

Erfolgsfaktor kulturelle Diversität und faire Teilhabe

Wie deutsche Unternehmen jetzt aufholen können

McKinsey dankt Egon Zehnder für die erfolgreiche Zusammenarbeit und inhaltliche Unterstützung bei der Ausarbeitung des Whitepapers.

Vorwort

Ein inklusives Arbeitsumfeld, das kulturelle Vielfalt und faire Teilhabe für alle Beschäftigten wertschätzt, ist nicht nur richtig und wichtig, sondern mehr denn je ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen.

In diesem Whitepaper fassen wir die Erkenntnisse aus einer repräsentativen Umfrage sowie einer mehrmonatigen Zusammenarbeit von McKinsey & Company und Egon Zehnder rund um kulturelle Vielfalt und Inklusion unter Beschäftigten in Deutschland zusammen. Die Befragung unter mehr als 2.000 Angestellten in Deutschland hat gezeigt, dass knapp 60% der deutschen Unternehmen bereits dedizierte Maßnahmen zu Inklusion und fairer Teilhabe für kulturell diverse Talente ergriffen haben. Bei diesen Vorreitern herrscht laut unserer Umfrage eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden als bei weniger inklusiven Wettbewerbern. Ein inklusives, auf faire Teilhabe ausgerichtetes Umfeld erweist sich also als echter Vorteil.

Gleichzeitig gewinnen in Führungsetagen Fragen rund um strategische Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung eine immer größere Bedeutung. Doch in der Diskussion über die Rolle kulturell diverser Talente wird in Deutschland die wirtschaftliche und strategische Perspektive von Entscheider:innen in Unternehmen nur selten berücksichtigt. Wir wollen mit diesem Dokument Anregungen bieten für pragmatische unternehmensinterne Maßnahmen, die den Weg bereiten für Inklusion und faire Teilhabe kulturell diverser Talente in Deutschland. Sie können dazu beitragen, das volle Potenzial von mehr als 30% der Bevölkerung in Unternehmen zu entfalten.

Denis Francis
Partner, McKinsey

Dr. So-Ang Park
Berater, Egon Zehnder

Inhalt

Das Wichtigste auf einen Blick	5
I. Kulturelle Diversität in Deutschland	7
Bedeutung kultureller Vielfalt für Unternehmen wird stärker wahrgenommen	7
Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und kulturelle Diversität nehmen weiter zu	8
Zusätzliches Wertschöpfungspotenzial wird noch nicht ausgeschöpft	11
Kulturelle Vielfalt und faire Teilhabe erhöhen die Zufriedenheit aller	14
II. Volles Potenzial entfalten – durch faire Teilhabe auf Augenhöhe	15
Noch ist faire Teilhabe nicht erreicht	17
Faire Teilhabe wird zum Wettbewerbsvorteil – aber Bekenntnisse allein genügen nicht	18
III. Vielfalt aktiv fördern: Maßnahmen zur Stärkung kultureller Diversität und gelebter fairer Teilhabe in deutschen Unternehmen	19
Ausblick: erste Schritte einer lohnenden Reise	25
Ansprechpersonen und Autor:innen	26

Das Wichtigste auf einen Blick

Deutschlands Gesellschaft ist vielfältig, aber nicht alle Unternehmen spiegeln diese Vielfalt wider oder nutzen sie optimal. Mit demografischem Wandel, Fachkräftemangel sowie digitaler und grüner Transformation steht die deutsche Wirtschaft vor tiefgreifenden Veränderungen. Daraus erwachsen große Herausforderungen, aber auch Chancen – sowohl für die deutsche Wirtschaft als Ganzes als auch für jedes einzelne Unternehmen.

In Deutschland hat heute über ein Drittel der Beschäftigten zwischen 25 und 44 Jahren einen Migrationshintergrund. Zugleich lässt sich das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt ohne weitere qualifizierte Zuwanderung kaum kompensieren. Außerdem steigt der Bedarf an neuen Kompetenzen und es herrscht erheblicher Fachkräftemangel.

Zusätzliche Wertschöpfung von 100 Mrd. EUR

Wir gehen davon aus, dass die deutsche Wirtschaft von einer zusätzlichen Wertschöpfung von mehr als 100 Mrd. EUR profitieren kann, unter anderem indem sie Menschen mit Migrationshintergrund stärker als bislang für den Arbeitsmarkt aktiviert, offene Stellen über einen qualifizierten Zuzug von internationalen Talenten schließt und das Potenzial kulturell diverser Teams optimal nutzt. In diesem Dokument untersuchen wir, wie es derzeit um die faire Teilhabe kulturell vielfältiger Talente bestellt ist und was Unternehmen tun können, um bislang ungenutzte Chancen zu ergreifen. Die wichtigsten Erkenntnisse aus unserer Umfrage haben wir im Folgenden zusammengefasst.

Das Potenzial kultureller Diversität lässt sich nur durch faire Teilhabe ausschöpfen. Respekt, Wertschätzung, Anerkennung und Chancengleichheit fördern ein integratives Gefühl der Zusammengehörigkeit in Unternehmen. Unsere Umfrage mit über 2.000 Arbeitnehmer:innen hat ergeben, dass Deutschland auf diesem Gebiet Aufholbedarf hat. Leistungsstarke Talente mit Migrationshintergrund erfahren hierzulande berufliche Nachteile:

Beschäftigte mit Migrationshintergrund in unserer Umfrage ...

... nehmen sich überproportional häufig als Ziel von **Diskriminierung** wahr.

... denken stärker über eine **Kündigung** nach – insbesondere wenn sie Diskriminierung erfahren.

... schreiben etwa ein Viertel **mehr Bewerbungen** als Menschen ohne Migrationshintergrund bei gleicher Qualifikation.

... berichten von etwa 24% **weniger Beförderungen** als Mitarbeitende ohne Migrationshintergrund.

... erhalten bis zu 25% **weniger Gehalt** bei gleicher Qualifikation (EU-weit beträgt die Lücke 13%).

Topmanagement spielt eine wichtige Rolle, um das Potenzial zu erschließen. Die deutsche Wirtschaft nimmt diesen Handlungsdruck unterschiedlich wahr, was sich in drei Reaktionsmustern niederschlägt: In unserer Umfrage gaben knapp 40% der Befragten an, dass ihr Arbeitgeber keine Maßnahmen zur Erhöhung der Diversität oder Inklusion ergriffen hat. Knapp 78% der Befragten nehmen kein aktives Recruiting kulturell diverser Talente in ihren Organisationen wahr. Andere greifen das Thema nur halbherzig auf; sie ziehen diverse Talente an, unterstützen sie aber nicht darin, ihr Potenzial voll zu entfalten – nur 36% der Befragten attestieren ihren Arbeitgebern eine inklusive Personalpolitik. Einigen Unternehmen gelingt jedoch beides – sie gewinnen nicht nur diverse Talente, sondern haben auch ein inklusives Arbeitsumfeld in der Organisation geschaffen, das vielfältige Talente sowohl fördert als auch bindet.

Im Topmanagement ist das Bewusstsein für die Bedeutung kultureller Diversität um 18% stärker ausgeprägt als im erweiterten Führungskreis und um 23 Prozentpunkte stärker als in der Gesamtbelegschaft. Aufgabe der Unternehmensspitze ist daher, einen Bewusstseinswandel in der gesamten Organisation zu schaffen, um das ökonomische Potenzial zu nutzen.

10 mögliche Maßnahmen können Unternehmen helfen, auf dem Weg zu mehr kultureller Diversität und fairer Teilhabe voranzugehen. Aufbauend auf den Ergebnissen der Umfrage und unseren Analysen haben wir einen 10-Punkte-Plan entwickelt, aus dem das Topmanagement von Unternehmen für sich passende, wirksame Maßnahmen auswählen kann und der dabei hilft, kulturelle Vielfalt und faire Teilhabe im Unternehmen zu verankern. Er umfasst die Vermittlung der Bedeutung von kultureller Diversität und fairer Teilhabe durch Führungskräfte, die Ausrichtung von Recruiting- und HR-Tätigkeiten, um die berufliche Weiterentwicklung von Menschen mit kulturell diversen Profilen zu fördern, die Stärkung eines gemeinsamen Wertegerüsts sowie die Kommunikation der Fortschritte zu diesem Thema. Die Maßnahmen sind im dritten Kapitel näher ausgeführt.



I. Kulturelle Diversität in Deutschland

Was bedeutet Diversität?

Diversität ist die Vielfalt der Menschen und ihrer Lebensformen. Der Begriff beschreibt die individuellen Charakteristika, bezüglich derer Menschen sich unterscheiden können. Neben der Zugehörigkeit zu verschiedensten Gruppen, wie Alter, Geschlecht, Konfession, Sprache, kulturelle oder ethnische Identität, können dies auch Unternehmenszugehörigkeit und andere Kriterien sein. Viele Unternehmen verstehen Diversität vor allem als Förderung unterrepräsentierter Gruppen – mit dem Ziel, die Vielfalt der Gesellschaft in ihrer Organisation abzubilden.

Kulturelle Diversität im Fokus dieser Publikation

In der vorliegenden Publikation beleuchten wir die kulturelle Diversität. Diese ist ein Konzept, das die Vielfalt von Menschen und ihren Lebensformen auf Basis von Nationalität, Konfession, Sprache oder regionalen ethnischen Normen beschreibt. Kulturell divers sind Umfrageteilnehmende, die sich mehreren Kulturkreisen zugehörig fühlen und sich selbst entsprechend identifizieren oder die sich aufgrund ihrer Nationalität und Identität als Menschen mit Migrationsgeschichte verstehen.

