

Modul 5

Inklusiv gestaltet: Mit Vielfalt zu grüner digitaler Innovation



www.start-dsp.eu

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

* Hinweis zur Abfallvermeidung: Bitte drucken Sie dieses Dokument in Graustufen oder Schwarz-Weiß statt in Farbe, beidseitig (Duplex) und – wenn möglich – mit mehreren Folien bzw. Seiten pro Blatt.

Willkommen zu Modul 5

Inklusiv gestaltet: Mit Vielfalt zu grüner digitaler Innovation

In unserer vernetzten Welt werden Unternehmen nicht mehr allein an ihrer Finanzleistung gemessen – sie sollen positive soziale und ökologische Ergebnisse liefern. Wer Inklusion, Fairness und soziale Wirkung in die Kernstrategie einbettet, bewirkt echten Wandel und gewinnt Wettbewerbsvorteile in Märkten, die Verantwortung und Transparenz schätzen.

Dieses Modul befähigt Lernende, sinnorientiert zu führen, inklusive und sozial verantwortliche Geschäftsmodelle zu gestalten und Vielfalt als Katalysator für Innovation und Resilienz zu nutzen. Die Teilnehmenden erkunden globale Rahmenwerke wie Triple Bottom Line (TBL), SDGs, ESG und den europäischen Grünen Deal und lernen, ihr Vorhaben an gesellschaftlichen Bedarfen auszurichten – profitabel und zukunftsfähig.

Dieses Modul verbindet unternehmerische Wertschöpfung, ein grünes Verantwortungs-Mindset und digitale Befähigung und zeigt, wie sinnorientiertes Unternehmertum globale Herausforderungen wie Ungleichheit, Klimawandel und soziale Ausgrenzung in Chancen für nachhaltiges Wachstum verwandelt.



Überblick Modul 5

Dieses Modul verbindet unternehmerische Wertschöpfung, ein grünes Verantwortungs-Mindset und digitale Befähigung und zeigt, wie sinnorientiertes Unternehmertum globale Herausforderungen wie Ungleichheit, Klimawandel und soziale Ausgrenzung in Chancen für nachhaltiges Wachstum verwandelt.

01

Kraft und Wert inklusiven Unternehmertums

Warum Inklusion nicht nur ethisch, sondern strategisch ist.

02

Inklusive Führung und kultureller Wandel

Über Symbolpolitik hinaus: Fairness in der Unternehmenskultur verankern.

03

Unternehmertum für soziale Wirkung

Vorhaben gestalten, die gesellschaftliche Herausforderungen angehen (z. B. Armut, Bildung, Gesundheit, Ungleichheit).

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

Modul 1 Interaktive Lernelemente

**54** Folien

**05** Übungen

**01** Videos

**02** Fallstudien

**02** Digitale Tools

**01** Toolkits & Leitfäden

**04** Artikel & Berichte

Lernergebnisse

Am Ende dieses Moduls können die Lernenden:

Unternehmerische Kompetenzen: inklusive, ethische und sinnorientierte Geschäftsmodelle nach SDG-, TBL- und ESG-Prinzipien gestalten.

Grüne Kompetenzen: Systemdenken auf vernetzte ökologische und soziale Herausforderungen anwenden.

Digitale Kompetenzen: digitale Plattformen nutzen, um soziale und ökologische Wirkung zu erfassen, zu verfolgen und zu kommunizieren.

Abschnitt 01

Ziel: Inklusive Führungskompetenzen entwickeln und verstehen, wie Vielfalt Kreativität, Resilienz und nachhaltige Innovation ermöglicht.

