtischen Kulturinstitutionen Kölns [...] steigt. (Leitbild, S. 16)

Das Programm der städtischen Kulturinstitutionen wird in Wechselwirkung mit der sich stetig verändernden vielfältigen Gesellschaft [...] entwickelt. (Leitbild, S. 17)

[Die Kulturinstitutionen] nehmen aktiv Kontakt zu denjenigen auf, die bisher nicht erreicht wurden. (Leitbild, S. 23)

Kernaussagen

Im Grundgedanken entwirft das Leitbild die Idee eines Beziehungsgeschehens, das sich in einer Wechselbeziehung von Kulturinstitutionen und Stadtbevölkerung realisiert. Es formuliert einen Paradigmenwechsel von einem passiven Verständnis von Publikumsorientierung („grundsätzlich stehen unsere Türen allen offen“) hin zu einem aktiven Verständnis des Beziehungsaufbaus.

Mit der Handlungsmaxime, Wert und Relevanz für die gesamte Kölner Stadtgesellschaft zu entwickeln, betont das Leitbild die fortwährende Aufgabe, die Kontaktflächen zu unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen zu vergrößern und dafür Formen und Formate zu entwickeln. Grundlage hierfür sind geeignete institutionenspezifische Zielgruppenkonzeptionen mit Blick auf alle Altersgruppen im Querschnitt der Gesellschaft.

Um unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen auch quantitativ relevant zu erreichen, dürfen sich Maßnahmen des Beziehungsaufbaus nicht lediglich auf kleine Gruppen konzentrieren.

Status Quo

- Die städtischen Kulturinstitutionen als Orte der gesamten Stadtbevölkerung zu begreifen und ihre Profile und Programme entsprechend dynamisch zu entwickeln, gehört nicht zum offiziellen Auftrag der Amtsleitungen und ist nicht grundlegend in ihrem Handeln verankert.
- Die Aufgabe des aktiven Beziehungsaufbaus zu unterrepräsentierten Publika im Querschnitt der Stadtbevölkerung wird häufig im Bereich Pädagogik/Vermittlung verortet und nicht konsequent aus dem Programm selbst heraus gedacht. Dadurch wird die qualitative und quantitative Wirkung der Kulturinstitutionen begrenzt.
- Eine Selbstbegrenzung findet dort statt, wo die eigenen Kulturproduktionen/Sammlungsobjekte/Inhalte als hochkulturell, inhaltlich hochspezialisiert und als reine Nischenaktivität eines vorwiegend akademischen, hochkulturell vorgebildeten und interessierten Publikums definiert werden.
- Beziehungsaufbau zu unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen ist kein grundsätzlicher Bestandteil von Gesamtkonzeptionen, die von den Amtsleitungen verantwortet und im Team von Programm/Pädagogik/Öffentlichkeitsarbeit realisiert werden.
- Die Arbeitsweisen sind vorwiegend linear und verlaufen in der Regel getrennt: Zunächst wird das Programm gestaltet und erst im Anschluss werden Vermittlungsangebote konzipiert und über die Öffentlichkeitsarbeit Publikum gefunden.
- Publikumszahlen werden in allen Kulturinstitutionen regelmäßig quantitativ in qualitativen Grobkategorien erhoben (z.B. nicht ermäßigte und ermäßigte Tickets; Kinder/Schüler*innen und Erwachsene), die Museen erheben darüber hinaus auch regelmäßig differenziert qualitativ.
- Auf positive quantitative Erfahrungen mit Inhalten und Formaten wird in der Regel in der Programmgestaltung nachfrageorientiert reagiert. Qualitative Erhebungen hingegen werden nicht konsequent strategisch in Bezug zu einem wertebasierten vielfaltsorientierten Handeln gesetzt.
- Unsicherheit besteht darüber, wie angesichts der Verschiedenheit von Menschen handlungsorientierte Zielgruppenkategorien gebildet werden können, ohne zu stereotypisieren und gesellschaftliche Separierungen zu reproduzieren.

3.3 Vielfalt durch: Vielfalt im Programm

Mit Programm sind alle Aktivitäten der Kulturinstitutionen gemeint, die an der Schnittstelle zu Publikum/Besucher*innen/Teilnehmender*innen erarbeitet werden. Dazu gehören z.B. Ausstellungen, Konzerte, Aufführungen, Vermittlungsangebote und sonstige Veranstaltungen.

