

Diversity & Inclusion

# Diversity & Inclusion im öffentlichen Dienst

Katalysator für eine erfolgreiche und zukunftsfähige Verwaltung

# Inhalt

„Diversity & Inclusion“ – von der Absichtserklärung zur Umsetzung	4
Großer Handlungsbedarf bei inklusiver Arbeitskultur	6
Strategische Umsetzung von Diversity & Inclusion	11
Diversity & Inclusion gleichermaßen vorantreiben	11
Diversitätsebenen individuell und intersektional berücksichtigen	11
„Diversity & Inclusion“-Maßnahmen zentral planen und steuern, aber spezifisch gestalten	13
Erste Schritte zur Umsetzung der „Diversity & Inclusion“-Strategie	14
Die Herausforderung verstehen	14
Umsetzungsfahrplan erstellen	15
Governance und Operating Model etablieren	15
Impressum	17

# Diversity & Inclusion im öffentlichen Dienst

## Katalysator für eine erfolgreiche und zukunftsfähige Verwaltung

Der öffentliche Dienst in Deutschland soll diverser werden. Um dies zu erreichen, haben sich die Koalitionsparteien der Bundesregierung vorgenommen, eine Diversity-Strategie auf den Weg zu bringen. McKinsey-Studien zeigen: Teams, welche die Vielfalt unserer Gesellschaft widerspiegeln, sind erfolgreicher. Gleichzeitig braucht es eine inklusive Arbeitskultur, damit Diversität auch von allen gelebt werden kann. Eine von McKinsey in Auftrag gegebene Umfrage unter Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes zeigt den großen Handlungsbedarf. Klar ist: Diversity & Inclusion (D&I) im Kontext der öffentlichen Verwaltung erfordern ein strukturiertes und zugleich individualisiertes Vorgehen, das der Vielschichtigkeit der öffentlichen Institutionen Deutschlands gerecht wird. Die Umsetzung einer D&I-Strategie sollte daher zum einen nach sorgfältiger Diagnose der Ausgangslage faktenbasiert geplant werden und zum anderen mess- und nachvollziehbar sein, damit sich erzielter Erfolg feststellen lässt und die Zielerreichung nachgehalten werden kann. Letztendlich gilt: Auch mit Blick auf die große Personallücke im öffentlichen Dienst kann eine zielgerichtete D&I-Strategie zu einem wichtigen Hebel der Talentgewinnung werden.

# „Diversity & Inclusion“ – von der Absichtserklärung zur Umsetzung

Die Ampel-Parteien der deutschen Bundesregierung haben sich in ihrem Koalitionsvertrag darauf geeinigt, eine umfassende Diversity-Strategie für die Bundesverwaltung zu initiieren. Konkret heißt es im Koalitionsvertrag: „In der Bundesverwaltung und in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung führen wir eine ganzheitliche Diversity-Strategie mit konkreten Fördermaßnahmen, Zielvorgaben und Maßnahmen für einen Kulturwandel ein.“ Der Gedanke, Diversität gesellschaftlich und regulatorisch zu fördern, ist nicht neu – insbesondere der Bund war ein maßgeblicher Treiber der Thematik. Mit Blick auf die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern hat die Politik bereits wichtige regulatorische Instrumente geschaffen, beispielsweise das Zweite Führungspositionen-Gesetz (2021)<sup>1</sup>, das Bundesgremienbesetzungsgesetz (2015) oder das Bundesgleichstellungsgesetz (2015)<sup>2</sup> – allesamt Gesetze, die sich auch an die Bundesverwaltung und ihr Personal richten. Trotz dieser veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen ist der öffentliche Dienst in Deutschland insbesondere auf Bundesebene im Vergleich zur gesamten erwerbstätigen Bevölkerung noch immer weniger divers: Der Anteil der über 55-Jährigen im öffentlichen Dienst liegt allgemein bei 26%<sup>3</sup> (vs. 22% aller Erwerbstätigen<sup>4</sup>). Der Anteil von Frauen in der Bundesverwaltung beläuft sich selbst unter Ausschluss der Berufssoldaten auf 39%<sup>5</sup> (vs. 47% Anteil an der gesamten erwerbstätigen Bevölkerung<sup>6</sup>) und lediglich 12% der Bundesbeschäftigten haben einen Migrationshintergrund<sup>7</sup>, bei einem Anteil von 24% von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland.<sup>8</sup>

Dass sich die neue Bundesregierung zur offiziellen Einführung einer Diversity-Strategie entschlossen hat, hat überzeugende Gründe. Zum einen ist der öffentliche Dienst auf Bundesebene mit seinen rund 500.000 Beschäftigten<sup>9</sup> einer der größten Arbeitgeber Deutschlands. Allein schon deshalb muss hier das Interesse bestehen, Diversität zu fördern. Vor allem in Anbetracht gesellschaftlicher Strömungen wie der #MeToo- oder der Black-Lives-Matter-Bewegung lässt sich eine größer werdende Sensibilität für die gesellschaftliche Teilhabe bislang unterrepräsentierter Gruppen festhalten. Die Verwaltung trägt eine besondere Verantwortung, eine diverser werdende Gesellschaft auch in den eigenen Reihen abzubilden, um Qualität, Akzeptanz und Glaubwürdigkeit öffentlicher Dienstleistungen zu gewährleisten und weiterzuentwickeln. Die Verwaltung erfüllt auch eine Vorbildfunktion für den Privatsektor. Wenn politische Entscheidungsträger:innen für die Gestaltung der Vielfaltsgesellschaft werben und auch von der Wirtschaft ein entsprechendes Engagement verlangen, wird eine solche Botschaft um ein Vielfaches verstärkt, wenn Ministerien, Behörden und bundeseigene Organisationen selbst diesem Zielbild entsprechen. Für viele privatwirtschaftliche Organisationen wäre dies ein Signal, dem Beispiel zu folgen.

<sup>1</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Zweites Führungspositionen-Gesetz – FüPoG II, abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226>, abgerufen am: 27. Mai 2022.

<sup>2</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes – Bundesgleichstellungsgesetz, Bundesgremienbesetzungsgesetz, November 2018, abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93430/707a5134bf3a8b79e30e6caf0e1228de/bundesgleichstellungsgesetz-data.pdf>, abgerufen am: 27. Mai 2022.

<sup>3</sup> Bund-Länder-Demografieportal, Altersstruktur im öffentlichen Dienst, abrufbar unter: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/oeffentlicher-dienst-alterstruktur.html>, abgerufen am: 27. Mai 2022.

<sup>4</sup> Destatis, Erwerbstätige und Erwerbstätigenquote nach Geschlecht und Alter, abrufbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetige-erwerbstaetigenquote.html>, abgerufen am: 2. Juni 2022.

