



# **Diversität und Inklusion auf dem Arbeitsmarkt**

Inklusive Führung als Instrument

INSOS-Kongress, 30.08.2023



# Programm

- Vorstellung Beispiel
- Einige Definitionen
- Business Case Diversität im Unternehmen
- Inklusives Arbeitsumfeld im Unternehmen
- Unsere Vorurteile und Diskriminierungen
- Inklusive Führung



# Vorstellung Beispiel

- 2011: Hotelfachschule Lausanne
- 2011: Unfall
- 2015: Hochschule für Wirtschaft in Luzern
- Ab 2016: Logistikzentrum der Armee in Grolley
- Ab 2019 Sensability





# Sensability

- Verein zur Förderung von Diversität, Chancengleichheit und Inklusion
- Wir bieten unseren Kund:innen Folgendes:
  - Schulungsangebote
  - Beratungen
  - Begleitung beim Veränderungsprozess
- (Fast) alle unsere Mitarbeitenden haben eine Behinderung
- Wir leben Inklusion



# Definitionen



©lana Miroshnichenko / ISTOCK



# Diversität

- Unterschiede
  - Individuelle Unterschiede: Persönlichkeit, Kompetenzen, Präferenzen usw.
  - Kollektive Unterschiede: Kultur, Religion usw.
- Kriterien der Diskriminierung
- Beschreibend und statisch





# Stereotype und Vorurteile

- Stereotype sind statistische Wetten des Gehirns
- Diese führen zu einer schnellen Informationsverarbeitung, jedoch auch zu:
  - Depersonalisierung
  - Abwertung
  - Unkenntnis
  - Starrer Festlegung
- Vorurteile sind eine Verhaltensabsicht





# Diskriminierung

- Durch das Handeln wird ein Vorurteil konkretisiert
- Benachteiligende Behandlung aufgrund eines Kriteriums der Diskriminierung
- Die bekanntesten Kriterien (in der Arbeitswelt):
  - Geschlecht
  - Alter
  - Herkunft
- 8 Anwendungsfelder für die Schweizer Arbeitswelt<sup>3</sup>





## Diskriminierende Kriterien in der Schweiz... (aufgrund)

- ihrer Zugehörigkeit zu einer Rasse,
- ihres Geschlechts (GIG: unter Berufung auf oder im Zusammenhang mit dem Zivilstand, die familiäre Situation oder eine Schwangerschaft)<sup>3</sup>
- ihres Alters,
- ihrer Sprache,
- ihrer sozialen Stellung,
- ihrer Lebensweise,
- ihrer religiösen, weltanschaulichen und politischen Überzeugungen,
- ihrer Behinderung. (BehiG) / körperliche, geistige oder psychische Beeinträchtigung.





## Diskriminierende Kriterien in Frankreich... (aufgrund)<sup>2</sup>

- der Herkunft,
- des Geschlechts,
- der familiären Situation,
- einer Schwangerschaft,
- dem äusseren Erscheinungsbild,
- der Einkommenssituation,
- des Nachnamens,
- des Wohnorts oder der Bankverbindung,
- des Gesundheitszustands,
- eines Verlusts der Selbstständigkeit,
- einer Behinderung,
- eines genetischen Merkmals,
- des Lebenswandels,
- der sexuellen Orientierung,
- der Geschlechtsidentität,
- des Alters,
- von politischen Meinungen,
- von gewerkschaftlichen Aktivitäten,
- der Fähigkeit, sich in einer anderen Sprache als Französisch auszudrücken,
- der Zugehörigkeit zu:
  - einer ethnischen Gruppe,
  - einer Nation,
  - einer sog. Rasse oder
  - einer bestimmten Religion





# Diskriminierung in Zahlen

- In der Schweiz:
  - Gehälter von Frauen/Männern -7,8%<sup>5</sup>
  - Geringere Legitimität zu arbeiten für Mütter<sup>8</sup>
- In Frankreich:
  - Gehälter von Frauen/Männern -4%<sup>4</sup>
  - Grosse Körpergrösse = bessere Karriere<sup>6</sup>
  - Korpulenz wird im Vorstellungsgespräch angesprochen, 11% der Erwerbslosen<sup>7</sup>
- In den USA
  - Schönheitsprämie zwischen -10% bis +30%<sup>15</sup>





# Diversitätsmanagement

- «Alle Strategien, Instrumente und Akteure innerhalb von Unternehmen und Organisationen, die implizit oder explizit der Bekämpfung von Diskriminierung und dem Streben nach Chancengleichheit für alle zugeordnet werden können; mit dem Zweck, die Anerkennung von Unterschieden als Bereicherung für jede und jeden einzelnen und für die Organisation zu erreichen.»<sup>10</sup>



Barth, I., Falcoz, C.



# Der «Business Case» Diversität

## Chancen

- Unterschiedliche Perspektiven
- Innovation und Kreativität
- Bessere Entscheidungen<sup>11</sup>
- Absenzenrate<sup>16</sup>
- Personalbindung
- Anpassung an die vielschichtige Kundschaft
- Verbesserung des Ansehens

## Risiken

- Komplexe Umsetzung
- Widerstand gegen Veränderungen
- Bedarf an konkreten Massnahmen
- Negative Reaktionen von aussen
- Komplizierte Bewertung von Ergebnissen

Der einzige Unterscheidungsfaktor ist ein inklusiver Leader<sup>12</sup>



# St. Galler «Inclusion Index»<sup>17</sup>

- 4 Schwerpunkte:
  - Authentizität
  - Zugehörigkeit
  - Chancengleichheit
  - Perspektivenvielfalt





# Unsere Vorurteile und Diskriminierungen Anleitung

Rufen Sie folgende Webseite  
auf:

[www.menti.com](http://www.menti.com)

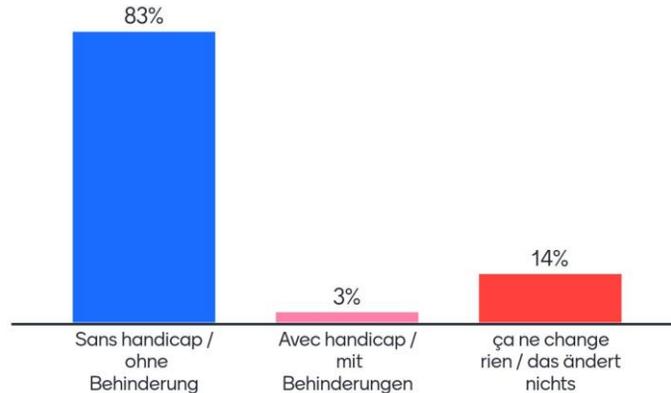




# Unsere Vorurteile und Diskriminierungen

- Wenn Sie nach einer Stelle suchen, in welcher Situation haben Sie die grössten Chancen?

Mentimeter





# Unsere Vorurteile und Diskriminierungen II

- Diese beiden Arbeitskollegen, die dieselben Kompetenzen besitzen, äussern Ihnen gegenüber unterschiedliche Standpunkte. Auf wen hören Sie?

Mentimeter



61%



39%





# Unsere Vorurteile und Diskriminierungen IV

Was uns voreingenommen sein lässt:

- Unterschiede
- Unlogik
- Richtigkeit der Welt
- Selbstwertdienliche Verzerrung
- Bestätigungsfehler
- Halo-Effekt

Was uns prägt:

- Kultur
- Religion
- Bildung
- Familie
- Freunde
- Hobbys





# Inklusive Führung und mentale Denkweisen

## Automatische mentale Denkweise

- Routine
- Beharrlichkeit
- Vereinfachung
- Sicherheit
- Empirismus
- Soziales Ansehen

## Adaptive mentale Denkweise

- Neugier
- Flexibilität
- Differenzierung
- Relativität
- Nachdenken
- Persönliche Meinung





# Inklusive Führung – ein Denkansatz<sup>13</sup>

- Selbstreflexion
- Gemeinsame Sichtweise
- Aufbau und Pflege von Beziehungen
- Veränderung



**INCLUSIVE  
LEADERSHIP**



# Schlussfolgerungen

- Zur Erinnerung:
  - Die Diversität Ihrer Mitarbeitenden ist eine Chance, die Sie mit Inklusion nutzen können.
  - Innerhalb der Inklusion muss die Diversität nicht mehr verteidigt werden, sie ist gegeben.<sup>16</sup>



# Tests

## Link

- Sensability, 4 Praxisseminare für für einen inklusiven Arbeitsmarkt ([de](#))
- Sind Sie ein inklusiver Leader? ([de/en](#)), im Rahmen des EU-Projekt «Inclusive Leadership» entwickelt
- «Project Implicit», 17 Tests, um Ihre versteckten Wahrnehmungsverzerrungen aufzuzeigen ([en](#)), von Psychologen der Universitäten Harvard, Virginia und Washington entwickelt



# Quellen

1. Transfair, Diskriminierung am Arbeitsplatz, Transfair ([fr/de](#))
2. LOI n° 2008-496 du 27 mai [...]de la lutte contre les discriminations (Französisches Gesetz Nr. 2008-496 vom 27. Mai [...] über die Bekämpfung der Diskriminierung) ([fr](#))
3. Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann, Art. 3 ([fr/de](#))
4. Insee (französisches amtliches Statistisches Amt), Dans le secteur privé, l'écart de salaire entre femmes et hommes (Lohngefälle zwischen Frauen und Männern im Privatsektor), 2023 ([fr](#))



## Quellen II

5. Bundesamt für Statistik, *Schweizerische Lohnstrukturerhebung 2020*, 2022 ([fr](#)/[de](#))
6. Herpin, N., *La taille des hommes: son incidence sur la vie en couple et la carrière professionnelle*, ÉCONOMIE ET STATISTIQUE N° 361, 2003 ([fr](#))
7. Défenseur des droits et l'OIT , *9e édition du Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi - « Le physique de l'emploi »*, Études et résultats, 2016 ([fr](#))



## Quellen III

8. Bornatici, C., Gauthier, J.-A., Le Goff, J.-M., *Les attitudes envers l'égalité des genres en Suisse, 2000-2017*, Social Change in Switzerland, N° 25, 2021 ([fr](#))
9. Bundesamt für Statistik, *Erwerbsbeteiligung*, 2021 ([fr](#)/[de](#))
10. Barth, I., Falcoz, C., *Le management de la diversité enjeux, fondements et pratiques*, 2019, L'Harmattan



## Quellen IV

11. Cloverpop, *Hacking diversity with Inclusive Decision Making*, 2017 ([en](#))
12. Bresman, H., Edmondson, A. C., *Research: To Excel Diverse Teams Need Psychological Safety*, Harvard Business Review, march 2022 ([en](#))
13. Bortini, P., Paci, P., Rise, A., Rojnik, I., *Inclusive Leadership, Theoretischer Hintergrund 20*, 2018 ([de/en](#))



## Quellen V

14. Depond, L., Intelligence relationnelle et inclusion, un peu de neurosciences pour développer la diversité en entreprise, 2023, Dunod
15. Hamermesh, D., *Beauty Pays – Why Attractive People are More Successful*, Princeton University Press, 2013
16. Barth, I., *Manager la diversité - de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, 2018, Dunod



# Quellen VI

17. Mindstep ([de](#))