



6. St. Galler Diversity & Inclusion Week

Die bessere Wahl

12. – 16. September 2022

Referentin



Prof. Dr. Gudrun Sander ist Co-Direktorin der Forschungsstelle für Internationales Management und Co-Direktorin des Competence Centre for Diversity & Inclusion. Sie forscht und lehrt zu Diversity, Equity und Inclusion aus der Strategie-, Führungs- und Unternehmenskulturperspektiv und ist eine gefragte Referentin und Trainerin bei Firmen.

Wir danken unseren Sponsor:innen





Universität St.Gallen

Forschungsstelle für
Internationales Management

Die bessere Wahl

Keynote im Rahmen der 6. D&I Week

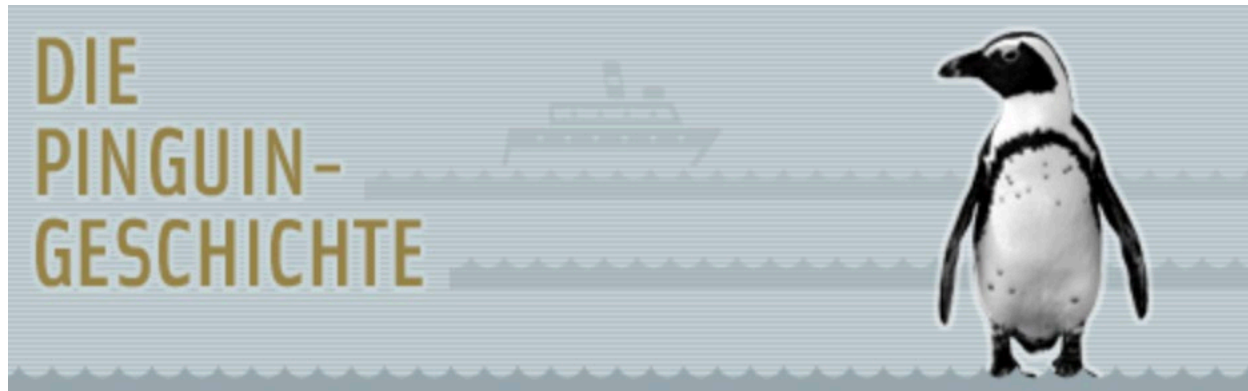
Prof. Dr. Gudrun Sander

12. September 2022

From insight to impact.



Metapher zum Einstieg



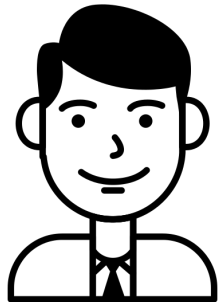
„Menschen ändern sich nur selten komplett und grundsätzlich. Wenn du als Pinguin geboren wurdest, machen auch sieben Jahre Psychotherapie aus dir keine Giraffe. Also nicht lange hadern: Bleib als Pinguin nicht in der Steppe. Mach kleine Schritte und finde dein Wasser. Und dann: Spring! Und schwimm! Und du wirst wissen, wie es ist, in Deinem Element zu sein.“ – Dr. Eckart von Hirschhausen



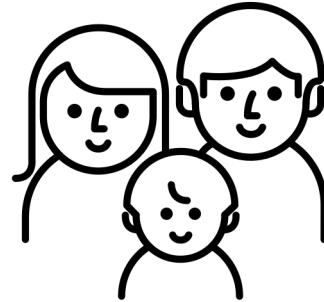
«Normal und anders»: Der «ideale Mitarbeiter» und die Realität



Der ideale Mitarbeiter war lange Zeit

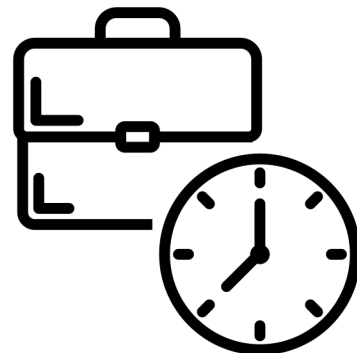


Mann

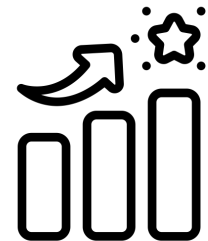
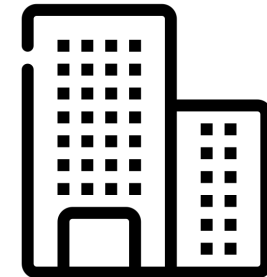


Hatte oftmals eine nicht-erwerbstätige Partnerin oder war weitgehend frei von Care-Arbeitsverpflichtungen

Vollzeit
erwerbstätig



Blieb häufig relativ lange bei der gleichen Firma oder in derselben Branche



Seine Karriere oder Entwicklung ging tendenziell „nach oben“

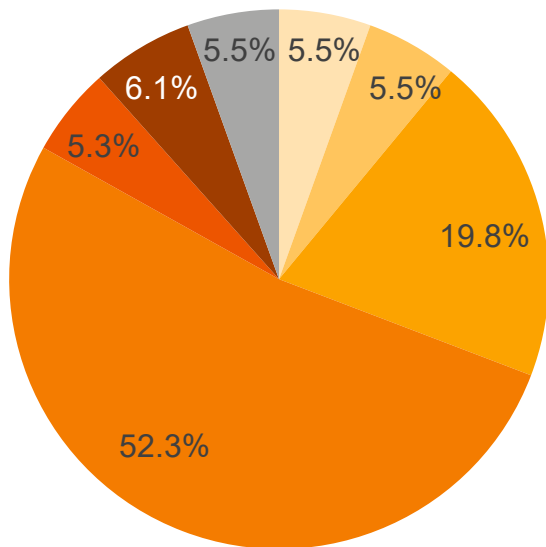


Arbeitskulturen,
Strukturen und Prozesse
haben sich entsprechend
an das Bild des «Ideal
Workers» angepasst.