3.3.1 Vielstimmigkeit und unterrepräsentierte Perspektiven

Leitziel

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. (Leitbild, S. 10)

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. (Leitbild, S. 15)

Kernaussage

- Handlungsmaxime ist ein selbstkritischer Umgang der städtischen Mitarbeiter*innen mit ihrem Handeln und ihren (künstlerischen) Entscheidungen.
- Voraussetzung dafür ist eine machtkritische Perspektive als transparentes Arbeitsprinzip; zum einen auf der Ebene der Kulturproduktion und des Umgangs mit tradierten Repertoires und Sammlungsbeständen: Aus wessen Perspektive wird erzählt, wessen Geschichte wird wie erzählt, wessen Werke werden gezeigt, wessen Kulturtechniken und -traditionen werden vermittelt, welche Personen inszenieren, welche Körper spielen, wessen Sprachniveau und wessen Wahrnehmungskanal wird bevorzugt?
- Zum anderen bezieht sich das Arbeitsprinzip auf die Frage, wessen Kunst- und Kulturinteressen, Formate, Formen der Vermittlung etc. in den städtischen Kulturinstitutionen im Programm repräsentiert werden und welche unterrepräsentiert sind.
- Das Leitbild betont die Notwendigkeit der kritischen Perspektive als Grundlage vielstimmiger Programmgestaltung.

Status quo

- Eine machtkritische Arbeitsperspektive ist nicht verbindlich in Stellenprofilen und Aufgabenkatalogen verankert.
- Die machtkritische Pluralisierung in Bezug auf künstlerische Positionen, Autorenschaft, Programminhalte, Formen und Formate der Vermittlung etc. und in Bezug auf Kunst- und Kulturinteressen der Stadtbevölkerung ist nicht im Querschnitt aller Institutionen Gegenstand von Gesamtkonzepten und wird nicht evaluiert.
- Kritische Lesarten von Spielplänen, einzelnen Produktionen, Vermittlungsangeboten sind keine strukturell verankerte verbindliche Arbeitspraxis.

3.3.2 Programmentwicklung „an der Schnittstelle“

Leitziel

Die Kölner Kulturinstitutionen identifizieren Schnittstellen ihrer Inhalte, Themen, Arbeitsweisen, Materialien und Artefakte mit anderen Bereichen der Gesellschaft mit dem Ziel, die Anschlussfähigkeit an verschiedenste Bedeutungszusammenhänge und Interessen zu befördern. (Leitbild, S. 22)

Sie kooperieren mit vielfältigen Akteur*innen, Institutionen, Initiativen und Interessensvertretungen aus allen Stadtteilen. (Leitbild, S. 23)

Kernaussagen

Durch das Arbeitsprinzip „an der Schnittstelle“ können die städtischen Kulturinstitutionen ihren Wirkungsradius vergrößern und ausgehend von ihren Inhalten und Themen Anschlussfähigkeit auch außerhalb des institutionellen Kunst-, Kultur- und universitären Bereichs finden.

Ausgehend von thematischen Schwerpunkten lassen sich leichter Gesamtkonzepte für Programm, Veranstaltungen, Vermittlung, Öffentlichkeitsarbeit ableiten und damit Kräfte besser bündeln. Heterogenen Angeboten kann auf diese Weise ein gemeinsames, leichter zu kommunizierendes Profil gegeben werden.

Status quo

- „Programmentwicklung an der Schnittstelle“ ist kein grundlegendes Arbeitsprinzip und findet bislang vorwiegend projektbezogen, zum Beispiel in Bezug auf Sonderausstellungen, oder einzelne Veranstaltungen statt; selten in Bezug auf das Profil der gesamten Organisation, auf Dauerausstellungen oder als thematische Klammer verschiedener Programme für längere Zeiträume.
- Interdisziplinarität wird vorwiegend auf den Kultur- und Wissenschaftsbereich bezogen. Ableitungen auf weitere Gesellschaftsbereiche und ihre Handlungsfelder erfolgen seltener. Das Potenzial der „Anschlussfähigkeit“ und die Vergrößerung qualitativer und quantitativer Entwicklungen wird damit selbst begrenzt.
- Arbeitsweisen der Partizipation, Kooperation und Co-Kreation mit Organisationen, Initiativen und Einzelpersonen gehören in allen Kulturinstitutionen zur Arbeitspraxis. An diese Kompetenz kann bei der gezielten Verbreiterung von Publikum angeknüpft werden.

