



## Kein Nullsummenspiel: DEI kommt allen Geschlechtern zugute

Wenn sich Unternehmen um Diversität, Gleichstellung und Inklusion bemühen, muss das keineswegs auf die Benachteiligung von Männern hinauslaufen. Vielmehr leiden auch Männer unter rigiden Geschlechternormen – und profitieren davon, wenn diese aufweichen.

► Werden Frauen im Unternehmen gesehen und gefördert, wird es für Männer schwerer, Karriere zu machen. Davon zumindest sind laut des US-amerikanischen Meinungsforschungsinstituts Pew Research Center rund 30 Prozent der Männer in den USA überzeugt. Sie sind der Auffassung, dass der Fortschritt der Frauen in der Berufswelt nur auf ihre Kosten möglich ist. Denn: Ressourcen wie Geld, Stellen, Karrieremög-

Viele sehen die Themen rund um DEI häufig als „Kampf der Geschlechter“, in dem nur entweder Frauen oder Männer gewinnen können.

lichkeiten und Plätze in Weiterbildungsprogrammen seien endlich und könnten ihnen also nur von Frauen weggenommen werden.

Wer dieser Überzeugung ist, fällt dem sogenannten Zero Sum Bias oder Nullsummendenken zum Opfer. Er oder sie sieht die Fortschritte in Richtung mehr Di-

versity, Equity und Inclusion (DEI) als Bedrohung für den Status aktuell privilegierter Gruppen (zum Beispiel Männer). Aus dieser Perspektive laufen die Bemühungen um mehr Diversity, Equity und Inclusion (DEI) eben nicht auf ein Win-Win-Szenario hinaus, von dem alle Mitglieder einer Gesellschaft profitieren, sondern auf ein Win-lose-Situation. Die Nullsummenperspektive, die ihren Ursprung in der Spieltheorie hat, impliziert, dass Status und Ressourcen von Natur aus endlich sind und daher jeder Gewinn, den eine Gruppe (zum Beispiel Frauen) erzielt, direkt zu einem Verlust in gleicher Höhe für eine andere Gruppe (zum Beispiel Männer) führt.

Von der Nullsummenperspektive sind auch in Deutschland einige Menschen überzeugt. Sie sehen die Themen rund um DEI häufig als „Kampf der Geschlechter“, in dem nur entweder Frauen oder Männer gewinnen können. Das zeigte sich auch in Interviews, die die Autorinnen dieses Beitrags Anfang dieses Jahres mit Führungskräften in deutschen Dax-Konzernen führten. Einige der männlichen Chefs sprachen von einer „Überförderung von Frauen“ und dem Gefühl,

„Gender Stereotypes“ nach Naomi Ellemers (2018), die suggerieren, wie Frauen und Männer sein sollen und wie sie nicht sein dürfen

Abbildung 1

	Frauen	Männer	
Sollen sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>warm &amp; gütig</li> <li>an Kindern interessiert</li> <li>sensibel</li> <li>freundlich</li> <li>sauber/ordentlich</li> <li>auf ihr Aussehen bedacht</li> <li>Geduldig</li> <li>höflich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fröhlich</li> <li>kooperativ</li> <li>wohltuend</li> <li>Gefühle ausdrückend</li> <li>begeisterungsfähig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>geschäftstüchtig</li> <li>athletisch</li> <li>führungsstark</li> <li>selbstständig</li> <li>ehrgeizig</li> <li>selbstbewusst</li> <li>durchsetzungsstark</li> <li>entscheidungsstark</li> <li>starke Persönlichkeit</li> <li>rational</li> <li>wettbewerbsorientiert</li> <li>risikofreudig</li> <li>aggressiv</li> <li>stark</li> <li>energisch</li> </ul>
Dürfen nicht sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>rebellisch</li> <li>stur</li> <li>kontrollierend</li> <li>zynisch</li> <li>vulgär</li> <li>arrogant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>emotional</li> <li>Anerkennung suchend</li> <li>beeinflussbar</li> <li>gefügig</li> <li>abergläubisch</li> <li>schüchtern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>launisch</li> <li>melodramatisch</li> <li>naiv</li> <li>leichtgläubig</li> <li>schwach</li> </ul>

„dass jetzt nur noch auf Biegen und Brechen Frauen befördert werden“. Auch äußerten sie Bedenken, dass das Geschlecht bei der Beförderung nun eine größere Rolle spiele als die Kompetenzen. Das sei in ihren Augen weder fair noch Erfolg versprechend, sondern bedenklich.