Inklusiv führen:
Vielfalt als
Innovations-
treiber

In Abschnitt 1 vermittelte Kompetenzen

01

Unternehmerische Kompetenzen

Andere mobilisieren, ethische Wertschöpfung, ethische und inspirierende Führung (z. B. eine DEI-Policy gestalten, die Innovation und Marktrelevanz fördert; faire Ausrichtung, die vielfältige Perspektiven integriert)

02

Grüne Kompetenzen

Soziale Verantwortung, Empathie, kollaboratives Handeln, Systemdenken (z. B. verstehen, wie Inklusion mit sozialen, betrieblichen und ökologischen Systemen zusammenhängt)

03

Digitale Kompetenzen

Digitale Kommunikation, Community-Einbindung und Plattformen für Mitarbeiterengagement, Problemlösung, Bewertung digitaler Inhalte (z. B. HR-Tech für inklusives Recruiting und Diversitätskennzahlen nutzen)





Teil 1

Kraft und Wert inklusiven Unternehmertums

Warum Inklusion strategisch ist

Inklusion ist nicht nur „das Richtige“ – sie ist ein Beschleuniger fürs Geschäft. Organisationen, die sie in ihre Strategie einbetten, übertreffen Wettbewerber, innovieren schneller und bauen resiliente, zukunftsfähige Teams auf.



Vielfältige Perspektiven treiben Innovation

Teams mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Denkstilen entwickeln kreativere Lösungen.

Inklusive Arbeitsplätze schaffen psychologische Sicherheit und ermutigen Mitarbeitende, mutige Ideen ohne Angst vor Ausgrenzung zu teilen.



Bessere Entscheidungen

Vielfältige Gruppen reduzieren „Gruppendenken“ und betrachten ein breiteres Spektrum an Risiken und Chancen.

Studien (z. B. CloverPop) zeigen:
Inklusive Teams treffen in 87 % der Fälle
bessere Geschäftsentscheidungen.



Vorteil im Wettbewerb um Talente

Inklusive Unternehmen ziehen Top-Talente an, besonders Millennials und Gen Z, denen Vielfalt bei Arbeitgebern wichtig ist.

Die Bindung steigt, wenn Mitarbeitende sich wertgeschätzt und befähigt fühlen.



Bessere Finanzleistung

Laut McKinsey übertreffen Unternehmen im obersten Quartil bei Geschlechter-/ethnischer Vielfalt ihre Wettbewerber mit 25–36 % höherer Wahrscheinlichkeit bei der Profitabilität.

Inklusion mindert Reputationsrisiken und entspricht den ESG-Erwartungen (Umwelt, Soziales, Governance) von Investoren.



Die Organisation zukunftsfest machen

Globale Märkte und Demografie
verändern sich; inklusive Kulturen
passen sich schneller an.

Unternehmen, die bei Inklusion zurückbleiben, riskieren in einer vielfältigeren Welt den Verlust ihrer Relevanz.



Warum vielfältige Teams bei Innovation und Resilienz vorne liegen

Vielfalt ist mehr als Fairness – sie ist ein **Wettbewerbsmultiplikator**. Teams, die Unterschiede annehmen, sind agiler, innovativer und resilienter, weil sie:

- **blinde Flecken vermeiden**
- **disruptive Ideen entfachen**
- **sich schneller anpassen**



1. Kognitive Vielfalt verbessert die Problemlösung



01. Unterschiedliche Hintergründe (kulturell, bildungsbezogen, beruflich) führen zu vielfältigen Denkweisen



02. Eine Studie der Harvard Business Review zeigt: Kognitiv vielfältige Teams lösen Probleme schneller als homogene.



03. Vor Herausforderungen betrachten vielfältige Teams mehrere Blickwinkel und reduzieren blinde Flecken



2. Mehr Kreativität & Innovation



01. Der Kontakt mit anderen Sichtweisen erzeugt „kreative Reibung“ und führt zu bahnbrechenden Ideen.



02. Laut Forrester erschließen vielfältige Teams mit 75 % höherer Wahrscheinlichkeit neue Märkte mit innovativen Produkten.



03. Beispiel: IBMs vielfältiges KI-Ethik-Team erkannte Verzerrungen in Algorithmen, die eine homogene Gruppe übersehen hätte.



