



Stadt Köln



BOSTON
CONSULTING
GROUP

Gesellschaftliche Vielfalt und kommunales Diversity-Management als Standortfaktoren

September 2025

Inhalt

	Vorwort	1
	Zusammenfassung / Executive Summary	2
	Einleitung und Zielsetzung der Studie	6
	Methodisches Vorgehen	8
	Wirtschaftliche Relevanz von Vielfalt: Einfluss auf Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Standortwahl	13
	Status quo: Vielfaltsstruktur und Teilhabeindikatoren	19
	Wahrnehmung: Einstellungen zu gesellschaftlicher Vielfalt	22
	Erfolgsfaktoren und Herausforderungen: Kommunale Maßnahmen für das städtische Vielfaltsmanagement	24
	Synergien: Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft	30
	Empfehlungen und strategische Impulse	32
	Fazit und Ausblick	38
	Bibliografie	I
	Fragebogen Expert*inneninterviews	V
	Danksagung	IX

Bildrechte

Das Coverbild [AdobeStock_77787524] wurde über stock.adobe.com lizenziert und gemäß den Lizenzbedingungen von Adobe Stock (PSLT) verwendet.

Abkürzungsverzeichnis

AWO	Arbeiterwohlfahrt e. V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CSD	Christopher Street Day
GGLBC	German LGBTIQ+ Business Chamber
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Kleine und mittelgroße Unternehmen
LADP	Landesantidiskriminierungsgesetz
LSBTIQ*	Lesbisch-schwul-bi-trans*-inter*-queer*
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
WEF	World Economic Forum



Vorwort

Liebe Leser*innen,

Köln liebt Vielfalt – sie ist Lebensgefühl, gesellschaftliches Leitbild und Standortfaktor zugleich. Sie bestimmt Innovationskraft, wirtschaftliche Dynamik und die Resilienz urbaner Räume. Angesichts von Fachkräftemangel, globalem Wettbewerb und tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen wird ein bewusster und zielgerichteter Umgang mit Vielfalt zunehmend zu einer Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Städte. Die Stadt Köln verfügt hierfür über besondere Voraussetzungen: eine pluralistische Stadtgesellschaft, eine ausgeprägte internationale Sichtbarkeit sowie ein breites Engagement seitens Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Vielfalt ist eines der wichtigsten Merkmale unserer städtischen Identität.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, dass Unternehmen in Köln Vielfalt als entscheidenden Erfolgsfaktor verstehen und dass diese Wirkung messbar ist. Zugleich wird erkennbar, dass die Stadt Potenziale hat, die noch nicht vollständig ausgeschöpft wurden, und es daher weiterhin gilt, die Entfaltung dieser Kräfte nachhaltig zu stärken. Die Studie bündelt dabei die Perspektiven verschiedenster Akteur*innen, berücksichtigt erfolgreiche Ansätze anderer Städte und leitet konkrete Handlungsfelder ab. Hierdurch entsteht ein ganzheitliches Bild der Bedeutung von Vielfalt für unseren Wirtschaftsstandort.

Allen Beteiligten, die durch Interviews, Diskussionen und die Weitergabe ihrer Erfahrungen zur Entstehung dieser Untersuchung beigetragen haben, gilt mein besonderer Dank. Sie haben dazu beigetragen, dass wir in Köln die Vielfalt künftig noch gezielter als wirtschaftliche Stärke nutzen können.

Henriette Reker

Oberbürgermeisterin der Stadt Köln



Zusammenfassung

Gesellschaftliche Vielfalt entwickelt sich zum strategischen Standortfaktor in modernen Wirtschafts- und Arbeitswelten. In Köln wird Vielfalt bereits in vielen Bereichen des städtischen Lebens aktiv gestaltet. Zahlreiche Maßnahmen und Initiativen zeugen von einem Engagement für Teilhabe, Chancengleichheit und den Abbau von Diskriminierung. Gleichzeitig bestehen ungenutzte Potenziale, insbesondere bei der strategischen Steuerung und der wirtschaftlichen Anschlussfähigkeit kommunaler Vielfaltspolitik. Mit dem Amt für Integration und Vielfalt existiert bereits eine institutionelle Verankerung; gleichwohl gilt es, diese sichtbarer zu machen und ihre Bedeutung weiter zu stärken.

Die Ergebnisse einer Online-Befragung unter 200 Kölner Unternehmen (davon 110 Kleinstunternehmen mit Jahresumsatz unter zwei Millionen Euro) verdeutlichen: Rund **74 % der größeren Betriebe bewerten gesellschaftliche Vielfalt als wichtig für ihr Unternehmen**, vor allem mit Blick auf Arbeitsklima und Arbeitgeberattraktivität. Kleinstunternehmen sind hierbei ausgenommen, da ihnen oft Strukturen zur Erfassung fehlen. Mit Kleinstunternehmen liegt der Wert bei 64 %.

Weiterhin zeigen die Studienergebnisse im Detail:

- **Vielfalt wirkt wirtschaftlich: Inklusion¹ leistet einen positiven Beitrag zu Wachstum, Innovationskraft und Produktivität. Exklusion¹ führt zu realen Verlusten**, etwa durch Fachkräfteengpässe oder höhere Sozialkosten.
- **Köln wird als offen wahrgenommen:** Köln verfügt über ein **starkes Vielfaltsprofil**, u. a. durch die Offenheit der Stadtgesellschaft, die Sichtbarkeit der LSBTIQ*-Community und das zivilgesellschaftliche Engagement. Gleichzeitig wird **Offenheit unterschiedlich wahrgenommen**, und es fehlt vereinzelt an verbindlichen Strukturen, ressortübergreifender/intersektionaler² Steuerung und gezielten Schnittstellen zur Wirtschaft.
- **Vielfalt könnte strategischer genutzt werden:** Zahlreiche Unternehmen erkennen **Vielfalt als Standortfaktor** an, allerdings berichten Expert*innen aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft auch von **fehlender**

¹ Definition der Antidiskriminierungsstelle des Bundes: „Inklusion bedeutet, dass jeder Mensch die Möglichkeit erhalten soll, sich umfassend und gleichberechtigt an der Gesellschaft zu beteiligen. Die Teilhabe darf nicht von Faktoren wie individuellen Fähigkeiten, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Alter, *sexueller Orientierung, Religion oder körperlichen Fähigkeiten* [kursiv = Erweiterung BCG] abhängen.“

² Intersektionalität beschreibt das Zusammenwirken mehrerer Ungleichheitsmechanismen, die sich überschneiden und gegenseitig verstärken können.

Sichtbarkeit städtischer Angebote, unklaren Zuständigkeiten, unsicherer Finanzierung und mangelnder operativer Unterstützung.

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich **vier zentrale Handlungsfelder** für ein gezieltes und zukunftsgerichtetes kommunales Vielfaltsmanagement:

- **Strategische Steuerung verankern:** Strategische Ausrichtung der kommunalen Vielfaltspolitik gegenüber Wirtschaft und Unternehmen gezielt stärken, u. a. durch wirtschaftsnahe Umsetzung des kommunalen Diversity-Konzepts, Aufbau einer unternehmensbezogenen Koordinierungsstruktur sowie Einführung eines indikatorengestützten Monitorings zur Messung von Arbeitsmarktintegration und Teilhabezufriedenheit in der Wirtschaft.
- **Sichtbarkeit systematisch erhöhen:** Bisher unterrepräsentierte Dimensionen adressieren, barrierearme Kommunikation stärken und Vielfalt durch strategische Markenführung mit sichtbaren Kommunikationsmaßnahmen wie Kampagnen langfristig positionieren.
- **Zusammenarbeit institutionalisieren:** Gemeinsame Plattformen und Anlaufstellen für Stadt, Wirtschaft und Zivilgesellschaft auf-/ausbauen und aktiv kommunizieren.
- **Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) gezielt unterstützen:** Niedrigschwellige Angebote, Coachingformate, Praxispools und finanzielle Anreize schaffen, um Vielfalt operativ umzusetzen.

Die Stadt Köln sollte diese **identifizierten Handlungsfelder priorisieren**, z. B. beginnend mit einer klaren strategischen Verankerung und verbesserten Kooperation mit KMU. Dies schafft die **Basis für ein zukunftsfähiges Vielfaltsmanagement**, das wirtschaftliches Potenzial hebt und gesellschaftlichen Zusammenhalt stärkt. Dass dies nicht nur normativ wünschenswert, sondern auch wirtschaftlich relevant ist, zeigt die Einschätzung der Unternehmen: **Rund 71 % von ihnen halten eine Stärkung des kommunalen Vielfaltsmanagements für wichtig**. Ein **Wegfall oder Fehlen kommunaler Vielfaltsmaßnahmen** hätte demgegenüber **negative Effekte** auf die wirtschaftliche Stärke und das Wachstum der Stadt Köln.



Executive Summary

Societal diversity is becoming a strategic location factor in modern economies and workplaces. In Cologne, diversity is already being actively practiced in many areas of urban life. Numerous measures and initiatives demonstrate a commitment to fostering participation, creating equal opportunities, and combating discrimination. At the same time, there is still untapped potential, particularly in strategically managing and economically aligning municipal diversity policy. The Office for Integration and Diversity already serves as an institutional anchor; however, its visibility should be increased and its importance reinforced.

The results of an online survey of 200 Cologne-based companies (including 110 micro-enterprises with an annual turnover of less than two million euros) show that around **74% of larger companies consider societal diversity important for their company**, especially regarding working environment and employer attractiveness. Microenterprises are excluded here, as they often lack the structures for systematic measurement. Including microenterprises, that figure is 64%.

The study further details:

- **Diversity has an economic impact: Inclusion³ contributes positively to growth**, innovative edge, and productivity. **Exclusion³, by contrast, leads to tangible losses**, such as shortages of skilled workers or higher social costs.
- **Cologne is perceived as open:** Cologne has a **strong diversity profile**, shaped by the openness of its society, the visibility of the LGBTIQ* community, and civic engagement. At the same time, **openness is perceived differently**, and there is at times a lack of binding structures, cross-departmental or intersectional⁴ management, and targeted interfaces with the business sector.
- **Diversity could be employed more strategically:** Many companies recognize **diversity as a location factor**, yet experts from administration, the business community, and civil society also report a **lack of visibility of**

³ Definition of the Federal Anti-Discrimination Agency: "Inclusion means that every person should have the opportunity to participate fully and equally in society. Participation must not depend on factors such as individual abilities, ethnic origin, gender, age, *sexual orientation, religion, or physical abilities* [*italics = added by BCG*]."

⁴ Intersectionality describes the interaction of multiple mechanisms of inequality that intersect and can reinforce one another.

municipal offerings, unclear responsibilities, uncertain financing, and limited operational support.

These findings point to four **key areas of action** for targeted, forward-thinking municipal diversity management:

- **Integrate strategic management:** Align municipal diversity policy more strategically with the needs of the economy and businesses, such as by implementing the municipal diversity concept with a business focus, establishing a company-oriented coordination structure, and introducing indicator-based monitoring to track labor market integration and satisfaction with participation in the economy.
- **Increase visibility systematically:** Address dimensions that have been underrepresented thus far, bolster accessible communication, and position diversity more firmly through strategic brand management with visible communication measures such as campaigns.
- **Institutionalize cooperation:** Build and expand platforms and contact points between the city, private sector, and civil society, and promote them proactively.
- **Specifically support small and medium-sized enterprises (SMEs):** Provide accessible programs, coaching formats, best practice pools, and financial incentives to help put diversity into practice.

The City of Cologne should **prioritize these identified areas of action** – for instance, by first ensuring clear strategic integration and enhanced cooperation with SMEs. In doing so, it would lay the **foundation for diversity management that is forward-looking**, capable of unlocking economic potential, and advances social cohesion. The fact that this is not only normatively desirable but also economically relevant is confirmed by companies themselves: Roughly **71% of them view strengthening municipal diversity management as important**. By contrast, the **absence or discontinuation of municipal diversity measures** would have **negative effects** on the economic strength and growth of the City of Cologne.



Einleitung und Zielsetzung der Studie

KURZFASSUNG

Diese Studie ist eine unabhängige Studie, erstellt von der The Boston Consulting Group GmbH im Auftrag des Amtes für Integration und Vielfalt der Stadt Köln, um den **Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Vielfalt und Standortattraktivität** zu analysieren. Im Fokus steht, ob und wie **kommunale Maßnahmen zum Vielfaltsmanagement von Unternehmen wahrgenommen** werden und welche **Rolle sie bei Standortentscheidungen** spielen. **Grundlage ist ein trianguläres Forschungsdesign** mit Sekundäranalyse, Auswertung wissenschaftlicher Studien zur ökonomischen Relevanz von Vielfalt, einer Online-Befragung von Unternehmen, Experteninterviews und internationalen Fallstudien.

Gesellschaftliche Vielfalt ist in modernen Stadtgesellschaften keine Ausnahme, sondern Normalität. Im Zuge globaler Migrationsbewegungen, demografischer Veränderungen sowie wachsender Sensibilisierung für Diskriminierung und Teilhabe hat sich Vielfalt zu einem prägenden Merkmal urbaner Räume entwickelt. Parallel dazu verändern sich auch die **Ansprüche von Unternehmen an Standorte**: Neben klassischen ökonomischen Standortfaktoren gewinnen sogenannte „weiche Faktoren“, z. B. gesellschaftliche Teilhabe oder Vielfaltsmanagement, an Bedeutung bei Ansiedlungsentscheidungen.⁵

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Stadt Köln mit der vorliegenden Untersuchung das Ziel, die Rolle gesellschaftlicher Vielfalt als eines potenziellen Standortvorteils systematisch zu analysieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Leitfrage, **welchen Einfluss gesellschaftliche Vielfalt auf die Standortwahl von Unternehmen hat.** Die These lautet: Eine hohe Sichtbarkeit, institutionelle Verankerung und strategische Förderung von Vielfalt können die Wettbewerbsfähigkeit Kölns als Wirtschaftsstandort steigern. Hierbei liegt der Fokus insbesondere auf der Gewinnung und Bindung von Fachkräften sowie auf der Ansiedlung innovationsgetriebener Unternehmen.

Besonderes Augenmerk liegt auf der Frage, **inwiefern kommunale Maßnahmen** wie Vielfaltsmanagement, inklusive Stadtentwicklung oder Förderung von Dimensionen der Vielfalt, von Unternehmen wahrgenommen werden und deren Ansiedlungsentscheidungen beeinflussen. Dabei geht es nicht nur um Imageaspekte, sondern auch um handfeste wirtschaftliche Erwägungen: Die Forschung zeigt, dass

⁵ Europäische Kommission, 2017.

Städte mit einem höheren Grad an Akzeptanz und Vielfalt signifikant erfolgreicher bei der Anwerbung hochqualifizierter Fachkräfte sind^{6,7} (vgl. auch Kapitel 3).

In diesem Kontext verfolgt die Studie **vier zentrale Untersuchungsziele**:

- **Quantifizierung potenzieller ökonomischer Effekte** durch (De-)Institutionalisierung von Vielfaltsmanagement auf Basis wissenschaftlicher Studien
- **Analyse der Offenheit gegenüber Vielfaltsdimensionen** und ihrer Wahrnehmung durch Akteur*innen und Unternehmen in Köln
- **Bewertung der Wirkung kommunaler Vielfaltsmaßnahmen** auf die unternehmerische Standortwahl
- **Identifizierung von Synergie- und Kooperationspotenzialen** von kommunaler Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft

Methodisch basiert die Studie auf einer Kombination **qualitativer und quantitativer Ansätze**. Neben Expert*inneninterviews mit Vertreter*innen relevanter Akteursgruppen und einer breit angelegten Online-Befragung von Unternehmen liefert eine vergleichende Sekundäranalyse vertiefende Einblicke in die Vielfaltsstruktur Kölns. Eine Auswertung wissenschaftlicher Studien zum Zusammenhang von Vielfalt und wirtschaftlichen Kennzahlen untersucht zudem die volkswirtschaftliche Relevanz von Vielfalt.

Mit dieser Studie soll ein wissenschaftlich fundierter Beitrag zur **strategischen Weiterentwicklung von kommunalem Vielfaltsmanagement** geleistet werden. Köln versteht sich dabei nicht nur als Untersuchungsgegenstand, sondern auch als potenzielles Modell für andere Städte, die gesellschaftliche Vielfalt nicht bloß akzeptieren, sondern darüber hinaus als wirksamen Standortfaktor gestalten wollen.

⁶ Pisarevskaya et al., 2021.

⁷ Florida, 2002.