Deutschland ist eine kulturell vielfältige Gesellschaft, die Menschen mit über 200 Nationalitäten eine Heimat bietet. Über 30% der 84,3 Millionen Bürger:innen im Jahr 2022 hatten eine Migrationsgeschichte. Waren 2005 in Deutschland knapp 15,4 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund registriert, hat sich die Zahl bis 2022 in den öffentlichen Statistiken noch einmal deutlich erhöht: Über 22 Millionen Menschen leben heute in Deutschland, die entweder selbst zugewandert sind oder deren Eltern einen Migrationshintergrund besitzen. Mitbürger:innen mit Migrationsgeschichte in der dritten Generation werden in den öffentlichen Statistiken nicht mehr erfasst; rechnet man sie hinzu, leben heute über 25 Millionen Menschen mit kulturell diversem Hintergrund in Deutschland. Diese Entwicklung verdeutlicht die soziale und ökonomische Relevanz dieser Gruppe – sie ist ein Beleg dafür, dass kulturelle Diversität bereits fester Bestandteil unserer Gesellschaft ist.

Bedeutung kultureller Vielfalt für Unternehmen wird stärker wahrgenommen

Der Ruf nach mehr Diversität in deutschen Unternehmen ist in den Medien präsent und wird in der Öffentlichkeit stärker wahrgenommen – nicht zuletzt im Zuge der Diskussion um den demografischen Wandel und zunehmenden Fachkräftemangel.¹ Denn für die Unternehmen hierzulande wird es immer wichtiger, sich dem Thema aktiv und umfassend zu widmen und sich so glaubwürdig aufzustellen, dass sie z.B. für kulturell diverse Mitarbeitende nachhaltig attraktiv sind und die Vorteile einer diversen Belegschaft nutzen können. Und tatsächlich ist Diversität bereits vermehrt in deutschen Unternehmen angekommen und wird teils progressiv gefördert: Viele Organisationen verweisen auf ihre Initiativen, Diversität strukturell zu erhöhen. Knapp 80% der deutschen DAX-40-Unternehmen kommunizieren offen und aktiv, wie sie Vielfalt in ihrer Organisation fördern: Ob Alter, Geschlecht oder Sexualität – die Initiativen fördern verschiedenste Aspekte von Diversität.

¹ McKinsey (2015): Diversity matters; McKinsey (2018): Delivering through diversity; McKinsey (2020): Diversity wins: How inclusion matters

Zur Methodologie unserer Umfrage

Die in dieser Publikation vorgelegten Ergebnisse und Zahlen wurden in einer repräsentativen Umfrage erhoben. Zwischen November 2022 und Januar 2023 hat McKinsey eine Umfrage zu Diversität und Inklusion in deutschen Großunternehmen durchgeführt. Befragt wurden 2.078 Personen, die in Unternehmen mit über 2.000 Angestellten arbeiten, zwischen 18 und 69 Jahre alt sind, mindestens 20 Stunden pro Woche arbeiten und mindestens das Abitur erworben haben. Letztere Eingrenzung sollte sicherstellen, dass die Befragten ein ähnliches Bildungs- und Qualifikationsniveau besitzen.

Ein Schwerpunkt lag auf der Befragung von Menschen mit Migrationshintergrund sowie von qualifizierten Angestellten, die sich als kulturell divers identifizieren. Dies traf auf knapp 75% aller Befragten zu.

Die Ergebnisse sind mit makroökonomischen Analysen angereichert und dienen als Basis für Schlussfolgerungen dazu, wie sich das Verständnis von Diversität und Inklusion verbessern lässt, sowie für die Ableitung pragmatischer Maßnahmen für Unternehmen in Deutschland.

Ergänzt werden die Studienergebnisse um Praxiserfahrungen des Personalberatungsunternehmens Egon Zehnder und um McKinsey-Analysen zu internationalen und deutschlandspezifischen Best Practices im Managen kultureller Diversität in Unternehmen.

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und kulturelle Diversität nehmen weiter zu

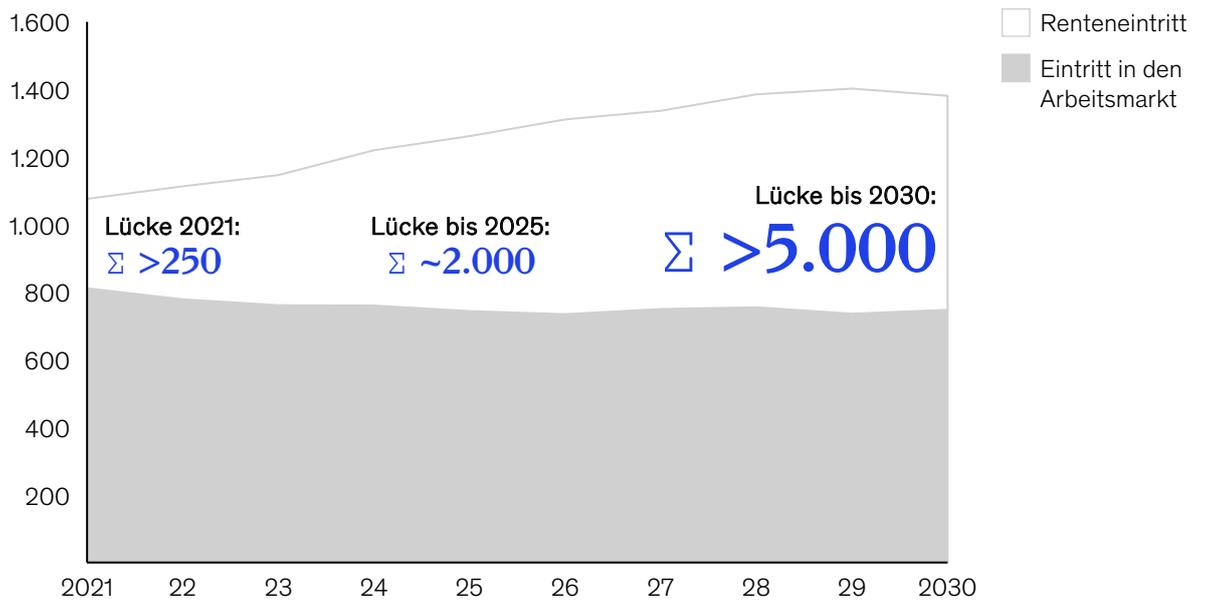
Deutschland ist eine alternde Gesellschaft – trotz kontinuierlicher Zuwanderung jüngerer Personengruppen in den vergangenen Jahrzehnten. Das statistische Bundesamt prognostiziert, dass ohne verbesserte Rahmenbedingungen für eine vermehrte Zuwanderung und bei Fortschreibung der aktuellen Trends die Bevölkerung in Deutschland in den nächsten 40 Jahren um fast 25% schrumpfen könnte: von 84 auf 65 Millionen.

Für den Arbeitsmarkt hat das dramatische Folgen. Die Menschen der geburtenstarken Jahrgänge scheiden nach und nach aus dem Arbeitsmarkt aus, deshalb gehen zwischen 2022 und 2030 insgesamt 5 Millionen Menschen mehr in Rente, als dem Arbeitsmarkt durch Schule, Studium oder Ausbildung zufließen (Abbildung 1). Die resultierende Lücke an qualifiziertem Personal kann nicht adäquat geschlossen werden: Es herrscht Fachkräftemangel in fast allen Branchen, der durch die digitale und die grüne Transformation verstärkt wird, die neue Jobkompetenzen erfordern. Auch vor diesem Hintergrund erschließt sich die Bedeutung qualifizierter Zuwanderung. So geht das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung allein für das vierte Quartal 2022 von rund 2 Millionen unbesetzten Stellen in deutschen Unternehmen aus – ein Plus von 17,5% gegenüber dem Vorjahr. Dies entspricht einem Rekordniveau an vakanten Stellen, das sich trotz Konjunkturabschwung auch im ersten Quartal 2023 fortsetzt: Das Institut registriert knapp 1,75 Millionen offene Stellen. Über 50% der befragten deutschen Unternehmen geben an, nicht genügend qualifiziertes Personal und geeignete Fachkräfte für sich gewinnen zu können. Eine weitere gezielte und qualifizierte Zuwanderung ist somit notwendig, um diese Herausforderung zu meistern.

Abbildung 1

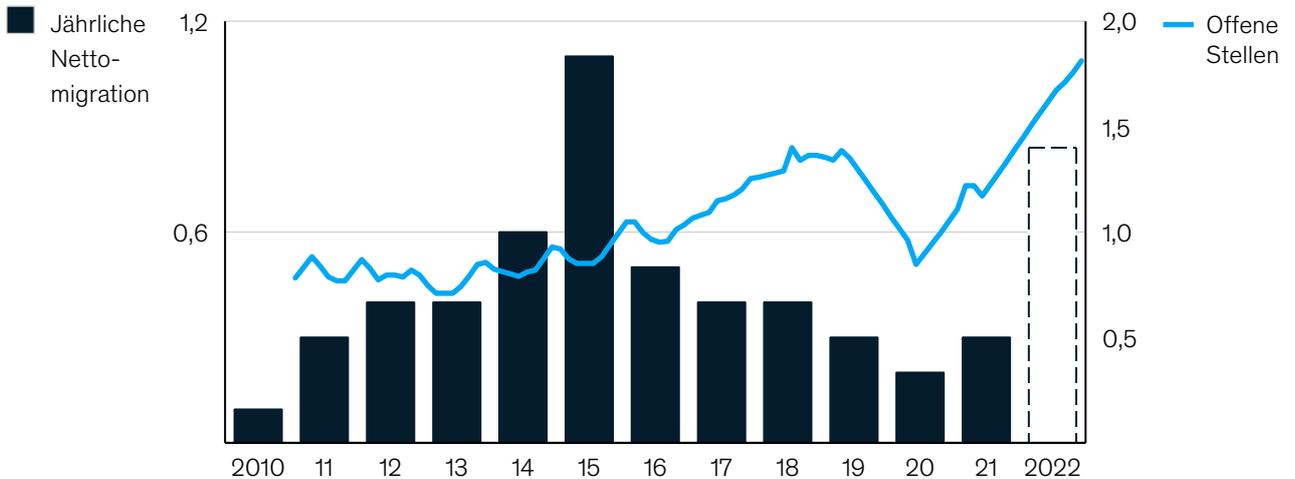
Bis 2030 werden 5 Millionen mehr Menschen aus dem Arbeitsmarkt aus- als eintreten

Ausscheidende Babyboomer:innen hinterlassen eine wachsende Lücke in der deutschen Erwerbsbevölkerung¹, in Tsd.