<sup>5</sup> Bund-Länder-Demografieportal, Altersstruktur im öffentlichen Dienst, abrufbar unter: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/oeffentlicher-dienst-alterstruktur.html>, abgerufen am: 27. Mai 2022.

<sup>6</sup> Statistisches Bundesamt, Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben, abrufbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/teilhabe-frauen-erwerbsleben.html#:~:text=Der%20Indikator%20enth%C3%A4lt%20allerdings%20keine,in%20Deutschland%20immer%20noch%20unterrepr%C3%A4sentiert,> abgerufen am: 1. Juni 2022.

<sup>7</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund, Personalreport Öffentlicher Dienst 2021, Oktober 2021.

<sup>8</sup> Friedrich-Ebert-Stiftung, Wie steht es um die Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung, abrufbar unter: <https://www.fes.de/e/wie-steht-es-um-die-vielfalt-in-der-oeffentlichen-verwaltung>, abgerufen am: 1. Juni 2022.

<sup>9</sup> Bundesministerium des Innern und für Heimat, Arbeiten in der Bundesverwaltung, abrufbar unter: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/arbeiten-bundesverwaltung-node.html>, abgerufen am: 29. April 2022.

Zum anderen hat die OECD in einer 2015 veröffentlichten Studie festgestellt, dass die Vielfalt der Belegschaft einen wichtigen Beitrag zu Innovation, Leistungsfähigkeit und Vertrauen in öffentliche Einrichtungen leisten kann. Dazu müsse diese Vielfalt allerdings eine inklusive Arbeitskultur fördern. Insgesamt konstatiert die OECD, dass es europaweit durchaus ein Bewusstsein für die Bedeutung von Diversität in der öffentlichen Verwaltung gibt. Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatten 19 EU-Staaten eine Diversity-Strategie für den öffentlichen Sektor. Elf EU-Staaten hatten einen begleitenden Aktionsplan für die Umsetzung und nur acht EU-Staaten konnten konkrete Diversitätsziele vorweisen.<sup>10</sup>

Die Ergebnisse einer McKinsey-Studie<sup>11</sup> auf Basis von Daten zu mehr als 1.000 Unternehmen in 15 Ländern zeigen: Divers zusammengesetzte Teams sind nachweislich erfolgreicher. Unternehmen mit hoher Gender-Diversität haben beispielsweise eine um 25% höhere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Im Hinblick auf die ethnische Diversität bzw. Internationalität des Vorstands liegt dieser Wert sogar bei 36%. Gleichzeitig gilt: Das Quartil der Unternehmen mit der geringsten Diversität nach Geschlecht und ethnischem Hintergrund hat eine um 25% niedrigere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich zu performen.

Darüber hinaus besteht im öffentlichen Dienst eine Personallücke. Eine McKinsey-Studie aus dem Jahr 2019 beziffert den Personalmangel im öffentlichen Dienst bis 2030 auf über 730.000 Beschäftigte.<sup>12</sup> Die dauerhafte und nachhaltige Verankerung von D&I ist angesichts dessen ein wichtiger Faktor im Wettbewerb um künftige Mitarbeitende und fördert zugleich die Motivation und Zufriedenheit der Belegschaft.

Im Folgenden zeigen wir anhand einer repräsentativen Befragung von Beschäftigten im öffentlichen Dienst, welche Ausgangssituation zu berücksichtigen ist und welche Ansatzpunkte es für die Bundesverwaltung und den öffentlichen Dienst gibt, um eine Diversitätsstrategie u.a. mit einem begleitenden Prozessmanagement und einer effektiven Organisationsentwicklung zügig umzusetzen.

<sup>10</sup> OECD, Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce, 2015.

<sup>11</sup> McKinsey & Company, Diversity wins. How inclusion matters, Mai 2020.

<sup>12</sup> McKinsey & Company, Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann, April 2019.

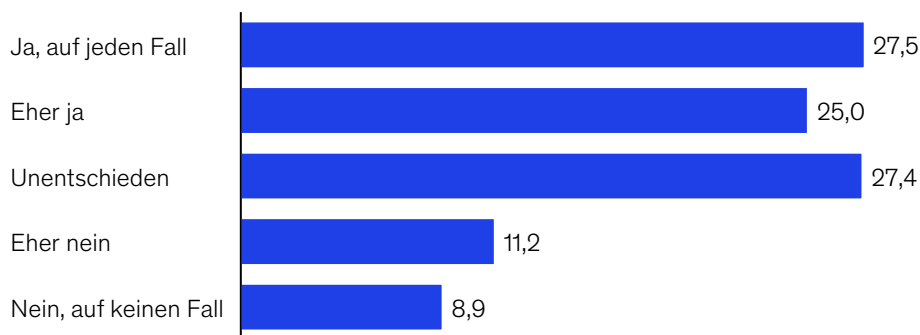
# Großer Handlungsbedarf bei inklusiver Arbeitskultur

Eine von McKinsey in Auftrag gegebene repräsentative Umfrage unter mehr als 1.000 Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst und in staatlichen Institutionen in Deutschland zeigt den großen Handlungsbedarf: Eine knappe Mehrheit nimmt ihr Arbeitsumfeld prinzipiell als inklusiv wahr. 52,5% geben an, dass sich Mitarbeitende aus unterrepräsentierten Gruppen an ihrem Arbeitsplatz gleichwertig und akzeptiert fühlen (Abbildung 1). Eine Mehrheit von 58,1% findet, dass an ihrem Arbeitsplatz Respekt, Fairness und Anerkennung gegenüber allen Mitarbeitenden herrschen (Abbildung 2).

Abbildung 1

## Fühlen sich Mitarbeitende unterrepräsentierter Gruppen Ihrer Einschätzung nach an Ihrem Arbeitsplatz als gleichwertig und akzeptiert?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent

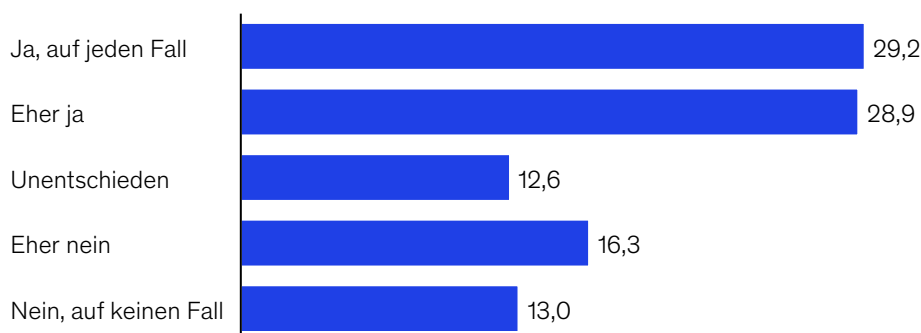


Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

Abbildung 2

## Ist Ihr Arbeitsplatz von Respekt, Fairness und Anerkennung gegenüber allen Mitarbeitenden geprägt?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent



Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

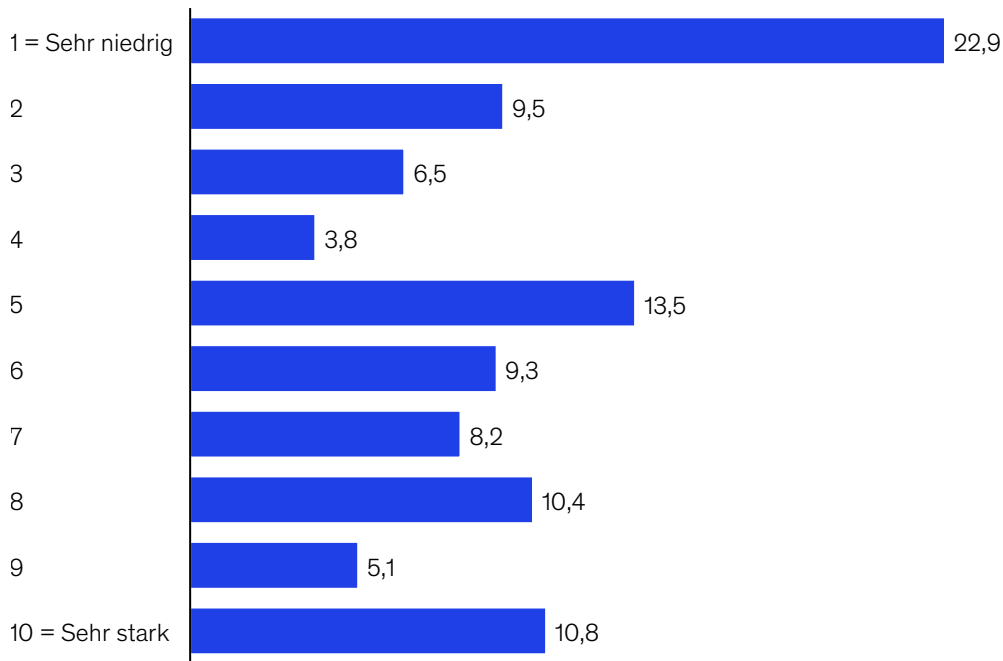
Wird jedoch konkret nach dem Stellenwert von D&I am Arbeitsplatz gefragt, ergibt sich ein ganz anderes Bild: 22,9% der Befragten geben an, dass das Thema nur in sehr geringem Maße an ihrem Arbeitsplatz berücksichtigt wird (Abbildung 3). Zudem bewerteten 30,9% ihr Kollegium als explizit nicht divers (Abbildung 4).

<sup>13</sup> Durchgeführt vom Meinungsforschungsunternehmen Civey zwischen dem 21. April und dem 6. Mai 2022. Die Auswahl der Befragten erfolgte so, dass deren Antworten repräsentativ sind für Erwerbstätige im öffentlichen Dienst und in staatlichen Institutionen in Deutschland. Der statistische Fehler der Gesamtergebnisse liegt zwischen 5,4 und 5,6%.

Abbildung 3

### Auf einer Skala von 1 bis 10, wie stark wird das Thema Diversity & Inclusion an Ihrem Arbeitsplatz berücksichtigt?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent

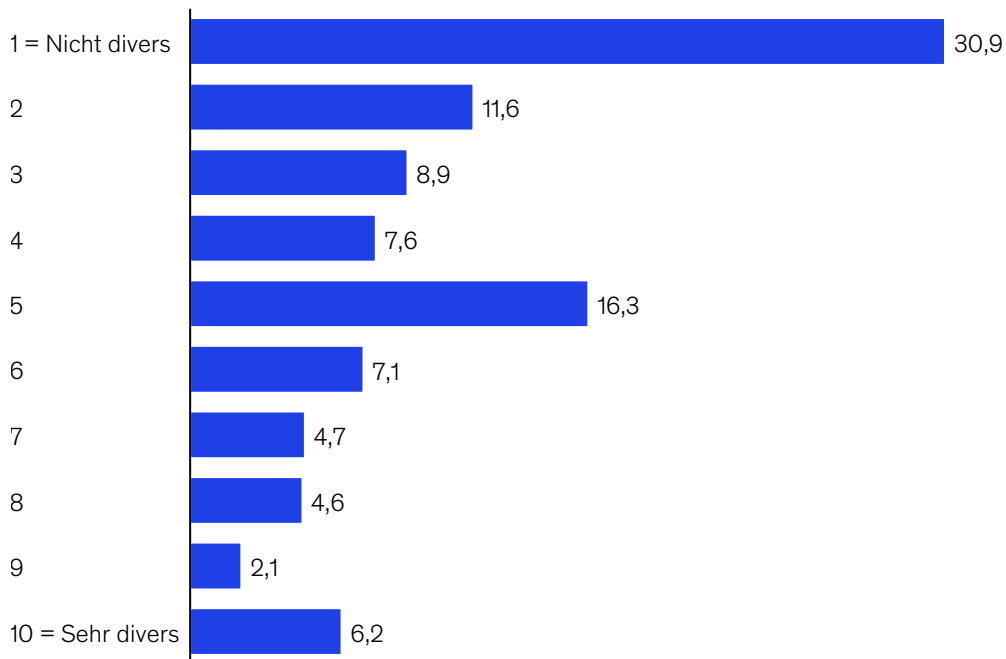


Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

Abbildung 4

### Auf einer Skala von 1 bis 10, als wie „divers“ würden Sie das Kollegium an Ihrem Arbeitsplatz bewerten?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent



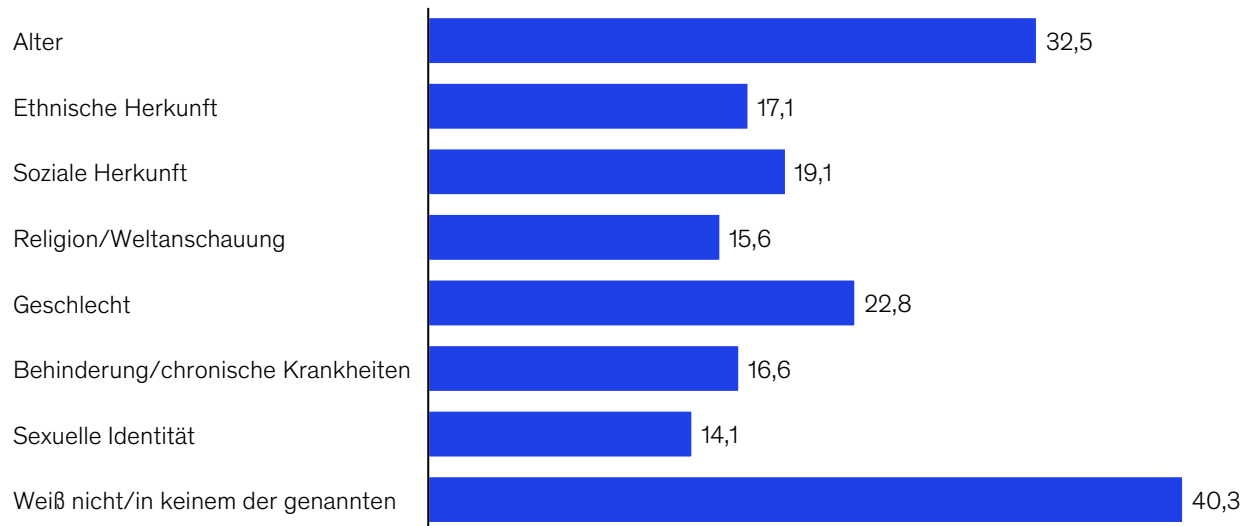
Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