Methodisches Vorgehen

KURZFASSUNG

Die Analyse untersuchte die Rolle und Wirkung gesellschaftlicher Vielfalt in Köln, sowohl im Hinblick auf deren Funktion als wirtschaftlicher Standortfaktor wie auch hinsichtlich kommunaler Strategien. Grundlage waren **die sieben Kerndimensionen der Charta der Vielfalt**. Methodisch kam ein mehrdimensionaler Ansatz zum Einsatz, der **qualitative und quantitative Elemente kombiniert**. Daraus abgeleitet wurden **generelle ökonomische Effekte, aktuelle Wahrnehmungen von Vielfalt in Köln und in den Unternehmen sowie mögliche kommunale Handlungsfelder**.

Die **thematische Grundlage dieser Analyse bildete die Charta der Vielfalt**, ein bundesweites Unternehmensbündnis zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und inklusiven Arbeitsumfeldern (Stichwort: *Inclusive Advantage*). Für sie sind verschiedene Kerndimensionen entscheidend, die Organisationen aktiv adressieren können, um Chancengleichheit, Zugehörigkeit und Innovationskraft zu fördern. Im Rahmen der Analyse wurden die **sieben zentralen Vielfaltsdimensionen berücksichtigt**. Sie werden im Folgenden in alphabetischer Reihenfolge genannt und unterliegen somit **keiner Wertung oder Priorisierung**. Alle Kerndimensionen werden **im Sinne der Charta der Vielfalt als gleichberechtigt** betrachtet.

- **Alter:** Bezieht sich auf Mitarbeiter*innen verschiedener Generationen, von Berufseinsteiger*innen bis zu erfahrenen Fachkräften. Im Fokus stehen generationsübergreifende Perspektiven, Wissenstransfer und die Wertschätzung aller Altersgruppen.
- **Ethnische Herkunft und Nationalität:** Umfasst Personen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft oder eigener bzw. familiärer Migrationsgeschichte, einschließlich der Anerkennung sprachlicher, historischer und nationaler Vielfalt.
- **Geschlecht und geschlechtliche Identität:** Umfasst alle Geschlechtsidentitäten, inklusive cis, trans*, inter* und nichtbinär. Der Fokus liegt auf der Gleichstellung und Anerkennung geschlechtlicher Vielfalt sowie dem Abbau geschlechtsbezogener Stereotype.
- **Körperliche und geistige Fähigkeiten:** Bezieht sich auf Menschen mit Behinderungen, chronischen Erkrankungen oder neurodiversen Profilen. Im Zentrum stehen Barrierefreiheit und gesellschaftliche Inklusion.

- **Religion und Weltanschauung:** Bezieht sich auf die Anerkennung unterschiedlicher Glaubensrichtungen und weltanschaulicher Überzeugungen als Teil individueller Identität und Vielfalt.
- **Sexuelle Orientierung:** Umfasst die Anerkennung und Gleichstellung vielfältiger sexueller (z. B. lesbischer, schwuler, bisexueller, queer*er) Identitäten. Der Fokus liegt auf einem diskriminierungsfreien, inklusiven Arbeitsumfeld.
- **Soziale Herkunft:** Thematisiert den Einfluss der sozioökonomischen Herkunft auf Bildungs- und Berufschancen, mit dem Ziel, Chancengleichheit und soziale Mobilität zu fördern.

Kerndimensionen der Vielfalt

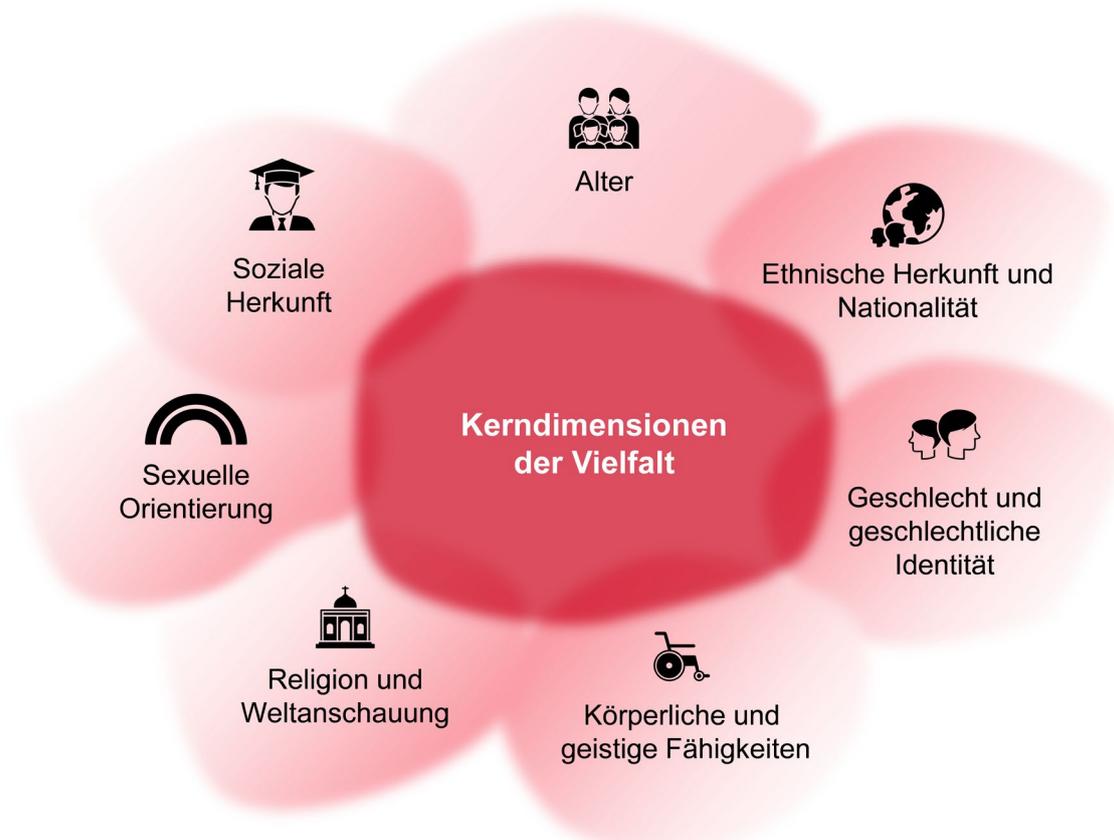


Abbildung 1 (Quelle: Charta-der-Vielfalt.de; alphabetische Sortierung der Kerndimensionen)

Auf dieser konzeptionellen Grundlage wurde ein **mehrdimensionales, trianguläres Forschungsdesign** entwickelt, das qualitative und quantitative Erhebungs- sowie Auswertungsverfahren systematisch miteinander verknüpft. Ziel des Methodendesigns war es, verschiedene Perspektiven zu integrieren und robuste Aussagen zur Rolle von Vielfalt in Standortentscheidungen zu ermöglichen.

Zusammenhang zwischen Vielfalt und wirtschaftlichen Kennzahlen

Zur Bemessung der wirtschaftlichen Relevanz von Vielfalt wurden wissenschaftliche Studien ausgewertet, die die **Korrelationen zwischen den sieben Kerndimensionen der Charta der Vielfalt** (Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft) und **ökonomischen Kennzahlen** wie Bruttoinlandsprodukt (BIP) oder Innovationsleistung analysieren, und zwar sowohl auf nationaler wie auch auf Unternehmensebene.

Die Analyse macht sichtbar, welchen hypothetischen Effekt **Kürzungen oder der Ausbau inklusiver Strukturen** auf zentrale Wirtschaftsindikatoren wie das BIP haben können. Daraus lassen sich Rückschlüsse auf die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern, Städten und Unternehmen ziehen.

Sekundäranalyse und Standortbenchmarking

Als Nächstes wurden umfangreiche **Sekundärdaten und wissenschaftliche Publikationen** ausgewertet, die die Vielfalt der Stadt Köln wie auch vergleichbarer Städte in Deutschland und Europa abbilden. Hierzu gehören u. a. soziodemografische Kennzahlen (z. B. statistischer Migrationshintergrund, Altersstruktur, Geschlechterverteilung), wirtschaftsbezogene Indikatoren (z. B. Fachkräftemobilität, Beschäftigungsquoten) sowie städtische Instrumente und politische Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt. Ziel war die Erarbeitung eines datenbasierten Ausgangspunkts für das Projekt und eines **Städtevergleichs zur strategischen Verortung Kölns** im interkommunalen Kontext.

Online-Befragung unter Unternehmen (Fokus KMU)

An der Befragung nahmen 200 Unternehmen teil (Abschlussquote insgesamt 60 %). Die Auswertung konzentrierte sich primär auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als zwei Millionen Euro (N = 90, Abschlussquote 69 %), da Kleinstunternehmen häufig nicht die Strukturen haben, um Vielfalt in ausreichendem Maße messen zu können. Die verbliebenen Unternehmen repräsentierten einen **ausgewogenen Mix aus Großunternehmen und kleinen bis mittelgroßen Unternehmen** (KMU) und wiesen eine breite Streuung über verschiedene Branchen- und Sektorzugehörigkeiten auf. Der standardisierte Fragebogen umfasste geschlossene Fragenformate mit Likert-Skalen (1 – 5) und offene Antwortfelder. Thematisch lag der Fokus auf der gelebten Vielfalt im Unternehmen, dem wahrgenommenen wirtschaftlichen Nutzen, der Sichtbarkeit kommunaler Maßnahmen sowie deren Einfluss auf Standortentscheidungen. Berücksichtigt wurden **ausschließlich Unternehmen mit Sitz in Köln**, um gezielt lokale Perspektiven zum kommunalen Vielfaltsmanagement zu erheben.

Expert*inneninterviews

Als qualitativer Kernbestandteil wurden **elf leitfadengestützte Expert*inneninterviews** (siehe „Fragebogen Expert*inneninterviews“ im Anhang) mit Vertreter*innen aus Verwaltungsstrukturen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft durchgeführt. Ziel war es, qualitative Einschätzungen zu Chancen, Herausforderungen, Maßnahmenwirkung und Kooperationspotenzialen im Kontext des städtischen Vielfaltsmanagements zu erheben. Die Interviews wurden dokumentiert sowie **aggregiert und thematisch ausgewertet**. Die Aussagen ermöglichten kontextnahe Einblicke in aktuelle Wahrnehmungsmuster und lieferten ein qualitatives Tiefenverständnis, das über quantitative Datenerhebungen hinausging. Als Vertreter*innen für die Verwaltungsstrukturen (nachfolgend als „Verwaltung“ bezeichnet) wurden das Jobcenter, die Agentur für Arbeit und die Stadt Köln (Stabsstelle Wirtschaftsförderung) befragt. Stellvertretend für die Wirtschaft in und um Köln wurden KölnBusiness, IHK, AXA, REWE und STARTPLATZ (Startup- und Innovationszentrum) befragt. Die Zivilgesellschaft wurde durch die AWO, rubicon e. V. (Beratungs- und Fachzentrum für queer*es Leben) und die German LGBTIQ* Business Chamber (GGLBC, bundesweiter Wirtschaftsverband der queer*en Community) repräsentiert. **Zur Veranschaulichung zentraler Aussagen wurden ausgewählte Zitate** aus den Interviews verwendet. Alle Zitate wurden vorab mit den Interviewpartner*innen schriftlich abgestimmt. Sie stehen **exemplarisch für wiederkehrende Argumentationsmuster, ohne dass eine Priorisierung einzelner Akteur*innen oder Organisationen** impliziert wird.

Fallstudienanalyse erfolgreicher Städte

Zur kontextuellen Einordnung wurde eine **komparative Analyse der vier Städte Berlin, Barcelona, Rotterdam und Manchester durchgeführt**, die über nationale bzw. internationale Sichtbarkeit in kommunalem Vielfaltsmanagement verfügen.

Die Auswahl folgte transparenten Kriterien: **Vorhandensein eines Hochschulstandorts** sowie eine **Einwohnerzahl zwischen 0,5 und 4 Millionen**, um strukturelle Vergleichbarkeit sicherzustellen. Ziel war die Identifizierung übertragbarer institutioneller Modelle, Steuerungsansätze und Maßnahmenformate zur Weiterentwicklung des Vielfaltsmanagements in Köln.

Triangulation und Synthese

Abschließend erfolgte eine **integrierte Synthese aller Datenquellen**, mit dem Ziel, zentrale Erkenntnisse konsistent zusammenzuführen. Durch die methodische Triangulation konnten Aussagen abgesichert und durch unterschiedliche Perspektiven validiert werden. Die Ergebnisse wurden für die Formulierung der Empfehlungen und des abschließenden Ausblicks genutzt.

Diese methodische Architektur gewährleistete eine **fundierte, kontextsensible und praxisnahe Untersuchung**. Sie berücksichtigte sowohl quantitative Daten als

auch qualitative Einblicke und ermöglichte eine differenzierte Beurteilung der Rolle gesellschaftlicher Vielfalt als strategischer Standortfaktor.

Die **folgenden Kapitel strukturieren die zentralen Erkenntnisse** entlang der in Kapitel 1 benannten Untersuchungsziele und der hier in Kapitel 2 dargestellten Methoden. Kapitel 3 zeigt auf Basis internationaler Studien, welche wirtschaftlichen Effekte gesellschaftliche Vielfalt auf Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Standortwahl haben kann. Die Kapitel 4 bis 7 beleuchten die konkrete Situation in Köln: die Vielfaltsstruktur vor Ort (Kapitel 4), die Wahrnehmung durch Unternehmen und Zivilgesellschaft (Kapitel 5), Erfolgsfaktoren und Hürden der Umsetzung (Kapitel 6) sowie bestehende Kooperationsformate und Synergien (Kapitel 7). Kapitel 8 fasst diese Erkenntnisse zu strategischen Handlungsfeldern zusammen, während Kapitel 9 der Zusammenfassung und dem Ausblick dient. Die sechs methodischen Bausteine fließen jeweils kapitelbezogen ein und wurden im Sinne einer Triangulation systematisch zusammengeführt.

3

Wirtschaftliche Relevanz von Vielfalt: Einfluss auf Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Standortwahl

KURZFASSUNG

Vielfalt erweist sich generell als wichtiger Wirtschaftsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Attraktivität eines Standorts. Korrelative Studien belegen: Ein inklusiver Ansatz gegenüber den **sieben Kerndimensionen** der Charta der Vielfalt kann **messbar zur Steigerung des BIP und zum Wirtschaftswachstum** beitragen. Umgekehrt sind mit der Exklusion einzelner Gruppen oft deutliche wirtschaftliche Verluste verbunden. Für die Stadt Köln gilt: Vielfalt und der wertschätzende Umgang mit ihr ist längst eine **gelebte, wenn auch teilweise ausbaufähige Realität**. Damit der wirtschaftliche Mehrwert noch gesteigert werden kann, sind **weitere gezielte Programme, verbindliche Strukturen und eine enge Anbindung an betriebliche Herausforderungen** notwendig.

Im Folgenden werden zuerst die **wirtschaftlichen Effekte entlang der einzelnen Kerndimensionen** der Charta der Vielfalt dargestellt (Abbildung 2).

Einfluss von Inklusion und Exklusion einzelner Kerndimensionen von Vielfalt auf das BIP

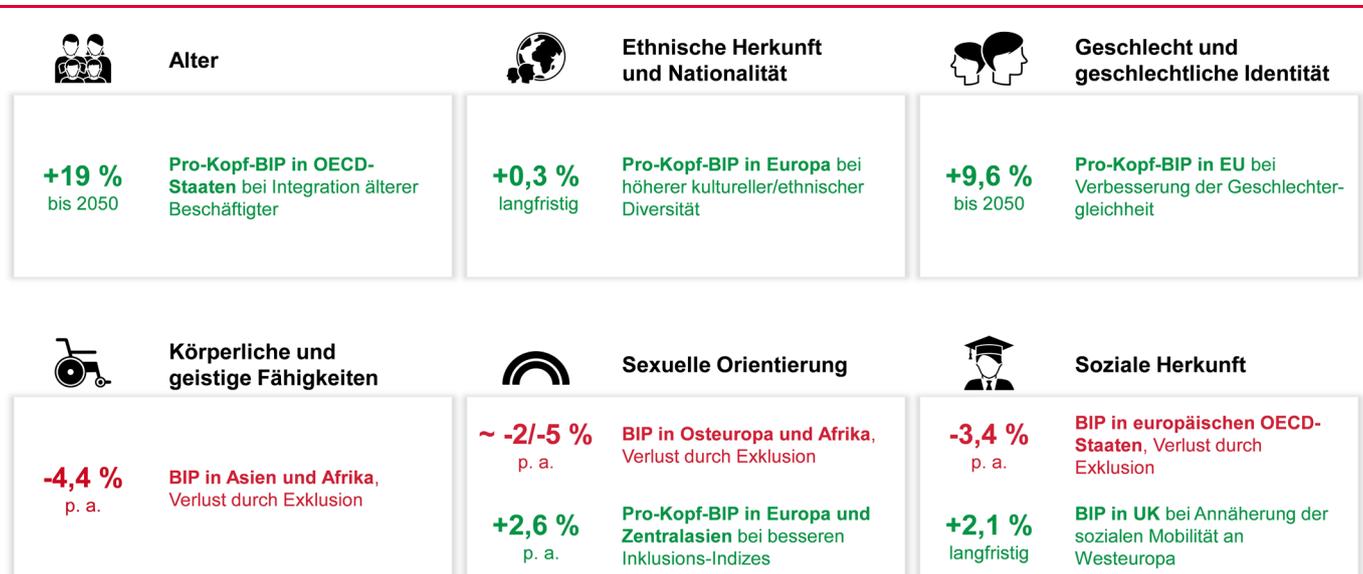


Abbildung 2 (BIP = Bruttoinlandsprodukt. Stark vereinfachte Darstellung, sodass kein Vergleich zwischen Dimensionen möglich ist. Keine ausreichende quantitative Studienlage für Dimension „Religion und Weltanschauung“, allerdings signifikanter Zusammenhang zwischen religiöser Vielfalt und wirtschaftlichem Wachstum. p. a. = kein kumulativer Wachstumseffekt, sondern Differenz im (Pro-Kopf-)BIP-Niveau. Verlinkungen der Studien im Fließtext.)

