

# Die Macht der Sprache, Bilder und Strukturen

## Wie sich Diversität weiterdenken lässt

Diversität, Gleichstellung und Inklusion gehen in vielen Unternehmen schleppend voran. Für eine tatsächliche Verbesserung ist es unerlässlich, nicht nur auf eine numerische Erhöhung diverser Repräsentanz zu achten. Unternehmen sollten versuchen, eine inklusive Kultur über Sprache, Bilder, Strukturen und Artefakte zu schaffen.

TEXT



**Nadja Born**  
Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation, TU München  
[nadja.born@tum.de](mailto:nadja.born@tum.de)



**Dr. Theresa Treffers**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation, TU München  
[theresa.treffers@tum.de](mailto:theresa.treffers@tum.de)



**Prof. Dr. Isabell M. Welp**  
Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation, TU München  
[welp@tum.de](mailto:welp@tum.de)

Die Förderung von Diversity, Equity & Inclusion (DEI) hat für viele Organisationen nicht zuletzt aufgrund von ESG-Regelungen und Anforderungen der Kapitalmärkte Priorität. In dem Bestreben, Ungleichbehandlung, Biases und Diskriminierung abzubauen, führen viele Organisationen DEI-Maßnahmen durch (Anand / Winters 2008; Bartels et al. 2013), wobei die DEI-Industrie allein in den USA im Jahr 2020 ein geschätztes Umsatzvolumen von 3,4 Milliarden US-Dollar erreichte (Singal 2023). Nichtsdestotrotz bleiben die Fortschritte gering. So verdienen Frauen in Deutschland pro Stunde durchschnittlich weiterhin rund 18 Prozent weniger als Männer (Statista 2022), und das Weltwirtschaftsforum schätzt, dass die wirtschaftliche Gleichstellung der Geschlechter beim derzeitigen Tempo erst in 267,6 Jahren erreicht sein wird (World Economic Forum 2021). Auch treten in Deutschland nur rund 12 Prozent aller Homosexuellen offen homosexuell im Berufsleben auf, und über 45 Prozent der inter\*- und trans\*-Personen erfahren Diskriminierung bei der Jobsuche oder während der Arbeit ([www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)). Darüber hinaus sind nur 57 Prozent der Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt integriert, obwohl jeder achte Mensch in Deutschland mit einer Behinderung lebt (Statistisches Bundesamt 2021).

### Wunsch und Wirklichkeit

Einer der Gründe für diesen schleppenden Fortschritt scheint die mangelnde Klarheit und Zielsetzung von vielen Organisationen und Führungskräften zu sein, wie sie den gewünschten Wandel zu mehr DEI herbeiführen können. Viele Unternehmen geben zwar an, dass sie mehr Diversität, Gleichstellung und Inklusion wollen, aber nur wenige wissen, wie sie dieses Ziel tatsächlich erreichen können. Einige der am weitesten verbreiteten und teuersten DEI-Maßnahmen (z.B. Unconscious-Bias-Trainings in ihrer bisherigen Durchführung) haben sich als nicht so wirksam wie erhofft erwiesen. So deutet die wissenschaftliche Evidenz darauf hin, dass verpflichtende DEI-Trainings häufig unwirksam sind oder sogar unbeabsichtigte, negative Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und auf Organisationen haben können (Bezrukova et al. 2016; Caleo / Heilman 2019; Dobbin / Kalev 2018). Beispielsweise ist es das vorrangige Ziel vieler DEI-Trainings, unbewusste Vorurteile bewusst zu machen. Jedoch kann durch Aussagen, die unbewusste Vorurteile normalisieren („wir alle haben Unconscious Bias“; „unser Gehirn funktioniert nun mal so“) neben der gewünschten Bewusstmachung des eigenen Bias auch eine Norm und Verharmlosung signalisiert werden, die zukünftige Veränderungen potenziell erschweren



Studien zeigen, dass diverse, inklusive Arbeitsplätze ein höheres Engagement aller Mitarbeitenden, mehr Innovation und eine bessere finanzielle Leistung bewirken.

(Caleo / Heilman 2019; Pietri et al. 2019). Die Abbildung zeigt, was Unternehmen wirklich tun sollten, um DEI nachhaltig zu verbessern mit evidenzbasierten Lösungsansätzen.

