



7. St. Galler Diversity & Inclusion Week

Subtil oder offensichtlich? Diskriminierung in hybriden
Arbeitsumgebungen wirksam entgegenen

12. September 2023

Die Referierende:



DR. ANNA-KATRIN HEYDENREICH

Anna-Katrin Heydenreich works in the Diversity & Inclusion team and as a lecturer in climate psychology at the University of St. Gallen. She is a socio-economist by training with focus on sustainability and psychology. Her doctorate on stakeholder engagement processes led her to appointments on collaboration and participation processes in Jerusalem and Switzerland. As a Diversity & Inclusion Specialist, she focuses on the social dimension of sustainability and is in charge of, among other things, inclusive language, issues related to the protection of personal integrity and awareness-raising measures to promote a respectful campus culture.

Wir danken unseren Sponsor:innen

Vontobel



BearingPoint®



RAIFFEISEN



Allianz 



ALPIQ



AMERICAN EXPRESS



EFG



Johnson & Johnson
FAMILY OF COMPANIES IN SWITZERLAND

Subtile und offensichtliche Diskriminierung

Wo kommst du wirklich her?

Zur Richterin: sind sie die neue Sekretärin?



Lass mich das machen, das ist zu schwierig für dich



Subtile und offensichtliche Diskriminierung – Historische Betrachtung

Offensichtliche Diskriminierung
(Pre-1960s)

Verlagerung zu subtiler Diskriminierung
(1960s-2016)

Wiederaufleben von offensichtlicher
Diskriminierung und Fortsetzung der
subtilen
Diskriminierung
(2016 bis heute)

POLITICS | ELECTION 2016

Donald Trump's Lewd Comments About Women Spark Uproar



Intersektionalität

„It’s basically a lens, a prism, for seeing the way in which various forms of inequality often operate together and exacerbate each other. We tend to talk about race inequality as separate from inequality based on gender, class, sexuality or immigrant status. What’s often missing is how some people are subject to all of these, and the experience is not just the sum of its parts.»

Kimberlé Crenshaw



Subtile und offensichtliche Diskriminierung und die langfristigen Folgen



Cortina et al., 2013; Dhanani et al. 2018;
Gloor et al., 2018; Jones et al., 2016; Ozier et al., 2019;
Meiner et al., 2012 Walker et al. 2022, Williams, 2019

Was verstehen wir unter hybridem Arbeitsumgebungen?



“A hybrid work environment means that the company or organization only requires employees to come to a physical office four or fewer days per week and gives the employees the autonomy to choose how to work the remaining business days of the week.” (Moffitt, 2023)



Was denken Sie ...

... bringen hybride Arbeitsumgebungen Equality, Diversity & Inclusion weiter,

eher JA oder eher NEIN?



Wer schätzt hybrides Arbeiten am meisten?

Hybrides Arbeiten ist attraktiv:

Die Arbeitszufriedenheit und 'Employment Happiness' steigt durch das Gefühl eines höheren 'Empowerments'

McKinsey Studie 2022

- 75 % der Antwortenden bevorzugen hybrides Arbeiten, und 85 % derer, die derzeit im hybriden Setting arbeiten
- Bei Arbeitnehmenden mit Behinderungen ist die Wahrscheinlichkeit 11 % höher, dass sie hybrides Arbeiten bevorzugen, als bei denen ohne Behinderung
- Bei nonbinären Arbeitnehmenden ist sie 14 % höher als bei denen, die sich als Frau oder Mann identifizieren
- Bei LGBTQ+ Arbeitnehmenden ist sie 13 % höher als bei ihren heterosexuellen Kolleg:innen

Allerdings ist der Zugang zu hybriden Arbeitsmöglichkeiten ungleich verteilt: „*The ability to telecommute disproportionately belongs to higher-income, white-collar workers who are predominantly white and male.*“ (Ravanera et al., 2022)

Dowling et al., 2022 (McKinsey Study); Moffitt, 2023

Wer würde die Unternehmung/Organisation verlassen, wenn hybrides Arbeiten nicht mehr möglich wäre?