Ein **Vergleich zwischen den Dimensionen ist methodisch nicht zulässig**, da sich die Studien im Hinblick auf Zeitpunkt, geografischen Fokus und zugrunde liegende Metriken (BIP-Niveau vs. BIP-Wachstum) deutlich unterscheiden.

Inklusion/Förderung aller Vielfaltsdimensionen hat einen korrelativ positiven Effekt auf das BIP. Allerdings lässt sich aus der Analyse **nicht ableiten, dass eine Dimension wichtiger für das BIP wäre** als eine andere. Die Reihenfolge der Darstellung ist rein alphabetisch bestimmt und impliziert keine Wertung oder Relevanzeinschätzung.

Alter

Eine **altersdiverse Belegschaft** kann erhebliche wirtschaftliche Impulse liefern. Studien zeigen, dass eine bessere Einbindung älterer Arbeitnehmer*innen (50+) sowie generationsübergreifende Teams das **BIP pro Kopf langfristig deutlich steigern können**, Schätzungen zufolge um **nahezu 19 % kumuliert über 30 Jahre in OECD-Staaten**. Unternehmen mit altersgemischten Teams profitieren von einer größeren Bandbreite an Fähigkeiten, kontinuierlicher Wissenssicherung und höherer Innovationsfähigkeit. Ältere Beschäftigte tragen zur Stabilität und Kontinuität bei, während jüngere neue Perspektiven einbringen. Eine solche Mischung steigert die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wie auch der Volkswirtschaft insgesamt.⁸

Umgekehrt kann eine alternde Bevölkerung ohne geeignete Maßnahmen zur wertschätzenden Einbindung älterer Arbeitnehmer*innen in den Arbeitsalltag wirtschaftliches Wachstum auch bremsen. Exemplarisch kann ein Anstieg des Anteils der 55- bis 69-Jährigen um 1 Prozentpunkt mit einem **Rückgang der Wachstumsrate des Pro-Kopf-BIP um etwa 1,1 Prozentpunkte pro Jahr** einhergehen. In der **Realität treten solche Veränderungen jedoch meist in kleineren Schritten auf** (Median: 0,06 Prozentpunkte Wirkung p. a.), weshalb der jährliche Effekt eher gering ist.^{9,10} Dies spiegelt Produktivitätsverluste wider, wenn ältere Arbeitnehmer*innen z. B. aus Gesundheitsgründen aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Ethnische Herkunft und Nationalität

Kulturelle und ethnische Vielfalt einer Bevölkerung, insbesondere bedingt durch Migration, geht häufig mit wirtschaftlichem Aufschwung einher, etwa **durch höhere Innovationsraten oder ein gesteigertes Pro-Kopf-BIP**. Eine Studie über **europäische Regionen** fand heraus, dass kulturell/ethnisch vielfältigere Regionen im Durchschnitt innovationsstärker sind (gemessen an höheren Patentzahlen) und **langfristig ein bis zu 0,3 % höheres Pro-Kopf-BIP aufweisen**.¹¹ Dieser Effekt wird damit erklärt, dass unterschiedliche Herkunftsperspektiven Kreativität fördern

⁸ WEF, 2020.

⁹ p. a. = kein kumulativer Wachstumseffekt, sondern Differenz im (Pro-Kopf-)BIP-Niveau (*gilt für gesamte Studie*).

¹⁰ Cylus und Al Tayara, 2021.

¹¹ Dohse und Gold, 2014.

und ein breiteres Spektrum an internationalen Netzwerken, Kenntnissen und Fertigkeiten bereitstellen. Ähnlich zeigte eine Untersuchung von 12 europäischen Städten, dass „**superdiverse**“ **Städte**, also Städte mit einer großen Zahl von Einwohner*innen aus vielen verschiedenen Herkunftsländern, zu den **wirtschaftlich erfolgreichsten** gehören. Demgegenüber weisen Städte mit geringer Zuwanderung und homogenen Bevölkerungen auffällig oft schwächere ökonomische Kennzahlen wie Pro-Kopf-BIP und Haushaltseinkommen sowie höhere Arbeitslosigkeit auf.⁶

Geschlecht und geschlechtliche Identität

Die **Gleichstellung der Geschlechter** sowie die Wertschätzung verschiedener geschlechtlicher Identitäten sind von hoher wirtschaftlicher Relevanz. Eine EU-weite Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass eine konsequente Förderung der Gleichstellung das **Pro-Kopf-BIP der EU bis 2050 um bis zu 9,6 %** erhöhen könnte. Solche Wachstumsimpulse resultieren im Kern daraus, dass ein gleichgestellter Arbeitsmarkt mehr Menschen, vor allem Frauen, in produktive Beschäftigung bringt und brachliegende Talente, z. B. in Zukunftsbranchen wie MINT-Fächern, aktiviert.¹²

Neben den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen ist auch der **Unternehmenserfolg** eng mit Geschlechtervielfalt verknüpft. Untersuchungen in der Privatwirtschaft belegen, dass **Firmen mit hohem Frauenanteil in Führungspositionen überdurchschnittlich erfolgreich** sind. Die Studie *The Mix That Matters* zeigte, dass Unternehmen mit **über 40 % Frauenanteil in Führungspositionen** durchschnittlich **34 % ihres Umsatzes durch innovative Produkte und Dienstleistungen generieren**, im Vergleich zu nur 25 % bei einem Frauenanteil von 5 % in Führungspositionen.¹³ Der Effekt ist besonders stark bei großen und komplexen Organisationen. Entscheidend ist dabei nicht nur die Anzahl, sondern auch die strategische Relevanz der Positionen. Der aktuelle *Gender Diversity Index*¹⁴ verweist hier auf zentrale Barrieren: **Frauen sind in geschäftsnahen Vorstandsp Positionen** (z. B. Geschäftsführung, Geschäftsleitung operatives Geschäft) **weiterhin deutlich unterrepräsentiert** und erhalten geringere variable Vergütungen auch bei vergleichbarer Funktion und Verantwortung. Es sollte jedoch angemerkt werden, dass sich das Vergütungsniveau von Frauen in Vorständen im Vergleich zu Männern von 2023 auf 2024 verbessert hat (von 76 % auf 95 %); in Aufsichtsräten ist es allerdings leicht schlechter geworden (von 81 % auf 79 %).

Letztlich betrifft Geschlechtervielfalt nicht nur cis Frauen: **Rund zwei Drittel aller trans* und nichtbinären Personen verzichten auf Bewerbungen bei Unternehmen**, die als **nichtinklusiv** wahrgenommen werden. Gründe dafür sind ein

¹² European Institute for Gender Equality (EIGE), 2017.

¹³ BCG, 2017.

¹⁴ BCG, 2024.

Mangel an Sichtbarkeit und das Fehlen von Richtlinien in den Unternehmen, was bei Arbeitnehmer*innen zu Einschränkungen in ihrer psychologischen Sicherheit führen kann. Wie gesehen hat dies für die Unternehmen Folgen hinsichtlich Produktivität, Bindung und Innovationsfähigkeit.¹⁵

Körperliche und geistige Fähigkeiten

Die **Teilhabe von Menschen mit Behinderungen** (in körperlichen oder geistigen Fähigkeiten) **und chronischen Erkrankungen** ist nicht nur gesetzlich verankert, sondern hat auch ökonomische Tragweite. Laut einer aktuellen Analyse können Volkswirtschaften in Asien und Afrika **bis zu 4,4 % ihres BIP pro Jahr einbüßen**, wenn Menschen mit Behinderung vom Arbeitsmarkt und gesellschaftlicher Teilhabe ausgeschlossen werden.¹⁶ Ältere Untersuchungen kamen sogar auf Schätzwerte von **bis zu 7 % des BIP-Verlusts p. a.**¹⁷, was die Größenordnung unterstreicht. Die Verluste resultieren primär aus den beiden Faktoren **eingeschränkte Produktivität** (z. B. mangels Barrierefreiheit) und **geringe Erwerbsbeteiligung** durch strukturelle Hürden auf dem Arbeitsmarkt.¹⁶

Entsprechend groß sind andererseits die ökonomischen **Gewinne einer Inklusion** von Menschen mit Behinderung oder chronischer Erkrankung: Würden Barrieren in Bildung und Beruf abgebaut, könnten viele bislang ausgeschlossene Personen einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Ein **flächendeckender Zugang zu Hilfsmitteln** (etwa Rollstühle, Hörgeräte oder digitale Assistenzsysteme) würde nicht nur Lebensqualität schaffen, sondern auch ein **Nutzenverhältnis von bis zu 9 : 1 erzielen**, das heißt, **jeder investierte Euro in solche Technologien generiert bis zu 9 Euro an volkswirtschaftlichem Nutzen durch höhere Beschäftigungsquoten und durch Teilhabe** von Menschen mit Behinderung.¹⁸

Religion und Weltanschauung

Religiöse und weltanschauliche Vielfalt stellt ebenfalls eine relevante Vielfaltsdimension dar – mit indirekten, aber messbaren Auswirkungen auf das gesellschaftliche Klima und das Wirtschaftswachstum.

Eine Meta-Analyse von Sintos¹⁹, basierend auf 83 internationalen Studien mit über 1.500 Schätzungen, zeigt: **Religiöse Vielfalt steht in einem signifikant positiven Zusammenhang mit dem Wirtschaftswachstum.** Als mögliche Mechanismen nennt die Studie unter anderem **höhere Innovationsfähigkeit, offenere**

¹⁵ BCG, 2023.

¹⁶ Global Disability Summit, 2025.

¹⁷ International Labour Organization (ILO), 2009.

¹⁸ ATscale, 2020.

¹⁹ Sintos, 2025.

Institutionen sowie **eine größere internationale Attraktivität** religiös vielfältiger Gesellschaften.

Sexuelle Orientierung

Die **Inklusion von LSBTIQ*-Personen** bewirkt nachweislich wirtschaftliche Vorteile, während Ausgrenzung in diesem Bereich messbare Schäden verursacht. Analysen in Osteuropa und Afrika zeigen, dass institutionalisierte **Homo- und Transphobie jährliche BIP-Verluste von mehreren Prozentpunkten verursachen** kann. Ein aktuelles Beispiel ist Uganda: Die Einführung drakonischer Anti-LSBTIQ*-Gesetze im Jahr 2023 wird mit einem Rückgang der Wirtschaftsleistung um geschätzt **bis zu 4,6 % des BIP p. a.** in Verbindung gebracht, der unter anderem auf Produktivitätsverluste, Kapitalabzug, ausbleibenden Tourismus und höhere Gesundheitskosten zurückzuführen ist.^{20,21} In Kenia wurden ähnliche Gesetze diskutiert, die laut Studie sogar noch **höhere Einbußen (bis 5,8 % des BIP p. a.) nach sich ziehen könnten**.²¹ Die Einbußen in Osteuropa liegen bei **bis zu 1,8 % p. a. in Rumänien** und bei **bis zu 0,2 % p. a. in Ungarn**.²⁰

Umgekehrt korreliert **gesellschaftliche Offenheit gegenüber LSBTIQ*** mit wirtschaftlichem Wohlstand. Eine globale Untersuchung ergab, dass die Verbesserung des gesetzlichen Gleichstellungsindex für homosexuelle Menschen (*Global Index on Legal Recognition of Homosexual Orientation, GILRHO*) um 12,5 % (1 Punkt auf einer Skala von 0 bis 8) mit einem **Anstieg des Pro-Kopf-BIP von bis zu \$ 2.000 p. a.** einhergeht. In Europa und Zentralasien beträgt der Effekt bis zu \$ 641 p. a., was bei einem durchschnittlichen Pro-Kopf-BIP von \$ 24.975 ca. **2,6 % p. a. entspricht**.^{22,23} Eine zweite Studie fand heraus, dass eine um 10 % höhere Bewertung in Inklusionsindizes (GBGR²⁴, GBTR²⁵) global durchschnittlich mit bis zu **\$ 3.700 mehr BIP pro Kopf** korreliert. Die ökonomischen Mechanismen dahinter sind vielfältig: LSBTIQ*-freundliche Länder und Städte gelten als **attraktiver für Talente und internationale Unternehmen**, was u. a. die Produktivität und Innovationskraft steigert.²⁰

Soziale Herkunft

Soziale Mobilität und Chancengerechtigkeit wirken sich maßgeblich auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit aus. Laut OECD summieren sich die **gesellschaftlichen Verluste durch Benachteiligung** in der Kindheit, geringere Bildungsabschlüsse, Arbeitsmarktnachteile und gesundheitliche Folgekosten auf

²⁰ Open for Business, 2021.

²¹ Open for Business, 2025.

²² Badgett et al., 2019.

²³ Federal Reserve Bank of St. Louis.

²⁴ Global Barometer of Gay Rights.

²⁵ Global Barometer of Transgender Rights.

bis zu **3,4 % des BIP pro Jahr in europäischen OECD-Staaten**.²⁶ Umgekehrt bietet eine höhere soziale Durchlässigkeit erhebliches Wachstumspotenzial. Studien zeigen, dass eine **bessere Passung zwischen Bildungsniveau, Talent und Arbeitsmarktbedarf** sowie ein **Abbau struktureller Hürden** beim Zugang zu attraktiven Tätigkeiten langfristig zu einem spürbaren BIP-Zuwachs führen. Könnte etwa das Vereinigte Königreich seine soziale Mobilität auf das westeuropäische Durchschnittsniveau steigern, läge das **BIP langfristig um ca. 2,1 % höher**.²⁷

Bedeutung für die Stadt Köln

Vielfalt kann volkswirtschaftlich wie unternehmensstrategisch positive Effekte bewirken, vor allem über Fachkräftesicherung, Innovationsfähigkeit und Standortattraktivität. Auch in Köln wird dieser Zusammenhang sichtbar, der in den folgenden Kapiteln detailliert dargestellt wird. Die **Stadt profitiert bereits heute von gelebter Vielfalt**, u. a. durch ihre offene Bevölkerung, die hohe Sichtbarkeit von LSBTIQ*-Personen und die Dynamiken infolge des migrationsgesellschaftlichen Lebens.

Eine begleitende Online-Befragung unter Unternehmen bestätigt diese qualitative Einschätzung quantitativ: Rund **85 % der Kölner Unternehmen sehen in der toleranten gesellschaftlichen Atmosphäre einen (klaren) Standortvorteil**, vor allem im Hinblick auf das Arbeitsklima und die Attraktivität für Fachkräfte, was für die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter*innen entscheidend ist. Die Einschätzung spiegelt sich besonders in der Wahrnehmung des Beitrags der Queer*, Gleichstellungs- und Integrationspolitik sowie des Vielfaltsmanagements zur Arbeitgeberattraktivität.

