

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Zwischen Fortschritt und Rückschritt: Die Entwicklung der DEI-Kommunikation
in CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen der Berichtsjahre 2021 und
2024

verfasst von | submitted by

Janna Gieselmann B.A.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree pro-
gramme as it appears on the student record
sheet:

Masterstudium Publizistik- und Kommunikation-
wissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich während meines gesamten Studiums und insbesondere auf dem Weg zu dieser Masterarbeit begleitet und unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt Prof. Sabine Einwiller für die Betreuung dieser Arbeit. Von der ersten Idee bis zur finalen Ausarbeitung haben ihre fachliche Expertise, ihre wertvollen Impulse, ihr Vertrauen und ihr konstruktives Feedback maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meinen Eltern und meinem Bruder Aron bedanken, die mich während meines gesamten Studiums stets unterstützt, motiviert und an mich geglaubt haben. Ohne ihren Rückhalt wäre dieser Weg so nicht möglich gewesen.

Auch meinen Großeltern gilt mein großer Dank. Ihre beständige Unterstützung, ihr Mitfiebern und ihre liebevolle, verlässliche Art haben mich auf meinem Weg über die Jahre begleitet.

Schließlich möchte ich mich bei all meinen Freundinnen und Freunden bedanken, die während dieser Zeit an meiner Seite waren. Ein besonderes Dankeschön geht an Vicky. Danke für ihre Geduld, ihre Zeit und ihr offenes Ohr – nicht nur für jedes Korrekturlesen, sondern auch für den Rückhalt während des gesamten Masterstudiums.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Entwicklung und Definitiverischer Rahmen von CSR	4
2.1.1 Funktionen und Zielsetzung von CSR und CSR-Berichterstattung.....	8
2.1.2 Regulierung und Standards von CSR-Berichterstattung.....	12
2.2 Diversity, Equity und Inclusion.....	15
2.2.2 Diversity Management.....	24
2.2.3 Entwicklung DEI	27
2.3 Stakeholder-Theorie.....	31
2.3.1 Stakeholder-Begriff und -Typen	32
2.3.2 Relation Stakeholder-Theorie und CSR.....	33
2.4 Legitimitätstheorie	34
2.4.1 Legitimitätsarten	36
2.4.2 Legitimierungsstrategien in der CSR- Kommunikation	37
2.4.3 Justice Case und Business Case.....	38
3 Methode.....	41
3.1 Forschungsdesign.....	41
3.2 Inhaltsanalyse.....	43
3.3 Sample.....	45
3.4 Codebuch	46
4 Ergebnisse	47
4.1 Thematische Schwerpunkte und Zielgruppen	48
4.2 Reframing	55
4.3 Legitimierungsstrategien.....	59
4.4 Argumentationsstrategien.....	64
5 Diskussion	67
6 Limitationen und zukünftige Forschung.....	77
7 Fazit	80
Literaturverzeichnis.....	84
Appendix	103
Sample.....	103
Codebuch	106
SPSS Syntax.....	118
Angaben zur Nutzung von KI	123
Abstract (Deutsch)	124
Abstract (English)	125

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Häufigkeitsverteilung Erwähnung der Einhaltung von GRI-Standards nach Berichtsjahr	49
Abbildung 2 Häufigkeitsverteilung Linguistisches Reframing in der DEI-Kommunikation.....	58
Abbildung 3 Häufigkeitsverteilung Erwähnung von Misserfolgen nach Berichtsjahr.....	60
Abbildung 4 Häufigkeitsverteilung Begründung von Misserfolgen nach Berichtsjahr	61
Abbildung 5 Häufigkeitsverteilung Legitimierungsstrategien nach Berichtsjahr	63
Abbildung 6 Häufigkeitsverteilung Motive nach Berichtsjahr	67

Abkürzungsverzeichnis

CC	Corporate Citizenship
CEO	Chief Executive Officer
CRT	Critical Race Theory
CSR	Corporate Social Responsibility
CSP	Corporate Social Performance
DEI	Diversity, Equity, Inclusion
D&I	Diversity und Inclusion
ESG	Environmental, Social, Governance
FLSA	Fair Labor Standards Act
GRI	Global Reporting Initiative
LGBTQ+	Lesbisch, schwul, bisexuell, transsexuell, queer
NGO	Nichtregierungsorganisationen
PCSR	Political Corporate Social Responsibility
SDGs	Sustainable Development Goals

1 Einleitung

Die Tötung von George Floyd am 25. Mai 2020 markiert einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wendepunkt und löste weltweit Proteste sowie eine intensive Debatte über Rassismus und soziale Ungleichheit aus (Segal, 2021). In der Folge reagierten zahlreiche Unternehmen mit einer Welle öffentlicher Stellungnahmen und Verpflichtungen zu Diversity, Equity und Inclusion (DEI). Unternehmen positionierten sich öffentlich, schufen neue Rollen wie Chief Diversity Officers und kündigten verstärkte Maßnahmen zur Förderung unterrepräsentierter Gruppen an (Gaudiano, 2022). Parallel dazu ist eine zunehmende Gegenbewegung erkennbar, die sich in wachsender Kritik, internen Spannungen sowie politischen und gesellschaftlichen Widerständen äußert. So berichten aktuelle Entwicklungen von einem Rücklauf oder einer strategischen Anpassung von DEI-Initiativen in zahlreichen US-Unternehmen, unter anderem infolge rechtlicher Unsicherheiten, politischer Einflussnahme und öffentlicher Kontroversen (Drenon, 2025). Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass DEI-Kommunikation nicht linear verläuft, sondern zyklischen Mustern unterliegt, die durch gesellschaftliche, politische und diskursive Veränderungen geprägt sind. Historisch zeigt sich ein wiederkehrendes Wechselspiel zwischen Phasen verstärkter Akzeptanz und Phasen der Kritik und des Backlashs (Einwiller, 2025).

Die Bedeutung der Corporate Social Responsibility (CSR) hat in den vergangenen Jahrzehnten stark zugenommen. Unternehmen stehen zunehmend unter dem Druck von Stakeholdern, ihre Verantwortung in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung transparent zu machen. Ein zentrales Instrument zur Kommunikation dieser Verantwortung sind CSR-Berichte, die Unternehmen freiwillig oder im Rahmen regulatorischer Vorgaben veröffentlichen (Matten & Moon, 2008, S. 404, 8; Hahn & Lülfs, 2014, S. 402). CSR-Berichte gelten als eine der effektivsten Möglichkeiten, um CSR nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch extern an die Gesellschaft und spezifisch an die Stakeholder zu kommunizieren (Lock & Seele, 2015, S. 5). Neben der reinen Informationsfunktion übernehmen CSR-Berichte eine strategische Rolle, indem sie Unternehmen ermöglichen, ihre gesellschaftliche Positionierung aktiv zu gestalten und Legitimierung gegenüber externen Anspruchsgruppen zu sichern (Lock & Seele, 2016, S. 186-187). Insbesondere die Kommunikation von DEI-Maßnahmen hat sich in den letzten Jahren zu einem zentralen Bestandteil der CSR-Berichterstattung entwickelt. Unternehmen nutzen diese Berichte, um ihre Werteorientierung sichtbar zu machen und sich als sozial verantwortliche Akteure zu präsentieren (Lock & Seele, 2015, S. 5; Lock & Seele, 2016, S. 186-

187). Gleichzeitig wird CSR-Kommunikation kritisch hinterfragt, da Unternehmen oft selektiv berichten und Legitimierungsstrategien gezielt anwenden. Positive Entwicklungen und erreichte Ziele werden hervorgehoben, während Herausforderungen, Rückschritte und nicht erfüllte Ziele häufig ausgespart werden (Devin, 2016, S. 228; Lock & Seele, 2016, S. 187).

Auch die Relevanz von DEI-Kommunikation hat sich seit den gesellschaftlichen Umbrüchen im Jahr 2020 deutlich verstärkt. Ausgelöst durch die Tötung von George Floyd und die darauf folgende Black Lives Matter-Bewegung standen Unternehmen unter erheblichem öffentlichen Druck, Stellung zu Fragen von Rassismus, Gleichberechtigung und sozialer Gerechtigkeit zu beziehen (Johnson, 2020, S. 99; Segal, 2021). In der Folge intensivierten viele Organisationen ihre DEI-Kommunikation und positionierten sich öffentlich zu gesellschaftlichen Themen. Diese Entwicklung führte jedoch nicht zu einer stabilen, sondern vielmehr zu einer dynamischen und teilweise widersprüchlichen Kommunikationspraxis (Gaudiano, 2022).

Parallel dazu wird DEI-Kommunikation zunehmend in einem politisierten Umfeld verhandelt. In den USA ist insbesondere die Einbettung von ESG- und DEI-Themen in ein politisch polarisiertes Umfeld zu beobachten, in dem entsprechende Initiativen teilweise als ideologisch motiviert kritisiert werden (Crowley & Eccles, 2023). Diese Politisierung führt dazu, dass Unternehmen ihre Kommunikation strategisch anpassen, um zwischen gesellschaftlichen Erwartungen, politischen Risiken und ökonomischen Interessen zu balancieren (Hilson, 2024, S. 1-2). Vor diesem Hintergrund entsteht ein Spannungsfeld zwischen Fortschritt und Rückschritt in der DEI-Kommunikation. Einerseits besteht weiterhin ein gesellschaftlicher Erwartungsdruck, DEI aktiv zu fördern. Andererseits sehen sich Unternehmen mit wachsender Kritik, politischer Polarisierung und Reputationsrisiken konfrontiert. Diese Dynamik spiegelt sich auch in organisationstheoretischen Ansätzen wider, die DEI als paradoxes Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen, teilweise widersprüchlichen Anforderungen beschreiben. So zeigt die Forschung, dass Unternehmen gleichzeitig Diversity fördern und meritokratische Prinzipien aufrechterhalten müssen, was zu Zielkonflikten und ambivalenten Kommunikationsstrategien führen kann (Konrad et al., 2021, S. 2181-2182).

Trotz der wachsenden Relevanz von DEI innerhalb der CSR-Berichterstattung besteht weiterhin eine Forschungslücke. Bisherige Studien konzentrieren sich überwiegend auf ökologische Aspekte der CSR oder basieren auf quantitativen Analysen, wodurch tiefgehende qualitative Untersuchungen zur sprachlichen und inhaltlichen Entwicklung von DEI-Kommunikation

unterrepräsentiert sind (Michelon et al., 2015, S. 60). Zudem fehlt es an vergleichenden Analysen, die zeitliche Veränderungen im Kontext gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen systematisch untersuchen. Insbesondere die Frage, wie sich DEI-Kommunikation in einem zunehmend politisierten Umfeld verändert und welche strategischen Anpassungen Unternehmen vornehmen, ist bislang nur unzureichend erforscht.

Auf Grundlage dessen stellt der US-amerikanische Kontext ein geeignetes Untersuchungsfeld dar. Vor diesem Hintergrund setzt die vorliegende Arbeit an und untersucht die Entwicklung der DEI-Kommunikation in CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen zwischen den Berichtsjahren 2021 und 2024. Daraus ergibt sich die folgende übergeordnete Forschungsfrage: Wie hat sich die Kommunikation von DEI in den CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen zwischen den Jahren 2021 und 2024 verändert?

Ziel der Arbeit ist es, Veränderungen, Kontinuitäten sowie mögliche Legitimierungsstrategien in der DEI-Kommunikation zu identifizieren. Darüber hinaus soll analysiert werden, inwiefern sich diese Veränderungen als Reaktion auf gesellschaftliche, politische und organisationale Entwicklungen interpretieren lassen. Die CSR-Berichterstattung dient dabei als empirischer Zugang, um Anpassungsprozesse in der unternehmerischen Wertekommunikation sichtbar zu machen. Methodisch verfolgt die Arbeit ein Explanatory Sequential Mixed-Methods Design, das qualitative und quantitative Elemente kombiniert, um sowohl strukturelle Veränderungen als auch inhaltliche Schwerpunkte der DEI-Kommunikation zu erfassen. Die vergleichende Analyse zweier Berichtsjahre ermöglicht es, Entwicklungen im Zeitverlauf zu erfassen und im Kontext aktueller gesellschaftlicher Dynamiken zu interpretieren.

Zunächst werden in den theoretischen Grundlagen zentrale Konzepte der CSR- und DEI-Kommunikation sowie relevante Ansätze der Legitimitäts- und Stakeholdertheorie dargestellt. Anschließend folgt die Darstellung des methodischen Vorgehens. Darauf aufbauend werden die empirischen Ergebnisse aufbereitet und analysiert. Abschließend werden die zentralen Erkenntnisse diskutiert, Implikationen für Theorie und Praxis abgeleitet sowie Limitationen und zukünftige Forschungsansätze aufgezeigt.

2 Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit dienen dazu, zentrale Konzepte und Modelle einzuordnen, die für die Analyse von CSR-Kommunikation und insbesondere der Thematisierung von DEI relevant sind. Zunächst erfolgt eine Einführung in das Konzept Corporate Social Responsibility (CSR). In diesem Rahmen werden zentrale Definitionen, Funktionen, Zielsetzungen sowie regulatorische Entwicklungen und Berichtsstandards dargestellt. Darauf aufbauend wird DEI konzeptionell eingeordnet und in seiner Entwicklung sowie im Kontext des Diversity Managements erläutert. Anschließend werden die Stakeholder-Theorie und die Legitimitätstheorie herangezogen sowie die Erläuterung des Justice- und Business Case. Aus den zugrunde liegenden theoretischen Ansätzen sowie der Darstellung des aktuellen Forschungsstands werden die vier Forschungsfragen abgeleitet.

2.1 Entwicklung und Definitorischer Rahmen von CSR

Der Ursprung des Konzepts der CSR liegt in der Mitte des 20. Jahrhunderts. Als fundamentale Basis gilt Howard Bowens (1953) Definition: „The obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (Bowen, 1953, S. 6), wobei er CSR als die Verpflichtung von Unternehmen versteht, jene Handlungen und Entscheidungen zu verfolgen, die im Einklang mit den Zielen und Werten der Gesellschaft stehen. Bowen untersuchte somit erstmals die gesellschaftlichen Pflichten von Unternehmen (Bowen, 1953, S. 6; Latapí Agudelo et al., 2019, S. 3) und gilt folglich als: „Father of Corporate Social Responsibility“ (Carroll, 1999, S. 270).

Darauf aufbauend entwickelte sich CSR in den folgenden Jahrzehnten kontinuierlich weiter, wobei sich zugleich eine zunehmende begriffliche und inhaltliche Ausdifferenzierung erkennen lässt. Latapí Agudelo et al. (2019) zeigen, dass sich das von Verständnis von CSR seit den 1950er-Jahren von normativ-ethischen Ansätzen über stakeholderorientierte Perspektiven bis hin zu strategischen und managementbezogenen Konzepten ausdifferenziert hat (Latapí Agudelo et al., 2019, S. 4-6). Diese Entwicklung ist eng mit gesellschaftlichen Erwartungen und politischen Rahmenbedingungen verknüpft, da CSR historisch als ein Konzept verstanden wird, das die sozialen Erwartungen widerspiegelt und sich entsprechend verändernden gesellschaftlichen Anforderungen kontinuierlich weiterentwickelt (Latapí Agudelo et al., 2019, S. 11).

Gerade diese fortlaufende Anpassung trägt dazu bei, dass CSR bis heute durch eine konzeptionelle Uneinheitlichkeit gekennzeichnet ist. So hat sich im wissenschaftlichen Diskurs keine einheitliche Definition von CSR etabliert. Vielmehr existieren zahlreiche Konzeptionen, die unterschiedliche Fokussierungen von CSR betonen (Raupp et al., 2011, S. 10; Schneider, 2015, S. 22). Die Vielfalt an Definitionen und Konzepten stellt somit ein zentrales Merkmal von CSR dar. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden zentrale Definitionen näher betrachtet.

Eine der ältesten Definitionen kann auf Carroll (1979) zurückgeführt werden: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary [later referred to as philanthropic] expectations that society has of organizations at a given point in time“ (Carroll, 1979, S. 500). Obwohl dieses Vier-Ebenen-Modell einen wesentlichen Beitrag zur Verbreitung des CSR-Konzepts geleistet hat, wird es in der Forschung aufgrund seiner normativen Schichtung zunehmend als vereinfachend kritisiert (Latapí Agudelo et al., 2019, S. 7). Eine engere und stärker stakeholderorientierte Definition geben Whetten et al. (2002): „societal expectations of corporate behaviour: a behaviour that is alleged by a stakeholder to be expected by society or morally required and is therefore justifiably demanded of business“ (Whetten et al., 2002, S. 374). Während Carrolls (1979) Ansatz den Umfang der Verantwortlichkeiten klar bestimmt und den thematischen Rahmen eines CSR-Berichts liefert, betont Whetten et al. (2002) die gesellschaftlichen Erwartungen als zentralen Beweggrund, Interaktionen mit verschiedenen Anspruchsgruppen zu bewerten (Golob & Bartlett, 2007, S. 2-3).

Eine systematische Analyse der CSR-Definitionen von 1953 bis 2014 durch Sarkar und Searcy (2016, S. 1429) identifiziert sechs Kernmerkmale, die das Konzept CSR weiter charakterisieren: ökonomisch, sozial, ethisch, Stakeholder orientiert, nachhaltigkeitsbezogen und freiwillig. Auf dieser Grundlage formulieren die Autoren folgende Definition: „CSR implies a requirement to consider the needs of external stakeholders in decisionmaking. The second is that CSR also requires that corporations undertake voluntary actions to demonstrate their social responsibility“ (Sarkar & Searcy, 2016, S. 1433).

Ergänzend betonen Hamidu et al. (2015, S. 85), dass CSR auf Freiwilligkeit beruht und über die bloße Einhaltung gesetzlicher Mindestanforderungen hinausgeht, indem Unternehmen aktiv zusätzliche Beiträge zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten. Lock und Seele (2015) fassen CSR entsprechend als: „umbrella concept for diverse approaches“ auf, dass eine Vielzahl unterschiedlicher theoretischer und praktischer Zugänge bündelt (Lock & Seele,

2015, S. 683). Der multidimensionale Charakter des Konzepts wird durch Hamidu et al. (2015, S. 84-85) weiter verdeutlicht. Die Interpretation von CSR variiert je nach disziplinärer Perspektive, institutionellem Umfeld und normativen Grundannahmen. Die historische Entwicklung zeigt somit, dass CSR kein statisches Konzept ist, sondern ein dynamisches, gesellschaftlich geformtes und fortlaufend neu definiertes Konzept unternehmerischer Verantwortung (Latapi Agudelo et al., 2019, S. 11).

Darüber hinaus wird die Notwendigkeit einer strategischen Verankerung betont, da CSR nur dann wirksam sein kann, wenn es in Entscheidungsprozesse, organisatorische Strukturen und Unternehmenskulturen integriert wird und nicht als isoliert betrachtet wird. Zudem wird CSR als stakeholderorientiertes Konzept verstanden, das Unternehmen verpflichtet, nicht nur die Interessen ihrer Shareholder, sondern auch die Erwartungen vielfältiger gesellschaftlicher Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Ein weiteres charakteristisches Merkmal ist die Verbindung sozialer und ökonomischer Verantwortung, da CSR häufig als Ansatz beschrieben wird, der wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und gesellschaftliche Zielsetzungen nicht als Gegensätze, sondern als miteinander vereinbare Größen begreift (Hamidu et al., 2015, S. 85-86).

Zudem wird CSR durch ein Zusammenspiel von institutionellen, strategischen und normativen Motiven bestimmt. Einerseits reagieren Unternehmen auf gesellschaftlichen und gesetzlichen Druck, andererseits verfolgen sie strategische Ziele wie den Aufbau einer positiven Reputation oder das Risikomanagement und werden zudem von moralischen Werten sowie normativen Überzeugungen motiviert. Zur Analyse dieser Zusammenhänge, führen Aguinis und Glavas (2012) den Multilevel-Ansatz an. CSR lässt sich somit auf drei Ebenen analysieren. Die Institutionalebene beinhaltet die Rahmenbedingungen, Regulierungen, normative Erwartungen und gesellschaftliche Werte, die das Verhalten von Unternehmen beeinflussen. Die Organisationsebene steht für die Strategien und Unternehmenskulturen, die CSR-Aktivitäten gestalten. Die dritte Ebene bildet die individuelle Ebene, bestehend aus Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen einzelner Mitarbeitender und Führungskräfte, die CSR beeinflussen. Zwischen diesen drei Ebenen bestehen Wechselwirkungen, die wiederum die Gestaltung und Wirkung von CSR beeinflussen (Aguinis & Glavas, 2012, S. 936-943).

Ergänzend dazu unterscheiden Matten und Moon (2008, S. 410) zwischen expliziter und impliziter CSR. Explizite CSR bezieht sich auf bewusste, strategische und kommunizierte Aktivitäten, die in Programmen, Richtlinien oder Strategien verankert sind, während implizite CSR

gesellschaftlich verankerte Werte, Normen und Regeln beschreibt, die das Verhalten von Unternehmen prägen, ohne ausdrücklich als CSR bezeichnet zu werden. Um diese Unterscheidung um einen weiteren Rahmen zu erweitern, bietet sich das Modell der Triple Bottom Line nach Elkington (1999) an. Während die explizite und implizite CSR vor allem beschreibt, wer oder was CSR beeinflusst, zeigt die Triple Bottom Line auf, welche Dimensionen unternehmerischen Handelns berücksichtigt werden müssen, um Nachhaltigkeit umfassend umzusetzen. Elkington (1999, S. 37) identifiziert drei zentrale Säulen: Ökonomie, Soziales und Umwelt, die alle gleichermaßen berücksichtigt werden müssen, damit ein Unternehmen als nachhaltig gilt. CSR umfasst demnach alle unternehmerischen Aktivitäten, die über bloße Gewinnerzielung hinausgehen und soziale wie ökologische Verantwortung übernehmen. Das Triple Bottom Line Modell zeigt, dass nachhaltige Unternehmensführung nur dann erreicht werden kann, wenn wirtschaftliche Interessen mit sozialer Gerechtigkeit und Umweltschutz in Einklang gebracht werden (Księżak & Fischbach, 2017, S. 99).

Gleichzeitig verstärkt die begriffliche Unschärfe von CSR die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung. Der Begriff wird häufig mit verwandten Konzepten wie Corporate Citizenship (CC), Nachhaltigkeit oder Business Ethics gleichgesetzt (Matten & Crane, 2005, S. 168-169). CSR wird zunehmend im Vergleich zum Konzept „Environmental, Social and Governance“ (ESG) betrachtet. CSR und ESG sind nicht als Gegensätze, sondern als komplementäre Konzepte zu verstehen. Kaźmierczak (2022) argumentiert, dass CSR den normativen Rahmen gesellschaftlicher Verantwortung beschreibt, während ESG die Messbarkeit und Vergleichbarkeit dieser Verantwortung ermöglicht. Gleichzeitig verweist die Entstehung von ESG auf die Grenzen des CSR-Ansatzes, insbesondere in Bezug auf die Gefahr von „Greenwashing“ und mangelnder Transparenz und stellt eine Entwicklung im Bereich der nachhaltigen Unternehmensführung dar (Kaźmierczak, 2022, S. 282- 284).

Auch institutionell hat sich das Verständnis von CSR verändert und weiterentwickelt. Die Europäische Kommission (2011) definiert CSR als: „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission, 2011), wodurch CSR nicht mehr primär als freiwillige Maßnahme, sondern als Verantwortung für gesellschaftliche Auswirkungen verstanden wird. Dieser Paradigmenwechsel wird vor allem in der europäischen Gesetzgebung deutlich. Die Richtlinie 2014/95/EU führte die Verpflichtung zur nichtfinanziellen Berichterstattung ein, woraufhin die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (2022)

diese erheblich erweiterte. Dies verdeutlicht einen Trend zur Verrechtlichung von CSR in Europa (Aguinis & Glavas, 2012, S. 14-16).

Insgesamt zeigt die historische und definitorische Entwicklung von CSR, dass das Konzept sowohl normativ als auch institutionell geprägt ist und sich im Spannungsfeld gesellschaftlicher Erwartungen, regulatorischer Entwicklungen und theoretischer Weiterentwicklungen bewegt (Latapí Agudelo et al., 2019, S. 1-2, 11). In Anbetracht dessen lassen sich die Funktionen und Zielsetzungen von CSR sowie die entsprechenden Reporting-Standards im Folgenden vertiefend betrachten.

2.1.1 Funktionen und Zielsetzung von CSR und CSR-Berichterstattung

CSR in Unternehmen verfolgt verschiedene Funktionen und Zielsetzungen, die sowohl interne Prozesse als auch interne und externe Anspruchsgruppen betreffen und mit Legitimierung, Reputation und Risikoposition eines Unternehmens verknüpft sind (Carroll & Shabana, 2010, S. 97; Velte, 2021, S. 630). CSR-Aktivitäten adressieren dabei die Erwartungen zentraler Stakeholder und unterstützen Unternehmen darin, ihre gesellschaftliche Verantwortung sichtbar wahrzunehmen, was wiederum eine wesentliche Voraussetzung für langfristige Unternehmenserfolge darstellt (Moravčíková et al., 2015, S. 333). Vor diesem Hintergrund kann CSR als Mittel zur Sicherung gesellschaftlicher Legitimität verstanden werden, da Unternehmen durch verantwortliches Handeln die in der Gesellschaft verankerten normativen Erwartungen ihrer Stakeholder erfüllen und damit den impliziten „sozialen Vertrag“ zwischen Unternehmen und Gesellschaft wahren, was wiederum Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg und -fortbestand darstellt (Seele & Gatti, 2017, S. 244; Velte, 2021, S. 630).

Darüber hinaus trägt CSR wesentlich zum Aufbau und zur Stärkung der Unternehmensreputation bei, indem verantwortungsvolle Aktivitäten und deren Kommunikation das wahrgenommene Unternehmensimage verbessern und Vertrauen bei Konsument:innen, Investor:innen und weiteren Stakeholdern erzeugen. Ein hohes CSR-Engagement wirkt sich dabei positiv auf die Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit des Unternehmens aus (Khuong et al., 2021, S. 8; Kim, 2019, S. 1152). Zusätzlich zu den reputationsbezogenen Zielen erfüllt CSR eine zentrale Risikomanagementfunktion. Durch die Auseinandersetzung mit sozialen, ökologischen und Governance-bezogenen Themen können Unternehmen potenzielle Konflikte mit Stakeholdern frühzeitig identifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen entwickeln

(Carroll & Shabana, 2010, S. 97). Neben diesen externen Funktionen unterstützt CSR auch interne Managementprozesse. CSR-Strukturen fördern Planung, Umsetzung und Evaluation verantwortungsbezogener Maßnahmen und tragen zur Verbesserung interner Steuerungsmechanismen bei (Moravčíková et al., 2015, S. 333-334). CSR-Reporting wird dabei als zentrales Instrument genutzt, um interne Informations- und Steuerungsprozesse zu verbessern und das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen zu überwachen (Hahn & Kühnen, 2012, S. 5-7).

Infolgedessen zielt CSR darauf ab, die Corporate Social Performance (CSP) eines Unternehmens darzustellen, gesellschaftliche Erwartungen zu adressieren und durch Offenlegung von Informationen Legitimität und Transparenz (Devin, 2026, S. 228). Damit CSR diese Funktionen und Ziele tatsächlich erfüllen kann, ist eine nachvollziehbare und transparente Kommunikation erforderlich. Unternehmen stehen hierbei vor der Herausforderung, ihre verschiedenen CSR-Aktivitäten nicht nur umzusetzen, sondern diese auch transparent zu dokumentieren und offenzulegen, um Informationsasymmetrien zu reduzieren und die Nachvollziehbarkeit ihres Handelns gegenüber internen und externen Stakeholdern zu gewährleisten (García-Rivas et al., 2023, S. 2). In Anbetracht dessen kommt der CSR-Berichterstattung eine zentrale Bedeutung zu. Sie bezeichnet den strukturierten Offenlegungsprozess, in dem Unternehmen ihre sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen erfassen, aufbereiten und an interne sowie externe Stakeholder kommunizieren (Moravčíková et al., 2015, S. 333).

Nach dem Verständnis der Triple Bottom Line umfasst die CSR-Berichterstattung dabei nicht nur ökonomische, sondern auch soziale und ökologische Dimensionen unternehmerischen Handelns, wodurch die Gesamtheit der gesellschaftlichen Verantwortung sichtbar wird. Auf dieser Grundlage kann die CSR-Berichterstattung demnach als ein strukturierter Prozess verstanden werden, in dem Unternehmen ihre sozialen und ökologischen Auswirkungen erfassen, aufbereiten und an zentrale Anspruchsgruppen kommunizieren (Moravčíková et al., 2015, S. 332-333).

Des Weiteren dient die CSR-Berichterstattung Unternehmen nicht nur als internes Steuerungsinstrument, sondern auch als Reaktion auf wachsende regulatorische Anforderungen und institutionelle Erwartungen, die eine umfassendere und standardisierte Offenlegung nichtfinanzieller Informationen verlangen (Michelon et al., 2015, S. 60). In diesem Kontext trägt die CSR-Berichterstattung zur Schaffung von Transparenz bei, indem Unternehmen entsprechende Informationen durch CSR-Berichterstattung offenlegen (Carroll & Einwiller, 2014, S. 249).

Durch die Offenlegung nichtfinanzieller Informationen werden Informationsasymmetrien reduziert und es wird Stakeholdern eine fundierte Beurteilung des Nachhaltigkeitsengagements ermöglicht (Herzig & Schaltegger, 2006, S. 302). Diese Transparenz bildet zugleich die Grundlage für Vertrauen und stärkt die Reputation des Unternehmens durch die glaubwürdige Darstellung sozialer und ökologischer Verantwortung (Velte, 2021, S. 630).

Darüber hinaus erfüllt nicht nur CSR, sondern auch die CSR-Berichterstattung eine wesentliche Legitimitätsfunktion. Gemäß der Legitimitätstheorie, die im Laufe der Arbeit noch weiter erläutert wird, müssen Unternehmen kontinuierlich ihre Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Normen und Erwartungen nachweisen (Dowling & Pfeffer, 1975, S. 122). CSR-Berichterstattung ermöglichen es Unternehmen, diese Konformität sichtbar zu machen und dadurch ihre gesellschaftliche Akzeptanz zu sichern (Deegan, 2002, S. 292). Eine weitere Funktion besteht in der Förderung des Stakeholderdialogs. Die CSR-Berichterstattung stellt Entscheidungsgrundlagen für verschiedene Anspruchsgruppen bereit, die Unternehmensaktivitäten bewerten, Rückmeldungen geben und so in einen Austausch mit dem Unternehmen treten können (Moravčíková et al., 2015, S. 333-334). Dadurch unterstützt die CSR-Berichterstattung kommunikative Offenheit und partizipative Entscheidungsfindung im Unternehmensumfeld (Basu & Palazzo, 2008, S. 122). Insgesamt zeigt die Forschung, dass die CSR-Berichterstattung sowohl der Informationsbereitstellung als auch der strategischen Positionierung im Stakeholderumfeld dient (Nguyen et al., 2024, S. 189; Vartiak, 2016, S. 176-177). Zudem kommt der CSR-Berichterstattung eine strategische Steuerungsfunktion zu. Die Erfassung und Auswertung von Nachhaltigkeitsindikatoren ermöglicht Unternehmen, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und Fortschritte zu messen (Hahn & Kühnen, 2013, S. 6; Moravčíková et al., 2015, S. 333). Die CSR-Berichterstattung verfolgt das Ziel, die Vergleichbarkeit und Verständlichkeit von Nachhaltigkeitsleistungen zu verbessern, insbesondere durch z. B. die GRI-Standards, die eine strukturierte und konsistente Berichterstattung ermöglichen (Hahn & Kühnen, 2013, S. 6). In diesem Sinne ist die CSR-Berichterstattung nicht nur Informations-, sondern auch Vertrauens- und Reputationsinstrument, das entscheidend zur Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit und moralischer Integrität beiträgt (Velte, 2021, S. 630).

Ein zentrales Instrument der CSR-Berichterstattung sind CSR-Berichte. Diese konkretisieren den Berichtspfad, indem sie nichtfinanzielle Informationen über die sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten bereitstellen. Ziel ist es, Transparenz über die Bemühungen zur Reduktion negativer Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft

zu schaffen (Moravcikova et al., 2015, S. 333-334). Laut KPMG (2014, S. 7) veröffentlichten im Jahr 2014 96 % der G250-Unternehmen weltweit einen Nachhaltigkeitsbericht. Während sich die frühen Berichte primär auf ökologische Themen konzentrieren, hat sich ihr Fokus im Zeitverlauf deutlich erweitert. Mittlerweile gehört die Berichterstattung über alle drei Dimensionen der Triple Bottom Line nach Elkington (1999) zum Standard (Moravcikova et al., 2015, S. 332). Darauf aufbauend sollten CSR-Berichte Merkmale wie Zuverlässigkeit, Vollständigkeit und Pragmatismus aufweisen, um ihre Glaubwürdigkeit zu sichern. Sie fungieren nicht nur als Kommunikationsmedium, sondern auch als Managementinstrument, das hilft, CSR-Aktivitäten zu planen, zu überwachen und zu evaluieren (Moravcikova et al., 2015, S. 334, nach Pavlik et al. 2010).

Trotz dieser Zielsetzungen ist die CSR-Berichterstattung und die damit verbundenen CSR-Berichte mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Empirische Studien weisen wiederholt auf Defizite hinsichtlich Glaubwürdigkeit, Vollständigkeit und Ausgewogenheit hin und kritisieren den teilweise symbolischen, imageorientierten Einsatz von CSR-Berichten, der das Risiko von Greenwashing erhöht (Hąbek & Wolniak, 2016, S. 400; Michelon & Pilonaton, 2015, S. 62; Miras-Rodriguez et al., 2020, S. 1948). Eine spezifische Ausprägung dieser Problematik zeigt sich im sogenannten Diversity Washing, das die Diskrepanz zwischen kommunizierten Diversity-Ansprüchen und tatsächlichen Praktiken beschreibt (Beckert & Koch, 2025, S. 542).

Zusammenfassend erfüllen CSR und die CSR-Berichterstattung sowohl legitimatorische und reputationsbezogene als auch informations- und steuerungsorientierte Funktionen (Einwiller & Carroll, 2020, S. 319; Velte, 2021, S. 630). Durch die strukturierte Offenlegung sozialer und ökologischer Leistungen tragen CSR-Berichte zur Reduktion von Informationsasymmetrien bei und unterstützen die strategische Positionierung im Stakeholderumfeld (García-Rivas et al., 2023, S. 2; Nguyen et al., 2024, S. 189). Gleichzeitig verweist die Forschung auf Defizite hinsichtlich Vergleichbarkeit, Glaubwürdigkeit und inhaltlicher Substanz, wodurch die Wirksamkeit der CSR-Berichterstattung begrenzt sein kann (Boiral, 2013, S. 1051; Hąbek & Wolniak, 2016, S. 400; Michelon et al., 2015, S. 60-61). Vor diesem Hintergrund werden im nächsten Schritt die regulatorischen Vorgaben und Berichtsstandards dargestellt.