40,3% der Befragten wissen nicht oder können nicht benennen, in welcher Hinsicht ihr Kollegium besonders divers ist. Als Merkmal mit der größten wahrgenommenen Diversität wird mit Abstand am häufigsten die Altersstruktur genannt (Abbildung 5).

Abbildung 5

### In welchem dieser Bereiche würden Sie das Kollegium an Ihrem Arbeitsplatz als besonders „divers“ bezeichnen?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent



Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

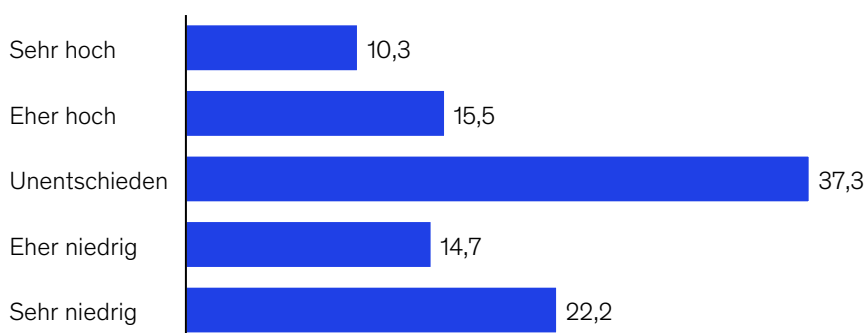
Auf die Frage, welchen Stellenwert die Inclusion unterrepräsentierter Gruppen für die Führungskräfte hat, fallen die Antworten ebenfalls ambivalent aus (Abbildung 6). Nur etwas mehr als ein Viertel der Befragten (25,8%) gibt an, dass dieses Thema den Vorgesetzten ein wichtiges Anliegen ist. Jeweils rund 37% sind bei dieser Frage entweder unentschieden oder halten den Stellenwert für gering.

Auffällig ist die Unkenntnis der Mitarbeitenden über die Maßnahmen, mit denen ihr Arbeitgeber die Umsetzung von D&I fördert. Zwar werden hier Personalpolitik, Schulungen und

Abbildung 6

### Welchen Stellenwert hat Ihrer Einschätzung nach die Inclusion (Einbindung) von unterrepräsentierten Gruppen in Ihr Kollegium für die Führungsebene?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent



Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

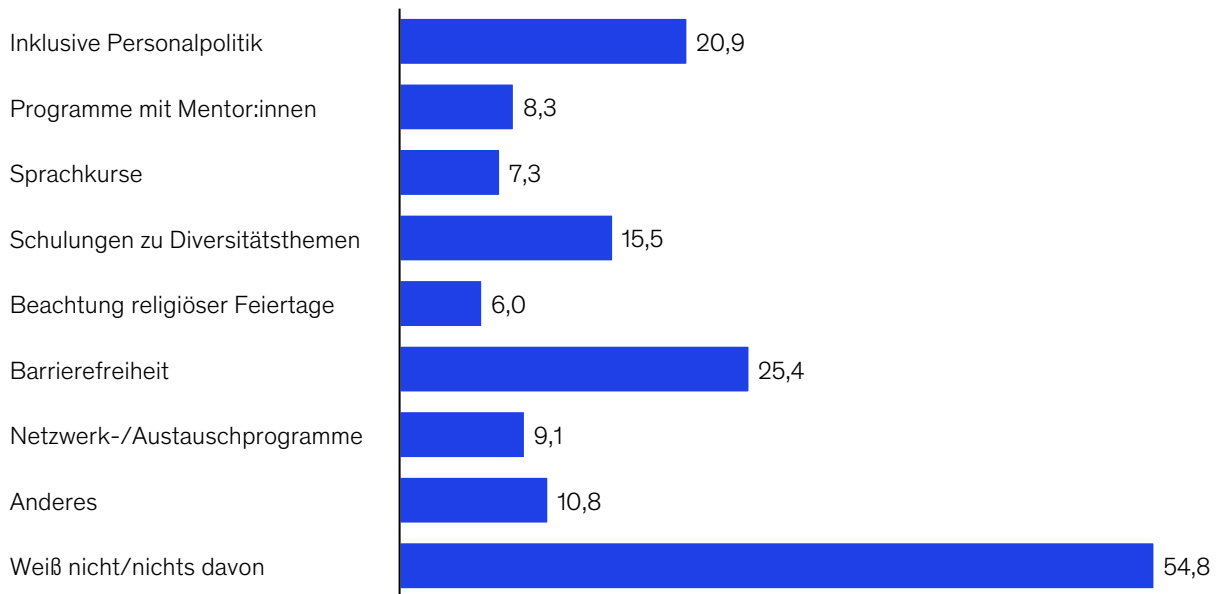


Barrierefreiheit relativ häufig genannt, doch letztlich scheint mehr als die Hälfte der Befragten keine genaue Kenntnis über die Maßnahmen ihres Arbeitgebers zu haben (Abbildung 7).