Gleichzeitig zeigen sowohl Forschung als auch Unternehmenspraxis, dass der **ökonomische Nutzen von Vielfalt nicht automatisch entsteht**. Vielmehr hängt er maßgeblich ab von den **institutionellen Rahmenbedingungen**, etwa der strategischen Steuerung, der strukturellen Verankerung und dem betrieblichen Bezug. Studien zeigen: Vielfalt entfaltet ihren wirtschaftlichen Nutzen nur dann, wenn sie z. B. in Städten aktiv gestaltet wird. **Fehlt es an strategischer Steuerung und institutioneller Verankerung**, können bereits **weniger starke/sichtbare Ausprägungen von Vielfalt Spannungen und Effizienzverluste verursachen** – mit nachweislich negativen Effekten auf Produktivität und Innovation.¹¹

Für Köln ergibt sich daraus ein klares Potenzial: Die vorhandene Vielfalt bildet ein starkes Fundament. Ihr wirtschaftlicher Nutzen lässt sich jedoch nur durch gezielte institutionelle Rahmung, strategische Koordination und sektorenübergreifende Kooperation voll ausschöpfen. Wie sich dieses **wirtschaftliche Potenzial gesellschaftlicher Vielfalt konkret im Kölner Stadtgefüge widerspiegelt, wird in den folgenden Kapiteln analysiert.**

²⁶ OECD, 2022.

²⁷ The Sutton Trust, 2017.



Status quo: Vielfaltsstruktur und Teilhabeindikatoren

KURZFASSUNG

Köln ist geprägt von einer **vielfältigen Stadtgesellschaft und starken zivilgesellschaftlichen Netzwerken**. Gleichzeitig bestehen im Vergleich zu anderen Städten noch Ansatzmöglichkeiten zur Weiterentwicklung, insbesondere in Bezug auf eine **strategische Steuerung und ein kontinuierliches Monitoring** von Vielfalt. Um vorhandene Potenziale noch systematischer auszuschöpfen, können das Setzen gemeinsamer Ziele, eine verbesserte ressortübergreifende Zusammenarbeit und eine stärkere strategische Verankerung sinnvoll sein.

Die Stadt Köln weist im interkommunalen Vergleich eine **stark ausgeprägte und reichhaltige Vielfaltsstruktur** auf. Als viertgrößte deutsche Stadt mit über 1,1 Millionen Einwohner*innen²⁸ ist Köln ein bedeutender Wissenschafts-, Medien- und Wirtschaftsstandort und durch demografische und kulturelle Heterogenität gekennzeichnet. Diese manifestiert sich unter anderem in einem Anteil von rund 42 % der Bevölkerung mit Migrationshintergrund²⁹, einer alternden Erwerbsbevölkerung, einer pluralen religiösen Zusammensetzung sowie einer überdurchschnittlich sichtbaren LSBTIQ*-Community.

Die Altersstruktur ist breit gefächert: Rund 18 % der Kölner*innen sind älter als 65 Jahre.³⁰ Gleichzeitig wirkt die Stadt als **Anziehungspunkt für junge Menschen**, besonders durch ihre Hochschul- und Gründer*innenlandschaft.

Ein markantes und international anerkanntes Merkmal Kölns ist die **Sichtbarkeit queer*er Lebensrealitäten**. Laut einer Untersuchung identifizieren sich etwa 10,6 % der erwachsenen Stadtbevölkerung als lesbisch, schwul, bisexuell, trans*, inter* oder queer*.³¹ Köln ist **international mit einem Image von Toleranz und Offenheit assoziiert** und verfügt über einschlägige Strukturen, etwa das Amt für Integration und Vielfalt, die Stadtarbeitsgemeinschaften Behinderten- und Queer*-Politik, den Integrationsrat sowie eine starke zivilgesellschaftliche Infrastruktur. Die Stadt ist zudem Gastgeberin einer der größten CSD-Veranstaltungen Europas. Gleichwohl erwähnen u. a. zivilgesellschaftliche Organisationen **strukturellen Entwicklungsbedarf**, etwa in den Bereichen psychosoziale Beratung, Stärkungs-

²⁸ Kölner Stadt-Anzeiger, 2025.

²⁹ Stadt Köln, 2023.

³⁰ Stadt Köln, 2024.

³¹ Stadt Köln, 2019.

angebote, inklusive Beteiligungsformate und kontinuierliche Förderung von Minderheiten.

Im interkommunalen Vergleich zeigt sich: Köln verfügt über eine **solide Vielfaltsbasis mit zahlreichen Einzelinitiativen** sowie einem Diversity-Konzept mit ersten Steuerungsansätzen. Das **Amt für Integration ist dabei ein wichtiger Baustein** und wird von Akteur*innen u. a. aus der Zivilgesellschaft als zentrale Anlaufstelle genutzt. Allerdings entfalteten die bisherige strategische Gesamtsteuerung und das bisherige Controlling nur begrenzte Außenwirkung. Während Städte wie Barcelona, Wien oder Zürich umfassende Vielfaltsrahmenwerke mit verbindlichen Zielen und regelmäßiger Wirkungsmessung etabliert haben³², verfolgt Köln primär dezentrale, projektbezogene Ansätze. Auch Rotterdam und Manchester setzen auf zivilgesellschaftlich orientierte Strukturen, ebenfalls mit begrenzter institutioneller Verbindlichkeit.^{33,34}

Ein **systematisches Vielfaltsmonitoring ist bislang nicht nachhaltig etabliert**, sodass sich hier im Vergleich zu anderen Städten ein Handlungsfeld ergibt. Daten zu Teilhabe, Repräsentation und Diskriminierung werden in Köln bislang nur punktuell erhoben und selten systematisch ausgewertet. In Wien hingegen werden jährlich belastbare Kennzahlen zur gesellschaftlichen Teilhabe veröffentlicht.³⁵ Als Lösung könnte in Köln ein entsprechendes Monitoring etabliert werden, basierend auf quantitativen und qualitativen **Indikatoren zu Repräsentation, Teilhabezufriedenheit, Diskriminierungserfahrungen und der Wirkung bestehender Maßnahmen**. Die Umsetzung könnte beispielsweise über eine zentrale Monitoring-Stelle im Amt für Integration und Vielfalt und in enger Zusammenarbeit mit Fachverwaltung, Zivilgesellschaft und Wissenschaft erfolgen.

In den folgenden Kapiteln werden die **Wahrnehmung von Vielfalt (Kapitel 5), Erfolgsfaktoren und Herausforderungen (Kapitel 6)** sowie **Synergien** zwischen unterschiedlichen Akteur*innen (**Kapitel 7**) dargestellt. Die angeführten Aussagen basieren auf einer **aggregierten Auswertung der Interviews und stellen jeweils einen konsensorientierten Gesamteindruck** dar. **Nuancen und Detailspekte wurden in Einzelfällen ergänzt**; eine vollständige Wiedergabe aller Inhalte war jedoch nicht immer möglich. Zusammenfassend verdeutlichen ausgewählte Stimmen (ohne Gewichtung) die Wahrnehmung von Vielfalt (Abbildung 3):

- Die Verwaltung versteht **Vielfalt als festen Bestandteil der Gesellschaft** und ihrer eigenen Angebote und betont die **Bedeutung der Sichtbarkeit von Vielfalt** sowie entsprechender Maßnahmen in Verwaltung und Unternehmen.

³² Ajuntament de Barcelona, 2021.

³³ Erasmus-Universität Rotterdam, 2025.

³⁴ Manchester City Council, 2021.

³⁵ Stadt Wien, 2023.

- Die Wirtschaft betrachtet Vielfalt als **essenziell zur Bekämpfung des Fachkräftemangels**, fordert jedoch **mehr Sichtbarkeit städtischer Maßnahmen sowie eine stärkere Koordination durch die Stadt**.
- Die Zivilgesellschaft erkennt **Vielfalt in Köln zwar als gelebte Realität an**, weist jedoch darauf hin, dass sie u. a. aufgrund **zunehmender Polarisierung und unsicherer Förderung** keineswegs garantiert ist.

Stimmen aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zur Vielfalt in Köln

	 Verwaltung	 Wirtschaft	 Zivilgesellschaft
 Wahrnehmung	<p>„Vielfalt ist quasi Teil der Kölner DNA.“ <i>Agentur für Arbeit Köln</i></p>	<p>„Menschen kommen dahin, wo sie willkommen und gewollt sind.“ <i>IHK Köln</i></p>	<p>„Nur weil eine Stadt divers ist, heißt das nicht direkt, dass die Akzeptanz da ist.“ <i>GGLBC</i></p>
 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen	<p>„Sichtbarkeit und Besprechbarkeit sind zentrale Dinge.“ <i>Jobcenter Köln</i></p>	<p>„Entscheidend bei Vielfaltsmaßnahmen sind ihre tatsächliche Wirkung.“ <i>KölnBusiness</i></p>	<p>„Diversität ist kein Projekt, sondern ein Standard wie Demokratie.“ <i>AWO Köln</i></p>
 Synergien und Zusammenarbeit	<p>„Viele Angebote, wo man sich denkt: „Da kann man hin.““ <i>Jobcenter Köln</i></p>	<p>„Das große Thema ist Koordination, sprich: eine Person, die weiß, was Köln hat, und die die Unternehmen durch den Prozess führt.“ <i>REWE</i></p>	<p>„Ohne städtische Unterstützung sind viele Projekte nicht umsetzbar.“ <i>rubicon e. V.</i></p>

Abbildung 3 (Quelle: Expert*inneninterviews. Das Zitat von KölnBusiness zur „tatsächlichen Wirkung“ wurde ursprünglich zu unternehmensinternen Maßnahmen angemerkt, ist inhaltlich jedoch auch den Erfolgsfaktoren und Herausforderungen zuzuordnen.)



Wahrnehmung: Einstellungen zu gesellschaftlicher Vielfalt

KURZFASSUNG

Vielfalt wird in Köln von nahezu allen befragten Akteur*innen **als prägendes Merkmal der Stadt wahrgenommen**. In Verwaltung und Wirtschaft wird sie eng mit Offenheit und der Standortattraktivität für die Gewinnung junger Talente verknüpft. **Zivilgesellschaftliche Organisationen** bestätigen dieses Bild grundsätzlich, weisen jedoch zugleich auf **teils stark ungleiche Zugänge und Teilhabechancen** sowie **zunehmende Diskriminierungen** hin. Die Einschätzungen verdeutlichen: **Vielfalt ist oftmals sichtbar** und wird aktiv gelebt, sie wird jedoch je nach Akteursgruppe unterschiedlich erfahren und interpretiert.

In der städtischen Verwaltung wird **Vielfalt ausdrücklich als identitätsstiftend in der Innen- und Außenwahrnehmung** verstanden: „Vielfalt ist **quasi Teil der Kölner DNA**“ (Agentur für Arbeit) und: „Köln ist **so bunt, wie es wahrgenommen wird**“ (Jobcenter). Vertreter*innen der Verwaltung betonen zudem den klaren Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Offenheit, Demokratie und ökonomischem Nutzen: „Je **offener und demokratischer eine Gesellschaft**, desto **besser ist das für die Wirtschaft**“ (Stabsstelle Wirtschaftsförderung, Stadt Köln). Außerdem werden die **Bedeutung und das Verständnis von Vielfalt als (weichem) Standortfaktor** hervorgehoben, besonders für die **Gewinnung von Arbeitskräften** und zur Bekämpfung des Fachkräftemangels. Vereinzelt wurde angemerkt, dass es auch bei einer **generell großen Akzeptanz und Vielfalt Gegenstimmen gibt**.

Wirtschaftliche Akteur*innen knüpfen an dieses allgemein positive Bild an und betonen ähnliche Schwerpunkte. Sie **erkennen die Bedeutung gesellschaftlicher Vielfalt**, insbesondere bei der **Bekämpfung des Fachkräftemangels**, im **Wettbewerb um junge Talente** (u. a. in internationalen Teams) und für die Außenwahrnehmung der Stadt: „Menschen kommen dahin, wo sie **willkommen und gewollt sind**“ (IHK Köln) und: „Wir können uns **gar nicht leisten, einzelne Personen oder Dimensionsgruppen links liegen zu lassen**. Vielfalt ist für jeden Standort höchst relevant“ (AXA). Diese **Haltung ist weit verbreitet, und im Kölner Alltag wird Vielfalt oft gelebt**: „Gesellschaftliche Vielfalt **macht Köln aus**“, ist man bei STARTPLATZ überzeugt. Die Ergebnisse der Online-Befragung von Unternehmen unterstützen diese Aussage quantitativ: Rund **74 % der befragten Unternehmen bewerten gesellschaftliche Vielfalt als eher wichtig oder sehr wichtig für das eigene Unternehmen**, ganz unabhängig von der Größe oder der Branche. Allerdings berichten Vertreter*innen aus der Wirtschaft vereinzelt auch von **Unsicherheiten im Umgang mit Vielfalt** und wünschen sich mehr Orientierung,

z. B. durch Vorbilder bzw. „Inkubatoren von Vielfalt“ aus Hochschulen oder Startups. So kennt z. B. ein Drittel (32 %) **der befragten Unternehmen keine der städtischen Aktivitäten in unterschiedlichen Handlungsfeldern der Vielfalt**. Bei Kleinstunternehmen (weniger als zwei Millionen Euro Umsatz im Jahr) liegt dieser Wert bei rund 47 %.

Die Perspektive der Zivilgesellschaft ist **deutlich kritischer und rückt strukturelle Spannungen** in den Fokus. Generell unterstreichen zivilgesellschaftliche Akteur*innen **Kölns Offenheit und vielfältige Stadtgesellschaft**, weisen aber auf eine **ungleiche und ausbaufähige Erlebbarkeit dieser Offenheit** hin: „Nur weil eine Stadt divers ist, heißt das **nicht direkt, dass die Akzeptanz da ist**“ (GGLBC). Zahlreiche Rückmeldungen beschreiben ein Spannungsverhältnis zwischen positivem Image und gelebtem Alltag sowie eine **zunehmende Polarisierung, etwa durch (verbale) Anfeindungen gegen queer*e oder trans* Personen** (vgl. auch Kapitel 6). Das progressive Selbstverständnis Kölns **findet in der Realität nicht immer eine Entsprechung in flächendeckender Inklusion**, selbst innerhalb der eigenen Gemeinschaft. Zivilgesellschaftliche Akteur*innen weisen zudem darauf hin, dass eine oft heteronormativ geprägte Sozialisierung, etwa durch das Elternhaus, zu Unsicherheiten im gesellschaftlichen Kontext führen kann, z. B. **wenn Kindern in der Schule Begriffe wie Regenbogenfamilien unbekannt sind**. Allerdings sei zu bedenken: „Wir sind nicht eindimensional und können sagen ‚**Mann/Frau**‘, **das ist überholt**“ (GGLBC). Entsprechend melden Schulen und Unternehmen verstärkt Fortbildungsbedarf bei zivilgesellschaftlichen Organisationen wie rubicon e. V. an.

Zusammenfassend ergibt sich ein vielschichtiges Bild: **Vielfalt wird generell als Teil der Kölner Identität anerkannt** – insbesondere im Zusammenspiel mit Offenheit und Standortattraktivität. Gleichzeitig variiert die Tiefe der Verankerung stark: Während Verwaltung und Wirtschaft die **Fachkräftebindung und den Imagefaktor** betonen, werden in der Zivilgesellschaft **ungleiche Teilhabechancen und zunehmende gesellschaftliche Spannungen erkannt, z. B. durch Diskriminierungen**.



Erfolgsfaktoren und Herausforderungen: Kommunale Maßnahmen für das städtische Vielfaltsmanagement

KURZFASSUNG

Die Interviews mit Vertreter*innen aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zeigen ein differenziertes Bild der Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in der Umsetzung von Vielfaltsmanagement. **Sichtbarkeit, Authentizität und Zugang zu institutionellen Ressourcen gelten dabei als zentrale Voraussetzungen.** Als Hindernis wurde allgemein ein (für verschiedene Vielfaltsdimensionen besonders) angespannter Wohnungsmarkt genannt. Doch variiert auch hier die Einschätzung von Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Die Online-Befragung der Kölner Unternehmen ergab: **Vielfalt wird überwiegend als wirtschaftlich relevant anerkannt**, besonders im Hinblick auf das **Arbeitsklima und die Fachkräftesicherung**. Zudem halten viele Unternehmen einen **Ausbau des kommunalen Vielfaltsmanagements für wichtig**. Es bestehen jedoch Hindernisse zum gesteuerten Umgang, etwa durch **fehlende Kapazitäten oder unklare bzw. unbekannte Anlaufstellen**.