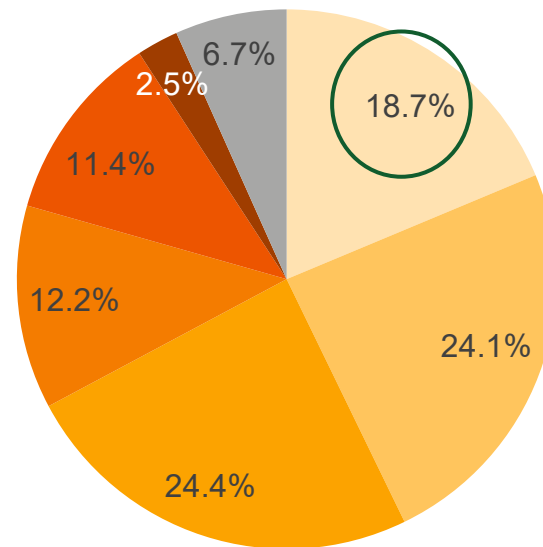
Erwerbsmodelle bei Paaren mit und ohne Kinder im Haushalt, 2020

Beide Partner im Alter von 25 bis 54 Jahren

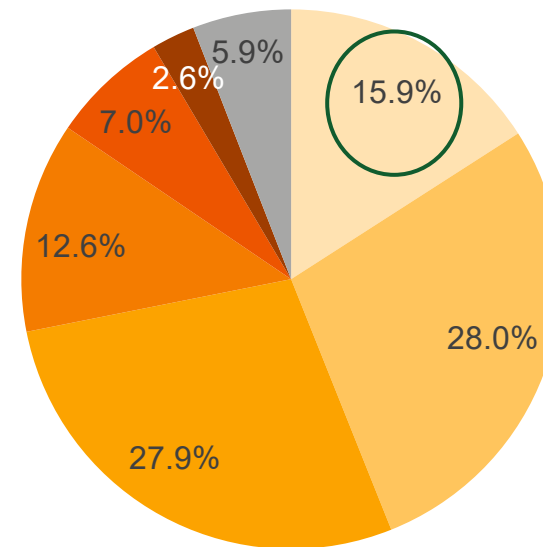
Paare ohne Kinder im Haushalt



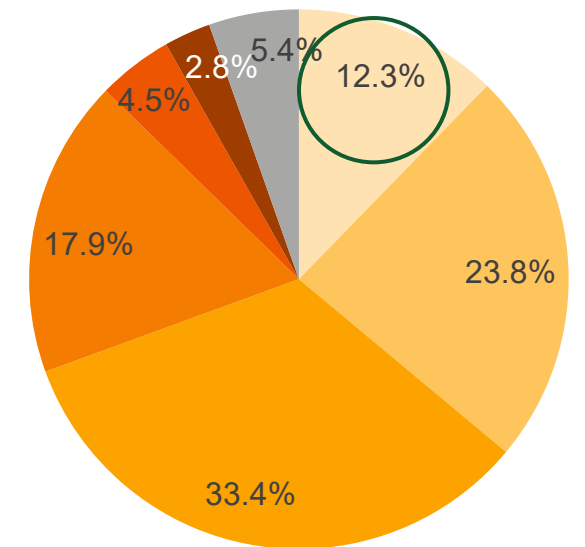
Paare, jüngstes Kind 0-3 Jahre










Paare, jüngstes Kind 4-12 Jahre



Paare, jüngstes Kind 13-24 Jahre



- | | |
|---|--|
|  Partner Vollzeit Partnerin nicht erwerbstätig |  Beide Teilzeit 1-89% |
|  Partner Vollzeit Partnerin Teilzeit 1-49% |  Partner nicht oder Teilzeit erwerbstätig |
|  Partner Vollzeit Partnerin Teilzeit 50-89% |  Andere Modelle und Modell unbekannt |
|  Beide Vollzeit | |

Quelle: BFS (SAKE) 2021



Normalitäten verändern
sich von Zeit zu Zeit. Es
ist wichtig, dass wir
unsere
Normalitätsvorstellungen
immer wieder kritisch
reflektieren.

Heute haben wir in vielen CH Unternehmen eine sehr viel heterogenere Belegschaft

1. 32% ausländische Mitarbeitende
2. 62% der Frauen und 72% der Männer sind erwerbstätig
3. 4 verschiedene Generationen

Das führt nicht nur zu mehr Diversität an der Oberfläche sondern auch zu mehr „Deep Level Diversity“, was eine zusätzliche Herausforderung in der Zusammenarbeit bedeutet.

Primäre (oberflächliche) Dimensionen

Alter, Geschlecht, Ethnizität,
Nationalität, Gesundheit, Bildung,
Besitzverhältnisse etc.