- Bei schwarzen Arbeitnehmenden ist die Wahrscheinlichkeit 14 % höher als bei ihren weissen Kolleg:innen
- Bei LGBTQ+ ist sie 24 % höher als bei den Heterosexuellen
- Bei Frauen ist sie 10 % höher als bei Männern
- Bei nonbinary Arbeitnehmenden ist sie 18 % höher als bei Frauen und Männern
- Bei Arbeitnehmenden mit Behinderungen ist sie 14 % höher als bei denen ohne.

Dowling et al., 2022 (McKinsey Study)



Welches sind die EDI-relevanten Charakteristika von hybriden Arbeitsumgebungen?

- Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben
- Zusätzliche und/oder andere Kommunikationskanäle
- Mehr 1:1 Interaktion
- Reduzierte nonverbale Information
- Anstieg der zu managenden Komplexität



Bond, 2021; Edmondson & Mortensen, 2021

Hybride Arbeitsumgebungen können Ungleichheiten vermindern

Hybride Arbeitsumgebungen können folgende hilfreiche Auswirkungen

- Mehr Flexibilität, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen (Kinderbetreuung, Behinderung, Neurodiversität)
- Erhöhtes Gefühl des Empowerments
- Erhöhte Motivation und Arbeitszufriedenheit
- Reduzierter Stress
- Reduziertes Ausgeliefertsein bzgl. subtilen Diskriminierungen
- Reduziertes Ausgeliefertsein bzgl. Belästigung und ungewollte Berührungen
- Reduzierter 'mental burden' des ständigen 'Auf-der-Hut-Seins'
- Mehr Möglichkeiten, Stigmata zu verbergen
- Finanzielle Ersparnisse (Pendeln und Verpflegung)



APA, 2022; Costa, 2021; Dowling et al., 2022; Miller, 2021; Moffitt, 2023; Odom et al., 2022; Ravanera et al., 2022

Hybride Arbeitsumgebungen können Ungleichheiten verstärken

Hybride Arbeitsumgebungen können Ungleichheiten verstärken durch

- Gefühl der Isolierung bzw. des Nicht-Eingebunden-Seins
- Micromanagement
- Höhere Verletzlichkeit in 1:1 Interaktionen
- ‚Hintenrum-Kommunikation‘, exkludierende Kommunikationspraktiken
- Kommunikations-‘Blasen‘ (Echo Chambers)
- Sorgen in Bezug auf Karriere
- Ungleichheiten in Bezug auf den Arbeitsplatz zuhause
- Ungleichheiten bei den Care Pflichten
- Genderbasierte Annahmen zu Care Pflichten
- Tendenz, Konflikte zu vermeiden
- Schwierigkeiten im Aneignen neuer virtueller Arbeitstechniken



APA, 2020; Allen-Kyle, 2020; APA, 2022; Bachrach et al., 2022; Bond, 2021; Byrd, 2022; Moffitt, 2023; Odom et al., 2022; Project Include, 2021; Ravanera et al., 2022a,b

Strategien, um Diskriminierungen in hybriden Settings zu entgegnen

Strategien auf individueller Ebene

- Strategien für ‚Allies‘
- Strategien für ‚Bystander‘
- Strategien für betroffene Personen

Strategien auf organisationaler Ebene

- Trainingsangebote
- Normen
- Leadership
- Massnahmen & Regelwerke
- Monitoring & Evaluation
- Responsiveness



Individuelle Strategien – für ‚Allies‘

Grundhaltung

- Erkenne deine Privilegien an
- Höre auf weniger Privilegierte
- Mache Gebrauch von deinen Privilegien

Achte auf deine Sprache

- Strebe nach einer inklusiven Sprache

Es gibt viele Möglichkeiten, Unterstützung zu bieten

- Sei da als Freund:in, höre zu als Freund:in
- Validiere die Erfahrungsrealität der betroffenen Person
- Schätze die Person in ihrer Menschlichkeit
- Bestärke die Person in ihrer Gruppenidentität
- Biete Unterstützung und Ermutigung
- Versichere der Person, dass sie nicht alleine ist
- Bei einem Vorfall: sei ein ‚active bystander‘
- Fordere bessere organisationale Prozesse und Ressourcen, um marginalisierte Gruppen zu unterstützen

Hebl et al., 2020: 12-13, 15; Sue & Spanierman, 2020, S.