### Von Diversität zu tatsächlicher Gleichstellung und Inklusion

Diversität im Sinne von vielfältiger Repräsentanz am Arbeitsplatz ist zwar ein wichtiges Ziel, reicht aber allein nicht aus, um das zentrale Ziel von DEI zu erreichen: Zugehörigkeit aller Mitarbeitenden. Diversität konzentriert sich auf eine stärkere Repräsentanz und eine größere Vielfalt von Perspektiven, die oft auf demografischen Merkmalen wie Geschlecht, Alter oder ethnischer Zugehörigkeit basieren. Die bloße Erhöhung der Anzahl diverser Mitarbeitender führt jedoch nicht unbedingt zu einem gerechteren und inklusiveren Arbeitsplatz. Gleichstellung, Zugehörigkeit und Inklusion gehen über reine Diversitätszahlen und -statistiken hinaus und betonen die Schaffung eines Umfelds und einer Unternehmenskultur, in der sich alle Mitarbeitenden gleichwertig, wertgeschätzt und zugehörig fühlen.

Ein inklusiver Arbeitsplatz stellt die Bedürfnisse und Beiträge aller Mitarbeitenden in den Vordergrund, unabhängig von ihrem Hintergrund oder ihrer Identität. Inklusion erfordert bewusste Anstrengungen, um Vertrauen aufzubauen, eine offene Kommunikation zu fördern und ein Gefühl der Zugehörigkeit für alle zu schaffen. Darüber hinaus kommt ein inklusiver Arbeitsplatz nicht nur den einzelnen Mitarbeitenden zugute, sondern auch dem Unternehmen als Ganzem. Korrelative Studien haben gezeigt, dass diverse, aber vor allem inklusive Arbeitsplätze ein höheres Engagement aller Mitarbeitenden, mehr Innovation und

eine bessere finanzielle Leistung aufweisen (Hofstra et al. 2020; Nielsen et al. 2018).

Doch wie können Unternehmen ein inklusiveres Umfeld schaffen und Gleichstellung und Zugehörigkeit stärken? Bilder, Sprache, Artefakte und Kultur bilden die kulturelle Grundlage für Gleichstellung, Zugehörigkeit und Inklusion und damit für erfolgreiche DEI-Maßnahmen. Sie können Gleichstellung, Zugehörigkeit und Inklusion auf verschiedene Weise fördern: Wenn Menschen sehen, dass eine Person, die so aussieht wie sie oder einen ähnlichen Hintergrund hat, eine Führungsposition innehat oder erfolgreich ist, meinen sie, dass auch sie ähnliche Leistungen erbringen können. So zeigt die Forschung, dass Vorbilder andere Menschen durch non-verbale Signale inspirieren und motivieren können (Latu et al. 2019).

Während es für Männer keinen Unterschied macht, ob sie ein weibliches oder männliches Vorbild haben, profitieren Frauen verstärkt von weiblichen Vorbildern (Lockwood 2006). Organisationen sollten daher darauf achten, dass sie eine ausgeglichene Repräsentanz von diversen Rollenvorbildern haben, zum Beispiel in ihren Führungspositionen, aber auch in Bildmaterial, ihrer Online-Präsenz und in der Auswahl der Personen, die eine Organisation in öffentlichen Paneldiskussionen, Vorträgen und anderen Veranstaltungen vertreten. Diese Repräsentanz kann zu einem größeren Gefühl der Inklusion und Zugehörigkeit innerhalb einer Gemeinschaft führen. Vorbilder können somit auch als Inspiration und Motivation für Einzelpersonen dienen, ihre Ziele und Wünsche zu verfolgen. Wenn Menschen ein Vorbild sehen, das trotz ähnlicher Hindernisse erfolgreich war, können sie sich in ihren Fähigkeiten bestärkt und ermutigt fühlen. Hier

ist darauf zu achten, dass ein Vorbild auch tatsächlich erfolgreich ist. Die Forschung hat gezeigt, dass diverse Repräsentanz allein nicht automatisch die „gläserne Decke“ aufbrechen wird, die Minderheiten häufig überwinden müssen. So ist es nicht allein die Präsenz von Rollenvorbildern, sondern auch ihre Leistung und soziale Akzeptanz, die andere Menschen beeinflussen kann (Manzi / Heilman 2021). Darüber hinaus können Vorbilder als Mentoren oder Mentorinnen fungieren.