Das Niveau an unbesetzten Stellen ist bereits heute mit ~2 Millionen hoch

Viel Platz für qualifizierte Arbeitskräfte in Deutschland, in Millionen



1. Erwartete Lücke an Arbeitnehmer:innen unter den derzeitigen Bedingungen

Quelle: Statistisches Bundesamt

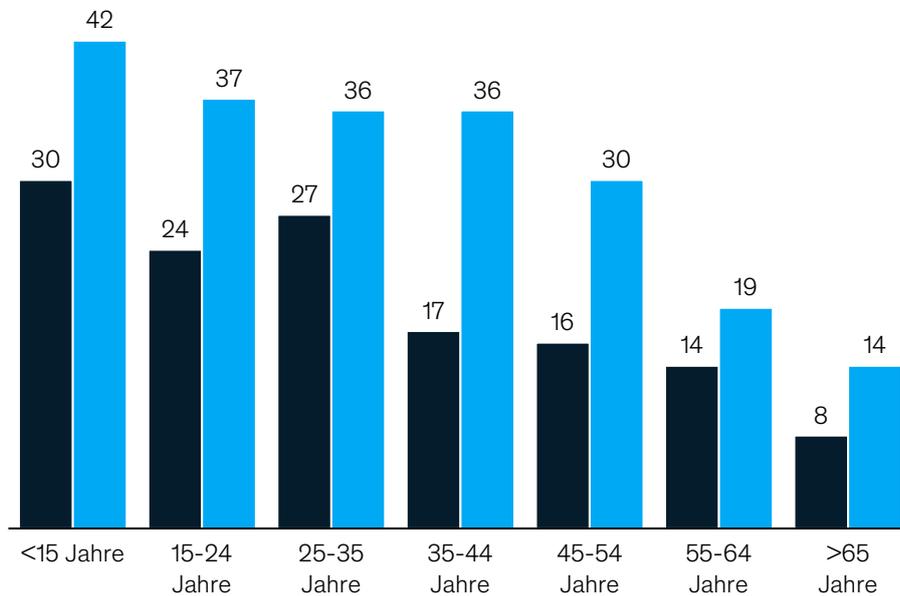
Zugleich haben heute über 36% der Gesamtbevölkerung im Alter zwischen 25 und 44 Jahren, und damit auch der Erwerbstätigen, einen Migrationshintergrund. Diese Talente erfahren laut Umfrage nicht die gleichen Chancen wie Menschen ohne Migrationshintergrund und sind noch nicht der integrale Bestandteil des deutschen Arbeitsmarkts, der sie sein könnten. Mit der nächsten Generation von Schulabgänger:innen und Studierenden, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, wird sich dieser Anteil voraussichtlich weiter erhöhen. Laut Statistischem Bundesamt liegt der Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund unter 15 Jahren bereits bei mehr als 40% (Abbildung 2). Langfristig wird es in vielen Branchen nahezu gleich viele Bewerber:innen mit wie ohne Zuwanderungsgeschichte geben.

Abbildung 2

Der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund bei unter 15-Jährigen liegt 2022 bei >40%

Altersstruktur der Bevölkerung mit Migrationshintergrund (2005-22), in Prozent

■ 2005 ■ 2022



>36%

der Gesamtbevölkerung zwischen 25 und 44 Jahren haben einen Migrationshintergrund

~40%

der jungen Arbeitnehmer:innen haben künftig eine Migrationsgeschichte – bei den unter 15-Jährigen sind es bereits >42%

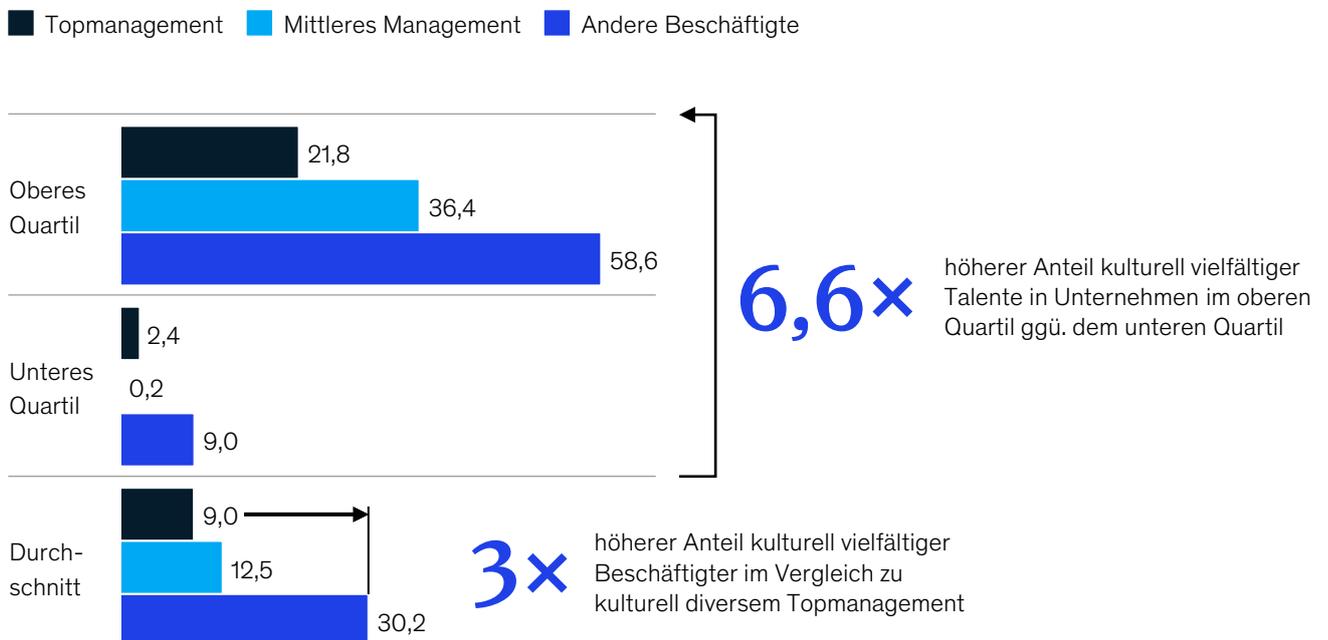
Quelle: Statistisches Bundesamt

Die Umfrageergebnisse zeigen jedoch, dass sich diese Vielfalt noch nicht in der Breite der Unternehmen spiegelt und insbesondere in Führungspositionen drastisch abnimmt (Abbildung 3).

Abbildung 3

Die Arbeitgeber unser Studienteilnehmer:innen unterscheiden sich in ihrem Anteil an kulturell diversen Talenten und Führungskräften stark

Anteil der kulturell vielfältigen Talente, Führungskräfte und Manager:innen, in Prozent



Quelle: McKinsey-Befragung

Zusätzliches Wertschöpfungspotenzial wird noch nicht ausgeschöpft

Unsere Analysen gehen davon aus, dass die deutsche Wirtschaft von einer **zusätzlichen Wertschöpfung von mehr als 100 Mrd. EUR** profitieren kann, die sich aus folgenden Effekten ergibt:

- Durch Aktivierung von Menschen mit Migrationshintergrund für den Arbeitsmarkt werden offene Stellen schneller besetzt. Zusätzlich ist der Zuzug ausländischer Talente für Tätigkeiten mit hohem Bedarf oder bestimmten Kompetenzen notwendig. Wir gehen davon aus, dass 40 bis 50% der aktuell offenen zwei Millionen Stellen davon positiv betroffen sein können.
- Werden mehr Menschen im Arbeitsmarkt aktiviert oder durch qualifizierten Zuzug dem Arbeitsmarkt zugeführt, um die offenen Stellen zu besetzen, ergibt sich ein attraktiver ökonomischer Nebeneffekt: Die Gruppe löst Multiplikatoreffekte durch die zusätzliche Beschäftigung aus und erhöht die Produktivität in der Wertschöpfungskette.