Im Folgenden werden die qualitativen Einschätzungen der Interviewpartner*innen systematisch vorgestellt, beginnend mit der Verwaltungsperspektive. Aus Sicht der Verwaltung sind die beiden entscheidenden Faktoren eine **klare Kommunikation der öffentlichen Haltung sowie deren strukturelle Verankerung im städtischen Handeln. Vielfalt müsse „sichtbar und besprechbar“ sein** (Jobcenter), dürfe dabei jedoch nicht rein symbolisch bleiben. Sichtbarkeit allein reiche nicht aus, es gehe auch um Konsequenz in Führung und Umsetzung: „Man muss das **Vielfalt-Image pflegen und sichtbar leben**, sonst wird es einem nicht mehr abgekauft“ (Agentur für Arbeit). Als **strukturelle Hürde** wurde primär die **aktuelle Haushaltsproblematik in Köln** angemerkt sowie der damit einhergehende Personalmangel an den entsprechenden Stellen (z. B. für Vielfaltsbeauftragte).

Auch in der Wirtschaft zeigt sich, dass **Symbolik nicht genügt, sondern Wirkung wichtig ist** – hier rücken insbesondere die Glaubwürdigkeit und die Zielgruppenoffenheit in den Fokus. Als zentraler **Erfolgsfaktor gilt die Authentizität, sowohl nach innen als auch nach außen. Vielfalt müsse erkennbar gelebt werden**, nicht als symbolische Maßnahme, sondern als Teil der Unternehmenskultur: „Wir wollen **mit den Leuten und nicht über sie** sprechen“ (AXA). Dies gelte unabhängig von Branche oder Größe, auch wenn sich Strukturen und Instrumente unterscheiden. In Startups liegt die **Verantwortung für Vielfaltsmanagement häufig direkt bei den Führungskräften und Mitarbeiter*innen**, dedizierte Rollen, Prozesse oder Zuständigkeiten sind selten. Vielfalt wird hier meist **informell und als gelebter Teil der Unternehmenskultur** verstanden, ohne separate Strukturen.

Größere Unternehmen setzen zusätzlich auf klar definierte Rollen und Prozesse, etwa durch **dedizierte Ansprechpersonen oder zentrale Steuerungseinheiten für Vielfalt**, und ergänzen diese durch **Projekte und Initiativen wie interne queer*e Netzwerke** oder Mitarbeiter*innengruppen. Auch hier ist Vielfalt Teil der Unternehmenskultur, **wird jedoch zusätzlich stärker durch institutionelle Maßnahmen sichtbar gemacht und unterstützt**, um Zugehörigkeit und Inklusion gezielt zu fördern. Zusammengefasst gilt auch bei internen Maßnahmen: „Entscheidend bei Vielfaltsmaßnahmen ist **ihre tatsächliche Wirkung**“ (KölnBusiness). Besonders wichtig ist hier die **Ansprache aller Dimensionen** der Vielfalt: „Wenn man **nicht alle Dimensionen der Vielfalt verfolgt, ist man nicht divers**“ (REWE). Herausfordernd könnten dabei der Umgang mit (interner) Skepsis und die Balance zwischen strategischem Anspruch und gelebter Realität sein.

Zivilgesellschaftliche Organisationen sehen in **intersektionaler bzw. Querschnitts-Herangehensweise, struktureller Förderung, Kontinuität und Schutzmaßnahmen zentrale Voraussetzungen** für ein erfolgreiches Vielfaltsmanagement. **Projektbasierte Förderlogik und mangelnde Planungssicherheit**, insbesondere bei Fördermitteln, werden als wiederkehrende **Herausforderungen und belastende Unsicherheitsfaktoren** benannt – oder, wie ein*e Interviewteilnehmer*in es auf den Punkt brachte: „**Diversität ist kein Projekt**, sondern ein Standard wie Demokratie“ (AWO). Als Schlüsselfaktoren für Wirksamkeit gelten Sichtbarkeit, Schutz und eine intersektionale Herangehensweise. Thematisch besonders deutlich wurden hier u. a. die **Notwendigkeit genereller Schutzeinrichtungen sowie die Belastungen mehrfach marginalisierter und diskriminierter Gruppen hervorgehoben**, insbesondere queer*er Geflüchteter, BiPoC³⁶ und Migrant*innen. Wiederholte Ausschlüsse und Diskriminierungserfahrungen können dabei so schwer wiegen, dass „**queer*e Geflüchtete** sogar in die Klinik eingeliefert werden [müssen] **aufgrund psychischer Belastung**“ (rubicon e. V.). Die **Notwendigkeit, dabei alle Dimensionen zu bedenken und einzubeziehen**, wurde klar formuliert. Zudem solle es nicht zu einer Konkurrenzsituation zwischen einzelnen Vielfaltsdimensionen kommen, z. B. wenn Fördermittel knapp werden. Gleichzeitig wurde kritisiert, dass **Fortschritte im politischen Raum als instabil** empfunden werden. „Mit **Vielfalt in der Politik** fühlt sich das manchmal an wie: **Drei Schritte vor und fünf Schritte zurück**“ (GGLBC).

Es wird deutlich: Die Interviewteilnehmer*innen halten **Authentizität, verbindliche Strukturen und verlässliche Ressourcen** für zentrale Voraussetzungen eines erfolgreichen Vielfaltsmanagements. Zwar besteht generell Einigkeit über Zielbilder, der gesteuerte Umgang wird jedoch als herausfordernd beschrieben, u. a. auch vor dem Hintergrund der **angespannten Haushaltssituation** in Köln. Als zentraler Hebel wird eine **sichtbare und glaubhafte Haltung** genannt: „Vielfalt darf nicht

³⁶ Black, indigenous, People of Color.

künstlich wirken oder sein – man muss es ehrlich meinen“ (STARTPLATZ).

Ergänzt wurden die **qualitativen Einschätzungen der Interviewpartner*innen durch die quantitative Online-Befragung von Unternehmen** in Köln. Sie liefert ein differenziertes Stimmungsbild zur Bedeutung gesellschaftlicher Vielfalt, zur Wahrnehmung kommunaler Maßnahmen und zu konkreten Handlungsbedarfen. Die Rückmeldungen, welche nachfolgend thematisch vertieft werden, zeigen: **Vielfalt wird von Unternehmen eindeutig als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor anerkannt, allerdings gibt es spürbare Umsetzungsbarrieren** sowie teilweise eingeschränkte Kenntnis kommunaler Vielfaltsmaßnahmen.

Vielfalt ist für die große Mehrheit ein relevantes Thema

Rund 74 % der teilnehmenden Unternehmen bewerten gesellschaftliche Vielfalt als eher wichtig oder sehr wichtig für das eigene Unternehmen. Dies gilt unabhängig von Unternehmensgröße oder Branche. Besonders präsent in Unternehmen sind die **Vielfaltsdimensionen ethnische Herkunft und Nationalität (86 %), Alter (81 %) sowie Geschlecht und geschlechtliche Identität (80 %).** Diese Einschätzungen zeigen, dass Vielfalt im betrieblichen Alltag oftmals als strategisches Anliegen verstanden wird. Trotz der **hohen grundsätzlichen Relevanz** variiert der Umgang mit Vielfalt im betrieblichen Alltag. Während viele Unternehmen angeben, **bestimmte Vielfaltsdimensionen – vor allem Geschlecht und geschlechtliche Identität (57 %),** in etwas geringerem Maße körperliche und geistige Fähigkeiten (42 %) oder Alter (39 %) – durch Maßnahmen oder Angebote aktiv zu fördern, ist die **Dimension Religion und Weltanschauung (20 %) seltener Bestandteil betrieblicher Programme oder Maßnahmen.** Ein Viertel (23 %) der Befragten gibt an, keine der genannten Vielfaltsdimensionen im Unternehmen gezielt zu fördern (Abbildung 4).

Welche Formen von Vielfalt werden in Ihrem Unternehmen bewusst gefördert?

Perspektivisch steigende Tendenz

N = 69 (Teilnehmer*innen); N = 189 (Antworten)

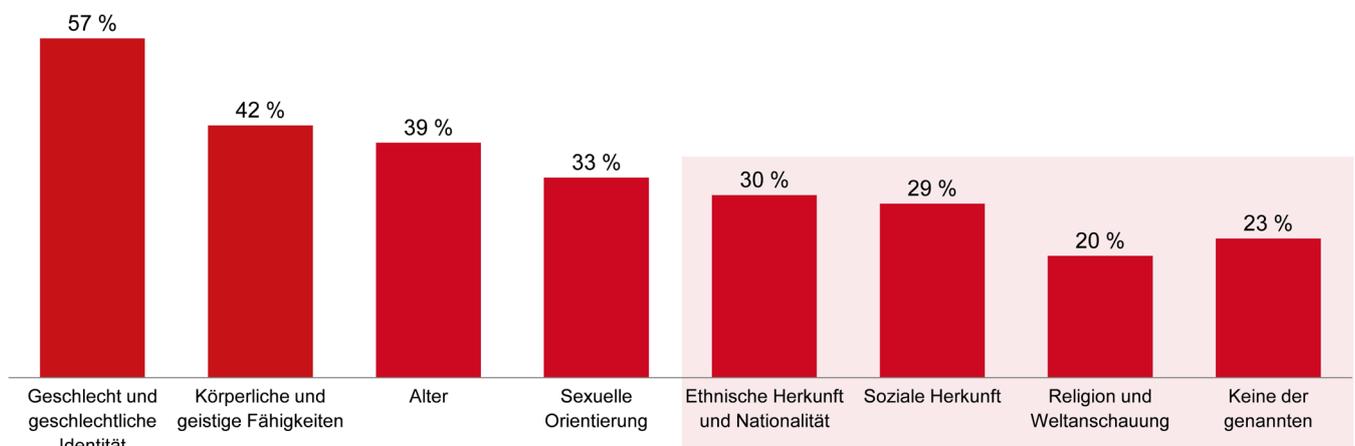


Abbildung 4 (Darstellung der Kerndimensionen der Vielfalt in absteigender Sortierung und somit abweichend von der vorherigen alphabetischen Reihenfolge)

Im Hinblick auf **zukünftige Förderprioritäten** zeigt sich allerdings ein leicht verändertes Bild: Während Dimensionen wie Alter (39 %), soziale Herkunft (33 %) sowie ethnische Herkunft und Nationalität (33 %) weiterhin höhere Zustimmung für einen gezielten Umgang mit diesen Dimensionen erfahren, **geraten andere Dimensionen wie Geschlecht und geschlechtliche Identität (29 %), körperliche und geistige Fähigkeiten (29 %) und sexuelle Orientierung (20 %) im Vergleich zur aktuellen Förderpraxis etwas in den Hintergrund**. Die Förderung für den Umgang mit Religion und Weltanschauung steigt leicht auf 22 %. Hervorzuheben ist, dass **in Zukunft über ein Drittel der Unternehmen (35 %) keine zusätzliche Förderung** einzelner Vielfaltsdimensionen für notwendig erachtet.

Diese Einschätzungen deuten auf eine **mögliche Verschiebung in der strategischen Relevanz** hin: Während **geschlechtliche Vielfalt oftmals als bereits gut adressiert gilt, rücken soziale und biografische Aspekte** wie Alter und ethnische bzw. soziale Herkunft stärker in den Fokus.

Die Online-Befragung von Unternehmen zeigt allerdings auch, dass die **systematische Erfassung von Vielfalt nur für ausgewählte Dimensionen verbreitet** ist. Hier zeigt sich ein potenzieller Bedarf an Orientierung und Unterstützung, insbesondere sollten auch bisher unbeachtete oder seltener berücksichtigte Vielfaltsdimensionen systematisch mitgedacht und in die praktische Umsetzung integriert werden. Vertreter*innen aus der Wirtschaft beschrieben, dass u. a. **begrenzte Kapazitäten, Unsicherheiten oder fehlende Erfahrungswerte aktuelle Hürden darstellen**. Besonders für kleinere Unternehmen wären niedrigschwellige, praxistaugliche Werkzeuge und externes Wissen hilfreich.

Vielfalt als Treiber für Arbeitsklima und als Standortvorteil

Die wirtschaftliche **Bedeutung von Vielfalt wird besonders im Hinblick auf das Arbeitsklima und die Attraktivität für Fachkräfte betont**. So geben rund 90 % der Unternehmen an, dass **Vielfalt eine (mindestens geringe) positive Bedeutung für ihr Arbeitsklima und die Attraktivität für Fachkräfte hat**. Der positive Einfluss von Vielfalt auf die Attraktivität für Fachkräfte wurde auch in den qualitativen Interviews häufiger betont. Die Bedeutung für **Unternehmenserfolg, Innovation, Kundenbindung** und Finanzergebnis wird ebenfalls mehrheitlich als hoch eingeschätzt, lediglich im Bereich der Beschaffung ist die Bewertung mit einem Durchschnittswert von 2,7 (auf einer Skala von 1 bis 5) deutlich verhaltener (Abbildung 5).

Es ist naheliegend, dass **Unternehmen, die bereits konkrete Maßnahmen umsetzen, die positiven Effekte deutlich stärker wahrnehmen**. Hier scheint eine wechselseitige Verstärkung von internem Engagement und positiver Erfahrung zu erfolgen. Dies stellt ein Potenzial dar, das durch gezielte Unterstützungsangebote und Sichtbarmachung bewährter Vorgehensweisen systematisch gehoben werden könnte.

Welche Bedeutung messen Sie Vielfalt für folgende Aspekte bei?

Skala 1 – 5; 1 = keine Bedeutung, 2 = geringe Bedeutung, 3 = mittlere Bedeutung, 4 = hohe Bedeutung, 5 = sehr hohe Bedeutung

N = 66

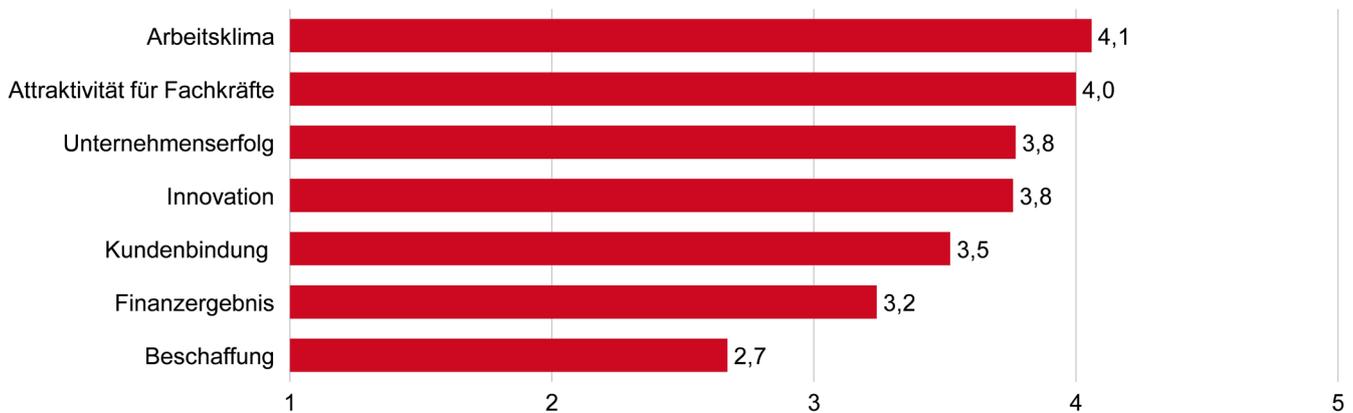


Abbildung 5

Die Rolle der **Stadt Köln** wird von vielen Unternehmen als **positiv eingeschätzt**: Rund **92 %** von ihnen bezeichnen Köln im Vergleich zu anderen deutschen Städten als **vielfältiger**. Außerdem bewerten rund 79 % der Befragten Köln im Hinblick auf gesellschaftliche Vielfalt als attraktiven Standort. Während die **Unternehmen sämtlichen Vielfaltsdimensionen im kommunalen Kontext eine hohe Relevanz** zuordnen (Abbildung 6), werden die **kommunalen Maßnahmen etwas verhaltener wahrgenommen**. Besonders relevant sind laut Unternehmen der zielgerichtete und wertschätzende Umgang mit den Vielfaltsdimensionen **ethnische Herkunft und Nationalität sowie Geschlecht und geschlechtliche Identität**. Hier liegen die Mittelwerte zwischen 3,8 und 3,9 (auf einer Skala von 1 bis 5). Auch soziale Herkunft, körperliche und geistige Fähigkeiten sowie sexuelle Orientierung werden von einer großen Mehrheit als relevante Handlungsfelder bewertet. Die Handlungsfelder Alter sowie Religion und Weltanschauung werden etwas zurückhaltender beurteilt (3,5), bleiben jedoch im zustimmenden Bereich. **Besonders bekannt sind städtische Aktivitäten in den Bereichen Queer*-Politik, Gleichstellungspolitik und kulturelle Bildung**, während die Bekanntheit deutlich geringer ist bei den Handlungsfeldern Antisemitismus, Behindertenpolitik und Seniorenpolitik. **Rund 32 % der Unternehmen geben sogar an, keine Aktivitäten der Stadt Köln in unterschiedlichen Handlungsfeldern der Vielfalt zu kennen**. Dies deutet auf eine Lücke zwischen dem bestehenden Vielfaltsmanagement und seiner Sichtbarkeit bzw. seiner Relevanz für die betriebliche Praxis hin.