### Sprache ist ein entscheidender Faktor

Außerdem ist es wichtig, welche Signale die Sprache und Bilder eines Unternehmens senden. So können inklusive Sprache und Bilder mächtige Instrumente sein, um das Gefühl von Gleichstellung und Zugehörigkeit zu fördern. Wenn Unternehmen inklusive Sprache und Bildmaterial verwenden, erkennen sie die Vielfalt von Einzelpersonen und Gruppen an und senden das Signal, dass sie Vielfalt respektieren. Dies vermittelt, dass sie alle Menschen unabhängig von ihrem Hintergrund oder ihrer Identität schätzen und einbeziehen und kann Biases verringern. So führte die Veränderung des Führungstitels vom männlich assoziierten „Master“ zum neutralen „Head“ an der Yale Universität zu einer Reduktion von Gender Bias (Bailey et al. 2022). Auch wenn inklusive Sprache und vor allem geschlechtergerechte Sprache häufig kontrovers diskutiert werden und die Hoffnung besteht, dass das generische Maskulinum alle Menschen inkludiert, zeigen wissenschaftliche Studien, dass dies nicht der Fall ist. Das generische Maskulinum führt dazu, dass einem eher das Bild eines Mannes als das einer Frau in den Sinn kommt (Bailey et al. 2022; Sczesny et al. 2016).

DEI-Ziele erfordern den gleichen Ansatz wie andere Unternehmensziele. Sie sollten genauso wie beispielsweise Umsatzziele gehandhabt werden: Erwartungen formulieren und mitteilen, Zielerreichung messen, Prozesse evaluieren.

## Auf dem Weg zu mehr Diversität

	FOKUS	VERANKERUNG	EVALUATION
Problem	Alleiniger Fokus auf Diversität	Depriorisierung von DEI zum „Nice-to-have“ mit mangelnden Verantwortungsstrukturen und Ressourcen	Einsatz von Best Practices ohne Wirksamkeitsevaluation
Lösungsansatz	Förderung von Gleichstellung, Inklusion und Zugehörigkeit	Verankerung von DEI in der Unternehmensstrategie inklusive klarer Zielsetzungen, regelmäßigem Monitoring und Rechenschaftspflicht	Wissenschaftlich fundierte Ansätze mit regelmäßiger Wirksamkeitsevaluation
Handlungsbeispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>\ Sichtbare, diverse Rollenbilder</li> <li>\ Inklusives Bildmaterial</li> <li>\ Inklusive Sprache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\ Verankerung von DEI in der Unternehmensstrategie</li> <li>\ Setzung konkreter DEI-Ziele (z.B. <i>Frauenanteil von 40 % bis 2025 in Führungspositionen</i>)</li> <li>\ Ressourcenallokation zu DEI-Bemühungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\ Einsatz von evidenzbasierten Maßnahmen (z.B. <i>Kollaboration mit Forschungseinrichtungen</i>)</li> <li>\ Kontinuierliche Wirksamkeitsevaluation der eingesetzten DEI-Maßnahmen</li> </ul>

Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Indem Unternehmen die Vielfalt ihrer Mitarbeitenden durch inklusive Sprache und Bilder anerkennen und repräsentieren, geben sie ihren Mitarbeitenden das Gefühl, so gesehen, gehört und geschätzt zu werden, wie sie sind, und erfüllen damit eines der menschlichen Grundbedürfnisse nach sozialer Zugehörigkeit. Dies kann langfristig dazu beitragen, Voreingenommenheit, Biases und Diskriminierung zu verringern, indem eine Sprache vermieden wird, die für bestimmte Gruppen beleidigend oder ausgrenzend ist. Infolgedessen fühlen sich Menschen eher wohl und sicher, was sie ermutigt, sich zu beteiligen und mit ande-

ren in Kontakt zu treten. Dies schafft eine Kultur des Respekts und der Gleichstellung, die Zugehörigkeit und Inklusion fördert.

### Vom „Nice-to-have“ zum „Must-do“

In der Praxis sind häufig einzelne Personen (z.B. Gleichstellungsbeauftragte; Umsatzbeauftragte wären im Gegensatz unvorstellbar) für das Thema DEI zuständig, und diese Position ist oft mit Hürden verbunden. So müssen sich Personen, die sich um die Verbesserung von DEI in ihren Organisationen bemühen, mit oft begrenztem Budget (falls überhaupt vorhanden), wenigen

engagierten Mitarbeitenden (falls überhaupt vorhanden) und unvollständigen Daten (falls überhaupt vorhanden) arbeiten. Gleichzeitig steigt der externe Druck, möglichst schnelle und weite Fortschritte im Bereich DEI zu erreichen, zum Beispiel durch Gesetzesänderungen wie die „Frauenquote“ und Mitarbeitendenpräferenzen.

