

HIGHLIGHTS DER INKLUSIONSSTUDIE

Warum es sich lohnt,  
eine inklusive Kultur  
zu fördern – und wo  
die Fallstricke liegen.

HIGHLIGHTS

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

## HIGHLIGHTS DER INKLUSIONSSTUDIE

Immer mehr Unternehmen zeigen sich offen und ambitioniert, wenn es um die Förderung einer inklusiven Kultur geht. Gleichzeitig herrscht aber auch viel Unklarheit darüber, was genau Inklusion eigentlich bedeutet. Welche Faktoren fördern und welche behindern sie? Wie lässt sich messen, wie inklusiv ein Unternehmen ist? Und: **Was sind die konkreten Vorteile einer inklusiven Kultur?** Die Verwirrung entsteht vor allem durch das Missverständnis, Diversität, Gleichstellung und Inklusion seien dasselbe. Tatsächlich handelt es sich jedoch um drei unterschiedliche, miteinander verbundene Konzepte. Diversität (oder Vielfalt) bezieht sich auf eine möglichst vielfältige Zusammensetzung einer Gruppe. Gleichstellung orientiert sich am Begriff Gerechtigkeit. Inklusion hingegen sorgt dafür, dass alle die gleiche Wertschätzung erfahren. Viele denken Inklusion bedeutet, Unterschiede willkommen zu heißen oder sich einbezogen zu fühlen – aber tatsächlich geht es um viel mehr.

Kincentric hat eine weltweite Studie mit fast

# 5000 Befragten

durchgeführt, um besser zu verstehen, wie Inklusion in Unternehmen wahrgenommen wird und wie die Unternehmenskultur sie fördern oder behindern kann.



Unsere Studie zeigt, dass Inklusion auf vier Säulen fußt: Menschen müssen sich **wertgeschätzt** fühlen, ihre **Meinung offen äußern** können, **Einfluss auf Entscheidungen** haben und ihre **Fähigkeiten uneingeschränkt einbringen** können.

CEOs können Inklusion nutzen, um ungenutztes Potenzial freizusetzen und somit interne Talente zu fördern und zu entwickeln. Denn Inklusion stärkt nicht nur die Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen. Sie wirkt zudem als Motivator und fördert selbstbestimmtes Handeln. Um Inklusion allerdings zu ermöglichen, erfordert es eine glaubwürdige, inklusive Führung – sowohl von der Unternehmensleitung als auch im Personalmanagement. Zudem setzt sie voraus, dass Normen, Verhaltensweisen und alltägliche Regeln, die eine Inklusionskultur behindern könnten, kritisch hinterfragt und grundlegend verändert werden. Die Vorteile einer solchen Strategie werden oft unterschätzt – neben einer stärkeren Mitarbeiterbindung steigert Inklusion die Teamleistung und nimmt positiven Einfluss auf das Geschäftsergebnis.



# Inklusion kann das Potenzial von Mitarbeitenden und Teams maximieren

Teams in einem inklusiven Umfeld sind bis zu **4X** besser für die Bewältigung von Herausforderungen gerüstet.

CEOs, CHROs und Führungskräfte auf Senior-Level können es sich nicht erlauben, die Vorteile der Förderung von Inklusion zu ignorieren.

Unsere Umfrageergebnisse zeigen, dass ein integratives Umfeld sowohl die Teamdynamik, als auch die -leistung deutlich steigern kann. Inklusive Teams sind demnach besser in der Lage, Herausforderungen und schwierige Entscheidungsprozesse gemeinsam zu meistern. Und es gibt weitere Vorteile: Positive Erfahrungen mit Inklusion korrelieren mit höheren Werten beim Mitarbeiterengagement: Mehr als 87 Prozent der Befragten bewerteten entsprechende Aspekte positiv. Konkret bedeutet dies, dass eine Inklusionskultur es **1,8x wahrscheinlicher macht, dass Mitarbeitende im Unternehmen bleiben und 2,3x wahrscheinlicher, dass sie sich dem Unternehmen innerlich zugehörig fühlen.**

Inklusion bietet für alle Beteiligten einen signifikanten Mehrwert und führt zudem zu besseren Geschäftsergebnissen.