ANATOMY OF AN ALLY



A MOUTH TO
SPEAK OUT
AGAINST
INJUSTICE



A NOSE TO
SNIFF OUT
IMPLICIT BIAS



EYES TO
IDENTIFY
PRIVILEGE



EARS TO
LISTEN TO
THE POC
EXPERIENCE



A HEART TO
CULTIVATE
EMPATHY FOR
THE OPPRESSED



HANDS TO
TAKE ACTION
AND MAKE
A CHANGE

@ohhappydani

Individuelle Strategien – für ‚Active Bystanders‘

Make the “Invisible” Visible (das Unsichtbare sichtbar machen)

- Scharfsinn entwickeln
- Zugrundeliegende Annahmen unterminieren
- Zugrundeliegende Annahmen explizieren
- Stereotypen in Frage stellen
- Zuschriebene Charakteristika erweitern auf universale Menschlichkeit
- Rückfrage mit Bitte um Erläuterung

Sue & Spanierman, 2020



Individuelle Strategien – für ‚Active Bystanders‘

Disarm the Aggression (Aggressor:in entwaffnen)

- Nicht-Einverständnis zum Ausdruck bringen (verbal oder nonverbal)
- Werte kommunizieren und Grenzen setzen
- Beschreiben was gerade passiert
- Ausrufen („autsch“, „geht’s noch?“)
- Unterbrechen und ablenken
- Verursachende Person an die Regeln erinnern

Sue & Spanierman, 2020



Individuelle Strategien – für ‚Active Bystanders‘

Educate the Offender (die verursachende Person erziehen)

- Gemeinsamkeiten aufzeigen
- An die Werte und Prinzipien der verursachenden Person appellieren
- Zwischen Intention und Wirkung unterscheiden
- Für Empathie werben
- Aufzeigen, inwiefern die verursachende Person von Verhaltensänderung profitieren kann
- Gruppenbasierte Stereotype widerlegen

Sue & Spanierman, 2020



Individuelle Strategien – für ‚Active Bystanders‘

Seek External Intervention (externe Intervention ersuchen)

- Meldung bei der Führungskraft bzw. bei einer Stelle/Person mit Autorität
- Meldung des Vorkommnisses über Meldestrukturen
- Beratung oder Therapie aufsuchen
- Peer Support aufsuchen oder Supportgruppe gründen
- Ein ‚Buddy System‘ etablieren

Sue & Spanierman, 2020



Individuelle Strategien – für ‚Active Bystanders‘

Wirksamkeit und Risiken von Bystander Action

Ruhige Konfrontation direkt an die verursachende Person hat sich als sehr effektiv herausgestellt

Martinez et al. 2017

Achte auf den Kontext, intervenieren kann riskant sein.

- Halte kurz inne und überprüfe die Situation, passe deine Reaktion an
- Überlege, wo, wann und über welchen Kommunikationskanal du die verursachende Person ansprichst oder alternativ eine Person mit Autorität
- Achte auf Beziehungsfaktoren und -dynamiken um die verursachende Person
- Versuche die Konsequenzen zu antizipieren, insbesondere bei starkem Machtgefälle zwischen verursachender Person und betroffener Person (was sind die Risiken für die Beteiligten?)
- ‚Pick your battles‘

Sue & Spanierman, 2020: 277; Morgan, 2020

Individuelle Strategien – für ‚Active Bystanders‘



Individuelle Strategien – für Betroffene

Aktive Coping-Strategien

- Diskriminierungen konfrontieren
- Starke Identifikation mit der stigmatisierten Identität
- Identity-Management-Strategien
 - Wertschätzung/Offenlegung
 - Individuation
 - Verstärkte Positivität

Passive Coping-Strategien

- Vermeiden von voreingenommenen Personen
- Ignorieren von Diskriminierungen



Es liegt nicht in der Verantwortung der von Diskriminierungen betroffenen Person, an der Verminderung von Diskriminierungen zu arbeiten!