Die Organisationsforschung zeigt, dass DEI-Ziele den gleichen Ansatz wie andere Unternehmensziele erfordern und letztlich genauso wie andere Geschäftsziele, etwa hinsichtlich des Umsatzes, gehandhabt werden sollten. Als Erstes sollten angemessene Ziele und Erfolgsmetriken entwickelt werden, diese sollten transparent geteilt werden, und das Topmanagement sollte die Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen (Bohnet 2016; Bohnet / Chilazi 2020). Um Problemfelder überhaupt identifizieren zu können, sollten Unternehmen DEI-Daten systematisch sammeln und analysieren und vor allem die zeitliche Entwicklung untersuchen. Hier erweist es sich als hilfreich, die eigenen Daten mit ähnlichen Unternehmen zu vergleichen. Liegt die eigene Quote an Frauen in Führungspositionen beispielsweise bei 20 Prozent, bei vergleichbaren Unternehmen jedoch bei über 30 Prozent, verdeutlicht dies einerseits ein Entwicklungsfeld und liefert andererseits eine Zielgröße, in den nächsten Jahren selbst einen Anteil von mindestens 30 Prozent Frauen in Führungspositionen zu erreichen. Die systematische Sammlung und Analyse von Personaldaten nach Diversitätsmerkmalen ermöglicht es Unternehmen, ihr individuelles „Bottleneck“ zu identifizieren.

Bewerben sich zu wenig Minoritäten im Unternehmen, mangelt es eventuell an Attraktivität für diverse Gruppen. Oder

Bloße Datenerhebung und -auswertung zu DEI reichen nicht aus. Die Schlüsse, die sich aus diesen Daten ziehen lassen, müssen transparent geteilt werden und auch Konsequenzen haben.

erfahren diese Gruppen gar nicht erst von offenen Stellen, da diese innerhalb bestimmter Netzwerke geteilt werden? Oder bewerben sich zwar diverse Personen, werden allerdings nicht in den Auswahlprozess eingeladen? Oder tauchen die Probleme erst an einem späteren Punkt auf, wenn die Arbeitnehmenden bereits im Unternehmen sind? Werden diese in Bezug auf Gehalt, Beförderungen oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten benachteiligt? Kündigen Minoritäten überproportional häufiger, da sie zwar eingestellt, aber nicht wirklich inkludiert werden?

Erst wenn Unternehmen ihre spezifischen Probleme identifiziert haben, können sie diese gezielt adressieren. Darüber hinaus zeigen Jahrzehnte an Forschung, dass die Überwachung der Zielerreichung Menschen motivieren kann, ihre Ziele auch wirklich zu erreichen. Insbesondere öffentlich transparente Überwachung, bei der Informationen über den Fortschritt entweder mit oder vor anderen generiert werden (z.B. wenn Führungskräfte ihre Neueinstellungen und Beförderungen aufbereitet nach Diversitätsdimensionen untereinander austauschen), hat eine größere positive Auswirkung auf die Zielerreichung als private Fortschrittsüberwachung, bei der Informationen über den Fortschritt nicht mit anderen geteilt werden (Harkin et al. 2016; Motel 2016).

Mindestens eine Person im Unternehmen sollte einen detaillierten Echtzeit-Überblick darüber haben, wie das Unternehmen sein Ziel erreicht (z.B. eine laufende Auflistung der Einstellungen nach Geschlecht im Vergleich zu dem Ziel, dass alle Einstellungen zu 50 % aus Frauen und Männern bestehen sollten). Diese Person kann monatliche, vierteljährliche, halbjährliche oder jährliche

Fortschrittsberichte mit anderen teilen (Bohnet / Chilazi 2020). Die alleinige Datenerhebung und -auswertung rund um DEI reicht allerdings nicht aus. Die Schlüsse, die aus diesen Daten gezogen werden, müssen transparent geteilt werden und auch tatsächliche Folgen nach sich ziehen.

### Klare Verantwortungsstrukturen

Die Wissenschaft zeigt, dass insbesondere klare Verantwortungsstrukturen zu deutlichen Verbesserungen von DEI führen (Castilla 2015; Kalev et al. 2006). Sobald ein Team hauptberuflich für die Überwachung von Diversität, Gleichstellung und Inklusion im Unternehmen zuständig ist, können Unternehmen leichter Fortschritte bei der Erreichung ihrer DEI-Ziele verzeichnen. Idealerweise übernimmt das Management Verantwortung für DEI-Ziele. Ähnlich wie für andere Geschäftsziele könnte zum Beispiel die Vorstandsvergütung von der Zielerreichung im DEI-Bereich abhängig gemacht werden.