Insgesamt lassen die Ergebnisse ein **differenziertes Verständnis von Vielfalt** erkennen, das sich nicht auf einzelne Kategorien beschränkt. Kommunale Vielfaltspolitik wird zunehmend als **strategische Querschnittsaufgabe** verstanden, mit dem Ziel, unterschiedliche Lebensrealitäten sichtbar zu machen und strukturelle Teilhabe zu ermöglichen. Es wird zudem deutlich, dass zahlreiche

Akteur*innen in Köln den ausdrücklichen Wunsch haben, **diese Aufgabe auch künftig weiter zu stärken, sowohl inhaltlich als auch strukturell.**

Für wie wichtig halten Sie die folgenden Handlungsfelder eines kommunalen Vielfaltsmanagements zur Förderung der Vielfalt Kölns?

Skala 1 – 5; 1 = gar nicht wichtig, 2 = eher unwichtig, 3 = etwas wichtig, 4 = wichtig, 5 = sehr wichtig

N = 64



Abbildung 6 (Darstellung der Kerndimensionen der Vielfalt in absteigender Sortierung und somit abweichend von der vorherigen alphabetischen Reihenfolge. Unterschied zwischen „Geschlecht und geschlechtliche Identität“ und „soziale Herkunft“ beträgt 0,09, wird allerdings aufgrund der gerundeten Zahlen anhand der Werte von 3,8 nicht ersichtlich.)

Ausbau kommunaler Maßnahmen als wichtig erachtet

Auf die Frage nach möglichen Folgen eines **Wegfalls städtischer Vielfaltsmaßnahmen** antworteten **rund 80 % der Befragten, dass dies negative Effekte hätte**, vor allem auf das Standort-Image, die Innovationsfähigkeit und die Gewinnung von Fachkräften. Damit wird deutlich: Kommunales Vielfaltsmanagement wird nicht nur als wünschenswerter, sondern als strategischer Standortfaktor wahrgenommen, insbesondere im **zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte und unternehmerische Investitionen**.

Die Online-Befragung unter Unternehmen zeigt insgesamt: **Vielfalt ist in der Kölner Unternehmenslandschaft angekommen**. Sie wird als wirtschaftlich relevant erkannt und vielfach positiv bewertet. Gleichzeitig bestehen deutliche Barrieren für einen gesteuerten Umgang damit, insbesondere bei kleineren Unternehmen. Das **kommunale Vielfaltsmanagement wird zwar geschätzt, erreicht aber viele Unternehmen bislang nicht immer ausreichend in der Praxis**. Eine **Stärkung des kommunalen Vielfaltsmanagements wird von rund 71 % der Unternehmen als wichtig erachtet**. Daraus ergeben sich klare Ansatzpunkte für eine systematische, wirtschaftsnahe Weiterentwicklung des städtischen Vielfaltsmanagements, mit dem Ziel, Köln als vielfältigen, zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort weiter zu stärken.



Synergien: Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft

KURZFASSUNG

Die Interviews zeigen, dass Vielfalt in Köln nicht nur als normatives Ziel, sondern zunehmend auch als **praktisches Kooperationsfeld** zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft verstanden wird. Formate wie **interkulturelle Programme, themenspezifische Arbeitskreise, Job-Speed-Datings oder die Jugendberufsagentur** bieten erste funktionierende Plattformen sektorübergreifender Zusammenarbeit, etwa zwischen Stadt, Jobcenter, Arbeitsagentur und Wirtschaft. Gleichzeitig zeigen sich zum Teil große strukturelle Hindernisse, etwa durch fehlende **Sichtbarkeit bestehender Maßnahmen**, finanzielle bzw. bürokratische Hürden, unklare bzw. unbekannte Zuständigkeiten oder erhöhte Verwaltungsaufwände in der Kooperation mit Unternehmen. Entscheidend ist, dass der strategische Umgang mit Vielfalt nicht nur innerhalb einzelner Institutionen verankert, sondern auch zwischen den **Akteursgruppen strategisch abgestimmt und weiterentwickelt** wird.

Die Verwaltung sieht sich hier als Mitgestalterin eines vielfältigen Stadtklimas und betont Formate, in denen **über Ressortgrenzen hinweg an praktischen Lösungen gearbeitet** wird, etwa in Arbeitskreisen zur Fachkräftesicherung, in der Jugendberufsagentur oder beim Job-Speed-Dating. Insgesamt gibt es „[v]iele **Angebote**, wo man sich denkt: **„Da kann man hin“**“ (Jobcenter). Diese Formate zeigen, wie sektorübergreifende Kooperation gelingt, etwa zwischen Kommune, Jobcenter und Arbeitsagentur. Dabei wird der **Umgang mit Vielfalt klar als Handlungsauftrag verstanden**, auch mit Blick auf die Arbeitgeberverantwortung: „Je **weniger offen für Vielfalt** Firmen sind, umso **geringer werden ihre Chancen**, freie Stellen zu besetzen“ (Agentur für Arbeit). Gleichzeitig ist die Haltung innerhalb der Verwaltung und der Unternehmen zentral: „Je mehr **Schubladen man aufräumt, desto besser** klappt Vielfalt“ (Jobcenter). Kritisch angemerkt wurden u. a. eine **zu schwache Kommunikation** und eine **fehlende strategische Markenbildung (wie z. B. in Berlin: „Vielfalt tut gut“)**, um bestehende Aktivitäten sichtbarer und anschlussfähiger zu machen.

Unternehmen berichten von **guten projektbasierten Erfahrungen mit städtischen Formaten** – etwa beim CSD³⁷ oder in Kompetenzzentren – und auch

³⁷ Einzelne Interviewpartner*innen (vorrangig aus der Zivilgesellschaft) äußerten auch Kritik am CSD, insbesondere in Bezug auf zunehmende Kommerzialisierung und Symbolpolitik ohne nachhaltiges Engagement.

mit Köln-Business als intermediärem Partner. Die Wirtschaft sieht Vielfalt dabei zunehmend als **strategisches Thema, das sich im Standortmarketing ebenso wie in Unternehmen/HR-Prozessen widerspiegelt**: „Praktiziere, was du predigst“ (AXA) und „Man muss Diversität leben und mit gutem Vorbild vorangehen“ (STARTPLATZ). Trotz dieser positiven Beispiele gibt es Abstimmungshürden, etwa durch **unklare bzw. unbekannte Zuständigkeiten, fehlende Ansprechpartner*innen oder eine auf Verwaltung beschränkte Herangehensweise bei Kooperationen**: „Das große Thema ist Koordination, sprich: Eine Person, die weiß, was Köln hat, und die die Unternehmen durch den Prozess führt“ (REWE). Einzelne Interviewpartner*innen betonen, dass **Kooperationen besonders dort gut gelingen, wo Übersetzerrollen existieren** – als positive Beispiele zu nennen sind etwa Brückenakteur*innen wie Buntwerk (das städtische Mitarbeiter*innennetzwerk) oder auch die Unterstützung von Startups durch KölnBusiness. Teilweise **fehlt es allerdings schlichtweg an der Sichtbarkeit städtischer Maßnahmen**, wie die Online-Umfrage unter Unternehmen deutlich macht: **32 % der Unternehmen kennen keine Aktivitäten der Stadt Köln in den Handlungsfeldern der Vielfalt**.

Zivilgesellschaftliche Akteur*innen merken die **grundsätzliche Aufgeschlossenheit der Stadtverwaltung** für Kooperationen und Projekte und die **förderliche Zusammenarbeit von Beteiligten aus Zivilgesellschaft und Stadt** positiv an: „Zwischen Stadt und Zivilgesellschaft herrscht **konstruktives Miteinander auf Augenhöhe**“ (AWO). Erfolgreiche Beispiele wie das „Trans*- und Inter*-Schwimmen“ des SC Janus oder die Einbeziehung von zivilgesellschaftlichen Vereinen wie rubicon e. V. als Expert*innen belegen, dass gezielte Beteiligungen funktionieren können. Gleichzeitig wird kritisiert, dass **Verwaltungsprozesse oft kompliziert sind**: „Dinge könnten viel **einfacher sein**“ (GGLBC). Bemängelt wurde u. a. eine zu starke **Formalisierung bei der Antragstellung und Projektabwicklung, was insbesondere für kleinere Initiativen eine Belastung darstellt**. Zudem herrscht bei Vereinen und freien Trägern oft Unsicherheit etwa über die Finanzierung bei steigendem Bedarf: „**Ohne städtische Unterstützung** sind viele Projekte **nicht umsetzbar**“ (rubicon e. V.).

Die Interviews zeigen: Köln verfügt bereits über **einige Formen der sektorübergreifenden Zusammenarbeit**, etwa in Arbeitskreisen, in Beteiligungsformaten oder bei Großveranstaltungen wie dem CSD.³⁷ Kritisch genannt wurden **insbesondere eine fehlende strategische Markenbildung, fehlende Sichtbarkeit und Koordination von Maßnahmen, hohe bürokratische Hürden bei Anträgen, unsichere Finanzierungen** sowie ein Mangel an niedrigschwelligen und englischsprachigen Angeboten. Aus Sicht mehrerer Interviewpartner*innen sollten erfolgreiche Projekte nicht nur fortgeführt, sondern langfristig in eine **verbindliche und institutionalisierte Steuerung mit festen Zuständigkeiten und Ressourcen** überführt werden, die übergreifend wirkt und unterschiedliche Akteursgruppen aktiv einbindet.



Empfehlungen und strategische Impulse

KURZFASSUNG

Aus der Auswertung von Interviews, der Online-Befragung von Unternehmen und der Sekundäranalyse wird deutlich: **Köln verfügt über ein starkes Fundament für den Umgang mit Vielfalt** – durch zivilgesellschaftliches Engagement, große allgemeine Akzeptanz und zahlreiche Einzelmaßnahmen. Als Ergänzung hierfür lassen sich aus dem internationalen Städtevergleich übertragbare Ansätze ableiten für ein **vertiefendes Modell des lokalen Vielfaltsmanagements**, das strategische Verbindlichkeit mit umfassenden Teilhabemöglichkeiten aller Akteur*innen verbindet und sowohl institutionelle Strukturen als auch zivilgesellschaftliche Dynamiken stärkt. Gleichzeitig bleibt in Köln **erhebliches Potenzial teilweise ungenutzt**, besonders im Hinblick auf **Koordination, Sichtbarkeit und die Einbindung wirtschaftlicher Akteur*innen**. Daraus lassen sich vier zentrale Handlungsfelder ableiten: I. **strategisch verankerte Steuerung** mit weiterentwickeltem Leitbild, Koordinierungsstelle und Monitoring, II. **aktive Sichtbarkeitspolitik** im Stadtbild und in der Kommunikation, III. **stärkere Kooperation** zwischen Stadt, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowie IV. **gezielte Unterstützung von KMU**, z. B. durch Qualifizierung und Begleitung.

Die **Ausgestaltung des lokalen Vielfaltsmanagements kann sehr unterschiedlich erfolgen**, abhängig von institutionellen Traditionen, politischen Steuerungsmodellen und zivilgesellschaftlicher Beteiligung. Ein internationaler Vergleich verdeutlicht diese Spannweite und bietet Köln wertvolle Impulse für eine strategische Weiterentwicklung des eigenen Vielfaltsmanagements (Abbildung 7).

1. In Berlin wurde mit dem Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) ein rechtlicher Rahmen etabliert, der **institutionelle Diskriminierung durch Behörden adressiert**. Die gesetzlich verankerte Ombudsstelle sowie ein Verbandsklagerecht stärken die Rechte Betroffener und schaffen verbindliche Strukturen für **chancengleiche Verwaltungsprozesse**. Die hohe Zahl an Beschwerden seit Einführung zeigt den **Bedarf, aber auch die Relevanz rechtlicher Absicherung**.³⁸
2. Barcelona verfolgt **einen institutionellen Ansatz mit spezifischen Anlaufstellen** für jede Vielfaltsdimension. Das Modell ist intersektional ausgerichtet,

³⁸ Senatsverwaltung Berlin, 2020.

partizipativ entwickelt und öffentlich zugänglich. Mit über 3.000 beteiligten Bürger*innen und 250 Organisationen im Vielfaltsplan (gültig von 2021 bis 2030) zeigt sich die breite zivilgesellschaftliche Verankerung für die Stadt Barcelona. Dieser Ansatz bietet **Verbindlichkeit und Sichtbarkeit, ist jedoch ressourcenintensiv und mit hohem Koordinationsaufwand verbunden**.³²

- Rotterdam steht für einen **flexiblen, projektbasierten Zugang zum Vielfaltsmanagement**. Über **themenspezifische Pilotprojekte**, besonders in den Bereichen Kultur, Bildung und Sport, wird gesellschaftliche Vielfalt aktiv adressiert. Diese pragmatische Vorgehensweise ermöglicht **schnelle Umsetzungen mit geringem Ressourceneinsatz, hat jedoch begrenzte Systemwirkung und eine instabile Finanzierung**. Institutionelle Bindung entsteht dabei nur punktuell.³³
- Manchester wiederum setzt auf eine **gesellschaftsbasierte und beteiligungsorientierte Strategie**. Netzwerke, Panels und Kooperationsformate mit zivilgesellschaftlichen Organisationen bilden das Rückgrat des lokalen Vielfaltsmanagements. Die städtische Rolle beschränkt sich auf eine moderierende und unterstützende Funktion. Dies sorgt für eine **Stärkung marginalisierter Gruppen, erfordert aber stabile zivilgesellschaftliche Strukturen** und kann durch fehlende Absicherung anfällig bleiben.³⁴

Ideen für die Stadt Köln aus dem Städtevergleich

Stadt	Berlin 	Barcelona 	Rotterdam 	Manchester 
Ansatz	Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG)	Institutionelle Verankerung mit partizipativen Strukturen	Projektbasierter Ansatz	Community-basiert und beteiligungsorientierter Ansatz
Beschreibung	Rechtlicher Rahmen gegen Diskriminierung in Berliner Behörden: erstmals verbindlicher Schutz mit Ombudsstelle und Klagerecht – für Vielfalt und Chancengleichheit im Verwaltungshandeln	Institutionelle Verankerung jeder Diversitätsdimension mit spezifischen Anlaufstellen: zentral koordiniert, sichtbar, verbindlich, aber ressourcenintensiv	Flexibles Vorgehen über Projekte: agil, sichtbar, kosteneffizient – aber mit geringer Wirkung und instabiler Finanzierung	Partnerschaft mit Zivilgesellschaft, Fokus auf Selbstorganisation und Netzwerke statt städtischer Ämter
Wirkungsanalyse	 Ø 357 Beschwerden/Jahr, rund 36 % mit struktureller Folgemaßnahme Beschwerdezahlen seit Einführung um > 40 % gestiegen, hohe Nutzung zeigt Bedarf und Sichtbarkeit	 > 3.000 Bürger*innen und 250 Organisationen am aktuellen Diversity-Plan beteiligt ICC (2021) in fast allen Kategorien mit Score > 80 % bewertet	 > 20 Projektformate in Kultur, Bildung, Sport umgesetzt; in Pilotprojekten > 100 TN/Phase Beteiligung zivilgesellschaftlicher Partner in 6+ Co-Creation-Prozessen dokumentiert	 Gelebte Beteiligungskultur stärkt Empowerment und systemische Einbindung von Betroffenenwissen Fehlende institutionelle Absicherungen, Abhängigkeit vom Ehrenamt

Abbildung 7 (Hinweise: ICC = Intercultural Cities Index (Europarat); bewertet u. a. Partizipation und Antidiskriminierung. TN = Teilnehmer*innen)

Diese Fallstudien machen deutlich: Es gibt **nicht den einen Weg für kommunales Vielfaltsmanagement**. Vielmehr zeigt sich ein **Spektrum verschiedener Ansätze**, von rechtlicher Rahmensetzung über institutionelle Tiefenstruktur bis hin zu flexibler Projektlogik und dimensionsspezifischen Teilnehmungsmodellen. Für Köln bedeutet

das: Die **Stadt kann auf einem soliden Fundament aufbauen, muss ihre Strukturen aber gezielt weiterentwickeln**, um ihre Potenziale voll zu entfalten.