Strategien auf organisationaler Ebene

Trainings

- Entwicklung und Angebot massgeschneiderter Trainings, z.B. Active Bystander Trainings, Implicit Bias Trainings

Normen

- Klar kommunizierte Intoleranz gegenüber Diskriminierungen, subtil oder offen
- Responsive Reaktion auf Beschwerden zu Diskriminierungen und Exklusion
- Teams und Arbeitsgruppen definieren ihre eigenen Normen und Regeln
- Überdenken traditioneller Erwartungen an eine Arbeitsplatz-“Etikette“ in hybriden und virtuellen Settings
- Individuelle Anpassung der Kommunikationskanäle
- Klare Guidelines zum hybriden Arbeiten auf Teamebene

Leadership

- Inclusive Leadership: Zugehörigkeit und gleichzeitig Einzigartigkeit von Arbeitnehmenden ermöglichen in hybriden Settings
- Arbeitnehmende unterstützen, ihre Anliegen zu äussern
- Bestärkung der Identifikation mit der Organisation bei gleichzeitiger expliziter Klarstellung, dass Diskriminierung jeglicher Art den organisationalen Normen widerspricht.

APA, 2022; Byrd, 2022; Gloor et al., 2023; Hebl et al 2020: 15; Moffitt, 2023; Sull & Sull, 2022; Wilson et al., 2022

Strategien auf organisationaler Ebene

Massnahmen & Regelwerke

- Diversity-freundliche, professionalisierte, klare Prozesse (z.B. Ernennungs- und Beförderungsverfahren)
- Sanktionierung diskriminierenden Verhaltens

Hebl et al 2020: 15; APA, 2022

Monitoring & Evaluation

Was sind die Implikationen der Strategie zum hybriden Arbeiten für Gleichstellung, Diversität und Inklusion?

- Wer verbringt mehr Zeit im Office, wer mehr zu Hause?
- Wer kann sich aussuchen, wann und wie häufig im Büro zu sein bzw. remote zu arbeiten?
- Wie wirken sich die Anwesenheitszeiten im Büro auf den Karriereweg aus?
- Wie wird Remote-Arbeit gemanagt?
- Wie wirkt sich die Zeit im Büro bzw. remote auf das Arbeitsengagement und die Retention aus?

Samuel & Robertson, 2021; Sull & Sull, 2022

Responsiveness

- Was können wir lernen von den unterrepräsentierten Communities, die wir stärker inkludieren möchten?
- Safe Space: Vertrauliche Gespräche zu D&I-Aspekten nicht zu lange nach der Einstellung und nach Möglichkeit auch nach dem Verlassen der Unternehmung/Organisation.

Quellen

- Bachrach, D. G., Patel, P. C., & Pratto, F. (2023). As Clear as Black and White: Racially Disparate Concerns Over Career Progression for Remote Workers Across Racial Faultlines. *Business & Society*, 62(6), 1145-1172. DOI: 10.1177/00076503221121823
- Bond, S. (2021). "Remote work is leading to more gender and racial harassment, say tech workers." *National Public Radio* www.npr.org/2021/03/30/982449551/remote-work-is-leading-to-more-gender-and-racial-harassment-say-tech-workers
- Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145-162. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047252
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579–1605. DOI: 10.1177/0149206311418835
- Costa, M.L. (2021, Sep 15). Fewer micro aggressions: Companies share why remote work is boosting DEI. *worklife*. www.worklife.news/dei/fewer-microaggressions-companies-share-why-remote-work-is-boosting-dei/
- Dhanani, L.Y., Beus, J.M., Joseph, D.L. (2018). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology*, 71, 147–179. DOI: 10.1111/peps.12254

Quellen

- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *The McKinsey Quarterly*, 58, April. www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy
- Gloor, J. L., Li, X., Lim, S., & Feierabend, A. (2018). An inconvenient truth? Interpersonal and career consequences of “maybe baby” expectations. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 44-58. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.10.001
- Hebl, M., Gloor, J. L., Okimoto, T. G., Li, X., Gazdag, B. A., & Ryan, M. K. (2023). How Identity Impacts Bystander Responses to Workplace Mistreatment. *Journal of Management*, 49(0). DOI: 10.1177/01492063231177976
- Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern discrimination in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 257-282. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044948
- Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021). What psychological safety looks like in a hybrid workplace. *Harvard Business Review*, 3, 109. hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2016). Not So Subtle: A Meta-Analytic Investigation of the Correlates of Subtle and Overt Discrimination. *Journal of Management*, 42(6), 1588–1613. DOI: 10.1177/0149206313506466
- Jones, K., Arena, D., Nittrouer, C., Alonso, N., & Lindsey, A. (2017). Subtle Discrimination in the Workplace: A Vicious Cycle. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 51-76. DOI: 10.1017/iop.2016.91