2.1.2 Regulierung und Standards von CSR-Berichterstattung

Die zuvor dargelegten Ziele und Funktionen der CSR und der CSR-Berichterstattung verdeutlichen, dass unternehmerische Verantwortung erst dann Effekte erzielt, wenn sie kommuniziert, dokumentiert und gegenüber relevanten Anspruchsgruppen offengelegt wird (Moravčíková et al., 2015, S. 332-334). Um sicherzustellen, dass die CSR-Berichterstattung nicht rein voluntaristisch bleibt, und Transparenz, Vergleichbarkeit und Glaubwürdigkeit gewährleistet sind, sind institutionelle Rahmenbedingungen und standardisierte Richtlinien erforderlich (Aguinis & Glavas, 2012, S. 15-16). Im Unterschied zu vielen europäischen Ländern existieren in den Vereinigten Staaten keine einheitlichen, gesetzlich verpflichtenden CSR-Standards. US-amerikanische Unternehmen operieren vielmehr in einem marktorientierten, freiwilligen Offenlegungssystem, das stark von Stakeholdererwartungen und reputationsbezogenen Motiven geprägt ist (Ioannau & Serafeim, 2011, S. 2,7; Taghizadeh & Gandhi, 2016, S. 1-2).

Somit stützen sich US-amerikanische Unternehmen überwiegend auf freiwillige Berichtsrahmenwerke, von denen die GRI der am weitesten verbreitete Standard ist (Ioannau & Serafeim, 2011, S. 2,7). Obwohl kein universeller, rechtlich bindender CSR-Standard existiert, hat sich die GRI seit ihrer Einführung zu einem: „globally recognized and widely accepted standard for CSR disclosure“ entwickelt (Kilic Karamahmutoglu, 2025, S. 4). Seit ihrer Gründung im Jahr 1977 wird die GRI von über 80 % der größten multinationalen Unternehmen genutzt (Vigneau et al., 2015, S. 472).

Die GRI verfolgt das Ziel, Nachhaltigkeitsinformationen zu standardisieren, und dadurch Transparenz, Konsistenz und Vergleichbarkeit zu verbessern. Die Leitlinien der GRI definieren sowohl inhaltliche Anforderungen als auch Qualitätsprinzipien, die sicherstellen sollen, dass CSR-Berichte transparent, nachvollziehbar und vergleichbar sind. Zu diesen Qualitätsprinzipien zählen Balance, Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Klarheit, Verlässlichkeit und Rechtzeitigkeit (Ismail et al., 2021, S. 4). Empirische Studien zeigen, dass GRI-orientierte Offenlegung die Informationsasymmetrien reduziert und die Berichtsqualität verbessern kann (Fortanier et al., 2011, S. 26; García-Sánchez et al., 2022, S. 119; Simoni et al., 2020, S. 1060). Folglich wird betont, dass GRI einen umfassenden und strukturierten Rahmen bietet, der die Glaubwürdigkeit von CSR stärkt. Gleichzeitig bleibt die GRI ein freiwilliges Instrument (Kilic Karamahmutoglu, 2025, S. 4), was sie zu einem typischen Beispiel für „soft governance“ macht, da sie keine

rechtlich bindenden Vorgaben beinhaltet, jedoch durch ihre breite institutionelle Akzeptanz erheblichen normativen Druck erzeugt (Vigneau et al., 2015, S. 472).

Die Frage, ob GRI-Berichterstattung tatsächlich zu höherer Vergleichbarkeit führt, wird in der Literatur diskutiert. Boiral und Henri (2017, S. 284-285) zeigen, dass trotz formaler Standardisierung erhebliche Unterschiede in der Datenqualität, Vollständigkeit und Messmethodik bestehen, was eine Vergleichbarkeit erschwert. Der Forschungsstand weist darüber hinaus auf, dass der formale Einsatz von GRI-Richtlinien, externen Prüfungen oder eigenständigen CSR-Berichten nicht automatisch zu einer höheren inhaltlichen Qualität führt und häufig symbolischen Charakter hat (Boiral, 2013, S. 1051; Cho et al., 2017, S. 17; Michelon et al., 2015, S. 60-61). Außerdem nutzen Unternehmen GRI teilweise als: „symbolic tool for impression management“ (Kilic Karamahmutoglu, 2025, S. 5). Talbot und Boiral (2018) weisen auf die Defizite in der Qualität von CSR-Berichten hin, da ein Großteil der Unternehmen die GRI-Standards nicht einhält und Angaben unvollständig bleiben. Infolgedessen ist die Aussagekraft der Berichte stark begrenzt, sodass Stakeholder die Unternehmen nur unzureichend bewerten und vergleichen können (Talbot & Boiral, 2018, S. 373). Häufig werden positive Aspekte hervorgehoben, während weniger vorteilhafte Informationen ausgeblendet bleiben (Coombs & Holladay, 2013, S. 224; Knebel & Seele, 2015, S. 207). Darüber hinaus führt die zunehmende Verbreitung von CSR-Berichten nicht zwangsläufig zu einem höheren Vertrauen in die Ernsthaftigkeit unternehmerischer Verantwortung. Vielmehr geht sie mit wachsender Skepsis seitens der Stakeholder einher, da Zweifel an Vollständigkeit und Glaubwürdigkeit der offengelegten Informationen bestehen (Dando & Swift, 2003, S. 198).

Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass die angestrebte Harmonisierung der Berichterstattung durch die GRI in der Praxis nur begrenzt erreicht wird. Zwar können Berichtsstandards grundsätzlich dazu beitragen, selektive und verzerrte Offenlegung zu reduzieren, jedoch ist die empirische Evidenz hierzu bislang uneinheitlich (Einwiller et al., 2016, S. 231). GRI-konforme Berichte weisen zwar tendenziell eine höhere Standardisierung und eine ausgewogenere Gewichtung ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte auf, gleichzeitig bestehen jedoch weiterhin deutliche länderspezifische Unterschiede. So legen deutsche Unternehmen einen stärkeren Fokus auf umweltbezogene Inhalte, während US-amerikanische Unternehmen verstärkt soziale und gesellschaftliche Aspekte betonen (Einwiller et al., 2016, S. 239-240). Darüber hinaus werden zentrale Prinzipien der Berichterstattung häufig nur unvollständig umgesetzt, insbesondere da negative Informationen unterrepräsentiert bleiben, was die Ausgewogenheit der

Berichte beeinträchtigt und auf Defizite in der Vollständigkeit und Neutralität der Berichterstattung hinweist (Ismail et al., 2021, S. 4; Vigneau et al., 2015, S. 471).

Zudem weist die Forschung darauf hin, dass die Implementierung der GRI sowohl durch interne Governance-Strukturen als auch durch externe institutionelle Faktoren beeinflusst wird. Unternehmen mit ausgeprägten CSR-Strukturen, wie etwa CSR-Ausschüssen oder integrierten Nachhaltigkeitsabteilungen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, GRI-konforme Berichte zu erstellen (Vigneau et al., 2015, S. 471). Gleichzeitig steigt die Verbreitung der GRI in Ländern mit stark entwickelten institutionellen Rahmenbedingungen, in denen Transparenz und Rechenschaftspflicht gesellschaftlich verankert sind (Kilic Karamahmutoglu, 2025, S. 3). Die GRI fungiert dabei nicht nur als Berichtsstandard, sondern auch als Indikator für eine hohe CSR-Performance, wenngleich Unternehmen den Standard teilweise auch symbolisch nutzen, um Legitimität zu erzeugen, ohne substanzielle Veränderungen im CSR-Management vorzunehmen (Boiral, 2013, S. 1051; Kilic Karamahmutoglu, 2025, S. 6).

Vigneau et al. (2015) argumentieren zudem, dass die Einführung der GRI in Unternehmen häufig zu einer Verschiebung des Fokus von inhaltlicher CSR-Performance hin zu Berichtslogiken führt. Die GRI wird innerhalb von Unternehmen als „taken-for-granted standard“ interpretiert, der primär der Legitimation dient und interne Managementprozesse stärker auf Dokumentation als auf tatsächliche Verbesserung ausrichtet (Vigneau et al., 2015, S. 479). Damit kann die GRI unbeabsichtigt zu einer Formalisierung und Bürokratisierung von CSR beitragen, ohne notwendigerweise substanzielle Nachhaltigkeitsfortschritte zu fördern. Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft die Anwendung der GRI in US-amerikanischen Unternehmen. Die Forschung zeigt, dass US-Unternehmen GRI-Standards zwar zunehmend übernehmen, jedoch häufig selektiv und mit starkem Fokus auf reputationsbezogene Vorteile. In den USA ist CSR-Berichterstattung traditionell stärker marktorientiert und weniger institutionell eingebettet als in Europa, was zu heterogenen Offenlegungspraktiken führt. Empirische Vergleiche zwischen US-amerikanischen und europäischen Unternehmen zeigen, dass europäische Unternehmen tendenziell umfassender und detaillierter berichten, insbesondere im Umweltbereich, während US-Unternehmen stärker auf freiwillige, strategisch motivierte Offenlegung setzen (Taghizadeh & Gandhi, 2016, S. 1-4). Gleichzeitig weisen Studien darauf hin, dass externe Assurance-Mechanismen in den USA eine größere Rolle spielen und die Glaubwürdigkeit von GRI-Berichten erhöhen können (Ismail et al., 2021, S. 3; Taghizadeh & Gandhi, 2016, S. 4).

Neben der GRI gewinnen die Sustainable Development Goals (SDGs) als globaler Orientierungsrahmen zunehmend an Bedeutung. Die SDGs bieten eine umfassende Agenda, die ökologische, soziale und ökonomische Dimensionen integriert und Unternehmen ermöglicht, ihre CSR-Aktivitäten strategisch auszurichten. Studien zeigen, dass insbesondere große, international agierende Unternehmen die SDGs in ihre Berichterstattung integrieren und dabei häufig etablierte Rahmenwerke wie die GRI nutzen, um ihre Beiträge zu den 17 Zielen sichtbar zu machen. Allerdings bleibt die Umsetzung häufig oberflächlich. Unternehmen verweisen zwar auf SDGs, ohne jedoch konkrete Leistungskennzahlen oder messbare Zielbeiträge auszuweisen. Die Integration der SDGs kann dennoch positive Effekte auf die finanzielle Performance haben, sofern die Offenlegung transparent erfolgt und durch institutionelle Strukturen wie CSR-Ausschüsse unterstützt wird (Fallah Shayan et al., 2022, S. 2-5).

Insgesamt schaffen Standards wie die GRI wichtige Grundlagen für Transparenz und Vergleichbarkeit in der CSR-Berichterstattung, ihre Wirkung bleibt jedoch stark von institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen abhängig (Einwiller et al., 2016, S. 231; Vigneau et al., 2015, S. 472). Gleichzeitig wird deutlich, dass formale Standardisierung nicht automatisch substanzielle Nachhaltigkeitsleistungen sicherstellt und teils symbolisch genutzt wird (Boiral, 2013, S. 1051; Kilic Karamahmutoglu, 2015, S. 5).

2.2 Diversity, Equity und Inclusion

Das Konzept CSR legt die Grundlagen für unternehmerische Verantwortung fest, doch diese Anforderungen werden zunehmend in spezifischen Handlungsbereichen konkretisiert, wobei DEI eine zentrale Rolle spielt. DEI ist eng mit CSR verknüpft und wird als Bestandteil sozialer Nachhaltigkeit verstanden (Mor Barak, 2015, S. 5-6; Shore et al., 2011, S. 1265). Vor diesem Hintergrund wird im folgenden Kapitel die theoretische Einordnung und Entwicklung der drei Bestandteile von DEI erläutert: Diversity, Equity und Inclusion.

Der Begriff „Diversity“ wird in der Literatur auf unterschiedliche Weise definiert und konzeptualisiert. Arsel et al. (2021) definieren Diversity als: „real or perceived physical or socio-cultural differences attributed to people and the representation of these differences in research, market spaces, and organizations“ (Arsel et al. 2021, S. 920). Kochan et al. (2003, S. 9) ergänzen diese Definition durch die Einteilung von Diversity in beobachtbare Elemente wie Alter, Geschlecht oder ethnische Herkunft sowie nicht beobachtbare Aspekte wie kulturelle oder

kognitive Unterschiede sowie auch die Ausbildung und der sozioökonomische Status. Somit wird verdeutlicht, dass Diversity über äußerlich sichtbare Merkmale hinausgeht und auch komplexe, individuelle Unterschiede in Denk- und Handlungsweisen umfasst.

Gleichzeitig bleibt der Begriff in wissenschaftlichen und praktischen Diskursen unscharf, da er häufig mit verwandten Konzepten wie sozialer Gerechtigkeit, CSR oder Nachhaltigkeit vermischt wird (El-Bassiouny & El-Bassiouny, 2019, S. 1162). Schließlich kann Diversity entweder als individuelles Konzept oder als kollektives Konzept betrachtet werden. Aus einer individualistischen Perspektive sind Differenzierungsmodi in modernen Gesellschaften so vielfältig, dass die Erfahrungen einzelner Individuen jeweils einzigartig ausfallen und je nach sozialem Kontext variieren können (Van Ewijk, 2011, S. 687). Diversity-Politiken zielen in der Praxis oft selektiv auf bestimmte Dimensionen ab, wie Geschlechter-Diversity, während andere, wie die sozioökonomische Herkunft nicht ausreichend berücksichtigt werden. Diese Selektivität verweist darauf, dass die Definition von Diversity nicht neutral ist, sondern beeinflusst, welche Gruppen sichtbar werden, welche Maßnahmen entwickelt werden und welche organisationalen Konsequenzen daraus folgen (Van Ewijk, 2011, S. 683).

Nach Cho et al. (2017) besteht Diversity aus einem multidimensionalen Konstrukt, das oberflächliche Merkmale, wie Geschlecht, Alter und Ethnie und nicht erkennbare Merkmale, wie Werte, Ausbildung und sexuelle Orientierung umfasst. Somit kann Diversity in surface-level diversity und deep-level diversity unterschieden werden. Beide Dimensionen müssen berücksichtigt werden, um die Diversity in Unternehmen adäquat erfassen zu können. Oberflächliche Unterschiede werden häufig schneller wahrgenommen und können potenziell Vorurteile, Stereotype oder Diskriminierung auslösen, während Unterschiede auf dem „deep level“ erst im Laufe von Interaktionen sichtbar werden und die Zusammenarbeit auf lange Sicht beeinflussen (Cho et al., 2017, S. 4-5; Kochan et al., 2003, S. 9). Van Ewijk (2011, S. 685-686) ergänzt diese Perspektive, indem sie darauf hinweist, dass die Auswahl und Interpretation von Diversity-Merkmalen stets sozial konstruiert ist und sich historisch wie kulturell verändert. Was als divers gilt, ist demnach kontextabhängig und kann sich im Zeitverlauf verschieben.

Zur Erfassung verschiedener Diversity-Dimensionen kann das Modell der „Big 8 Dimensions“ nach Plummer (2003) herangezogen werden. Hierbei wird zwischen acht zentralen Merkmalen unterschieden: Alter, Geschlecht, Ethnie, Nationalität, physische/ psychische Fähigkeiten, organisatorische Funktion, Religion und sexuelle Orientierung (Plummer, 2003, S. 25-29). Die

Charta der Vielfalt (2025) übernimmt auf nationaler Ebene ähnliche Dimensionen. Hier wird Diversity in die Dimensionen Alter, Herkunft, Geschlecht, Körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft und Persönlichkeit unterteilt (Charta der Vielfalt, 2025).

Für die konzeptionelle Einordnung können verschiedene Ansätze herangezogen werden. Die Autor:innen Ely und Thomas (2001, S. 234) unterscheiden drei zentrale Ansätze. Zum einen die „Discrimination and Fairness“-Perspektive, die Diversity primär als moralische und rechtliche Verpflichtung betrachtet, um Gleichstellung herzustellen. Zum anderen die „Access and Legitimacy“-Perspektive versteht Diversity als Ressource, um Legitimität gegenüber Märkten und Stakeholdern zu gewinnen. Als dritte Perspektive wird die „Integration and Learning“-Perspektive angeführt, in der Diversity als Lern- und Innovationsquelle gilt. Diese Dreiteilung verdeutlicht, dass Diversity zugleich ethische, strategische und lernorientierte Funktionen erfüllen kann.

In der empirischen Forschung wird Diversity zunehmend als ein ambivalentes Konstrukt betrachtet, das sowohl Chancen als auch Risiken mit sich bringt (Williams & O'Reilly, 1998, S. 81). Milliken & Martins (1996, S. 403) beschreiben Diversity in diesem Kontext als „double-edged sword“. Auf der einen Seite kann Diversity Wettbewerbsvorteile bieten, indem diese neue Perspektiven eröffnet, die Entscheidungsqualität verbessert und parallel die Kreativität steigert (Cox & Blake, 1991, S. 45-46). Auf der anderen Seite belegt die Studie von Burke und Black (1996, S. 933-934), dass Diversity-Maßnahmen einen „Backlash“ auslösen können, wenn dominante Gruppe ihre Positionen als bedroht empfinden.

Zentral für die Wirkung von Diversity ist das organisationale Klima. Die Wirkung von Diversity hängt maßgeblich von dem wahrgenommenen organisationalen Klima ab, also davon, ob Diversity im Unternehmen wertgeschätzt und aktiv gefördert wird. In einem solchen positiven „Diversity Climate“ erzielen diverse Belegschaften besonders hohe Leistungen und eine stärkere Loyalität sowie reduzierter Kündigungsabsicht gegenüber dem Unternehmen auf (Gonzalez & DeNisi, 2009, S. 28-29; McKay et al., 2008, S. 349-351). Darüber hinaus betonen Findler et al. (2007, S. 78-79) den Zusammenhang von Diversity, Organisationskultur und Wohlbefinden. Diversity steigert die Arbeitszufriedenheit und das Engagement. Eine inklusive Organisationskultur, die Gerechtigkeit, soziale Unterstützung und Partizipation fördert, ist entscheidend für das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und die Bindung vielfältiger Mitarbeitender.

Unterschiede in Geschlecht, Alter und ethnischer Zugehörigkeit beeinflussen die Wahrnehmung von Exklusion und Einfluss, wobei eine wertschätzende Diversity-Strategie diese negativen Auswirkungen abmildern kann (Findler et al., 2007, S. 86).

Zudem wirkt der kulturelle Kontext moderierend. In kollektivistische Gesellschaften bestehen stärkere Zusammenhänge zwischen Diversity-Maßnahmen und Innovation, während die Effekte in individualistischen Kontexten variabler sind (Peretz et al., 2015, S. 875-877). Auch die Unternehmensreputation wird zunehmend in Zusammenhang mit Diversity analysiert. Bear et al. (2010, S. 207-210) weisen eine positive Korrelation zwischen Geschlechter-Diversity im Vorstand, der CSR-Performance und der Unternehmensreputation auf. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die Geschlechter-Diversity einen signifikant positiven Einfluss auf CSR hat und damit indirekt die Reputation verbessert. CSR dient dabei als vermittelnder Mechanismus. Für Ressourcen-Diversity wurde hingegen kein signifikanter Zusammenhang festgestellt. Geschlechter-Diversity im Board ist ein wesentlicher Faktor für soziale Verantwortung und damit ein reputationsbezogener Unternehmensvorteil (Bear et al., 2010, S. 213-216).

Insgesamt zeigt sich, dass Diversity sowohl Chancen als auch Risiken birgt. Der langfristige Erfolg von Diversity-Strategien hängt wesentlich davon ab, ob Unterschiede nicht nur sichtbar gemacht, sondern auch fair behandelt und in Entscheidungen mit einbezogen werden (Shore et al., 2011, S. 1265-1267). Die Notwendigkeit einer fairen Behandlung verweist unmittelbar auf die Bedeutung von Equity, die im Folgenden als weiterer Bestandteil von DEI näher erläutert wird.

Während Diversity Unterschiede sichtbar macht, zielt Equity darauf ab, strukturelle Barrieren abzubauen und gleiche Teilhabe zu ermöglichen. Equity ist ein zentrales Konzept im Rahmen von DEI und befasst sich im Allgemeinen mit Fairness und der gerechten Verteilung von Ressourcen, Chancen und Macht innerhalb der Gesellschaft. Equity geht damit über formale Gleichbehandlung hinaus und zielt darauf ab, tatsächliche Bedingungen herzustellen, die Equity ermöglichen (Chavan & Bajpai, 2025, S. 335). Arsel et al. (2021) definieren Equity als: „Fairness in the treatment of people in terms of both opportunity and outcome“ definiert (Arsel et al., 2021, S. 920).

Diese Perspektive unterscheidet Equity klar von Equality. Während Equality darauf abzielt, allen Menschen dieselben Ausgangsbedingungen zu bieten, berücksichtigt Equity die

ungleichen Startpositionen verschiedener Gruppen und versucht diese durch angepasste Ressourcen, Unterstützungsmaßnahmen oder Richtlinien auszugleichen (Rawls, 2001, S. 20, 87).

Diese theoretische Unterscheidung deckt sich mit grundlegenden Gerechtigkeitskonzepten. Rawls (2001) argumentiert, dass Equity nicht durch Gleichbehandlung, sondern durch die Berücksichtigung individueller Ausgangsbedingungen erreicht wird. Equity ist eng mit Verteilungsgerechtigkeit verbunden, die sich auf faire Verteilung von Macht, Chancen und Ressourcen konzentriert (Jamal & Camargo, 2014, S. 14). Equity im organisationalen Kontext hängt stark von der individuellen Wahrnehmung ab. Selbst wenn formale Zugangsmöglichkeiten, wie Trainings oder Weiterbildungen, für alle Beschäftigten gleich erscheinen, können einzelne Maßnahmen dennoch als ungerecht empfunden werden, wenn andere Bereiche wie Entwicklungs- oder Aufstiegschancen nicht in gleichem Maße als fair wahrgenommen werden (Russen & Dawsen, 2024, S. 29).

In organisationalen Kontexten wird Equity durch Maßnahmen wie faire Rekrutierungsprozesse, Mentoring-Programme für unterrepräsentierte Gruppen, transparente Karrierepfade sowie gezielte Trainings zur Bias-Reduktion operationalisiert. Besonders Human Resources-Abteilungen spielen eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung und Implementierung dieser Strategien (Tessema et al., 2023, S. 788). Studien zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen umgesetzter Equity und Mitarbeitendenzufriedenheit, Innovationskraft sowie finanzieller Performance. Eine starke Verankerung von Equity fördert zudem die Bindung vielfältiger Talente und verbessert das Unternehmensimage (Shah & Soni, 2025, S. 2815).

Gleichzeitig ist die Umsetzung von Equity mit einigen Herausforderungen verbunden. Dazu zählen mangelnde Führungskompetenz, Widerstand gegen Veränderung, unbewusste Vorurteile sowie fehlende Messbarkeit des Erfolgs von Equity-Maßnahmen (Chavan & Bajpai, 2025, S. 335). Besonders in Branchen mit marginalisierten Gruppen, muss Equity auf struktureller als auch auf systemischer Ebene adressiert werden, insbesondere durch gerechte Einstellungs-, Beförderungs- und Vergütungspraktiken (Livingston, 2020, S. 5, 9-10). Insgesamt verdeutlicht die Literatur, dass Equity sowohl als Bestandteil von DEI als auch als eigenständiges Unternehmensziel für nachhaltigen Unternehmenserfolg unerlässlich ist. Equity fungiert somit als Verbindung zwischen Diversity und Inclusion (Tessema et al., 2023, S. 782).

Der dritte Bestandteil des DEI-Konzepts stellt Inclusion dar und bezieht sich nach Arsel et al. (2021) auf: „creating a culture that fosters belonging and incorporation of diverse groups and is usually operationalized as opposition to exclusion or marginalization“ (Arsel et al., 2021, S. 920). Entsprechend zu Arsels (2021) Definition führen Ferraro et al. (2023) in ihrer Studie folgende Definition von Inclusion an: „inclusion as creating a culture that fosters belonging across diverse groups“ (Ferraro et al., 2023, S. 464). Inclusion bedeutet somit, dass Mitarbeitende unabhängig von ihren individuellen Merkmalen nicht nur anwesend sind, sondern sich als vollwertige und gleichwertige Mitglieder der Organisation anerkannt fühlen (Arsel et al., 2021, S. 920).

Nishii (2013) ergänzt dieses Verständnis durch das Konzept des „Climate for Inclusion“, das Inclusion nicht nur auf individueller Ebene betrachtet, sondern auch als organisationales Klima versteht, in dem Diversity und Inclusion (D&I) aktiv geschätzt und gefördert wird (Nishii, 2013, S. 1767). Demnach werden in inklusiven Umgebungen Menschen aller Hintergründe, fair behandelt und für das geschätzt, was sie sind, und in wichtige Entscheidungsprozesse mit einbezogen. Die erste Dimension des „Climate for Inclusion“ beinhaltet die „Fairness of Employment Practices“ und bezieht sich auf die wahrgenommene Gerechtigkeit bei diversen Personalentscheidungen. Sie sorgt dafür, dass alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer sozialen und kulturellen Zugehörigkeit gleichbehandelt werden. Eine faire Behandlung ist entscheidend, um soziale Stigmatisierung zu vermeiden und das Vertrauen in die Organisation zu stärken. Die zweite Dimension bezeichnet „Social Inclusion and Valuing“. Unterschiedliche Gruppen werden aktiv mit einbezogen, die Perspektive geschätzt und alle haben die Möglichkeit, sich aktiv zu beteiligen. Es geht darum, eine Kultur zu schaffen, in der sich alle Mitarbeitenden akzeptiert und respektiert fühlen. „Interactions and Support“ bildet die dritte Dimension. Dieser Aspekt bezieht sich auf die Qualität direkter zwischenmenschlicher Interaktionen, das gegenseitige Verständnis und die Unterstützung zwischen Mitarbeitenden. Es soll ein Umfeld gefördert werden, in dem eine inklusive Kommunikation stattfindet und Diskriminierung und Belästigung minimiert werden (Nishii, 2013, S. 1754-1756).

Ergänzend dazu kann das 2x2-Modell nach Shore et al. (2011) hinzugezogen werden. Dieses macht vier Zustände organisationaler Integration deutlich: Exklusion, Assimilation, Differenzierung und Inclusion. Die Exklusion bildet den Zustand ab, indem Mitarbeitende weder Zugehörigkeit noch Anerkennung ihrer Individualität erfahren. Während der Assimilation wird die Zugehörigkeit gewährt, die Individualität jedoch unterdrückt. Wenn die Einzigartigkeit

geschätzt wird, aber die Zugehörigkeit verwehrt wird gilt dies nach Shore et al. (2011) als Differenzierung. Den vierten Zustand bildet die Inclusion. Diese gilt als das Ideal, in dem Mitarbeitende zugleich Zugehörigkeit erleben und in ihrer Individualität anerkannt werden (Shore et al., 2011, S. 1266). Inclusion wird demnach als der angestrebte Endzustand von Diversity-Politiken in Organisationen angesehen. Sie trägt nicht nur zum individuellen Wohlbefinden bei, sondern auch zu kollektiven Ergebnissen wie Teamleistung, Kreativität und dem Arbeitsengagement bei. Es zeigt sich, dass Organisationen, die gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Bedeutung der Zugehörigkeit und individuellen Wertschätzung zu steigern, positive Effekte auf die Mitarbeitendenzufriedenheit, das Engagement und die organisatorische Leistungsfähigkeit erzielen können (Shore et al., 2011, S. 1276).

Einen weiteren Ansatz führt Randel (2025, S. 120) an. Hiernach liegt Inclusion dann vor, wenn Individuen aller Hintergründe fair behandelt, für ihre Individualität wertgeschätzt und in zentrale Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Das „Input Mediator Output Input Framework“ zur Analyse von Inclusion versteht Inclusion als einen dynamischen Prozess. Inputs wie inklusive Führung, inklusive Organisationskultur und soziale Kontexte schaffen die Voraussetzungen für Inclusion, während Lern- und Machtprozesse deren Entwicklung beeinflussen. Die Outputs zeigen sich in höherer Zufriedenheit, Innovationskraft und organisationalem Commitment (Randel, 2025, S. 126-127, 135-139) und gleichen sich somit mit den Ergebnissen aus der Arbeit von Shore et al. (2011).

Mor Barak (2015, S. 84) definiert Inclusion als umfassenden Prozess, der darauf abzielt, alle Menschen in unternehmensinterne Prozesse und Netzwerke einzubeziehen. Inclusion wirkt dabei auf zwei miteinander verbundenen Ebenen. Auf der individuellen Ebene fühlen sich Mitarbeitende wertgeschätzt und in ihrer Individualität anerkannt. Auf der organisationalen Ebene umfasst Inclusion die Entwicklung formaler Strukturen, Richtlinien und Prozesse, die Partizipation und Zugehörigkeit fördern. Die Wechselwirkung beider Ebenen ist wesentlich für eine nachhaltige inklusive Unternehmenskultur, da strukturelle Maßnahmen individuelle Erfahrungen der Zugehörigkeit und Wertschätzung beeinflussen. Konzeptuell vollzieht sich Inclusion als zweistufiger, zirkulärer Prozess. Die reaktive Phase bezieht sich auf die demografische Diversity durch Rekrutierung und Beschäftigung, während die proaktive Phase die aktive Gestaltung von Inclusion in den Vordergrund stellt. Durch gezielte Interventionen wird die Kultur schrittweise transformiert, was wiederum die Diversity und das Zugehörigkeitsgefühl verstärkt, zu einem nachhaltigen positiven Feedback führt und den Grad der Inclusion erhöht. Auf der

anderen Seite werden die Gefahren mangelnder Inclusion betont. Werden Mitarbeitende einer Organisation gezwungen, sich an vorherrschenden Normen anzupassen, so gehen Potenziale individueller Diversity in einer uniformen Konformität verloren, was zu Demotivation und einem Verlust an Innovation führen kann. Organisationen, die nur auf Diversity setzen, ohne gleichzeitig eine inklusive Unternehmenskultur zu etablieren, laufen also Gefahr, einzelne Mitarbeitende zu marginalisieren. Die Nicht-Einbindung in informelle Netzwerke oder Entscheidungsgremien treten häufig auf und können das Gefühl der Zugehörigkeit erheblich beeinträchtigen. Um Inclusion nachhaltig zu fördern sind somit sowohl formale Maßnahmen wie policy-gestützte Maßnahmen, Trainings und Bewertungstools als auch informelle Praktiken zu implementieren. Diese sollten auf der individuellen Organisationsebene, der Organisationsebene innerhalb des Teams und der innerhalb der Organisation wirken (Mor Barak, 2015, S. 83-86). Nguyen et al. (2024, S. 16) ergänzen, dass erfolgreiche Implementierungsstrategien insbesondere die Förderung eines inklusiven Klimas durch Schulungen, Mentoring und partizipative Entscheidungsprozesse umfassen sowie die Entwicklung einer inklusiven Unternehmenskultur, die strukturelle Barrieren abbaut.

Die empirische Forschung belegt konsistent positive Effekte von Inclusion auf individueller und organisationaler Ebene. Im US-amerikanischen Kontext zeigen McKay et al. (2008) sowie Shore et al. (2011), dass ein inklusives Klima Fluktuationsabsichten reduziert und die Loyalität von Mitarbeitenden stärkt, insbesondere aus Minderheitsgruppen. Nishii (2013, S. 1766) ergänzt, dass ein inklusives Arbeitsumfeld eine moderierende Wirkung entfaltet. Es verstärkt den positiven Zusammenhang zwischen Diversity und organisationalen Ergebnissen wie Zufriedenheit, Leistung und Engagement. Sabharwal (2014, S. 206) bestätigt diese Befunde und ergänzt, dass Inclusion mit höherem organisationalem Engagement und allgemein größerer Zufriedenheit korreliert. Erst wenn Organisationen Inclusion aktiv fördern, also allen Beschäftigten gleiche Beteiligungsmöglichkeiten, Wertschätzung und Entscheidungsbefugnisse einräumen, verbessert sich die individuelle Leistung signifikant (Sabharwal, 2014, S. 200). Ferraro et al. (2023, S. 466-468) ergänzen diese Befunde um eine externe Perspektive. Die konsequente Umsetzung von Inclusion stärkt das Gefühl der Repräsentation und Anerkennung nicht nur bei Mitarbeitenden, sondern auch bei Konsument:innen und erhöht damit die Glaubwürdigkeit von Organisationen und Marken. Die Implementierung inklusiver Praktiken in Führung, Kommunikation und Entscheidungsfindung ermöglicht es Organisationen zudem, ökonomische Vorteile wie gesteigerte Innovationsfähigkeit zu erzielen (Ferraro et al., 2023, S. 470-471).

Trotz dieser positiven Befunde verweist Sabharwal (2014, S. 200-201) darauf, dass im US-amerikanischen Raum zwar ein starker Fokus auf Diversity Management besteht, jedoch strukturelle Defizite im Bereich Inclusion fortbestehen. Häufig zeigt sich eine Diskrepanz zwischen formaler Gleichstellung und subjektivem Zugehörigkeitserleben (Sabharwal, 2014, S. 207). Im europäischen Kontext zeigen Jansen et al. (2015, S. 828-829), dass der Einbezug von Mehrheitsgruppen in der Konzeption von Diversity entscheidend zur Wahrnehmung von Inclusion beiträgt. Ein allumfassender multikultureller Ansatz kann in solchen Kontexten besonders effektiv sein, um wahrgenommene Ausgrenzung zu verhindern und die Unterstützung von Diversity-Maßnahmen zu steigern. Fehlt authentische Inclusion, führt dies laut Ferraro et al. (2023, S. 466-468) zu Ablehnung und Vertrauensverlust sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Konsument:innen. Zusammenfassend ist Inclusion als strukturelles und strategisches Organisationskonzept zu verstehen, das auf individueller wie organisationaler Ebene wirkt und dabei stets von kulturellen, gesellschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen abhängt (Jansen et al., 2015, S. 829; Sabharwal, 2014, S. 206).

Gemeinsam sind die drei Bestandteile von DEI eine Basis, für verantwortungsvolles und unternehmerisches Handeln, die sich gegenseitig bedingen und keine isolierten Konzepte darstellen (Arsel et al., 2021, S. 920; Ely & Thomas, 2001, S. 234; Liu et al., 2025, S. 2542). Diversity beschreibt die Zusammensetzung der Belegschaft, Equity die Fairness der Strukturen, und Inclusion das Zugehörigkeitserleben im organisationalen Alltag. Eine diverse Belegschaft bildet zwar eine notwendige Grundlage, reicht jedoch ohne gleichzeitige Maßnahmen zur Förderung von Equity und Inclusion nicht aus, um nachhaltige Veränderungen zu erzielen (Tessema et al., 2023, S. 780-782). Die Forschung von DEI-Kommunikation in CSR-Berichten zeigt, dass trotz zunehmender Verbreitung und öffentlicher Aufmerksamkeit die Transparenz und Tiefe der Berichterstattung stark variieren (Liu et al., 2025, S. 2535). In einigen Sektoren, wie dem Verkehrs- oder Bankwesen, bleibt sie vage und strategisch selektiv, während andere Unternehmen DEI systematisch verankern (Jin, 2022, S. 77; Nocella, 2025, S. 68).