Neben der Ableitung von Ansätzen durch den internationalen Städtevergleich ergeben sich zudem aus den Erkenntnissen der Sekundäranalyse, der Online-Umfrage unter Unternehmen und den Expert*inneninterviews **vier zentrale Handlungsfelder, die adressiert werden sollten** (Abbildung 8):

Identifizierte Handlungsfelder sind miteinander verbunden

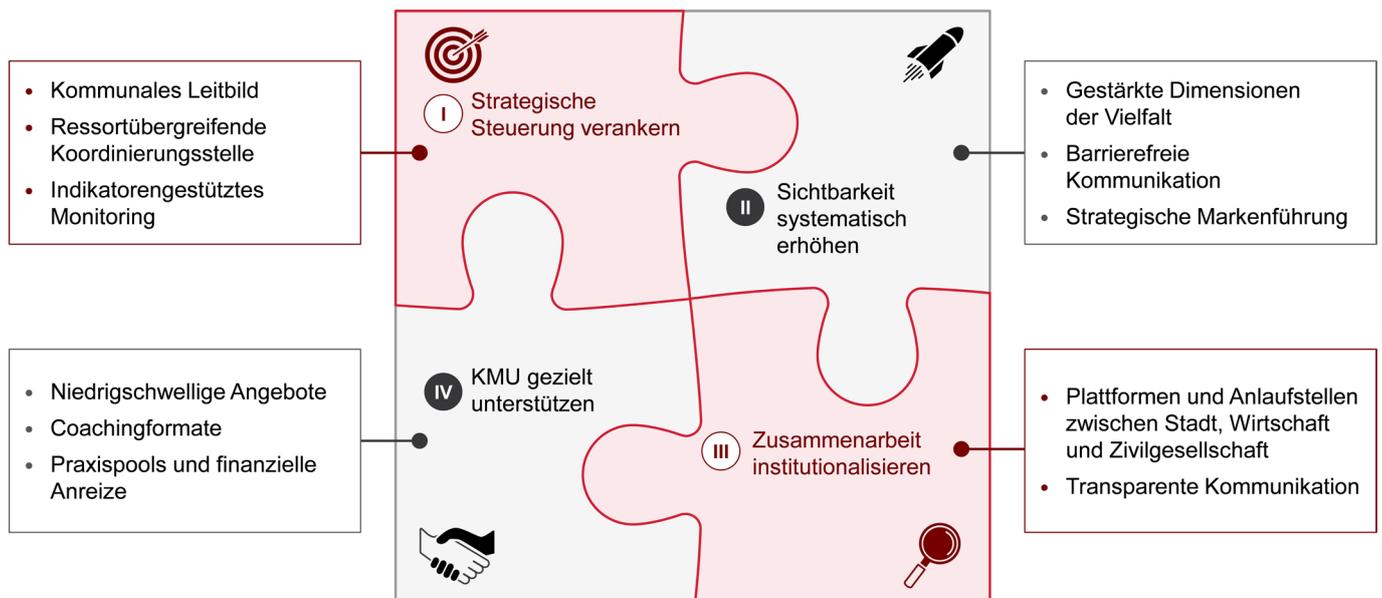


Abbildung 8

- I. **Strategische Steuerung verankern:** Es ist notwendig, das **bestehende Vielfaltsleitbild der Stadt Köln strategisch weiterzuentwickeln**, seine Sichtbarkeit zu erhöhen und die Umsetzung strukturell zu unterfüttern. Zwar liegt mit dem „Diversity-Konzept: Köln I(i)ebt Vielfalt“ der Stadt Köln³⁹ ein normativer Rahmen vor, der zentrale Zielsetzungen formuliert. Allerdings zeigen die empirischen Ergebnisse, dass dies innerhalb der Unternehmen in Köln nur selten bekannt ist. Mehrere Interviewpartner*innen betonten in diesem Zusammenhang zudem die Notwendigkeit **von (politischer) Beständigkeit, verlässlicher Förderung sowie klaren koordinativen Verantwortlichkeiten – mit Mandat und Ressourcen**. Zivilgesellschaftliche Akteur*innen unterstreichen, dass insbesondere **kleinere Träger und Vereine eine langfristige und planbare Förderstruktur** benötigen, um ihre Arbeit wirksam und nachhaltig gestalten zu können. Entsprechend könnte eine **zentrale Vielfalts-Koordinierungsstelle mit ressortübergreifendem Mandat** eingerichtet werden sowie die Gründung eines intersektionalen

³⁹ Stadt Köln, o. J.

„Beirats für Vielfalt“ (siehe Städtevergleich). In den Interviews wurde vereinzelt betont, dass **Vielfalt als Querschnittsthema in der Politik verankert** werden sollte, idealerweise mit einer intersektionalen Perspektive. Zur Wirkungssteuerung und -messung könnte ein kommunales **ganzheitliches Monitoring** auf Basis des Vorbilds anderer Städte eingeführt werden, das sowohl quantitative Indikatoren (z. B. Repräsentationsdaten) als auch qualitative Aspekte wie Teilhabezufriedenheit oder Diskriminierungserfahrungen erfasst.³¹ Die Online-Befragung der Unternehmen zeigt deutlich, was zu erwarten wäre, wenn das kommunale Vielfaltsmanagement und unterstützende Maßnahmen nicht ausgebaut oder gar reduziert werden: **Ein Rückbau städtischer Vielfaltspolitik würde von rund 80 % der Unternehmen als wirtschaftlich riskant eingeschätzt.** Die befragten Unternehmen erwarten in diesem Fall **negative Auswirkungen auf das Standort-Image, die Innovationsfähigkeit oder die Gewinnung von Fachkräften.** Die Ergebnisse machen deutlich: Vielfalt wird nicht nur als gesellschaftlich wünschenswert, sondern als strategischer Standortfaktor verstanden, insbesondere vor dem Hintergrund eines zunehmend umkämpften Fachkräftemarktes. Sichtbarkeit bedeutet daher nicht nur **symbolische Anerkennung**, sondern ist Voraussetzung für eine **strategische Positionierung im Standortwettbewerb.** Erfolgreiche Vorreiterprojekte sollten gezielt kommuniziert werden, um konkrete, positive Narrative zu fördern und das Stadtbild von Vielfalt noch sichtbarer und gesellschaftlich wirksamer zu prägen. Oder, wie es ein*e Interviewpartner*in formulierte: „Alte Muster kannst du nur lösen, wenn du **neue Aktionen beständig förderst**“ (GGLBC).

- II. **Sichtbarkeit systematisch erhöhen:** Ein zweites zentrales Handlungsfeld betrifft die Sichtbarkeit und Repräsentation von Vielfalt im **öffentlichen Raum und in der Verwaltungskommunikation.** Zwar wird Vielfalt in Köln grundsätzlich anerkannt und mit der Stadt assoziiert, doch viele Akteur*innen und Unternehmen bewerten die **konkrete Sichtbarkeit** im Stadtbild, in städtischen Veranstaltungen und in der kommunalen Kommunikation als **ausbaufähig.** Unter den Ausprägungen von Vielfaltsdimensionen finden bislang vor allem ethnische Herkunft und Nationalität, soziale Herkunft sowie Religion und Weltanschauung geringere Berücksichtigung, da sie seltener erfasst oder gezielt gefördert werden. Die Interviewpartner*innen unterstützten den Wunsch nach einer starken Standortkommunikation: **„Diversity-Marketing ist wichtig und kann Fachkräfte anziehen“** (KölnBusiness). Um hier wirksamer zu werden, sollte die Stadt Köln ein klares Bekenntnis zur Vielfalt auch kommunikativ und symbolisch untermauern. Denkbar wäre die Einführung einer **städtischen Dachmarke**, die Vielfalt sichtbar macht, erfolgreiche Beispiele auszeichnet und durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen flankiert. Wichtig ist zudem, dass

Vielfalt nicht nur symbolisch, sondern strukturell mitgedacht wird, z. B. durch barrierearme Gestaltung und mehrsprachige Kommunikation. Veranstaltungen und öffentliche Räume wie Museen, Plätze oder Parks sollten **gezielt für inklusive Formate geöffnet und entsprechend gestaltet werden**. Darüber hinaus wird empfohlen, die Kooperation mit Kulturinstitutionen und zivilgesellschaftlichen Gruppen zu stärken, insbesondere, um Vielfaltsperspektiven sichtbar zu machen (siehe Städtevergleich).

- III. **Zusammenarbeit institutionalisieren:** Ein weiteres Handlungsfeld liegt in der **besseren institutionellen Zusammenarbeit von Stadt, Wirtschaft und Zivilgesellschaft**. Die Online-Befragung unter Unternehmen zeigt: **Viele Unternehmen**, vor allem Kleinstunternehmen mit einem Jahresumsatz unter zwei Millionen Euro, **kennen die kommunalen Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt kaum** (rund 47 % der Kleinstunternehmen ohne Kenntnis städtischer Maßnahmen). In größeren Unternehmen ist die Bekanntheit etwas ausgeprägter (rund 32 % ohne Kenntnis städtischer Maßnahmen). Empfohlen wird daher der Aufbau einer **Plattform für regelmäßigen Austausch, gemeinsame Zielbilder und ressortübergreifende Abstimmung**. Ergänzend kann ein kommunaler Innovationsfonds partizipative Projekte fördern, etwa zu interkultureller Kompetenz, barrierefreier Kommunikation oder diskriminierungssensiblen Veranstaltungsformaten. Die Stadtverwaltung sollte als Vorbild vorangehen. Dazu gehören verbindliche **Vielfaltsschulungen für Führungskräfte, Fortbildungsangebote für Mitarbeiter*innen sowie diskriminierungssensible Standards** in der Kommunikation und in Personalprozessen.³¹
- IV. **KMU gezielt unterstützen:** Die gezielte Unterstützung **von insbesondere kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU)** rückt in den Fokus. Die Online-Umfrage unter Unternehmen und die Interviews zeigen: Während **größere Betriebe** Vielfalt **häufiger strategisch verankern und mit konkreten Schlüsselfaktoren** wie dem Unternehmenserfolg verknüpfen, fehlt kleineren Unternehmen oft ein greifbarer Business-Case. Zwar stufen auch **viele KMU gesellschaftliche Vielfalt grundsätzlich als wichtig** ein, doch könnte es hier eher an Ressourcen, Know-how oder Leitplanken fehlen. Als initialer und essenzieller Schritt wurde in den Interviews von Verwaltung und (Groß-)Unternehmen ein **zentrales, mehrsprachiges „Willkommenszentrum“ für Zugezogene und Fachkräfte** angeregt als niedrigschwellige Anlaufstelle zur Orientierung und Integration. Ein solches Angebot könnte sowohl die **Willkommenskultur stärken als auch die Standortattraktivität sichtbar** erhöhen. Darüber hinaus kann die Stadt Köln KMU mit konkreten Unterstützungsformaten begleiten:

- Qualifizierung und Messung: Modulare Schulungsangebote einführen, branchenspezifische Handreichungen verteilen, einen „Vielfalts-Schnellcheck“ etablieren als niedrigschwellige Selbsteinschätzung für Unternehmen, um ihre Vielfaltsmaßnahmen zu überprüfen
- Begleitung und Praxiswissen: Coachingprogramme für interessierte Betriebe pilotieren, einen Praxispool mit erprobten Ansätzen zur Verfügung stellen
- Sichtbarkeit und Austausch: Kommunales Vielfaltssiegel verteilen, Wettbewerbe oder öffentliche Auszeichnungen ausrichten, gezielten Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen (u. a. auch mit Universitäten) fördern, damit Akteur*innen voneinander lernen, Unsicherheiten abbauen und konkrete Impulse für die Praxis gewinnen

Letztlich wurde auch die Relevanz **unternehmensinterner Maßnahmen** von einigen Interviewpartner*innen hervorgehoben. Dazu zählen diskriminierungssensible Kommunikation (z. B. Anrede mit Vor- und Nachnamen statt „Herr/Frau“), Schulungen, die Einbindung von Vielfalt in Führungskräftetrainings sowie der Einsatz eigens benannter Ansprechpersonen im Personalbereich. Die LSBTIQ*-Studie für Köln unterstreicht, wie **stark Offenheit und Vielfalt zur positiven Außenwahrnehmung beitragen** – und damit auch zur Standortentscheidung von Unternehmen.³¹



Fazit und Ausblick

KURZFASSUNG

Vielfalt ist in Köln generell gelebte Realität und wird bereits in vielen Bereichen als Standortfaktor genutzt. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass ihr wirtschaftliches Potenzial nur dann **voll wirksam wird, wenn sie strategisch gesteuert, strukturell verankert und sektorenübergreifend weiterentwickelt** wird. Die Studie bietet hierfür eine **belastbare Grundlage und konkrete Orientierung für ein Vielfaltsmanagement**, das strukturell wirkt und wirtschaftlich anschlussfähig ist.

Köln ist eine Stadt mit hohem gesellschaftlichem Vielfaltpotenzial, und das nicht nur symbolisch. Die Ergebnisse der Studie belegen klar: **Vielfalt ist längst Teil der städtischen Realität und wird zunehmend als wirtschaftlich relevanter Standortfaktor wahrgenommen.** Die Analyse auf Basis einer Online-Befragung unter Unternehmen, qualitativer Interviews, wissenschaftlicher Studien zur ökonomischen Relevanz von Vielfalt und eines internationalen Städtevergleichs zeigt, dass dort, wo Vielfalt sichtbar gelebt, strukturell unterstützt und über Sektorengrenzen hinweg vermittelt wird, spürbare Effekte entstehen. Diese Effekte gibt es vor allem bei der **wirtschaftlichen Leistung und Innovationsfähigkeit sowie beim Arbeitsklima, der Fachkräftebindung und der Wahrnehmung von Köln als einem attraktiven Wirtschaftsstandort.**

Insbesondere die Online-Befragung unter Unternehmen verdeutlicht, dass **gesellschaftliche Vielfalt für eine große Mehrheit der Unternehmen von zentraler Bedeutung** ist. Gleichzeitig zeigt sich eine Diskrepanz zwischen dieser Haltung und der tatsächlichen Implementierung in betriebliche Strukturen. Viele Unternehmen, vor allem kleinere, kennen kommunale Maßnahmen nicht oder finden keine praktischen Anknüpfungspunkte. Dieses Muster spiegelt sich auch in den qualitativen Interviews: **Vielfalt wird sektorübergreifend als relevantes Thema anerkannt**, doch **fehlt** es auf operativer Ebene oftmals an **Koordination, institutioneller Einbindung verschiedener Akteur*innen** und teilweise an der **Finanzierung.**

Die Auswertung wissenschaftlicher Studien zur ökonomischen Relevanz von Vielfalt unterstreicht darüber hinaus, dass **Vielfalt** nicht nur ein sozialpolitisches Ideal, sondern auch ein **wirtschaftlicher Hebel** ist. **Exklusion verursacht wirtschaftliche Kosten**, etwa durch sinkende Produktivität, geringere Innovationskraft und den Verlust von Fachkräften. **Vielfalt hingegen unterstützt wirtschaftliches Wachstum.** Wenn Vielfalt bewusst gestaltet, strukturell verankert und

politisch unterstützt wird, kann sie zur Grundlage nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung werden.

Im interkommunalen Vergleich zeigt sich zudem, dass andere Städte unterschiedliche Ansätze für das Vielfaltsmanagement verfolgen, mit teils höherer Verbindlichkeit, stärkerer struktureller Einbettung oder konkreteren Beteiligungsformaten. Köln steht inmitten dieser Dynamik: Mit einer **aktiven Zivilgesellschaft, vielfältigen Einzelinitiativen und wachsendem Problembewusstsein**, aber auch mit strukturellen Leerstellen in der strategischen Steuerung und sektorübergreifenden Abstimmung.

Die Gesamtschau der Studie macht deutlich: **Köln verfügt über die Voraussetzungen, Vielfalt als wirtschaftlichen Standortfaktor gesellschaftlich, institutionell und wirtschaftlich weiter auszubauen.** Die bisherigen Bemühungen sind vielversprechend, und ein **Großteil der Unternehmen findet eine Stärkung des kommunalen Vielfaltsmanagements in der Stadt Köln wichtig.** Allerdings brauchen alle Beteiligten finanzielle und strategische Sicherheiten, damit der Umgang mit Vielfalt nachhaltig und verbindlich gestaltet werden kann. Nur so lässt sich der wirtschaftliche Vorteil von Vielfalt vollständig ausschöpfen. Die Studie zeigt auch: Ein **Wegfall oder Fehlen des kommunalen Vielfaltsmanagements hätte negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Stärke und das Wachstum der Stadt Köln.** Die Frage ist nicht mehr, **ob Vielfalt wirkt**, sondern **wie konsequent sie gestaltet und als Standortfaktor genutzt wird.**

Bibliografie

Ajuntament de Barcelona (Hrsg.): Barcelona Interculturality Plan 2021–2030. 2021. Verfügbar unter: https://ajuntament.barcelona.cat/bcnacciointercultural/sites/default/files/documentos/barcelona_interculturality_plan_2021-2030_0.pdf. Abgerufen am 25.07.2025.