3. Stärkere Entscheidungsfindung



01. Vielfältige Teams diskutieren gründlicher und vermeiden „Echokammern“.



02. Eine CloverPop-Studie zeigt: Inklusive Teams entscheiden in 87 % der Fälle besser und erzielen 60 % bessere Ergebnisse.



03. Beispiel: NASAs Reformen nach der Columbia-Katastrophe förderten Widerspruch und Vielfalt gegen Gruppendenken.



4. Psychologische Sicherheit & Engagement



01. Inklusive Kulturen schaffen Vertrauen und fördern Risikobereitschaft und Lernen aus Fehlern.



02. Googles Projekt Aristotle ergab: Psychologische Sicherheit – in vielfältigen Teams häufiger – war der wichtigste Prädiktor für hohe Leistung.



03. Mitarbeitende in inklusiven Umgebungen bringen 3,5-mal eher ihr volles Innovationspotenzial ein (Deloitte).





Teil 2

Inklusive Führung und kultureller Wandel

Was macht eine inklusive Führungskraft aus?

Es geht nicht darum, Diversitätskästchen abzuhaken – sondern eine Kultur zu fördern, in der jede Stimme gehört, geschätzt und zum Erfolg befähigt wird.



1. Selbstreflexion & Demut

Vorurteile prüfen

Erkennen Sie unbewusste Vorurteile (z. B. Affinitäts-, Bestätigungsfehler) mit Tools wie Harvards Implicit Association Test (IAT).

Feedback einholen

Fragen Sie regelmäßig: „Wie kann ich ein inklusiveres Umfeld schaffen?“ – und handeln Sie danach.

Fehler eingestehen

Zeigen Sie Verletzlichkeit, indem Sie Fehlritte (z. B. einen falsch ausgesprochenen Namen) eingestehen und korrigieren.



2. Mut, Ungerechtigkeit anzusprechen

Ausgrenzung ansprechen

(z. B. Mikroaggressionen, Unterbrechen) in Echtzeit – höflich, aber bestimmt.

Für Fairness eintreten

Fördern Sie Talente aus unterrepräsentierten Gruppen aktiv für Beförderungen.

„Culture Fit“ hinterfragen

„Culture Add“ statt Konformität priorisieren



3. Psychologische Sicherheit

Kein Schweigen als Strafe

Stellen Sie sicher, dass niemand ignoriert oder ausgegrenzt wird, weil er oder sie sich äußert.

Widerspruch belohnen

Danken Sie Menschen, die den Status quo hinterfragen (z. B. „Danke, dass Sie uns zum Umdenken bringen.“).

Scheitern normalisieren

Fördern Sie Risikobereitschaft, indem Sie eigene Misserfolge teilen.



4. Allyship & Fürsprache

ERGs (Employee Resource Groups) fördern

Stellen Sie Budget und Führungsaufmerksamkeit für ihre Initiativen bereit.

Anerkennung öffentlich teilen

Heben Sie Beiträge von Teammitgliedern in Führungsmeetings hervor.

Privilegien nutzen

Nutzen Sie Ihren Einfluss, um Türen zu öffnen (z. B. eine Woman of Color für ein sichtbares Projekt empfehlen).



Liste von Tools, Plattformen
und Strategien für inklusive
Teams, Engagement und
Eigenverantwortung – u. a.
Kommunikations-
plattformen, ERGs
(Employee Resource Groups)
und partizipative
Entscheidungsverfahren



Kommunikations- & Kollaborationstools für Inklusion



Slack

#ERG-Kanäle (z. B. #WomenInTech, #NeurodiversityNetwork) für Affinitätsgruppen.
Donut-Bot für zufällige virtuelle Kaffeepausen gegen Silos.



Microsoft Teams

Live-Untertitel & Übersetzung für mehrsprachige Teams.
Praise-Tool zur öffentlichen Anerkennung von Beiträgen.