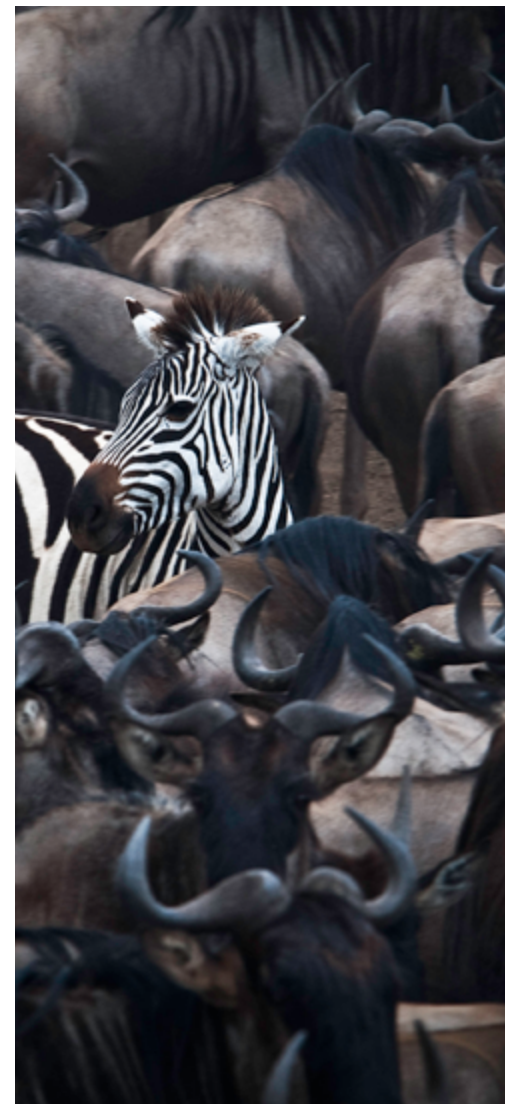
# Ausgrenzung findet häufiger statt als gedacht

**73%** der von uns Befragten haben in den vergangenen 12 Monaten eine Form von Ausgrenzung erlebt.

Eine große Mehrheit der Beschäftigten ist auf unterschiedliche Weise von Ausgrenzung betroffen. Unsere Studie zeigt, dass Ausgrenzung stattfindet, wenn Menschen am Arbeitsplatz isoliert, schlecht behandelt, benachteiligt, herabgesetzt oder für Fehler bestraft werden. Menschen aus unterrepräsentierten und marginalisierten Gruppen machen häufiger die Erfahrung, ausgegrenzt zu werden.

**63% der Befragten haben schon einmal erlebt, dass jemand ausgegrenzt oder ungerecht behandelt wurde. Führungskräfte sind doppelt so häufig Zeuge von Ausgrenzung** wie ihre Mitarbeitenden und daher besser in der Lage, entsprechende Verhaltensweisen zu erkennen. Häufig kommt es vor, dass die Ideen eines Teammitglieds von der Gruppe unterdrückt werden, jemand wegen seines kulturellen Hintergrunds abgewertet wird oder bestimmte Personen von Teamaktivitäten ausgeschlossen werden.

In solchen Fällen verlieren letztlich alle, unabhängig davon, ob sie selbst betroffen sind oder Zeuge einer ausgrenzenden Handlung werden. Führungskräfte sowie das Unternehmen als Ganzes müssen sich die Mühe machen, ausgrenzendes Verhalten zu identifizieren und abzubauen, um eine Kultur der Wertschätzung und des Wachstums aller Mitarbeitenden zu gewährleisten.



# Inklusionsfördernde und -hemmende Faktoren sind in der Kultur verankert

Nur **1 in 3** Befragten gibt an, in einem Unternehmen zu arbeiten, das Inklusion aktiv fördert.