Darüber hinaus weist Wang (2024, S. 95-97) darauf hin, dass sich D&I Berichte durch wiederkehrende, verwendete rhetorische Muster auszeichnen, die offenlegen, welche DEI-Dimensionen Unternehmen besonders hervorheben. Das unterstreicht, dass Unternehmen in ihrer DEI-Kommunikation nicht nur variieren, wie konkret oder vage sie berichten, sondern auch inhaltliche Schwerpunkte setzen, die Rückschlüsse auf strategische Prioritäten und adressierte Stakeholdergruppen zulassen (Zaupa, 2025, S. 134 -135). Wie Unternehmen diese Dimensionen

in ihren Berichten inhaltlich gewichten und gegenüber welchen Zielgruppen sie ihre DEI-Botschaften richten, ist bislang jedoch nur unzureichend erforscht (Zhou, 2021, S. 25).

Während zahlreiche Studien zu Diversity- oder Inclusion-Kommunikation vorliegen, ist der spezifische Forschungsstand zur integrierten DEI-Kommunikation in CSR-Berichten vergleichsweise begrenzt und fragmentiert (Liu et al., 2025, S. 2533; Malavasi, 2023, S. 169). Auffällig ist, dass der Großteil der bisherigen Studien sich nicht ausschließlich auf den US-amerikanischen Kontext konzentriert, sondern häufig branchenspezifische Einzelanalysen durchführt. Nur wenige Studien befassen sich umfassend mit DEI und der empirischen Evidenz (Liu et al., 2025, S. 2533; Malavasi, 2023, S. 169-172; Tessema et al., 2023, S. 781). Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, die in CSR-Berichten kommunizierten DEI-Inhalte zu untersuchen. Insbesondere stellt sich die Frage, welche thematischen Schwerpunkte US-amerikanische Unternehmen in ihrer Kommunikation über DEI setzen und welche Zielgruppen dabei adressiert werden. Um mögliche Veränderungen in Reaktion auf gesellschaftliche und regulatorische Entwicklungen sichtbar zu machen, wird dies für die Jahre 2021 und 2024 mittels folgender Forschungsfrage untersucht:

FF1: Welche thematischen Schwerpunkte setzen US-amerikanische Unternehmen in der Kommunikation über DEI in den CSR-Berichten der Jahre 2021 und 2024 und welche Zielgruppen werden adressiert?

2.2.2 Diversity Management

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die normativen und konzeptionellen Grundlagen von DEI erläutert wurden, wird im Folgenden das Konzept des Diversity Managements aufgegriffen, das diese Prinzipien auf der organisationalen Handlungsebene umsetzt. Anschließend wird der Forschungsstand zu dessen Wirksamkeiten und Herausforderungen ausgearbeitet.

In der Literatur stellt Diversity Management die strategische und systematische Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen dar, um Diversity in Unternehmen zu fördern und produktiv zu nutzen (Pless & Maak, 2004, S. 130). Es bildet damit die operative Umsetzungsebene, auf der die Prinzipien von DEI in konkrete Maßnahmen und Strukturen überführt werden (Cox & Blake, 1991, S. 45-46). Während sich DEI auf die Gestaltung eines Arbeitsumfelds konzentriert, in dem Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Mitarbeitenden wertgeschätzt

werden (Patrick & Kumar, 2012, S. 1), beschreibt Diversity Management die gezielte Entwicklung und Umsetzung von Prinzipien und Maßnahmen, die eine inklusive Organisationskultur fördern und strukturell verankern (Pless & Maak, 2004, S. 130). Becker (2016) versteht das Konzept „Diversity Management“ als umfassende, strategische Aufgabe der Führungskraft. Der Begriff „Managing Diversity“ wird häufig operativ verstanden und bezieht sich auf den alltäglichen Umgang mit Diversity sowie die Prävention von Diskriminierung (Becker, 2016, S. 295). Ähnlich definiert Mor Barak (2000, S. 344) Diversity Management als die Förderung und Integration von Diversity innerhalb einer Organisation durch die Überprüfung und Anpassung von Strukturen und Praktiken.

Das zentrale Ziel von Diversity Management besteht darin, eine inklusive, multikulturelle Arbeitsumgebung zu schaffen, die Barrieren abbaut und Möglichkeiten für alle Mitarbeitenden schafft (Mor Barak, 2000, S. 344). Nach Pless und Maak (2004, S. 133-134) beruht ein wirksames Diversity Management auf dem Prinzip der Anerkennung, das emotionale, rechtlich-politische und solidarische Dimensionen umfasst. Anerkennung fördert Vertrauen, gegenseitiges Verständnis und ein Klima, in dem unterschiedliche Perspektiven gleichwertig eingebracht werden können. In diesem Sinne ist Diversity Management ein kontinuierlicher Prozess, der eine positive Arbeitsumgebung schaffen soll, in der Ähnlichkeiten und Unterschiede der Individuen wertgeschätzt werden, damit alle ihr Potenzial entfalten und zum Erreichen der strategischen Organisationsziele beitragen können. Dabei gehe es über das bloße Akzeptieren von Unterschieden hinaus. Es schließt die aktive Förderung von Respekt und Zusammenarbeit ein (Patrick & Kumar, 2012, S. 2). Ziel ist also die Gestaltung eines inklusiven Umfelds, das individuelles Potenzial fördert und gleichzeitig zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt (Manoharan et al., 2021, S. 1-2).

Daraus ergeben sich gezielte Maßnahmen, Strukturen und Prozesse, die darauf abzielen, Diversity der Mitarbeitenden nicht nur zu akzeptieren, sondern aktiv zu fördern und in den organisationalen Alltag zu integrieren und die Wahrnehmung von Inclusion (Roberson, 2019, S. 70). Dazu zählen unter anderem Maßnahmen in den Bereichen Mentoring, Unterstützung durch Führungskräfte, Schulungen, Rekrutierung und Verantwortungsstrukturen (Griffith & Combs, 2015, S. 71). Damit diese Maßnahmen wirksam sind, müssen mit klaren Verantwortlichkeiten und einer strukturellen Verankerung verbunden sein (Kalargyrou & Costen, 2017, S. 103). Manoharan et al. (2021, S. 1-2) zeigen, dass Diversity Management sowohl strategische Leitlinien

als auch formalisierte Praktiken umfasst, die die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen verbessern.

Ein effektives Diversity Management kann die positiven Effekte von Diversity auf die Performance von Organisationen deutlich verstärken (Choi & Rainey, 2010). Dabei kommt es entscheidend auf die Art der Umsetzung an. Diversity entfaltet ihr Potenzial nur dann, wenn sie strategisch und strukturell eingebettet wird. So zeigen Cox und Blake (1991, S. 843), dass Diversity mittels eines effektivem Diversity Managements zur Grundlage von Wachstum, Lernen und Intuition werden kann. Besonders wirksam sind Personalmanagementstrategien, die Diversity gezielt fördern. Sie verbessern nachweislich die Beziehung zwischen Diversity und Leistung, indem sie etwa auf differenzierte Rekrutierungs-, Entwicklungs- und Bindungsmaßnahmen setzen (Jehn & Bezrukova, 2004, S. 710; Richard, 2000, S. 165).

Ergänzend dazu spielt die Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Führungskräfte, die Diversity aktiv unterstützen und wertschätzen, tragen wesentlich zur Leistungssteigerung bei, da dadurch ein Umfeld gefördert wird, das unterschiedliche Perspektiven vereint. Auf Grundlage dessen wird die Rolle von Führungskräften im Diversity Management untersucht. Diversity sollte nicht ausschließlich toleriert werden, sondern auch aktiv mit Arbeitseffektivität verbunden werden. Führungskräfte, die Diversity als Ressource begreifen und gezielt in ihre strategischen Entscheidungen integrieren, schaffen die Voraussetzungen für eine inklusive Arbeitskultur, die sowohl individuelle Potenziale als auch organisationale Leistungsfähigkeit stärkt (Thomas & Ely, 1996, S. 86-89). Nach Inegbedion et al. (2020, S. 6) beeinflussen das Management kultureller Vielfalt, die Wahrnehmung von Marginalisierung sowie Konfliktmanagement signifikant das Diversity Management. Sowohl Diversity Management als auch Teamarbeit haben signifikant positive Effekte auf die organisatorische Effizienz. Wird Diversity Management nicht in eine umfassende DEI-Strategie eingebettet, bleibt die Wirkung häufig begrenzt. Dobbin und Kalev (2016, S. 3-4) zeigen, dass viele Unternehmen trotz intensiver Programme keine Fortschritte erzielen, da sie auf kontrollorientierte Maßnahmen wie verpflichtende Trainings oder formale Beschwerdesysteme setzen. Diese Ansätze führen eher zu einem Rückgang von Diversity in Führungspositionen.

Darüber hinaus zeigen Duchek et al. (2020, S. 390-394), dass Diversity Management nicht nur zur sozialen Gerechtigkeit beiträgt, sondern auch die organisationale Resilienz stärkt. Diversity in Teams erhöht die Fähigkeit zur Antizipation, Bewältigung und Anpassung an Krisen.

Voraussetzung dafür ist ein Diversity Management, das Offenheit, Kommunikation und gegenseitige Wertschätzung fördert. Inegbedion et al. (2020, S. 5) belegen, dass Diversity Management besonders wirksam ist, wenn es mit Maßnahmen zur Konfliktbewältigung, zur Reduktion von Marginalisierung und zur Förderung von Teamarbeit kombiniert wird. Auch die Wahrnehmung von Fairness und Zugehörigkeit durch Mitarbeitende ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor (Roberson, 2019, S. 75). Gleichzeitig weist Sabharwal (2014, S. 198) darauf hin, dass Diversity Management allein nicht ausreichend ist, um die volle Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sicherzustellen. Vielmehr bedarf es ergänzender Strukturen und einer gelebten Inklusionspraxis.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Diversity Management die normativen Prinzipien von DEI operationalisiert, in dem es Strukturen und Prozesse etabliert, die Vielfalt als strategische Ressource fördern und für organisationale Zielsetzungen nutzbar machen. Damit bildet es die operative Umsetzungsebene, auf der die normativen Prinzipien von DEI durch konkrete organisatorische Maßnahmen umgesetzt werden, um organisationale Ziele zu erreichen (Becker, 2016, S. 295; Pless & Maak, 2004, S. 130). Die Wirksamkeit von Diversity Management beruht auf Anerkennung und Inclusion und zeigt sich insbesondere, wenn es in eine umfassende DEI-Strategie eingebettet ist (Inegbedion et al., 2020, S. 5; Sabharwal, 2014, S. 198). Damit bildet Diversity Management die Brücke zwischen den normativen Grundlagen von DEI und der praktischen Umsetzung organisationaler Diversity (Sabharwal, 2014, S. 198).

2.2.3 Entwicklung DEI

Die strategische Umsetzung von Diversity Management bildet die Grundlage für organisationale Maßnahmen zur Förderung von DEI. Um die gegenwertige Kommunikation von DEI in CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen zu verstehen, ist es unerlässlich, die historische Entwicklung dieser Konzepte im gesellschafts- und politikwissenschaftlichen Kontext einzuordnen. Denn die Bedeutung und Umsetzung von DEI sind nicht statisch, sondern unterliegen einem dynamischen und diskursivem Wandel, der seit den 1960er Jahren durch soziale Bewegungen, rechtliche Rahmenbedingungen und politische Diskurse beeinflusst und geprägt wird (Mihaylova & Rietmann, 2025, S. 1; Mor Barak, 2000, S. 339–341; Ng et al., 2025, S. 3). Die historische Entwicklung heutiger DEI-Strukturen lässt sich bis in die arbeitsrechtlichen und sozialpolitischen Reformen des frühen 20. Jahrhunderts zurückverfolgen. Mit der Gründung des Women's Bureau im Jahr 1920 und dem Fair Labor Standards Act (FLSA) von 1938

etablierte der Kongress erste bundesweite Standards zum Schutz marginalisierter Beschäftigengruppen. Zusätzlich führte die Einführung des FLSA 1938 zu bundesweiten Mindeststandards für Arbeitsbedingungen und Lohnungleichheiten (Maggiano, 2024, S. 5; Tessema et al., 2023, S. 784).

Die Reformen der Nachkriegszeit markierten einen weiteren Entwicklungsschritt. Durch die Executive Order 8802 im Jahr 1941 wurde die Diskriminierung in Verteidigungsbetrieben untersagt und die Fair Employment Practices Commission eingerichtet. Mit der Executive Order 9981 leitete US-Präsident Truman die vollständige Integration der Streitkräfte ein und verpflichtete zur Gleichbehandlung unabhängig von Hautfarbe, Herkunft oder Religion. John F. Kennedy führte 1961 durch Executive Order 10925 erstmals verpflichtende Affirmative-Action-Maßnahmen ein, die eine diskriminierungsfreie Beschäftigung sicherstellen sollten (Tessema et al., 2023, S. 784).

Die weiteren Ursprünge von DEI liegen in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1960er Jahre. Mit dem Aufruf von Martin Luther King Jr., Menschen nach ihrem Charakter und nicht nach ihrer Hautfarbe zu beurteilen, und der Executive Order 11246 von 1965 wurden rechtliche Grundlagen für Gleichbehandlung und Maßnahmen zur Chancengleichheit am Arbeitsplatz geschaffen (Mor Barak, 2000, S. 340).

Seit den 1970er-Jahren gewann die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen in Unternehmen der Fortune 500 zunehmend an Bedeutung (Williams, 2020). Unternehmen, insbesondere große börsenorientierte Konzerne, begannen verstärkt, Diversity in ihre Rekrutierungsstrategien zu integrieren, um breitere Talentpools zu erschließen. Arbeitgeber passten ihre Einstellungspraktiken an, um neben weißen Männern auch Frauen, ethnische Minderheiten und weitere bislang unterrepräsentierte Gruppen gezielt einzubeziehen (Tessema et al., 2023, S. 785).

In den 1990er- und 2000er-Jahren entwickelten Unternehmen verstärkt ein betriebswirtschaftlich geprägtes Verständnis von Diversity. Eine diverse Belegschaft wurde zunehmend als wirtschaftlicher Vorteil betrachtet, insbesondere im Hinblick auf Innovations, Marktorientierung und Wettbewerbsfähigkeit (Cox & Blake, 1991, S. 4; Tessema et al., 2023, S. 785; Thomas & Ely, 1996, S. 85). Diversity wurde als Ressource und Wettbewerbsvorteil kommuniziert (Malavasi, 2023, S. 110-111).

Ab den 2010er-Jahren trat der Begriff „Inclusion“ stärker in den Vordergrund. Die Kommunikation verlagerte sich von bloßer Repräsentation hin zu Fragen der Teilhabe, psychologischen Sicherheit und Zugehörigkeit (Malavasi, 2023, S. 110; Nitttrouer et al., 2024, S. 189-190). Neben den Kategorien wie Geschlecht und Alter rückten Ethnie, sexuelle Orientierung, Disability und der soziale Hintergrund in den Fokus der DEI-Kommunikation (Hofer-Bonfirm et al., 2023, S. 116-118). Im Jahr 2011 unterzeichnete der damalige US-Präsident Barack Obama die Executive Order 13583. Darin werden Bundesbehörden verpflichtet, strategische Pläne zur Förderung von Diversity und Inclusion zu entwickeln, um die Repräsentation unterrepräsentierter Gruppen zu erhöhen und eine inklusive Arbeitskultur zu schaffen (Borrey et al., 2021, S. 393).

Die Tötung von George Floyd 2020 und die daraus resultierende Bewegung „Black Lives Matter“ stellte einen Wendepunkt in der öffentlichen Wahrnehmung und Kommunikation von DEI dar. Die DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen intensivierte sich in diesem Kontext. Unternehmen reagierten öffentlich auf dieses Ereignis über CSR-Kommunikation und bezogen verstärkt öffentlich Stellung (Purtell & Kang, 2022, S. 128). Gleichzeitig formierte sich ein sowohl gesellschaftlicher auch politischer Backlash. Zunächst rückte die „Critical Race Theory“ (CRT) in die Kritik. Obwohl CRT nicht Bestandteil des Curriculums an US-Schulen war, initiierten mehr als 25 Bundesstaaten gesetzliche Maßnahmen zu ihrer Einschränkung oder ihrem Verbot (Castillo Maggiano, 2024, S. 5). Ab dem Jahr 2022 verlagerte sich die öffentliche Debatte zunehmend auf eine breite angelegte Kritik an DEI-Initiativen. Exemplarisch hierfür steht der sogenannte „Stop W.O.K.E.Act“ des damaligen Gouverneurs Ron DeSantis, der bestimmte Lehrperspektiven zu Fragen von Ethnie und Geschlecht an staatlichen Hochschulen untersagen sollte, wenngleich das Gesetz in Teilen als verfassungswidrig eingestuft und gerichtlich gestoppt wurde (Prasad & Śliwa, 2024, S. 255). Auf akademischer Ebene wurden DEI-Programme zunehmend mit dem Begriff „Wokeness“ verknüpft und legitimiert (Prasad & Śliwa, 2024, S. 245-246). Zudem haben Anti-Woke-Diskurse und politische Maßnahmen seit 2023 zu einer verstärkten Polarisierung geführt, die Unternehmen veranlasst, ihre Sprache zu überdenken oder zurückzunehmen (Eizadirad & Ghaffar-Siddiqui, 2025, S. 2-4).

Mit der erneuten Präsidentschaft von Donald Trump ab Januar 2025 verschärft sich die politische Polarisierung in den USA und seine erneute Präsidentschaft stellt einen markanten Wendepunkt dar. Zu Beginn seiner Amtszeit wurden zentrale Gleichstellungsinitiativen per Executive Order zurückgenommen. Die Executive Order 14151 ordnete die Abschaffung aller bundesweiten DEI-Programme an, die Executive Order 14173 hob frühere

Gleichstellungsinitiativen auf und zielte explizit auf die Einschränkung von DEI-Maßnahmen im Privatsektor. Die Executive Order 14168 erklärte Gender wiederum als gesellschaftlich irrelevante Kategorie und untersagt deren Berücksichtigung in öffentlichen Programmen. Diese politischen Maßnahmen führten zu einem „chilling effect“. Viele Unternehmen reduzierten oder beendeten ihre DEI-Kommunikation aus Angst vor rechtlichen Konsequenzen oder öffentlichem Druck (Ng et al., 2025, S. 3-5).

Parallel zu den gesellschaftlichen und politischen Umbrüchen haben Polarisierung und politische Risiken dazu geführt, dass Unternehmen sprachliche Anpassungen in Bezug auf die DEI-Kommunikation vornehmen. Castillo Maggiano (2024, S. 7-9) zeigt, dass DEI-Begriffe seit den 1960er-Jahren mehrfach umgedeutet, erweitert oder ersetzt werden, um gesellschaftliche Entwicklungen zu reflektieren. Die Racial Equity Tools (2020) dokumentieren, dass Begriffe wie „minority“ zunehmend durch „people of color“ oder „emerging majority“ ersetzt wurden, um demografische Realitäten abzubilden (*Glossary | Racial Equity Tools*, 2020). Haller et al. (2006, S. 62) argumentieren, dass dominante Gruppen sprachliche Verschiebungen häufig als „political correctness“ abwerten, was die politische Dimension von DEI-Sprache verdeutlicht.

Seit 2023 lässt sich ein deutlicher Rückgang von DEI-Begriffen wie „Equity“ oder „Anti-Racism“ beobachten, während Unternehmen zunehmend auf neutralere Formulierungen, wie „Belonging“, „Respect“ oder „Diverse Perspectives“ ausweichen. Doch auch die Verwendung neutralerer Begriffe, wie „Belonging“ und „Diverse Perspectives“ sank 2025 um weitere 34 % (Gravity Research, 2025, S. 2). Was als Distanzierung von politisierten Begriffen begann, hat sich über die Zeit zu einem breiteren Rückzug aus öffentlichen Verweisen auf DEI entwickelt. Die Analyse von Gravity Research (2025) zeigt, dass die Verwendung klassischer DEI-Terminologie im Jahr 2025 um mehr als zwei Drittel zurückging und der Begriff „DEI“ selbst nahezu vollständig aus der Unternehmenskommunikation eliminiert worden ist (Gravity Research, 2025, S. 2; *Changes in Corporate DEI Language*, 2025). Somit zeigt die historische Entwicklung von DEI ein wiederkehrendes Muster von Ausweitung und Reduktion, das mit Veränderungen in gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zusammenhängt. Weitere Studien weisen darauf hin, dass sich entsprechende Dynamiken zunehmend auch in der Sprache widerspiegeln, die von Organisationen gezielt zur Anpassung an ihr Umfeld eingesetzt wird (Cisila & Verma, 2025, S. 66; Mihaylova & Rietman, 2025, S. 2).

Zwar existieren Studien zu organisationalem Diversity Management (Choi & Rainey, 2010; Dobbin & Kalev, 2022), zu politisch motiviertem Backlash gegen DEI (Einwiller et al., 2025; Gündemir et al., 2024; Mihaylova & Rietman, 2025) sowie zu den linguistischen Dimensionen von Unternehmenskommunikation (Castillo Maggiano, 2024). Dennoch fehlen empirische Untersuchungen, die linguistische Veränderungen in CSR-Berichten über einen mehrjährigen Zeitraum hinweg nachvollziehen und diese in Beziehung zu gesellschaftlichen politischen Ereignissen setzen. Unklar bleibt, wie stark sich Unternehmen im Zeitraum von 2021 bis 2024 sprachlich angepasst haben, welche Begriffe substituiert oder vermieden wurden und wie diese Muster im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen zu interpretieren sind. Dahingehend ergibt sich folgende Forschungsfrage:

FF2: Inwiefern zeigt sich zwischen den Berichten von 2021 und 2024 ein sprachliches Reframing oder die Anpassung von Begriffen?

2.3 Stakeholder-Theorie

Die Stakeholder-Theorie nach Freeman (1984) bildet einen zentralen theoretischen Rahmen, um zu verstehen, weshalb über Unternehmen über DEI kommunizieren. Sie entstand als Reaktion auf die zunehmende Komplexität unternehmerischer Umwelten und die Grenzen traditioneller, primär auf den Shareholder-Value ausgerichteter Managementansätze (Freeman & McVae, 2001, S. 6). Ziel ist es, eine Strategie zu entwickeln, die die Interessen aller Anspruchsgruppen integriert und die Beziehungen zu allen Gruppen zu berücksichtigen, die die Ziele der Organisation beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden. Unternehmen tragen demnach nicht nur Verantwortung gegenüber ihren Shareholdern, sondern gegenüber allen Stakeholdern und müssen ihre Beziehungen zu diesen Gruppen aktiv gestalten. Stakeholder-Management bezeichnet in diesem Zusammenhang den zielgerichteten Umgang mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen und die Balance ihrer Interessen in Einklang mit dem organisatorischen Zweck (Freeman, 2010, S. 52-53). Ziel ist dabei eine gemeinsame und nachhaltige Wertschöpfung, die über die reine Gewinnmaximierung hinausgeht. Während traditionelle Managementansätze Profit als oberstes Ziel verstehen, setzt die Stakeholder-Theorie auf langfristige Stabilität, Vertrauen und sozialen Mehrwert als Voraussetzung wirtschaftlichen Erfolgs (Freeman & McVae, 2001, S. 19). Unternehmen werden in diesem Verständnis als Netzwerke von Beziehungen verstanden, in denen sowohl interne Stakeholder wie Mitarbeitende, Gewerkschaften und Führungskräfte, als auch externe Stakeholder, wie Kund:innen, Investor:innen, NGOs und die Gesellschaft wechselseitig aufeinander einwirken. Diese Gruppen erwarten zunehmend Diversity,

Equity und Transparenz im Sinne verantwortungsvoller Unternehmensführung (Freeman & Dmytriiev, 2017, S. 9).

Im Kontext unternehmerischer Verantwortung kommt CSR-Berichte eine besondere Bedeutung zu. Sie dienen der strukturierten Kommunikation mit Stakeholdern über gesellschaftlich relevante Themen und ermöglichen es Unternehmen, ihre Verantwortung sichtbar zu machen. CSR-Berichte fungieren dabei nicht nur als Rechenschaftsinstrumente, sondern auch als Plattform wertorientierter Unternehmenskommunikation. Ziel ist es, Vertrauen aufzubauen und die Legitimität gegenüber internen wie externen Anspruchsgruppen zu stärken (Freeman & Dmytriiev, 2017, S. 9-11).

Die Stakeholder-Theorie ist in ihrer Ausrichtung sowohl deskriptiv als auch normativ und instrumentell. Sie beschreibt, wie Unternehmen tatsächlich mit Stakeholdern interagieren (deskriptiv), begründet, warum sie dies tun sollten (normativ), und zeigt auf, dass gutes Stakeholdermanagement zu besseren Unternehmensergebnissen führt (instrumentell). Strategisches Management wird so als aktiver Prozess verstanden, in dem Unternehmen ihre Umwelt mitgestalten, anstatt sich ihr lediglich anzupassen (Freeman & McVae, 2001, S. 10-14). Wenn Unternehmen gezielt DEI-Initiativen einsetzen, sprechen sie spezifische Stakeholdergruppen an und fördern dadurch gegenseitige Wertschöpfung. Die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen werden nicht als konkurrierend, sondern als komplementär verstanden und auf das gemeinsame Ziel verantwortlicher und nachhaltiger Unternehmensführung ausgerichtet (Freeman & Dmytriiev, 2017, S. 13-14).

2.3.1 Stakeholder-Begriff und -Typen

Der Begriff „Stakeholder“ wurde durch Edward Freeman (1984) geprägt und als: „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“ (Freeman & McVea, 2001, S. 5) definiert. Zur weiteren Differenzierung lassen sich Stakeholder in verschiedene Typen unterteilen. Primäre Stakeholder sind Gruppen, die in einer unmittelbaren, meist vertraglichen Beziehung zum Unternehmen stehen, wie Mitarbeitende, Kund:innen, Lieferant:innen und Investor:innen (Mitchell et al., 1997, S. 854). Sekundäre Stakeholder hingegen verfügen über keine direkte ökonomische Verbindung, können jedoch erheblichen Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung, Legitimität oder Reputation eines Unternehmens

ausüben. Hierzu zählen etwa Medien, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) oder politische Institutionen (Clarkson, 1995, S. 106). Eine weitere Kategorie bilden die latenten Stakeholder. Akteure, deren Ansprüche oder Einflussmöglichkeiten (noch) nicht im organisationalen Entscheidungsprozess anerkannt sind. Dazu zählen beispielsweise marginalisierte Gemeinschaften oder zukünftige Generationen, deren Interessen zwar potenziell relevant, aber gegenwärtig institutionell unterrepräsentiert sind (Mitchell et al., 1997, S. 869).

Zur Einordnung dieser verschiedenen Stakeholder-Typen entwickelten Mitchell et al. (1997, S. 872-879) das Salienzmodell, das Stakeholder anhand der drei Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit klassifiziert. Aus der Kombination dieser drei Merkmale ergeben sich sieben verschiedene Stakeholdertypen, die nach ihrer Salienz, also der Priorität, die Manager:innen ihnen beimessen unterschieden werden. Je mehr dieser Attribute ein Stakeholder aufweist, desto höher ist dessen wahrgenommene Bedeutung für die Organisation. Die unterschiedlichen Grade an Einfluss und Bedeutung, die Stakeholder im Rahmen des Salienzmodells einnehmen können, wirken sich unmittelbar auf das Verhalten und die strategische Kommunikation von Unternehmen aus. Je nach wahrgenommener Priorität einer Anspruchsgruppe reagieren Organisationen mit unterschiedlichen Formen der Verantwortungsübernahme und Anpassung ihres Handelns (Mitchell et al., 1997, S. 870-872). An dieser Stelle knüpft das Konzept der CSR an, dessen Zusammenhang mit der Stakeholder-Theorie im Folgenden erläutert wird.

2.3.2 Relation Stakeholder-Theorie und CSR

Die Relation zwischen der Stakeholder-Theorie und dem Konzept der CSR wird in der Literatur unterschiedlich interpretiert. Einerseits wird die Stakeholder-Theorie als normative Grundlage verstanden, auf der CSR aufbaut und die sie konzeptionell erweitert (Garriga & Melé, 2004, S. 60). Andererseits werden beide Ansätze als komplementär oder teilweise auch als konkurrierend, je nach Schwerpunktsetzung in Theorie und Praxis betrachtet. Beide Konzepte verfolgen das gemeinsame Ziel der Integration gesellschaftlicher Interessen in unternehmerisches Handeln. Der Unterschied liegt hierbei in der Perspektive. Während die Stakeholder-Theorie die Verantwortung des Unternehmens gegenüber allen Anspruchsgruppen in den Mittelpunkt stellt, fokussiert CSR stärker auf die gesellschaftliche Verantwortung als Ganzes und nimmt dabei eine eher außenorientierte Betrachtung ein (Freeman & Dmytriiev, 2017, S. 9-11).

Beide Ansätze teilen zentrale Prinzipien wie die Bedeutung von eines Unternehmenszwecks, die gemeinsame Wertschöpfung für alle Beteiligten sowie das Verständnis von der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Stakeholdern. So betonen Freeman und Dmytryev (2017), dass langfristige Unternehmensführung nicht allein ökonomischen Zielen folgen darf, sondern ökonomische und soziale Werte miteinander verbinden soll. Die Schnittmenge zwischen Stakeholder-Theorie und CSR liegt somit in jenen Bereichen, in denen gesellschaftliche Erwartungen und unternehmerische Verantwortung unmittelbar aufeinandertreffen, insbesondere im Umgang mit lokalen Gemeinschaften und der weiteren Gesellschaft. CSR kann daher als konkrete Fokussierung der Stakeholder-Theorie verstanden werden. Diese konzentriert sich auf jene Stakeholder-Gruppen, deren Anliegen besonders dringlich oder gesellschaftlich relevant sind. In diesem Sinne dienen CSR-Maßnahmen nicht nur der Wahrnehmung sozialer Verantwortung, sondern auch der Sicherung von Legitimität und Vertrauen gegenüber zentralen Anspruchsgruppen (Freeman & Dmytryev, 2017, S. 9-12).

2.4 Legitimitätstheorie

Während sich die Stakeholder-Theorie nach Freeman (1984) primär auf die Identifizierung und Berücksichtigung der Ansprüche relevanter Anspruchsgruppen konzentriert (Freeman, 1984, S. 46), legt die Legitimitätstheorie den Fokus auf die Frage nach der gesellschaftlichen Akzeptanz von organisationalem Handeln (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018, S. 492 – 494; Suchman, 1995, S. 574). Nach Suchman (1995) ist Legitimität die: „generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions“ (Suchman, 1995, S. 574). Legitimität beschreibt demnach die Art und Weise, wie Organisationen ihre Handlungen gegenüber gesellschaftlichen, kulturellen und regulatorischen Erwartungen rechtfertigen und deren Anerkennung sichern. Legitimität ist dabei kein objektiver, sondern ein sozial konstruierter Zustand darüber, ob das Verhalten eines Unternehmens als angemessen, wünschenswert oder akzeptabel innerhalb eines normativen Rahmens wahrgenommen wird. Legitimität wird dabei als eine strategische Ressource betrachtet, die Organisationen benötigen, um Handlungen durchzusetzen, Ressourcen zu sichern und langfristig bestehen zu können. Legitimität gilt als zentrale Voraussetzung für die gesellschaftliche Akzeptanz unternehmerischen Handelns. Unternehmen agieren demnach nicht isoliert, sondern sind eingebettet in ein soziales Umfeld, das ihre Aktivitäten bewertet und gegebenenfalls sanktioniert. Entsprechend unterscheidet Suchman (1995) zwischen strategischen Ansätzen der Legitimität, bei denen Organisationen ihre Legitimität aktiv

durch gezielte Maßnahmen sicher oder steigern, und institutionellen Ansätzen, die den Anpassungsdruck gesellschaftlicher Normen, Regeln und Erwartungen betonen. Im Kern erklärt die Legitimitätstheorie damit, warum Organisationen ihr Handeln an gesellschaftliche Erwartungen anpassen müssen, um langfristig Zugang zu Ressourcen, Unterstützung und Anerkennung zu erhalten (Suchman, 1995, S. 571-574).

Deegan (2002) konkretisiert diese theoretische Unterscheidung, indem er vier Strategien identifiziert, die Organisationen im Legitimierungsprozess anwenden: die Anpassung an gesellschaftliche Erwartungen, die Beeinflussung dieser Erwartungen, die symbolische Darstellung von Konformität sowie die Vermeidung kritischer Themen (Deegan, 2002, S. 297). Es wird betont, dass Unternehmen Legitimität durch soziale und ökologische Berichterstattung aktiv herstellen können, indem sie gesellschaftliche Erwartungen antizipieren und kommunikativ adressieren. Diese Herstellung erfolgt insbesondere dann, wenn Unternehmen mit gesellschaftlicher Kritik konfrontiert sind oder ihre Reputation als gefährdet sehen (Deegan, 2002, S. 285-286). Die Legitimitätstheorie verbindet mikrosoziologische Wahrnehmungsprozesse also die Zuschreibung von Angemessenheit durch Stakeholder mit makrosozialen Strukturen der Institutionalisierung und verknüpft damit organisationstheoretische Ansätze mit dem sozialen Institutionalismus (Meyer & Rowan, 1977, S. 341).

Ellerup Nielsen und Thomsen (2018, S. 492) zeigen, dass Legitimität ein zentrales Ziel organisationaler CSR-Kommunikation darstellt, auch wenn bislang nur wenige Überblicksarbeiten zur Rolle der Legitimität in der CSR-Kommunikationsforschung. Somit fehlt es an Analysen, wie Unternehmen Legitimität kommunikativ herstellen, insbesondere in Themenfeldern wie DEI. Zudem weisen die Autorinnen darauf hin, dass CSR-Kommunikation häufig im Spannungsfeld zwischen organisationalen Interessen und gesellschaftlichen Erwartungen stattfindet. Dieses Spannungsfeld wird als „self-promoter paradox“ beschrieben (Ashforth & Gibbs, 1990, S. 188). Unternehmen müssen ihre CSR-Aktivität kommunizieren, um Legitimität zu sichern, können dabei aber dem Risiko ausgesetzt sein als unglaubwürdig wahrgenommen zu werden. Coombs und Holladay (2011, S. 110) bezeichnen dieses Spannungsfeld als „CSR Promotional Dilemma“, das darin besteht, CSR-Aktivitäten sichtbar zu machen, ohne den Eindruck von Selbstinszenierung zu erzeugen. Carroll und Shabana (2010, S. 102) zeigen, dass CSR-Kommunikation daher ein „double-edged sword“ ist, das moralische Erwartungen erfüllen und gleichzeitig strategische Interessen bedienen muss.