3.3.3 Vielfalt der Formate und Raumumgebungen

Leitziel

Die städtischen Kulturinstitutionen [entwickeln] neue, Vielfalt fördernde Formate, Settings, Raumumgebungen und Konzepte der Innenarchitektur [...] in allen Kölner Stadtteilen. (Leitbild, S. 23)

Status Quo

- Formatentwicklung an der Schnittstelle zur Vielfalt der Stadtbevölkerung ist selbstverständliches Arbeitsprinzip im Bereich Pädagogik und Vermittlung.
- Durch Outreach, kooperative und partizipative Projekte, vorwiegend verortet im Bereich Pädagogik und Vermittlung, erweitern die Kulturinstitutionen punktuell ihren Wirkungsradius in die Stadtgesellschaft hinein.
- Die Entwicklung neuer Formate, die Vielfalt im Publikum fördern, ist kein grundsätzliches Arbeitsprinzip von Kurator*innen, Regisseur*innen etc.
- Da, wo die Neuentwicklung von Formaten im grundständigen Programm oder als Kombination von Programm und Vermittlung stattfindet, erweitert sich das Publikum qualitativ ebenso wie quantitativ.
- Die städtischen Kulturinstitutionen nutzen das Kapital ihrer Orte/Räume bereits punktuell in verschiedener Weise; experimentellere Formen der Nutzung finden sich bislang vor allem im Kontext besonderer Veranstaltungsformate, z.B. in der Museumsnacht oder im Rahmen des Kölntags.
- Die Steigerung der Aufenthaltsqualität der gesamten Kulturinstitution mit Blick auf unterschiedliche Nutzungen (z.B. zur Entspannung, Kontemplation, zum Lesen, Dialog unter den Besucher*innen), auch aus Perspektive der Barrierefreiheit, ist bislang kein grundsätzliches Arbeitsprinzip.

3.4 Vielfalt durch: Vielfalt in der Vermittlung und Kulturellen Bildung

Leitziel

Kulturelle Bildungsangebote wie Führungen, Workshops, Projekte und Dialogveranstaltungen werden diversitätsorientiert und barrierefrei von einem vielfältigen Personal gestaltet. (Leitbild, S. 25)

Status Quo

- Angebote der Vermittlung und Kulturelle Bildung werden an den Bühnen, dem Gürzenich Orchester, dem Historischen Archiv, den Puppenspielen und der Stadtbibliothek durch eigene Mitarbeiter*innen, punktuell ergänzt durch Freiberufler*innen und Ehrenamtliche, konzipiert und durchgeführt.
- Das museumspädagogische Programm wird in einer separaten Organisation – dem Museumsdienst – erarbeitet und verantwortet. In der Arbeitspraxis ist jedem Museum eine Museumspädagog*in zugeordnet, die mit Freiberufler*innen zusammenarbeiten.
- Darüber hinaus gibt es im Museumsdienst Stellen, die institutionenübergreifend arbeiten: Die Stellen „Programme Diversität und Museum“ und „Lebenslanges Lernen“ unterstützen die Diversitätsorientierung der Angebote und pilotieren gemeinsam mit (Erfahrungs)-expert*innen Angebote bzw. identifizieren und begleiten Freiberufler*innen, die Programme

anbieten. Darüber hinaus beraten sie die Kolleg*innen des Museumsdienstes und auf Anfrage Mitarbeiter*innen der Museen, konzipieren und organisieren Fortbildungen und stellen Kontakte her. Die Stelle „Outreach“ konzipiert und begleitet Programme im Stadtgebiet, die Stelle „Schule“ unterstützt die diversitätsorientierte Konzeption von Angeboten für Kinder und Jugendliche im Schulkontext. Die Referentin für Kulturelle Teilhabe steuert zum einen die organisationsinterne Umsetzung des Leitbilds. Darüber hinaus berät sie die städtischen Museen und steuert u.a. die Vergabe von Mitteln für externe Beratungsleistungen.

- Die Vermittlungsabteilungen der städtischen Kulturinstitutionen konzipieren Angebote für alle Altersgruppen im Querschnitt der Gesellschaft. Ein quantitativer Schwerpunkt liegt in fast allen Abteilungen auf Kindern und Jugendlichen im Kontext Schule.
- Formatvielfalt in Bezug auf verschiedene Personengruppen, gehört zum Arbeitsprinzip.
- Die Angebote richten sich in der Regel an kleinere Personengruppen. Da, wo Vermittlung in Programm integriert oder an der Schnittstelle zu Programm entwickelt wird, wird die Teilnehmerszahl vergrößert.
- Es findet eine quantitative Erhebung der Teilnehmenden statt. Die Diversität der Teilnehmenden wird nicht erhoben.
- Durch die Zusammenarbeit mit freiberuflichen Mitarbeiter*innen können das Personal ebenso wie Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen flexibel pluralisiert werden.
- Kostenpflichtige Angebote beeinflussen indirekt Konzeption und Adressat*innenkreis von Angeboten.