Um eine Kultur der Inklusion zu fördern, ist es notwendig, die aktuelle Unternehmenskultur unter die Lupe zu nehmen. Ziel dabei ist es, ungeschriebene Regeln und Normen innerhalb der Kultur zu identifizieren, die Inklusion verhindern oder vorantreiben können. Alarmierend ist, dass mehr als **40% der Befragten angeben, in einem Umfeld zu arbeiten, das Inklusion blockiert.**

Merkmale einer solchen Kultur sind beispielsweise, dass Mitarbeitende ihre Meinung aus Angst vor Repressalien nicht frei äußern. Auch das Ausüben von Druck zur Einhaltung ungeschriebener Regeln oder das Fehlen klarer, neutraler, Kriterien zur Leistungsbewertung sowie Konkurrenzdenken sind Merkmale einer hemmenden Kultur. Führungskräfte müssen sich auf die positiven Aspekte konzentrieren, die eine inklusive Kultur stärken, und gleichzeitig ausgrenzendem Verhalten konsequent entgegenzutreten. Mit dieser Strategie und einem Fokus auf einen inklusiven Führungsstil können Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem Inklusion für alle (er)lebbar wird.



# Senior-Leader entscheiden über den Erfolg einer inklusiven Kultur

75%

der Befragten, die das Handeln der Unternehmensleitung als glaubwürdig empfinden, fühlen sich einer inklusiven Kultur zugehörig. Wird dieses Handeln als unglaubwürdig erlebt, fühlen sich nur 3% als Teil einer inklusiven Kultur.

Unsere Studie zeigt, dass viele Beschäftigte an der Glaubwürdigkeit oder Aufrichtigkeit ihrer Führungskräfte zweifeln, wenn es um die Etablierung eines inklusiven Arbeitsumfeldes geht. Demnach halten **37% der Befragten die Maßnahmen der Unternehmensleitung im Bereich Inklusion für actionistisch oder unglaubwürdig**. Weitere 26% sind sich ihrer Meinung unsicher. **Von denjenigen, die an der Glaubwürdigkeit ihrer Führungskräfte zweifeln, halten nur 11% ihr Personalmanagement für inklusiv**. Das unterstreicht, wie schwierig es für Personalmanager ist, zu einer inklusiven Unternehmenskultur beizutragen, wenn die Unternehmensleitung nicht mit gutem Beispiel vorangeht. Andererseits können die Worte und Taten von Senior-Leadern eine Sogwirkung entfalten, die sich auf das gesamte Unternehmen auswirkt.

Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte nicht nur über Inklusion sprechen, sondern inklusive Verhaltensweisen vorleben, um die Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden aktiv zu beeinflussen und strategische Maßnahmen des Unternehmens zur Förderung von Inklusion zu unterstützen.



# Konsistente Inklusionserfahrungen haben eine starke Wirkung

Nur **42%** der Befragten haben insgesamt positive Erfahrungen mit Inklusion gemacht.

Obwohl die Etablierung einer inklusiven Arbeitsumgebung für viele Führungskräfte hohe Priorität hat, wird Inklusion in Unternehmen häufig nicht konsequent umgesetzt. Unserer Studie nach haben **19% der Befragten ungünstige und 39% inkonsistente Erfahrungen mit Inklusion gemacht**, wobei inkonsistente Erfahrungen unter Umständen sogar zu einem schlechteren Gesamteindruck führen können als ungünstige Erfahrungen. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass Führungskräfte im Alltag bessere Erfahrungen mit Inklusion machen als Manager oder einzelne Mitarbeitende: Bis zu **62% der Senior-Leader fühlen sich für ihre Leistung geschätzt, verglichen mit 50% der Manager und nur 28% der einzelnen Mitarbeitenden**. Deshalb ist es für Senior Leader umso wichtiger besser zu verstehen, welche Erfahrungen mit Inklusion in ihren Unternehmen gemacht werden, um auf allen Ebenen für mehr Konsistenz zu sorgen. CEOs und CHROs dürfen hier nicht nach der „Salamitaktik“ vorgehen, da sonst die Chance verpasst wird, Mitarbeiterpotenziale freizusetzen und Geschäftsergebnisse zu verbessern.