2.4.1 Legitimitätsarten

Suchman (1995) differenziert zwischen drei zentralen Legitimitätsarten, die unterschiedliche Mechanismen sozialer Anerkennung repräsentieren. Legitimität kann als pragmatische, moralische und kognitive Legitimität verstanden werden. Die pragmatische Legitimität basiert auf der Nützlichkeit und der Funktionalität der Organisation für die Umwelt. Also eine wechselseitige Nutzenorientierung zwischen Organisation und Stakeholdern. Die pragmatische Legitimität entsteht, wenn Akteure unmittelbare Vorteile aus organisationalem Handeln ziehen. Die moralische Legitimität beruht auf den Werten, Normen und Ethik, die die Organisation vertritt. Sie ist normativ fundiert und basiert auf der Bewertung, ob Handlungen als ethisch richtig und gesellschaftlich wünschenswert gelten. Die kognitive Legitimität bezieht sich auf die Verständlichkeit und die kulturelle Einbettung organisationalen Handelns. Sie liegt vor, wenn die Existenz und Funktionsweise einer Organisation als gegeben und selbstverständlich wahrgenommen wird (Suchman, 1995, S. 578-582).

Die Herstellung organisationaler Legitimität in der CSR-Kommunikation erfolgt nicht allein über inhaltliche Aussagen, sondern über spezifische kommunikative Praktiken, die in drei Legitimationsmoderatoren gebündelt sind. Diese Moderatoren strukturieren, wie Unternehmen auf unterschiedliche Erwartungslogiken reagieren und welche Formen von Legitimität sie dadurch adressieren. Der erste Moderator beschreibt Formen des Anpassens, bei denen Unternehmen ihre Kommunikation eng an bestehenden Erwartungen, Normen und Modellen ausrichten, etwa durch das Messen und Optimieren von Strategien oder die Einbindung von Stakeholder-Wahrnehmungen. Diese Praktiken zielen auf die pragmatische Legitimität. Der zweite Moderator umfasst das Annehmen oder Neudefinieren von CSR-Praktiken, Agenden und Kommunikationsformen. Hier steht die Herstellung moralischer Legitimität im Vordergrund. Der dritte Moderator beschreibt schließlich Praktiken des Überzeugens und Gewinnens, etwa durch Monitoring öffentlicher Reaktionen, die zur Herstellung kognitiver Legitimität beitragen. Insgesamt verdeutlicht dieses Framework, dass Legitimität über strategisch ausgerichtete kommunikative Praktiken entsteht, die unterschiedliche normative, instrumentelle und kulturelle Erwartungslogiken adressieren (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018, S. 503-505).

2.4.2 Legitimierungsstrategien in der CSR- Kommunikation

Die Legitimitätstheorie bietet somit einen weiteren theoretischen Rahmen, um zu verstehen, wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Akzeptanz durch Kommunikation herstellen und aufrechterhalten. Im Kontext der CSR-Berichterstattung und der Kommunikation zu DEI stellt sie ein Instrument dar, um zu analysieren, wie Organisationen auf gesellschaftliche Erwartungen reagieren und Beanspruchungen seitens ihrer Stakeholder zu legitimieren. Legitimität wird dabei durch kommunikative Praktiken erzeugt, die soziale Erwartungen adressieren (Deegan, 2002, S. 283-285; Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018, S. 503; Suchman, 1995, S. 574).

Besonders bei der Darstellung negativer Aspekte greifen Organisationen auf spezifische Legitimierungsstrategien zurück. In diesem Zusammenhang identifizieren Hahn & Lülfs (2014) sechs weitere Legitimierungsstrategien, wie Unternehmen explizit negative Aspekte darstellen, um ihre Legitimität bei Stakeholdern aufrechtzuerhalten oder zu verbessern. Sie stellen die Marginalisierung, Abstraktion und Rationalisierung als dominierende Legitimationsstrategien dar und ergänzen diese mit der Autorisierung, den korrektiven Maßnahmen und der Indizierung der Fakten (Hahn & Lülfs, 2014, S. 408). Die Marginalisierung zielt darauf ab, negative Ereignisse abzuschwächen, indem deren Relevanz sprachlich relativiert wird. Unternehmen verharmlosen so das Ausmaß eines Problems, ohne konkrete Änderungen vorzunehmen. Die Abstraktion kennzeichnet die Neigung, negative Merkmale zu verallgemeinern und sie als branchen- oder systembedingt darzustellen. Das berichtende Unternehmen wird durch diese Legitimierungsstrategie des konkreten Fehlverhaltens distanziert und die eigene Rolle wird relativiert, indem das Problem als ein unvermeidliches Ergebnis der Branche dargestellt wird. Des Weiteren kristallisieren Hahn und Lülfs (2014) das Indizieren von Fakten als dritte Legitimierungsstrategie heraus. Diese beinhaltet die neutrale Nennung negativer Ereignisse, ohne sie weiter zu bewerten oder zu rechtfertigen. Dadurch wird Transparenz signalisiert, ohne Verantwortung explizit zu übernehmen. Die vierte Strategie besteht in der Rationalisierung, bei der negative Aspekte mit logischen, funktionalen oder wirtschaftlichen Argumenten erklärt werden. Die Autor:innen differenzieren hierbei zwischen instrumenteller Rationalisierung, die den Nutzen, die Funktion oder den Zweck einer Handlung betont, und theoretischer Rationalisierung, die negative Folgen als „normal“ oder „natürlich“ beschreibt. Mit beiden Varianten wird die Entstehung negativer Aspekte nachvollziehbar gemacht und so legitimiert. Die Autorisierung stellt eine zusätzliche Art der Legitimation dar. Hierbei berufen sich Unternehmen auf externe Autoritäten, Normen oder wissenschaftliche Erkenntnisse, um ihr Handeln zu

rechtfertigen. Dabei werden oft gesetzliche Grenzwerte, behördliche Vorgaben oder akademische Studien als Referenz genutzt, um die Angemessenheit des eigenen Handelns zu belegen. Damit basiert die Autorisierung auf Bewertungen oder Festlegungen von Dritten, die dazu dienen sollen, den negativen Aspekt zu relativieren oder zu objektivieren. Die Korrekturmaßnahme wird als sechste Legitimierungsstrategie. Sie beinhaltet Erklärungen zu Vorgehensweisen, mit denen Firmen auf ungünstige Ereignisse reagieren oder solche in der Zukunft verhindern wollen. Die Autor:innen differenzieren hierbei zwischen vagen Ankündigungen und konkreten Handlungen, die spezifische Maßnahmen oder Ergebnisse beinhalten (Hahn & Lülfs, 2014, S. 409-411).

Die quantitative Analyse internationaler CSR-Berichte durch Einwiller und Carroll (2020) verdeutlicht, wie diese Strategien in der Praxis eingesetzt werden. Negative Offenlegungen machen dabei 0,9 % des gesamten Berichtsinhalts aus. Während europäische Unternehmen vergleichsweise häufiger negative Inhalte kommunizieren, dominieren in asiatischen Berichten insbesondere Korrekturmaßnahmen als bevorzugte Legitimierungsstrategie. Die am häufigsten angewandte Legitimierungsstrategie war die Kommunikation von Korrekturmaßnahmen, was darauf hindeutet, dass die Unternehmen dazu neigen, substanzielle Legitimation zu betreiben. Symbolische Legitimationsstrategien, darunter Rationalisierung oder Abstraktion, wurden weitaus seltener angewendet. Ebenso selten ist es, dass Unternehmen Probleme marginalisieren oder ihre Legitimität durch den Verweis auf Autoritäten oder externe Maßstäbe zu untermauern versuchen (Einwiller & Carroll, 2020, S. 338-330). Auf Grundlage dieser theoretischen und empirischen Erkenntnisse lässt sich folgende Forschungsfrage für die vorliegende Arbeit formulieren:

FF3: Welche Legitimierungsstrategien im Umgang mit DEI-Aspekten lassen sich in den CSR-Berichten der Jahre 2021 und 2024 identifizieren, und wie haben sich diese verändert?

2.4.3 Justice Case und Business Case

Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre DEI-Maßnahmen begründen, stellt einen zentralen Bestandteil organisationaler Legitimität dar. Entsprechend werden zwei Argumentationsstrategien unterschieden. Der Justice Case, der DEI als moralische Verpflichtung versteht und der

Business Case, der die ökonomischen Vorteile von Diversity betont (Johns et al., 2012, S. 775-776).

Der Justice Case basiert auf normativen Prinzipien wie Gleichbehandlung, Fairness und sozialer Gerechtigkeit (Mor Barak, 2015, S. 45). Er versteht DEI als ethische Verpflichtung, die darauf abzielt, strukturelle Ungleichheiten abzubauen und marginalisierte Gruppen zu stärken (Bell et al., 2022, S. 3). Unternehmen, die ihre DEI-Maßnahmen mit dem Justice Case begründen, betonen Werte wie Menschenrechte, Antidiskriminierung und gesellschaftliche Verantwortung (Roberson, 2006, S. 217). Diese Argumentationsweise adressiert primär moralische Legitimität, da sie normative Erwartungen der Gesellschaft aufgreift und die ethische Angemessenheit organisationalen Handelns hervorhebt (Suchman, 1995, S. 579). Forschung zeigt zudem, dass der Justice Case insbesondere nach gesellschaftlichen Krisen an Bedeutung gewonnen hat (Livingston, 2021, S. 12).

Der Justice Case wird auch als „Moral Case“ bezeichnet. In diesem Zuge argumentiert Martinez (2023, S. 405), dass moralische Argumentationen im DEI-Kontext historisch eng mit Antidiskriminierungs- und Bürgerrechtsbewegungen verbunden sind. Fragen der DEI weisen stets auch ethische Dimensionen auf und können daher nicht ausschließlich über ökonomische oder rechtliche Begründungsstrategien verstanden werden. Der Justice Case verweist damit auf eine grundlegende normative Orientierung, die über kurzfristige Unternehmensinteressen hinausgeht.

Demgegenüber stellt der Business Case die ökonomischen Vorteile von Diversity und Inclusion in den Vordergrund. Diese Argumentationsstrategie betont, dass diverse Teams kreativer sind, zu höherer Innovationskraft und gesteigerter wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit beitragen (Burt et al., 2022, S. 2; Hunt et al., 2018, S. 4). Unternehmen nutzen den Business Case, um DEI als strategischen Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil zu positionieren (Cox & Blake, 1991, S. 45). Darüber hinaus wird im Business Case häufig hervorgehoben, dass Diversity als strategische Ressource gilt, die Unternehmen dabei unterstützt, Wettbewerbsvorteile zu realisieren, ihre Marktposition zu stärken und ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu verbessern (Thota & Sunitha, 2025, S. 1-2). Die Betonung ökonomischer Legitimationen zeigt sich nicht nur in der DEI, sondern auch in der allgemeinen CSR-Forschung. CSR gilt weltweit als zentrales strategisches Handlungsfeld von Unternehmen, teilweise motiviert durch den Business Case. Verantwortliches Handeln soll positive Stakeholderreaktionen auslösen, die Reputation verbessern und gegenüber negativer Öffentlichkeit schützen (Einwiller et al., 2019, S. 9).

Martinez (2023, S. 403-405) zeigt, dass der Business Case seit über 25 Jahren als zentrale Begründungsstrategie genutzt wird. Bereits Robinson und Dechant (1997) argumentieren, dass ein überzeugender Business Case notwendig sei, um Führungskräfte zu mobilisieren und Ressourcen für DEI bereitzustellen. Gleichzeitig wird hervorgehoben, dass Unternehmen häufig Schwierigkeiten haben, DEI-Ziele zu erreichen, weil kurzfristige geschäftliche Prioritäten als dringlicher wahrgenommen werden.

Allgemein wird die empirische Evidenz zum Business Case als uneinheitlich beschrieben. Es gibt zwar Studien, die positive Zusammenhänge zwischen Diversity und finanziellere Performance berichten, jedoch werden viele dieser Studien aufgrund methodischer Einschränkungen kritisiert (Martinez, 2023, S. 403-404). Ely und Thomas (2020, S. 117) argumentieren, zudem, dass Unternehmen den Business Case häufig unzureichend interpretieren und daraus oberflächliche Maßnahmen ableiten, die primär auf die Erhöhung demografischer Vielfalt abzielen, ohne strukturelle Veränderungen vorzunehmen. Gleichzeitig wird der Business Case in der Forschung kritisch diskutiert. Robinson und Dechant (1997, S. 21-22) zeigen, dass er zwar häufig als strategisches Argument genutzt wird, empirisch jedoch nur begrenzt belegt ist. Auch Carroll und Shabana (2010, S. 89-90) betonen, dass der Business Case historisch stark auf finanzielle Argumente ausgerichtet ist. Die Autor:innen zeigen, dass die Forschung seit den 1980er-Jahren versucht, über den Business Case zu legitimieren, die empirischen Ergebnisse jedoch keine einheitlichen Ergebnisse liefern. Während einige Studien positive Effekte finden, berichten andere von negativen oder gar keinen Zusammenhängen.

Johns et al. (2012, S. 775) zeigen, dass der Business Case im öffentlichen Sektor wenig fundiert sei, weil ökonomische Effekte von Diversity-Maßnahmen schwierig zu messen sein und aufgrunddessen marginal bleiben. Diese Aussage wird von Ely und Thomas (2020, S. 117-118) gestützt: der vereinfachte Business Case sei empirisch nicht haltbar und unzureichend. Die ausschließliche Betonung des Business Case kann kontraproduktiv sein, denn wenn Diversity-Initiativen finanzielle Vorteile versprechen und diese nicht eintreten, ist es wahrscheinlich, dass die Unterstützung dafür zurückgeht. Die Behauptung, dass Diversity automatisch zu besseren Entscheidungen, bedeutsameren Diskussionen oder finanziellen Gewinn führt, wird kritisiert. Des Weiteren machen sie darauf aufmerksam, dass Diversity allein keine automatische Steigerung organisationaler Effektivität bewirkt, und kommen zu dem Ergebnis, dass die Erhöhung von Diversity ohne Anpassung organisationaler Prozesse zu besseren Ergebnissen führt.

Empirische Befunde zeigen jedoch, dass ohne entsprechende Lern-, Führungs- und Integrationsstrukturen weder die Effektivität noch die finanziellen Leistungen steigen.

Auf der anderen Seite legitimieren über 80 % der Fortune-500-Unternehmen DEI überwiegend über ökonomische Argumente und priorisieren damit klar den Business Case. Allerdings kann diese einseitige Fokussierung unbeabsichtigte negative Effekte haben, etwa die Reduktion von Mitarbeitenden auf ihren „ökonomischen Nutzen“ oder die Schwächung normativer Verpflichtungen. Personen aus LGBTQ+-Communities, Frauen in MINT-Berufen sowie People of colour berichten nach dem Rezipieren eines Business Case-Statements ein geringeres Gefühl erwarteter Zugehörigkeit und entwickeln folglich ein geringeres Interesse an der jeweiligen Organisation (Georgeac & Rattan, 2023, S. 69). Auf Grundlage dessen lässt sich folgende Forschungsfrage formulieren:

FF4: Wie haben sich die Argumentationsstrategien (Justice vs. Business Case) in der Begründung von DEI-Maßnahmen in den CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen zwischen 2021 und 2024 verändert?

3 Methode

Das folgende Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit zur Untersuchung der DEI-Kommunikation in CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen. Ziel ist es, das Forschungsdesign, die Datengrundlage sowie die einzelnen Analyseschritte darzulegen, um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit sicherzustellen.

3.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung und Auswertung der Forschungsfrage, wie sich die Kommunikation von DEI in CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen zwischen 2021 und 2024 verändert hat, wird ein Mixed-Methods-Design gewählt, das eine quantitative und eine qualitative Inhaltsanalyse miteinander verknüpft (Kuckartz, 2014, S. 57-58). Flick (2011, S. 15) verweist darauf, dass die Einbindung mehrerer methodischer Perspektiven dazu beiträgt, Interpretationen empirisch abzusichern und Verzerrungen einzelner Verfahren zu reflektieren. Dieses Vorgehen ermöglicht es, sowohl strukturelle Merkmale der Berichterstattung als auch inhaltliche Bedeutungsdimensionen zu erfassen. In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition des

Mixed-Methods Designs. Auf Grundlage der in verschiedenen Ansätzen identifizierbaren gemeinsamen Merkmale formulieren Creswell et al. (2003) daher folgende Definition: „A mixed methods study involves the collection or analysis of both quantitative and/or qualitative data in a single study in which the data are collected concurrently or sequentially, are given a priority, and involve the integration of the data at one or more stages in the process of research“ (Creswell et al., 2003, S. 165). Ziel ist eine pragmatische Integration beider Perspektiven, um die Erklärungskraft empirischer Ergebnisse zu erhöhen (Flick, 2011, S. 76). Im Unterschied zu klassischen Traingulationsstudien, die vor allem der Validierung von Forschungsergebnissen dienen, streben Mixed-Methods-Designs eine wechselseitige Bezugnahme und Integration der Befunde beider Ebenen an. Mixed Methods stellen somit eine spezifische Ausprägung triangulativer Forschungslogiken dar, sind jedoch nicht mit Triangulation im engeren Sinne gleichzusetzen. Die Verbindung quantitativer und qualitativer Analyseschritte weist zugleich triangulative Elemente auf. Flick (2011, S. 26-28) betont, dass die Validität sozialwissenschaftlicher Forschung erhöht wird, indem unterschiedliche methodische Zugänge kombiniert werden.

Konkret folgt diese Studie einem Explanatory Sequential Mixed Methods Design, bei dem die quantitative Analyse den ersten Analyseschritt bildet und durch eine anschließende qualitative Untersuchung ergänzt wird. In diesem sequenziellen Vorgehen dienen die Ergebnisse der quantitativen Phase als Ausgangspunkt für die qualitative Analyse, dessen Ziel es ist, ausgewählte Passagen der CSR-Berichte näher zu untersuchen und inhaltlich einzuordnen. Somit können die anfänglich erzielten quantitativen Ergebnisse erklärt, elaboriert und tiefergehend verstanden werden. Dies wird erreicht, indem die qualitative Phase spezifisch auf den quantitativen Ergebnissen aufbaut und diese kontextualisiert (Clark, 2019, S. 107; Creswell et al., 2003, S. 178-179). Für die vorliegende Arbeit erweist sich dieser Ansatz als besonders geeignet, da es die Analyse der DEI-Kommunikation sowohl manifester Aspekte als auch latenter Bedeutungsdimensionen ermöglicht. Während quantitative Verfahren eine systematische und vergleichende Erfassung dieser Merkmale ermöglichen, erlaubt die qualitative Analyse eine vertiefte Auseinandersetzung mit semantischen Verschiebungen und argumentativen Mustern (Flick, 2011, S. 93). Im Rahmen der Analyse der CSR-Berichterstattung wird zunächst eine quantitative Analyse mittels eines Codebuchs durchgeführt. Dies dient der vergleichenden Analyse von DEI-bezogenen Aussagen im Zeitverlauf. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser quantitativen Auswertung erfolgt eine qualitative Vertiefung ausgewählter Textstellen, um eine breite Datenbasis zu schaffen und gleichzeitig die ermittelten Muster tiefgehend interpretieren zu können (Creswell et al., 2003, S. 178-179).

Insgesamt eignet sich dieses Forschungsdesign für die Beantwortung der Forschungsfragen, da dies eine methodisch kontrollierte und intersubjektiv nachvollziehbare Analyse der DEI-Kommunikation in CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen ermöglicht. Des Weiteren ist das Mixed-Methods-Design in diesem Fall notwendig, da die Forschungsfragen sowohl strukturelle Veränderungen als auch inhaltliche Bedeutungsverschiebungen der DEI-Kommunikation umfassen. Die konkrete Durchführung der quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse wird im Folgenden dargestellt.

3.2 Inhaltsanalyse

Den ersten Schritt der Analyse bildet die quantitative Inhaltsanalyse der CSR-Berichte. Quantitativen Verfahren werden als: „solche, in denen empirische Beobachtungen über wenige, ausgesuchte Merkmale systematisch mit Zahlenwerten belegt und auf einer zahlenmäßig breiten Basis gesammelt werden“ (Brosius et al., 2022, S. 4) definiert. Früh (2015) definiert die Inhaltsanalyse als: „eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte“ (Früh, 2015, S. 29). Diese Form der Inhaltsanalyse stellt ein regelgeleitetes und intersubjektiv nachvollziehbares Verfahren zur systematischen Erfassung manifester Textmerkmale dar und eignet sich insbesondere für vergleichende Untersuchungen größerer Textmaterials (Brosius et al., 2022, S. 9; Früh, 2015, S. 30). Als Gütekriterien der quantitativen Inhaltsanalyse werden Objektivität, Vollständigkeit, Trennschärfe, Reliabilität und die Validität identifiziert (Brosius et al., 2022, S. 197).

In dieser Arbeit werden insgesamt 30 Berichte auf Satz- und Absatzebene anhand eines deduktiv entwickelten Codebuchs codiert. Die Wahl dieser Analyseebenen ermöglicht eine hinreichend differenzierte Erfassung inhaltlicher Aussagen und gewährleistet zugleich die Vergleichbarkeit der Ergebnisse über die beiden untersuchten Berichtsjahre hinweg (Bengtsson, 2016, S. 10). Ziel der quantitativen Inhaltsanalyse ist es, manifeste Elemente der DEI-Kommunikation systematisch zu identifizieren und erste Hinweise auf potenzielle latente Bedeutungsstrukturen zu erhalten. Flick (2011, S. 105) weist darauf hin, dass quantitative Inhaltsanalysen nicht auf die Ermittlung von Häufigkeiten reduziert werden dürfen, sondern auch der Sichtbarmachung strukturierender Muster und thematischer Schwerpunkte dienen, die als Ausgangspunkt vertiefter Analysen fungieren können. Die quantitative Analyse übernimmt damit die Funktion:

„formale und inhaltliche Merkmale großer Textmengen zu erfassen“ und identifiziert relevante Befunde, ohne diese bereits zu interpretieren (Brosius et al., 2022, S. 147).

Die Codierung wird mithilfe eines in Excel umgesetzten Codesheets durchgeführt. Nach einer Probecodierung wird das Codebuch angepasst und präzisiert. Dieser Pretest gilt als zentrales Element der Qualitätssicherung in der Inhaltsanalyse, da dieser dazu beiträgt, Unklarheiten in Kategoriendefinitionen zu identifizieren und die Codierregeln anzupassen (Brosius et al., 2022, S. 175; Riffe et al., 2023, S. 84). Zur Sicherung der Reliabilität wird eine Intracoder-Reliabilitätsprüfung durchgeführt (Brosius et al., 2022, S. 167; Riffe et al., 2023, S. 133). Erreicht die Inter-coder-Reliabilität nach Krippendorff's Alpha einen Wert von $\geq .80$, werden die Codierungen im Anschluss erneut überprüft und bei Abweichungen die Codierregeln angepasst (Krippendorff, 2009, S. 354).

Die Auswertung der codierten Daten erfolgt mithilfe des Statistikprogramms SPSS. Die statistische Analyse der quantitativen Daten ist überwiegend deskriptiv angelegt und umfasst die Erstellung von Häufigkeitstabellen sowie die Analyse von Verteilungen und zeitlichen Entwicklungen der Berichtsjahre 2021 und 2024 der einzelnen Kategorien. Aufbauend auf den Ergebnissen der quantitativen Analyse erfolgt im zweiten Schritt eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewählter Textpassagen. Die Auswahl orientiert sich an den quantitativen Daten und umfasst insbesondere auffällige oder paradigmatische Passagen, die für eine vertiefende Analyse besonders geeignet erscheinen (Flick, 2011, S. 27). Die qualitative Analyse folgt dem Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Mayring (2015, S. 370-371) versteht die qualitative Inhaltsanalyse als ein regelgeleitetes Verfahren, das qualitative Interpretation mit systematischer Kategorienbildung verbindet und dadurch intersubjektive Nachvollziehbarkeit sicherstellt. Hierbei ist das Ziel, über manifeste Inhalte hinausgehende Bedeutungsdimensionen zu erschließen und den kommunikativen Kontext der Textaussagen angemessen zu berücksichtigen. Im Zentrum der qualitativen Analyse stehen latente Bedeutungsstrukturen, semantische Verschiebungen und diskursive Kontexte der DEI-Kommunikation. Latente Inhalte beziehen sich auf Sinnzusammenhänge, Argumentationsmuster und Bedeutungszuschreibungen, die nicht allein aus der Häufigkeit bestimmter Begriffe oder Kategorien abgeleitet werden können. Die qualitative Analyse ermöglicht damit die Erschließung jener semantischen Ebenen, die durch quantitative Verfahren nicht abgebildet werden können und dient folglich nicht der erneuten Quantifizierung des Materials, sondern der vertiefenden Einordnung und theoretischen Kontextualisierung der quantitativen Ergebnisse (Mayring, 2015, S. 368-369). Flick (2011, S.

27) beschreibt diese Funktion qualitativer Analysen im Rahmen kombinierter Forschungsdesigns als Möglichkeit, quantitative Befunde theoretisch zu vertiefen und zu erweitern. Auf diese Weise können Bedeutungsverschiebungen, argumentative Strategien und kommunikative Rahmungen von DEI-Themen innerhalb der CSR-Berichte differenziert rekonstruiert werden (Mayring & Fenzl, 2019, S. 633).

In der vorliegenden Untersuchung dient die qualitative Analyse der vertiefenden Interpretation der quantitativen Ergebnisse und ermöglicht deren Einbettung in übergeordnete theoretische Bezugsrahmen, ohne diese bereits auf methodischer Ebene zu operationalisieren (Flick, 2011, S. 27). Insgesamt erlaubt die sequenzielle Kombination quantitativer und qualitativer Inhaltsanalyse eine systematische, theoriegeleitete und nachvollziehbare Untersuchung der DEI-Kommunikation in CSR-Berichten. Während die quantitative Analyse strukturelle Muster, Häufigkeiten und zeitliche Entwicklungen sichtbar macht, erschließt die qualitative Analyse latente Bedeutungsdimensionen und kontextualisiert die Befunde relevanter theoretischer Perspektiven (Mayring, 2015, S. 367-368, 372).

3.3 Sample

Die Analyse basiert auf einer gezielten Auswahl von insgesamt 30 CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen. Für jedes Unternehmen wurden zwei CSR-Berichte, einer aus dem Jahr 2021 und einer aus dem Jahr 2024 herangezogen, sodass sich das Sample aus 30 Berichten von insgesamt 15 US-amerikanischen Unternehmen zusammensetzt ($N_{\text{total}} = 30$). Dadurch kann ein gezielter Zeitvergleich ermöglicht werden. Die Stichprobenziehung erfolgt über die Global Forbes 2000 Liste aus dem Jahr 2025. Um systematische Verzerrungen durch bewusste Fallauswahl zu vermeiden, erfolgt die Auswahl der Unternehmen innerhalb der genannten Kriterien als Zufallsstichprobe (Brosius et al., 2022, S. 276; Flick, 2011, S. 101). Die Aufnahme in das Sample setzt voraus, dass das Unternehmen über öffentlich zitierte CSR-Berichte verfügt, mehr als 500 Mitarbeitende beschäftigt und in der Forbes Global 2000 (2025) gelistet ist. Zusätzlich müssen die CSR-Berichte als PDF zum Download zur Verfügung stehen. Diese Kriterien gewährleisten eine inhaltlich relevante Fallauswahl, die sowohl eine gewisse kommunikative Reichweite als auch strukturelle Vergleichbarkeit innerhalb des Samples sicherstellt. Die folgenden 15 Unternehmen bilden das Sample der Untersuchung: Amazon, Centene Corporation, Ecolab, Extra Space Storage, Fortinet, IDEXX, Lowe's, McKesson, Microsoft, NVIDIA, Hershey, VISA, Autodesk, Wells Fargo und Williams.

3.4 Codebuch

Für die Analyse wurde das Codebuch „Codebook CSR Reporting on DEI-Content analysis of reporting on Diversity, Equity and Inclusion in CSR reports of international corporations“ von Prof. Dr. Sabine Einwiller und Dr. Jens Hagelstein (2024) verwendet. Dieses wurde für die Forschungsfragen dieser Arbeit gezielt angepasst, erweitert und teilweise reduziert. Das Codebuch ermöglicht eine theoriegeleitete, transparente und replizierbare Erfassung sowohl quantitativer als auch qualitativer Merkmale der DEI-Kommunikation in CSR-Berichten. Das Codebuch umfasst insgesamt sechs thematische Variablenblöcke, die unterschiedliche Dimensionen organisationaler DEI-Berichterstattung abbilden. Der erste Block enthält grundlegende Manifestvariablen (z. B. Unternehmensname, Branchenzuordnung, Berichtstyp, Umfang), die der Kontextualisierung der Fälle dienen. Der zweite Block erfasst strukturelle Workforce-Indikatoren wie Geschlechterverteilung, Anteil von Minderheiten oder Altersgruppen. Diese Variablen ermöglichen eine objektive Beschreibung der Belegschaft und bilden die Grundlage für Vergleiche zwischen Unternehmen und Berichtsjahren. Der dritte Teil richtet den Fokus auf die inhaltliche Ausgestaltung der „People“ bzw. HR-Sektionen der CSR-Berichte. Hier wird codiert, ob die DEI-Maßnahmen primär über den „Justice Case“, den „Business Case“ oder eine ausgewogene Argumentation begründet werden. Anschließend werden konkrete DEI-Initiativen in den Bereichen Arbeitsumfeld, Management, Anti-Diskriminierungsrichtlinien und Maßnahmen zur Diversifizierung von Führungsebenen betrachtet. Viele dieser Variablen sind binär codiert, einige differenzieren zusätzlich nach spezifischen Minderheitsgruppen. Für ausgewählte Kategorien werden Textpassagen extrahiert, um eine qualitative Analyse zu ermöglichen. Der fünfte Block erfasst DEI-bezogene Kommunikationsinhalte wie die Erwähnung von DEI im CEO-Letter, die Nennung von Auszeichnungen, die Formulierung von Zielen, Zeitpläne sowie die Offenlegung von Misserfolgen. Ergänzend wird die strategische Legitimierung von Misserfolgen nach Hahn & Lülfs (2014) codiert, wodurch sich Legitimierungsstrategien systematisch erfassen lassen. Des Weiteren wurde die Kategorie „Linguistic Reframing“ (V47), die Veränderungen in der DEI-Terminologie über die Zeit abbildet und damit aktuelle wissenschaftliche Debatten zu sprachlichen Verschiebungen in der CSR-Kommunikation, integriert. Theoretisch stützt sich diese Kategorie auf Carter (2024), Devlin (2024) und Gravity Research (2025). Diese Studien identifizieren verschiedene Formen des linguistischen Reframings, das sich durch die Vermeidung bestimmter Begriffe, den Ersatz durch neutralere oder spezifischere Sprachformen sowie den Rückzug zuvor verwendeter progressiver Begriffe oder Slogans im Zeitverlauf äußert (Carter, 2024; Devlin, 2024; Gravity Research, 2025). Der sechste Block

umfasst die Frequenzanalyse zentraler DEI-Begriffe („Diversity“, „Equity“, „Inclusion“, „Belonging“, „Diverse Perspectives“ und „Meritocracy“). Diese quantitativen Häufigkeitsdaten ermöglichen eine objektive Messung sprachlicher Schwerpunktsetzungen und dienen als Indikator für mögliche Reframing-Prozesse. Die Codierung erfolgt auf Berichtsebene, wobei jede CSR-Publikation eine eigene Fallzeile bildet. Fehlende Werte werden mit -99 bzw. -98 markiert. Insgesamt stellt das Codebuch ein umfassendes Instrument dar (Brosius et al., 2022, S. 164), das die DEI-Kommunikation der Unternehmen erfassbar macht und eine differenzierte Auswertung der Berichtsjahre 2021 und 2024 ermöglicht.

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse dargestellt, die entlang der vier Forschungsfragen strukturiert sind. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche thematischen Schwerpunkte und Häufigkeiten US-amerikanische Unternehmen in der Kommunikation über DEI in den CSR-Berichten setzen und welche Zielgruppen adressiert werden. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, ob Begriffe zwischen den Berichtsjahren 2021 und 2024 angepasst worden sind, welche Formen der Legitimierung Unternehmen nutzen sowie welche Argumentationsstrategien in den codierten CSR-Berichten aus den Jahren 2021 und 2024 dominieren.

Durch die Auswertung der Daten lassen sich zentrale Muster und Entwicklungen identifizieren, die für den Vergleich der DEI-Kommunikation im Untersuchungszeitraum wesentlich sind. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden zunächst Häufigkeitstabellen erstellt, um die Verteilung der einzelnen Kategorien innerhalb des Samples sowie getrennt nach Berichtsjahren darzustellen. Ergänzend wurden Kreuztabellen zwischen den jeweiligen Inhaltsvariablen und dem Berichtsjahr (2021 vs. 2024) berechnet. Zur Prüfung von Unterschieden bzw. um einen direkten Vergleich zwischen den Berichtsjahren zu ziehen, wurden Chi-Quadrat-Tests nach Pearson durchgeführt. Zusätzlich werden Phi und Cramer's V berichtet, um die Stärke der Zusammenhänge unabhängig von der Stichprobengröße einordnen zu können. Die Analyse jeder einzelnen Forschungsfrage basiert auf insgesamt 30 CSR-Berichten, davon 15 Berichte aus dem Jahr 2021 und 15 Berichte aus dem Jahr 2024. Alle im Folgenden dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf valide Fälle ohne fehlende Werte.

