



Veranstaltungs- und Prüfungsmerkblatt Frühjahrssemester 2025

8,744: Verantwortung/Responsibility: Intendierte und nicht intendierte Konsequenzen von Diversity-& Inklusionsmassnahmen

ECTS-Credits: 6

Überblick Prüfung/en

(Verbindliche Vorgaben siehe unten)

dezentral - Portfolio, --, -- (100%)

Prüfungszeitpunkt: Vorlesungszeit

Zugeordnete Veranstaltung/en

Stundenplan -- Sprache -- Dozent

[8,744,1.00 Verantwortung/Responsibility: Intendierte und nicht intendierte Konsequenzen von Diversity-& Inklusionsmassnahmen](#) -- Deutsch -- [Sander Gudrun](#)

Veranstaltungs-Informationen

Veranstaltungs-Vorbedingungen

Keine

Lern-Ziele

Die Studierenden

- kennen die komplexen Zusammenhänge von wirkungsvollen Veränderungsmassnahmen vor dem Hintergrund von gesellschaftlichen, unternehmensspezifischen und individuellen Erwartungen und institutionellen Festschreibungen;
- können Spannungsfelder und Dilemmata in der Umsetzung von Diversity, Equity & Inclusion einordnen;
- kennen Konzepte zu Diversity, Intersektionalität, Inklusion und Chancengerechtigkeit sowie zu Change-Management und Kulturveränderungen;
- verfügen über ein erweitertes Repertoire an Handlungsmöglichkeiten, um durch sorgfältiges Vorgehen näher an beabsichtigte Veränderungen zu gelangen;
- experimentieren in begrenztem Rahmen mit Tools und Techniken und machen so eigene Erfahrungen, was wie wirkt.

Veranstaltungs-Inhalt

Die Forderung nach mehr Vielfalt und Inklusion, mehr Chancengerechtigkeit und Teilhabe in Unternehmen/Organisationen ist einfach zu setzen. Der Weg zu nachweisbaren Erfolgen und Verbesserungen für marginalisierte Gruppen in der Praxis ist zäh und langwierig. Mitarbeitende und Führungskräfte ermüden, weil oft nur marginale Fortschritte passieren - u.a. beim Ziel mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Obwohl das Forschungsfeld immer differenzierter und breiter wird, bleiben Organisationen, aber auch Politik und Gesellschaft oft ratlos. Nachhaltige Veränderungen erfordern in der Praxis gleichzeitig strukturelle Anpassungen und einen kulturellen Wandel - und das gut orchestriert. Interdisziplinäres Wissen sowie eine hohe Reflexionsfähigkeit sind daher für Erfolge und weniger nicht intendierte Wirkungen zentral. Insofern wird im Kurs die Brücke zwischen wichtigen betriebswirtschaftlichen Themen, wie z. B. Herausforderungen in der Führung von Organisationen in einem Veränderungsprozess, und Expert:innenwissen im Bereich Diversity, Equity and Inclusion DEI geschlagen. Als zukünftige Mitarbeitende und Führungskräfte werden die Studierenden auf ihre multiple Verantwortung im Erwerbsleben in diesem Themenbereich sensibilisiert. Und sie erweitern ihr Repertoire für Veränderungsmöglichkeiten.

Veranstaltungs-Struktur und Lehr-/Lerndesign



Der Masterkurs hat zwei Foki: Einerseits wichtige Konzepte und Theorien zu verstehen, einzuordnen und zu verknüpfen. Andererseits konkrete Praxissituationen zu analysieren und mit Hinblick auf eine grössere Wirkung (Impact) Empfehlungen für zukünftige Massnahmen in Unternehmen/Organisationen zu erarbeiten.

Die Veranstaltung beginnt mit 2 Einführungssitzungen à 4 Stunden zu zentralen Konzepten und Begrifflichkeiten zum Thema Diversity, Equity, Inclusion und Intersektionalität sowie zu unterschiedlichen Perspektiven auf Organisationen (Organisationsdiagnose bzw. unterschiedliche Perspektiven, wie Unternehmen funktionieren und was in Bezug auf Change Management zu beachten ist). Danach bearbeiten die Studierenden in Gruppen zentrale Texte und bereiten so die theoretischen Grundlagen für ihre „Diagnose“ der Praxisprojekte auf. Hierfür wird ein Skript mit wichtigen Texten zur Verfügung gestellt bzw. die Texte auf Canvas verfügbar gemacht. Pro Gruppe wird mindestens ein zentraler Text vertieft analysiert und für die Kolleg:innen aufbereitet und kritisch reflektiert. Die Studierenden sind angehalten zusätzliche Literatur einzubeziehen. (4x4 Stunden in Form von Gruppenpräsentationen; max. 8 Gruppen möglich; 30%)

Mit dieser Vorbereitung erproben die Studierenden dann einen Einsatz in der Praxis. Sie können z. B. mit Schlüsselpersonen Interviews führen, um herauszufinden, welche DEI-Massnahmen erfolgreich waren/sind und warum und welche möglicherweise nicht beabsichtigten „Nebenwirkungen“ hervorgebracht haben. Neben Interviews sind auch teilnehmende Beobachtungen, Fokusgruppen oder Surveys denkbar. (4x4 Stunden "Fall-Besprechung" in Form von Diskussion und Reflexion in Gruppen mit den Kolleg:innen; max. 4 Gruppen möglich; 30%).