3.5 Vielfalt durch: Vielfalt und Vielfaltskompetenzen im Personal

3.5.1 Personalentwicklung

Leitziel

[Die] Vielfalt [der städtischen Kulturinstitutionen] spiegelt die Vielfalt der Stadtgesellschaft: Leitungsteams, die Mitarbeiter*innen aller Organisationsbereiche, künstlerisches Personal und weitere Akteur*innen [...] unterscheiden sich hinsichtlich nicht sichtbarer, nicht veränderlicher und veränderlicher Merkmale. (s. Leitbild, S. 16)

Die Kulturinstitutionen nutzen die Rechtsgrundlage der positiven Maßnahmen [s. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)], um aktiv die Teilhabe unterrepräsentierter Personengruppen zu befördern. (s. Leitbild, S.21)

Die macht- und diskriminierungskritische Vielfaltsentwicklung in Kongruenz zur Bevölkerungsstruktur wird durch regelmäßige Erhebungen überprüft, Strategien werden den Ergebnissen entsprechend angepasst (s. Leitbild, S. 21).

Die Kulturinstitutionen beteiligen sich am chancengerechten Aufbau von (künstlerischem) Nachwuchs. (s. Leitbild, S. 21)

Status Quo

- Personalentwicklung in Vielfalt, orientiert an der Diversität der Stadtgesellschaft unter Berücksichtigung der rechtlichen Möglichkeiten der „positiven Maßnahmen“, ist kein Leitziel des Personalamts.
- Für das Bewerbercenter spielt Diversität eine Rolle, um den Bewerbermarkt zu vergrößern; die Netzwerke des Bewerbercenters reichen aber in der Regel nicht aus, um diverse Führungskräfte im Kulturbereich zu finden.
- „Personalentwicklung in Vielfalt“ und eine institutionsbezogene Erhebung gehört nicht zu den Aufträgen der Amtsleitungen des Kulturdezernats und ist nicht in deren Stellenprofilen verankert. D.h. aktuell beruht eine strategische Vielfaltsentwicklung des Personals auf Freiwilligkeit.
- Die Vielfalt des Personals wird weder institutionenübergreifend durch das Kulturdezernat noch eigeninitiativ von den einzelnen Institutionen selbst erhoben.
- Die Erhebung des Amtes für Integration und Vielfalt zu Vielfalt am Arbeitsplatz wurde im gesamtstädtischen Vergleich von den Mitarbeiter*innen des Kulturdezernats unterdurchschnittlich häufig beantwortet.
- Es gibt keinen, von der Dezernatsleitung zur Verfügung gestellten, institutionenübergreifenden oder institutionenspezifischen Orientierungsrahmen, nach dem Personal entwickelt werden soll.
- Die bisherigen Strategien des Bewerbercenters, diverse Bewerber*innen im Sinne der positiven Maßnahmen zu finden, werden in Bezug auf Leitungspositionen als unzureichend erlebt und die Auswahlgremien für Führungskräfte seien nicht ausreichend divers besetzt.
- Problemstellung: Dadurch, dass die Programmgestaltung an der Schnittstelle zur Stadtbevölkerung nicht konsequent als Kernaufgabe gesehen wird, werden Kompetenzen, die im Zusammenhang mit vielfältigen Perspektiven auf und Einblicke in Stadtgesellschaft verbunden sind, nicht in der ihr notwendigen Relevanz betrachtet und spiegeln sich demnach auch nicht flächendeckend in den Ausschreibungen und Auswahlverfahren wider.
- Gesamtstädtische Maßnahmen oder Kampagnen wie z.B. Maßnahmen zur Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen oder spezielle Programme zur Förderung von Verwaltungsnachwuchs mit dem Merkmal Migration/familiärer Migrationshintergrund gelten als erfolgreich in der Förderung von Diversität in den Teams der Kulturinstitutionen.

3.5.2 Leitungskompetenzen

Leitziel

Kompetenzen in der Gestaltung von Kulturteilhabe in Vielfalt sind Teil der Leistungsanforderungen an Leitung und Programmkurator*innen und Personal in der Vermittlung. [...] Sie werden inhaltlicher Fachkompetenz gleichgestellt.

[...] Bei Neueinstellungen werden sie berücksichtigt und in bestehenden Teams gefördert.

(Leitbild, S. 21)

Kernaussage

Das Leitbild verfolgt einen Paradigmenwechsel hin zu einem neuen Verständnis der Anforderungen an Amtsleitungen und künstlerische Programmgestalter*innen/Kurator*innen etc. Die Reputation in der Fachwelt und die Gestaltung von Vielfalt in allen Organisationsbereichen an der Schnittstelle zur gesamten Stadtgesellschaft werden gleichwertig erachtet und bei Neueinstellungen entsprechend berücksichtigt.

