

Mehr als Repräsentation: Wie kulturelle Vielfalt **Überzeugung**, **Zugehörigkeit** und **Business** in der DACH-Region stärkt

Boston Consulting Group partners with leaders in business and society to tackle their most important challenges and capture their greatest opportunities. BCG was the pioneer in business strategy when it was founded in 1963. Today, we work closely with clients to embrace a transformational approach aimed at benefiting all stakeholders—empowering organizations to grow, build sustainable competitive advantage, and drive positive societal impact.

Our diverse, global teams bring deep industry and functional expertise and a range of perspectives that question the status quo and spark change. BCG delivers solutions through leading-edge management consulting, technology and design, and corporate and digital ventures. We work in a uniquely collaborative model across the firm and throughout all levels of the client organization, fueled by the goal of helping our clients thrive and enabling them to make the world a better place.

Wie Vielfalt die Erfahrungen innerhalb von Organisationen prägt

Die Debatte über Diversität hat die Grundsatzfrage längst hinter sich gelassen: Führungskräfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region) erkennen den Stellenwert von Diversität auf breiter Basis an. Dennoch bleibt ein zentraler Aspekt weitgehend unbeachtet: die kulturelle und ethnische Vielfalt. Sie wird allzu oft auf demografische Merkmale reduziert, dabei hat sie großen Einfluss auf die Art und Weise, wie Menschen denken, zusammenarbeiten und Leistungen erbringen.

In einer aktuellen Umfrage zur ethnischen und kulturellen Vielfalt in der DACH-Region hat die Boston Consulting Group (BCG) untersucht, welchen Einfluss verschiedene Kulturen innerhalb von Unternehmen auf die Einstellungen und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden sowie den Erfolg der Organisation haben. Dazu hat BCG etwa 1.000 Fach- und Führungskräfte aus der DACH-Region befragt. Analysiert wurde, wie unternehmerische Vielfalt die Überzeugung stärkt, dass Diversität positive Effekte hat, wie sicher sich Beschäftigte fühlen, ihre Persönlichkeit im Arbeitsalltag einzubringen, und wie ausgeprägt das Zugehörigkeitsgefühl über alle Hintergründe hinweg ist.

Die Ergebnisse sind eindeutig:

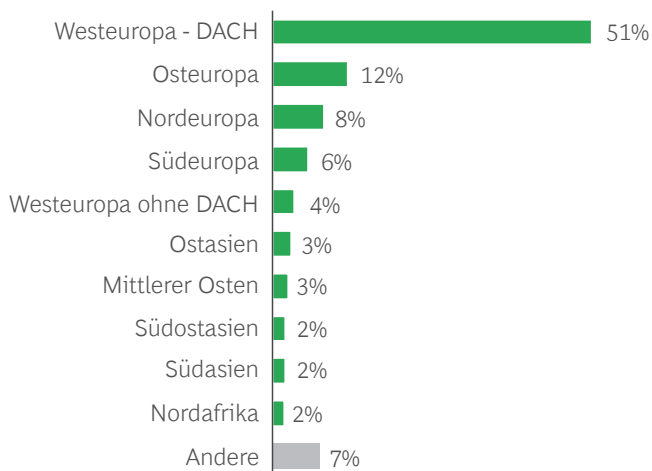
- **Vielfalt ist in der DACH-Region Realität.** Fast die Hälfte aller Befragten gab an, in sehr vielfältigen Teams zu arbeiten.
- Entgegen der gängigen Annahme zählen **Beschäftigte aus der Mehrheitsgesellschaft häufig zu den stärksten Befürwortern** von Vielfalt.
- In Organisationen mit hoher Vielfalt fühlen sich **alle Mitarbeitenden – sowohl aus der DACH-Region als auch diejenigen mit ethnischem Hintergrund außerhalb dieser Region – sicherer, sie selbst zu sein.**

Kulturelle Vielfalt geht über reine Repräsentation hinaus; sie erzeugt Überzeugungen, fördert Authentizität und steigert die Leistungsfähigkeit. Unternehmen, die kulturelle Vielfalt leben, spiegeln eine sich stetig weiterentwickelnde Welt wider – und sind zugleich Vorreiter dieser Entwicklung.