Bei der weiteren Verfolgung von DEI-Zielen haben sich darüber hinaus eine gewisse Rechenschaftspflicht sowie Transparenz als förderlich erwiesen. So zeigte Emilio Castilla, Professor am Massachusetts Institute of Technology, dass Ungleichheiten bei der leistungsbezogenen Entlohnung (Pay Gaps) zwischen Mitarbeitenden unterschiedlichen Geschlechts, Ethnizität und Nationalität durch organisatorische Rechenschaftspflicht und Transparenz bei Gehaltsentscheidungen verringert werden können. Hierbei und an weiteren Stellen kann Technologie unterstützen. So können Gehaltsdaten automatisiert analysiert und Ungleichheiten sichtbar gemacht werden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass

DEI-Maßnahmen eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben, wenn sie in den Unternehmenszielen verankert sind, datengetrieben umgesetzt werden und durch Transparenz und Verantwortungsübernahme begleitet werden.

### Von Best Practice zu wissenschaftlich fundierten Ansätzen

Best Practice wird oft auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen, anekdotischer Belege oder des Status quo in einem Unternehmen entwickelt. Diese Praktiken wurden häufig nicht durch strenge wissenschaftliche Untersuchungen getestet, validiert oder optimiert und sind häufig auch nicht effektiv genug, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Beispielsweise zeigt die Forschung, dass eine der am breitesten eingesetzten DEI-Maßnahmen, nämlich Diversity oder Unconscious-Bias-Trainings, häufig nicht zu den gewünschten Verhaltensänderungen führen (Bezrukova et al. 2016; Dobbin / Kalev 2018; Kalev et al. 2006).

Während diese Trainings eine wichtige Rolle in DEI-Bemühungen spielen können, indem sie ein Bewusstsein für DEI schaffen, haben sie in ihrer derzeitigen Form häufig lediglich eine kurzfristige Wirkung – zwischen einem und zwei Tagen – auf Einstellungen, jedoch nicht auf Verhalten. Wenn diese Trainings verpflichtend sind, können sie darüber hinaus zu Reaktanz führen und sogar Vorurteile und Biases verstärken, wenn in den Trainings Unterschiede statt Gemeinsamkeiten zwischen Bevölkerungsgruppen hervorgehoben werden (Caleo / Heilman 2019).

Wie sich am Beispiel der Diversity-Trainings erkennen lässt, ist es unerlässlich, dass

Organisationsentwicklung und Medikamentenentwicklung haben etwas gemeinsam: Genauso wie wir keine Arznei einnehmen würden, die nicht gemäß aktueller Forschung konzipiert und auf Nebenwirkungen getestet wurde, sollten wir auch bei DEI-Maßnahmen vorgehen.

Forschung und Praxis zusammenarbeiten, um effektive DEI-Maßnahmen zu entwickeln und basierend auf wissenschaftlicher Evidenz zu adaptieren. So werden evidenzbasierte Lösungen oft durch einen Prozess des Experimentierens entwickelt, der zu bahnbrechenden Erkenntnissen und Innovationen führen kann. Darüber hinaus sind nicht validierte Verfahren möglicherweise nicht sicher oder wirksam und können unbeabsichtigte Folgen haben, die Mitarbeitenden, Kunden oder der Umwelt schaden. Hier lässt sich die Organisationsentwicklung mit der Medikamentenentwicklung vergleichen: Ähnlich wie wir kein Medikament einnehmen würden, das nicht auf der aktuellsten Forschung basierend entwickelt und vor der breiten Verteilung auf seine Wirksamkeit sowie potenzielle Nebenwirkungen untersucht wurde, sollten wir auch bei DEI-Maßnahmen vorgehen. Dabei ist es essenziell, dass die Effekte von DEI-Maßnahmen in Organisationen kontinuierlich evaluiert und mit einem Interventionsstudiendesign begleitet werden.