Abbildung 7

## Was wird an Ihrem Arbeitsplatz bereits getan, um die Themen Diversity & Inclusion zu fördern?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent



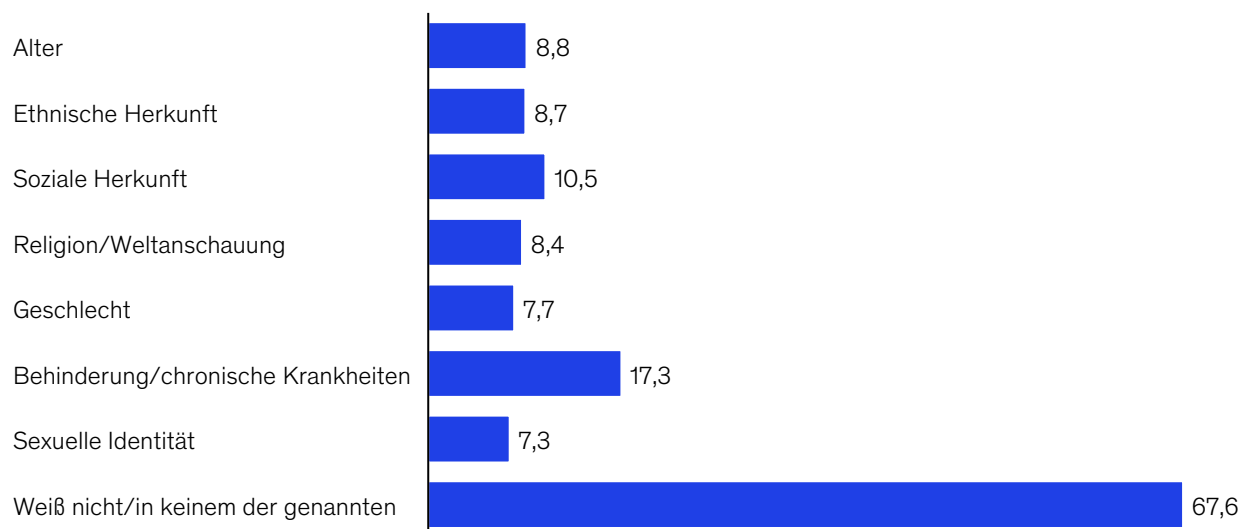
Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

Dies gilt auch bei der Frage, für welche der unterrepräsentierten Gruppen zu wenig getan wird. Mehr als zwei Drittel der Befragten (67,6%) wissen es nicht oder können keine Kategorie benennen (Abbildung 8).

Abbildung 8

## In welchem dieser Bereiche wird Ihrer Meinung nach an Ihrem Arbeitsplatz zu wenig getan, um die Themen Diversity & Inclusion zu fördern?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent



Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

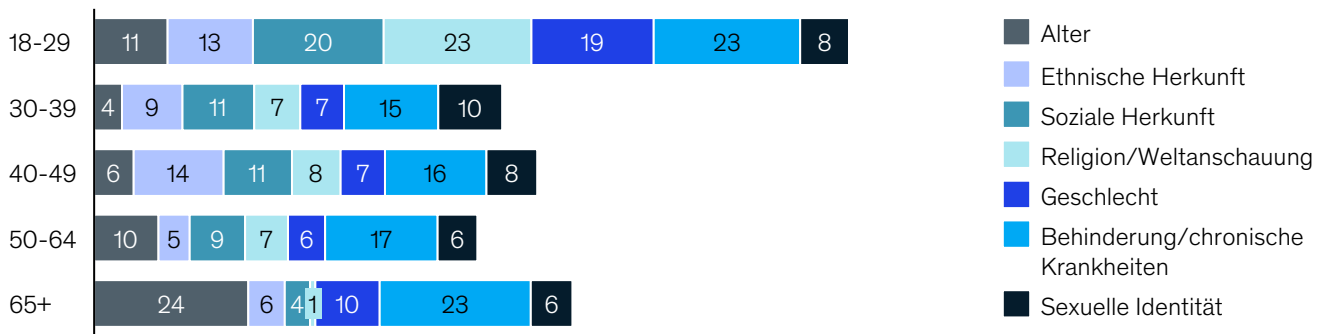
Interessant ist die Auswertung der Antworten auch nach dem Alter der Befragten: Die Altersgruppe der 18- bis 29-Jährigen sieht an ihrem Arbeitsplatz nicht nur einen deutlich höheren Handlungsbedarf bei D&I als andere Altersgruppen, sondern geht auch stärker als alle anderen Altersgruppen davon aus, dass sich die Mitarbeitenden aus unterrepräsentierten Gruppen am Arbeitsplatz nicht oder nur wenig akzeptiert fühlen (Abbildungen 9 und 10).

Die Umfrageergebnisse liefern konkrete Ansatzpunkte für das Thema D&I im öffentlichen Dienst.

Abbildung 9

### In welchen dieser Bereiche wird Ihrer Meinung nach an Ihrem Arbeitsplatz zu wenig getan, um die Themen Diversity & Inclusion zu fördern?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, ausgewertet nach Alter, in Prozent<sup>1</sup>

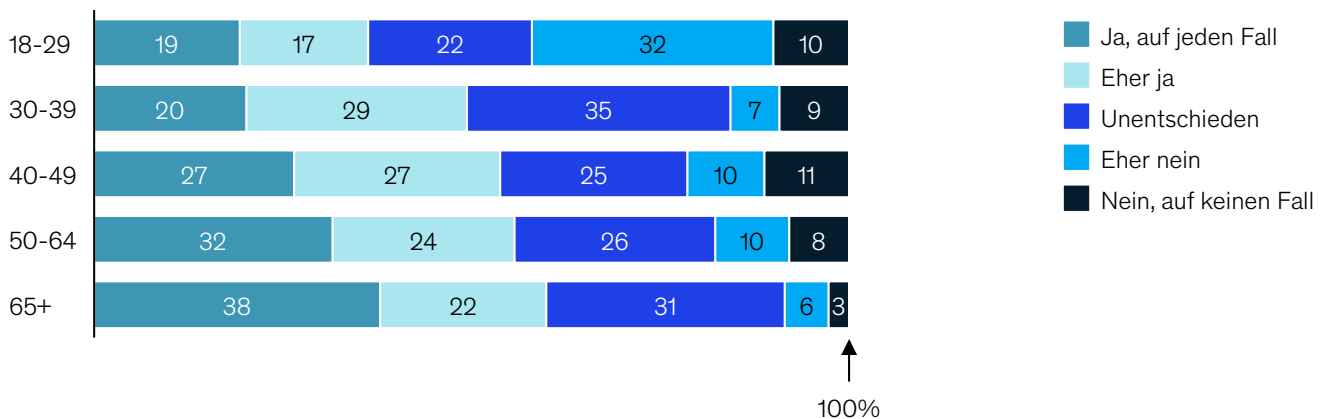


<sup>1</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist der Anteil der Befragten, die „Weiß nicht/in keinem der genannten“ geantwortet haben, nicht dargestellt worden  
Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

Abbildung 10

### Fühlen sich Mitarbeitende unterrepräsentierter Gruppen Ihrer Einschätzung nach an Ihrem Arbeitsplatz als gleichwertig und akzeptiert?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, ausgewertet nach Alter, in Prozent



Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

# Strategische Umsetzung von Diversity & Inclusion

Eine diverse Belegschaft und inklusive Arbeitskultur gehen im Optimalfall Hand in Hand – bei der Erarbeitung einer D&I-Strategie gehört beides zusammen. Die verschiedenen Ebenen von Diversität sind individuell und intersektional zu berücksichtigen. Gleichzeitig sollten Maßnahmen individuell anpassbar sein, auch wenn sie zentral geplant, durchgeführt und nachgehalten werden sollten.