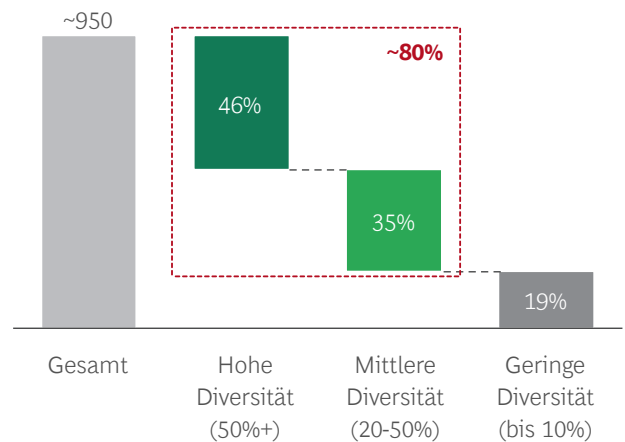
Die Belegschaften in der DACH-Region sind vielfältig – dennoch bestehen Herausforderungen.

Arbeitsplätze in Deutschland, Österreich und der Schweiz vereinen bereits heute eine große Bandbreite kultureller und ethnischer Hintergründe. **Knapp ein Viertel der Befragten ordnet sich mehr als einem kulturellen Herkunftskontext zu, fast die Hälfte hat keine Wurzeln in der DACH-Region.** Ein Großteil stammt aus anderen europäischen Ländern. Insgesamt verteilen sich die Befragten auf 16 Regionen weltweit – von Europa über Asien bis Nordafrika. Ein deutliches Indiz dafür, wie international die Wirtschaft in der DACH-Region inzwischen geprägt ist.

Ethnische Herkunft der Umfrageteilnehmer (Mehrfachantworten möglich)



Von den Umfrageteilnehmern geschätzter Anteil der Teammitglieder mit unterschiedlichem kulturellen und ethnischen Hintergrund

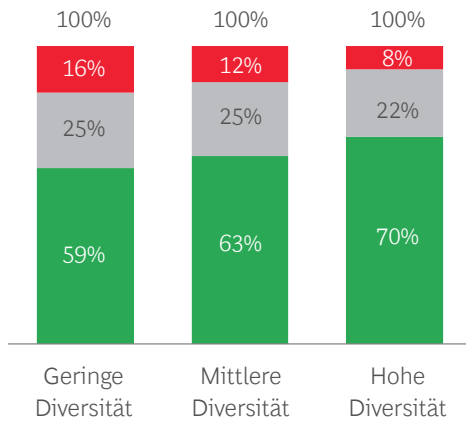


In **Unternehmen** zeigt sich die Diversität insbesondere bei der **Zusammensetzung der einzelnen Teams**. Von den rund 950 Befragten gaben 46 % an, in sehr vielfältigen Teams zu arbeiten, in denen mindestens die Hälfte der Mitglieder unterschiedliche kulturelle und ethnische Hintergründe hat. 35 % arbeiten in Teams mit einer mittleren Diversität. Insgesamt **arbeiten rund 80 % der Beschäftigten in divers zusammengestellten Teams** mit einer spürbaren kulturellen und ethnischen Durchmischung. Tendenz steigend: Auf die Frage, ob Diversität und Inklusion in ihrem Unternehmen in den vergangenen drei Jahren an Bedeutung gewonnen haben, **gaben 52 % an**, sie seien **wichtiger oder etwas wichtiger** geworden; nur **15 %** sagten, sie seien **weniger oder etwas weniger** wichtig geworden.

Aber was bedeutet das für die Inklusion?

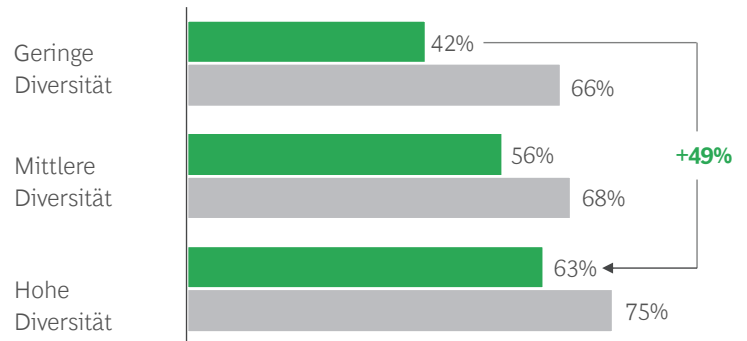
Die Daten zeigen ein erkennbares Muster: In vielfältigeren Unternehmen fühlen sich Menschen freier, sie selbst zu sein. In Unternehmen mit hoher kultureller und ethnischer Vielfalt geben 70 % der Mitarbeitenden an, dass sie sich bei der Arbeit uneingeschränkt einbringen können – in Umgebungen mit geringer Vielfalt sind dies nur 59 %. Besonders ausgeprägt ist dieser Effekt bei Mitarbeitenden ohne DACH-Hintergrund: Ihr Wohlbefinden steigt von 42 % auf 63 %. Auch bei Teammitgliedern aus der DACH-Region verbessert sich die Authentizität von 66 % auf 75 %.