Sekundäre (Tiefen-Ebene) Dimensionen

Persönlichkeit, Einstellungen, Religion,
Arbeitserfahrung, Familienstand, Werte,
Arbeitspraktiken etc.



- Sind bereits vor der Teambildung erkennbar
- Sind oft die Basis für Differenzierung und möglicherweise für Diskriminierung

- Werden erst im Prozess der Zusammenarbeit sichtbar
- Können primäre Dimensionen der Vielfalt überschatten



Statt weiter Krücken und
Brücken für alle «nicht-
idealen» Mitarbeitenden
zu bauen, braucht es
eine Anpassung der
Arbeitskultur, von
Strukturen/Prozessen
und des Führungs-
verständnisses.



Warum „Pflasterli“-Massnahmen gefährlich sind





Beispiel: Menstruations- und Menopausen-Freitage

Periode und Beruf

Braucht es den Menstruationsurlaub?

Viele Frauen verschweigen ihre Menstruationsbeschwerden im Berufsleben. Wie kann die Arbeitswelt Rücksicht nehmen – ohne zu diskriminieren?

In Spanien gibt es acht Stunden pro Monat frei
**Spanien führt
Menstruationsferien ein -
auch in Deutschland
denkbar? Juristin schätzt ein**

SPANIEN MACHTS VOR

Publiziert 13. Mai 2022, 20:50

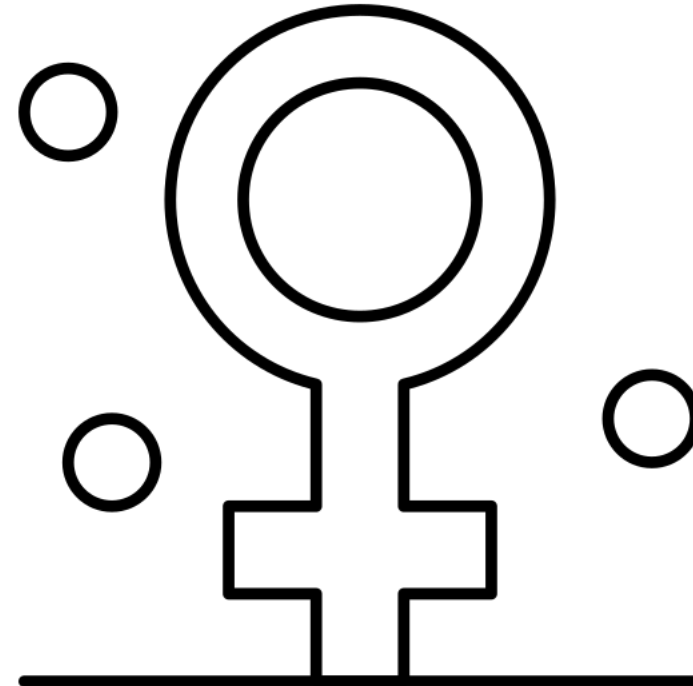
Frauen sollen bis zu fünf Tage «Menstruationsfe- rien» pro Monat erhalten



Warum ist das problematisch?

1

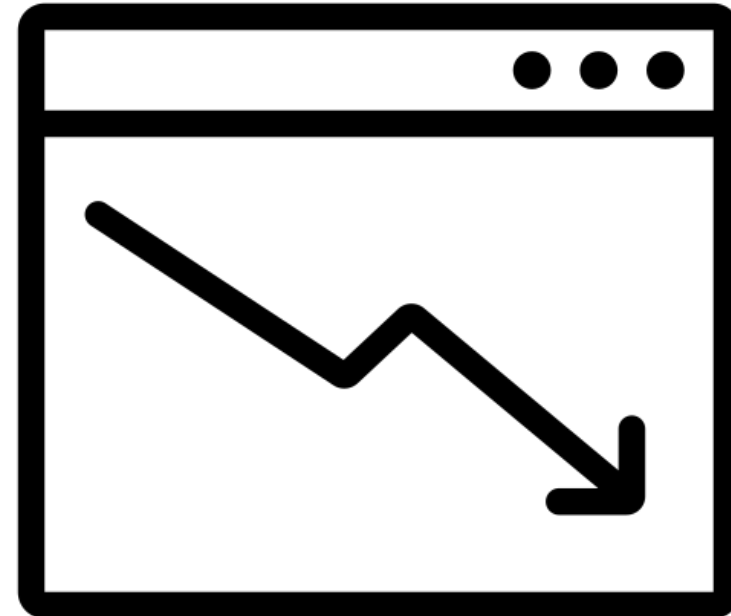
Schreibt Frauen auf ihre Biologie fest



Warum ist das problematisch?