Status quo

- Da die wertebasierte Personal-, Programm- und Publikumsentwicklung in Wechselbeziehung mit der Stadtgesellschaft in der Regel bislang nicht zu den Kernaufgaben der Programmentwicklung der Kulturinstitutionen gehört, ist sie nicht in das Set von Aufgaben von Leitungspersonal integriert.
- Das (Selbst-)Verständnis von Fachexpertise ist vorwiegend mit wissenschaftlicher und künstlerischer Expertise und tradierten Arbeitsweisen, Formen und Formaten der Kulturproduktion und Publikumsorientierung verknüpft.
- Kriterien, nach denen Stellenprofile von Amtsleitungen/Kurator*innen/Regisseur*innen etc. konzipiert werden, folgen vorwiegend kunst- und wissenschaftsimmanenten Aspekten und tradierten Arbeitsweisen, Formen und Formaten der Kulturproduktion und Publikumsorientierung.
- Um die Entwicklung von Kulturteilhabe in Vielfalt in ihren Organisationen zu stärken, wurden an den Bühnen und im Museumsdienst die Stellen „Vermittlerin für Diversitätsmanagement“ und „Referentin für Kulturelle Teilhabe“ geschaffen. Beide Stellen sind im Bereich der jeweiligen Direktion angesiedelt. Die „Vermittlerin für Diversitätsmanagement“ ist für die Sparten Oper, Tanz und Schauspiel zuständig. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die (Fort-)Entwicklung eines gemeinsamen Code of Conducts. Die Referentin für Kulturelle Teilhabe des Museumsdiensts steuert die Implementierung von Kultureller Teilhabe im Museumsdienst und versteht sich als Servicestelle für die städtischen Museen. Die Stellen „Programme Diversität und Museum“ und „Lebenslanges Lernen“ im Museumsdienst unterstützen die Diversitätsorientierung der Bildungs- und Vermittlungsangebote. Die Stelle „Outreach“ konzipiert und begleitet Programme im Stadtgebiet, die Stelle „Schule“ unterstützt die diversitätsorientierte Konzeption von Angeboten für Kinder und Jugendliche im Schulkontext. Im Kulturamt wurde das Fachreferat Kulturelle Teilhabe zur Förderung interkultureller und inklusiver Kunstprojekte in der Freien Szene geschaffen.

