



Bachelorseminar

“Managing Inclusion at Work”

I. Dimensionen von Inklusion

1. Geschlecht

Die Wirkung des Geschlechts auf wirtschaftliche Ergebnisse wird in der Forschung umfassend untersucht, wobei unterschiedliche Aspekte und Erklärungsansätze berücksichtigt werden. FIETZE/HOLST/TOBSCH (2011) erläutern beispielsweise, ob Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen von Männern und Frauen die ungleichen Aufstiegswahrscheinlichkeiten von Männern und Frauen erklären können, wohingegen BENSON/LI/SHUE (2024) aufzeigen, inwieweit die subjektive Bewertung des "Potenzials" von Mitarbeitern zu geschlechtsspezifischen Unterschieden eine Rolle bei der Beförderung und Vergütung spielt.

Benson, Alan; Danielle Li; Kelly Shue (2024): Potential and the Gender Promotions Gap. Available at SSRN (2024).

Fietze, Simon; Elke Holst; Verena Tobsch (2011): Germany's next top manager: Does personality explain the gender career gap? *Management Revue* 22(2011)3: 240-273.

2. Ethnizität

Die Untersuchung ethnischer Diskriminierung im Arbeitsmarkt ist ein zentraler Schwerpunkt aktueller Studien. BRYNIN/GÜVELI (2012) analysieren die Verbindung zwischen ethnischer Zugehörigkeit und Lohndiskriminierung in Bezug auf die Benachteiligung im Beruf. In ihrer Studie stellen ADAMOVIC/LEIBBRANDT (2023) heraus, dass ethnische Diskriminierung zu selteneren Einladungen zu Bewerbungsgesprächen führt und somit insbesondere den Zugang zu Führungspositionen erschwert.

Adamovic, Mladen; Andreas Leibbrandt (2023): Is there a glass ceiling for ethnic minorities to enter leadership positions? Evidence from a field experiment with over 12,000 job applications. *The Leadership Quarterly* 34(2023)2: 101655-101667.

Brynin, Malcolm; Ayse Güveli (2012): Understanding the ethnic pay gap in Britain. *Work, Employment and Society* 26(2012)4: 574-587.

3. Sexuelle Orientierung

Die Untersuchung von Lohnunterschieden aufgrund sexueller Orientierung hat in der aktuellen Forschung verstärkt Aufmerksamkeit erhalten. Die Studie von BURN (2020) stellt fest, dass das Lohngefälle auf Vorurteile gegenüber homosexuellen Mitarbeitenden zurückzuführen ist. Zudem belegt AKSOY/CARPENTER/FRANK/HUFFMAN (2019), dass homosexuelle Männer weniger häufig Führungspositionen innehaben als ihre heterosexuellen Kollegen.

Aksoy, Cevat G.; Christopher S. Carpenter; Jeff Frank; Matt L. Huffman (2019): Gay glass ceilings: Sexual orientation and workplace authority in the UK. *Journal of Economic Behavior & Organization* 159(2019): 167–180.

Burn, Ian (2020): The relationship between prejudice and wage penalties for gay men in the United States. *ILR Review* 73(2020)3: 650-675.

4. Behinderung

Die Auswirkungen von Behinderungen auf Lohn und Karrieremöglichkeiten erfährt in der Forschung zunehmende Aufmerksamkeit. GUNDERSON/LEE (2016) finden unerklärte Lohnunterschiede zum Nachteil von Menschen mit Behinderung. LYONS/BALDRIDGE/YANG/BRYAN (2023) untersuchen den Zusammenhang zwischen der Stärke der Behinderung und beruflicher Isolation und finden einen negativen Zusammenhang, mit ebenfalls negativen Auswirkungen auf Karrierechancen.

Gunderson, Morley; Byron Y. Lee (2016): Pay discrimination against persons with disabilities: Canadian evidence from PALS. *The International Journal of Human Resource Management* 27(2016)14: 1531–1549.