2

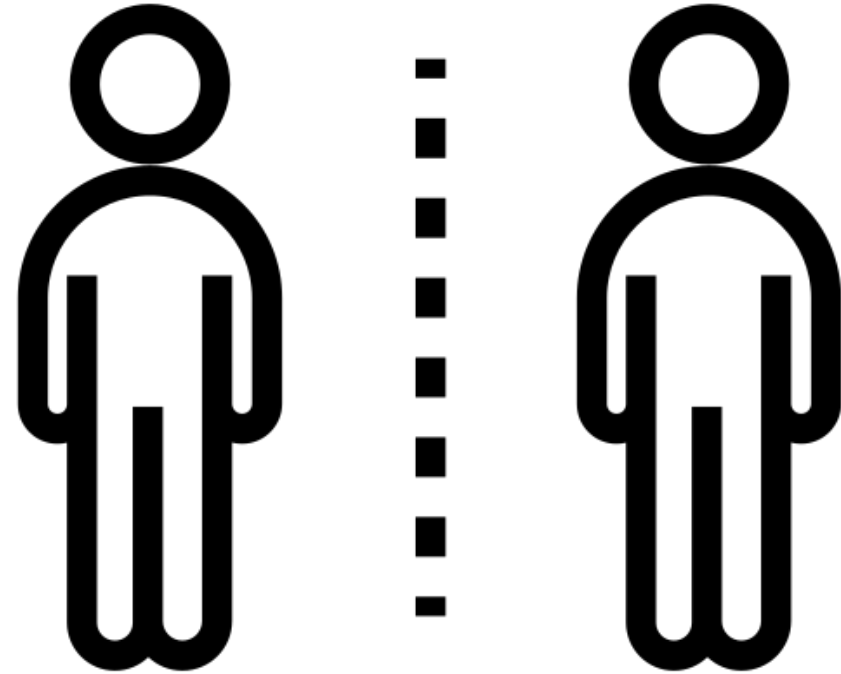
Zementiert das Narrativ der nicht leistungsfähigen Frau



Warum ist das problematisch?

3

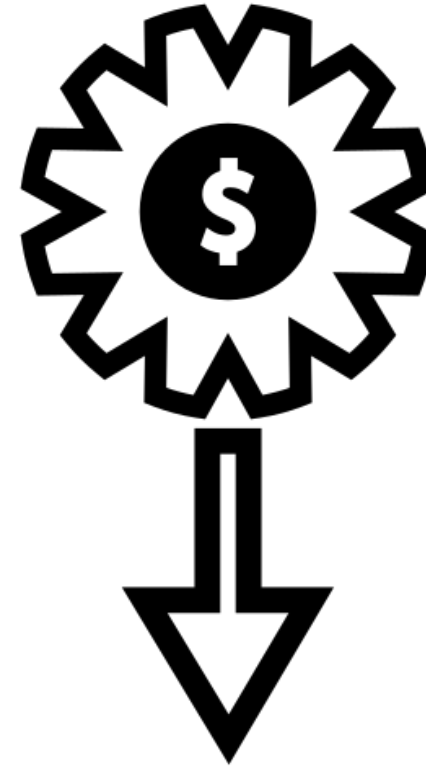
Führt zu Self-group Distancing



Warum ist das problematisch?

4

Führt zu Selbstoptimierung und
Selbstausschöpfung

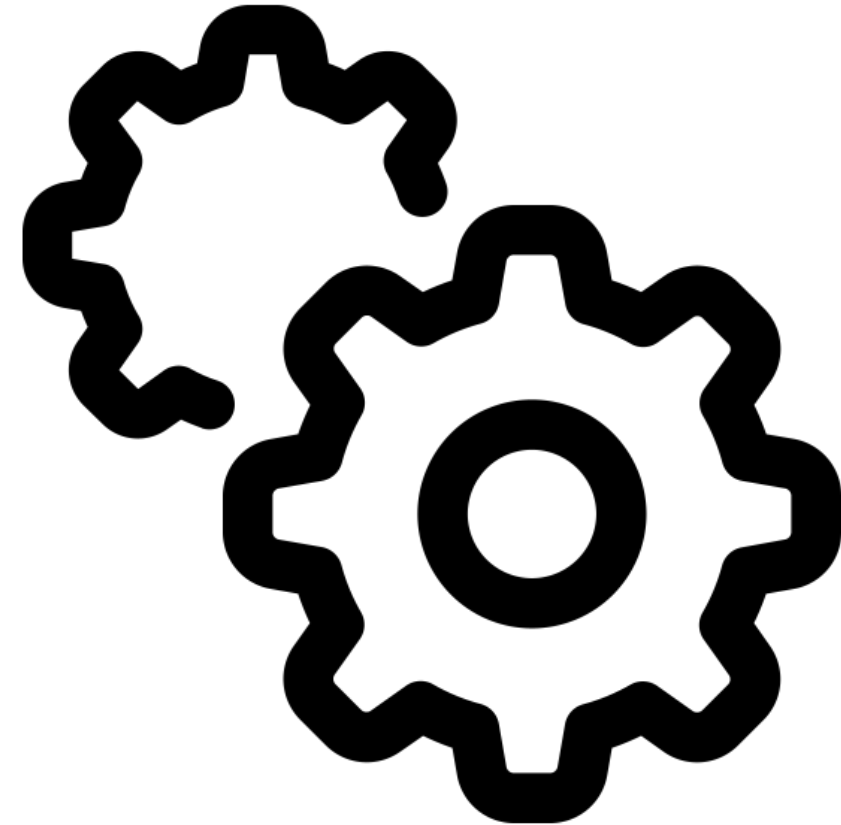




Warum ist das problematisch?

5

Erhält ein für viele unpassendes
System weiter am Leben





Universität St.Gallen

Forschungsstelle für
Internationales Management

Wem nützt das wirklich?