Mural

Digitale Whiteboards mit anonymen Haftnotizen, um Ideen fair zu sammeln.



Loom

Video-botschaften mit Untertiteln für flexible, inklusive Kommunikation



Notion

Gemeinsame Wikis mit Vorlagen (z. B. Leitfäden für inklusive Sprache).

Tools für partizipative Entscheidungen



Polly

Anonyme Umfragen zur Teamstimmung (z. B. „Wie inklusiv war dieses Projekt?“).



Thought Exchange

Sammelt und priorisiert Ideen aller Mitarbeitenden (nicht nur der lauten Stimmen).



Idea Scale

Plattform, auf der Mitarbeitende Ideen einreichen/pitchen – mit Upvotes und Blindbewertung.



All Voices

Anonymes Feedback-Tool, um Bedenken (z. B. Mikroaggressionen) sichtbar zu machen.



Lernen & Entwicklung für Inklusion



Elpha

Online-Community + Kurse für Frauen und nicht-binäre Fachkräfte.



Neurodiversity Hub

Training für Führungskräfte zur Unterstützung von Mitarbeitenden mit Autismus/ADHS.



JOURNEY TO DIVERSITY
WORKPLACES

Diversity Edu

Anpassbares DEI-Training mit szenariobasierten Quizzes.



Bias Correct

Markiert nicht-inklusive Sprache in E-Mails/Dokumenten in Echtzeit



Anerkennungs- & Beteiligungsmodelle



Bonusly

Mitarbeitende vergeben Mikro-Boni (mit Geld) an Kolleginnen und Kollegen – das stärkt teamübergreifende Wertschätzung.



15Five

Wöchentliche Check-ins mit „High Fives“ für inklusives Verhalten.



Carta

Verfolgt Mitarbeiterbeteiligungen (ESOPs), damit vielfältige Teams Vermögen aufbauen.



Gewinnbeteiligung

Einen Erlösanteil ERG-geführter Initiativen an deren Budgets zurückgeben (z. B. aus ERG-gestalteten Produkten).

Umsetzungs-Checkliste

Bedarf erheben:

Befragen Sie Mitarbeitende zu Inklusionshürden (mit TinyPulse).

Tools pilotieren:

Testen Sie 1–2 Plattformen (z. B. Miro + Polly) mit einem freiwilligen Team.

Wirkung messen:

Verfolgen Sie verschiedene Kennzahlen (ERG-Beteiligung, eNPS usw.)

Iterieren:

Passen Sie Tools nach Feedback an (z. B. Wechsel von Slack zu Teams, wenn Remote-Mitarbeitende Video bevorzugen).



Ressourcen

Ressourcen und Übungen

FALLSTUDIE

Too Good To Go ist ein **missionsgetriebenes Tech-Unternehmen** gegen Lebensmittelverschwendung. Die App vermittelt Überschüsse von Restaurants, Bäckereien und Supermärkten günstig an Konsumierende. So dient digitale Innovation ökologischer Nachhaltigkeit (**weniger CO₂ durch weggeworfene Lebensmittel**) und sozialer Inklusion (**bezahlbares Essen für vielfältige Communities**).



FALLSTUDIE: TOO GOOD TO GO



Herausforderungen: Menschen ohne Technikaffinität oder ohne Internetzugang zu erreichen bleibt eine Hürde.



Chancen: Zusammenarbeit mit EU-Regierungen, um Lebensmittelrettungs-Apps in Sozialprogramme zu integrieren.



Fallstudie TOO GOOD TO GO: Reflektieren & Diskutieren

Anleitung: Diskutieren Sie die Impulse in Kleingruppen und teilen Sie Ihre Schlussfolgerungen anschließend mit der Klasse.