## Diversity & Inclusion gleichermaßen vorantreiben

Diversität ist zwingend auf eine inklusive Kultur angewiesen. Während Diversität die Vielfalt von Menschen, Lebensformen und Lebensumständen abbildet, bezieht sich Inclusion auf ein Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung. Wir definieren Inclusion auf zwei Ebenen:

- *Auf individueller Ebene*, also wenn es darum geht, wie Mitarbeitende Inclusion am Arbeitsplatz erleben (Messgrößen sind Authentizität, Zugehörigkeitsempfinden und die Überzeugung, sinnvolle Arbeit zu leisten)
- *Auf Unternehmensebene*, mit Blick darauf, wie Mitarbeitende Inclusion am Arbeitsplatz wahrnehmen (beispielsweise mit Blick auf Akzeptanz, Kollegialität und Fairness).

Inclusion ergibt sich allerdings nicht zwangsläufig aus Diversität, sondern muss aktiv herbeigeführt werden. Voraussetzung ist eine Organisationskultur, die Vielfalt wertschätzt und Menschen aktiv in Entscheidungsprozesse einbindet. Nur wenn Fairness, Respekt und Anerkennung gewährleistet sind, können sich Mitarbeitende mit all ihren Facetten im Interesse aller in die Gesamtorganisation einbringen.

## Diversitätsebenen individuell und intersektional berücksichtigen

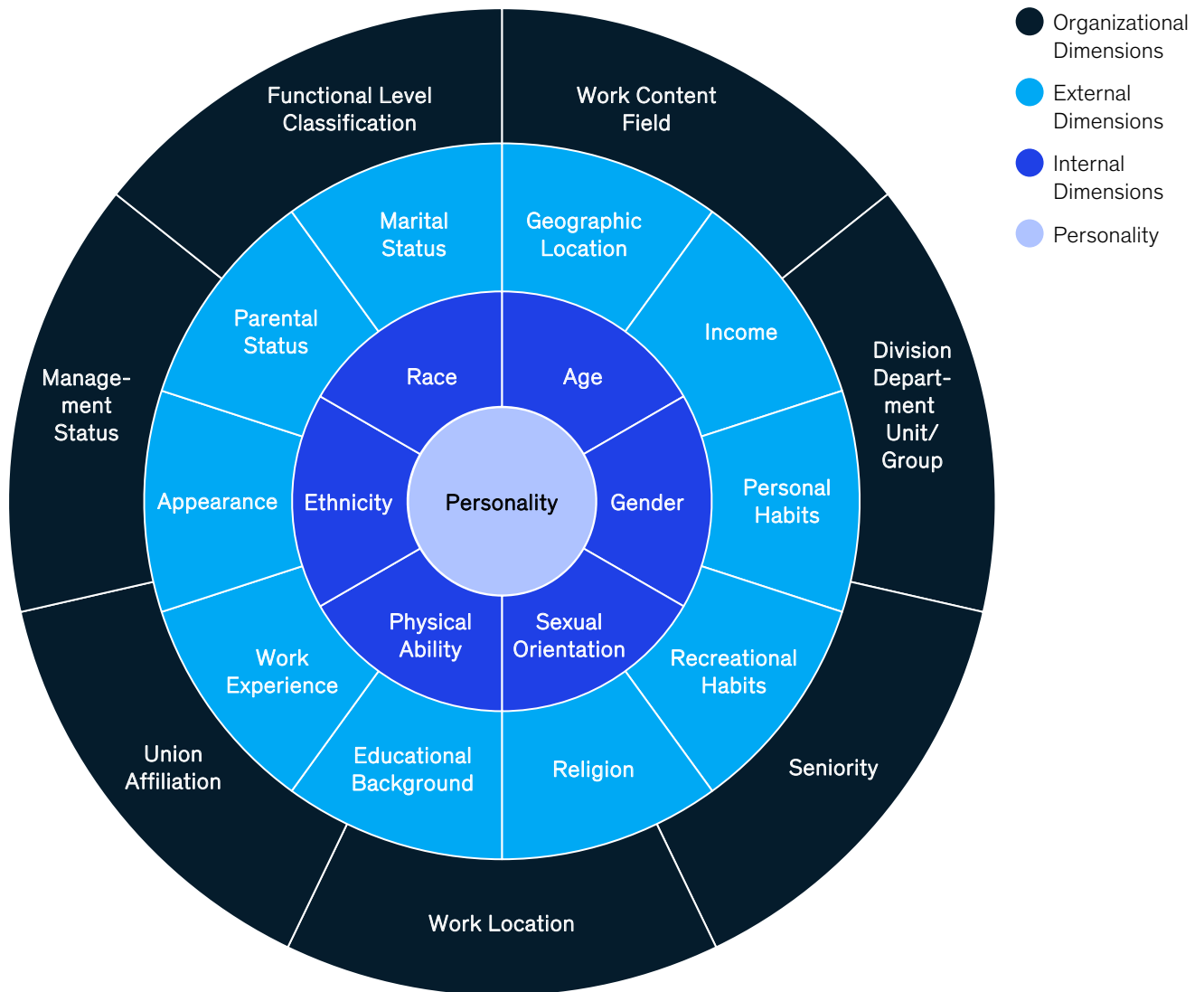
Wie die oben zitierte OECD-Studie zeigt, richten EU-Staaten mit einer Diversitätsstrategie für den öffentlichen Sektor besonderes Augenmerk auf Frauen und Menschen mit Behinderung. Die Herausforderung für den öffentlichen Dienst in Deutschland wird darüber hinaus darin bestehen, Diversität vollumfänglich im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zu stärken – d.h. unter Berücksichtigung aller personenbezogenen Diskriminierungsmerkmale: ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität.<sup>14</sup> Diese sechs Diversitätsebenen entsprechen im Wesentlichen den „internal dimensions“ im Gesamtkontext der Diversitätsebenen, die auch externe und organisationale Ebenen umfassen (Abbildung 11).<sup>15</sup>

Bei der Einführung einer D&I-Strategie, nicht nur in deutschen Behörden, ist zu berücksichtigen: Hinter den einzelnen personenbezogenen Diskriminierungsmerkmalen stehen ganz unterschiedliche strategische und organisationale Anforderungen. Das beginnt bereits bei der Datenerhebung: Merkmale wie Geschlecht und Alter dürfen von einem Arbeitgeber abgefragt werden, persönliche Angaben zur sexuellen Identität oder zum Migrationshintergrund dagegen nicht. Auch mögliche Lösungskorridore unterscheiden sich deutlich. Während Fragen der Barrierefreiheit für Menschen mit Behinderung von großer Bedeutung sind, muss für das Thema der sozialen Herkunft erst ein Bewusstsein geschaffen werden. Und während (selbst organisierte) Frauennetzwerke in vielen Organisationen bereits etabliert und damit weitgehend professionell sind, sind Netzwerke von People of Color erst im Entstehen begriffen.