Die bessere Wahl



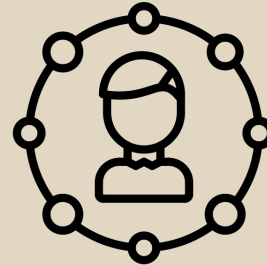
**Diversity
follows
Inclusion!**

Die bessere Wahl

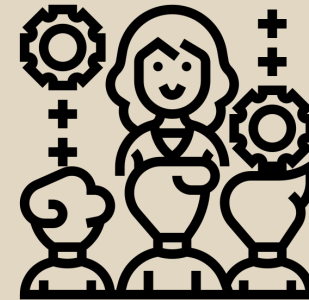
Inklusionskultur



Inkludierende, für
verschiedenen Gruppen
passendere Strukturen und
Prozesse



Ein inklusives
Führungsverständnis



Diversity follows Inclusion!



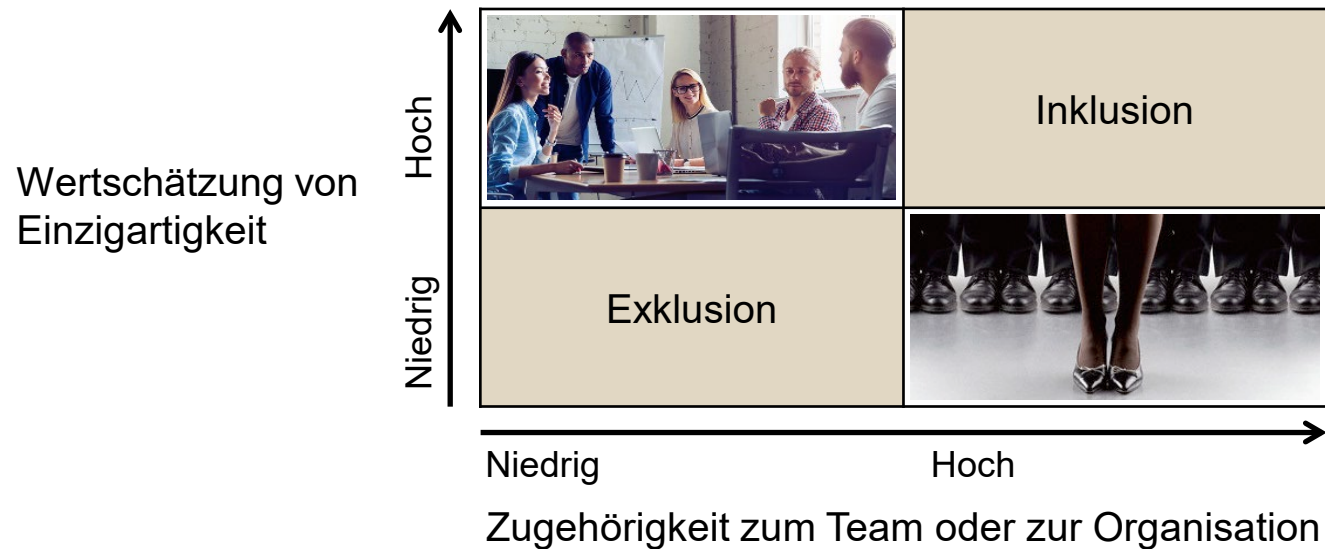
Inklusionskultur



Was heisst Inklusionskultur?

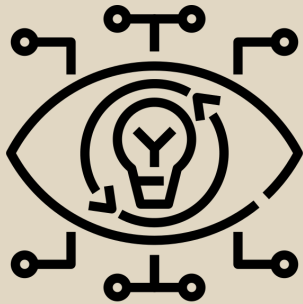


Inklusion = «in welchem Ausmass Mitarbeitende das Gefühl haben, geschätzte Mitglieder eines Teams zu sein, weil ihre Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Einzigartigkeit erfüllt werden.»

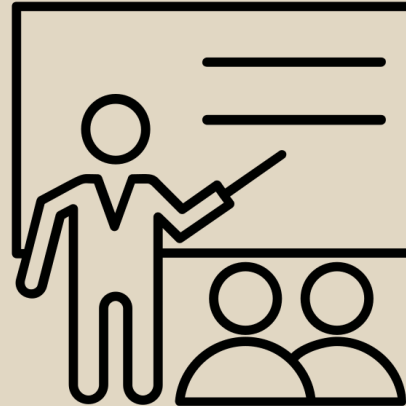


Gemeinsames Verständnis

Klärung der Vision einer
inklusiven Unternehmens-
kultur



Trainings für Führungskräfte
und Mitarbeitende



Verabschiedung und
Umsetzung klarer Policies

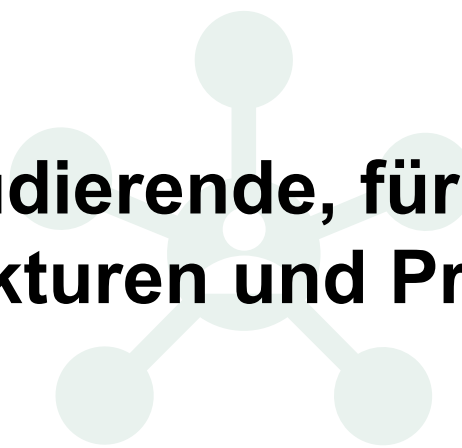




Eine Inklusionskultur
muss regelmässig
gemessen werden.