- Unternehmen mit kulturell diversen Führungsteams haben eine größere Wahrscheinlichkeit, eine bessere Profitabilität als ihre Konkurrenten aufzuweisen.² Der ökonomische Mehrwert von kultureller Vielfalt und fairer Teilhabe entfaltet sich dabei durch eine Produktivitätssteigerung der eigenen Teams und auch stärkere Innovationskraft der eigenen Organisation.³

Deutsche Unternehmen stehen mit ihren Produkten und Dienstleistungen immer stärker in einem globalen Wettbewerb. Zukünftig wird ein besseres Verständnis der Bedürfnisse internationaler Kundengruppen und deren Erfüllung noch wichtiger für den Unternehmenserfolg sein. Eine stärkere kulturelle Diversität in deutschen Unternehmen zahlt darauf ein. Die Stärkung von Innovation und Kreativität, gefördert durch die Integration kulturell diverser Toptalente in deutschen Führungsetagen, sind weitere positive Effekte, die in unserer Betrachtung nicht zusätzlich quantifiziert wurden, aber mit Blick auf das Silicon Valley in anderen Regionen zu beobachten sind. Wenn die Unternehmen in Sachen kultureller Vielfalt nicht aktiv werden, kann das nicht nur die Entwicklung oder Wachstumsambitionen einzelner Unternehmen ausbremsen, sondern auch den ökonomischen Wohlstand und die Innovationskraft des gesamten Wirtschaftsstandorts Deutschland gefährden. Umso erstaunlicher ist die Erkenntnis aus der aktuellen Analyse, dass viele Unternehmen das Thema Diversität und Attraktivität für Talente mit kulturell diversen Hintergründen zwar wahrnehmen, es aber längst nicht alle ambitioniert und transparent bearbeiten.

Ausgehend von unseren Erfahrungen mit Entscheider:innen und den Ergebnissen unserer Befragung lassen sich drei typische Reaktionsmuster identifizieren:

- **Abwarten und beobachten.** Abwartende Organisationen nehmen sich selbst oft als integrativ wahr, beziehen ihre Mitarbeitenden aber exklusiv aus ihrem unmittelbaren regionalen Arbeitsmarktumfeld und rekrutieren kulturell diverse Profile nicht aktiv. Große Initiativen zur gezielten Anwerbung solcher Profile empfinden sie häufig als aufwendig und ineffektiv. Ihr zögerliches Verhalten kann dazu führen, dass Stellen unbesetzt bleiben, die besten kulturell diversen Talente zu aktiveren Unternehmen abwandern und sie langfristig Gefahr laufen, im Wettbewerb um die besten Talente ins Hintertreffen zu geraten. In unserer Umfrage traf dieses Verhaltensmuster auf knapp 40% der Unternehmen zu: Die Arbeitnehmer:innen in unserer Umfrage gaben an, dass ihr Arbeitgeber keine dedizierten Maßnahmen zur Erhöhung der Diversität oder Inklusion entwickelt hat.
- **Auf halbem Weg stehen bleiben.** Die Studienteilnehmer:innen gaben an, dass 60% der Unternehmen bereits Initiativen gestartet und erste Erfolge dabei erzielt haben, kulturell diverse Talente anzuziehen und damit ihre kulturelle Diversität zu erhöhen. Sie haben jedoch nicht ausreichend berücksichtigt, wie diese Talente ihr volles Potenzial einbringen, sich nachhaltig für das Unternehmen begeistern und so langfristig gehalten werden können. Daher fühlen sich diese Talente teilweise noch nicht vollständig inkludiert und in ihrer Karriereentwicklung gleichberechtigt. Mittelfristig besteht somit die Gefahr, dass sie zu Wettbewerbern wechseln. So konnte z.B. ein deutsches Chemieunternehmen durch ein sehr aktives Employer Branding viele internationale und kulturell diverse Talente für sich gewinnen, um globale Märkte erfolgreicher zu erschließen. Doch die kulturelle Vielfalt spiegelte sich nicht in den Führungsetagen wider. Die international zusammengestellten Teams konnten deshalb die Früchte ihrer Arbeit nicht selbst ernten und erfuhren nicht

² McKinsey (2018): Delivering through diversity

³ Rock, D. und Grant, H. (2016): Why diverse teams are smarter. Harvard Business Review

die Wertschätzung, die sie verdienten. Die Folge war eine zunehmende Abwanderung der Mitarbeitenden zu Wettbewerbern. Eine Untersuchung von McKinsey ergab, dass 51% der Beschäftigten, die kürzlich ihren Job gekündigt hatten, eine mangelnde Zugehörigkeit am Arbeitsplatz als entscheidenden Grund für die Kündigung nannten.⁴ Personen mit diversem Hintergrund gaben dies sogar noch häufiger an. Damit laufen die Anstrengungen für den Aufbau einer diversen Belegschaft auf längere Sicht ins Leere.

- **Progressiv gestalten.** Immer mehr Unternehmen sind sich des Potenzials kultureller Diversität und inklusiver Unternehmenskultur bewusst. Sie haben sich explizit als attraktiver Arbeitgeber für kulturell diverse Talente positioniert und stellen diese gezielt ein – bevor andere zum Zuge kommen. Solche Organisationen verfügen neben festen Diversitätszielen und -initiativen auch über spezielle Maßnahmen zur Entwicklung und Weiterbildung von Beschäftigten mit kulturell diversen Profilen. So bieten sie diesen Talenten eine Plattform für ihre Karriere und bleiben nachhaltig als Arbeitgeber attraktiv. Ein deutscher Hersteller von Medizintechnik hat z.B. drei Diversitätsnetzwerke aufgebaut, die Mitarbeitende weltweit verbinden und insbesondere Talente aus den Zukunftsmärkten Asien, Lateinamerika und Nordamerika zusammenbringen, damit sie sich gegenseitig beruflich fördern und unterstützen. Ein anderer internationaler Technologiekonzern kultiviert mit seinen Diversitätsmaßnahmen das Bewusstsein für und die Integration von kulturell diversen Talenten und fördert sie, indem er ihnen Mentor:innen zur Seite stellt oder gezielt ihre Aufstiegsmobilität fördert. Diese Beispiele verdeutlichen: Progressive Unternehmen sichern sich den Zugriff auf den kulturell diversen Talentpool direkt an der Quelle – sei es mit gezielten Recruiting-Formaten, einem präsenten Hochschulmarketing für diverse Talente oder gezielten Ausbildungsformaten, um kulturell diverse Talentprofile anzusprechen. Unsere Umfrage hat ergeben, dass in Organisationen mit hoher Diversität auch der Anteil kulturell diverser Talente 6,6-mal höher ist als in weniger diversen. Zudem ist der Anteil an kulturell diversen Management- und Führungskräften in solchen Organisationen um das 2,5-Fache höher. Bei all diesen Maßnahmen sind jedoch andere Subgruppen in ihren Entwicklungsmöglichkeiten nicht zu vernachlässigen. Mit Chancengleichheit ist verantwortungsbewusst umzugehen.

Die unterschiedlichen Reaktionsmuster und die Initiativen Deutschlands führender Unternehmen verdeutlichen, dass Diversität und Inklusion vielerorts noch nicht oder nicht in ihrer ganzen Bandbreite verstanden werden. So reicht es z.B. nicht aus, wenn Unternehmen sich lediglich Diversitätsnetzwerken anschließen oder für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld einsetzen. Denn mit solchen Maßnahmen allein können sie in Sachen Reputation, Employer Branding sowie Talenzufluss und -abfluss unfreiwillig in die Defensive geraten und riskieren eine höhere Abwanderung ihrer Talente. Das Bemühen um und der zunehmende öffentliche Diskurs über mehr kulturelle Diversität sind zweifellos erste Schritte in die richtige Richtung. Die vorliegenden Daten zeigen jedoch, dass allein das Gewinnen kulturell diverser Profile den Arbeitskräftemangel nicht beseitigen kann. Erst wenn sie richtig gemanagt wird, ermöglicht die faire Teilhabe diverser Talente auf längere Sicht ein höheres Maß an Kreativität und Innovationskraft, steigert damit die Wettbewerbsfähigkeit, sichert den Zugang zu vielfältigen Talenten, stärkt die Arbeitgebermarke und gewährleistet so den nachhaltigen ökonomischen Erfolg von Organisationen (Abbildung 4). Im folgenden Kapitel erläutern wir, unter welchen Bedingungen kulturelle Diversität ihre volle Wirkung entfalten kann.

⁴ McKinsey (2021): Great attrition or great attraction? The choice is yours. The McKinsey Quarterly

Abbildung 4

Beispiele für Maßnahmen „progressiv gestaltender“ Unternehmen

<p>Ansprachen im Recruiting neu denken</p> 	<p>Um insbesondere auch Absolvent:innen mit kulturell diversem Hintergrund zu begeistern, hat ein Unternehmen die bisherigen Partnerschaften mit Universitäten und Studentennetzwerken ausgeweitet und mit angepassten, zielgruppengerechten Ansprachen weiterentwickelt. Hierdurch konnte das Unternehmen die Anzahl der Bewerber:innen und der Neueinstellungen von jungen Talenten insgesamt signifikant steigern und dabei auch den Anteil kulturell diverser Talente im Unternehmen erhöhen.</p>
<p>Diversität sichtbar und erlebbar machen</p> 	<p>Um sich über Abteilungen und Standorte hinweg zu vernetzen, Erfahrungen auszutauschen und Erfolgsgeschichten visibel zu machen, sind unternehmensinterne Diversitätsnetzwerke für Mitarbeitende (z.B. für afrodeutsche, türkeistämmige oder asiatische Mitarbeitende) wertstiftend. Diese Netzwerke werden in vielen Fällen von Unternehmen mit kleineren Beträgen für Zusammenkünfte gefördert, aber von den Mitarbeitenden selbst gestaltet. Hierdurch lässt sich die Mitarbeiterzufriedenheit der kulturell diversen Talente im Unternehmen steigern und die Fluktuation verringern.</p>
<p>Mögliche unbewusste Vorurteile messen und proaktiv bewältigen</p> 	<p>Um mögliche Vorbehalte und Ungerechtigkeiten im Beurteilungsprozess von Mitarbeitenden zu verhindern, kann in Führungskräftegesprächen, die über die Beurteilung und Weiterentwicklung entscheiden, eine neutrale Person eingesetzt werden. Die beobachtet mögliche unbewusste Vorurteile (Unconscious Biases) in der Diskussion und spricht sie, wenn nötig, an. Alle Führungskräfte erhalten regelmäßige De-Biasing-Trainings, um ihr Bewusstsein für das Thema zu schärfen. Zusätzlich werden am Ende jeder Beurteilungsrunde die Leistungen und Bewertungen diverser Profile aggregiert und der Gesamtpopulation gegenübergestellt, um mögliche unbewusste Vorurteile sichtbar zu machen.</p>
<p>Toptalente durch Mentoring-Programm gezielt fördern</p> 	<p>Engagierte Führungskräfte eines Unternehmens (mit und ohne Migrationsgeschichte) haben ein formalisiertes Mentoring-Programm für die junge Generation von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund ins Leben gerufen. Das Programm wurde eingeführt, nachdem eine Mitarbeiterumfrage aufzeigte, dass kulturell diverse Talente seltener aktiv von Mentor:innen unterstützt werden. Durch das neue Programm ließ sich die Fluktuation reduzieren und die Karriereentwicklung von diversen Toptalenten messbar verbessern.</p>