Doch die Forschung zeigt, dass Diversity, Equity und Inclusion kein Nullsummenspiel ist. Vielmehr zieht mehr Gleichstellung auch mehr Freiheiten für alle Geschlechter nach sich. Der Aufstieg der Frauen bedeutet nicht das Ende der Männer, wie in dem viel diskutierten Buch „Das Ende der Männer“ der US-amerikanischen Journalistin und Autorin Hanna Rosin suggeriert wird. Vielmehr sind wir 1) noch weit von tatsächlicher Geschlechtergleichstellung entfernt und 2) leiden Männer ebenso wie Frauen unter rigiden Geschlechternormen. Damit profitieren Männer sowie Frauen von Diversity, Equity und Inclusion.






Wenn wir über die Gründe für Geschlechtergleichstellung sprechen – und darüber, wie fair sie ist –, darf der Blick in die Vergangenheit, aber vor allem auch eine Analyse des Ist-Zustands, nicht fehlen. Ja, wir haben Fortschritte in Richtung Geschlechtergleichstellung gemacht. So verringerte sich der Abstand bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern seit den 1990er-Jahren und das Statistische Bundesamt schätzt, dass Frauen inzwischen 46 Prozent der Erwerbstätigen (ungeachtet der Art und des Umfangs der ausgeübten Tätigkeit) in Deutschland ausmachen. Allerdings liegt der Anteil von Frauen in Vollzeitbeschäftigung bei nur 34 Prozent, Frauen

verdienen im Durchschnitt immer noch 18 Prozent weniger als Männer und nur knapp jede dritte Führungskraft ist eine Frau. Diese ungleiche Verteilung wird noch eine Weile unsere Arbeitswelt kennzeichnen. Beim derzeitigen Gleichstellungstempo schätzt das Weltwirtschaftsforum, dass die wirtschaftlichen



## Was Männer für mehr Diversity, Equity und Inclusion tun können

Abbildung 2

	<p><b>Setzen Sie sich mit Ihren eigenen Vorurteilen und Einstellungen auseinander und unterstützen Sie DEI-Maßnahmen aktiv!</b>                  Setzen Sie sich mit Ihren eigenen Stereotypen und ggf. einschränkenden Normen auseinander – gestehen Sie sich selbst zu, Emotionen und „Schwächen“ zu zeigen? Wie leicht fällt es Ihnen, um Hilfe zu bitten? Wie nehmen Sie dies bei anderen Männern wahr? Wer sollte sich Ihrer Meinung nach hauptsächlich um Kinder vs. Einkommen kümmern? Wie nehmen Sie spezifische Menschen in Ihrem Umfeld wahr, die von diesen Normen abweichen?</p>
	<p><b>Stärken Sie die Stimmen anderer!</b>                  Hören Sie aktiv die Sichtweisen anderer Personen an und achten Sie darauf, wenn diese nicht zu Gehör kommen. Nutzen Sie Ihren Einfluss, um anderen Stimmen Gehör zu verschaffen. Schenken Sie der Leistung anderer Anerkennung und honorieren Sie den jeweiligen Beitrag, insbesondere wenn er für andere Personen nicht direkt sichtbar ist.</p>
	<p><b>Übernehmen Sie Aufgaben für das Gemeinwohl!</b>                  Diese Aufgaben mögen auf den ersten Blick klein wirken, doch sie summieren sich über die Zeit. Also kümmern Sie sich um Geschenke und Karten für die Geburtstage im Team und warten nicht darauf, dass es eine Ihrer weiblichen Kolleginnen macht. Räumen Sie den Tisch nach einer Besprechung mit ab. Räumen Sie die Spülmaschine in der Teamküche aus.</p>
	<p><b>Werden Sie ein aktiver Mentor und Sponsor!</b>                  Identifizieren Sie potenzielle Mentees und bieten Sie ihnen Wachstums- und Aufstiegsmöglichkeiten. Hören Sie Ihren Mentees aufmerksam zu und versuchen Sie deren Sichtweisen wirklich nachzuvollziehen. Schaffen Sie eine Kultur des Mentorings, indem Sie andere Männer ermutigen, Frauen als Mentoren zu unterstützen.</p>
	<p><b>Gehen Sie mit gutem Beispiel voran!</b>                  Leben Sie inklusives Verhalten vor, insbesondere als Führungskraft. Sprechen Sie Missstände, Vorurteile und diskriminierende Handlungen offen an. Nehmen Sie Elternzeit. Kommunizieren Sie offen, wenn Sie Ihre Kinder aus dem Kindergarten abholen. Bestehen Sie darauf, dass bei jeder Long- &amp; Short List auch Frauen auf der Liste stehen.</p>

Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen erst in mehr als 267 Jahren beseitigt sein werden. Und dennoch: Vielen Menschen ist nicht bewusst, dass die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen sowie

zahlreichen anderen Gruppen in Unternehmen nach wie vor ein wichtiges Thema ist.

### Jeder soll die gleichen Chancen erhalten

Wo stehen wir folglich hinsichtlich DEI in der Arbeitswelt? Wie die Erkenntnisse aus unseren Interviews zeigen, befinden wir uns vielerorts in einem Diskurs darüber, ob eine Gleichstellung von Männern und Frauen schon erreicht wurde oder nicht. Gleichzeitig ist in zahlreichen Unternehmen ein Wettkampfgedanke zu sehen, der Bemühungen um DEI – ohne dass sich aktuell privilegierte Gruppen benachteiligt fühlen – schwer macht. Warum müssen Unternehmen hier aktiv werden? Und wie können sie diese Muster und Glaubenssätze aufbrechen? Zunächst ist klarzustellen: Das Priorisieren von Diversität, Gleichstellung und Inklusion in Organisationen bedeutet nicht, Frauen oder anderen benachteiligten Gruppen gegenüber Männern einen unfairen Vorteil zu verschaffen. Vielmehr geht es darum, sicherzustellen, dass jeder Mensch, unabhängig von demografischen und sozialen Merkmalen, die gleichen Chancen hat, erfolgreich zu sein. Vorausgesetzt, er oder sie besitzt die dafür notwendigen Fähigkeiten. Dies bedeutet, dass Vorurteile und Barrieren beseitigt werden müssen, die Menschen daran hindern, in ihren Karrieren voranzukommen, wie zum Beispiel unbewusste Vor-



urteile bei Einstellung und Beförderung, mangelnde flexible Arbeitsvereinbarungen und unzureichende Elternzeitregelungen.

Traditionelle Geschlechternormen und -erwartungen beschränken sowohl Männer als auch Frauen. Sprich: Wenn Unternehmen es schaffen, ihrer Belegschaft dabei zu helfen, nicht in einengenden Geschlechterkategorien zu denken, und stattdessen traditionell als weiblich geltende Attribute nicht nur mit Frauen zu verbinden, sondern auch mit Männern und vice versa oder mit Trans-, genderbinären oder genderfluiden Menschen, kann jede und jeder frei von gesellschaftlichen Zwängen das eigene Potenzial besser entfalten und dafür beispielsweise mit einer Beförderung Anerkennung erhalten. In den vergangenen Jahren hat sich zusätzlich das Bild der idealen Führungskraft dahingehend verändert, dass als weiblich geltende Eigenschaften als zunehmend wertvoll für Führung angesehen werden. Führungskräfte sollen zunehmend auch empathisch, diplomatisch, wertschätzend und fürsorglich sein und viel Raum für Eigenverantwortung der Mitarbeitenden schaffen.