<sup>14</sup> Gemeinhin anerkannt, aber (noch) nicht im Gesetzestext berücksichtigt ist zudem die Benachteiligung auf Grund der sozialen Herkunft.

<sup>15</sup> Gardenswartz & Rowe, *Diverse Teams at Work*, 2003, <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>, abgerufen am 28. April 2022.

## Übersicht zu den insgesamt 4 Diversitätsebenen



Quelle: Gardenswartz & Rowe, *Diverse Teams at Work*, 2003

In jüngster Vergangenheit haben Initiativen wie „Diplomats of Color“ und „Diversity“ Bekanntheit erlangt. Erstere will im Auswärtigen Amt, letztere in Bundesministerien allgemein die Sichtbarkeit von People of Color erhöhen und ihre Teilhabemöglichkeiten verbessern. Beide Initiativen haben auch deswegen auf sich aufmerksam machen können, weil ihre Themen im Verwaltungskontext noch vergleichsweise neu und relevant sind: Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst liegt deutlich unter dem Vergleichswert in der Gesamtbevölkerung. Während der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland zwischen 2005 und 2017 von 17,6% auf knapp 24,1% anstieg, lag er mit 8,9% bzw. 11,9% bei Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung sehr viel niedriger. Zum Vergleich: Für Beschäftigte in der Privatwirtschaft lag dieser Wert im Jahr 2019 bei 26,2%.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration/Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung – Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes, Oktober 2020, S. 10, S. 21.

Für den Erfolg einer Diversity-Strategie kommt es darauf an, ein strategisches Konzept zu erarbeiten, das bei allen sechs personenbezogenen Diskriminierungsmerkmalen ansetzt. Hinter jeder Diversitätsebene verbirgt sich eine Reihe spezifischer Anforderungen. Dies darf jedoch nicht dazu führen, einer Ebene den Vorzug einzuräumen und sie singular zu behandeln. Die Diversitätsebenen sind auf unterschiedliche Weise intersektional miteinander verbunden. Anders ausgedrückt: Es gibt Personen und Personengruppen, die zwei oder mehr Diskriminierungsmerkmale aufweisen. Daher ist es wichtig, dass eine D&I-Strategie die Diskriminierungsfaktoren trotz ihrer spezifischen Eigenschaften immer auch in Kombination miteinander berücksichtigt.

### **„Diversity & Inclusion“-Maßnahmen zentral planen und steuern, aber spezifisch gestalten**

Der öffentliche Sektor ist in Deutschland föderal und regionalspezifisch sehr vielfältig. Er umfasst eine Reihe von Verwaltungsebenen, -strukturen und -einheiten. Das erschwert die Planung und Umsetzung, aber auch das Evaluieren und Nachhalten von D&I-Maßnahmen. Individualisierte Lösungen sind daher unverzichtbar.

So stellen sich einem Bundesministerium mit einem hohen Anteil studierter Jurist:innen, Verwaltungswirt:innen und Politikwissenschaftler:innen ganz andere Fragen von Diversität als beispielsweise der Bundesagentur für Arbeit mit ihren 96.000 Beschäftigten. Von diesen arbeitet ein beträchtlicher Teil mit direktem Kontakt zu Bürger:innen und macht ganz andere Erfahrungen als beispielsweise die Beschäftigten des Statistischen Bundesamts oder der Bundeswehr. Für jede Art von Behörde gelten eigene Anforderungen. Die Bundesverwaltung steht also vor der strategischen Aufgabe, D&I-Maßnahmen zentral zu planen, zu steuern und nachzuhalten, aber die Umsetzung konsequent an den spezifischen Kontext der jeweiligen Behörde anzupassen.

# Erste Schritte zur Umsetzung der „Diversity & Inclusion“-Strategie

Weltweit führende Organisationen bauen ihre D&I-Strategie auf fünf Säulen auf (Abbildung 12). Diese sind alle erfolgskritisch und sollten mit der Zeit aufgebaut und entwickelt werden. Zum Auftakt geht es vor allem darum, die Herausforderung zu verstehen, einen Umsetzungsfahrplan zu erstellen sowie ein Governance und Operating Model zu etablieren. Erst dann können Maßnahmen priorisiert, durchgeführt und kommuniziert werden. Wie bei jeder strategischen Initiative gilt auch hier: Die Umsetzung einer D&I-Strategie sollte zum einen nach sorgfältiger Diagnose der Ausgangslage faktenbasiert geplant werden und zum anderen mess- und nachvollziehbar sein, damit sich erzielter Erfolg feststellen lässt und die Zielerreichung nachgehalten werden kann.

Um eine Diversity-Strategie zum Erfolg zu führen, kann auf dieser Basis der „3x3“-Ansatz genutzt werden, der insgesamt neun „Actions“ umfasst:

## Die Herausforderung verstehen

- 1. Ausgangsmotivation klären.** Hierzu ist zunächst einmal abzufragen, herauszufinden und Übereinkunft darüber zu erzielen, welche Trends und Gründe dafür verantwortlich sind, dass das D&I-Thema zum aktuellen Zeitpunkt wichtig ist und wichtig bleibt. Warum ist eine D&I-Strategie für die Organisation erforderlich und welchen Mehrwert bietet sie der Verwaltung?
- 2. Faktenbasis zur Ausgangslage schaffen und Ideen einholen.** Dazu gilt es zunächst, die Personaldaten und die Talent-Pipeline im Hinblick auf die Vielfalt der vorhandenen Talente zu untersuchen sowie ein Inclusion Assessment durchzuführen, um den gefühlten Grad der

Abbildung 12

## Am Anfang der Umsetzung einer D&I-Strategie kommt es v.a. auf 3 Säulen an



Quelle: McKinsey

Inclusion zu ermitteln. Um zu verstehen, wo andere (vergleichbare) Organisationen beim D&I-Thema stehen und hinwollen, sollte auch öffentlich zugängliches Material zusammengetragen werden, um von der Arbeit ausländischer Regierungen und der Industrie zu lernen und einen kontinuierlichen Wissenstransfer in die Wege zu leiten. Regelmäßige Befragungen der Mitarbeitenden helfen zudem, Haltungen, Erfahrungen und Sichtweisen einzuholen, wobei Vorschläge zur Weiterentwicklung aktiv abgefragt werden sollten.