## Fazit

Trotz hoher Investitionen in DEI-Maßnahmen zeigt sich in Unternehmen häufig nicht der gewünschte Fortschritt in Bezug auf Diversität, Gleichstellung und Inklusion. Einer der Gründe für diesen schleppenden Fortschritt scheint die mangelnde Klarheit und Zielsetzung von vielen Organisationen und Führungskräften in Bezug auf DEI zu sein. Für eine tatsächliche Verbesserung von DEI ist es unerlässlich, dass Organisationen sich nicht nur auf eine rein numerische Erhöhung diverser Repräsentanz, sondern auf tatsächliche Gleichstellung und Inklusion fokussieren. Hierfür empfiehlt sich die Schaffung einer inklusiven Kultur

über Bilder, Sprache, Strukturen und Artefakte. Unerlässlich sind die konkrete Zielsetzung im Bereich DEI, eine datengetriebene Fortschrittsüberwachung sowie klare Verantwortungsstrukturen – idealerweise liegt die Verantwortung für DEI-Ziele beim Topmanagement. Übergeordnet sollten DEI-Maßnahmen auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren, und ihre Wirksamkeit sollte kontinuierlich systematisch evaluiert werden. ●

## Literatur

- Anand, R. / Winters, M.-F. (2008):** A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present, in: *Academy of Management Learning & Education*, 7 (3), 356-372
- Bailey, A. H. / Dovidio, J. F. / LaFrance, M. (2022):** „Master“ of none: Institutional language change linked to reduced gender bias, in: *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 28 (1), 237-248
- Bartels, L. K. et al. (2013):** Fifty years after the Civil Rights Act: Diversitymanagement practices in the field, in: *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 6 (4), 450-457
- Bezrukova, K. et al. (2016):** A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation, in: *Psychological Bulletin*, 142 (11), 1227-1274
- Bohnet, I. (2016):** What works: Gender equality by design, Cambridge/MA
- Bohnet, I. / Chilazi, S. (2020):** Goals and targets for diversity, equity, and inclusion, Harvard Kennedy School; [www.hks.harvard.edu/centers/wapp](http://www.hks.harvard.edu/centers/wapp)
- Caleo, S. / Heilman, M. E. (2019):** What could go wrong? Some unintended consequences of gender bias interventions, in: *Archives of Scientific Psychology*, 7 (1), 71-80
- Castilla, E. J. (2015):** Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions, in: *Organization Science*, 26 (2), 311-333
- Dobbin, F. / Kalev, A. (2018):** Why doesn't diversity training work? The challenge for industry and academia, in: *Anthropology Now*, 10 (2), 48-55
- Harkin, B. et al. (2016):** Does monitoring goal progress promote goal attainment? A meta-analysis of the experimental evidence, in: *Psychological Bulletin*, 142 (2), 198-229

**Hofstra, B. et al. (2020):** The diversity-innovation paradox in science, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117 (17), 9284-9291

**Kalev, A. / Dobbin, F. / Kelly, E. (2006):** Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies, in: *American Sociological Review*, 71 (4), 589-617

**Latu, I. M. et al. (2019):** Empowering mimicry: Female leader role models empower women in leadership tasks through body posture mimicry, in: *Sex Roles*, 80, 11-24

**Lockwood, P. (2006):** „Someone like me can be successful“: Do college students need same-gender role models?, in: *Psychology of Women Quarterly*, 30 (1), 36-46

**Manzi, F. / Heilman, M. E. (2021):** Breaking the glass ceiling: For one and all?, in: *Journal of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition*, 120 (2), 257-277

**Motel, L. (2016):** Increasing diversity through goal-setting in corporate social responsibility reporting, in: *Equality, Diversity and Inclusion*, 35 (5/6), 328-349

**Nielsen, M. W. / Bloch, C. W. / Schiebinger, L. (2018):** Making gender diversity work for scientific discovery and innovation, in: *Nature Human Behaviour*, 2 (10), 726-734

**Pietri, E. S. et al. (2019):** Addressing unintended consequences of gender diversity interventions on women's sense of belonging in STEM, in: *Sex Roles*, 80 (9-10), 527-547

**Sczesny, S. / Formanowicz, M. / Moser, F. (2016):** Can gender-fair language reduce gender stereotyping and discrimination?, in: *Frontiers in Psychology*, 7, Art. 25

**Singal, J. (2023):** What if diversity training is doing more harm than good?, in: *The New York Times*; [www.nytimes.com/2023/01/17/opinion/dei-trainings-effective.html](https://www.nytimes.com/2023/01/17/opinion/dei-trainings-effective.html)

**Statista (2022):** Gender Pay Gap: Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen in Deutschland von 2000 bis 2022; <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3261/umfrage/gender-pay-gap-in-deutschland/>

**Statistisches Bundesamt (2021):** 57 % der Menschen mit Behinderung zwischen 15 und 64 Jahren waren 2019 in den Arbeitsmarkt integriert; [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21\\_20\\_p002.html](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21_20_p002.html)

**World Economic Forum (2021):** Global gender gap report 2021; [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)