Prozentualer Anteil der Personen, die sich (un-)sicher dabei fühlen, ihre kulturelle und ethnische Identität / ihr ganzes Selbst bei der Arbeit einzubringen



■ (Eher) nicht ■ Neutral ■ (Eher) ja

Prozentualer Anteil der Personen, die sich (eher) sicher dabei fühlen, ihre kulturelle und ethnische Identität / ihr ganzes Selbst bei der Arbeit einzubringen



Herkunft der Teilnehmer ■ Nicht-DACH ■ DACH

Kurz gesagt: Vielfalt **gibt nicht nur Minderheiten Raum**, sondern sorgt dafür, dass sich alle Mitarbeitenden am Arbeitsplatz angenommen fühlen.

Der Blick auf die Unterschiede zwischen Arbeitsumfeldern mit hoher und niedriger Vielfalt zeichnet zunächst ein ermutigendes Bild: In diversen Teams können Mitarbeitende deutlich häufiger authentisch auftreten. Gleichzeitig zeigt dieser Vergleich, wie viel Entwicklungspotenzial weiterhin besteht. Weniger als die Hälfte der Mitarbeitenden ohne DACH-Hintergrund fühlen sich ausreichend sicher, die eigene Persönlichkeit vollständig am Arbeitsplatz einzubringen. Zwischen Mitarbeitenden, die aus der DACH-Region kommen, und solchen, die keinen DACH-Hintergrund haben, bleibt eine Inklusionslücke von 12 bis 24 Prozentpunkten spürbar. Qualitative Rückmeldungen bestätigen dieses Bild und verweisen auf Erfahrungen mit Stereotypen sowie kulturellen Zuschreibungen, etwa in Bezug auf Sprache oder Herkunft. **Vielfalt stärkt also das Gefühl von Zugehörigkeit für alle – echte Gleichwertigkeit erfordert jedoch weitere konsequente Schritte.**



“Wahrgenommen zu werden, ist einer der stärksten Motivationsfaktoren für Menschen. Ein inklusives Umfeld nimmt Menschen ernst – es hört zu, was ihnen wichtig ist, was sie interessiert und was sie einbringen. So entsteht eine echte Win-win-Situation zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden.”

Chief People Officer, European Mobility Company

Je vielfältiger ein Unternehmen, desto größer der wahrgenommene Mehrwert von Vielfalt

Führungskräfte begründen Diversität oft aus wirtschaftlicher Perspektive und adressieren Auswirkungen auf Kreativität, Innovation und Leistung – also auf Effekte jenseits des Zugehörigkeitsgefühls. Unabhängig von der laufenden Debatte über Ursache und Wirkung fokussiert sich diese Analyse auf die Wahrnehmung der Beschäftigten: Was sehen die Mitarbeitenden selbst als Ergebnisse der Diversität an ihren Arbeitsplätzen?

Über alle Bereiche hinweg brachten Mitarbeitende die Vorteile von Vielfalt am stärksten mit Kreativität und Innovation, Attraktivität als Arbeitgeber für Top-Talente sowie Mitarbeitendenengagement in Verbindung – Effekte, die in der täglichen Zusammenarbeit besonders sichtbar sind. Ebenso erkannte eine Mehrheit Vielfalt als Treiber für ein besseres Marktverständnis und tiefere Kunden-Insights. Das unterstreicht, welche Rolle unterschiedliche Perspektiven dabei spielen, Angebote zu entwickeln, die bei breiteren und vielfältigeren Zielgruppen Anklang finden.