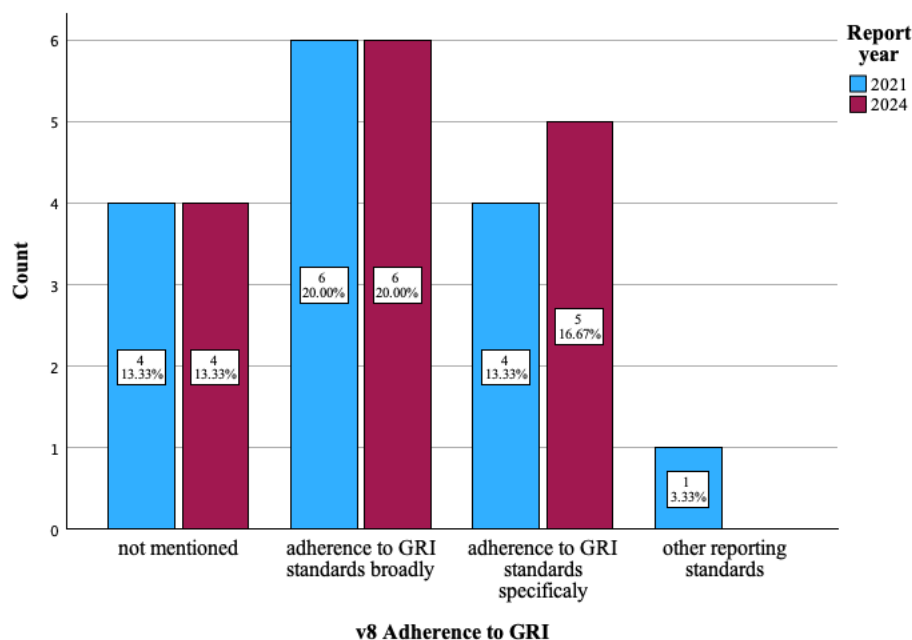
4.1 Thematische Schwerpunkte und Zielgruppen

Die erste Forschungsfrage untersucht, welche thematischen Schwerpunkte US-amerikanische Unternehmen in ihrer DEI-Kommunikation in den CSR-Berichten der Jahre 2021 und 2024 setzen und welche Zielgruppen dabei adressiert werden.

Ein zentraler Schwerpunkt weist die Kommunikation über die GRI-Standards auf. In den CSR-Berichten des Jahres 2021 geben 6 von 15 Unternehmen ($N = 6$, 40 %) an, die GRI-Standards allgemein zu verwenden, ohne spezifische D&I-Standards zu benennen. Weitere 4 Berichte ($N = 4$, 26,7 %) enthalten einen expliziten Verweis auf D&I-relevante GRI-Standards (z. B. GRI 405). In ebenfalls 4 Berichten ($N = 4$, 26,7 %) erfolgt keine Nennung von GRI oder anderen Berichtsstandards. Ein Bericht ($N = 1$, 6,7 %) verweist ausschließlich auf alternative Berichtsstandards (siehe Abbildung 1). Für das Jahr 2024 zeigt sich eine identische Verteilung hinsichtlich der allgemeinen GRI-Nennung ($N = 6$, 40 %) und der fehlenden Nennung ($N = 4$, 26,7 %). Die explizite Nennung spezifischer D&I-Standards im Zuge der GRI-Standards steigt auf 5 Berichte ($N = 5$, 33,3 %), während alternative Standards nicht mehr erwähnt werden. Der Zusammenhang zwischen dem Berichtsjahr und der Nennung von GRI-Standards ist statistisch nicht signifikant: $\chi^2(3, N = 30) = 1.111$, $p = .774$. Es besteht ein schwacher Zusammenhang zwischen den Variablen: Cramers' $V = .192$.

Abbildung 1

Häufigkeitsverteilung Erwähnung der Einhaltung von GRI-Standards nach Berichtsjahr



Anmerkung. Gesamt $N = 30$.

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt darauf, ob in den CSR-Berichten eine organisatorische Einheit oder eine spezifische Position mit Zuständigkeit für DEI genannt wird. In den CSR-Berichten aus dem Jahr 2021 enthalten 13 von 15 Berichten ($N = 13$, 86,7 %) einen entsprechenden Verweis, während 2 Berichte ($N = 2$, 13,3 %) keinen Verweis beinhalten. Die Berichterstattung verweist dabei häufig auf die Einbindung von DEI-Zuständigkeiten auf Management- oder Board-Ebene sowie auf die Verknüpfung von Diversitätszielen mit bestehenden Governance-Strukturen. So betont IDEXX im Jahr 2021 die Rolle spezifischer Gremien im Kontext von Diversity und Governance:

We believe that diversity on our Board, including but not limited to gender, racial, and ethnic diversity, helps drive innovation and a better understanding of our stakeholders and contributes to Board effectiveness. Accordingly, our Governance and Corporate Responsibility Committee and Board focus on ensuring representation of a wide range of backgrounds and experiences. (IDEXX, 2021, S. 48)

Ein weiteres Beispiel gibt das Unternehmen Hershey. Im ESG-Report von Hershey 2021 wird Diversity im Board noch explizit thematisiert (Hershey, 2021, S. 11). Im ESG-Report 2024 findet sich hingegen keine Erwähnung von Diversity im Vorstand oder Top-Management.

Vergleichend wird im Jahr 2024 eine Managementstruktur mit DEI-Bezug in 8 Berichten ($N = 8, 53,3 \%$) genannt, während 7 Berichte ($N = 7, 46,7 \%$) keine entsprechende Angabe enthalten. Der Unterschied zwischen den beiden Berichtsjahren ist statistisch signifikant: $\chi^2(1, N = 30) = 3.97, p = .046$. Es besteht ein mittlerer Zusammenhang: Cramer's $V = .364$.

Darüber hinaus zeigt sich als weiterer thematischer Schwerpunkt der DEI-Kommunikation in den untersuchten CSR-Berichten, die Bezugnahme auf unternehmensinterne Richtlinien oder Codes of Conducts. Die Auswertung zeigt, dass die formale Verankerung von DEI in unternehmensinternen Richtlinien in beiden Berichtsjahren nahezu durchgängig erfolgt. Für das Berichtsjahr 2021 enthalten alle 15 analysierten CSR-Berichte ($N = 15, 100 \%$) einen expliziten Verweis auf entsprechende Richtlinien oder einen Code of Conduct. Im Berichtsjahr 2024 ist ein vergleichbares Muster zu beobachten. 14 von 15 CSR-Berichte ($N = 14, 93,3 \%$) beziehen sich auf eine DEI-relevante Policy oder Code of Conduct, während lediglich ein Bericht ($N = 1, 6,7 \%$) keinen entsprechenden Verweis enthält. Der Vergleich der beiden Berichtsjahre anhand einer Kreuztabelle und eines Chi-Quadrat-Tests ergibt keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen 2021 und 2024: $\chi^2(1, N = 30) = 1,034, p = .309$. Auch Cramer's $V = .186$ weist lediglich auf einen schwachen Zusammenhang hin. Damit bleibt die Bezugnahme auf unternehmensinterne Richtlinien als Bestandteil der DEI-Kommunikation über den Untersuchungszeitraum hinweg weitgehend stabil. Inhaltlich verweist Fortinet (2024, S. 5-6) bspw. auf unternehmensweite Policies, die ethisches Verhalten, Menschenrechte und ein respektvolles Arbeitsumfeld festschreiben. Das Unternehmen Extra Space Storage integriert Diversity und Inclusion als festen Bestandteil der Unternehmenskultur, verweist auf einen verbindlichen Code of Business Conduct & Ethics und beschreibt institutionalisierte Strukturen wie eine Diversity-Kommission (Extra Space Storage, 2021, S. 20).

Des Weiteren wurde durch die Erhebung erfasst, ob in den CSR-Berichten Sensibilisierungs- oder Diversity-Trainings für Mitarbeitende erwähnt werden. 2021 enthalten 14 von 15 Berichten ($N = 14, 93,3 \%$) entsprechende Angaben. 2024 werden Trainings für Mitarbeitende in 11 Berichten ($N = 11, 73,3 \%$) erwähnt, während 4 Berichte ($N = 4, 26,7 \%$) keine Angaben enthalten. Der Unterschied ist nicht signifikant: $\chi^2(1, N = 30) = 2.16, p = .142$. Exemplarisch geht das Unternehmen NVIDIA (2021) auf Diversity-Trainings für unterrepräsentierte Gruppen ein: „We offered admission and training at these conferences for women and members of the Black/African American and Hispanic/Latino communities to increase participation by developers from underrepresented communities in technology“ (NVIDIA, 2021, S. 11).

Vergleichend wird auch im Bericht 2024 die Relevanz von DEI-bezogenen Trainings deutlich. Das Unternehmen setzt einen Schwerpunkt auf das „Mentorship-Programm“, das Teil der NVIDIA DEI-Strategie ist (NVIDIA, 2024, S. 17). Trainings spezifisch für Führungskräfte werden im Jahr 2021 in 13 Berichten erwähnt ($N = 13$, 86,7 %). Zwei CSR-Berichte enthalten keine Angabe ($N = 2$, 13,3 %). Für 2024 werden Führungskräfte-Trainings in 11 Berichten ($N = 11$, 73,3 %) genannt, während 4 Berichte ($N = 4$, 26,7 %) keine Angabe enthalten. Der Unterschied ist nicht signifikant: $\chi^2(1, N = 30) = 0.83$, $p = .361$. Das Unternehmen Extra Space Storage beschreibt 2021 mehrere Programme, die explizit auf Führungskräfte ausgerichtet sind, darunter das „Leadership Development Program“ (Extra Space Storage, 2021, S. 14), das sich inhaltlich auf DEI bezieht.

Ein weiterer relevanter Analysepunkt betrifft die DEI-bezogene Einstellungspraktiken, die auf die Sicherstellung von Chancengleichheit abzielen (z. B. das Einstellen von mehr Frauen oder Angehörigen von Minderheiten). 2021 werden diese Einstellungspraktiken in 13 Berichten ($N = 13$, 86,7 %) genannt. Im Vergleich dazu werden die DEI-bezogenen Einstellungspraktiken im Jahr 2024 in 11 Berichten ($N = 11$, 73,3 %) genannt. Der Unterschied ist nicht signifikant: $\chi^2(1, N = 30) = 0.83$, $p = .361$. Die in den Berichten beschriebenen Maßnahmen beziehen sich häufig auf eine explizite Ausrichtung von Recruitingprozessen auf unterrepräsentierte Gruppen, wie z. B. in dem CSR-Bericht 2021 des Unternehmens Amazon: „We are committed to increasing representation of employees from historically underrepresented backgrounds at every level of our organization. To do so, we focus on hiring, retention, growth, development, and promotion“ (Amazon, 2021, S. 53). Ein weiterer Bericht hebt insbesondere quantitative Fortschritte im Bereich Recruiting hervor und verknüpft diese mit einer gezielten Fokussierung auf Frauen und Minderheiten: „We have also begun to incentivize diversity in recruitment, with a particular focus on women and minorities. In 2021, the percentage of women in our total workforce increased by 26 %“ (Fortinet, 2021, S. 26).

Im Bereich der Beförderung und Karriereentwicklung zeigen die analysierten CSR-Berichte, dass Unternehmen Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und Diversity bei weiteren Karriereschritten kommunizieren, etwa durch die gezielte Berücksichtigung von Minderheiten in Beförderungsprozessen. Das Unternehmen Lowe's beschreibt dies in dessen CSR-Bericht 2021: „In the United States, we leverage key partnerships to develop a diverse talent pipeline as well as provide internal training and career development opportunities for diverse associates“ (Lowe's, 2021, S. 17). Im Jahr 2021 werden derartige DEI-bezogene

Beförderungspolitiken in 12 von 15 Berichten ($N = 12$, 80 %) genannt. Im Jahr 2024 enthalten 10 von 15 Berichten ($N = 10$, 66,7 %) entsprechende Angaben. Der Vergleich der beiden Berichtsjahre ergibt keinen statistisch signifikanten Unterschied: $\chi^2(1, N = 30) = 0.68$, $p = .409$. Der Rückgang der Nennungen im Jahr 2024 ist statistisch nicht signifikant.

Im Kontext der thematischen Schwerpunkte, die Unternehmen in ihrer DEI-Kommunikation setzen, zählt ebenfalls die Diversity auf Führungsebene. Dabei wird untersucht, ob in den CSR-Berichten Maßnahmen, Zielsetzungen oder Richtlinien genannt werden, die auf eine diverse Zusammensetzung des Vorstands, der Geschäftsführung oder der obersten Managementebene abzielen. Dazu zählen beispielsweise Zielquoten, besondere Berücksichtigung von Minderheiten bei Besetzungsentscheidungen oder langfristige Strategien zur Erhöhung von Diversity. Für das Jahr 2021 weisen 14 von 15 Berichten ($N = 14$, 93,3 %) entsprechende Angaben auf. Im Jahr 2024 enthalten dagegen nur 8 von 15 Berichten ($N = 8$, 53,3 %) Hinweise auf Maßnahmen zur Förderung von Diversity auf Board- oder Top-Management-Ebene. Der Unterschied zwischen den beiden Berichtsjahren ist statistisch signifikant: $\chi^2(1, N = 30) = 6.14$, $p = .013$. Cramer's V beträgt .452 und kann als mittlerer Zusammenhang interpretiert werden.

Ferner zeigt die Analyse, dass die Nennung der Maßnahmen zur Sicherstellung fairer Vergütung einen Schwerpunkt darstellt. Mittels dieser Variable wird erfasst, ob in den CSR-Berichten Maßnahmen oder Praktiken beschrieben werden, die auf faire Vergütung abzielen, etwa durch Equal-Pay-Regelungen oder explizite Aussagen zur Gleichbehandlung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen. Im Jahr 2021 wird diese Maßnahme in 13 von 15 Berichten ($N = 13$, 86,7 %) genannt. Für das Jahr 2024 enthalten 11 von 15 Berichten ($N = 11$, 73,3 %) Angaben zu fairer Vergütung. Der Vergleich der beiden Berichtsjahre ergibt keinen statistisch signifikanten Unterschied: $\chi^2(1, N = 30) = 0.83$, $p = .361$. Damit zeigt sich, dass die Schwerpunktsetzung der Sicherstellung fairer Vergütung in beiden analysierten Berichtsjahren einen festen Bestandteil der DEI-bezogenen Berichterstattung darstellt. Inhaltlich zeigt sich, dass Unternehmen faire Vergütung in unterschiedlicher Ausprägung kommunizieren. Teilweise erfolgt die Bezugnahme als grundsätzliche Selbstverpflichtung im Rahmen bestehender DEI-Programme. So betont Fortinet im Jahr 2021: „We are committed to fair and equitable pay practices throughout all levels of the organization, and continuously review and refine our job architecture and compensation structure“ (Fortinet, 2021, S. 27). Andere Unternehmen heben explizit durchgeführte Prüfmechanismen hervor. IDEXX verweist 2021 auf eine globale Überprüfung fairer Vergütung: „Continued to advance our pay equity practices with our 2022 assessment confirming our

global pay practices are fair and equitable“ (IDEXX, 2021, S. 3). Auch im Jahr 2024 wird die Sicherstellung fairer Vergütung in den CSR-Berichten thematisiert. Das Unternehmen Wells Fargo führt bspw. aus:

Wells Fargo is committed to fair and equitable compensation practices. We have conducted an annual pay equity review through engagement with a third-party consultant for a number of years. The pay equity review compares the compensation of women to men globally and U.S. minorities versus U.S. non-minorities, taking into account factors such as role, level, tenure, and geography. We may make adjustments to compensation in the event the review identifies gaps. (Wells Fargo, 2024, S. 39)

Neben den strukturellen Schwerpunkten gegenüber DEI wie z. B. Einstellungspraktiken und Beförderungsrichtlinien stellt auch die Bezugnahme auf Auszeichnungen für Diversitätsbemühungen sowie die Formulierung konkreter Zielsetzungen einen relevanten Bestandteil der thematischen Schwerpunktsetzung dar. Für das Berichtsjahr 2021 zeigt die Häufigkeitsanalyse, dass 2 von 15 Berichten ($N = 2$; 13,3 %) keine Auszeichnungen nennen, 4 Berichte ($N = 4$; 26,7 %) eine einzelne Auszeichnung anführen und 9 Berichte ($N = 9$; 60 %) mehrere Auszeichnungen im Bereich DEI berichten. Damit verweist die deutliche Mehrheit der Unternehmen im Jahr 2021 auf externe Anerkennungen. Im Berichtsjahr 2024 ergibt sich ein verändertes Verteilungsmuster. Hier nennen 5 von 15 Berichten ($N = 5$, 33,3 %) keine Auszeichnung, während ebenfalls 5 Berichte ($N = 5$, 33,3 %) eine einzelne bzw. mehrere Auszeichnungen anführen. Der Anteil der Berichte mit der Kommunikation über mehrere Auszeichnungen sinkt somit von 60 % im Jahr 2021 auf 33,3 % im Jahr 2024. Der Vergleich der beiden Berichtsjahre mittels Chi-Quadrat-Test ergibt jedoch keinen statistisch signifikanten Unterschied: $\chi^2(2, N = 30) = 2.54$, $p = .281$.

Ebenfalls wird die Kommunikation von spezifischen Zielen rund um DEI analysiert. Für das Berichtsjahr 2021 zeigt die Häufigkeitsanalyse, dass 4 von 15 Berichten ($N = 4$, 26,7 %) keine spezifischen Zielsetzungen erhalten. Demgegenüber führen 6 Berichte ($N = 6$, 40 %) ein einzelnes Ziel an und 5 Berichte ($N = 5$, 33,3 %) mehrere konkrete Zielsetzungen. Insgesamt formulieren somit 73,3 % ($N = 11$) der Unternehmen mindestens ein spezifisches DEI-Ziel. Die Zielsetzungen betreffen dabei z. B.: „Increase the number of women at Level 8 and Level 10 positions in tech and science roles by 30% year over year“ (Amazon, 2021, S. 53). Im Berichtsjahr 2024 zeigt sich eine veränderte Verteilung. 10 von 15 Berichten ($N = 10$, 66,7 %) enthalten keine spezifischen Zielsetzungen mehr. Lediglich 3 Berichte ($N = 3$, 20 %) nennen ein einzelnes

Ziel und 2 Berichte (N = 2, 13,3 %) mehrere Zielvorhaben. Der Anteil der Berichte mit mindestens einer konkreten Zielsetzung sinkt damit von 73,3 % im Jahr 2021 auf 33,3 % im Jahr 2024. Der Chi-Quadrat-Test weist keinen statistisch signifikanten Unterschied auf: $\chi^2(2, N = 30) = 4.86, p = .088$. Die Effektstärke nach Cramer's V beträgt .402 und deutet auf einen mittleren Zusammenhang hin. Beispielsweise äußert sich im Jahr 2024 im Vergleich zum Jahr 2021 das Unternehmen Amazon in dessen CSR-Report nicht mehr zu konkreten Diversity-Zielen. Das Unternehmen Microsoft benennt diese im Jahr 2024 hingegen sehr detailliert: „Investment to strengthen inclusion and double the number of Black, African American, Hispanic, and Latinx leaders in our US operations by 2025“ (Microsoft, 2024, S. 8).

Im zweiten Teil der FF1 werden die adressierten Zielgruppen über die Variablen erfasst, die angeben, welche Gruppen im Zusammenhang mit den jeweiligen Maßnahmen explizit genannt werden. Über alle betrachteten Maßnahmenfelder hinweg zeigt sich, dass die Berichterstattung in beiden Jahren vor allem auf Frauen sowie ethnische bzw. nationale Minderheiten fokussiert ist, während andere Gruppen, etwa religiöse Minderheiten, ältere Beschäftigte, Menschen mit Behinderungen, LGBTQ+-Personen oder Personen mit niedrigem sozioökonomischem Status, nur vereinzelt adressiert werden. Im Bereich der DEI-bezogenen Einstellungspraktiken werden im Jahr 2021 ethnische bzw. nationale Minderheiten in 12 von 15 Berichten (N = 12, 80 %) genannt, Frauen in 9 Berichten (N = 9, 60 %). Im Jahr 2024 sinkt die Nennung beider Gruppen auf 8 Berichte (N = 8, 53,3 %) für ethnische bzw. nationale Minderheiten und 7 Berichte (N = 7; 46,7 %) für Frauen. Andere Minderheitengruppen werden in diesem Kontext nur punktuell erwähnt.

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei den Beförderungspraktiken. Während 2021 Frauen in 10 Berichten (N = 10, 66,7 %) und ethnische bzw. nationale Minderheiten in 11 Berichten (N = 11, 73,3 %) adressiert werden, halbieren sich die entsprechenden Nennungen 2024 nahezu auf 5 Berichte (N = 5, 33,3 %) für Frauen und 6 Berichte (N = 6; 40 %) für ethnische bzw. nationale Minderheiten. Andere Zielgruppen werden in beiden Berichtsjahren nicht genannt. Besonders ausgeprägt ist diese Entwicklung bei Maßnahmen zu Diversity auf Board- und Top-Management-Ebene. Im Jahr 2021 werden Frauen in 12 Berichten (N = 12, 80 %) und ethnische bzw. nationale Minderheiten in 10 Berichten (N = 10, 66,7 %) im Zusammenhang mit Diversity auf Board- und Top-Management-Ebene adressiert. 2024 sinken diese Werte auf 7 Berichte (N = 7, 46,7 %) und 5 Berichte (N = 5, 33,3 %). Der Zusammenhang zwischen Berichtsjahr und adressierten Zielgruppen ist hierbei statistisch signifikant: $\chi^2(3, N = 30) = 8.8, p = .032$.

Im Vergleich dazu zeigt sich bei den Maßnahmen zur fairen Vergütung, dass Frauen 2021 in 10 Berichten (N = 10, 66,7 %) und 2024 in 9 Berichten (N = 9, 60 %) adressiert werden. Ethnische bzw. nationale Minderheiten werden in 9 Berichten (N = 9, 60 %) bzw. 8 Berichten (N = 8, 53,3 %) adressiert. Andere Zielgruppen treten auch hier nur vereinzelt auf. Auch im Bereich der Trainingsmaßnahmen für Mitarbeitende dominieren ethnische bzw. nationale Minderheiten und Frauen. 2021 werden ethnische bzw. nationale Minderheiten in 11 Berichten (N = 11, 73,3 %) und Frauen in 6 Berichten (N = 6, 40 %) genannt. 2024 sinken die Werte auf 7 Berichte (N = 7, 46,7 %) bzw. 5 Berichte (N = 5, 33,3 %). Weitere Minderheitengruppen werden nur gering berücksichtigt. Damit zeigt sich auch in diesem Feld eine geringere explizite Zielgruppenadressierung im späteren Berichtsjahr. Für Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte werden 2021 ethnische bzw. nationale Minderheiten in 10 Berichten (N = 10, 66,7 %) und Frauen in 7 Berichten (N = 7, 46,7 %) adressiert, während 2024 nur noch 6 Berichte (N = 6, 40 %) bzw. 5 Berichte (N = 5, 33,3 %) entsprechende Angaben enthalten. Für diese Variable ist zudem ein erhöhter Anteil fehlender Werte zu verzeichnen, insbesondere im Jahr 2024, was auf eine insgesamt geringere explizite Thematisierung dieses Maßnahmenfeldes hinweist.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der ersten Forschungsfrage, dass die DEI-Kommunikation in beiden Berichtsjahren insbesondere Code of Conduct, Trainingsmaßnahmen, Einstellungs- und Beförderungspraktiken sowie faire Vergütung als thematische Schwerpunkte adressiert. Während diese Maßnahmenfelder weitgehend stabil bleiben, ist 2024 eine signifikante Abnahme der expliziten Thematisierung von Diversity auf Board- und Top-Management-Ebene sowie eine deskriptive Reduktion konkreter Zielsetzungen erkennbar. Externe Auszeichnungen und spezifische Zielvorgaben spielen 2024 eine geringere Rolle als im Jahr 2021. Hinsichtlich der adressierten Zielgruppen fokussiert sich die Berichterstattung in beiden Jahren vor allem auf Frauen sowie ethnische bzw. nationale Minderheiten, während andere Gruppen deutlich seltener genannt werden.

4.2 Reframing

Die zweite Forschungsfrage untersucht, inwiefern sich zwischen den CSR-Berichten der Jahre 2021 und 2024 ein sprachliches Reframing oder eine Anpassung zentraler DEI-bezogener Begriffe feststellen lässt. Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden zunächst die Häufigkeiten zentraler DEI-bezogener Begriffe erhoben. Auf dieser Grundlage wurde anschließend codiert, ob und in welcher Form ein linguistisches Reframing vorliegt. Im ersten Teil der

Analyse wurden die absoluten Häufigkeiten zentraler DEI-Begriffe analysiert. Hierzu zählt das Auftreten der Begriffe „Diversity“, „Diverse“, „Equity“, „Equitable“, „Inclusion“, „Inclusive“, „Belonging“, „Diverse Perspectives“, „Meritocracy“ und „Merit“. Die Auswertung erfolgte über Mittelwertvergleiche zwischen den Berichtsjahren 2021 und 2024 mittels t-Tests für unabhängige Stichproben.

Für den Begriff „Diversity“ zeigt sich ein signifikanter Rückgang der durchschnittlichen Nennungen. Während 2021 ein Mittelwert von $M = 58.33$ pro Bericht berechnet wurde ($SD = 25.04$), sinkt dieser Wert 2024 auf $M = 7.87$ ($SD = 33.18$). Der Unterschied ist statistisch signifikant ($t(28) = 2.34$, $p < .027$) und weist mit Cohen's $d = 0.85$ auf einen starken Effekt hin. Ein Beispiel für eine starke Abnahme des Begriffs „Diversity“ von 2021 zu 2024 ist das Unternehmen Hershey. Während das Unternehmen in ihrem CSR-Bericht 2021 noch 65-mal auf die Terminologie „Diversity“ zurückgreift, verwendet das Unternehmen 2024 nur noch 6-mal den Begriff. Für den Begriff „Inclusion“ zeigt sich hingegen kein signifikanter Unterschied zwischen den Berichtsjahren ($t(28) = 0.32$, $p = .751$; Cohen's $d = 0.12$). Der Mittelwert beträgt im Jahr 2021 $M = 38.60$ ($SD = 18.01$) im Jahr 2024 $M = 34.53$ ($SD = 45.66$) im Jahr 2024. Auch die Effektstärke fällt mit $d = 0.12$ sehr gering aus. Der Rückgang für den Begriff „Equity“ ist besonders ausgeprägt. Die durchschnittliche Häufigkeit sinkt von $M = 16.40$ ($SD = 12.79$) im Jahr 2021 auf $M = 6.87$ ($SD = 9.08$) im Jahr 2024. Der Unterschied ist statistisch signifikant ($t(28) = 2.35$; $p = .026$) und geht mit einem großen Effekt (Cohen's $d = 0.86$) einher.

Einzelne Unternehmensbeispiele verdeutlichen diesen Rückgang zusätzlich. So verwendet das Unternehmen Amazon den Begriff „Equity“ im CSR-Bericht des Jahres 2021 insgesamt 11-mal, während er im Jahr 2024 nur noch 3-mal im Erscheinungsbild erscheint. Ein ähnliches Muster zeigt sich beim Unternehmen IDEXX. Hier wird der Begriff „Equity“ im Bericht von 2021 insgesamt 32-mal genannt, während er im Bericht von 2024 lediglich 4-mal vorkommt. Demgegenüber zeigt sich für den Begriff „Belonging“ kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Jahren. Die Mittelwerte liegen 2021 bei $M = 3.60$ ($SD = 5.88$) und 2024 bei $M = 4.33$ ($SD = 7.22$). Der Unterschied ist nicht signifikant ($t(28) = -0.31$, $p = .763$). Auch die Effektstärke fällt mit $d = -0.11$ sehr gering aus. Auch für den Begriff „Diverse Perspectives“ ergibt sich kein signifikanter Unterschied zwischen 2021 ($M = 0.73$; $SD = 1.03$) und 2024 ($M = 0.47$; $SD = 0.74$). Der Unterschied ist nicht statistisch signifikant: $t(28) = 0.81$, $p = .424$. Die Effektstärke liegt mit $d = 0.30$ im kleinen Bereich. Gleiches gilt für die Begrifflichkeiten „Meritocracy“ und „Merit“,

deren durchschnittliche Nennung in beiden Jahren sehr niedrig bleibt. Im Jahr 2021 $M = 0.07$ ($SD = 0.26$) und im Vergleich im Jahr 2024 ($M = 0.13$; $t(28) = -0.59$, $p = .559$).

Die Analyse des linguistischen Reframings in der DEI-Kommunikation über den Zeitraum von 2021 bis 2024 zeigt, dass sich bei der Mehrheit der untersuchten Unternehmen Anpassungen in der verwendeten Terminologie feststellen lassen. Die Anpassungen erfolgen nicht in Form eines Austauschs zentraler Begriffe, sondern überwiegend durch eine selektive Reduktion oder Vermeidung von DEI-Termini. Bei 3 der 15 untersuchten Unternehmen ($N = 3$, 20 %) bleibt die verwendete DEI-Terminologie zwischen den beiden Berichtsjahren unverändert, sodass in diesen Fällen kein linguistisches Reframing identifiziert werden kann. Demgegenüber weist der überwiegende Teil der Berichte ($N = 10$, 66,7 %) eine Vermeidungsstrategie auf, bei der zuvor verwendete DEI-Begriffe im Bericht von 2024 deutlich seltener oder gar nicht mehr explizit benannt werden, ohne dass eine konsistente begriffliche Substitution erfolgt (siehe Abbildung 2).

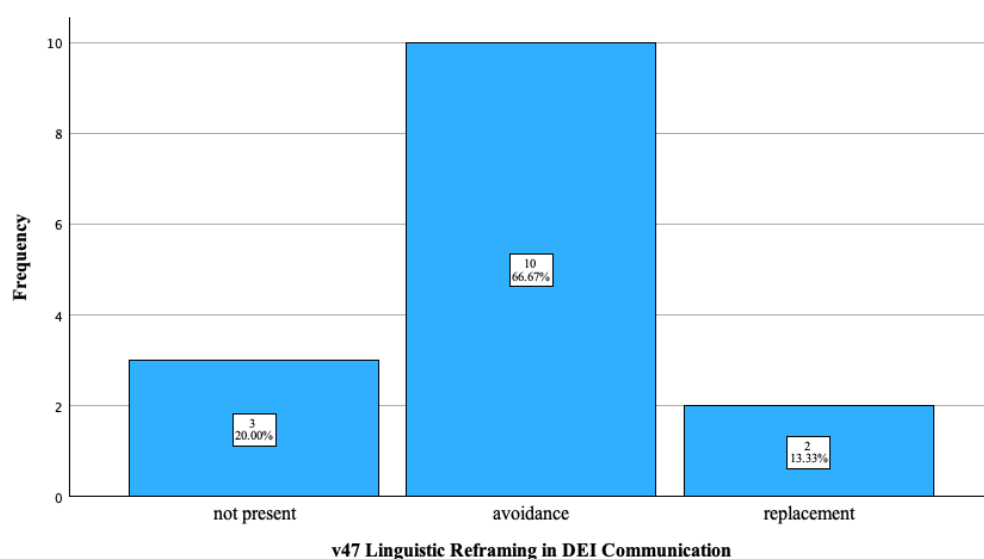
Im Fall des Unternehmens Amazon zeigt der Vergleich der Berichte eine Vermeidung der DEI-Terminologie. Die DEI-Terminologie wird explizit kommuniziert: „We think bigger, bolder, and better when we have diverse perspectives across our teams and we are committed to putting diversity, equity, and inclusion (DEI) at the front and center of everything we do“ (Amazon, 2021, S. 51). Im Bericht 2024 erscheint der Begriff „Diverse Perspectives“ nicht mehr ($N = 0$). Auch die Häufigkeiten der Begriffe „Inclusion“ und „Inclusive“ gehen in den Amazon CSR-Berichten von $N = 42$ im Berichtsjahr 2021 auf $N = 9$ im Berichtsjahr 2024 zurück. In 2 weiteren Fällen ($N = 2$, 13,3 %) lässt sich eine explizite Ersetzung zuvor verwendeter DEI-Begriffe durch alternative Formulierungen feststellen (siehe Abbildung 2).

Während der Bericht des Unternehmens IDEXX 2021 die DEI-Terminologie offen kommuniziert, erfolgt 2024 ein Ersatz durch neutralere Sprache. 2021 beschreibt IDEXX DEI als zentralen Einflussfaktor: „At IDEXX, we know diversity, equity and inclusion (DEI) are essential drivers of our innovation and success“ (IDEXX, 2021, S. 3). Auch „Equity“ und „Belonging“ werden mehrfach explizit benannt, etwa in der Formulierung: „advancing equity at the individual, company, and community levels“ (IDEXX, 2021, S. 3) oder: „Foster belonging“ (IDEXX, 2021, S. 3). Im Bericht 2024 hingegen beschreibt IDEXX die Arbeitskultur als: „Inclusive, ethical culture“ (IDEXX, 2024, S. 16), ohne DEI als strategisches Konzept zu benennen. Auch der Begriff „Diversity“ wird nicht vermieden, aber zunehmend durch Formulierungen wie:

„Different skills, perspectives, and backgrounds“ (IDEXX, 2024, S. 16) umschrieben. Zudem erscheint „Diverse“ vor allem in programmatischen Kontexten wie: „Diverse leaders of tomorrow“ (IDEXX, 2024, S. 9), während „Equity“ und „Belonging“ deutlich seltener auftreten. Ein vergleichbares Reframing zeigt sich in den Berichten des Unternehmens Williams. 2021 wird DEI durch ein eigenes Kapitel „Diversity & Inclusion“ (Williams, 2021, S. 66) sowie durch die Hervorhebung eines: „Diverse and Inclusive Workforce“ (Williams, 2021, S. 4) hervorgehoben. Auch im Bericht 2024 erhält „Diversity & Inclusion“ ein eigenes Kapitel, wobei der Ausdruck „Diverse and Inclusive Workforce“ (Williams, 2021, S. 4) durch „Empowered Workforce“ (Williams, 2024, S. 108) ersetzt wird.

Abbildung 2

Häufigkeitsverteilung Linguistisches Reframing in der DEI-Kommunikation



Anmerkung. Gesamt $N = 15$.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich zwischen 2021 und 2024 keine statistisch signifikante Veränderung in den grundsätzlichen Formen linguistischen Reframings feststellen lässt. Gleichzeitig gehen die CSR-Berichte des Jahres 2024 mit einer signifikant geringeren Häufigkeit zentraler DEI-Begriffe, insbesondere „Diversity“ und „Equity“ einher. Der Begriff „Inclusion“ verzeichnet keine signifikante Änderung in der Häufigkeit. Während bestimmte Begriffe seltener verwendet werden, bleiben andere Termini wie „Belonging“, „Diverse Perspectives“ und „Meritocracy“ auf konstant niedrigem Niveau.

4.3 Legitimierungsstrategien

Ein zentraler Ausgangspunkt für die Analyse von Legitimierungsstrategien ist die Frage, ob Unternehmen in ihren CSR-Berichten nicht erreichte Ziele oder Misserfolge im Bereich DEI innerhalb der CSR-Berichte der Jahre 2021 und 2024 explizit thematisieren. Die Auswertung erfolgte zunächst anhand einer Häufigkeitstabelle, ergänzt durch eine Kreuztabelle nach Berichtsjahr.