Eigenschaften, die nicht mit bisherigen traditionellen Vorstellungen von Männlichkeit zusammenpassen. Dies kann im beruflichen Alltag und der beruflichen Zusammenarbeit auch für viele Männer einschränkend sein. Nach den traditionellen Vorstellungen von Männlichkeit müssen sie stark, unabhängig, entscheidungsstark und reserviert sein und Erfolg durch Dominanz und harte Arbeit generieren. Wenn Männer beispielsweise im Job um Hilfe bitten, werden sie oftmals als schwach, verletzlich oder inkompetent angesehen. Über die Karrierechancen hinaus kann die enge Definition dessen, was es bedeutet, ein „echter Mann“ zu sein, die Möglichkeiten von Männern einschränken, sich selbst auszudrücken und ein erfülltes Arbeits- und Privatleben zu führen. So nehmen Männer, die sich unter Druck gesetzt fühlen, traditionellen Männlichkeitsidealen zu entsprechen, möglicherweise seltener Elternzeit, Zeit für die Pflege von Angehörigen, oder beantragen seltener flexible Arbeitsregelungen, was es für sie schwieriger machen kann, Arbeit und familiäre Verpflichtungen oder Hobbies miteinander zu vereinbaren. Dass sie mit als traditionell männlich geltendem Verhalten nicht mehr so gut in moderne Organisationen und Gesellschaften passen wie noch vor einigen Jahren, kann Männer unter Druck setzen – oder ihnen die Freiheit geben, aus ihrem Geschlechtsstereotyp ohne negative Konsequenzen für ihre Karriere auszubrechen. Die Tatsache, dass als weiblich geltende Eigenschaften nun als wertvoller wahrgenommen werden, kann folglich nicht nur die Karrierechancen von Frauen fördern, sondern erlaubt es Männern, einen Teil von sich aus-

zuleben, den sie bisher unter Umständen unterdrückt haben und somit ebenso wie Frauen nicht ihr volles Potenzial entfalten konnten. Genau das können Un-

## Als weiblich geltende Eigenschaften werden als zunehmend wertvoll für Führung angesehen.

ternehmen an ihre Mitarbeitenden kommunizieren, damit sich diese durch DEI nicht benachteiligt fühlen. Es zeigt sich folglich: Geschlechterungleichheit wirkt

### GLOSSAR

#### Zero Sum Bias/Nullsummendendenken

Der Zero Sum Bias bezieht sich auf eine kognitive Verzerrung, bei der Personen Situationen oder Interaktionen als rein kompetitiv oder antagonistisch wahrnehmen. Sie sind davon überzeugt, dass der Gewinn oder Erfolg einer Person zwangsläufig den Verlust oder Misserfolg einer anderen Person beinhaltet. Bei diesem Bias gehen Menschen davon aus, dass Ressourcen, Chancen oder Vorteile begrenzt und unveränderlich sind und dass jeder Gewinn einer Partei auf Kosten einer anderen Partei gehen muss. Dies kann zu einer Mentalität der Knappheit, der Rivalität und einer „Win-Lose“-Mentalität führen, bei der der oder die Einzelne eher dazu neigt, gegen andere zu konkurrieren, als für beide Seiten vorteilhafte Ergebnisse zu erzielen.

#### Gender Bias

Ein Gender Bias besteht aus subjektiven, vorgefassten Meinungen, Überzeugungen oder Einstellungen gegenüber Einzelpersonen oder Gruppen aufgrund ihres Geschlechts, die zu ungleichen Behandlungen, Chancen oder Ergebnissen führen können.

#### Diversity/Diversität

Diversität beschreibt, dass Unterschieden zwischen Einzelpersonen oder Gruppen vorhanden sind. Diese Unterschiede beziehen sich auf demografische und soziale Merkmale wie Herkunft, Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Behinderung, Religion, Nationalität, sozioökonomischer Status und anderer Dimensionen.

#### Equity/Gleichstellung

Equity besagt, dass Einzelpersonen oder Gruppen fair, gerecht und unparteiisch behandelt werden. Das gilt beispielsweise in Bezug auf Chancen, Ressourcen und Verhalten. Equity zielt darauf ab, dass jeder und jede gleichberechtigten Zugang zu Chancen und Ressourcen hat.

#### Inclusion/Inklusion

Unter Inklusion versteht man die aktive Einbeziehung und Wertschätzung von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, unterschiedlichen Identitäten und Perspektiven. Hierbei geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder und jede respektiert, geschätzt und einbezogen fühlt und seine oder ihre einzigartigen Perspektiven und Beiträge anerkannt und angenommen werden.