Quellen

- Miller, Karla L. (2021, May 13). Avoiding workplace microaggressions can make remote work more appealing. *The Washington Post*. www.washingtonpost.com/business/2021/05/13/workplace-microaggressions-remote-workers/
- Miner, K. N., Settles, I. H., Pratt-Hyatt, J. S., & Brady, C. C. (2012). Experiencing incivility in organizations: The buffering effects of emotional and organizational support. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(2), 340-372. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2011.00891.x
- Morgan, S. (2020, Sep 17). How microaggressions look different when we're working remotely. *Fast Company*. www.fastcompany.com/90551236/how-microaggressions-look-different-when-were-working-remotely
- Moffitt, D. (2023, March 8). What Is Hybrid Work? The Employer's Guide to Hybrid Workplaces. *Kumospace*. www.kumospace.com/blog/what-is-hybrid-work
- Odom, C. L., Franczak, J., & McAllister, C. P. (2022). Equity in the Hybrid Office. *MIT Sloan Management Review, 63*(3), 1-4. sloanreview.mit.edu/article/equity-in-the-hybrid-office/
- Ozier, E. M., Taylor, V. J., & Murphy, M. C. (2019). The cognitive effects of experiencing and observing subtle racial discrimination. *Journal of Social Issues, 75*(4), 1087-1115. DOI: 10.1111/josi.12349
- Ravanera, Carmina, de Laat, Kim and Kaplan, Sarah (2022a, Nov 7). *The Future of Work: Will Remote Work Help or Hinder the Pursuit of Equality?* www.gendereconomy.org/wp-content/uploads/2022/11/FutureofWork_GATE.pdf

Quellen

- Ravanera, Carmina, de Laat, Kim and Kaplan, Sarah (2022b, Nov 28). When it comes to inequality, remote work is a double-edged sword — especially for women. *Toronto Star*: www.thestar.com/opinion/contributors/when-it-comes-to-inequality-remote-work-is-a-double-edged-sword-especially-for-women/
- Samuel, A., & Robertson, T. (2021). Don't let hybrid work set back your DEI efforts. *Harvard Business Review*. hbr.org/2021/10/dont-let-hybrid-work-set-back-your-dei-efforts.
- Sue, D. W., & Spanierman, L. (2020). *Microaggressions in everyday life*. Wiley.
- Sull, D., & Sull, C. (2022, Sep 28). How to fix a toxic culture. *MIT Sloan Management Review*. sloanreview.mit.edu/article/how-to-fix-a-toxic-culture/
- Walker, S.S., Corrington, A., Hebl, M. et al. Subtle Discrimination Overtakes Cognitive Resources and Undermines Performance. *Journal of Business Psychology*, 37, 311–324 (2022). DOI: 10.1007/s10869-021-09747-2
- Williams, M. T. (2019). Microaggressions: Clarification, Evidence, and Impact. *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 3-26. DOI: 10.1177/1745691619827499
- Wilson, G., Wolford, R., Beneda, J., Ellis, S. K., & Jaros, S. L. (2022). *Better ways to work together. A playbook for understanding and changing toxic workplaces* (OPA Report No. 2022-077, PERSEREC-PA-22-02). Seaside, CA: Defense Personnel and Security Research Center/ Office of People Analytics. <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1172475.pdf>

Anstehende Veranstaltungen CCDI

- **«Erfolgreich durch Diversity & Inclusion»**
Nächste Durchführung: 28. Mai 2024, Sprache: DE, Anmeldung [hier](#)
- **«Aiming Higher – Karriereentwicklung für Assistenzärztinnen»**
Nächste Durchführung: März 2024, Sprache: DE, mehr Infos [hier](#)
- **Male Allyship Training,**
Sprache: EN, mehr Infos [hier](#) (Bei Interesse gerne mit uns Kontakt aufnehmen)
- **St. Galler Diversity Benchmarking 2024 – NEU digital als Dashboard**
Anmeldung und mehr Infos [hier](#)

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 2024



Die 8. St.Galler Diversity & Inclusion Week
findet vom **16. – 20. September 2024** 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