3.5.3 Antidiskriminierung und Vielfaltskompetenz

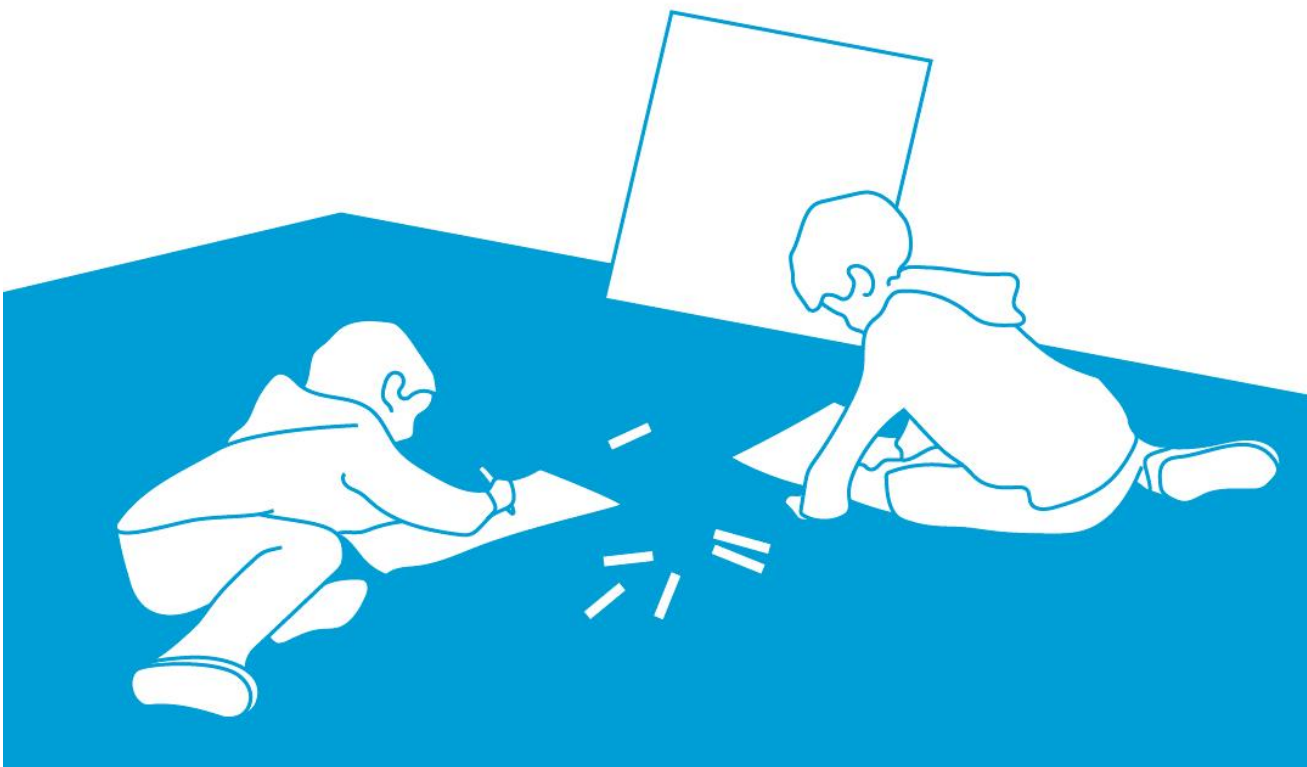
Leitziel

Vielfaltsorientierte, diversitätssensible Organisationskultur braucht Leitungsteams und Mitarbeitende, die entsprechende Kompetenzen haben. Dazu gehört u.a. die

Anerkennung von und der Umgang mit Vielfalt, Antidiskriminierung, ein macht- und diskriminierungskritischer Arbeitsstil, Ambiguitätstoleranz, Flexibilität, lebenslanges Lernen und das Interesse an Vielfalt. (Leitbild, S. 21)

Status Quo

- Die Verpflichtung zu machtkritischen Arbeitsweisen und Antidiskriminierung ist nicht in Stellenprofilen und Aufgabenkatalogen verankert.
- Vorgehensweisen zur teaminternen Verständigung über den respektvollen, wertschätzenden und gerechten Umgang miteinander finden punktuell statt und sind meist kein verbindliches Arbeitsprinzip.
- Die Mitarbeiter*innenzufriedenheit in Bezug auf respektvollen, wertschätzenden und gerechten Umgang wird bislang nicht institutionenspezifisch oder -übergreifend im Kulturdezernat erhoben.
- Die Erhebung des Amtes für Integration und Vielfalt zur Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz wurde im gesamtstädtischen Vergleich von den Mitarbeiter*innen des Kulturdezernat unterdurchschnittlich häufig beantwortet.



4. Handlungsbedarfe und Potenziale

Im Querschnitt der Institutionen lassen sich institutionenübergreifende Muster erkennen, die eine strukturelle Verankerung des Leitbilds in den städtischen Kulturorganisationen behindern:

- **Freiwilligkeit und personenabhängige Umsetzung:** Die Umsetzung des Leitbilds und seiner Teilaspekte beruht in der Regel auf dem freiwilligen Engagement einzelner Mitarbeiter*innen. Sie ist nicht grundsätzlich in Stellenprofilen und Aufgabenkatalogen festgelegt.
- **Verantwortungslogik:** Kulturteilhabe in Vielfalt in der Gesamtheit ihrer Aspekte ist nicht im Zuständigkeitsbereich aller Mitarbeiter*innen und im Verantwortungsbereich der Amtsleitungen verankert. Sie wird häufig im Organisationsbereich Pädagogik/Vermittlung verortet.
- **Grundverständnis und Ziele:** Kulturteilhabe in Vielfalt wird nicht im Querschnitt aller Kulturinstitutionen als Kernaufgabe betrachtet, sondern als zusätzliche Aufgabe. Fehlende differenzierte, an Handlungsmaximen orientierte Zielstellungen begrenzen Handeln und Wirkung.
- **Projekt- und Drittmittel-Logik in Bezug auf Budgetierungen:** Aus dem o.g. Grundverständnis resultiert, dass Kosten für Teilaspekte von Kulturteilhabe in Vielfalt (wie z.B. den Abbau von Barrieren) nicht grundständig budgetiert sind, sondern als zusätzliche Kosten verstanden werden.
- **Operationalisierung:** Kulturteilhabe in Vielfalt als Gesamtaufgabe ist nicht umfassend strukturiert und priorisiert. (Neue) Konzepte zur Umsetzung sind nicht ausreichend entwickelt oder skaliert und grundständig implementiert.
- **Punktueller Umsetzung statt Querschnittsaktivität:** Viele Aktivitäten sind als Einzelmaßnahmen oder Sonderprojekte organisiert. Es erfolgt keine konsequente Übertragung in die Kernaufgaben bzw. Konzeptionierung aus den Kernaufgaben heraus.
- **Steuerungswissen:** Eine Verknüpfung von qualitativen/quantitativen Daten mit Steuerungsentscheidungen ist nicht flächendeckend etabliert.
- **Kompetenz- und Qualitätsverständnis:** Das (Selbst-)Verständnis von Kompetenz und Qualität – und damit die Auswahl von und Erwartung an Personal – ist vorwiegend an tradierten Arbeitsweisen orientiert, in denen die Gestaltung von Kulturteilhabe in Vielfalt im Sinne des Kölner Leitbilds nicht Teil des Anforderungskatalogs ist.