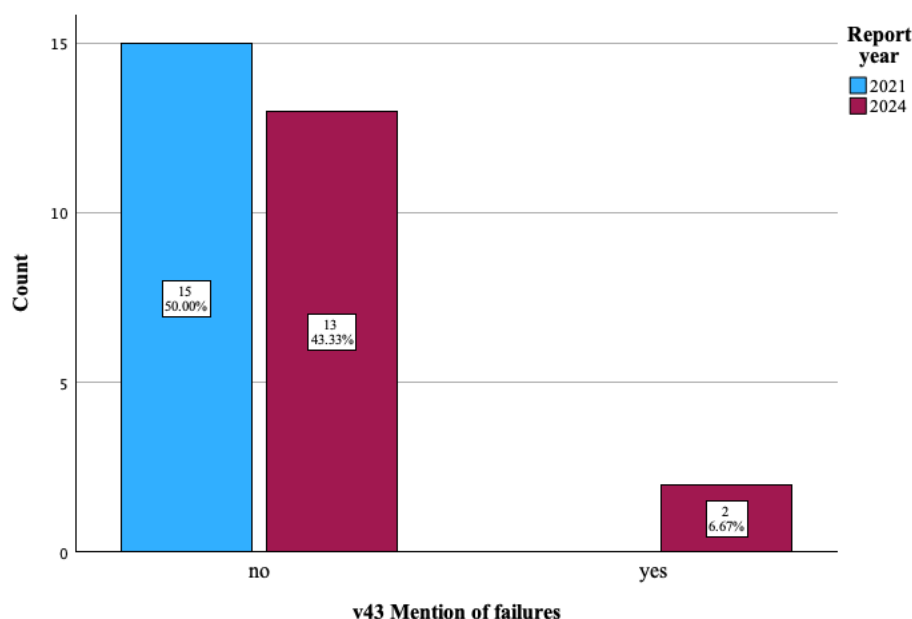
Für das Berichtsjahr 2021 zeigen die Häufigkeitsdaten, dass 15 von 15 Berichten ($N = 15$, 100 %) keine Zielverfehlungen im Bereich DEI erwähnen. Entsprechend enthalten die CSR-Berichte dieses Jahres ausschließlich positive oder neutral formulierte Darstellungen der DEI-Aktivitäten. Im Berichtsjahr 2024 ergeben sich leicht abweichende Ergebnisse. Während weiterhin der Großteil der untersuchten Unternehmen auf eine explizite Thematisierung von Zielverfehlungen verzichtet, enthalten 2 von 15 Berichten ($N = 2$, 13,3 %) eine Kommunikation über nicht erreichte Ziele oder rückläufige Entwicklungen. 13 Berichte ($N = 13$, 86,7 %) enthalten hingegen keine entsprechenden Angaben. Die Fälle, in denen Unternehmen im Jahr 2024 negative Entwicklungen oder Zielverfehlungen explizit thematisieren, beziehen sich überwiegend auf rückläufige Repräsentationskennzahlen bestimmter Gruppen. Microsoft berichtet: „Representation for Asian and Black and African American employees was down year over year, 0.4 percentage points and 0.1 percentage point, respectively“ (Microsoft, 2024, S. 20). Eine weitere Passage verweist auf einen Rückgang der Repräsentation von Frauen: „Representation of women declined 0.4 percentage points year over year to 32.8%“ (Microsoft, 2024, S. 11). Ein ähnlicher Befund zeigt sich bei dem Unternehmen Autodesk, wo nicht erreichte Zielsetzungen explizit thematisiert werden: „Three years ago marked our first endeavour to establish goals centered on diversity and belonging. We encountered significant challenges due to fluctuating market dynamics and hiring conditions, and we fell short of achieving some of our key metrics“ (Autodesk, 2024, S. 30).

Der Vergleich der beiden Berichtsjahre mithilfe einer Kreuztabelle und eines Chi-Quadrat-Test zeigt keinen statistisch signifikanten Unterschied in der Häufigkeit der Erwähnung von Zielverfehlungen: $\chi^2(1, N = 30) = 2.14$, $p = .143$. Auch alternative Testverfahren wie der Likelihood Ratio Test ($p = .088$) bestätigen, dass der beobachtete Unterschied statistisch nicht signifikant ist. Cramer's V beträgt .267 und weist somit auf einen schwachen Zusammenhang hin.

Die explizite Thematisierung von Misserfolgen stellt also im Jahr 2024 eine Ausnahme dar (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3

Häufigkeitsverteilung Erwähnung von Misserfolgen nach Berichtsjahr



Anmerkung. Gesamt $N = 30$.

Quelle: Eigene Darstellung.

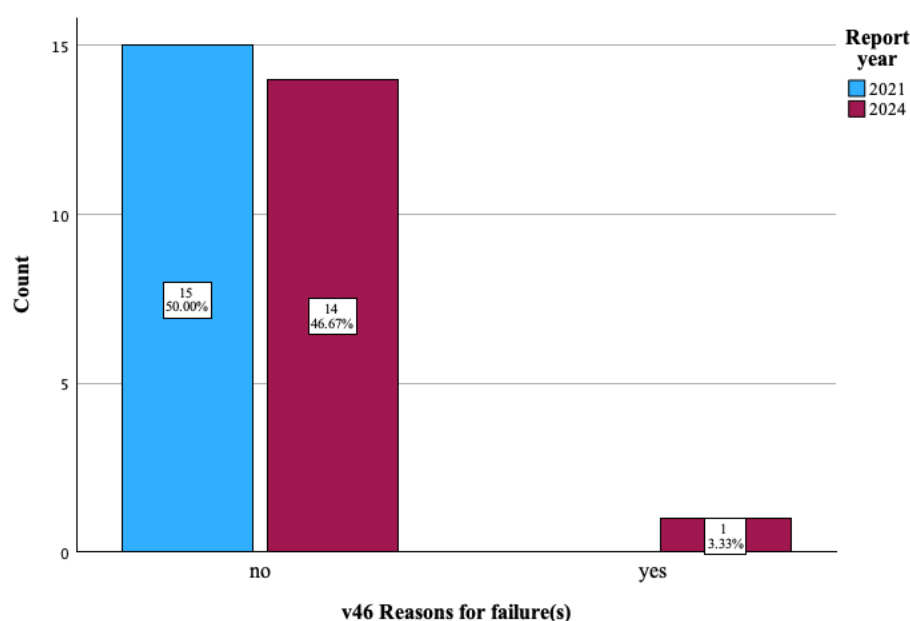
In einem zweiten Schritt wird analysiert, ob Unternehmen, die Zielverfehlungen erwähnen, diese auch inhaltlich begründen oder erläutern. Die Auswertung erfolgte ebenfalls zunächst über Häufigkeitstabellen und anschließend über einen Vergleich nach Berichtsjahr. In Übereinstimmung mit der zuvor dargestellten fehlenden Thematisierung von Zielverfehlungen zeigen die Häufigkeitsdaten, dass im Jahr 2021 ebenfalls 15 von 15 Berichten ($N = 15$, 100 %) keine Begründung für Zielverfehlungen enthalten. Damit werden Zielverfehlungen im Jahr 2021 nicht nur nicht benannt, sondern folglich auch nicht näher erläutert. Für das Jahr 2024 ergibt sich ein nahezu identisches Verteilungsmuster. Auch hier enthalten 14 Berichte ($N = 14$, 93,3 %) keine Begründung für Zielverfehlungen, während ein Bericht ($N = 1$, 6,7 %) eine explizite Begründung liefert (Abbildung 4).

Ein Beispiel hierfür ist der CSR-Bericht aus dem Jahr 2024 des Unternehmens Autodesk, das eine explizite Begründung für nicht erreichte DEI-Zielsetzung kommuniziert und auf mehrere

Faktoren, die die Zielerreichung erschwert haben, verweist: „Despite a global pandemic, the great resignation, and a softening of diversity and belonging-related commitments across the industry ...“ (Autodesk, 2024, S. 30). In einem weiteren Paragrafen werden diese Herausforderungen weiter konkretisiert: „We encountered significant challenges due to fluctuating market dynamics and hiring conditions ...“ (Autodesk, 2024, S. 30). Der Vergleich der beiden Berichtsjahre mittels einer Kreuztabelle und dem Chi-Quadrat-Test weist keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen 2021 und 2024 auf: $\chi^2(1, N = 30) = 1.034, p = .309$. Auch der Likelihood Ratio Wert ($p = .233$) bestätigt dieses Ergebnis. Die Effektstärke Cramer's V beträgt .186 und weist auf einen schwachen Zusammenhang hin.

Abbildung 4

Häufigkeitsverteilung Begründung von Misserfolgen nach Berichtsjahr



Anmerkung. Gesamt $N = 30$.

Quelle: Eigene Darstellung.

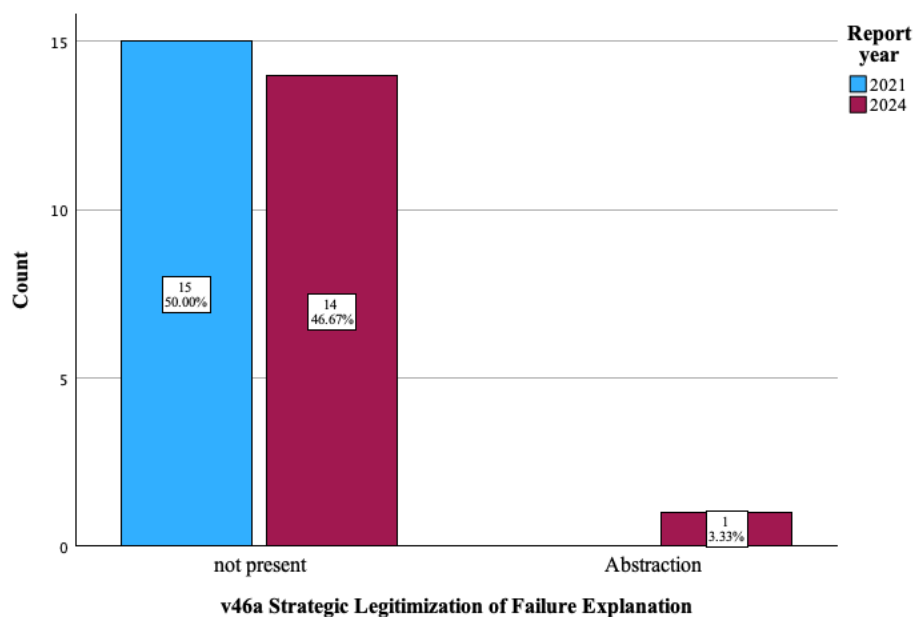
Aufbauend auf der Analyse der Erwähnung von Zielverfehlungen sowie deren inhaltlicher Begründung wird in einem weiteren Schritt untersucht, ob und in welcher Form Unternehmen diese Zielverfehlungen legitimieren. Die Auswertung erfolgt zunächst deskriptiv anhand von Häufigkeitstabellen und wurde ergänzend durch Kreuztabellen nach Berichtsjahr überprüft. Für das Berichtsjahr 2021 zeigen die Häufigkeitsdaten, dass in allen 15 Berichten ($N = 15, 100\%$) keine Legitimierungsstrategie erwähnt wird (siehe Abbildung 5). Dieses Ergebnis steht in

direktem Zusammenhang mit der zuvor festgestellten vollständigen Anwesenheit explizit thematisierter Zielverfehlungen sowie entsprechender Begründungen in diesem Berichtsjahr.

Für das Berichtsjahr 2024 ergibt sich ein vergleichbares Ergebnis. Auch hier werden Legitimierungsstrategien nur in Einzelfällen identifiziert und ausschließlich dann, wenn Zielverfehlungen explizit thematisiert und begründet werden. Entsprechend bleibt die überwiegende Mehrheit der Berichte ohne zuordbare Legitimierungsstrategie. Sofern aber Zielverfehlungen im Jahr 2024 nicht nur benannt, sondern auch begründet werden, erfolgt die Legitimierung ausschließlich über die Strategie der Abstraktion (siehe Abbildung 5). Andere im Codebuch vorgesehene Legitimierungsstrategien, etwa Marginalisierung, Korrekturmaßnahmen, Autorisierung oder Normalisierung, treten in den untersuchten Berichten nicht auf. Die Strategie der Abstraktion lässt sich exemplarisch anhand des Unternehmens Autodesk (2024) veranschaulichen. So verweist das Unternehmen zunächst auf branchenübergreifende Entwicklungen: „Despite a global pandemic, the great resignation, and a softening of diversity and belonging-related commitments across the industry ...“ (Autodesk, 2024, S. 30). In einem weiteren Absatz werden diese Herausforderungen weiter konkretisiert: „We encountered significant challenges due to fluctuating market dynamics and hiring conditions ...“ (Autodesk, 2024, S. 30). Beide Teile verorten die Zielverfehlungen außerhalb des unmittelbaren unternehmensinternen Handlungsspielraums. Die negative Entwicklung wird als Teil umfassender wirtschaftlicher, arbeitsmarktbezogener und branchenweiter Dynamiken dargestellt. Der Vergleich der beiden Berichtsjahre mittels Kreuztabelle und Chi-Quadrat-Test zeigt entsprechend keine statistisch signifikanten Unterschiede: $\chi^2(1, N = 30) = 1.034$, $p = .309$. Auch Likelihood Ratio ($p = .233$) bestätigt dieses Ergebnis. Die Effektstärke nach Cramer’s V beträgt .186 und weist auf einen schwachen Zusammenhang hin.

Abbildung 5

Häufigkeitsverteilung Legitimierungsstrategien nach Berichtsjahr



Anmerkung. Gesamt $N = 30$.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der Häufigkeits- und Vergleichsanalysen zeigen, dass Legitimierungsstrategien im Umgang mit DEI-bezogenen Zielverfehlungen in den untersuchten CSR-Berichten insgesamt nur in sehr geringem Umfang identifizierbar sind. Während im Jahr 2021 keinerlei entsprechende Hinweise enthalten sind, treten im Jahr 2024 lediglich vereinzelte Nennungen auf. Der Unterschied zwischen den beiden Berichtsjahren ist statistisch nicht signifikant und weist lediglich auf eine geringe deskriptive Veränderung hin. Des Weiteren zeigt die Analyse, dass Zielverfehlungen, sofern sie überhaupt benannt werden, nur selten inhaltlich begründet oder erläutert werden. Auch hier bleibt die Berichterstattung in beiden Berichtsjahren überwiegend unspezifisch und verzichtet auf detaillierte Erklärungen. Außerdem wird deutlich, dass strategische Legitimierungsformen nur in Ausnahmefällen identifizierbar sind. Wenn Zielverfehlungen begründet werden, erfolgt die Legitimierung ausschließlich über die Strategie der Abstraktion (siehe Abbildung 5).

4.4 Argumentationsstrategien

Zur Beantwortung der vierten Forschungsfrage wird untersucht, mit welchen Argumentationsstrategien (Justice- vs. Business Case) US-amerikanische Unternehmen ihre DEI-Maßnahmen begründen und ob sich diese Strategien im Zeitverlauf von 2021 bis 2024 verändert haben. Zunächst wurden Häufigkeitstabellen getrennt nach Berichtsjahren erstellt, um die Verteilung der Argumentationsstrategien darzustellen. Anschließend wurden Kreuztabellen nach Berichtsjahr berechnet und mittels eines Chi-Quadrat-Tests geprüft, ob sich die Verteilungen zwischen 2021 und 2024 signifikant unterscheiden.

Die Häufigkeitsanalyse für das Berichtsjahr 2021 zeigt, dass die Begründung von DEI-Maßnahmen in den CSR-Berichten überwiegend nicht eindeutig einseitig erfolgt. In 7 von 15 Berichten ($N = 7$, 46,7 %) wird eine balancierte bzw. neutrale Argumentation verwendet, in der sowohl normative als auch ökonomische Aspekte von DEI-Maßnahmen angesprochen werden, ohne dass eine der beiden Argumentationslogiken klar dominiert (siehe Abbildung 6). So verbindet etwa das Unternehmen Ecolab normative Werte mit leistungsbezogenen Zielsetzungen: „Our focus on diversity, equity and inclusion (DE&I) reflects our longstanding values of working together with diverse perspectives to challenge ourselves, reach our goals and do what’s right“ (Ecolab, 2021, S. 52). In diesem Textauszug aus dem Ecolab CSR-Bericht 2021 werden DEI-Maßnahmen zugleich als Ausdruck unternehmensinterner Werte mit den Begriffen: „Values“ und „Do what’s right“ (Ecolab, 2021, S. 5) sowie als Mittel zur Zielerreichung: „Reach our goals“ (Ecolab, 2021, S. 52) kommuniziert. Eine ähnliche Kombination normativer und ökonomischer Bezüge findet sich beim Unternehmen Extra Space Storage: „Our commitment to diversity and inclusion is the right thing to do. It allows us to attract and retain top talent, improve employee engagement, increase innovation and customer insight, and enhance the quality of our decision making“ (Extra Space Storage, 2021, S. 13). Auch hier werden DEI-Maßnahmen sowohl mit normativen Argumenten: „The right thing to do“ (Extra Space Storage, 2021, S. 13) als auch mit ökonomischen Vorteilen (Talentbindung, Innovation und Entscheidungsqualität) begründet, ohne dass eine der beiden Argumentationsstrategien klar dominiert.

Eine Business Case-Argumentation findet sich in 5 Berichten ($N = 5$, 33,3 %). In diesen Fällen werden DEI-Maßnahmen primär mit unternehmensbezogenen Vorteilen wie Leistungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit oder wirtschaftlichem Erfolg begründet. Eine Justice Case-

Argumentation, bei der DEI-Maßnahmen überwiegend normativ, wert- oder gerechtigkeitsbezogen legitimiert werden, ist in 3 Berichten ($N = 3$, 20 %) zu beobachten. Damit zeigt sich für 2021 ein Bild, in dem balancierte Argumentationsformen dominieren, während sowohl rein normative als auch rein ökonomische Begründungen eine untergeordnete Rolle spielen (siehe Abbildung 6).

Für das Berichtsjahr 2024 ergibt die Häufigkeitsanalyse ein ähnliches, jedoch leicht verschobenes Verteilungsmuster. Die balancierte bzw. neutrale Argumentation stellt auch 2024 die häufigste Kategorie dar und ist in 8 von 15 Berichten ($N = 8$, 53,3 %) vertreten. Eine Business Case-Argumentation wird in 6 Berichten ($N = 6$, 40 %) identifiziert und ist damit im Vergleich zu 2021 häufiger vertreten. Die Justice Case-Argumentation tritt im Jahr 2024 nur noch in einem Bericht ($N = 1$, 6,7 %) auf. Insgesamt zeigt sich für 2024 somit eine stärkere Präsenz ökonomisch geprägter Argumentationsmuster, während normative Begründungen deutlich seltener explizit dominieren. Gleichzeitig bleibt die Kombination beider Argumentationslogiken die am häufigsten beobachtete Form der Begründung von DEI-Maßnahmen. Zur Analyse zeitlicher Veränderungen wurden Argumentationsstrategien in einer Kreuztabelle nach Berichtsjahren gegenübergestellt und mithilfe eines Chi-Quadrat-Tests geprüft. Der Vergleich zeigt, dass der Anteil der Justice Case-Argumentation von 10 % ($N = 3$) im Jahr 2021 auf 3,33 % ($N = 1$) im Jahr 2024 zurückgeht (siehe Abbildung 6).

Beispielsweise begründet das Unternehmen Wells Fargo DEI-Maßnahmen primär mit repräsentativer Gerechtigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung: „Wells Fargo is comitted to advancing diversity, equity, and inclusion with a belief that a company’s workforce should reflect the customers they serve“ (Wells Fargo, 2024, S. 38). Die Argumentation verzichtet hier auf explizite ökonomische Nutzenargumente und betont stattdessen normative Vorstellungen von Repräsentation und Fairness. Gleichzeitig steigt der Anteil der Business Case-Argumentation von 16,67 % ($N = 5$) auf 20 % ($N = 6$). Die Kategorie der balancierten bzw. neutralen Argumentation nimmt ebenfalls leicht zu von 23,33 % ($N = 7$) auf 26,67 % ($N = 8$) (siehe Abbildung 6).

Der Chi-Quadrat-Test weist jedoch darauf hin, dass diese Veränderungen statistisch nicht signifikant sind: $\chi^2(2, N = 30) = 1.158$, $p = .561$. Cramer’s V beträgt: .196. Auf Grundlage der quantitativen Analyse kann somit keine signifikante Veränderung der Argumentationsstrategien zwischen 2021 und 2024 festgestellt werden. Zusätzlich lassen sich auch unternehmensspezifische Verschiebungen der Argumentationsstrategie zwischen den Berichtsjahren

beobachten. Ein Beispiel hierfür ist das Unternehmen Centene Corporation. Im CSR-Bericht 2021 wird DEI primär mit dem Justice Case begründet:

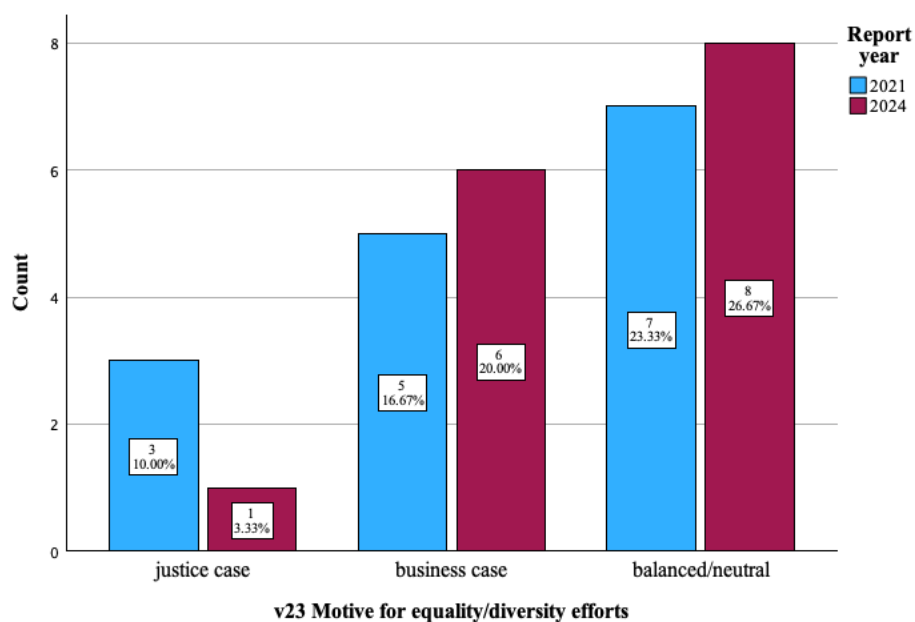
Our goal of achieving an equitable society and sustainable world begins with a strategy that informs how we protect and nurture our environment, as well as how we collaborate with partners to remove health and social barriers in underserved communities. (Centene Corporation, 2021, S. 1)

Im CSR-Bericht von 2024 verschiebt sich die Argumentation hingegen zu einer Business Case Argumentation: „As a company serving diverse populations, we know a workforce that reflects those we serve helps us to better connect with our members and deliver the best possible care“ (Centene Corporation, 2024, S. 4). Hier wird DEI explizit mit Leistungsfähigkeit und Servicequalität verknüpft, was der Business Case-Argumentation entspricht.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass die Begründung von DEI-Maßnahmen in den CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen sowohl 2021 als auch 2024 überwiegend durch kombinierte Argumentationsstrategien erfolgt. Ausschließliche Justice Case- oder ausschließliche Business Case-Begründungen treten seltener auf (siehe Abbildung 6). Zwischen den Berichtsjahren ist ein Rückgang der Justice Case-Argumentation sowie ein Anstieg der Business Case-Argumentation zu beobachten. Diese Veränderungen sind jedoch statistisch nicht signifikant.

Abbildung 6

Häufigkeitsverteilung Motive nach Berichtsjahr



Anmerkung. Gesamt $N = 30$.

Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt zeigt die Analyse der Ergebnisse der vier Forschungsfragen, dass Unternehmen ihre DEI-Kommunikation in den CSR-Berichten 2021 und 2024 vor allem über Maßnahmen wie Richtlinien, Trainings, Einstellungs- und Beförderungspraktiken sowie faire Vergütung ausgestalten. Während diese Themenfelder und Schwerpunktsetzungen weitgehend stabil bleiben, ist 2024 eine deutliche Reduktion der expliziten Thematisierung von Diversity auf Führungsebene sowie eine geringere Formulierung konkreter Zielsetzungen erkennbar. Zudem nimmt die Häufigkeit zentraler DEI-Begriffe, insbesondere „Diversity“ und „Equity“ signifikant ab. Diese Befunde bilden die Grundlage der folgenden Diskussion, in der die analysierten Veränderungen theoretisch interpretiert und praxisbezogen eingeordnet werden.

5 Diskussion

Mittels der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, wie sich die Kommunikation von DEI in CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen zwischen 2021 und 2024 verändert hat. Allgemein zeigen die Ergebnisse zugleich Kontinuitäten, Anpassungen und signifikante Verschiebungen der DEI-Kommunikation. Während zentrale DEI-Begriffe teilweise signifikant seltener verwendet werden, bleiben andere Aspekte der Kommunikation stabil. Darüber hinaus zeigen

die Ergebnisse, dass viele der untersuchten Unternehmen ihre DEI-Kommunikation nicht vollständig einstellen, sondern sprachlich anpassen oder weniger explizit formulieren. Im Folgenden werden diese Befunde kritisch diskutiert, theoretisch eingeordnet und hinsichtlich ihrer Bedeutung für Forschung und Praxis reflektiert.

Die Ergebnisse zeigen insgesamt kein vollständiges Zurückweichen von DEI aus der CSR-Berichterstattung, aber eine Verschiebung der Art und Weise, wie Unternehmen DEI kommunizieren. Besonders deutlich wird dies an drei Entwicklungen. Erstens bleiben viele konkrete Maßnahmenfelder der DEI-Kommunikation bestehen, während insbesondere die explizite Thematisierung von Diversity auf Board- und Top-Management-Ebene sowie die Formulierung konkreter Zielsetzungen zurückgehen. Zweitens zeigt sich auf linguistischer Ebene ein selektiver Rückgang zentraler DEI-Begriffe, insbesondere von „Diversity“ und „Equity“, während weitere Begriffe wie „Inclusion“, „Meritocracy“ und „Diverse Perspectives“ stabil bleiben. Drittens werden Zielverfehlungen kaum benannt, Legitimierungsstrategien treten nur in Ausnahmefällen auf, und DEI wird überwiegend über balancierte oder business-orientierte Argumentationen begründet, während der Justice Case leicht an Bedeutung verliert.

Um die empirischen Befunde dieser Arbeit interpretieren zu können, müssen sie zunächst in den gesellschaftlichen und historischen Kontext eingeordnet werden. Die vorliegenden Daten beziehen sich auf die Berichtsjahre 2021 und 2024. Das Berichtsjahr 2021 fällt in eine Phase intensiver gesellschaftlicher Mobilisierung. Die Tötung von George Floyd im Mai 2020 und die darauffolgende Black Lives Matter-Bewegung haben insbesondere in den USA eine öffentliche Debatte über systemischen Rassismus, strukturelle Ungleichheit und die Verantwortung von Unternehmen ausgelöst (Johnson, 2021, S. 99; Segal, 2021). Zahlreiche Unternehmen reagierten mit öffentlichen Stellungnahmen und Verpflichtungserklärungen gegenüber DEI (Gaudiano, 2022). Die Mehrheit der Fortune-500-Unternehmen, die auf Instagram reagierten, kommunizierten explizit die Black Lives Matter-Bewegung und Bemühungen Anti-Black Racism sowohl intern als auch extern zu adressieren (Purtell & Kang, 2022, S. 128).

Ab dem Jahr 2022 etablierten sich Anti-Woke-Diskurse, die DEI als ideologisch kritisierten und Unternehmen unter politischen Druck setzten (Ng et al., 2025, S. 3-5). Diese Diskurse führen seit 2023 zu einer verstärkten Polarisierung, die Organisationen veranlasste, ihre DEI-Sprache zu überdenken oder zurückzunehmen (Eizadirad & Ghaffar-Siddiqui, 2025, S. 2-4).

Die Entwicklung von DEI in den USA ist seit den 1960er-Jahren regelmäßig von Phasen intensiver Mobilisierung und des Backlashs geprägt (Einwiller, 2025; Mor Barak, 2000, S. 339-341). Castillo Maggiano (2024, S. 7-9) zeigt zudem, dass DEI-Begriffe historisch mehrfach umgedeutet oder ersetzt wurden, um gesellschaftliche Entwicklungen zu reflektieren. Die vorliegenden Ergebnisse fügen sich in dieses Muster ein.

Die Ergebnisse bezüglich der Schwerpunkte und adressierten Zielgruppen der DEI-Kommunikation zeigt, dass viele strukturelle Elemente der DEI-Kommunikation über beide Berichtsjahre hinweg stabil bleiben. Dazu gehören Richtlinien, Trainings, Einstellungs- und Beförderungspraktiken sowie faire Vergütungsstandards. Diese Elemente entsprechen klassischen CSR-Funktionen, die auf Transparenz, Rechenschaft und Legitimation abzielen (Hahn & Kühnen, 2013, S. 5; Velte, 2021, S. 630). Gleichzeitig zeigen sich zwei zentrale Veränderungen. Erstens geht die explizite Thematisierung von Diversity auf Board- und Top-Management-Ebene deutlich zurück. Während 2021 noch 93,3 % der Unternehmen Diversity im Top-Management adressierten, sind es 2024 nur noch 53,3 %. Dieser Rückgang lässt sich im Rahmen der Stakeholder-Theorie interpretieren. Freeman (1984, S. 46) argumentiert, dass Unternehmen ihre Kommunikation an den Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen ausrichten. In einem politisierten Umfeld, in dem DEI-Programme zunehmend kritisiert werden, sind sichtbare, messbare und öffentlich überprüfbare Elemente, wie Diversity-Ziele im Top-Management, besonders greifbar. Ihr Rückzug kann daher als Risikominimierung verstanden werden, um potenzielle Kritik zu vermeiden (Ashforth & Gibbs, 1990, S. 188).

Zweitens nimmt der Anteil der Berichte mit mindestens einer konkreten DEI-Zielsetzung von 73,3 % auf 33,3 % ab, wenngleich dieser Unterschied nicht signifikant ist. Die selektive Zielgruppenadressierung bleibt über beide Berichtsjahre stabil. Frauen und ethnische Minderheiten stehen in beiden Jahren klar im Mittelpunkt der DEI-Kommunikation. Andere Gruppen wie Menschen mit Behinderungen, LGBTQ+-Personen, ältere Beschäftigte oder Personen mit niedrigem sozioökonomischem Status werden nur vereinzelt adressiert. Dies widerspricht dem theoretischen Anspruch eines umfassenden DEI-Verständnisses, wonach Inclusion alle Dimensionen sozialer Zugehörigkeit einschließen sollte (Mor Barak, 2015, S. 5-6; Shore et al., 2011, S. 1265). Aus Perspektive der Stakeholder-Theorie kommunizieren Unternehmen bevorzugt zu jenen Gruppen, deren Thematisierung die größte gesellschaftliche Resonanz erzeugt und reputationsrelevant ist (Freeman & Dmytriiev, 2017, S. 10-11). Van Ewijk (2011, S. 683-687) beschreibt diese Praxis als selektive Operationalisierung von Diversity. Diese Selektivität entsteht

dadurch, dass sie bestimmte Differenzierungsmerkmale auswählen, diese kontextabhängig interpretieren und in Kategorien einordnen. Auf diese Weise wird Diversity nicht als neutrale Gesamtheit sozialer Unterschiede erfasst, sondern entlang jener Differenzlinien strukturiert, die im jeweiligen organisationalen Umfeld als relevant gelten. Damit bestätigt Van Ewijk (2011, S. 683), dass Diversity-Praktiken immer in bestehende normative und strategische Logiken eingebettet sind und somit nur einen Ausschnitt möglicher Diversity-Dimensionen adressieren,

Bezogen auf das sprachliche Reframing zeigt sich, dass sich die sprachliche Gestaltung der DEI-Kommunikation in CSR-Berichten zwischen 2021 und 2024 teilweise signifikant verändert hat. Besonders deutlich wird dies am Rückgang zentraler Begriffe. Die durchschnittliche Nennung des Begriffs „Diversity“ sinkt im Durchschnitt von 58,33 auf 7,87 Nennungen pro Bericht, während „Equity“ von 16,40 auf 6,87 Nennungen zurückgeht. Demgegenüber verändert sich die Häufigkeit des Begriffs „Inclusion“ nicht signifikant. Alternativformulierungen wie „Belonging“, „Diverse Perspectives“ oder „Meritocracy“ nehmen nicht systematisch zu. Dies deutet darauf hin, dass die Reduktion etablierter DEI-Terminologie nicht durch eine systematische begriffliche Substitution kompensiert wird. Vielmehr zeigt sich bei 66,7 % der untersuchten Unternehmen eine Strategie der sprachlichen Zurückhaltung, bei der zentrale Begriffe gezielt seltener verwendet werden, ohne dass an ihre Stelle konsistent neue Termini treten.

Dass die Reduktion nicht durch neue Begriffe aufgefangen wird, unterscheidet diesen Befund von dem in der Literatur teilweise erwarteten Substitutionsmuster, wonach Unternehmen auf neutralere Formulierungen wie „Belonging“ ausweichen würden (Gravity Research, 2025). Stattdessen dominiert bei den untersuchten Berichten dieser Arbeit die Vermeidung. Der selektive Rückgang bestätigt damit Van Ewijks (2011, S. 685-686) Beobachtung, dass die Auswahl und Interpretation von Diversity-Merkmalen stets sozial konstruiert und kontextabhängig ist. Zudem zeigen Eizadirad und Ghaffar-Siddiqui (2025, S. 2-4), dass Anti-Woke-Diskurse und politische Maßnahmen seit 2023 zu einer verstärkten Polarisierung geführt haben, die Unternehmen dazu veranlasst, ihre Sprache zu überdenken oder zurückzunehmen. Das analysierte Reframing lässt sich im Rahmen der Legitimitätstheorie als Versuch interpretieren, kognitive Legitimität aufrechtzuerhalten (Suchman, 1995, S. 579). Diese sprachliche Zurückhaltung ist jedoch nicht isoliert zu betrachten, sondern steht im Zusammenhang mit den strukturellen Rahmenbedingungen der CSR-Berichterstattung. In diesem Kontext gibt die GRI zwar formale Transparenzstandards ab, deren praktische Umsetzung weist jedoch deutliche Grenzen auf.

Auch Berichte mit hohen Anwendungsebenen lassen wesentliche negative Ereignisse aus und erzeugen damit eher den Eindruck von Transparenz, als dass sie eine realitätsnahe Darstellung bieten (Boiral, 2013, S. 1036, 1042). In diesem Sinne wird die Tendenz zu symbolischen und oberflächlichen Anpassungen beschrieben, bei denen formale Berichtsstrukturen und Standards wie GRI-Verweise bestehen bleiben und Transparenz signalisieren, während die normative Substanz der Aussagen zurückgeht (Boiral, 2013, S. 1040-1042).