Quelle: McKinsey

Kulturelle Vielfalt und faire Teilhabe erhöhen die Zufriedenheit aller

Die aktuelle Befragung zeigt, dass bereits 60% der deutschen Unternehmen Maßnahmen zu Inklusion und fairer Teilhabe für kulturell diverse Talente bewusst initiieren. Die Belegschaft dieser Vorreiter ist laut unserer Umfrage zufriedener als die der weniger inklusiven Wettbewerber. Ein inklusives, auf faire Teilhabe ausgerichtetes Umfeld erweist sich also als echter Vorteil.



II. Volles Potenzial entfalten – durch faire Teilhabe auf Augenhöhe

Was bedeutet Inklusion?

In Abgrenzung zu Diversität bezieht sich Inklusion nicht auf die vermeintlich objektiv feststellbaren individuellen Charakteristika, bezüglich derer sich Menschen unterscheiden können. Vielmehr richtet Inklusion ihren Fokus auf die Erfahrungen einzelner Menschen mit ihren Mitmenschen, wie sie in sozialen Kontexten akzeptiert und ihre Perspektiven eingebunden werden. Inklusion am Arbeitsplatz zielt darauf ab, dass alle Mitarbeitenden ein Zugehörigkeitsgefühl empfinden, sich fair behandelt fühlen und in ihrer Individualität nicht nur akzeptiert, sondern wertgeschätzt werden.

Und was ist faire Teilhabe?

Unter fairer Teilhabe verstehen wir einen Teilaspekt von Inklusion, der die aktive Teilnahme aller Mitarbeitenden am Organisationsleben fördert und ein integratives Zusammengehörigkeitsgefühl schafft. Dafür bilden Respekt, Wertschätzung, Chancengleichheit und Anerkennung das zentrale Wertegerüst der Organisation. Zugleich wird das Einbringen unterschiedlicher Lebensperspektiven nicht nur als nächste Stufe einer gelebten Inklusion verstanden, sondern auch als Wettbewerbsvorteil.

Die aktuellen Umfrageergebnisse bestätigen: Diversität erfordert auch eine langfristige Veränderung der Unternehmenskultur und kann ihr Potenzial erst dann entfalten, wenn sie in einer inklusiven, integrativen und auf faire Teilhabe ausgelegten Kultur in der Organisation verankert ist.

Die Transformation der Organisationskultur erweist sich dabei als besonders herausfordernd. Eine zu schnelle und große Steigerung der Diversität in vormals nicht diversen Organisationen kann die Effektivität und Leistungsfähigkeit vorübergehend hemmen. Zahlreiche Organisationen nehmen sich des Themas nicht in all seinen Facetten an: Sie fördern Diversität zwar quantitativ, integrieren aber die betreffenden Mitarbeitenden qualitativ nur unzureichend. Diversität allein ist kein Garant dafür, dass sich der unternehmerische Erfolg einstellt, sondern ist nur in Verbindung mit gelebter Inklusion zielführend: Erst in ihrem Zusammenspiel entfalten die Aspekte ihre ökonomische Kraft für die Organisationen.

Im Optimalfall gehen Diversität und eine inklusive Arbeitskultur Hand in Hand und manifestieren sich in einer fairen Teilhabe aller Mitarbeitenden. In der Studie „Diversity wins: How inclusion matters“ hat McKinsey die Vorteile einer diversen Belegschaft und ihrer Inklusion bereits erläutert und neben den kulturellen Vorteilen auch den möglichen finanziellen Mehrwert für Organisationen dargestellt.⁵ Beispielsweise haben Unternehmen mit hoher kultureller Diversität eine um 36% und damit signifikant größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Dies sind zentrale Ergebnisse der Studie, für die McKinsey Daten von mehr als 1.000 Unternehmen in 15 Ländern analysiert hat.

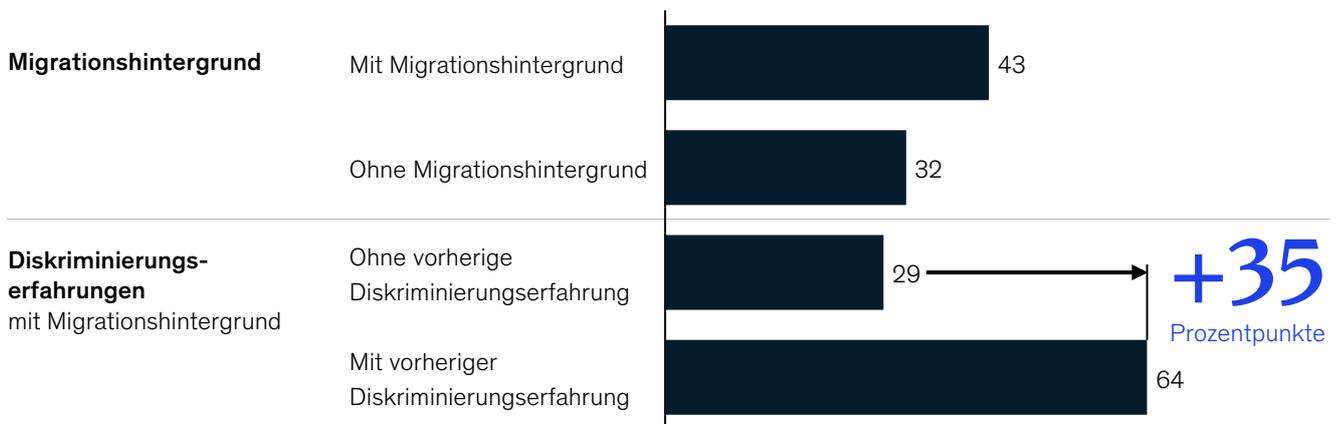
⁵ McKinsey (2020): Diversity wins: How inclusion matters; McKinsey (2018): Delivering through diversity

Faire Teilhabe auf Augenhöhe wird damit zu einem wichtigen Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft, um das volle individuelle Potenzial kulturell diverser Beschäftigter zu entfalten und sie langfristig an die Organisation zu binden. Unsere Studienergebnisse decken sich mit früheren Untersuchungen⁶ und belegen, dass Menschen mit diverse Hintergrund ein integratives Arbeitsumfeld erwarten und Konsequenzen ziehen, wenn dies nicht gegeben ist und sie Diskriminierungserfahrungen machen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen mit diesen Erfahrungen ihren Arbeitsplatz wechseln, ist um 35% höher (Abbildung 5). Außerdem zeigt sich in unserer Befragung, dass Angestellte in Unternehmen mit Elementen fairer Teilhabe zufriedener sind und seltener eine Kündigung in Betracht ziehen – unabhängig von einem Migrationshintergrund.

Abbildung 5

Menschen mit Migrationshintergrund neigen eher zu einem Arbeitsplatzwechsel – Diskriminierung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie kündigen

Talente, die wahrscheinlich kündigen¹, in Prozent aller Antworten



1. Eine befragte Person gilt als wahrscheinlich kündigend, wenn sie angibt, dass sie in den vergangenen 12 Monaten „oft“ oder „manchmal“ darüber nachgedacht hat, ihren Arbeitsplatz zu verlassen

Quelle: McKinsey-Befragung

⁶ McKinsey (2020): Diversity wins: How inclusion matters; McKinsey (2022): Why women of color are leaving, and how to rethink your DE&I strategy

Noch ist faire Teilhabe nicht erreicht

Die Untersuchungen verdeutlichen, dass bei allen bisherigen Bemühungen, faire Chancen für alle zu kreieren, das Zielbild einer integrativen Unternehmenskultur noch nicht flächendeckend etabliert ist. Im Arbeitsalltag begegnen deshalb Menschen mit kultureller Diversität immer noch bewussten oder unbewussten Vorbehalten, die ihre berufliche Entwicklung hemmen. Unternehmen, die dem nicht entschlossen entgegenwirken, bereiten damit den Boden für exklusive Gemeinschaften und womöglich für Diskriminierung, eine besonders starke Ausprägung mangelnder Inklusion. Exklusion am Arbeitsplatz ist ein weit verbreitetes Problem, und sie hat viele Facetten: Je subtiler sie ausfällt, desto schwieriger ist sie zu identifizieren – und dennoch ist sie Realität. Unsere Umfrage bestätigt, dass kulturell diverse Menschen sich überproportional häufig als Ziel von Diskriminierung wahrnehmen.