#### Geschlechternormen

Geschlechternormen beziehen sich auf die gesellschaftlichen Rollen und Verhaltensweisen, die für Personen aufgrund ihres Geschlechts als angemessen gelten. Diese Normen sind oft tief in kulturellen, sozialen und institutionellen Systemen verwurzelt. Zu den Geschlechternormen gehören Erwartungen in Bezug auf Aussehen, Kleidung, Interessen, Berufe, Familienrollen, Verhaltensweisen und andere Aspekte des Lebens, und sie können in verschiedenen Kulturen, Gesellschaften und Zeiträumen unterschiedlich sein. Das Erkennen und Infragestellen rigider Geschlechternormen ist ein wichtiger Aspekt der Förderung von Geschlechtergleichstellung, Vielfalt und Inklusion.



sich auch auf Männer negativ aus. Und zwar nicht nur durch Einschränkungen aufgrund von Stereotypen oder einer rigiden Arbeitsorganisation, sondern auch emotional. Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass Männer, die Zeuge von Sexismus gegenüber Frauen werden, häufig negative Emotionen wie Wut

**Männer können zu sogenannten Allies werden. Dafür müssen sie auch ihre eigene Rollenzuschreibung differenziert verstehen.**

und Schuldgefühle empfinden. Das wiederum kann zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit und einer erhöhten Fluktuationsabsicht führen.

### Wie Organisationen Frauen und Männer gleichermaßen fördern

Diesen negativen Effekten müssen Unternehmen gerade in Zeiten des Arbeitskräftemangels begegnen. Sie müssen ihre Strukturen und Arbeitsweisen dem gesellschaftlichen Wertewandel anpassen und sich selbst transformieren. Der erste Schritt hierfür ist, sich der aktuellen Situation bewusst zu werden und sich entsprechende neue Verhaltensweisen anzueignen. So können etwa Maßnahmen basierend auf aktuellen Forschungsergebnissen zur Verringerung von Bias und Diskriminierung etabliert werden (siehe Ab-

bildung 3). Damit dies nachhaltig gelingt, müssen so viele Mitarbeitende wie möglich diesen Schritt gehen und die Vorteile erkennen, die das Unternehmen, aber auch sie selbst von Diversity, Equity und Inclusion gewinnen. Dazu gehört, als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter zu erkennen, welche Vorurteile man selbst anderen entgegenbringt und welche Vorurteile einem selbst von anderen entgegengebracht werden. Danach können Unternehmen Männer dazu ermutigen, zu sogenannten Allies zu werden und sich aktiv für den beruflichen Aufstieg von Frauen und anderen Gruppen sowie die Bekämpfung von Bias, Vorurteilen und Ungleichbehandlung am Arbeitsplatz einzusetzen. Hierfür ist es unerlässlich, als Mann die eigene Rollenzuschreibung differenziert zu verstehen. Sie können sich fragen: Was bedeutet Männlichkeit für mich selbst? Inwieweit erlaubt es mir meine Rolle als Mann, auch ein breiteres Spektrum an Gefühlen und Verhaltensweisen, meine Erfahrungen und meine gesamte Identität auszudrücken?

Wenn sich Männer von der Basis der Belegschaft für Diversity, Equity und Inclusion einsetzen, ist das gut, aber noch nicht ausreichend. Es braucht auch Menschen in Schlüsselpositionen als Allies. Meist sind es noch Männer, die Positionen mit Macht und Einfluss innehaben und damit an einem effektiven Hebel für Veränderung in Richtung Diversity, Equity und Inclusion sitzen – global halten sie laut dem Weltwirtschaftsforum doch immer noch rund 70 Prozent der Führungspositionen. Auch zeigt die Forschung, dass