ATscale Global Partnership (Hrsg.): The Case for Investing in Assistive Technology. 2020. Verfügbar unter: https://atscalepartnership.org/s/Case_for_Investing_in_AT_a11y.pdf. Abgerufen am 22.07.2025.

Badgett, Waaldijk, van der Meulen Rodgers: The relationship between LGBT inclusion and economic development: Macro-level evidence. 2019. Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X19300695>. Abgerufen am 22.07.2025.

BCG (Hrsg.): The Mix That Matters. 2017. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>. Abgerufen am 22.07.2025.

BCG (Hrsg.): Companies Are Failing Trans Employees. 2023. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2023/03/companies-are-failing-trans-employees>. Abgerufen am 22.07.2025.

BCG (Hrsg.): Gender Diversity Index 2024. 2024. Verfügbar unter: <https://web-assets.bcg.com/86/31/86ff96e94395bac48f3e9a839e21/20250503-gdi-final.pdf>. Abgerufen am 22.07.2025.

Cylus, Al Tayara: Health, an ageing labour force, and the economy: Does health moderate the relationship between population age-structure and economic growth? 2021. Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277953621006857>. Abgerufen am 22.07.2025.

Dohse, Gold: Determining the Impact of Cultural Diversity on Regional Economies in Europe, WWWforEurope Working Paper, No. 58. 2014. Verfügbar unter: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/125710/1/WWWforEurope_WPS_no058_MS101.pdf. Abgerufen am 22.07.2025.

Erasmus-Universität Rotterdam (Hrsg.): Doing Diversity (DoDive): Onderzoeksrapport. 2025. Verfügbar unter: <https://pure.eur.nl/en/publications/doing-diversity-dodive-onderzoeksrapport>. Abgerufen am 25.07.2025.

Europäische Kommission (Hrsg.): Diversity management in Central and Eastern Europe: Lesson learned and potential for growth. 2017. Verfügbar unter: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fef832a2-492f-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en>. Abgerufen am 25.07.2025.

European Institute for Gender Equality / EIGE (Hrsg.): Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. 2017. Verfügbar unter: https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality?language_content_entity=en. Abgerufen am 22.07.2025.

Federal Reserve Bank of St. Louis (Hrsg.): Gross Domestic Product Per Capita: All Income Levels for Europe and Central Asia. 2025. Verfügbar unter: <https://fred.stlouisfed.org/data/NYGDPPCAPCDECS>. Abgerufen am 22.07.2025.

Florida: Bohemia and economic geography. 2002. Verfügbar unter: <https://www.creativeclass.com/rfcqdb/articles/Bohemia%20and%20Economic%20Geography.pdf?utm>. Abgerufen am 22.07.2025.

Global Disability Summit (Hrsg.): Accelerating Disability Inclusion in a Changing and Diverse World. 2025. Verfügbar unter: <https://www.bmz.de/resource/blob/249652/global-disability-inclusion-report.pdf>. Abgerufen am 22.07.2025.

International Labour Organization / ILO (Hrsg.): The price of exclusion: The economic consequences of excluding people with disabilities from the world of work. 2009. Verfügbar unter: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40ifp_skills/documents/publication/wcms_119305.pdf. Abgerufen am 22.07.2025.

Kölner Stadt-Anzeiger (Hrsg.): Bevölkerungsstatistik: Köln wächst weiter dank Zuwanderung. 2025. Verfügbar unter: <https://www.ksta.de/koeln/bevoelkerungsstatistik-koeln-waechst-weiter-dank-zuwanderung-996611?utm>. Abgerufen am 22.07.2025.

Manchester City Council (Hrsg.): Report: Equalities Strategy Implementation Update. 2021. Verfügbar unter: <https://d2yhwutl5clwxv.cloudfront.net/faerfield/media/files/Manchester/1.-Equalities-Strategy-Implementation-report.pdf>. Abgerufen am 24.07.2025.

OECD (Hrsg.): The economic costs of childhood socio-economic disadvantage in European OECD countries. 2022. Verfügbar unter: https://www.oecd.org/en/publications/the-economic-costs-of-childhood-socio-economic-disadvantage-in-european-oecd-countries_8c0c66b9-en.html. Abgerufen am 22.07.2025.

Open for Business (Hrsg.): The Economic Case for LGBT+ Inclusion in Central and Eastern Europe (CEE): Hungary, Poland, Romania and Ukraine. 2021. Verfügbar unter: <https://open-for-business.org/cee-economic-case>. Abgerufen am 22.07.2025.

Open for Business (Hrsg.): The Economic Case for LGBTQ+ Inclusion in East Africa. 2025. Verfügbar unter: <https://open-for-business.org/eastafrica>. Abgerufen am 22.07.2025.

Pisarevskaya, Scholten, Kaşlı: Classifying the Diversity of Urban Diversities: an Inductive Analysis of European Cities. 2021. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12134-021-00851-z>. Abgerufen am 22.07.2025.

Senatsverwaltung Berlin. (Hrsg.): Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG). 2020. Verfügbar unter: <https://www.berlin.de/sen/lads/recht/ladg>. Abgerufen am 25.07.2025.

Sintos: Population Diversity and Economic Growth: A Meta-Regression Analysis, Journal of Economic Surveys. 2025. Verfügbar unter: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joes.12681>. Abgerufen am 22.07.2025.

Stadt Köln (Hrsg.): LSBTIQ als Wirtschaftsfaktor für Köln. 2019. Verfügbar unter: https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf16/pdf161/studie_lsbtqi_als_wirtschaftsfaktor_f%C3%BCr_k%C3%B6ln_2019.pdf. Abgerufen am 22.07.2025.

Stadt Köln (Hrsg.): Bevölkerung in Köln 2023. 2023. Verfügbar unter: <https://www.stadt-koeln.de/politik-und-verwaltung/presse/mitteilungen/26657/index.html>. Abgerufen am 22.07.2025.

Stadt Köln (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2023. Kapitel 1: Bevölkerung und Haushalte. 2024. Verfügbar unter: https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf15/statistik-jahrbuch/statistisches_jahrbuch_koeln_2023_kapitel_1.pdf?utm. Abgerufen am 22.07.2025.

Stadt Köln (Hrsg.): Abteilung Vielfalt – Entstehung und Aufgaben. (o. J.) Verfügbar unter: <https://www.stadt-koeln.de/artikel/61996/index.html>. Abgerufen am 22.07.2025.

Stadt Wien (Hrsg.): Integration and diversity monitoring – facts and figures on migration, integration and diversity in Vienna. 2023. Verfügbar unter: <https://www.wien.gv.at/english/social/integration/facts-figures/monitoring.html?utm>. Abgerufen am 22.07.2025.

The Sutton Trust (Hrsg.): Social Mobility Summit 2017. 2017. Verfügbar unter: <https://www.suttontrust.com/our-research/social-mobility-2017-summit-research/>. Abgerufen am 22.07.2025.

WEF (Hrsg.): How a multi-generational workforce is key to economic growth. 2020. Verfügbar unter: <https://www.weforum.org/stories/2020/12/how-a-multi-generational-workplace-is-key-to-economic-growth/>. Abgerufen am 22.07.2025.

Fragebogen Expert*inneninterviews

Verwaltung

Kontext und Rolle

- Könnten Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen bitte kurz vorstellen? Inwiefern beschäftigen Sie sich mit dem Thema Vielfalt in Ihrer Organisation?

Wahrnehmung von Vielfalt als Standortfaktor

- Welche Bedeutung hat gesellschaftliche Vielfalt aus Ihrer Sicht für die Attraktivität und Zukunftsfähigkeit der Stadt Köln?
- Welche konkreten Wirkungen von gesellschaftlicher Vielfalt auf den Arbeitsmarkt, den Wirtschaftsstandort oder das gesellschaftliche Zusammenleben in Köln beobachten Sie?
- Welche konkreten Herausforderungen sehen Sie, wenn Vielfalt von der Stadt Köln nicht gefördert werden würde?
- Welche Beispiele aus Köln oder einer anderen Stadt kennen Sie, bei denen Vielfalt explizit als Standortvorteil gedacht oder genutzt wurde? Was war dabei erfolgskritisch?

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

- Was sind aus Ihrer Perspektive zentrale Erfolgsfaktoren für ein wirksames Vielfaltsmanagement auf kommunaler Ebene (z. B. hinsichtlich Alter, Herkunft, Geschlecht)?
- Welche Herausforderungen oder Hemmnisse begegnen Ihnen bei der Umsetzung des Vielfaltsmanagements auf kommunaler Ebene (z. B. durch politische Veränderungen) – strukturell, kulturell oder organisatorisch?

Synergien und Zusammenarbeit

- Wie gelingt aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit der Verwaltung mit Wirtschaft und Zivilgesellschaft beim Thema Vielfalt? Bitte nennen Sie konkrete Beispiele.
- Gibt es Formate oder Beispiele, bei denen eine erfolgreiche Kooperation über Sektorengrenzen hinweg entstanden ist – z. B. zwischen Stadt, Wirtschaft und Zivilgesellschaft?
- Haben Sie bereits wahrgenommen, dass sich die Stadt Köln für Vielfalt einsetzt? Wenn ja, welche Aktivitäten in den Handlungsfeldern der Vielfalt sind Ihnen bekannt?
- Wie bewerten Sie die Wirkung der bisherigen städtischen Handlungsfelder in Köln zur Förderung von Vielfalt? Was funktioniert gut, und wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?

Ausblick und Empfehlungen

- Welche Impulse wünschen Sie sich für die Zukunft der Stadt Köln in Bezug auf Vielfalt?
- Was würden Sie Städten oder Verwaltungseinheiten raten, die kommunales Vielfaltsmanagement stärken möchten?

Wirtschaft

Kontext und Rolle

- Könnten Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen bitte kurz vorstellen? Inwiefern beschäftigen Sie sich mit dem Thema Vielfalt in Ihrer Organisation?
- Welche Rolle spielt gesellschaftliche Vielfalt aktuell in Ihrem Unternehmen?

Wahrnehmung von Vielfalt als Standortfaktor

- Welche Bedeutung hat aus Ihrer Sicht gesellschaftliche Vielfalt für den Wirtschaftsstandort Köln?
- Erleben Sie, dass Vielfaltsstrategien wirtschaftlich spürbare Effekte haben – etwa bei der Geschäftsentwicklung, der Kundenbindung oder der Innovationskraft? Wenn ja, welche?
- Beobachten Sie, dass Vielfalt einen Einfluss auf die Rekrutierung, Bindung oder Entwicklung von Fachkräften hat?
- Gibt es Standortentscheidungen oder Investitionen, bei denen Vielfaltsaspekte eine (bewusste oder unbewusste) Rolle gespielt haben?

Unternehmensinterne Maßnahmen

- Welche Vielfaltsmaßnahmen gibt es bei Ihnen im Unternehmen – sei es in der Personalstrategie, der Führungskräfteentwicklung oder der Unternehmenskultur?
- Welche dieser Maßnahmen haben sich aus Ihrer Sicht besonders bewährt?
- Wo erleben Sie Grenzen oder Widerstände bei der Umsetzung von Vielfaltsstrategien?

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

- Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Erfolgsfaktoren für Vielfaltsmanagement in Unternehmen? Unterscheiden sich diese je nach Unternehmensgröße?
- Welche Herausforderungen begegnen Ihnen bei der Umsetzung von Vielfaltsstrategien- oder -maßnahmen in Ihrem Arbeitskontext? Sehen Sie hier Unterschiede je nach Branche, Unternehmensgröße oder Führungsebene?

Synergien und Zusammenarbeit

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit der Stadt, anderen Unternehmen oder zivilgesellschaftlichen Akteur*innen zum Thema Vielfalt?
- Gibt es Formate oder Partnerschaften, die besonders gut funktioniert haben – oder solche, aus denen Sie gelernt haben?
- Welche Handlungsfelder der Stadt Köln zur Förderung von Vielfalt kennen Sie, und wie bewerten Sie diese? Was funktioniert gut – und wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?

Ausblick und Empfehlungen

- Was würden Sie anderen Unternehmen raten, die sich strategisch mit Vielfalt befassen möchten?

- Was sollte aus Ihrer Sicht auf kommunaler Ebene von der Stadt Köln unternommen werden, um Vielfalt als Standortvorteil gezielter zu nutzen?
- Welche Rolle können Wirtschaftsförderung, Kammern oder Netzwerke dabei spielen?

Zivilgesellschaft

Kontext und Rolle

- Könnten Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen bitte kurz vorstellen? Mit welchen Themen oder Zielgruppen beschäftigen Sie sich im Bereich Vielfalt?
- Welche Rolle spielt gesellschaftliche Vielfalt für Ihre Arbeit in Köln – sei es im Bereich Teilhabe, Antidiskriminierung oder Interessenvertretung?

Wahrnehmung von Vielfalt als Standortfaktor

- Wie bewerten Sie den aktuellen Stand gesellschaftlicher Vielfalt und Inklusion in Köln – auch im Vergleich zu vor fünf bis zehn Jahren sowie im Vergleich zu anderen großen deutschen Städten?
- Wie bewerten Sie die Rahmenbedingungen für zivilgesellschaftliches Engagement rund um Vielfalt in Köln – auch im Vergleich zu vor fünf bis zehn Jahren sowie im Vergleich zu anderen großen deutschen Städten?

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

- Wo erleben Sie positive Entwicklungen, Fortschritte oder Best Practices im Hinblick auf Vielfaltsmanagement auf kommunaler Ebene?
- Welche Herausforderungen begegnen Ihnen in Ihrer praktischen Arbeit heute (und perspektivisch) – z. B. in Bezug auf Fördermittel, Zusammenarbeit mit der Stadt oder strukturelle Barrieren?
- Gibt es Handlungsfelder der Vielfalt oder Gruppen, bei denen Sie besonders großen Handlungsbedarf sehen und bei denen Vielfaltsmanagement auf kommunaler Ebene unterstützen kann?
- Wo erleben Sie konkrete Benachteiligungen oder Ausschlüsse – z. B. auf dem Wohnungsmarkt oder im Kontakt mit Behörden – etwa aufgrund von Sprache, Behinderung, Queer*ness oder sozialer Herkunft?

Synergien und Zusammenarbeit

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit städtischen Stellen, Unternehmen oder anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen?
- Gibt es aus Ihrer Sicht Formate oder Netzwerke, die besonders gut funktionieren – oder auch nicht?
- Was braucht es aus Ihrer Sicht, um echte Zusammenarbeit oder Mitgestaltung im Vielfaltskontext zu ermöglichen?

Wirkung und Veränderung

- Wo haben Sie erlebt, dass Ihre Arbeit oder Ihr zivilgesellschaftliches Engagement konkret etwas verändert hat – sei es auf politischer, gesellschaftlicher oder institutioneller Ebene?
- Gibt es Initiativen, die aus Ihrer Sicht beispielgebend für den Umgang mit Vielfalt sind – in Köln oder anderswo?
- Gibt es hierbei Handlungsfelder, die maßgeblich durch die Stadt Köln beeinflusst bzw. initiativ bearbeitet worden sind? Was funktioniert bei den Initiativen gut – und wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?

Ausblick und Abschluss

- Was würden Sie der Stadt Köln empfehlen, um Vielfalt noch stärker als integralen Bestandteil der Stadtentwicklung und Standortpolitik zu verankern?
- Was wünschen Sie sich für die Zukunft in Bezug auf Ressourcenverteilung sowie Sichtbarkeit und Teilhabe marginalisierter Gruppen?



Danksagung

Diese Studie ist eine **unabhängige Studie**, erstellt von der **The Boston Consulting Group GmbH** im Auftrag des **Amtes für Integration und Vielfalt der Stadt Köln**. **Besonderer Dank gilt den zahlreichen Vertreter*innen aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft**, die durch Interviews, Diskussionen und inhaltliche Beiträge den Erkenntnisgewinn maßgeblich gefördert haben. **Ebenso danken wir den Kölner Unternehmen**, die sich an der Online-Befragung beteiligt und damit wertvolle Perspektiven zur gelebten Vielfalt im unternehmerischen Alltag eingebracht haben.