Inkludierende, für VIELE passende(re) Strukturen und Prozesse



Neue Karrierewege und flexible Arbeitsmodelle



**Wir glauben
was wir sehen!**

Flexible Karrieren

Ist es wirklich sinnvoll, dass Karrieren im Alter von 40 bis 45 Jahren ihren Höhepunkt erreichen? Wie können Sie Ihren Mitarbeitenden die sogenannten «Rush Hours of Life» erleichtern?



Flexibles Arbeiten

Von 9 bis 5 arbeiten war gestern. Gute flexible Arbeitsbedingungen fördern die Attraktivität eines Arbeitgebenden und tragen dazu bei, dass Arbeitnehmende in verschiedenen Lebensphasen trotz z. B. Betreuungsaufgaben in einem hohen Prozentsatz beschäftigt bleiben (in der Regel keine Teilzeitstrafe)

Good Practice: Flex work @




Flex Time
Ruedi Brem
 «Ich bin motivierter bei der Arbeit, seit ich mehr Zeit für meine Hobbys habe.»



Teilzeit
Stefan Witzig
 «Dank Flexibilität bringe ich alles unter einen Hut: Beruf, eigener Betrieb und Familie.»

Teilzeit

Telearbeit

Home Office

Gleitzeit

Jobsharing

Flex Desk

Flexibler Renteneintritt

Senior Flex

Job Rotation

Match work

Flex Unique

Co-Working

Flex work+



Jobsharing
Christina Meyer und Cécile Oberholzer
 «Sich gemeinsam auf eine Stelle bewerben? Warum nicht. Bei der AXA ist das möglich.»



Senior Flex
Markus Amstutz
 «Es ist ein Privileg: Mit Senior Flex konnte ich das Pensum meinen Bedürfnissen anpassen.»

Good Practice: Jobsharing in der Chirurgie, auch in höheren Positionen

Dr. med. Annette Ringger
Stv. Chefärztin, Chirurgie
Arbeitet ca. 80% im Jobsharing



Dr. med. Ramona Cecini
Stv. Chefärztin, Chirurgie,
Bürgerspital Solothurn
Arbeitet ca. 80% im Jobsharing

Operationalisierung von Inclusion in Hauptprozessen



Inclusion (und Diversity) in der Unternehmensstrategie verankern



Inclusion-Ziele für Führungskräfte



Rekrutierung, Beurteilung und Beförderung aufgrund von Inclusion-Kompetenzen

Good Practice Beispiel: Biogens inklusiver Rekrutierungsprozess

Building the Base

- New Manager Onboarding Training
- Mandatory Manager Trainings (Manager Essentials & Managing for Success)

Sharing is Caring

- People Manager Forums to exchange on best practices
- Inclusive & Situational
- Unconscious Bias

Worldwide Goal

- Global Goal to have all managers trained on inclusive hiring, promotion & retention until the end of 2021

Learning by Doing

- Interview training for managers and employees
- Elements Interview Guide



- Robust & Aligned Processes
- Tools & Systems
- Trainings & Exchange
- Values

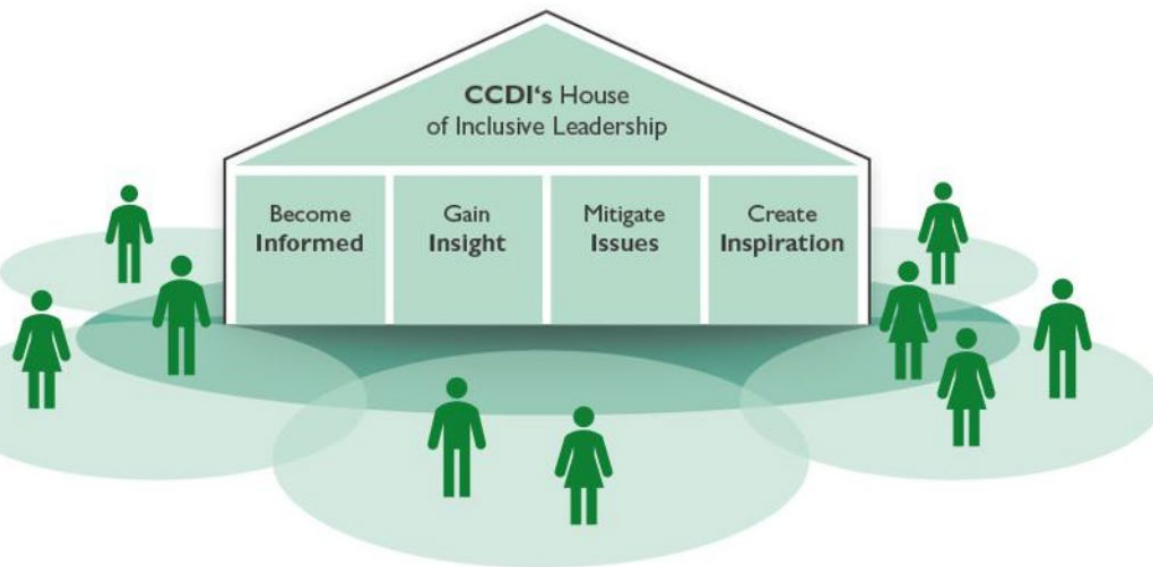


Es braucht immer wieder
eine kritische Reflexion
der «neuen» Strukturen
und Prozesse, um nicht
andere, neue
Ausschlussmechanismen
zu verfestigen.