	<p><b>Kommunizieren Sie inklusive Normen!</b></p> <p>Forschung zeigt, dass Männer glauben, dass andere Männer Sexismus in hohem Maße akzeptieren – in Wirklichkeit befürworten die meisten Männer Sexismus jedoch nicht ausdrücklich. Diese Fehleinschätzung führt zu einer Gruppendynamik, in der Männer sexistisches Verhalten und Nullsummendenden durch Konformität verstärken. Die gute Nachricht ist jedoch, dass oft nur ein einziger Mann die Stimme erheben muss, um diese Dynamik zu durchbrechen.</p>
	<p><b>Legen Sie klare DEI-Ziele und Verantwortungsstrukturen fest!</b></p> <p>Machen Sie Führungskräfte für den Wandel verantwortlich, indem Sie Diversity, Equity &amp; Inclusion (DEI) Kennzahlen mit Leistungsbewertungen verknüpfen. Tracken Sie die DEI-Zielerreichung kontinuierlich mit festgelegten Metriken und berichten Sie diese transparent. Metriken sollten in jeder Phase des Lebenszyklus eines Mitarbeitenden von Recruiting bis zum Exit-Management existieren und nach demografischen Merkmalen ausgewertet werden.</p>
	<p><b>Passen Sie Ihre Strukturen und Prozesse an, um Bias zu verringern!</b></p> <p>Nutzen Sie „Blind Auditions“, bei denen die identifizierenden Informationen der Bewerbenden (zum Beispiel Name, Geschlecht, Ethnizität) aus den Bewerbungsunterlagen entfernt werden, sodass die Bewerbenden ausschließlich nach ihren Qualifikationen und Fähigkeiten beurteilt werden. Führen Sie strukturierte Vorstellungsgespräche und Bewertungskriterien ein, bei denen allen Bewerbenden nach denselben objektiven Kriterien bewertet werden.</p>
	<p><b>Schaffen Sie geschlechtsneutrale Umgebungen!</b></p> <p>Überprüfen Sie Ihre Umgebungen und Verfahren, um sicherzustellen, dass sie keine geschlechtsspezifischen Annahmen enthalten. Hängen Sie Bilder von Männern und Frauen auf. Stellen Sie Arbeitskleidung in passenden Größen für Frauen und Männer zur Verfügung. Nutzen Sie geschlechtsneutrale und inklusive Sprache.</p>
	<p><b>Nehmen Sie Männer in die Verantwortung für Diversity, Equity &amp; Inclusion!</b></p> <p>Diversity, Equity &amp; Inclusion ist auch Männersache und sollte nicht allein bei Gleichstellungsbeauftragten liegen. Involvieren Sie aktiv Männer in die Diskussionen und Bemühungen rund um Geschlechtergleichstellung.</p>

Männer, die sich gegen Sexismus aussprechen, von ihrem Gegenüber als kompetenter und einflussreicher wahrgenommen werden als Frauen, die dasselbe tun, und dass ihre Botschaften eher ernst genommen werden. Dies liegt vermutlich daran, dass Männern oft mehr Autorität und Legitimität zugeschrieben wird als Frauen, insbesondere wenn es um Geschlechterfragen geht.

und inklusive Umgebungen schaffen, Führungskräfte und Männer für Veränderungen verantwortlich machen, indem Diversitäts-, Gleichstellungs- und Inklusionsmetriken in Leistungsbeurteilungen integriert werden, und Strukturen und Prozesse im Unternehmen so anpassen, dass Bias reduziert wird. So profitiert jeder und jede im Unternehmen von DEI-Bemühungen. ■

## Fazit

Damit Diversity, Equity und Inclusion gelingt und sich Männer gleichzeitig nicht übersehen und benachteiligt fühlen, müssen sie in Gleichstellungsbemühungen miteinbezogen werden. Die Nullsummenperspektive verhindert jedoch oft, dass Männer sich an der Diskussion beteiligen (geschweige denn Maßnahmen ergreifen), weil sie glauben, dass sie für Diversity, Equity und Inclusion Ressourcen oder Status opfern müssen. Obwohl das Nullsummendenden durch wissenschaftliche Studien widerlegt wird, durchdringt es die Diskussion um Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz. Glücklicherweise können Organisationen konkrete Maßnahmen ergreifen, um die Nullsummenperspektive bei Mitarbeitenden zu überwinden und Fortschritte in Richtung Diversity, Equity und Inclusion zu erzielen. Sie können vermeintliche soziale Normen entlarven und anpassen, geschlechtsneutrale

### AUTORINNEN



Nadja Born, Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Strategie und Organisation, Technische Universität München, nadja.born@tum.de



Dr. Theresa Treffers, Habilitandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Strategie und Organisation, Technische Universität München



Prof. Dr. Isabell Welpé, Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation, Technische Universität München