Die Daten verdeutlichen auch: Diverse Talente, die Diskriminierung erfahren, ziehen mit einer Wahrscheinlichkeit von 64% einen Arbeitsplatzwechsel ernsthaft in Erwägung. Mit ihrem Austritt befeuern sie den Fachkräftemangel solcher Organisationen: Mit einem wenig inklusiven Arbeitsumfeld fallen diese im Kampf um diverse Talente zunehmend zurück.

Die wahrgenommene Exklusion bremst aber auch die berufliche Entwicklung dieser Talente aus. Im Vergleich zu Menschen ohne Migrationshintergrund erfahren sie Benachteiligungen in verschiedenen Bereichen (Abbildung 6):

Abbildung 6

Es besteht eine Bewerbungs-, Beförderung- und Gehaltslücke bei kulturell diversen Talenten

Gemäß Umfrage erhobene Entwicklungslücken von kulturell diversen Talenten,

Abweichung der Antworten in Prozent zwischen Menschen mit ggü. Menschen ohne Migrationshintergrund

+50%

Bewerbungslücke

Menschen mit Migrationshintergrund der 1. Generation schreiben im Durchschnitt deutlich mehr Bewerbungen

-24%

Beförderungslücke

Menschen mit Migrationshintergrund berichten über deutlich weniger Beförderungen

-25%

Gehaltslücke

Menschen mit Migrationshintergrund nehmen einen Gehaltsverlust wahr

Quelle: McKinsey-Befragung

- **Bewerbungslücke.** Menschen mit Migrationshintergrund schreiben etwa ein Viertel mehr Bewerbungen, trotz teils identischer Qualifikation. Besonders groß ist der Abstand bei Menschen mit Migrationshintergrund der ersten Generation: Sie müssen im Durchschnitt 50% mehr Bewerbungen schreiben, bevor sie ein Angebot erhalten.
- **Beförderungslücke.** Menschen mit Migrationshintergrund berichten in unserer Befragung von etwa 24% weniger Beförderungen, bei gleicher Beurteilungshistorie und Qualifikation.

- **Gehaltslücke.** Menschen mit Migrationshintergrund verdienen bis zu 25% weniger, was sich in ihrer Kaufkraft widerspiegelt. Diese in unserer Befragung ermittelte Gehaltslücke in Deutschland übersteigt deutlich den EU-Durchschnitt von 13%.

Diskriminierung tritt bei Menschen bestimmter Herkunftsländer mit einem sichtbaren Migrationshintergrund sogar noch deutlicher zum Vorschein: So berichten z.B. 50% der türkeistämmigen Beschäftigten über Diskriminierungserfahrungen; sie weisen die höchsten Absagequoten bei Bewerbungen auf und werden seltener befördert. Im Vergleich dazu berichtet nur ca. ein Drittel der Menschen mit polnischer Herkunft über Diskriminierungserfahrungen.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten: Viele Unternehmen verfolgen bereits die richtige Stoßrichtung, aber insgesamt verfügt Deutschland noch über großes Potenzial bei der Inklusion von kulturell diversen Talenten und bei der Schaffung von Chancengleichheit. Zurzeit erzielen leistungsstarke Beschäftigte mit Migrationshintergrund nicht immer den gleichen beruflichen Erfolg wie Menschen ohne Migrationshintergrund. Doch wer keine unternehmerische Teilhabe erfährt, ist offener für berufliche Veränderungen.

Faire Teilhabe wird zum Wettbewerbsvorteil – aber Bekenntnisse allein genügen nicht

Manche Unternehmen schaffen bereits heute ein vielfältiges, integratives und gerechtes Umfeld, in dem sich alle respektiert und zugehörig fühlen. Zugleich binden sie ihre kulturell diversen Angestellten explizit auch in Management- und Führungstätigkeiten ein. Das verschafft ihnen einen entscheidenden Vorteil: Sie positionieren sich als attraktive Arbeitgeber für solche Talente. In unserer Umfrage werden Unternehmen mit einem großen Anteil an kulturell diversen Mitarbeitenden von den Befragten häufiger mit Wachstum assoziiert; zugleich sind sie weniger von Mitarbeiterfluktuation betroffen. Ihnen scheint es zu gelingen, das Potenzial ihrer kulturell diversen Talente besser zu nutzen und das Zusammenspiel von Diversität und Inklusion gewinnbringender zu gestalten. Die Studie ergab zudem, dass kulturell vielfältige Talente in einem inklusiveren Umfeld höhere Leistungsbewertungen erhalten und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz in der gesamten Belegschaft (auch ohne Migrationshintergrund) steigt, wenn sie ihre Vielfalt kreativ einbringen können. Dies deutet darauf hin, dass kulturell diverse Talente großen Mehrwert beisteuern können, wenn ihnen der Weg durch ein integratives Umfeld eröffnet wird. Richtig gemanagt, werden sie zum Treiber des Unternehmenserfolgs.

Die Studienergebnisse bestätigen: Es zahlt sich für Deutschlands Unternehmen aus, wenn sie sich noch stärker weltoffen, leistungsorientiert und chancenreich aufstellen und allen Mitarbeitenden – unabhängig von Herkunft oder anderen Vielfaltskriterien – Aufstiegs- und Entwicklungschancen bieten. Eine wertschätzende, integrative Arbeitskultur ist eine Erfolgsformel, die mit entsprechenden Maßnahmen kombiniert werden muss, um Unternehmen inklusiv auszurichten. Nur so können sie ihre bereits vorhandenen Talentnetzwerke stärken und sich mit der Gewinnung und Einbindung kulturell vielfältiger Talente einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.



III. Vielfalt aktiv fördern: Maßnahmen zur Stärkung kultureller Diversität und gelebter fairer Teilhabe in deutschen Unternehmen

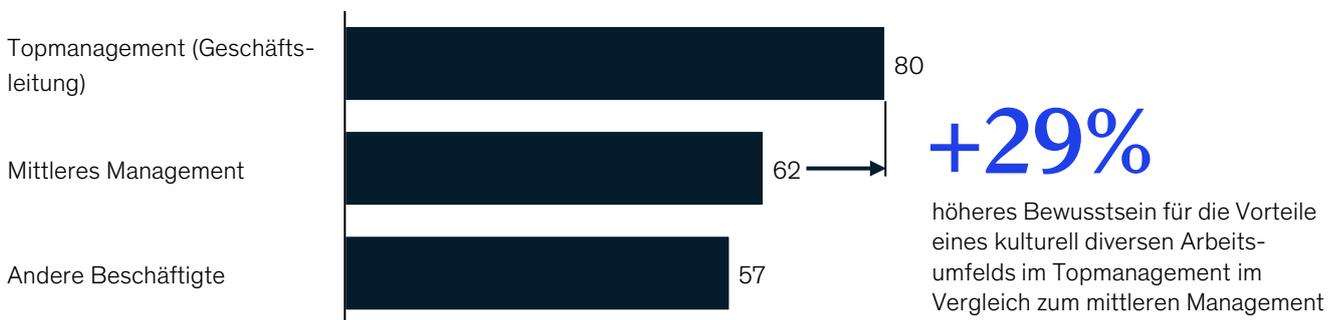
Wenngleich die meisten Organisationen die Notwendigkeit einer Kultur der fairen Teilhabe anerkennen, fehlt es häufig an den richtigen Leitplanken, um Menschen mit kulturell diversem Hintergrund noch besser einzubinden. Hier sind institutionalisierte Mechanismen erforderlich, die langfristige und nachhaltige Veränderungen bewirken. Ohne solche Instrumente wähen sich Organisationen oft in der trügerischen Sicherheit, dass alle Mitarbeitenden faire Karrierechancen haben, wenn sie sich nur ausreichend einbringen. In der Realität werden jedoch Menschen mit diversem kulturellen Hintergrund durch eine gefühlte Exklusion oder Diskriminierung häufig genau diese Möglichkeiten verwehrt. Dies beeinträchtigt ihr Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation nachhaltig.

Bemerkenswert ist, dass sich laut der Umfrageergebnisse insbesondere das Topmanagement der Vorteile und Potenziale eines kulturell vielfältigen Arbeitsumfelds bewusst ist. Allerdings gelingt es den Spitzenkräften häufig nicht, diese Botschaft in die Breite ihres Unternehmens zu tragen: Ihr Bewusstsein für die Vorteile kultureller Diversität ist um 18 Prozentpunkte stärker ausgeprägt als im mittleren Management und um 23 Prozentpunkte stärker als in der übrigen Belegschaft (Abbildung 7).

Abbildung 7

Die Vorteile eines kulturell vielfältigen Arbeitsumfelds sind für das Topmanagement am offensichtlichsten

Bewusstsein für die Vorteile kultureller Diversität nach Funktion, in Prozent der Antworten



Quelle: McKinsey-Befragung

Die Aufgabe für das Topmanagement lautet also, das theoretische Verständnis in konkrete, authentische Maßnahmen zu übersetzen, um so einen Bewusstseinswandel in Gang zu bringen, der alle Mitarbeitenden erreicht. Dies stellt eine echte Herausforderung dar, zumal in den Führungsetagen deutscher Unternehmen Vorbilder mit klassischer Migrationsgeschichte selten sind. Diese könnten Maßnahmen authentisch vermitteln und mit eigenen Erfahrungen anreichern. Tatsächlich hat aber gerade einmal ein Viertel der CEOs in Deutschland einen kulturell diversen Hintergrund. Und selbst dieser Anteil beruht ausschließlich auf dem Kriterium der Staatsbürgerschaft. Damit sind also auch Personen eingeschlossen, die aus den USA oder anderen westlichen Ländern direkt als Führungskräfte zu den Unternehmen gestoßen sind.⁷ Der Anteil an kulturell diversen Vorstandsmitgliedern, die eine klassische Migrationsgeschichte und sozialen Aufstieg erfahren haben, liegt in unserer Stichprobe in den führenden kapitalmarktorientierten Unternehmen bei weniger als 5%. Kulturelle Diversität ist zwar Anspruch und Selbstverständnis vieler Organisationen, aber im deutschen Topmanagement eher noch die Ausnahme als die Regel.