Ein inklusives Führungsverständnis

Förderung eines inklusiven Führungsverständnisses auf der individuellen Ebene



CCDI's House of Inclusive Leadership,
by Christian Pierce

- Bilden Sie sich weiter
- Hören Sie sich die Erfahrungen von Kolleg:innen aus marginalisierten Gruppen an und nehmen Sie sie ernst
- Üben Sie gewaltfreie Kommunikation
- Sprechen Sie Ihre (un)bewussten Vorurteile und die Ihrer Mitarbeitenden an
- Stoppen Sie Mikroaggressionen rasch und deutlich
- Seien Sie ein Verbündeter, eine Mentorin, ein:e Sponsor:in (nutzen Sie Ihre Privilegien für andere)



Ein inklusives
Führungsverständnis
braucht Reflexion und
Lernbereitschaft.



Die bessere Wahl

Statt Menstruations-
freitage und
Menopausen-Urlaub



- ✓ Eine Kultur von Vertrauen, Offenheit, Respekt und Wertschätzung
- ✓ Mehr Flexibilität
- ✓ Und empathische Führungskräfte, die selbst auch mal Schwächen zeigen dürfen



Die bessere Wahl

**Fix the system, not
women and minorities!**



Quellenverzeichnis

- ABC News. (2013, 11. Dezember). *Women Endure Surprising Bias in the Workplace* [Video file]. <https://www.youtube.com/watch?v=7nJq6des4jg>
- Boston Consulting Group. (2017, 26. April). *The Mix that Matters. Innovation Through Diversity*. <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>
- Bundesamt für Gesundheit (BAG). (2019). *Medizinalberufestatistik 2019*.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2003). *Sozialberichterstattung Schweiz: Auf dem Weg zur Gleichstellung? Frauen und Männer in der Schweiz. Dritter statistischer Bericht*. Neuchâtel: BFS.
- Bundesamt für Statistik (PFS). (2021, 29. Juni). *Erwerbsmodelle in Paarhaushalten*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann-vereinbarkeit-beruf-familie/erwerbsmodelle-paarhaushalten.html>
- Bundesamt für Statistik (2020). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE): Erwerbsbeteiligung der Frauen, S. 3-9.
- Correll, S. J., Benard, S. & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5): 1297-1338.
- Crenshaw, K. (1989). "Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics". University of Chicago Legal Forum. 1989 (1): 139–167. ISSN 0892-5593. Archived from the original on 15 August 2017.
- Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Abgerufen von <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
- Deutsche Ärzteversicherung AG. (2019, 9. Januar). *Berufspflicht für angestellte und niedergelassene Ärzte*. <https://www.aerzteversicherung.de/Produkte/Berufspflicht/Arzt>
- Gielas, A. (2015). Die jüngste Professorin der ETH. NZZ, Abgerufen von: <https://www.nzz.ch/karriere/berufseinstieg/nach-dem-studium-die-juengste-professorin-der-eth-ld.135664?reduced=true>
- Hangartner, D., Kopp, D. & Siegenthaler, M. (2021). Monitoring hiring discrimination through online recruitment platforms. *Nature* 589, 572-576. Abgerufen von <https://doi.org/10.1038/s41586-020-03136-0>
- Hensley, W.E. (1993). Height a Measure of Success in Academe. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 30(1), 6-40.
- Hewlett, S. et. Al. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. Harvard Business Review. Abgerufen von <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Holtzblatt, K. & Marsden, N. (2020). Retaining Women in Tech: Shifting the Paradigm. Abgerufen von https://www.morganclaypoolpublishers.com/womenintech/Retaining_Women_in_Tech_Intro.pdf
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity.
- Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired. *Harvard Business Review*, 2016(4).
- Judge, T.A. & Cable, D.M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income: preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), S. 41-428.
- Jung H. S. et. al. (2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*.
- Kahneman, D.T. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Daniel Kahnemann; aus dem Amerikanischen Englisch von Thorsten Schmidt. Siedler.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (S. 53-78). Springer, Boston, MA.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65-75.
- Kelley, H.H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2): 107–128.
- Klofstad, C.A. (2015). Candidate Voice Pitch Influences Election Outcomes. *Political Psychology*, 37(5): 725-738.
- Klofstad, C.A., Anderson, R.C. & Peters, S. (2012). Sounds like a winner: voice pitch influences perception of leadership capacity in both men and women. *Royal Society B: Biological Sciences*, 279: 1738.
- Koenecke, A., et al.(2020). Racial disparities in automated speech recognition. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(14), 7684-7689.
- Kompetenzzentrum für Diversity & Inklusion CCDI. (2021). [Unternehmensspezifische Analysen]. Unveröffentlichte Rohdaten.
- Kompetenzzentrum für Diversity & Inklusion CCDI. (2017). [Unternehmensspezifische Analysen]. Unveröffentlichte Rohdaten.
- Kopp, D. (2015). 11 Millionen vs. 40 Bit. In D. Kopp (Hrsg.), *Focusing: Die Sprache der Intuition*. (S. 27-28). Heidelberg: Springer. Kahneman, 2012
- Kraft, E., Loretan, L. & van der Heiden, N. (2016). Jeder zehnte Arzt steigt aus. *Schweizerische Ärztezeitung*, 97(23), 1132-1135.
- Kühl, J. (2010). *Geschlechtsbezogener Verzerrungseffekt (Gender Bias)*. http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gender_bias.pdf
- Kunst für alle. (2019, 9. Januar). *Suchergebnis*. [https://www.kunst-fuer-alle.de/deutsch/kunst/kuenstler/kunstdruck/alexandre-\(f1-online\)/24059/1/320419/aktenkoffer_-hausmann_-hintereinander_-soziale-rolle_-essen-zubereiten/index.htm](https://www.kunst-fuer-alle.de/deutsch/kunst/kuenstler/kunstdruck/alexandre-(f1-online)/24059/1/320419/aktenkoffer_-hausmann_-hintereinander_-soziale-rolle_-essen-zubereiten/index.htm)
- Lorenzo, R. et. al. (2018). How diverse leadership teams boost innovation. Boston Consulting Group. Abgerufen von <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- MediaLab, Inc. (2019, 9. Januar). *Benefits of Workplace Diversity in Healthcare Settings*. https://www.labce.com/spg942218_benefits_of_workplace_diversity_in_healthcare_sett.aspx
- Mullenlowe Group. (2016, 15. März). *Inspiring The Future - Redraw The Balance* [Video file]. <https://www.youtube.com/watch?v=qv8VZVP5csA>
- Pohl, R. F. (2004). *Cognitive Illusions. A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*. New York: Psychology Press.
- PwC. (2015, 06. April). *The female millennial: a new era of talent*. <https://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/internationalwomensday/assets/a-new-era-of-talent-report.pdf>
- Ruigrok, W. Georgakakis, D. and Greve, P. (2017) Top Management Team Faultlines and Firm Performance: Examining the CEO-TMT Interface. *The Leadership Quarterly*, 28(6), S. 5-8, 32-34
- Ruigrok, W. (2012). Overcoming the triple hurdle of diversity management. *The European Business Review*: 66-68.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*. 37(4): 1262-1289.
- Singh, R. & Yan Ho S. (2000). Attitudes and Attraction: A New Test of the Attraction, Repulsion and Similarity-Dissimilarity Asymmetry Hypotheses. *British Journal of Social Psychology*, 39(2): 197-211.
- Tatman, R. (2017, April). Gender and dialect bias in YouTube's automatic captions. In *Proceedings of the First ACL Workshop on Ethics in Natural Language Processing* (S. 53-59).
- Tigue, C., Borak, D., O'Connor, J., Schandl, C. & Feinberg, D., (2012). Voice pitch influences voting behavior. *Evolution and Human Behavior*, 33(3), 210-216.
- Universitätsspital Basel. (2020). *Nachhaltigkeitsbericht*. Abgerufen von <https://jahresbericht.unispital-basel.ch/2020/berichte/nachhaltigkeitsbericht.html>
- Watson. (2016, 13. Juli). *Wenn du das hier lesen kannst, ist dein Gehirn zu Meisterleistungen fähig*. <https://www.watson.ch/wissen/im%20bild/261068178-wenn-du-das-hier-lesen-kannst-ist-dein-gehirn-zu-meisterleistungen-faehig>
- Weichselbaumer, D. (2016). *Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves*. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Yale University. (2013). Study: John Vs. Jennifer: A Battle of the Sexes. Abgerufen von <http://www.yalescientific.org/2013/02/john-vs-jennifer-a-battle-of-the-sexes/>