Impuls A: Die digitale Kluft. Eine Herausforderung für Too Good To Go ist die „digitale Kluft“. Ist eine App der beste Weg gegen Lebensmittelverschwendung für alle? Wie stellt das Unternehmen sicher, dass seine Hightech-Lösung nicht genau jene ausschließt, die am meisten von günstigen Lebensmitteln profitieren?

Impuls B: Das „Überraschungs“-Element. Die „Überraschungstüten“ sind zentral fürs Geschäft. Welche Vor- und Nachteile hat das Modell für (a) die Kundschaft und (b) Restaurant/Supermarkt? Ließe es sich verbessern?

Impuls C: Daten für das Gute. Die Fallstudie nennt „vorurteilsfreie Algorithmen“ und „Datengerechtigkeit“. Warum muss Too Good To Go aktiv sicherstellen, dass seine Algorithmen nicht diskriminieren? Wie könnte ein Algorithmus einer Lebensmittel-App unbeabsichtigt Viertel oder Menschen ausschließen?



FALLSTUDIE

VEJA ist eine wegweisende französische Schuhmarke, die **umweltbewusstes Design mit radikaler sozialer Wirkung** verbindet. Bekannt für minimalistische Sneaker, setzt VEJA in der Mode neue Maßstäbe – mit **Transparenz, fairem Handel und inklusiver Beschäftigung**. Die Mission: **Stil, Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit vereinen** – Schritt für Schritt.



FALLSTUDIE: VEJA



Herausforderungen: Faire Löhne und Öko-Materialien bei globaler Nachfrage sichern.



Chancen: Ein Miet-/Abo-Modell für Sneaker einführen.



Fallstudie VEJA: Diskussion/Debatte

Anleitung: Diskutieren Sie die Impulse in Kleingruppen und teilen Sie Ihre Schlussfolgerungen anschließend mit der Klasse.

Impuls A: Der Preis der Ethik. VEJA-Sneaker kosten 100–150 €, Fast-Fashion-Sneaker ab 20 €. Ist VEJAs Modell wirklich „zugänglich“? Begründen Sie. Wie könnten ethisch produzierte Waren für mehr Menschen zugänglich werden?

Impuls B: Skalieren vs. Werte. Eine Herausforderung für VEJA ist „ethisches Skalieren“. Kann ein Unternehmen sehr groß und global werden und seine sozialen und ökologischen Kernwerte bewahren? Warum (nicht)? Nennen Sie Beispiele.

Impuls C: Greenwashing bekämpfen. VEJA hat „Greenwashing-Wettbewerber“. Wie erkennen Konsumierende den Unterschied zwischen einer wirklich nachhaltigen Marke wie VEJA und einer Fast-Fashion-Marke mit bloßem „Nachhaltigkeits“-Marketing?

Übung 1: Rollenspiel – Dilemma inklusiver Führung

Szenario:

Sie leiten ein Team in einem Start-up für erneuerbare Energien. Ein indigenes Teammitglied schlägt eine Solarlösung auf Basis traditionellen Landwissens vor – die Ingenieure tun sie als „unwissenschaftlich“ ab.

Ablauf des Rollenspiels:

1. Gruppen bilden (Führungskraft, Ingenieur, indigenes Teammitglied, Beobachtung).
2. Diskutieren Sie den Vorschlag mit Techniken des **aktiven Zuhörens** und der **Verstärkung**.
3. Die Beobachtung bewertet die Gruppe nach:
 - Psychologischer Sicherheit
 - Bereitschaft, Vorurteile zu hinterfragen
 - Inklusivität der finalen Entscheidung

Übung 2: Design-Thinking-Challenge – Grünes Unternehmen für Ihre Region

Aufgabe:

Entwerfen Sie ein **digitales grünes Unternehmen** für eine marginalisierte Gruppe Ihrer Region (z. B. Wanderarbeitende, Landfrauen, Landwirte mit Behinderung).