Im letzten Schritt versuchen die Studierenden aus den gewonnenen Erkenntnissen, aus den praktischen Einsätzen und unter Einbezug der zuvor aufgearbeiteten Konzepte und Theorien Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen zuhanden der Unternehmen zu erarbeiten (individueller Essay, 40%).

2x4 Stunden sind einerseits für die Vorbereitung der "Praxiseinsätze" reserviert und für die Schlussveranstaltung - wenn möglich mit Einzug der Praxispartner:innen. Die Dozentin verfügt über ein grosses Firmennetzwerk und kann bei Bedarf die Studierenden beim Zugang zu Firmen unterstützen. Die Struktur der Lehrveranstaltung versucht dem HSG Anspruch „From Insights to Impact“ insofern Rechnung zu tragen, als sie über die theoretische Reflexion zum Thema hinausgeht und die besonderen Herausforderungen aber auch Erfolgsvoraussetzungen in der Praxis mit einbezieht.

Das Kontextstudium ist der Form nach **Kontaktstudium**; zum ordnungsgemässen Besuch der Veranstaltung gehört daher die **regelmässige Teilnahme**. Die Studierenden müssen selbst darauf achten, dass sich Veranstaltungstermine **nicht überschneiden**. Die genaue Kursplanung und alle Unterlagen werden zu Beginn der Veranstaltung auf **StudyNet** bereitgestellt. Es gelten die Termine auf **Courses**.

Veranstaltungs-Literatur

- Bohnet, Iris (2016): What works - Gender Equality by Design, Harvard University Press
- Bolman, Lee G. / Deal, Terrence E. (2017): Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. 6th ed. Jossey-Bass
- Dobbin, Frank / Kalev, Alexandra (2016). Why Diversity Programs Fail. And What Works Better. In: Harvard Business Review, July-August, 52–60.
- Gloor, J. L., Sander, G., & Meister, A. (2021). What to do about employees who consciously exclude women. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2021/11/what-to-do-about-employees-who-consciously-exclude-women>
- Goldin, Claudia (2014): A Pollution Theory of Discrimination: Male and Female Differences in Occupations and Earnings. In: Platt Boustan, Leah / Frydman, Carola / Margo, Robert A. (ed.): Human Capital in History: The American Record; University of Chicago Press, pp. 313 - 348.
- Mensi-Klarbach, Heike / Risberg, Annette (Hrsg.) (2019): Diversity in Organisations - Concepts and Practices, 2nd ed., Springer Nature Limited
- Sander, Gudrun / Keller, Nora / Hartmann, Ines / Rudat, Lena (2021). Diversity und Inklusion als Führungsaufgabe. In: Genkova, Petia (Hrsg.): Handbuch Globale Kompetenz. Springer.
- Sander, G., Hartman, I., Keller, N., Pierce, C. (2024). Advance & HSG Gender Intelligence Report 2023. www.advance-hsg-report.ch

Weitere Literatur wird zum Kursbeginn zur Verfügung gestellt.

Veranstaltungs-Zusatzinformationen

Prof. Dr. Gudrun Sander ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements und Ständige Dozentin. Sie ist Direktorin des Kompetenzzentrums für Diversity und Inklusion (CCDI) und Direktorin des Instituts für Internationales Management und Diversity Management an der Universität St. Gallen (IIDM-HSG). Seit drei Jahrzehnten engagiert sie sich für Diversity, Equity and Inclusion in Forschung, Praxis, Lehre und Weiterbildung. Sie hat u.a. das St. Gallen [Diversity Benchmarking](#) und den [Gender Intelligence Report](#) initiiert, die Management-



Weiterbildung „[Women Back to Business](#)“ und das Karriereprogramm [Aiming Higher für Assistenzärztinnen](#) ins Leben gerufen, engagiert sich bei [Lohnthemen](#) und sieht ihre Stärke an der Schnittstelle zwischen Forschung und Praxis.