Vor dem Hintergrund der diskutierten Funktionen und Grenzen standardisierter CSR-Berichterstattung lassen sich auch die vorliegenden Ergebnisse einordnen. Grundsätzlich erfüllen Standards wie die GRI eine zentrale Funktion, indem sie Transparenz, Vergleichbarkeit und Struktur in die CSR-Berichterstattung bringen und Informationsasymmetrien reduzieren (Fortanier et al., 2011, S. 26; García-Sánchez et al., 2022, S. 119; Simoni et al., 2020, S. 1060). Durch klar definierte Berichtsprinzipien und standardisierte Indikatoren sollen sie Unternehmen eine konsistente Offenlegung ermöglichen und Stakeholdern eine fundierte Bewertung erleichtern (Ismail et al., 2021, S. 4). Gleichzeitig fungiert die GRI als institutionell anerkannter Referenzrahmen, der über „soft governance“ normativen Druck erzeugt und zur Diffusion von CSR-Praktiken beiträgt (Kilic Karamahmutoglu, 2025, S. 4; Vigneau et al., 2015, S. 472). Dennoch zeigt die Literatur, dass diese Funktionen in der Praxis nur eingeschränkt realisiert werden. Eine zentrale Grenze liegt in der Freiwilligkeit der GRI, die Unternehmen Interpretations- und Anwendungsspielräume lässt (Kilic Karamahmutoglu, 2025, S. 4). Dies führt häufig zu selektiver Offenlegung, Unterschieden in Datenqualität und methodischer Inkonsistenz, wodurch die Vergleichbarkeit trotz formaler Standardisierung eingeschränkt bleibt (Boiral & Henri, 2017, S. 284-285). Die Ergebnisse dieser Arbeit spiegeln diese ambivalente Wirkung der GRI wider. Die beobachtete Verteilung der GRI-Nennung im Jahr 2024 sowie der Anstieg spezifischer D&I-bezogener Standards bei gleichzeitig ausbleibender statistischer Signifikanz deuten darauf hin, dass die GRI zwar als Referenzrahmen präsent ist, jedoch nicht konsistent oder systematisch angewendet wird. Dies bestätigt die in der Literatur beschriebene Heterogenität freiwilliger CSR-Berichterstattung, die stark von unternehmensspezifischen und institutionellen Kontextfaktoren geprägt ist (Ioannau & Serafeim, 2011, S. 2, 7; Taghizadeh & Gandhi, 2016, S. 1-2). Die gleichzeitige Existenz von allgemeiner GRI-Nennung, spezifischer Standardreferenz und vollständigem Verzicht auf entsprechenden Angaben unterstreicht die begrenzte Harmonisierung der Berichtspraktiken (Einwiller et al., 2016, S. 231).

Die Analyse der Legitimierungsstrategien, zeigen die Ergebnisse, dass Zielverfehlungen im Bereich DEI in den untersuchten CSR-Berichten kaum thematisiert werden. Im Jahr 2021 erwähnt keines der 15 untersuchten Unternehmen einen Misserfolg. 2024 tun dies lediglich zwei Unternehmen. Begründungen für Zielverfehlungen liefert nur ein Unternehmen. Wenn Legitimierungsstrategien auftreten, handelt es sich ausschließlich um Abstraktion. Misserfolge werden in diesem Fall auf externe Faktoren zurückgeführt, ohne dass interne Verantwortlichkeiten benannt werden (Hahn & Lülfs, 2014, S. 402). Diese Ergebnisse unterstützen die Arbeit von Deegan (2002, S. 292), der das Konzept der selektiven Offenlegung anführt. Bei der selektiven Offenlegung halten Unternehmen einzelne negative Informationen aus der Berichterstattung heraus oder schwächen diese ab. Gleichzeitig zeigt das Fehlen anderer Strategien wie Korrekturmaßnahmen oder Autorisierung eine geringe Ausdifferenzierung der Legitimationspraktiken, was im Kontrast zu empirischen Befunden steht, die insbesondere Korrekturmaßnahmen als häufige Strategie identifizieren (Einwiller & Carroll, 2020, S. 330).

Die vorliegende Analyse zeigt, dass nicht nur einzelne negative Informationen ausgeblendet werden, sondern dass Misserfolge als Kategorie in der DEI-Berichterstattung nicht vorhanden sind. Dies entspricht dem, was Einwiller und Carroll (2020, S. 319-320) als einseitig positive Darstellung in CSR-Berichten beschreiben. Fortschritte werden kommuniziert, Rückschritte ausgespart. Hahn und Lülfs (2014, S. 402) zeigen, dass diese Praxis weit verbreitet ist. Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen sie auch spezifisch für den DEI-Bereich und über zwei Messzeitpunkte hinweg. Die nahezu vollständige Abwesenheit von Legitimierungsstrategien verweist zudem auf das, was Ashforth und Gibbs (1990, S. 188) als „Self-Promoter Paradoxon“ beschreiben. Unternehmen, die zu stark auf Rechtfertigung setzen, riskieren, als unglaublich wahrgenommen zu werden. Im Kontext der Legitimitätstheorie bedeutet das, dass Legitimität nicht nur durch aktive Kommunikation, sondern auch durch das Nicht-Kommunizieren gefährdender von Inhalten hergestellt wird (Suchman, 1995, S. 571-574).

Vor dem Hintergrund der Literatur zu Justice- und Business-Case-Argumentationen lässt sich die Funktion von DEI-Kommunikation zunächst darin verorten, organisationale Maßnahmen normativ und/ oder ökonomische zu legitimieren. Während der Justice Case primär moralische Legitimität adressiert, indem er DEI als Ausdruck von Fairness, Gleichberechtigung und gesellschaftlicher Verantwortung darstellt (Mor Barak, 2015, S. 45; Roberson, 2006, S. 217; Suchman, 1995, S. 579), erfüllt der Business Case eine instrumentelle Funktion, indem er DEI

als strategischen Erfolgsfaktor und Quelle von Wettbewerbsvorteilen positioniert (Cox & Blake, 1991, S. 45; Hunt et al., 2018, S. 4; Thota & Sunitha, 2025, S. 1-2).

Gleichzeitig zeigt die Literatur, dass beide Argumentationsformen mit spezifischen Grenzen verbunden sind. Der Business Case wird zwar häufig als dominante Begründungsstrategie genutzt, seine empirische Fundierung gilt jedoch als uneinheitlich und teilweise widersprüchlich (Carroll & Shabana, 2010, S. 89-90; Martinez, 2023, S. 403-404). Zudem kann eine einseitige Betonung ökonomischer Vorteile dazu führen, dass DEI auf seinen instrumentellen Nutzen reduziert wird und normative Zielsetzungen in den Hintergrund treten (Georgeac & Rattan, 2023, S. 69). Auch Ely und Thomas (2020) kritisieren, dass der Business Case häufig verkürzt interpretiert wird und ohne strukturelle Veränderungen keine nachhaltigen Effekte erzielt (Ely & Thomas, 2020, S. 117-118). Der Justice Case hingegen weist die Grenze auf, dass er zwar normativ überzeugend ist, jedoch in organisationalen Entscheidungsprozessen häufig weniger wirksam ist, da ökonomische Argumente in Unternehmen eine höhere Priorität besitzen (Martinez, 2023, S. 403-405). Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen diese theoretischen Annahmen in wesentlichen Punkten. Die Dominanz balancierter bzw. kombinierter Argumentationsstrategien in beiden Berichtsjahren deutet darauf hin, dass Unternehmen gezielt versuchen, sowohl moralische als auch ökonomische Legitimierungsanforderungen gleichzeitig zu adressieren. Diese hybride Argumentationsweise kann als Reaktion auf das in der Literatur beschriebene Spannungsfeld interpretiert werden, in dem Unternehmen einerseits normative Erwartungen erfüllen, andererseits aber auch ökonomische Rationalität demonstrieren müssen (Carroll & Shabana, 2010, S. 102; Johns et al., 2012, S. 775-776). Die Kombination beider Argumentationsstrategien ermöglicht es, unterschiedliche Stakeholdergruppen anzusprechen und sowohl moralische als auch pragmatische Legitimität zu sichern (Suchman, 1995, S. 578-579).

Darüber hinaus zeigt sich ein leichter Rückgang der Justice Case-Argumentation bei gleichzeitigem Anstieg des Business Case im Jahr 2024. Auch wenn diese Veränderungen statistisch nicht signifikant sind, lässt sich deskriptiv eine Verschiebung hin zu stärker ökonomisch geprägten Begründungsmustern erkennen. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit Studien, die zeigen, dass Unternehmen DEI zunehmend als strategische Ressource und Wettbewerbsvorteil darstellen (Martinez, 2023, S. 405; Thota & Sunitha, 2025, S. 1-2). In Anbetracht gesellschaftlicher Mobilisierung im Zuge von Bewegungen wie „Black Lives Matter“ erscheint es plausibel, dass moralische Legitimität insbesondere im Jahr 2021 eine stärkere Rolle spielte. Die analysierten Verschiebungen, etwa der Übergang von einer Justice Case zu einer Business Case-

Argumentation, verdeutlichen zudem, dass DEI-Kommunikation dynamisch ist und an sich verändernde organisationale und institutionelle Kontexte angepasst wird. Dies entspricht der Annahme der Legitimitätstheorie, dass Unternehmen ihre Kommunikationsstrategien flexibel an gesellschaftliche Erwartungen und organisationale Zielsetzungen anpassen, um Legitimität zu sichern (Suchman, 1995, S. 571-574).

In Anbetracht dessen ergibt sich die Frage, welche Schlussfolgerungen sich aus diesen Befunden sowohl für die theoretische Weiterentwicklung der CSR- und DEI-Forschung als auch für die unternehmerische Praxis ergeben. Die nachfolgenden Abschnitte greifen diese Perspektive auf und leiten zentrale theoretische sowie praktische Implikationen aus den vorliegenden Ergebnissen ab.

Bezüglich der theoretischen Implikationen erweitern die Ergebnisse dieser Arbeit die Annahme der Legitimitätstheorie. Nach Suchman (1995, S. 571-574) sichern Organisationen ihre gesellschaftliche Akzeptanz, indem sie ihr Handeln an gesellschaftliche Normen und Erwartungen anpassen. Die vorliegende Analyse zeigt jedoch, dass dies nicht ausschließlich über aktive Kommunikation erfolgt, sondern auch über Zurückhaltung und selektive Reduktion etablierter Terminologie. Der signifikante Rückgang der Begriffe „Diversity“ und „Equity“ zwischen 2021 und 2024 ohne konsistente begriffliche Substitution legt nahe, dass Legitimität auch durch das Vermeiden von bestimmter Terminologie hergestellt wird. Damit ergänzt die Studie die von Hahn & Lülfs (2014) beschriebenen Legitimierungsstrategien um eine weitere Dimension. Unternehmen adressieren Legitimitätsrisiken, nicht nur durch das Abschwächen oder Kontextualisieren negativer Informationen, sondern indem sie bestimmte Themenfelder, wie z. B. Misserfolge, vollständig aus der Berichterstattung herausnehmen. Diese Form der selektiven Reduktion geht über das klassische Verständnis selektiver Offenlegung hinaus, das primär das Ausblenden einzelner negativer Informationen beschreibt (Deegan, 2002, S. 292; Hahn & Lülfs, 2014, S. 402). Damit bestätigt sich Boirals (2013, S. 1051) Konzept der symbolischen Konformität, dem zufolge Unternehmen zwar formale Berichtsstrukturen und institutionell anerkannte Standards aufrechterhalten, die inhaltliche Substanz ihrer Maßnahmen jedoch nur begrenzt ausbauen. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen jedoch, dass symbolische Konformität nicht nur in der Darstellung von Erfolgen, sondern auch in der sprachlichen Gestaltung von DEI-Begriffen sichtbar wird.

Weiterführend bestätigen die vorliegenden Ergebnisse die Annahme der Stakeholder-Theorie nach Freeman (1984), dass Unternehmen ihre Kommunikation an den Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen ausrichten. Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen diese Annahme, differenzieren sie aber: DEI-Kommunikation richtet sich nicht gleichmäßig an alle potenziell betroffenen Gruppen, sondern insbesondere an Frauen und ethnische Minderheiten. Andere Gruppen werden nicht explizit erwähnt. Dieses Muster bestätigt Van Ewijks (2011, S. 685) Beobachtung, dass Diversity in der Praxis selektiv operationalisiert wird, und verortet diese Selektivität innerhalb der Stakeholder-Logik. Unternehmen kommunizieren primär dort, wo gesellschaftliche Erwartungen am stärksten und reputationsrelevant sind (Freeman & Dmytriiev, 2017, S. 10-11).

Anschließend an die theoretischen Implikationen, ergeben sich sowohl auf institutioneller und organisationaler Ebene als auch auf individueller Ebene praktische Implikationen für den Umgang mit DEI-Kommunikation, die im Folgenden erläutert werden. Auf institutioneller Ebene wird deutlich, dass Unternehmen DEI stärker in verbindliche Regelwerke, Berichtspflichten und Prüfprozesse integrieren sollten. Eine standardisierte und extern verifizierte DEI-Berichterstattung kann dazu beitragen, die inhaltliche Verbindlichkeit zu erhöhen und rein symbolische Kommunikation zu reduzieren (Boiral & Henri, 2017, S. 285; Vigneau et al., 2015, S. 479). In Anbetracht dessen ergibt sich für die Praxis die Notwendigkeit, DEI durch klare Verantwortlichkeiten, verbindliche Strukturen und transparente Berichterstattung nachhaltig zu verankern, um langfristig Diversity Washing zu vermeiden (Van Rijswijk et al., 2025, S. 198-199). Des Weiteren zählen dazu klare Zuständigkeiten festzulegen, Ziele zu definieren, kontinuierliche Evaluationsprozesse voranzutreiben sowie marginalisierte Gruppen aktiv in Entscheidungsprozesse mit einzubinden. Van Rijswijk et al. (2025, S. 198-199) zeigen, dass eine Kohärenz zwischen kommunizierten Werten und tatsächlichen Praktiken entscheidend ist, um Diversity Washing zu vermeiden und eine glaubwürdige sowie nachhaltige Implementierung von DEI zu gewährleisten. Außerdem ist eine Harmonisierung der GRI-Standards notwendig, um bestehende Inkonsistenzen in der Anwendung zu reduzieren, die Vergleichbarkeit von CSR-Berichten zu erhöhen und eine verlässlichere sowie inhaltlich konsistentere Offenlegung von DEI-bezogenen Informationen sicherzustellen.

Auf organisationaler Ebene ist die nachhaltige Integration von DEI in die Unternehmensleitung zentral. Praktisch bedeutet dies, die Einrichtung von DEI-Ausschüssen, die Verknüpfung von Zielerreichung und ein Monitoring, was dazu beitragen kann Verantwortlichkeiten zu

operationalisieren und Fortschritte messbar zu machen (Hamidu et al., 2015, S. 85-86; Velte, 2021, S. 630). Darüber hinaus sollten Unternehmen auf eine präzise und konsistente Sprache in CSR- und DEI-Kommunikation achten, um Ambiguitäten zu vermeiden und Klarheit zu fördern (Castillo Maggiano, 2024, S. 9). Auf individueller Ebene liegt die praktische Anforderung in der Förderung von Bewusstseinsbildung, Reflexion und Partizipation. Führungskräfte und Mitarbeitende sollten befähigt werden, DEI-Prinzipien in ihr alltägliches Handeln zu integrieren. Trainings- und Mentoring-Programme sollten daher über reine Wissensvermittlung hinausgehen und gezielt auf Bias-Reflexion und Verhaltensänderung abzielen (Tessema et al., 2023, S. 788). Eine glaubwürdige DEI-Strategie entsteht insbesondere dann, wenn Mitarbeitende aktiv in Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse eingebunden werden und dadurch als authentische Repräsentierende organisationaler Werte auftreten (Ferraro et al., 2023, S. 470-471; Kim, 2019, S. 1153).

Zusätzlich zeigt sich, dass eine erhöhte Transparenz in der DEI-Berichterstattung einen zentralen Beitrag zur Glaubwürdigkeit leistet. Unternehmen sollten nicht nur Fortschritte, sondern auch bestehende Herausforderungen sowie Zielverfehlungen offenlegen und diese durch kontextualisierte Maßnahmen erläutern, um ein realistisches und ausgewogenes Verantwortungsbild zu vermitteln (Hahn & Lülfs, 2014, S. 402). Zugleich ist die Tendenz selektiver Fokussierung, etwa auf Geschlecht oder ethnische Herkunft, kritisch zu reflektieren. Eine inklusive DEI-Kommunikation sollte alle Dimensionen sozialer Diversity berücksichtigen, darunter Alter, Behinderung, Religion oder sexuelle Orientierung, um dem komplexen Anspruch organisationaler Inclusion gerecht zu werden (Mor Barak, 2015, S. 5-6; Shore et al., 2011, S. 1265).

Insgesamt zeigt die Diskussion, dass DEI in CSR-Berichten weiterhin präsent ist, sich jedoch insbesondere in seiner sprachlichen und inhaltlichen Darstellung verändert. Diese Befunde lassen sich durch die Ausrichtung an Stakeholder-Erwartungen (Freeman, 1984) sowie durch Anforderungen an organisationale Legitimität (Suchman, 1995) einordnen. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Unternehmen in einem politisierten Umfeld ihre DEI-Kommunikation selektiv anpassen, Begriffe reduzieren und Zielsetzungen zurücknehmen. Gleichzeitig bleiben strukturelle Elemente stabil, was auf symbolische Konformität hindeutet. Die Integration der Ergebnisse in die Literatur zu CSR-Kommunikation (Cho et al., 2015; Hahn & Lülfs, 2014) zeigt, dass Unternehmen zunehmend zwischen normativen Erwartungen, politischen Risiken und reputationsbezogenen Anforderungen navigieren müssen. Eine glaubwürdige und

nachhaltige DEI-Kommunikation erfordert daher verbindliche Standards, transparente Berichterstattung und eine verankerte DEI-Praxis in Unternehmen.

6 Limitationen und zukünftige Forschung

Trotz der gewonnenen Erkenntnisse weist die vorliegende Arbeit mehrere Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten. Diese betreffen insbesondere die Datengrundlage, die methodische Vorgehensweise sowie die Generalisierbarkeit der Ergebnisse.

Eine erste Limitation ergibt sich aus der Auswahl des untersuchten Samples. Die Analyse basiert auf CSR-Berichten von 15 US-amerikanischen Unternehmen aus zwei Berichtsjahren (2021 und 2024). Obwohl diese Auswahl eine detaillierte Untersuchung der DEI-Kommunikation ermöglicht, ist die Stichprobe klein und auf einen spezifischen nationalen Kontext beschränkt. Unternehmen aus verschiedenen Ländern unterscheiden sich in ihren CSR-Berichten aufgrund unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen, kultureller Erwartungen und traditioneller unternehmensethischer Ausrichtungen ihres Herkunftslandes (Einwiller et al., 2016, S. 239; Matten & Moon, 2008, S. 409-412). Entsprechend lassen sich die Ergebnisse primär auf den US-amerikanischen Kontext beziehen und sind nur eingeschränkt international generalisierbar.

Darüber hinaus basiert die Untersuchung ausschließlich auf Unternehmen, die freiwillige CSR-Berichte veröffentlichen. Unternehmen ohne entsprechende Berichterstattung konnten nicht berücksichtigt werden. Insbesondere größere oder reputationssensiblere Unternehmen veröffentlichen häufiger CSR-Berichte, während kleinere Unternehmen oder Organisationen mit geringerem Engagement im Bereich sozialer Verantwortung seltener berichten (Hahn & Kühnen, 2013, S. 10; Michelon et al., 2015, S. 59-60). Dadurch kann ein Self-Selection Bias entstehen (Elston, 2021, S. 1), bei dem Unternehmen mit einer stärkeren CSR-Orientierung überproportional in der Stichprobe vertreten sind. Die Ergebnisse dieser Arbeit könnten daher ein stärker ausgeprägtes Engagement in der DEI-Kommunikation widerspiegeln, als es möglicherweise in der Gesamtheit aller Unternehmen der Fall ist. Zudem umfasst die Stichprobe ausschließlich große US-amerikanische Unternehmen, die in der Global Forbes 2000 Liste aus dem Jahr 2025

gelistet sind, wodurch kleinere Organisationen oder Unternehmen nicht berücksichtigt werden (Einwiller et al., 2025, S. 567; Einwiller & Carroll, 2020, S. 331).

Eine weitere Einschränkung betrifft die Fokussierung auf CSR-Berichte als primäre Datenquelle. CSR-Berichte stellen zwar ein zentrales Instrument der Unternehmenskommunikation dar, bilden jedoch nicht notwendigerweise alle Aspekte organisationaler Praktiken vollständig ab. In der Forschung wird darauf hingewiesen, dass CSR-Berichte teilweise strategisch gestaltet sind und nicht immer ein umfassendes Bild tatsächlicher organisationaler Aktivitäten vermitteln. Unternehmen können bestimmte Themen stärker hervorheben oder andere Aspekte weniger ausführlich darstellen. Daher lässt sich aus der reinen Analyse der CSR-Berichte nicht unmittelbar auf die tatsächliche Umsetzung von DEI-Maßnahmen innerhalb der Organisation schließen (Boiral, 2013, S. 1051; Michelon et al., 2015, S. 10-11).

Auch die Methodik dieser Arbeit weist Begrenzungen auf. Diese Arbeit kombiniert eine quantitative und qualitative Inhaltsanalyse, die trotz ihres etablierten Verfahrens subjektive Interpretationsspielräume, insbesondere bei der Codierung, beinhalten (Krippendorff, 2018, S. 24-26). Die quantitative Analyse beschränkt sich auf manifeste Textmerkmale, wodurch latente Bedeutungsstrukturen nur teilweise erfasst werden (Brosius et al., 2022, S. 276; Flick, 2011, S. 95-96). Zwar erweitert die qualitative Inhaltsanalyse dieses Verständnis, bleibt jedoch aufgrund selektiver Textauswahl begrenzt. Die Integration beider Analysephasen im Rahmen des Explanatory Sequential Mixed-Methods Designs erhöht zwar die Tiefe der Interpretation, kann jedoch methodische Verzerrungen nicht vollständig kompensieren (Creswell et al., 2003, S. 219-221; Flick, 2011, S. 95-96). Die Reliabilität wurde zudem mittels einer Intra-Coder-Reliabilität sichergestellt und nicht durch eine Inter-Coder-Reliabilität. Obwohl dieses Verfahren in Einzelcodierungsstudien üblich ist, kann es die Überprüfung durch unabhängige Codierende trotz Pretest nicht vollständig ersetzen (Krippendorff, 2018, S. 267; Neuendorf, 2017, S. 171-173).

Auch die quantitative Erfassung der Häufigkeit bestimmter DEI-Begriffe besitzt Grenzen. Sie erlaubt zwar Rückschlüsse auf Trends, erfasst aber nicht die semantische Tiefe oder den kontextuellen Gebrauch. Sprachliche Bedeutungen entstehen durch diskursive Strukturen wie Narrative, Argumentationsmuster und Stilformen (Fairclough, 2013, S. 180-181). Schließlich basiert die Analyse auf zwei Zeitpunkten (2021 und 2024). Dies erlaubt erste Einschätzungen von Veränderungen, jedoch keine Bewertung langfristiger Entwicklungen. CSR-Kommunikation

ist ein dynamischer Prozess, der sich ständig an gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen anpasst (Lock & Seele, 2016, S. 186).

Trotz der aufgezeigten Limitationen liefert die Arbeit wesentliche Erkenntnisse über die Entwicklung der DEI-Kommunikation in CSR-Berichten. Gleichzeitig machen die erläuterten Limitationen deutlich, an welchen Punkten zukünftige Forschung ansetzen kann, um ein umfassenderes Bild der Dynamik von DEI-Kommunikation zu gewinnen. Diese Perspektiven für zukünftige Forschung werden im Folgenden dargestellt. Erstens sollte die Analyse auf weitere Zeitpunkte ausgeweitet werden, um langfristige Entwicklungen der DEI-Kommunikation zu erfassen. Während bislang lediglich zwei Berichtsjahre verglichen wurden, könnte eine längsschnittliche Betrachtung über mehrere Berichtsperioden hinweg sowohl stabile Trends als auch kurzfristige Anpassungen sichtbar machen und damit zusätzliche Erkenntnisse zur langfristigen Entwicklung der DEI-Kommunikation liefern (Yee & Niemeier, 1996, S. 3; Feng & Ngai, 2020, S. 4).

Zweitens erscheint es sinnvoll, künftig weitere Kommunikationskanäle einzubeziehen. CSR-Berichte bilden nur einen Ausschnitt der Unternehmenskommunikation. Die Analyse von Websites, Pressemitteilungen, Social-Media-Beiträgen oder internen Formaten würde ein umfassenderes Bild organisationaler DEI-Kommunikation ermöglichen, da Organisationen DEI-Themen zunehmend kanalübergreifend kommunizieren (Einwiller & Carroll, 2020, S. 319; Golob & Bartlett, 2007, S. 1-2).

Drittens sollte die Forschung auf unterschiedliche nationale und institutionelle Kontexte ausgedehnt werden, um den Einfluss gesellschaftlicher und regulatorischer Rahmenbedingungen zu untersuchen (Aguilera et al., 2007, S. 838; Matten & Moon, 2008, S. 405). Ein internationaler Vergleich könnte aufzeigen, wie sich lokale Normen und politische Systeme auf die Gestaltung und Intensität der DEI-Kommunikation auswirken. Darüber hinaus ergeben sich neue Forschungsfragen aus aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen. Die Wiederwahl von Donald Trump und seine Maßnahmen, etwa die Executive Order 14151 zur Abschaffung bundesstaatlicher DEI-Initiativen verdeutlichen die zunehmende Politisierung von CSR und DEI (Ng et al., 2025, S. 3,8; Trump, 2025). Zukünftige Studien sollten daher aktuellere CSR-Berichte ab dem Jahr 2025 untersuchen, um zu analysieren, wie Unternehmen auf diese politischen Veränderungen reagieren und ob ähnliche Tendenzen in anderen Ländern zu beobachten sind. Besonders relevant erscheint die Erforschung der langfristigen Folgen eines politisch bedingten Rückzugs

von DEI-Programmen, etwa in Bezug auf informelle oder weniger sichtbare Maßnahmen innerhalb von Organisationen (Ng et al., 2025, S. 6-7). Ebenso wichtig ist die Analyse, wie politische Polarisierung unternehmerische Kommunikation und gesellschaftliche Diskurse über DEI beeinflusst (Ng et al., 2025, S. 3-4). Abschließend sollten zukünftige Arbeiten verstärkt die interne Perspektive einbeziehen, um die psychologischen und sozialen Auswirkungen von Veränderungen in der DEI-Kommunikation auf Mitarbeitende besser zu verstehen. Ergänzend stellt die Untersuchung rechtlicher und regulatorischer Entwicklungen im Umgang mit DEI ein weiteres relevantes Forschungsfeld dar (Ng et al., 2025, S. 5-8).

7 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es zu untersuchen, wie sich die Kommunikation von DEI in den CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen zwischen den Berichtsjahren 2021 und 2024 entwickelt hat. Ausgangspunkt war die Entwicklung, dass DEI seit 2020 in Folge gesellschaftlicher Ereignisse, insbesondere nach der Tötung von George Floyd und der daraus entstandenen Black Lives Matter-Bewegung zu einem zentralen Bestandteil unternehmerischer Verantwortung geworden ist (Gaudiano, 2022; Johnson, 2021, S. 99; Segal, 2021). Parallel dazu ist eine zunehmende Politisierung der Debatte zu beobachten, die DEI-Initiativen in gesellschaftliche und parteipolitische Auseinandersetzungen eingebettet hat (Ng et al., 2025, S. 3-5).

Vor diesem Hintergrund verfolgte die Arbeit das Ziel, Veränderungen in der inhaltlichen, sprachlichen und legitimatorischen Gestaltung der DEI-Kommunikation zu analysieren, zu interpretieren und theoretisch einzuordnen. Dabei konzentrierte sich die Analyse sowohl auf thematische Schwerpunkte und Zielgruppen der Berichterstattung als auch auf linguistische Veränderungen zentraler DEI-Begriffe sowie die Verwendung von Legitimierungsstrategien und Begründungsmotiven. Methodisch erfolgte die Untersuchung auf Basis eines Explanatory Sequential Mixed-Methods-Designs nach Creswell et al. (2003, S. 178-179). Dieses Design ermöglichte die Kombination einer quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse, um sowohl strukturelle als auch semantische Veränderungen der DEI-Kommunikation zu erfassen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden insgesamt 30 CSR-Berichte von 15 US-amerikanischen Fortune-500-Unternehmen aus den Berichtsjahren 2021 und 2024 untersucht. Theoretisch stützte sich diese Arbeit auf die Stakeholder-Theorie (Freeman, 1984) und die

Legitimitätstheorie (Suchman, 1995), über die erklärt werden kann, wie Organisationen gesellschaftliche Akzeptanz durch kommunikative Strategien sichern.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass die DEI-Berichterstattung weitgehend konstant bleibt. Unternehmen kommunizieren über beide Untersuchungsjahre hinweg interne Maßnahmen wie Codes of Conduct, Schulungsprogramme, Einstellungs- und Beförderungspolitiken oder Maßnahmen für faire Vergütung. CSR-Berichte erfüllen damit weiterhin ihre Funktion als Instrument organisationaler Legitimität und Stakeholderkommunikation (Basu & Palazzo, 2008, S. 122; Deegan, 2002, S. 292). Darüber hinaus verringert sich 2024 die Zahl der Berichte, die konkrete Zielsetzungen oder DEI-Maßnahmen auf Führungsebene nennen, signifikant.

Parallel zeigt sich jedoch ein signifikanter Rückgang zentraler DEI-Begriffe. Die Häufigkeit der Begriffe „Diversity“ und „Equity“ nimmt zwischen 2021 und 2024 ab, während der Begriff „Inclusion“ weitgehend stabil verwendet wird. Das linguistische Reframing äußert sich weniger in der Einführung neuer Begriffe als in deren Reduktion oder Neutralisierung, etwa durch Alternativformulierungen wie „belonging“ (Gravity Research, 2025, S. 2). In den untersuchten Berichten werden Zielverfehlungen nur in Ausnahmefällen genannt und überwiegend externalisiert. Dieses Ergebnis entspricht der Beobachtung von Einwiller und Carroll (2020, S. 319-321), wonach CSR-Berichte dazu tendieren, positive Ergebnisse in den Vordergrund zu stellen und Negativaspekte auszublenden. Wenn Begründungen auftreten, erfolgen sie über die Abstraktion nach Hahn und Lülfs (2014, S. 408-411) und nicht über konkrete Korrekturmaßnahmen. Auch die Argumentationsstrategien der DEI-Begründungen zeigen eine erkennbare, wenn auch nicht signifikante Verschiebung. 2021 dominiert eine balancierte Argumentation, die Justice Case-Argumente und Business Case-Argumente miteinander verbindet. 2024 nimmt der Anteil reiner Justice Case-Begründungen weiter ab, während Business Case-Argumente zunehmen. Damit bestätigt sich der Befund anderer Studien, dass Unternehmen vermehrt auf ökonomische Nutzenargumente zurückgreifen, um DEI leistungsorientiert zu legitimieren (Georgeac & Rattan, 2023, S. 69; Martinez, 2023, S. 403-405).

Diese Arbeit knüpft an bestehende Forschung zu CSR-Berichterstattung (Boiral, 2013; Michelon et al., 2015) und DEI-Kommunikation (Malavasi, 2023; Wang, 2024) an, erweitert diese jedoch um die Analyse politischer Rahmenbedingungen als Einflussfaktor auf sprachliche Anpassungen. Der wissenschaftliche Beitrag dieser Arbeit liegt in der Betrachtung von DEI-Kommunikation auf drei Ebenen. Auf individueller Ebene verdeutlichen die Befunde, dass Sprache

und Tonalität organisationaler Kommunikation unmittelbaren Einfluss auf das Zugehörigkeitsempfinden und die Identifikation von Mitarbeitenden haben (Georgeac & Rattan, 2023, S. 69). Auf organisationaler Ebene zeigt die Untersuchung, dass CSR-Berichterstattung zunehmend als Instrument strategischer Selbstverortung fungiert, mit dem Unternehmen Legitimität über selektive Sichtbarkeit herstellen (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018, S. 504). Auf gesellschaftlicher Ebene schließlich leistet die Arbeit einen Beitrag zum Verständnis von CSR-Kommunikation als Verstärker öffentlicher Diskurse über Equity und soziale Verantwortung. Die beobachteten sprachlichen Anpassungen können nicht als isolierte Unternehmensentscheidungen interpretiert werden, sondern müssen als Reaktion auf soziale Konflikte und Werteverstärkungen betrachtet werden (Ng et al., 2025, S. 6-7).

Die vorliegende Arbeit liefert damit eine empirische Grundlage für das Verständnis, wie Unternehmen ihre Kommunikation an ein polarisiertes Umfeld anpassen, und trägt zur theoretischen Weiterentwicklung der CSR-Forschung bei. Die theoretischen Implikationen zeigen dabei, dass Legitimität im Kontext von CSR- und DEI-Kommunikation nicht nur durch aktive Kommunikation, sondern auch durch gezielte Zurückhaltung und das Vermeiden bestimmter Begriffe hergestellt wird, wodurch bestehende Ansätze der Legitimitätstheorie nach Suchman (1995) erweitert werden. Für die Praxis ergibt sich daraus die Notwendigkeit, DEI durch verbindliche Strukturen, klare Verantwortlichkeiten und transparente Berichterstattung glaubwürdig zu verankern, um langfristig Diversity Washing zu vermeiden (Hahn & Lülfs, 2014, S. 402; Van Rijswijk et al., 2025, S. 198-199; Vigneau et al., 2015, S. 479).

Es wird betont, dass zukünftige Untersuchungen die langfristige Dynamik von DEI-Kommunikation stärker erfassen sollten. Dies kann beispielsweise durch Längsschnittdesigns, internationale Vergleiche oder die Analyse alternativer Kommunikationskanäle, die über den CSR-Bericht hinausgehen, erreicht werden (Golob & Bartlett, 2007, S. 1-2). Darüber hinaus erscheint die Einbeziehung der Binnenperspektive von Mitarbeitenden relevant, um die Wirkung solcher Anpassungen auf organisationales Klima und interne Identifikation besser zu verstehen. Zukünftige Forschung sollte die Analyse um Berichtsjahre ab 2025 erweitern, um die Effekte der politischen Entwicklungen während der zweiten Amtszeit Trumps empirisch zu erfassen.