Inklusion geschieht nicht von selbst. Sie ist *führungsabhängig* und setzt gleichzeitig voraus, dass alle Aspekte der Mitarbeitererfahrung auch unter dem Gesichtspunkt der Inklusion betrachtet werden.

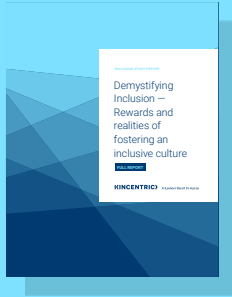
**Führungskräfte müssen sich bewusst sein, was Inklusion wirklich bedeutet – dass Menschen sich wertgeschätzt fühlen, ihre Meinung offen äußern können, Einfluss auf Entscheidungen haben und ihre Fähigkeiten in vollem Umfang einbringen können.** Gleichzeitig müssen sie sich gegen Ausgrenzung einsetzen und berücksichtigen, dass dieses destruktive Verhalten Auswirkungen auf alle Beteiligten und nicht nur auf die direkt Betroffenen hat.

Ebenso wichtig ist es, sich der Wirkung von Handlungen und Verhalten bewusst zu sein. Senior-Leader, die ihren Worten Taten folgen lassen und Inklusion glaubwürdig und konsequent vorleben, sind in der Lage, hindernde Regeln und Normen bei der Etablierung von Inklusion in die Kultur zu verändern. Und diese Inklusionserfahrungen bringen große Vorteile – von mehr Dynamik und Leistung in den Teams über höheres Engagement bis hin stärkerer Mitarbeiterbindung.

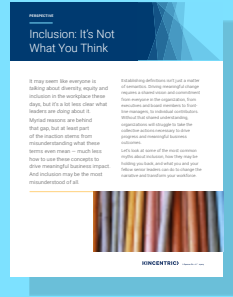
Es ist Zeit, zu handeln. Machen Sie Inklusion zu einer Top-Priorität. Damit maximieren Sie nicht nur das Potenzial Ihrer Mitarbeitenden, sondern auch die Leistung Ihres Unternehmens.



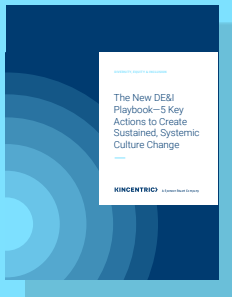
## Veröffentlichungen zum Thema



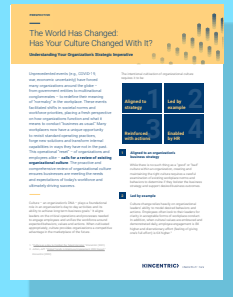
### HIGHLIGHTS DER INKLUSIONSSTUDIE



### Inklusion: Nicht das, was Sie denken



### Diversität, Gleichstellung & Inklusion 5 Leitlinien für einen nachhaltigen, systemischen Kulturwandel



### Die Welt hat sich verändert: Kann Ihre Kultur Schritt halten?

## Thought Leaders

### Anuradha Hebbar

Diversity, Equity & Inclusion  
Global Practice Leader  
anuradha.hebbar@kincentric.com

### Dnika J. Travis, Ph.D.

Research & Insights  
Director  
dnika.travis@kincentric.com

## Kincentric Research & Insights

### Jeff Jolton, Ph.D.

Research & Insights  
Managing Director  
jeff.jolton@kincentric.com

---

## Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran – wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voranbringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, die Kraft von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie [kincentric.com](https://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie up-to-date zu den Trends und Themen, die relevant für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere sind.

    @ KincentricCo

2023 © Kincentric, a Spencer Stuart Company. Alle Rechte vorbehalten.  
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und zur Verwendung dieser Publikation erhalten Sie hier: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).