Anforderungen:

1. Nutzen Sie **inklusive Beteiligung** (z. B. Co-Creation-Workshops).
2. Schlagen Sie ein **missionsgetriebenes Kommunikationstool** vor (z. B. Sprach-App, Lokalradio).
3. Zeigen Sie, wie Ihre Lösung **Triple-Bottom-Line-Nachhaltigkeit** sichert (People, Planet, Profit).

Ergebnis: 5-minütiger Pitch + einseitiges Business Model Canvas.

Übung 3: Debatte – „Vielfalt allein treibt keine Innovation“

These:

„Inklusion ist für Innovation wichtiger als Vielfalt.“

Struktur:

- Team A argumentiert, **Vielfalt** (z. B. verschiedene Hintergründe) sei der Schlüsseltreiber.
- Team B argumentiert, **Inklusion** (z. B. psychologische Sicherheit) zähle mehr.
- Nutzen Sie Beispiele von Kheyti, Solar Sister oder Unternehmensstudien (z. B. Googles Projekt Aristotle).

Übung 4: Reflexionsessay – Persönliches Führungsaudit

Aufgabe:

Reflektieren Sie Ihre eigene Führung (oder eine Führungskraft, die Sie beobachtet haben) anhand dieser Fragen:

1. Wann haben Sie erlebt, dass **Ausgrenzung** das Potenzial eines Teams untergraben hat?
2. Welche **2 inklusiven Führungsgewohnheiten** (aus unserer Diskussion) könnten Sie übernehmen, um sich zu verbessern?
3. Wie könnten Sie Ihren Fortschritt messen? (z. B. Feedback-Umfragen, Beteiligung in Meetings).

Ressourcen



Bücher & Fachartikel:

The Inclusion Imperative – **Stephen Frost** (2014) – Erklärt den Business Case für Inklusion mit Unternehmensbeispielen.

Rebel Ideas: The Power of Diverse Thinking – **Matthew Syed** (2019) – Behandelt kognitive Vielfalt in Teams.

„Why Diverse Teams Are Smarter“ – **Harvard Business Review** (Rock & Grant, 2016) – [Link](#)

„The Diversity Bonus“ – **Scott Page** (Princeton UP, 2017) – Mathematischer Beleg für den Wert von Vielfalt in der Problemlösung.



Tools & Assessments:

Harvard Implicit Association Test (IAT) – Kostenloser Bias-Selbsttest: [Link](#)

Gartners Inclusive Leadership Assessment – Rahmen zur Messung inklusiven Verhaltens: [Report](#)



Berichte:

„Green and Inclusive: How Digital Tech is Driving Sustainability“ – World Economic Forum (2022) – Link	„Blockchain for Social Impact“ – Stanford Social Innovation Review (2023) – Behandelt Treedoms Modell: Link
„The Business Case for Inclusive Green Growth“ – OECD (2021) – Link	„Designing for Inclusion“ – IDEO.org (kostenloses Toolkit für Co-Creation): Link
Sokowatch & Kheyti – Unternehmensprofile auf <i>Villgro</i> (sozialer Inkubator): Link	„How to Communicate Climate Justice“ – Climate Outreach (2023) – Link
„ICT for Green: How Digital Solutions Enable Sustainability“ – UNEP (2020) – Link	Solar Sisters Trainingshandbücher – geschlechterinklusive Leitfäden für saubere Energie: Link