Aus dem Status Quo der institutionenübergreifenden Muster lassen sich folgende Handlungsbedarfe und Potenziale ableiten:

- **Konkretisierung von Zielstellungen:** Das Leitbild bietet einen abstrakten Zielrahmen an. Um Umsetzungshandeln zu befördern, ist eine Übersetzung des Leitbilds in konkrete Zielstellungen hilfreich. Die Erarbeitung einer entsprechenden Vorlage ist in Projektteil 3 vorgesehen.
- **Verbindlichkeit:** Um die Umsetzung des Leitbilds losgelöst vom Engagement einzelner zu befördern, braucht es Handlungsverpflichtung. Durch

Handlungsverpflichtung kann Handlungsaktivität beschleunigt und damit Wirkung vergrößert werden.

- **Strukturierung:** Um das komplexe Vorhaben Kulturteilhabe in Vielfalt qualitativ und gleichzeitig ressourcenschonend umzusetzen, braucht es strukturierte Vorgehensweisen. Der Rahmen orientiert die städtischen Kulturinstitutionen und unterstützt sie in der eigenverantwortlichen, schrittweisen Umsetzung. Die Entwicklung eines Orientierungsrahmens ist Bestandteil von Projektteil 3. Er wird durch die Bereitstellung ergebnisorientierter Umsetzungsinstrumente ergänzt.
- **Entwicklung zielführender (Gesamt-)Konzepte und Vorgehensweisen:** Im Querschnitt der städtischen Kulturinstitutionen finden sich in Bezug auf alle Aspekte des Leitbilds Einzelbeispiele (siehe Anlage 2), die sowohl in den jeweiligen Institutionen als auch spartenübergreifend strukturell skaliert werden können. Im Rahmen der Strukturanalyse wurden solche Beispiele identifiziert. In Projektteil 3 werden die Beispiele strukturell aufbereitet und transferiert. Der Transfer wird durch die moderierte Auseinandersetzung mit anregenden internationalen Praxisbeispielen und die Entwicklung neuer Strukturkonzepte ergänzt.
- **Implementierung eines neuen Kompetenz- und Qualitätsverständnis:** Kulturteilhabe in Vielfalt erfordert ein entsprechendes Kompetenz- und Qualitätsverständnis und die Revision tradierter Kompetenzmuster. Die Neuausrichtung von Stellenprofilen, Anforderungskatalogen und Weiterbildungen für Führungskräfte begünstigen die Wirksamkeit.
- **Erhebung und konsequente Nutzung qualitativer und quantitativer Daten als Instrument von Evidenz und Steuerung:** Durch die konsequente Nutzung von Datenwissen und die ergebnisorientierte Erhebung von neuen Daten können Anspruch und Wirklichkeit in evidenzbasierte Kongruenz gebracht und Wirkung gesteuert werden.



5. Maßnahmen zur Implementierung (Projektteil 3)

Der 3. Projektteil soll, wie auch die ersten beiden, als Maßnahme der KEP umgesetzt werden. Die Maßnahme geht mit der Vorlage 0856/2026 in die politischen Gremien.

Übersetzung des Leitbilds in handlungsverpflichtende Ziele

Zu den Erkenntnissen der Strukturanalyse gehört, dass die Umsetzung des Leitbilds bislang keine umfassende strukturelle Verankerung im Management der einzelnen Kulturinstitutionen hat. Einzelmaßnahmen und Strukturansätze betreffen einzelne Arbeitsbereiche. Sie sind in der Regel nicht in der Gesamtheit der jeweiligen Organisation verortet und bleiben damit an die Initiative von Einzelpersonen gebunden. Grund hierfür sind unter anderem ein mangelndes Querschnittsverständnis von Kultureller Teilhabe in Vielfalt als Aufgabe aller Organisationsbereiche und Mitarbeiter*innen sowie fehlende institutionenübergreifende handlungsverpflichtende Ziele und Maßgaben und ihre Implementierung in Aufgabenkataloge und Stellenprofile. Hierfür wird in Projektteil 3 eine Vorlage erarbeitet.