Lyons, Brent J.; David C. Baldrige; Liu-Qin Yang; Camellia Bryan (2023): Disability Severity, Professional Isolation Perceptions, and Career Outcomes: When Does Leader–Member Exchange Quality Matter? *Journal of Management* (2023): 01492063221143714.

5. Implicit Bias

Die Erforschung von impliziten „Biases“ im Einstellungsprozess steht verstärkt im Fokus aktueller Forschung. In der Studie von BARRON/DITLMANN/GEHRIG/SCHWEIGHOFER-KODRITSCH (2025) wird untersucht, wie sich „Implicit Bias“ in Einstellungsentscheidungen durch eine verzerrte Fähigkeitsbeurteilung von Frauen auswirkt. HARDY/TEY/CYRUS-LAI/MARTELL/OLSTAD/UHLMANN (2022) zeigen, wie sich kleine „Biases“ über die Stufen eines Einstellungsprozesses aufsummieren und dadurch zu Diskriminierung führen können.

Barron, Kai; Ruth Ditlmann, Stefan Gehring, Sebastian Schweighofer-Kodritsch (2025). Explicit and Implicit Belief-Based Gender Discrimination: A Hiring Experiment. *Management Science* 71(2025)2: 1600-1622.

Hardy, Jay H.; Kian S. Tey; Wilson Cyrus-Lai; Richard F. Martell; Andy Olstad; Eric L. Uhlmann (2022): Bias in Context: Small Biases in Hiring Evaluations Have Big Consequences. *Journal of Management* 48(2022)3: 657–692.

II Implikationen für die Personalentwicklung

6. Gesundheitsmanagement

Die Rolle von betrieblichem Gesundheitsmanagement hat in der Forschung in den letzten Jahren an Relevanz gewonnen. GUBLER/LARKIN/PIERCE (2018) finden in ihrer Studie einen positiven Zusammenhang zwischen betrieblichen Gesundheitsprogrammen und der Produktivität von Mitarbeitenden. HUETTERMANN/BRUCH (2019) zeigen auf, dass gesundheitsfördernde HR-Praktiken sowohl auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als auch auf die Unternehmensperformance einen positiven Einfluss nehmen.

Gubler, Timothy; Ian Larkin; Lamar Pierce (2018): Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity. *Management Science* 64(2018)11: 4967–4987.

Huettermann, Hendrik; Heike Bruch (2019): Mutual Gains? Health-Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance. *Journal of Management Studies* 56(2019)6: 1045–1072.

7. Feedbackkultur

Die Rolle von Feedbackkultur wird im Blick auf die Personalentwicklung in der wissenschaftlichen Literatur verstärkt thematisiert. Eine positive Auswirkung von einem unterstützenden Feedback-Umfeld auf Arbeitszufriedenheit und Leistung wird von KATZ/RAUVOLA/RUDOLPH (2021) festgestellt. KIM/ATWATER/PATEL/SMITHER (2016) untersuchen, wie sich Multisource-Feedback positiv auf die Unternehmensperformance auswirkt.

Katz, Ian M.; Rachel S. Rauvola; Cort W. Rudolph; (2021): Feedback environment: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 29(2021)3–4: 305–325.

Kim, Kyoung Y.; Leanne Atwater; Pankaj C. Patel; James W. Smither (2016): Multisource feedback, human capital, and the financial performance of organizations. *Journal of Applied Psychology* 101(2016)11: 1569–1584.

8. Diversitätsmanagement

Die Bedeutung von Diversitätsmanagement für die Unternehmensleistung wird in der Forschung zunehmend hervorgehoben. ALI/KONRAD (2017) analysieren die Wirkung von Diversitätsmanagement-Systemen auf die Performance börsennotierter Unternehmen in Australien und stellen einen positiven Zusammenhang fest. ALI/METZ/KULIK (2015) belegen einen positiven Effekt von Diversitätsmanagement und Mitarbeiterbindung.

Ali, Muhammad; Alison M. Konrad (2017): Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management. *European Management Journal* 35(2017)4: 440-453.

Ali, Muhammad; Isabel Metz; Carol T. Kulik (2015): Retaining a diverse workforce: The impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal* 25(2015)4: 580–599.