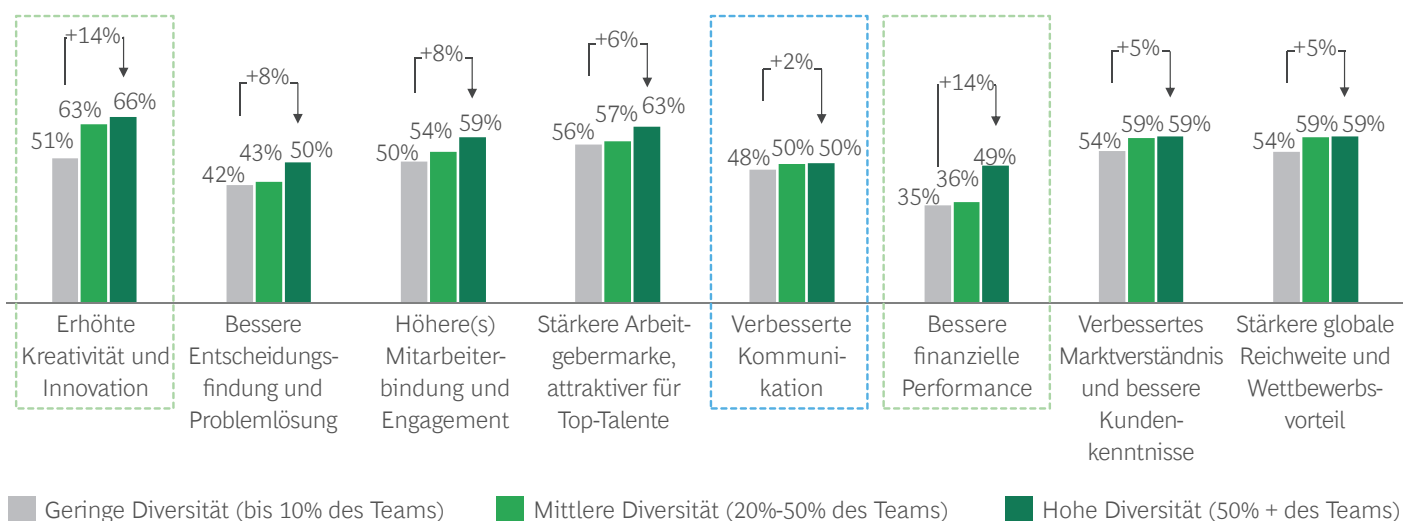
“Vor allem bei der Lösung von Problemen zeigt Vielfalt ihre Stärke: Die Bandbreite an Perspektiven verbessert die Qualität der Lösungen direkt.”

Chief Executive Officer, German Media Company

Bei Kommunikation und finanzieller Performance fiel die Zustimmung insgesamt niedriger aus – vermutlich, weil diese Effekte weniger unmittelbar sichtbar oder im Arbeitsalltag schwieriger direkt erlebbar sind.

Teilnehmer, die von den Vorteilen der Diversität am Arbeitsplatz überzeugt sind – nach Unternehmensvielfalt

Prozentualer Anteil der Teilnehmer, die mit „(Eher) ja“ geantwortet haben



Quelle: BCG-Umfrage, 2025. N = 1010; „Welche der folgenden Elemente sind Ihrer Meinung nach das Ergebnis von Vielfalt am Arbeitsplatz?“

Der Unternehmenskontext spielt dabei eine entscheidende Rolle. In Organisationen mit einer höheren Teamvielfalt sind mehr Beschäftigte davon überzeugt, dass Diversität in nahezu allen Bereichen positive Auswirkungen hat. Dort, wo die Vorteile bereits breit anerkannt sind – etwa bei Kreativität und Innovation – verstärkte höhere Vielfalt einen bereits bestehenden Konsens. In Bereichen, in denen die Überzeugung schwächer ausgeprägt ist, insbesondere bei der finanziellen Performance, ging höhere Vielfalt mit einer deutlichen Verschiebung der Wahrnehmung einher (+15 Punkte) – auch wenn die Meinungen insgesamt weiterhin stärker auseinandergehen. Das deutet darauf hin, dass Vielfalt vor allem die Überzeugungskraft stärkt: Sie definiert nicht neu, welche Vorteile als am wichtigsten angesehen werden, sondern erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter den geschäftlichen Wert der Vielfalt in der Praxis erleben und ihr daher diesen Wert zuschreiben.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse: Vielfalt verändert mehr als die Zusammensetzung der Belegschaft – sie verändert auch die Wahrnehmung der Beschäftigten hinsichtlich der Geschäftsergebnisse. Mitarbeitende in diversen Arbeitsumfeldern befürworten Vielfalt grundsätzlich und erkennen zudem ihren unternehmerischen Mehrwert in der Praxis.