In Modul 2 vermittelte Kompetenzen

01

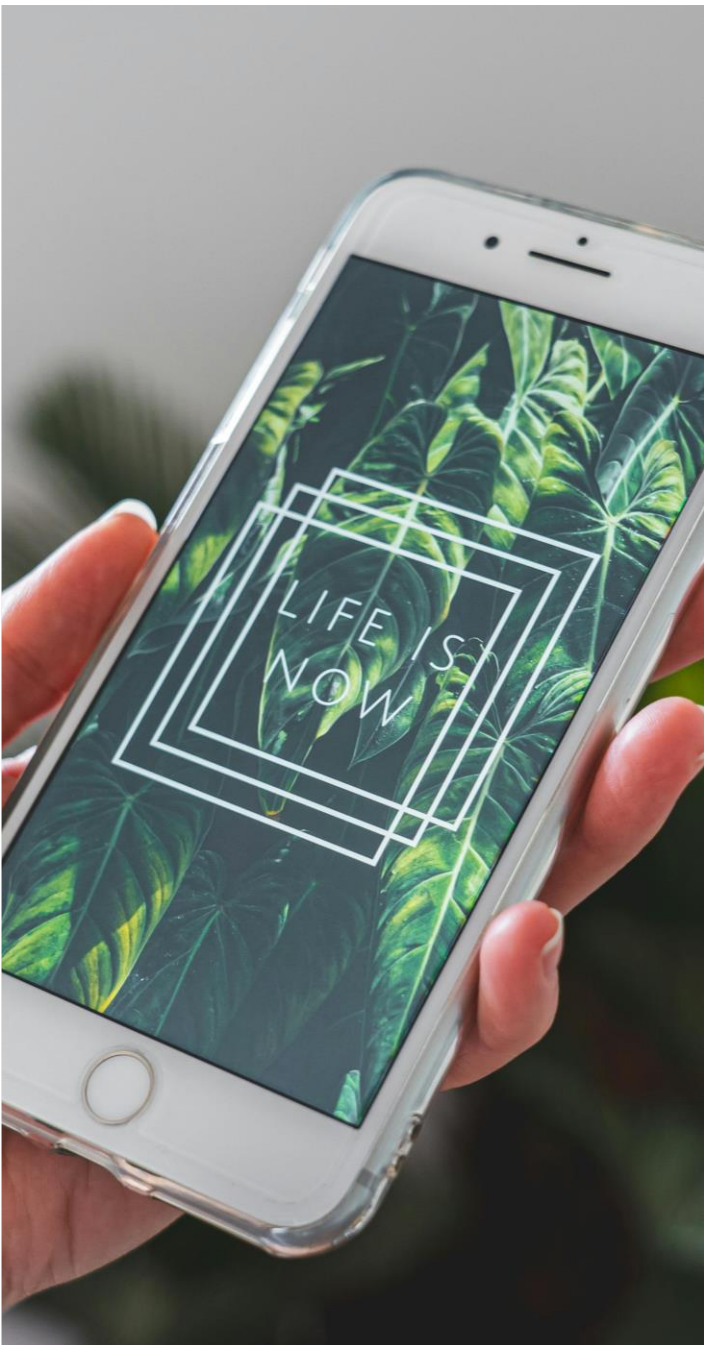
Unternehmerische Kompetenzen

Kreativität, Geschäftsmodellinnovation, nachhaltiges Wachstum, verantwortungsvolle Wertschöpfung

02

Grüne Kompetenzen

Soziale Gerechtigkeit, regeneratives Denken, Nachhaltigkeits-Mindset, Anpassungsfähigkeit



03

Digitale Kompetenzen

xPlattform-Design, digitale Inklusionstools,
Problemlösung mit digitalen Tools,



Sehr
gut!

Abgeschlossen... Modul 5

Abschnitt 1 Zukunftsfähige, sozial bewusste
und inklusive Geschäftsmodelle entwickeln

Modul 6

Abschnitt 1 Storytelling,
Kommunikation & Kundenbindung

Abschnitt 2 Wirkung sichtbar
machen: Daten, Storytelling &
Compliance

Weiter...

Diese Ressource ist
lizenzziert unter CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

Danke!

Noch Fragen?

www.start-dsp.eu

* Hinweis zur Abfallvermeidung: Bitte drucken Sie dieses Dokument in Graustufen oder Schwarz-Weiß statt in Farbe, beidseitig (Duplex) und – wenn möglich – mit mehreren Folien bzw. Seiten pro Blatt.

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