Kontakt



Prof. Dr. Gudrun Sander

University of St.Gallen

Direktorin Forschungsstelle für Internationales Management (FIM-HSG)

Direktorin Competence Centre for Diversity & Inclusion CCDI-HSG

Tel.: +41 71 224 75 52 / +41 79 247 70 56

gudrun.sander@unisg.ch

Weitere Informationen unter:

www.ccdi-unisg.ch

www.diversitybenchmarking.ch

www.we-pay-fair.ch

www.inclusion-tagung.ch

Anstehende Veranstaltungen CCDI

● **Logib Workshops**, Sprache: FR, [Anmeldung hier](#)
20. September, 27. September



● **Infoevents «Aiming Higher – Karriereentwicklung für Assistenzärztinnen»**
Termine und demnächst auch Anmeldung [hier](#)

● **Swiss Leadership, Inclusion, & Diversity Summit**
Save the Date: 1. – 3. Juni 2023

Alle unsere Angebote finden Sie ausserdem unter www.ccdi-unisg.ch und Updates zu anstehenden Events auch stets auf unserer [LinkedIn-Seite](#).

SAVE THE DATE: D&I Week 2023



1. Die 7. St. Galler Diversity & Inclusion Week findet vom **11. – 15. September 2023** statt!

Die Slides und weiterführende Informationen finden Sie in wenigen Wochen auf unserer Website www.inclusion-tagung.ch.

Hinweis: Die Sponsor:innen der D&I Week sind in keiner Weise für den von der Universität St. Gallen präsentierten Inhalt verantwortlich.

Universität St.Gallen (HSG)
Dufourstrasse 50
9000 St.Gallen
Schweiz
+41 71 224 75 52
gudrun.sander@unisg.ch
www.inclusion-tagung.ch