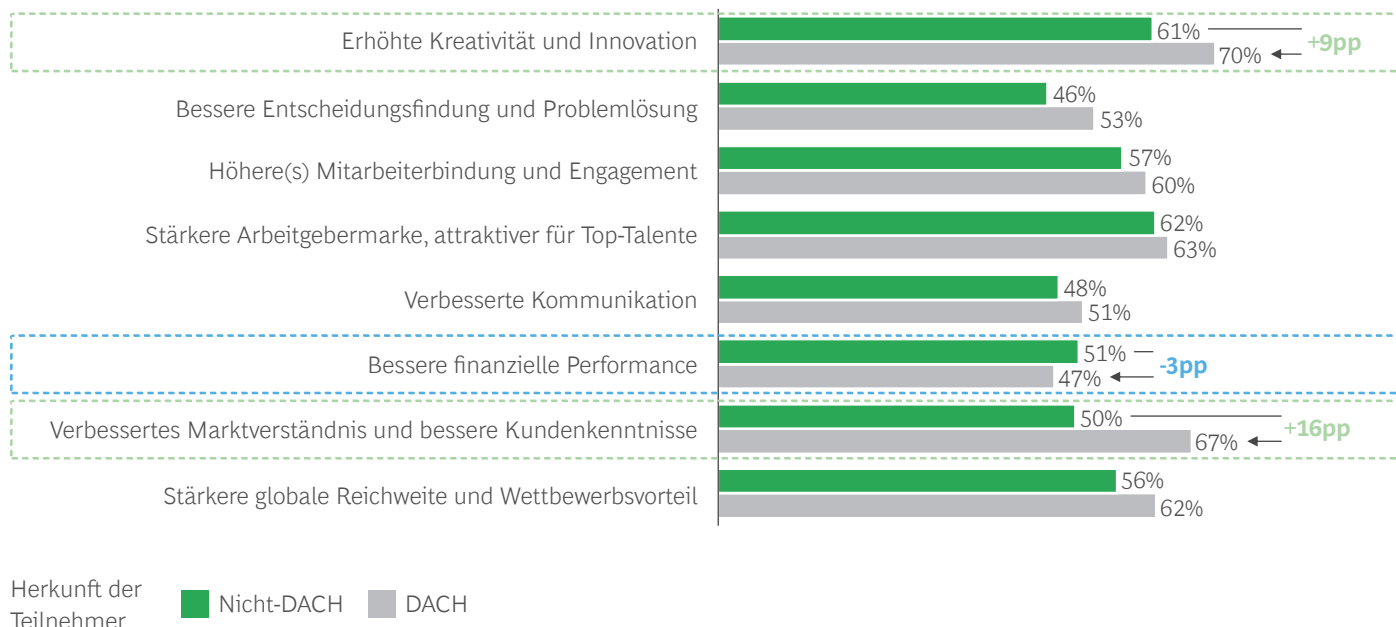
Mitarbeitende aus Mehrheitsgruppen gehören häufig zu den stärksten Befürwortern von Vielfalt

Auf den ersten Blick könnte man annehmen, dass Mitarbeitende mit vielfältigem kulturellen oder ethnischen Hintergrund eher der Meinung sind, dass Vielfalt einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die Daten zeichnen ein anderes Bild: In vielen Bereichen erkennen gerade Mitarbeitende aus der Mehrheitsgesellschaft (DACH) Vielfalt besonders häufig als Treiber unternehmerischen Erfolgs.

In stark diversen Unternehmen bewerten Mitarbeitende aus dem DACH-Raum den Beitrag von Vielfalt zu Kreativität, Entscheidungsqualität und Marktverständnis sogar höher als ihre Kolleginnen und Kollegen mit internationalem Hintergrund – im Bereich Kundenverständnis beträgt der Unterschied bis zu 16 Prozentpunkte. Lediglich bei der finanziellen Performance kehrt sich dieses Muster um: Hier zeigen Mitarbeitende mit Nicht-DACH-Herkunft eine etwas stärkere Überzeugung vom positiven Effekt von Vielfalt.