Was also können Unternehmen konkret tun, um kulturelle Diversität und faire Teilhabe auf ein neues Niveau zu heben? Aufbauend auf den Ergebnissen unserer Studie haben wir 10 Maßnahmen entwickelt, mit denen Organisationen und ihr Topmanagement – branchenunabhängig – in ihrem Unternehmen kulturelle Vielfalt als integralen Bestandteil verankern und Inklusion zum Leben erwecken können (Abbildung 8). Diese Maßnahmen lassen sich vier Kategorien zuordnen: die Vermittlung des Themas und seiner strategischen Bedeutung durch das Topmanagement, die Ausrichtung von Recruiting- und HR-Tätigkeiten, um die berufliche Weiterentwicklung von Menschen mit kulturell diversen Profilen zu fördern, die Akzeptanz eines gemeinsamen Wertegerüsts durch die Belegschaft sowie eine transparente Kommunikation von Fortschritt und Maßnahmen durch die Organisation.

⁷ Egon Zehnder (2023): Global board diversity tracker

Abbildung 8

10 pragmatische Maßnahmen für Unternehmen in Deutschland

Mögliche Maßnahmen zur Förderung kultureller Vielfalt und fairer Teilhabe in deutschen Unternehmen



Topmanagement

- 1 Klare Diversitätsziele für Führungskräfte
- 2 Glaubhaftes Vorgehen von Führungskräften
- 3 Einführung von Englisch als gleichberechtigte interne Unternehmenssprache
- 4 Formalisierte Austauschprogramme für internationale Führungskräfte und Mitarbeitende in Deutschland
- 5 Regelmäßige Berichterstattung zu Diversitätsmaßnahmen



Recruiting und HR

- 6 Anonymisierte Bewerbungsverfahren und Programme zur Gewinnung von Mitarbeitenden mit kulturell diversem Hintergrund
- 7 Feste formalisierte Prozesse zur Bewertung und Beförderung von Mitarbeitenden



Unternehmenskultur

- 8 Geteilte Werte- und Leistungskultur sowie Benennung von Chancengleichheitsbeauftragten
- 9 Kontinuierliche Weiterentwicklung und Befähigung der Mitarbeitenden



Organisation

- 10 Teilnahme an öffentlicher Diskussion und Erhöhung der Attraktivität des Wirtschaftsstandorts

Quelle: McKinsey



Das Topmanagement erhöht das Engagement und vermittelt authentisch die strategische Bedeutung des Themas

1. **Klare Diversitätsziele für Führungskräfte.** Kulturelle Diversität in deutschen Führungsetagen ist immer noch die Ausnahme, Veränderungen kommen oftmals nur schleppend voran. Umso wichtiger ist ein strategischer Kompass, der vorgibt, wie Vorstandsmitglieder das Thema authentisch aufgreifen und vermitteln können. Neben klaren Zielformulierungen (z.B. Zielzahlen für Neueinstellungen, Weiterentwicklung oder Steigerung des Gesamtanteils von kulturell diversen Talenten), die die Transformation greifbar machen, leisten formalisierte Mentorenbeziehungen zwischen Führungskräften und der nächsten Generation kulturell diverser Talente einen Beitrag, um deren Bindungsrate zu erhöhen. Nur mit einer klaren Vision und transparenten Zahlen können Führungskräfte nachhaltigen Wandel initiieren.
2. **Glaubhaftes Vorgehen von Führungskräften.** Vorstandsmitglieder müssen sich nachdrücklich für kulturelle Diversität und faire Teilhabe einsetzen, durch gute Führung wesentlich zu einer inklusiven Kultur beitragen und die ganze Belegschaft für den Wandel begeistern. Dies kann nur passieren, wenn die Führungskraft nicht nur intellektuell die Wertigkeit von Diversität und Inklusion versteht, sondern auch eine emotionale

Vepflichtung dafür entwickelt. Hierfür bedarf es der Exploration identitätsstiftender Elemente und einer tiefgehenden Reflexion, um bestehende normative Perspektiven der Organisation zu hinterfragen und neue Werte zu schaffen. Eine solche Wertekultur muss alle gleichberechtigt am Unternehmenserfolg teilhaben lassen. Essenziell sind hier Trainings der Führungskräfte und gemeinsame Bemühungen, durch adäquates Führungsverhalten die Diversität zu fördern, eigene Vorbehalte abzubauen und die Stärken diverser Teams zu erkennen und zu nutzen. Initiativen zur Förderung der Vielfalt dürfen sich dabei nicht an einzelnen Führungskräften ausrichten und exklusiv von einzelnen Manager:innen vorangetrieben werden. Stattdessen sind sie Teil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung, in der alle Führungspersonen strukturellen Ungleichheiten im Kollektiv entgegensteuern und damit die betriebliche Gemeinschaft ihrer Organisation beständig stärken.

3. **Einführung von Englisch als gleichberechtigte interne Unternehmenssprache.** Das Topmanagement kann Sprachbarrieren durch die Förderung einer gemeinsamen Unternehmenssprache abbauen. Zahlreiche international tätige Organisationen, die weltweit Talente erreichen und ansprechen wollen, haben Englisch bereits als gleichberechtigte Unternehmenssprache etabliert. Über 90% der DAX-40-Unternehmen haben Englisch zur offiziellen Verkehrssprache in ihrer Organisation erklärt, um ihren internationalen Fußabdruck auch organisatorisch abzubilden und ihren internationalen Talenten und Teams eine stärkere Stimme zu verleihen. Gleichzeitig sollte das Management abwägen, in welchen Bereichen die Kommunikation mit Mitarbeitenden vereinfacht und wo der Wandel durch gezieltes Sprachentraining unterstützt werden kann. In einer exportorientierten Wirtschaft wie Deutschland können es solche Maßnahmen den Unternehmen ermöglichen, einen internationalen Wachstumspfad einzuschlagen.
4. **Formalisierte Austauschprogramme für internationale Führungskräfte und Mitarbeitende in Deutschland.** Viele internationale Unternehmen ermutigen ihre Führungskräfte in Deutschland, einige Zeit im Ausland zu verbringen und die dortigen Standorte kennenzulernen. Eine solche interne Rotation stärkt die Bindung besonders qualifizierter Mitarbeitender. Umgekehrt sollte internationalen Toptalenten auch der Weg nach Deutschland geebnet werden: Führungskräfte und Mitarbeitende aus dem Ausland sollten standardmäßig ihre Erfahrungen während temporärer oder dauerhafter Aufenthalte in Deutschland einbringen.
5. **Regelmäßige Berichterstattung zu Diversitätsmaßnahmen.** Maßnahmen zu kultureller Diversität und gelebter Inklusion müssen systematisch erfasst und regelmäßig aktualisiert werden – natürlich unter Beachtung (datenschutz-)rechtlicher Grenzen. Solche Daten bilden die Grundlage des strategischen Handelns und der Verankerung verbindlicher Zielkennzahlen für die Gewinnung, Förderung und Bindung von Talenten mit interkulturellem Profil. Die Verankerung von Diversitätszielzahlen und das Nachhalten der Maßnahmen im öffentlichen ESG-Reporting oder anderen Statusberichten machen die Bemühungen für Investor:innen nachvollziehbar und vermitteln transparent die entsprechenden Fortschritte des Managements (ein Tool hierfür ist z.B. der von McKinsey entwickelte Lived Cultural Inclusion Index, siehe Textbox). Ein internationales Finanzinstitut bietet z.B. halbjährliche Webinare an, in denen es über seine Fortschritte bei der Vielfalt seiner Mitarbeitenden, seine Maßnahmen, aber auch seine Ambitionen hinsichtlich Diversität berichtet.

McKinsey's Lived Cultural Inclusion Index

Im Rahmen der Befragung sowie weiterer Untersuchungen zu kultureller Diversität und fairer Teilhabe hat das McKinsey-Projektteam den Lived Cultural Inclusion Index als strategischen Kompass für Unternehmen und Managementteams erarbeitet. Dieser Index gibt Aufschluss darüber, inwieweit kulturelle Vielfalt aktiv gelebt wird und alle Beschäftigten erreicht, und er bewertet Arbeitgeber in sechs Dimensionen. Die Analysen haben ergeben, dass entsprechende Maßnahmen nicht alle Mitarbeitenden erreichen. Neben der Kommunikation einzelner Maßnahmen ist es daher erforderlich, den Beschäftigten den gesamten Themenkomplex authentisch und überzeugend zu vermitteln.