- 3. Das strategische Ziel formulieren.** Auf der Basis der Faktenlage und der zusammengetragenen Ideen sollte festgelegt werden, was das konkrete Ziel der Anstrengungen sein soll. Folgende Fragen sind beispielsweise zu klären: Wie definiert sich Erfolg? Was sind die wichtigsten strategischen Säulen der Diversity-Strategie und welche unterschiedlichen Gruppen sollen im Fokus stehen? Anschließend sind klare Zielvorgaben für jede strategische Säule festzulegen.

## Umsetzungsfahrplan erstellen

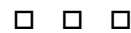
- 4. Zielführende Maßnahmen festlegen.** Das beschlossene Ziel und das Verständnis, welche Veränderungen im Rahmen eines 18- bis 24-monatigen Umsetzungsfahrplans anzustreben sind, bilden die Grundlage für konkrete Maßnahmen. Diese sollten auch mit externen Expert:innen beispielsweise aus der Privatwirtschaft diskutiert und validiert werden und mit den Realitäten der Ministerialverwaltung und der vorgelagerten Bundesbehörden abgeglichen werden. Die Führungsteams der Organisation sollten selbst festlegen, auf welchem Wege Veränderung erreicht werden soll und inwiefern sich D&I-Aspekte mit der Service- und Managementqualität der Behörden generell und der leitenden Mitarbeitenden individuell verknüpfen lassen. Die Schlüsselfragen lauten hier: Wie kann Diversität mit Leistungskriterien und der Leistungsbeurteilung zusammengedacht werden? Und: Welche Anreize motivieren Führungskräfte, sich des Themas anzunehmen?
- 5. Messbarkeit durch Diversity-Audits gewährleisten.** Welche Daten lassen eine kontinuierliche Evaluierung des Themas zu? Wie lässt sich ein zielgerichtetes Monitoring etablieren, mit dessen Hilfe sich Entwicklungslinien erkennen lassen und das bei Bedarf ein Nachsteuern erlaubt? Das Ziel könnte durch umfassende und repräsentative Befragungen der Mitarbeitenden flankiert werden, die auch in der Chronologie ein klares Bild über das Diversitätsklima innerhalb der Verwaltung geben.
- 6. Commitment der Leitungsebene.** Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist auch, dass das Leitungspersonal einer Organisation klar und transparent die Bereitschaft signalisiert, das Thema D&I strategisch und langfristig anzugehen, und entsprechende Maßnahmen unterstützt, um letztendlich der Organisation die kritische Notwendigkeit des Themas zu vermitteln.

## Governance und Operating Model etablieren

- 7. Governance-Konzept festlegen.** Die Governance sollte mehrere Ebenen umfassen: einen Lenkungsausschuss und ein Kernteam, das die Umsetzung der D&I-Strategie als Projektmanagement betreibt. Auch die etwaige Zusammenarbeit mit behördenübergreifenden und interministeriellen Stakeholder-Gruppen ist festzulegen.
- 8. Governance etablieren.** Hier geht es darum, eine solche Struktur nicht nur formal festzulegen, sondern auch mit Leben zu füllen und die Beteiligten aktiv zu involvieren. So genannte Change Agents können hierbei eine wichtige Ressource bilden, um das Thema in den jeweiligen Abteilungen voranzutreiben und auch die kontinuierliche Verknüpfung zur Governance-Struktur zu gewährleisten. Eine solche Verzahnung mit der Organisation ist Voraussetzung, um Projektmonitoring zu betreiben und etwaige Kurskorrekturen vorzunehmen.

**9. Maßnahmen in Gang setzen und deren Erfolg messen.** Insbesondere fünf Standardmaßnahmen sind bei der Umsetzung von D&I-Strategien anzuwenden:

- *Förderung der D&I-Kompetenz von Führungskräften mittels inhaltlicher Schulungen.* Mit einem multimodularen Ansatz lässt sich sicherstellen, dass das Gelernte auch haften bleibt. Diversity- und Unconscious-Bias-Trainings, die regelmäßig durchgeführt werden, fördern die Sensibilität sowie Kenntnisse und Fähigkeiten rund um das Thema Diversität insbesondere auf der Leitungsebene. Denn der Impuls zu Veränderung und Wandel muss vor allem von hier ausgehen.
- *Spezielle Programme zur Entwicklung vielfältiger Belegschaften.* Nachdem entschieden worden ist, welche Formen der Vielfalt (besonders) zu fördern sind, sollten entsprechende Förderprogramme ins Leben gerufen werden, oft verbunden mit einem Entwicklungsprogramm für diverse Führungskräfte.
- *Einrichtung von Employee Resource Groups (ERG) und Affinity Groups.* Dies sind in der Regel von Mitarbeitenden selbst organisierte Gruppen, die sich der Förderung einer inklusiven Arbeitskultur in der Organisation widmen, unter besonderer Berücksichtigung persönlicher Diversitätsmerkmale. Die Mitglieder unterstützen sich mit konkreten, praktischen Ratschlägen oder fördern die Karriereentwicklung. Solche Gruppen müssen „safe places“ sein – also Orte, an denen Mitarbeitende frei sprechen können – und brauchen das klare Commitment der Führungsebene, damit deutlich wird, dass dieses Engagement gewollt ist und wertgeschätzt wird.
- *Überprüfung der HR-Prozesse.* Hierbei wird in der Regel geprüft, wie das Recruiting und die Leistungsbewertungssysteme ablaufen und welche Möglichkeiten es gibt, Vorurteile abzubauen. Zudem gilt es, Personalentwicklung und -gewinnung so auszugestalten, dass die Belegschaft langfristig divers wird.
- *Einrichtung eines D&I-Dashboards oder einer Scorecard.* Klare Vorgaben und deren Nachverfolgung machen Fortschritt und Potenziale sichtbar. Werden die jeweiligen Zielwerte nicht erreicht, können Ziele oder Maßnahmen angepasst werden.



Diversität und eine inklusive Arbeitskultur können entscheidend dazu beitragen, das Engagement der Mitarbeitenden und das Ansehen einer Behörde – sowohl als Arbeitgeber als auch als Dienstleister – zu verbessern. Ohne Frage steht der öffentliche Dienst mit der Stärkung von Diversity & Inclusion in Behörden und Ämtern vor einer großen Aufgabe, aber auch vor einer großen Chance, einen Beitrag zur Schaffung einer chancengerechten Arbeitswelt zu leisten.



# Impressum

## Autor:innen

**Solveigh Hieronimus** ist Senior Partnerin im Münchener Büro von McKinsey und Leiterin des McKinsey Center for Government

**Sandra Scharf** ist Associate Partnerin im Düsseldorfer Büro von McKinsey und Leiterin der DE&I-Initiative in Europa

**Rana Deep Islam** ist Public Sector Advisor im Berliner Büro von McKinsey

## Medienkontakt

**Mirona Kraljic:** [mirona\\_kraljic@mckinsey.com](mailto:mirona_kraljic@mckinsey.com)

Copyright © 2022 McKinsey & Company  
www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