Teilnehmer in Unternehmen mit hoher Diversität (50% + wahrgenommener Anteil), die von den Vorteilen der Diversität am Arbeitsplatz überzeugt sind

Prozentualer Anteil der Teilnehmer, die „(Eher) ja“ geantwortet haben



Diese Erkenntnis stellt eine gängige Auffassung infrage: Die Überzeugung, dass Diversität wichtig ist, wird nicht allein von denjenigen getragen, die selbst Teil vielfältiger Gruppen sind. Vielmehr zeigt sich ein organisationsweiter Effekt: Vielfalt verändert die Haltung aller, die in einem solchen Umfeld arbeiten. Mitarbeitende aus der Mehrheitsgesellschaft akzeptieren Unterschiede und erkennen zunehmend ihren unternehmerischen Mehrwert. Für Führungskräfte ist diese Einsicht von hoher Relevanz. Sie macht deutlich, dass Inklusionsstrategien mehr können als unterrepräsentierte Stimmen zu stärken. Sie können gleichzeitig Mehrheitsmitarbeitende als aktive Fürsprecher gewinnen und mit deren Unterstützung Vielfalt von einem HR-Thema zu einer gemeinsamen Leistungsagenda des Unternehmens machen.

Perspektive für die Zukunft: Vielfalt in einen nachhaltigen Vorteil überführen

Welche Schlüsse lassen sich aus diesen Erkenntnissen ableiten, damit Führungskräfte und Mitarbeitende in der DACH-Region Diversität besser nutzen können – sowohl für die Menschen als auch für die Arbeitsleistung?

Die Daten zeigen drei Handlungsfelder, in denen gezielte Maßnahmen den größten Unterschied bewirken: Überzeugungen in alltägliches Handeln übertragen, Mehrheitsmitarbeitende als aktive Unterstützer gewinnen und Inklusion durch echte Verbindung stärken.



Für Arbeitgeber

1. Überzeugungen in alltägliches Handeln übertragen:

Wenn Menschen Diversität in Aktion erleben, verändert sich ihre Wahrnehmung davon. Schaffen Sie Teams, in denen Unterschiede sichtbar sind und Zusammenarbeit tatsächlich stattfindet – bringen Sie unterschiedliche Perspektiven in Projekten zusammen, wechseln Sie Verantwortlichkeiten und sorgen Sie dafür, dass Mitarbeitende die Vorteile von Diversität unmittelbar erleben – statt nur darüber zu sprechen.

“Vielfalt funktionierte dort, wo interkulturelle Teams Normalität waren – nicht nur Initiative. In diesem Umfeld wurde sie zum echten Plus: mehr Engagement, mehr Motivation und mehr Freude an der Zusammenarbeit.”

Chief Executive Officer, International Publishing Company

2. Mehrheitsmitarbeitende als aktive Unterstützer gewinnen:

Viele Unternehmen verfügen bereits über Diversitätsnetzwerke und Anlaufstellen. Die Daten zeigen jedoch, dass gerade Mitarbeitende aus der Mehrheitsgesellschaft häufig besonders stark vom Nutzen der Vielfalt überzeugt sind. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen, indem sie als glaubwürdige Botschafter für Vielfalt eingebunden werden.

3. Wahrnehmung messen, nicht nur Zugehörigkeit zählen:

Reine Repräsentationszahlen zeigen, wer im Raum ist – sie sagen jedoch wenig darüber aus, wie Mitarbeitende ihr Arbeitsumfeld erleben. Erfassen Sie daher regelmäßig Einschätzungen zu Zugehörigkeit, Authentizität und wahrgenommener Fairness, beispielsweise indem Sie dies zu einem Teil Ihrer vierteljährlichen Geschäftsüberprüfung machen. Diese Wahrnehmungen machen sichtbar, ob Vielfalt im Unternehmen tatsächlich wirksam ist.



Für Nicht-DACH Mitarbeitende

1. Treten Sie authentisch auf und vertrauen Sie Ihrer Perspektive:

Sie müssen den Wert von Diversität nicht beweisen – Ihre eigene Perspektive tut dies bereits. Konzentrieren Sie sich darauf, Sie selbst zu sein und mit Ihrem Selbstvertrauen einen Beitrag zu leisten. Denken Sie daran: Wahrscheinlich glauben Ihre Kollegen bereits mehr an den Wert von Diversität als Sie selbst.

2. Suchen Sie Unterstützung und helfen Sie anderen:

Mentoring und Netzwerke haben einen spürbaren positiven Einfluss. Suchen Sie sich Förderer und Verbündete, die Ihnen Türen öffnen können – und die für Sie da sind, wenn Sie sich nicht zugehörig fühlen. Geben Sie diese Unterstützung weiter, indem Sie dasselbe für diejenigen tun, die nach Ihnen kommen.