Erarbeitung eines Orientierungsrahmens für die eigenverantwortliche Umsetzung

Der Orientierungsrahmen bezieht sich auf die Rahmenbedingungen, in denen Kunst- und Kulturproduktionen an den städtischen Kulturinstitutionen stattfinden, gestaltet und präsentiert werden. Leitziel ist, diese Rahmenbedingungen vielfaltsorientiert an den Werten Chancengerechtigkeit, Gleichwertigkeit und Antidiskriminierung auszurichten. Dazu gehört z.B. eine diskriminierungsfreie Arbeitskultur (Prävention und Umgang mit Diskriminierung und Machtmissbrauch); die diversitätsorientierte Entwicklung von (künstlerischem) Personal; der strukturierte Abbau von Barrieren; die Entwicklung eines breiten handlungsorientierten Zielgruppenverständnisses; der diversitätsorientierte Aufbau von neuen Beziehungen zu unterrepräsentierten Teilen der Stadtbevölkerung (Partner*innen und Publikum); die macht- und diskriminierungskritische Reflexion und Transparenz künstlerischer und kuratorischer Entscheidungen und die vielfaltsorientierte Gestaltung von Ausstellungsprogrammen und Spielplänen. Der Orientierungsrahmen konkretisiert die im Leitbild genannten Handlungsansätze zum Gelingen von Kulturteilhabe in Vielfalt und stellt Instrumente zur (Selbst-)Evaluation und Steuerung zur Verfügung. Der Rahmen soll zum einen die eigenverantwortliche Umsetzung in den städtischen Kulturinstitutionen befördern. Zum anderen dient er der Dezernatsleitung und dem Referat Kulturelle Infrastruktur, Strategie und Belange der Freien Szene als Instrument, um sich strukturiert über Entwicklungen zu informieren und Zielstellungen und Kulturentwicklungsstrategien gegebenenfalls anzupassen.

Inspiration zur Erarbeitung und Etablierung neuer übertragbarer Arbeitsweisen, Strukturen und Konzepte

Mit dem Handlungsansatz „Programmentwicklung an der Schnittstelle“, der Entwicklung neuer Formate und der engen Verzahnung von Programmentwicklung, Vermittlung und marketingorientierter Öffentlichkeitsarbeit benennt das Leitbild Handlungsansätze, um Attraktivität und Relevanz der Kulturinstitutionen für ein vielfältiges Publikum spürbarer zu machen und damit die qualitative und quantitative Wirkung der städtischen Kulturinstitutionen zu vergrößern. Durch die Identifizierung von Anschlussmöglichkeiten des Programms an verschiedenste Bedeutungszusammenhänge und Interessen der Stadtbevölkerung eröffnen sich darüber hinaus neue Möglichkeiten von Partnerschaften und der Einwerbung von Drittmitteln. Durch moderierte Auseinandersetzung mit lokalen, regionalen und internationalen Praxisbeispielen, ihren Konzeptionen und Strukturen wird den Kulturinstitutionen in Projektteil 3 die Möglichkeit gegeben, sich für die eigene Arbeit anregen zu lassen und ihr Profil zukunftsorientiert zu entwickeln.

Identifizierung von Synergie-Effekten und Verstärkung der gegenseitigen Unterstützung von städtischen Kulturinstitutionen und Freier Szene

Die Strukturanalyse (Projektteil 2) hat deutlich gemacht, dass in der Gesamtheit der städtischen Kulturinstitutionen an verschiedenen Stellen bereits übertragbare Einzelmaßnahmen und Strukturansätze zu unterschiedlichen Aspekten des Leitbilds entwickelt wurden, die für die Entwicklung anderer städtischer Kulturinstitutionen – auch spartenübergreifend – von Interesse sind. Durch Vernetzung der Kulturinstitutionen untereinander, ergänzt durch Vernetzung mit der Freien Szene sollen hier Synergie-Effekte zur Verbreiterung von Wissen und Kompetenzen genutzt werden. Darüber hinaus sollen Institutionen mit vergleichbaren Entwicklungsbedarfen (z. B. in Bezug auf den Abbau von Barrieren, Brückenbau zu unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen, die Akquise von Drittmitteln etc.) angeregt werden, gemeinsam aktiv zu werden und damit Personal- und Sachressourcen zu schonen.