Frankreich als mögliches Vorbild für systematische Messung kultureller Diversität

Eine McKinsey-Studie⁸ in Frankreich erfasst Daten zur kulturellen Diversität bereits systematisch und verstärkt, dass die Entwicklung einer integrativen Arbeitskultur die Förderung kultureller Vielfalt einschließt und in einer übergeordneten Diversitätsstrategie verankert sein sollte. Alle Beschäftigten sollten sich nicht nur berechtigt, sondern auch ermutigt fühlen, jede Komponente ihrer Persönlichkeit in ihrem beruflichen Umfeld einzubringen. Laut dieser Studie wird kulturelle Diversität von drei Säulen gestützt:

- **Offenheit.** Alle Mitarbeitenden sollten das Gefühl haben, dass ihr Arbeitsumfeld ihnen erlaubt, ihre Ideen, Gedanken und Bedenken frei zu äußern.
- **Zugehörigkeit.** Alle Mitarbeitenden sollten in der Lage sein, Bindungen oder Netzwerke zu entwickeln, die ihnen helfen, sich in der Organisation zu Hause zu fühlen.
- **Gleichberechtigung.** Alle Mitarbeitenden sollten die Gewissheit haben, dass ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten ausschließlich auf fairen Kriterien und Verfahren basieren.



Recruiting und HR fördern aktiv die berufliche Weiterentwicklung von Menschen mit kulturell diversen Profilen

6. **Anonymisierte Bewerbungsverfahren und Programme zur Gewinnung von Mitarbeitenden mit kulturell diversem Hintergrund.** Die Umfrage hat gezeigt, dass jedes fünfte kulturell diverse Unternehmen spezielle Recruiting-Events für entsprechende Talente anbietet. Solche Formate schaffen einen geschützten Raum; hier gelingt es, die Anforderungen der Personen besser zu verstehen, die Talente mit Migrationshintergrund besser miteinander zu verknüpfen und den Austausch mit dieser Gruppe in eine effektive Bewerberkommunikation zu überführen. Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen mit der größten Diversität bietet anonyme Bewerbungsverfahren an, um mögliche Ursachen von Diskriminierung – etwa Fotos, Namen oder Geschlecht – zumindest im ersten Schritt zu vermeiden. Dem gegenüber verfährt nur jedes zehnte Unternehmen mit geringerer Diversität auf diese Weise. Andere Länder sind hier schon weiter: Insbesondere bei Banken in den USA sind anonymisierte Bewerbungsverfahren schon seit über 15 Jahren üblich, um unbewussten Vorbehalten bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen entgegenzuwirken und eine höhere Fairness sowie Chancengleichheit im Bewerbungsprozess zu gewährleisten.

⁸ McKinsey (2022): Beyond gender: Promoting diversity in French companies

7. **Feste formalisierte Prozesse zur Bewertung und Beförderung von Mitarbeitenden.** Unternehmen können Bewertungs- und Beförderungsentscheidungen transparenter gestalten, indem sie Instrumente nutzen, die auf den Abbau von voreingenommenen Meinungen und Vorurteilen bestimmter Gruppen abzielen. Offene Gehaltsstrukturen für bestimmte Rollen und Aufgaben, die für alle Mitarbeitenden einsehbar sind, sind ein Instrument zur Schließung von Gehaltslücken zwischen den Menschen ohne und mit Migrationshintergrund. Ein weltweit tätiges Biotechnologieunternehmen stellte z.B. fest, dass Mitarbeitende mit Migrationshintergrund nicht im gleichen Tempo wie ihre Kolleg:innen ohne Migrationshintergrund befördert wurden. Sie verließen deshalb wesentlich häufiger das Unternehmen, das daraufhin ein Sponsoring-Programm entwickelte, um solche Mitarbeitenden besser zu fördern. Zudem schuf es ein Bewertungssystem, das neben den Vorgesetzten auch die Bewertung durch direkte Kolleg:innen und andere Mitarbeitende integrierte, um die Prozesse der Leistungsbeurteilung und Beförderung durch eine 360-Grad-Perspektive transparent zu machen und individuelle Vorbehalte abzubauen.



Die Unternehmenskultur stellt gemeinsame Lernerfahrungen in den Mittelpunkt und stärkt damit das gemeinsame Wertesystem der Belegschaft

8. **Geteilte Werte- und Leistungskultur sowie Benennung von Chancengleichheitsbeauftragten.** Diversität und faire Teilhabe müssen als Teil der Unternehmenskultur und -strategie etabliert werden. Eine transparente Leistungskultur und regelmäßige Beförderungszyklen sind ebenso unabdingbar wie formalisierte Rollen, die gleiche Rahmenbedingungen für alle Mitarbeitenden sicherstellen. Die Teilnehmenden unserer Umfrage gaben an, dass jedes zweite als divers wahrgenommene Unternehmen bereits eine Person als Beauftragte:n für Chancengerechtigkeit benannt hat. Im Vergleich dazu schaffen weniger diverse Unternehmen drei- bis viermal seltener eine solche Position. Direkte Ansprechpersonen für Chancengleichheit in einem Unternehmen erhöhen dessen Attraktivität für Talente mit diversem Hintergrund. Zugleich wird integratives Verhalten als Teil der Unternehmenskultur gestärkt. Dadurch steht die kulturelle Vielfalt nicht nur auf der Agenda des Topmanagements, sondern wird in alle Unternehmensbereiche getragen.
9. **Kontinuierliche Weiterentwicklung und Befähigung der Mitarbeitenden.** Gezielte Trainingsangebote und -formate können dazu beitragen, dass die Beschäftigten die Diversitätsziele verstehen, sie im Alltag berücksichtigen und mittragen. Sie bieten die Möglichkeit, sich mit kultureller Vielfalt und möglicher Diskriminierung sowie ihren Auswirkungen auf die Organisation eindringlicher zu beschäftigen. Die Trainings schärfen das Bewusstsein für eigene oder gesellschaftliche Vorbehalte. Im Fokus steht dabei die Entwicklung geteilter Unternehmenswerte und die Auseinandersetzung mit den individuellen Werten der Mitarbeitenden.



Die Organisation bindet externe Stakeholder ein und macht ihre Fortschritte und Maßnahmen transparent

10. **Teilnahme an öffentlicher Diskussion und Erhöhung der Attraktivität des Wirtschaftsstandorts.** Flankierend zu den Maßnahmen in der eigenen Organisation sollten Unternehmen aktiv am öffentlichen Diskurs über kulturelle Diversität in Deutschland teilnehmen, um den Wirtschaftsstandort für ausländische Spitzenkräfte attraktiver zu machen. Einige Unternehmen beteiligen sich an Diversitätsinitiativen oder Interessengruppen, um mehr Sichtbarkeit in der öffentlichen Wahrnehmung zu erzielen und ihre Position zu dem Thema für Bewerber:innen zu schärfen.

Ausblick: erste Schritte einer lohnenden Reise

Die Studie zeigt: Der Startschuss ist erfolgt und die besten Organisationen profitieren bereits von einer inklusiven Unternehmenskultur, die sich auch auf kulturell vielfältige Talente positiv auswirkt. Sie werden versuchen, ihren Vorsprung ins Ziel zu retten und den Zufluss an vielfältigen Talentprofilen auf hohem Niveau zu halten. Gleichzeitig belegen die Umfrageergebnisse jedoch, dass kulturell vielfältige Menschen in Deutschland weiterhin Diskriminierung am Arbeitsplatz erleben sowie schlechtere Berufseinstiegs- und Aufstiegschancen haben.

Zunächst gilt es also für Führungskräfte, ihr Verhalten zu reflektieren und ihre Vorbildrolle anzunehmen. Nur so können sie den Kulturwandel in ihren Unternehmen auf den Weg bringen und begleiten. Die genannten Maßnahmen können die grundsätzliche Ausrichtung von Organisationen auf Diversität und faire Teilhabe unterstützen und fördern. Je nach individuellen Gegebenheiten können die Dringlichkeiten und Prioritäten von Unternehmen unterschiedlich gelagert sein. Dennoch: Jeder Fortschritt hilft, jene Fairness herzustellen, die die Mitarbeitenden laut unserer Studie einfordern. Unternehmen, die das Thema noch nicht oder nur unstrukturiert angegangen sind, können durch gezielte Maßnahmen die Umsetzung beschleunigen und sich für kulturell diverse Talente öffnen. Progressive Unternehmen können hier besonders viel gewinnen, indem sie zur ersten Adresse für kulturell diverse Toptalente werden. Die Priorisierung kultureller Diversität und fairer Teilhabe geht jedoch weit über ökonomische Interessen hinaus: Sie ermöglicht den über 25 Millionen in Deutschland lebenden Menschen mit kulturell vielfältigen Profilen gleiche Karrierechancen und erhöht die Zufriedenheit im Beruf für alle Mitarbeitenden.

Nicht zuletzt können Fairness und Chancengleichheit im Rennen um die besten internationalen Fachkräfte und kulturell diversen Talente zum Pluspunkt für den Wirtschaftsstandort Deutschland werden.

Ansprechpersonen und Autor:innen

McKinsey & Company



Denis Francis
Partner, Köln
Denis_Francis@mckinsey.com



Dr. Khaled Rifai
Partner, Berlin
Khaled_Rifai@mckinsey.com



Goran Mirkovic
Berater, Wien
Goran_Mirkovic@mckinsey.com

Projektteam:

Dr. Magdalena Krieger, Philipp Mapara, Dr. Rana Islam, Dr. Robert Piwowarski

Egon Zehnder



Dr. So-Ang Park
Berater, Berlin
so-ang.park@egonzehnder.com



Dr. Johanna Prasch
Senior Expert, München
Johanna.Prasch@egonzehnder.com



Lena Kilee
Beraterin, Berlin
Lena.kilee@egonzehnder.com

Projektteam:

Carolin Bartmann, Martin Klusmann

August 2023

Copyright © McKinsey & Company

Designed by Visual Media Europe

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