Prüfungs-Informationen

Prüfungs-Teilleistung/en

1. Prüfungs-Teilleistung (1/1)

Prüfungsmodalitäten

Prüfungstyp	Portfolio
Verantwortung für Organisation	dezentral
Prüfungsform	Mischform
Prüfungsart	--
Prüfungszeitpunkt	Vorlesungszeit
Prüfungsdurchführung	--
Prüfungsort	--
Benotungsform	--
Gewichtung	100%
Dauer	--

Prüfungs-Sprachen

Fragesprache: Deutsch

Antwortsprache: Deutsch

Bemerkungen

30% Text-Präsentation, 30% Fall-Präs., 40% Essay

Hilfsmittel-Regelung

keine Hilfsmittelregelung nötig

- Für Hausarbeiten, Kurse ohne Credits etc. gibt es keine spezifische Hilfsmittelregelung.
- Es gelten subsidiär die Ordnungen der Universität St. Gallen sowie die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (Quellen und Hilfen müssen immer ausgewiesen werden).
- Bei allen schriftlichen Arbeiten muss eine Eigenständigkeitserklärung angebracht werden.

Hilfsmittel-Zusatz

--

Prüfungs-Inhalt

Portfolio Prüfung (100%) mit drei Teilen:

1. Gruppenpräsentation: Mündlicher Prüfungsteil, **30%**: Die Studierenden bearbeiten in Gruppen zentrale Texte und bereiten so die theoretischen Grundlagen für ihre „Diagnose“ der Praxisprojekte auf. Die Texten werden zur Verfügung gestellt. Pro Gruppe wird ein zentraler Text vertieft analysiert und für die Kolleg:innen aufbereitet und kritisch reflektiert. Die Studierenden sind angehalten zusätzliche Literatur einzubeziehen. (4x4 Stunden Gruppenpräsentationen; max. 8 Gruppen möglich; Gewichtung 30%)
2. Praxisprojekt: Mündlicher Prüfungsteil, **30%**: Mit dieser Vorbereitung erproben die Studierenden dann einen Einsatz in der Praxis. Dazu können sie z. B. Interviews mit Schlüsselpersonen führen, um herauszufinden, welche DEI-Massnahmen erfolgreich waren/sind und warum und welche möglicherweise nicht beabsichtigten „Nebenwirkungen“ hervorgebracht haben. Neben Interviews können auch Surveys, teilnehmende Beobachtungen oder Fokusgruppen als Methode eingesetzt werden. (4x4 Stunden "Fall-Besprechung" in Form von Diskussion und Reflexion in Gruppen mit den Kolleg:innen; max. 4-6 Gruppen möglich; Gewichtung 30%).



3. Im dritten Prüfungsteil versuchen die Studierenden aus den gewonnenen Erkenntnissen, aus den praktischen Einsätzen und unter Einbezug der zuvor aufgearbeiteten Konzepte und Theorien Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen zuhanden der Unternehmen zu erarbeiten (individueller Essay, 40%). Essay: schriftliche Arbeit in Form eines individuellen Essays (mind. 14'000 Zeichen inkl. Leerzeichen, exkl. Titelblatt und Literaturverzeichnis)

Prüfungs-Literatur

Siehe Veranstaltungs-Literatur. Die gesamte Kursliteratur, die auf StudyNet zur Verfügung gestellt wird, und alle Präsentationen der Studierenden und der Dozentin sind Prüfungsinhalt.

Wichtige Hinweise

Bitte beachten Sie, dass nur dieses Merkblatt, sowie der bei Biddingstart veröffentlichte Prüfungsplan verbindlich sind und anderen Informationen, wie Angaben auf StudyNet (Canvas), auf Internetseiten der Dozierenden und Angaben in den Vorlesungen etc. vorgehen.

Allfällige Verweise und Verlinkungen zu Inhalten von Dritten innerhalb des Merkblatts haben lediglich ergänzenden, informativen Charakter und liegen ausserhalb des Verantwortungsbereichs der Universität St.Gallen.

Unterlagen und Materialien sind für zentrale Prüfungen nur dann prüfungsrelevant, wenn sie bis spätestens Ende der Vorlesungszeit (KW 21) vorliegen. Bei zentral organisierten Mid-Term Prüfungen sind die Unterlagen und Materialien bis zur KW 13 (Montag, 24. März 2025) prüfungsrelevant.

Verbindlichkeit der Merkblätter:

- Veranstaltungsinformationen sowie Prüfungszeitpunkt (zentral/dezentral organisiert) und Prüfungsform: ab Biddingstart in der KW 04 (Donnerstag, 23. Januar 2025);
- Prüfungsinformationen (Hilfsmittelzusätze, Prüfungsinhalte, Prüfungsliteratur) für dezentral organisierte Prüfungen: in der KW 12 (Montag, 17. März 2025);
- Prüfungsinformationen (Hilfsmittelzusätze, Prüfungsinhalte, Prüfungsliteratur) für zentral organisierte Mid-Term Prüfungen: in der KW 14 (Montag, 31. März 2025);
- Prüfungsinformationen (Hilfsmittelzusätze, Prüfungsinhalte, Prüfungsliteratur) für zentral organisierte Prüfungen: zwei Wochen vor Ende der Prüfungsabmeldephase in der KW 15 (Montag, 07. April 2025).