Zusammenfassend zeigt diese Arbeit, dass die Kommunikation von DEI in CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen zwischen 2021 und 2024 zwar weithin konsistent geblieben ist, sich jedoch in ihrer sprachlichen Gestaltung teilweise verändert hat. Die Ergebnisse

verdeutlichen damit, dass CSR-Kommunikation nicht nur den Ausdruck organisationaler Strategien ist, sondern auch ein Spiegel gesellschaftlicher Entwicklungen und Diskurse darstellt (Eizadirad & Ghaffar-Siddiqui, 2025, S. 2-4; Ng et al., 2025, S. 6-7). In einem zunehmend polarisierten gesellschaftlichen Kontext wird die Gestaltung der CSR-Kommunikation daher weiterhin eine zentrale Rolle für Unternehmen spielen, insbesondere zur Reputations- und Legitimitätssicherung.

Literaturverzeichnis

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Amazon. (2021). *Amazon's 2021 Sustainability Report*. <https://sustainability.aboutamazon.com/2021-sustainability-report.pdf>
- Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M. L. (2022). Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the *Journal of Consumer Research: A Curation and Research Agenda*. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 920–933. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab057>
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
- Autodesk. (2024). *FY24 Impact Report*. <https://boards.autodesk.com/sustainability-apac-aec/items/autodesk-fy24-impact-reportpdf>
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sense-making. *Academy of Management Review*, 33(1), 122–136. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745504>
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Becker, M. (2016). Was ist Diversity Management? In K. Fereidooni & A. P. Zeoli (Hrsg.), *Managing Diversity* (S. 291–317). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14047-2_18
- Beckert, J., & Koch, T. (2025). Corporate perspectives on diversity: Engagement, communication motives, and the Diversity-Washing Dilemma. *Journal of Marketing Communications*, 31(5), 538–555. <https://doi.org/10.1080/13527266.2025.2470346>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036–1071. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2012-00998>

- Boiral, O., & Henri, J.-F. (2017). Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations. *Business & Society*, 56(2), 283–317. <https://doi.org/10.1177/0007650315576134>
- Borry, E. L., Getha-Taylor, H., & Holmes, M. H. (2021). Promoting Diversity and Inclusion in the Federal Workforce: Executive Order 13583 and Demographic Trends. *Public Administration Quarterly*, 45(4), 392–417. <https://doi.org/10.37808/paq.45.4.3>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman: By Howard R. Bowen*. Harper & Brothers.
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2017). Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader-Member Exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), 222–239. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1251522>
- Brosius, H.-B., Haas, A., & Unkel, J. (2022). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34195-4>
- Burt, M. A., Haacker, R., Montaña, P., Vara, M., & Sloan, V. (2022). The ethics of diversity, equity, inclusion, and justice in the earth system sciences. *Frontiers in Physics*, 10, 1085789. <https://doi.org/10.3389/fphy.2022.1085789>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 479–505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, C. E. & Einwiller, S. A. (2014). Disclosure Alignment and Transparency Signaling in CSR Reports. In *Advances in linguistics and communication studies* (S. 249–270). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4999-6.ch015>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carter, A. (2024, Juni 5). *By the Numbers: How Fortune 100 companies are adjusting their DE&I language*. PR Daily. <https://www.prdaily.com/how-fortune-100-companies-are-adjusting-their-dei-language/>

- Castillo Maggiano, M. (2024). *Adapting the language of DEI: Communication Frameworks*. Abgerufen <http://hdl.handle.net/10713/22925>
- Centene Corporation. (2021). *Environmental, Social, Health, And Governance Report*. <https://www.sustainabilityreports.com/centene/2021/environmental-social-health-and-governance-report>
- Centene Corporation. (2024). *Corporate Responsibility Report*. <https://www.sustainabilityreports.com/centene/2024/corporate-responsibility-report>
- Changes in Corporate DEI Language*. (2025, Mai 29). Gravity Research. <https://www.gravityresearch.com/posts/changes-in-corporate-dei-language/>
- Chavan, A. U., & Bajpai, N. (2025). Understanding and Addressing Organizational Barriers to Diversity, Equity, and Inclusion (DEI): A Comprehensive Research Report. *European Economic Letters (EEL)*, 15(3), 335–348. <https://doi.org/10.52783/eel.v15i3.3419>
- Cho, S., Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2017). Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*, 11(3), 193–204. <https://doi.org/10.1111/aswp.12125>
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109–121. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02115.x>
- Cisila, P., & Verma, G. G. (2025). Disrupting Fairness: How DEI (Diversity Equity Inclusion) Backfire Challenges Meritocracy in Organizations. In A. Anand & S. Balasubramanian (Hrsg.), *Proceedings of Sustainability, Entrepreneurship, Equity and Digital Strategies (SEEDS 2024)* (Bd. 3, S. 64–86). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-714-4_6
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2011). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach* (1. Aufl.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118106686>

- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56.
<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (S. 209–240).
- Dando, N., & Swift, T. (2003). Transparency and Assurance Minding the Credibility Gap. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 195–200.
<https://doi.org/10.1023/A:1023351816790>
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Devin, B. (2016). Half-truths and dirty secrets: Omissions in CSR communication. *Public Relations Review*, 42(1), 226–228. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.09.004>
- Devlin, S. (2024, August 5). *The work continues: Navigating changing language and attacks on DE&I programs—RAGan Communications*. Ragan Communications.
<https://www.ragan.com/dei-language-shifts/>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5554600>
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
<https://doi.org/10.2307/1388226>
- Drenon, B. (2025, März 2). *In the US, DEI is under attack. But under a different name, it might live on*. BBC. <https://www.bbc.com/news/articles/c24110m30ddo>
- Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387–423.
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Ecolab. (2021). *Corporate Responsibility Report*. www.ecolab.com/-/media/Widen/Sustainability/Corporate-Sustainability-Report/2021/Ecolab-2021-Corporate-Responsibility-Report.pdf

- Einwiller, S. (2025, Oktober 20). NAVIGATING THE CYCLES OF CONTROVERSY IN CORPORATE DEI COMMUNICATION. *INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS*. <https://instituteforpr.org/navigating-the-cycles-of-controversy-in-corporate-dei-communication/>
- Einwiller, S. A., & Carroll, C. E. (2020). Negative disclosures in corporate social responsibility reporting. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 319–337. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2019-0054>
- Einwiller, S. A., Wolfgruber, D., & Leitner, A. K. (2025). Addressing backlash? Corporate DEI communication and user complaints on social media. *Journal of Marketing Communications*, 31(5), 556–574. <https://doi.org/10.1080/13527266.2025.2471954>
- Einwiller, S., Lis, B., Ruppel, C., & Sen, S. (2019). When CSR-based identification backfires: Testing the effects of CSR-related negative publicity. *Journal of Business Research*, 104, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.036>
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Schnauber, A. (2016). Harmonization and differences in CSR reporting of US and German companies: Analyzing the role of global reporting standards and country-of-origin. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 230–245. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2014-0062>
- Eizadirad, A., & Ghaffar-Siddiqui, S. (2025). Clash of Equity, Diversity, Inclusion (EDI) and Anti-Woke-Is: Reclaiming and Re-Storying EDI for Thriving Communities. *Diversity & Inclusion Research*, 2(3), e70032. <https://doi.org/10.1002/dvr2.70032>
- El-Bassiouny, D., & El-Bassiouny, N. (2019). Diversity, corporate governance and CSR reporting: A comparative analysis between top-listed firms in Egypt, Germany and the USA. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 116–136. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0150>
- Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Choice Reviews Online*, 36(07), 36-3997-36–3997. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.36-3997>
- Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: A legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 492–511. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042>

- Elston, D. M. (2021). Participation bias, self-selection bias, and response bias. *Journal of the American Academy of Dermatology*, S0190962221011294.
<https://doi.org/10.1016/j.jaad.2021.06.025>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). *Getting serious about diversity: Enough already with the business case*. 98(6), 114–122.
- Europäische Kommission. (2011). *Europäische Kommission*. Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. https://ec.europa.eu/commis-sion/presscorner/detail/en/memo_11_730
- Extra Space Storage. (2021). *Extra Space Storage Sustainability Report 2021*.
https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/e/NYSE_EXR_2021.pdf
- Fairclough, N. (2013). Critical discourse analysis and critical policy studies. *Critical Policy Studies*, 7(2), 177–197. <https://doi.org/10.1080/19460171.2013.798239>
- Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(3), 1222. <https://doi.org/10.3390/su14031222>
- Feng, P., & Ngai, C. S. (2020). Doing More on the Corporate Sustainability Front: A Longitudinal Analysis of CSR Reporting of Global Fashion Companies. *Sustainability*, 12(6), 2477. <https://doi.org/10.3390/su12062477>
- Ferraro, C., Hemsley, A., & Sands, S. (2023). Embracing diversity, equity, and inclusion (DEI): Considerations and opportunities for brand managers. *Business Horizons*, 66(4), 463–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.005>
- Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63–94.
https://doi.org/10.1300/J147v31n03_05

- Flick, U. (2011). Triangulation qualitativer und quantitativer Forschung. In U. Flick, *Triangulation* (S. 1–125). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92864-7_5
- Fortanier, F., Kolk, A., & Pinkse, J. (2011). Harmonization in CSR Reporting: MNEs and Global CSR Standards. *Management International Review*, 51(5), 665–696. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0089-9>
- Fortinet. (2021). *Sustainability report 2021*. Abgerufen <https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/reports/fortinet-sustainability-report-2021.pdf>
- Fortinet. (2024). *2024 Sustainability Report*. <https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/reports/fortinet-2024-sustainability-report.pdf>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1. Aufl.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Früh, W. (2015). *Inhaltsanalyse: Theorie und praxis* (8. Aufl.).
- García-Rivas, M. I., Gálvez-Sánchez, F. J., Noguera-Vivo, J. M., & Meseguer-Sánchez, V. (2023). Corporate social responsibility reports: A review of the evolution, approaches and prospects. *Heliyon*, 9(7), e18348. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18348>
- García-Sánchez, I., Hussain, N., Aibar-Guzmán, C., & Aibar-Guzmán, B. (2022). Assurance of corporate social responsibility reports: Does it reduce decoupling practices? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(1), 118–138. <https://doi.org/10.1111/beer.12394>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gaudiano, P. (2022, Juni 27). *Two Years After George Floyd's Murder, Is Your DEI Strategy Performative Or Sustainable?* Forbes. https://www.forbes.com/sites/paologaudiano/2022/06/27/two-years-after-george-floyd-is-your-dei-strategy-performative-or-sustainable/?utm_

- Georgeac, O. A. M., & Rattan, A. (2023). The business case for diversity backfires: Detrimental effects of organizations' instrumental diversity rhetoric for underrepresented group members' sense of belonging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(1), 69–108. <https://doi.org/10.1037/pspi0000394>
- Gillberg, N. (2024). Online corporate communication of diversity and inclusion: Washing as aspirational talk. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(9), 39–54. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2023-0250>
- Glossary | *Racial Equity Tools*. (2020). Racial Equity Tools. <https://www.racialequity-tools.org/glossary>
- Golob, U., & Bartlett, J. L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.001>
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40. <https://doi.org/10.1002/job.498>
- Gravity Research. (2025). *Analyzing changes in corporate DEI messaging*. <https://www.gravityresearch.com/wp-content/uploads/2025/05/0525-Gravity-Research-Corporate-DEI-Language-Analysis-Site.pdf>
- Griffith, J., & Combs, G. M. (2015). Racial Differences In Job Attribute Preferences: The Role Of Ethnic Identity And Self-Efficacy. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 15401. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.15401abstract>
- Gündemir, S., Kanitz, R., Rink, F., Hoever, I. J., & Slepian, M. L. (2024). Beneath the surface: Resistance to diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives in organizations. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101922>
- Häbek, P., & Wolniak, R. (2016). Assessing the quality of corporate social responsibility reports: The case of reporting practices in selected European Union member states. *Quality & Quantity*, 50(1), 399–420. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0155-z>
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401–420. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1801-4>
- Haller, B., Dorries, B., & Rahn, J. (2006). Media labeling *versus* the US disability community identity: A study of shifting cultural language. *Disability & Society*, 21(1), 61–75. <https://doi.org/10.1080/09687590500375416>
- Hamidu, A. A., Md Haron, H., & Amran, A. (2015). Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83>
- Hershey. (2021). *Powered by Shared Goodness 2021 ESG Report*. https://www.thehersheycompany.com/content/dam/hershey-corporate/documents/pdf/hershey_2021_esg_report.pdf
- Hershey. (2024). *Making Goodness Together 2024 Responsible Business Report*. <https://www.thehersheycompany.com/content/dam/hershey-corporate/documents/pdf/hershey-2024-responsible-business-report.pdf>
- Herzig, C., & Schaltegger, S. (2006). Corporate Sustainability Reporting. An Overview. In S. Schaltegger, M. Bennett, & R. Burritt (Hrsg.), *Sustainability Accounting and Reporting* (S. 301–324). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_13
- Hilson, C. (2024). Climate change and the politicization of ESG in the US. *Frontiers in Political Science*, 6, 1332399. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1332399>
- Hofer-Bonfirm, B., Zehetgruber, M., Peters, E., & Schnitzer, J. (2023). *Diversity and Inclusion Across Languages. Insights Into Communicative Challenges From Theory and Practice* (Bd. 00004). Frank & Timme GmbH. eBook Collection (EBSCOhost) (3566321). <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=1f5e3ee8-3975-3e53-8448-e5ba301f76dd>
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf
- IDEXX. (2021). *2021 Corporate Responsibility Report*. <https://wikirate-production-storage.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/files/19583410/48799385.pdf>

- IDEXX. (2024). *2024 Corporate Sustainability Report*. <https://www.idexx.com/files/idexx-corporate-responsibility-report-2024.pdf>
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900173. <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2011). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1799589>
- Ismail, H., Saleem, M. A., Zahra, S., Tufail, M. S., & Ali, R. A. (2021). Application of Global Reporting Initiative (GRI) Principles for Measuring Quality of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: Evidence from Pakistan. *Sustainability*, 13(20), 11409. <https://doi.org/10.3390/su132011409>
- Jamal, T., & Camargo, B. A. (2014). Sustainable tourism, justice and an ethic of care: Toward the Just Destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(1), 11–30. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.786084>
- Jansen, W. S., Otten, S., & Van Der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817–832. <https://doi.org/10.1177/1368430214566892>
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703–729. <https://doi.org/10.1002/job.257>
- Jin, B. (2022). A corpus-assisted study of vague language in corporate responsibility reports of the cosmetics industry. *Ibérica*, (43), 77–102. <https://doi.org/10.17398/2340-2784.43.77>
- Johns, N., Green, A., & Powell, M. (2012). Diversity in the British NHS: The business versus the “moral” case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 768–783. <https://doi.org/10.1108/02610151211277626>
- Johnson, B. (2021). How the Black Lives Matter movement enhanced corporate governance in 2020. *Emory Corporate Governance and Accountability Review*, 8(1). <https://scholarlycommons.law.emory.edu/ecgar/vol8/iss1/6>

- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68–114. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0470>
- Kaźmierczak &, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2022(162), 275–289. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.16>
- Khuong, M. N., Truong An, N. K., & Thanh Hang, T. T. (2021). Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) programme as key sustainable development strategies to promote corporate reputation—Evidence from vietnam. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1917333. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1917333>
- Kilic Karamahmutoglu, M. (2025). Disentangling the nexus between CSR performance, GRI reporting and institutional environment: International evidence. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2024-0737>
- Kim, S. (2019). The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1143–1159. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3433-6>
- Knebel, S., & Seele, P. (2015). Quo vadis GRI? A (critical) assessment of GRI 3.1 A+ non-financial reports and implications for credibility and standardization. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 196–212. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2013-0101>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). Both Diversity and Meritocracy: Managing the Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2180–2206. <https://doi.org/10.1111/joms.12752>
- KPMG. (2024). *The move to mandatory reporting; Survey of Sustainability Reporting 2024*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf>
- Krippendorff, K., & Bock, M. A. (2009). *The content analysis reader*. SAGE.

- Księżak, P., & Fischbach, B. (2017). Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(3), 95.
<https://doi.org/10.12775/JCRL.2017.018>
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Liu, S., Hao, F., & Qiu, X. (2025). Diversity, equity, and inclusion (DEI) research in tourism and hospitality: Insights from bibliometric analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(7), 2532–2555. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1638>
- Livingston, R. (2020). How to promote racial equity in the workplace. *Harvard Business Review*, 98(5), 64–72.
- Lock, I., & Seele, P. (2015). Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 113–128.
<https://doi.org/10.1002/csr.1338>
- Lock, I., & Seele, P. (2016). The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, 122, 186–200. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.060>
- Lowe's. (2021). 2021 CORPORATE RESPONSIBILITY REPORT. https://corporate.lowes.com/sites/lowes-corp/files/2025-03/CR/Lowes_2021_CSR_03.04.25_Final.pdf
- Malavasi, D. (2023). *The discursive construction of equality, diversity and inclusion. Insights from an analysis of CSR reports in the USA, UK and Japan* (Version 1.0) [Datensatz]. University of Salento. <https://doi.org/10.1285/I22390359V58P153>
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102864>
- Martinez, V. R. (2023). Reframing the DEI Case. *Seattle University Law Review*, 399–420.

- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
<https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Mayring, P. (2015). Qualitative Content Analysis: Theoretical Background and Procedures. In A. Bikner-Ahsbahr, C. Knipping, & N. Presmeg (Hrsg.), *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education* (S. 365–380). Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). MEAN RACIAL-ETHNIC DIFFERENCES IN EMPLOYEE SALES PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF DIVERSITY CLIMATE. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x>
- Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59–78.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>
- Microsoft. (2024). *2024 Global Diversity & Inclusion Report*. https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/dni/documents/presentations/microsoftcorp_gdi_report_2024_final.pdf
- Mihaylova, I., & Rietmann, K. (2025). Diversity, equity and inclusion at a crossroads: A scoping review of the characteristics of its workplace backlash. *Journal of Sustainable Business*, 10(1), 18. <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00122-5>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402. <https://doi.org/10.2307/258667>

- Miras-Rodríguez, M. D. M., Bravo-Urquiza, F., & Escobar-Pérez, B. (2020). Does corporate social responsibility reporting actually destroy firm reputation? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1947–1957.
<https://doi.org/10.1002/csr.1938>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Mor Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 339–353. <https://doi.org/10.1093/sw/45.4.339>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What *is* Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Moravcikova, K., Stefanikova, L., & Rypakova, M. (2015). CSR Reporting as an Important Tool of CSR Communication. *Procedia Economics and Finance*, 26, 332–338.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00861-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00861-8)
- Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781071802878>
- Ng, E., Fitzsimmons, T., April, K., Kulkarni, M., Ozturk, M. B., Banerjee, R., & Muhr, S. L. (2025). *The anti-DEI agenda: Navigating the impact of Trump's second term on diversity, equity and inclusion*. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*(44(2)), 137–150.
- Nguyen, L. A., Evan, R., Chaudhuri, S., Hagen, M., & Williams, D. (2024). Inclusion in the workplace: An integrative literature review. *European Journal of Training and Development*, 48(3/4), 334–356. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0104>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nocella, J. J. (2025). Transparency and Vague Language: Diversity, Equity, and Inclusion in the Rail Sector. *International Journal of Linguistics*, 17(3), 56.
<https://doi.org/10.5296/ijl.v17i3.22862>

- NVIDIA. (2021). *2021 Nvidia Corporate Social Responsibility Report*. <https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/FY2021-NVIDIA-CSR-Social-Responsibility.pdf>
- NVIDIA. (2024). *NVIDIA Sustainability Report Fiscal Year 2024*. <https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/FY2024-NVIDIA-Corporate-Sustainability-Report.pdf>
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *Sage Open*, 2(2), 2158244012444615. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: Effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875–903. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991344>
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Plummer, D. L. (Hrsg.). (2003). *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning*. University Press of America.
- Prasad, A., & Śliwa, M. (2024). Critiquing the Backlash Against Wokeness: In Defense of DEI Scholarship and Practice. *Academy of Management Perspectives*, 38(2), 245–259. <https://doi.org/10.5465/amp.2023.0066>
- Purtell, R. E., & Kang, K. K. (2022). The Corporate Social Responsibility of Fortune 500 Companies to Black Lives Matter: Strategic Responses on Instagram. *Communication Reports*, 35(2), 120–133. <https://doi.org/10.1080/08934215.2022.2040559>
- Randel, A. E. (2025). Inclusion in the Workplace: A Review and Research Agenda. *Group & Organization Management*, 50(1), 119–162. <https://doi.org/10.1177/10596011231175578>
- Raupp, J., Jarolimek, S., & Schultz, F. (2011). Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung: Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven. In J. Raupp, S. Jarolimek, & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR* (S. 9–18). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92639-1_1

- Rawls, J. (2001). *Justice as fairness: A restatement*. Harvard University Press.
- Richard, O. C. (2000). RACIAL DIVERSITY, BUSINESS STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE: A RESOURCE-BASED VIEW. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177. <https://doi.org/10.2307/1556374>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21–31. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9709231661>
- Russen, M., & Dawson, M. (2024). Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 25–40. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1184>
- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423–1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>
- Schneider, A. (2015). Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (S. 21–42). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_2
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239–252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>
- Segal, E. (2021, Mai 25). *One Year Later: How Companies Have Responded To George Floyd's Murder*. Forbes. https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2021/05/25/one-year-later-how-companies-have-responded-to-george-floyds-murder/?utm_s
- Shah, T., & Soni, Asst. Prof. Dr. U. (2025). Perception Of Executives Regarding Diversity, Equity And Inclusion In Their Organization. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(4), 2812–2819. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0425.1408>

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Simoni, L., Bini, L., & Bellucci, M. (2020). Effects of social, environmental, and institutional factors on sustainability report assurance: Evidence from European countries. *Meditari Accountancy Research*, 28(6), 1059–1087. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2019-0462>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Taghizadeh, S., & Gandhi, S. J. (2016). Comparing Corporate Social Responsibility In The Us And European Companies Based On Gri Standard. *American Society for Engineering Management (ASEM)*.
- Talbot, D., & Boiral, O. (2018). GHG Reporting and Impression Management: An Assessment of Sustainability Reports from the Energy Sector. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 367–383. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2979-4>
- Tessema, M. T., Hulback, T., Jones, J., Santos-Leslie, R., Ninham, K., Sterbin, A., & Swanson, N. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion: History, Climate, Benefits, Challenges, and Creative Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(04), 780–794. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.114044>
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 5(74), 79–90.
- Thota, R., & Sunitha, A. (2025). THE BUSINESS CASE FOR DIVERSITY AND INCLUSION A- SELECT STUDY. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(2), 39686. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.39686>
- Trump, D. J. (2025, Januar 20). Executive Order 14151: Ending radical and wasteful government DEI programs and preferencing. *Federal Register*, 90(18), 8339–8341.
<https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/29/2025-01953/ending-radical-and-wasteful-government-dei-programs-and-preferencing>
- Van Ewijk, A. R. (2011). Diversity and diversity policy: Diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 680–694.
<https://doi.org/10.1108/09534811111158921>

- Van Rijswijk, J., Curseu, P. L., Maathuis, C., & Mertens, G. (2025). Diversity washing: A systematic literature review and future research agenda. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(8), 196–215.
<https://doi.org/10.1108/CG-11-2024-0600>
- Vartiak, L. (2016). CSR Reporting of Companies on a Global Scale. *Procedia Economics and Finance*, 39, 176–183. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30276-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30276-3)
- Velte, P. (2021). Meta-analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): A literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627–675.
<https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>
- Vigneau, L., Humphreys, M., & Moon, J. (2015). How Do Firms Comply with International Sustainability Standards? Processes and Consequences of Adopting the Global Reporting Initiative. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 469–486.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2278-5>
- Wang, J. (2024). The Diversity and Inclusion Report: The Rise of a New Corporate Public Reporting Genre. *Journal of Business and Technical Communication*, 38(2), 95–136.
<https://doi.org/10.1177/10506519231217991>
- Wells Fargo. (2024). *Wells Fargo Sustainability & Governance Report*. <https://climindstorage123.blob.core.windows.net/climind/upload/2025-01-25/9c774975-e959-4a0e-8130-3c036d9e02ce.pdf>
- Whetten, D. A., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In *Handbook of Strategy and Management*. London (S. 373–408). SAGE.
- Williams. (2021). *2021 Sustainability Report*. https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/w/NYSE_WMB_2021.pdf
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations. In *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical review* (Bd. 20, S. 77–140).
- Williams, S. (2020, Februar 25). *Stacey Williams on LinkedIn: Evolution of Diversity in the Workplace*. <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-diversity-workplace-stacey-williams/>
- Yee, J., & Niemeier, D. (1996). Advantages and Disadvantages: Longitudinal vs. Repeated cross-section surveys. *Project battelle 94-16, FHWA, HPM-40*.
https://rosap.ntl.bts.gov/view/dot/13793/dot_13793_DS1.pdf

- Zaupa, F. (2025). (Un)transparently Communicating Diversity, Equality, Equity, and Inclusion in the Car Transportation Sector. *International Journal of Linguistics*, 17(3), 120. <https://doi.org/10.5296/ijl.v17i3.22866>
- Zhou, A. (2021). Communicating corporate LGBTQ advocacy: A computational comparison of the global CSR discourse. *Public Relations Review*, 47(4), 102061. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102061>

Appendix

Sample

Amazon. (2021). *Amazon's 2021 Sustainability Report*. <https://sustainability.aboutamazon.com/2021-sustainability-report.pdf>

Amazon. (2024). *Amazon Sustainability Report*. <https://sustainability.aboutamazon.com/2024-amazon-sustainability-report.pdf>

Autodesk. (2021). *FY21 Impact Report*. <https://damassets.autodesk.net/content/dam/autodesk/www/campaigns/commerical-real-estate/autodesk-fy2021-impact-report.pdf>

Autodesk. (2024). *FY24 Impact Report*. <https://boards.autodesk.com/sustainability-apac-aec/items/autodesk-fy24-impact-reportpdf>

Centene Corporation. (2021). *Environmental, Social, Health, And Governance Report*. <https://www.sustainabilityreports.com/centene/2021/environmental-social-health-and-governance-report>

Centene Corporation. (2024). *Coporate Responsibility Report*. <https://www.sustainabilityreports.com/centene/2024/corporate-responsibility-report>

Ecolab. (2021). *Corporate Responsibility Report*. www.ecolab.com/-/media/Widen/Sustainability/Corporate-Sustainability-Report/2021/Ecolab-2021-Corporate-Responsibility-Report.pdf

Ecolab. (2024). *Growth Impact Report*. www.ecolab.com/-/media/Widen/Sustainability/Corporate-Sustainability-Report/2024/Ecolab-2024-Growth--Impact-Report.pdf

Extra Space Storage. (2021). *Extra Space Storage Sustainability Report 2021*. https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/e/NYSE_EXR_2021.pdf

Extra Space Storage. (2024). *Extra Space Storage 2024 Sustainability Report*. https://s205.q4cdn.com/976395199/files/doc_downloads/2025/06/2024-Extra-Space-Storage-Sustainability-Report-Final.pdf

Fortinet. (2021). *Sustainability report 2021*. <https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/reports/fortinet-sustainability-report-2021.pdf>

Fortinet. (2024). *2024 Sustainability Report*. <https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/reports/fortinet-2024-sustainability-report.pdf>

- IDEXX. (2021). *2021 Corporate Responsibility Report*. <https://wikirate-production-storage.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/files/19583410/48799385.pdf>
- IDEXX. (2024). *2024 Corporate Sustainability Report*. <https://www.idexx.com/files/idexx-corporate-responsibility-report-2024.pdf>
- Lowe's. (2021). *2021 CORPORATE RESPONSIBILITY REPORT*. https://corporate.lowes.com/sites/lowes-corp/files/2025-03/CR/Lowes_2021_CSR_03.04.25_Final.pdf
- Lowe's. (2024). *2024 CORPORATE RESPONSIBILITY REPORT*. https://corporate.lowes.com/sites/lowes-corp/files/2025-07/2024%20Reports/Lowes_2024_CRR_6.30.25.pdf
- McKesson. (2021). *Moments of Impact McKesson's Fiscal 2021 Impact Report*. https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/m/NYSE_MCK_2021.pdf
- McKesson. (2024). *McKesson FY 2024 IMPACT REPORT*. <https://www.mckesson.com/site-assets/pages/stories--insights/pdfs/mckesson-impact-report-2024.pdf>
- Microsoft. (2021). *Global Diversity & Inclusion Report*. <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/REI/PDF/Microsoft-Global-Diversity-Report-2021.pdf>
- Microsoft. (2024). *2024 Global Diversity & Inclusion Report*. https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/dni/documents/presentations/microsoftcorp_gdi_report_2024_final.pdf
- NVIDIA. (2021). *2021 Nvidia Corporate Social Responsibility Report*. <https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/FY2021-NVIDIA-CSR-Social-Responsibility.pdf>
- NVIDIA. (2024). *NVIDIA Sustainability Report Fiscal Year 2024*. <https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/FY2024-NVIDIA-Corporate-Sustainability-Report.pdf>
- Hershey. (2021). *Powered by Shared Goodness 2021 ESG Report*. https://www.thehersheycompany.com/content/dam/hershey-corporate/documents/pdf/hershey_2021_esg_report.pdf
- Hershey. (2024). *Making Goodness Together 2024 Responsible Business Report*. <https://www.thehersheycompany.com/content/dam/hershey-corporate/documents/pdf/hershey-2024-responsible-business-report.pdf>

- VISA. (2021). *2021 Environmental, Social & Governance Report*. <https://corporate.visa.com/content/dam/VCOM/regional/na/us/about-visa/documents/2021-environmental-social-and-report.pdf>
- VISA. (2024). *Corporate Responsibility & Sustainability Report*. <https://corporate.visa.com/content/dam/VCOM/corporate/about-visa/documents/2024-visa-corporate-responsibility-and-sustainability-report.pdf>
- Wells Fargo. (2021). *Environmental, Social, Governance (ESG) Report*. https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/w/NYSE_WFC_2021.pdf
- Wells Fargo. (2024). *Wells Fargo Sustainability & Governance Report*. <https://climindstorage123.blob.core.windows.net/climind/upload/2025-01-25/9c774975-e959-4a0e-8130-3c036d9e02ce.pdf>
- Williams. (2021). *2021 Sustainability Report*. https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/w/NYSE_WMB_2021.pdf
- Williams. (2024). *Sustainability Report 2024*. https://www.williams.com/wp-content/uploads/sites/8/2025/07/Williams_2024SustainabilityReport.pdf

Codebuch**CODEBOOK****CSR Reporting on DEI**

**Content analysis of reporting on Diversity, Equity and Inclusion
in CSR reports of international corporations**

Note

This codebook is based on the FOSE, Summer Semester 2024 (Prof. Dr. Sabine Einwiller & Dr. Jens Hagelstein, finalized on 24 April 2024). For the present study, the structure and coding scheme have been adapted. Some categories that were not relevant to the research questions were removed, while two new categories (46 - 52) were added.

Sample

Reports are drawn from U.S. companies listed in the The Forbes Global 2000 (2025). CSR reports were downloaded directly from the companies' official website or, when not available there, through the online archive responsibilityreports.com. To be eligible for the sample, a company had to provide CSR reports for both 2021 and 2024 and digitally downloadable PDF documents. Based on these criteria, a random sample of 15 companies were selected. For each company, two CSR reports (one from 2021 and one from 2024) were analyzed, resulting in a total sample of $N_{total} = 30$.

Coding units

Coding unit is the full CSR report.

Detailed coding on DEI is to be done on the sections that report on topics about diversity, equity, inclusion. These can be headed "Diversity and Inclusion", "Our Employees", "Our People", "Our Social Engagement", "Society" or other. DEI topics about suppliers may be found in a section headed "Our supply chain".

Coding of specific variables

For some variables (marked with *) you need to copy the respective paragraph in the "Paragraphs" Excel Sheet. Please always provide the page number at the end of the paragraph in brackets. This is to collect some qualitative content for identifying best (and possibly worst) practice of communication on specific variables.

Codesheets

The codes are to be inserted in the Excel Codesheet / spreadsheet. Each report makes one case (line) in the spreadsheet.

The main Codesheet contains all codes from this codebook.

The extra Codesheet contains verbal text passages for selected categories (see codebook *).

Missing values

Missing values are coded –99.

If companies provide an information (e.g., share of minorities) but this information cannot be used in the coding scheme, code –98.

I. Variables – Manifest Categories

1. Coder (CODER)

Number of the coder

1 = Gieselmann

2. Company name (COMPANY)

Insert the name of the company that issued the report as listed in the Excel sheet “List of Companies”, e.g., ICBC, Munich Re, Siemens

3. Forbes ranking (RANK)

Number of the report as listed in the Excel sheet “List of Companies” (= Forbes Ranking; the smaller the number the bigger the company). Insert only the number, e.g., 1, 2, 3. Forbes Global 2000 (2025).

4. Report year (YEAR)

Year that the report is from.

1 = 2021

2 = 2024

5. Industry sector (SECTOR)

Industry sector in which the company operates, which have been condensed from the GRI standard “sectors”.

1 = Agriculture

2 = Transportation (Automotive, Aviation, Railroad & Logistics)

3 = Chemicals, Energy & Raw Materials (Chemicals, Energy, Energy Utilities, Mining & Metals Products)

4 = Computer and Communication (Computers, Technology Hardware)

5 = Conglomerates, Equipment, Construction & Construction Materials

6 = Consumer (Consumer Durables, Food & Beverage Products & Household & Personal Products)

7 = Tourism / Leisure

- 8 = Forest and Paper Products
- 9 = Finance (Financial & Commercial Services)
- 10 = Retail (Retailers & Textiles/Apparel)
- 11 = Healthcare (Healthcare Products & Services)
- 12 = Public Agency
- 13 = Real Estate
- 14 = Other

6. Total volume of the report (REPSIZE)

Total number of pages in the report (according to the figure indicated in the control window of the pdf document). If the pdf is arranged in a way that there are two pages on one pdf page, you have to double the indicated number.

7. Report type (TYPEREP)

- 1 = Classical stand-alone CSR report (e.g., sustainability report, sustainable value report, CSR report, responsibility report, corporate social responsibility report)
- 2 = Integrated annual report (comprises all financial figures as well as indicators on social and environmental aspects and impacts)
- 3 = Other form of report (e.g., fact sheet, Q&A, Executive Summary)

8. Adherence to GRI (GRI)

This variable indicates whether the company mentions in its report that it used the reporting guidelines by the Global Reporting Initiative (GRI) to write up the report. The GRI standards can be followed strictly, or the guidelines can be used partially. D&I standards are codified in the GRI 405 document “Diversity and Equal Opportunity”. To find out whether GRI is adhered to in general and whether additionally the specific GRI 405 standards are used/mentioned, use the search function in the pdf and insert ‘Global Reporting Initiative’ or GRI and GRI 405.

- 0 = no mention at all that company adhered to GRI standards or any other reporting standards
- 1 = company mentions that it adhered to GRI standards broadly, but it does not mention specific D&I/Equal opportunity standards; it may also adhere to some other reporting standard besides GRI
- 2 = company mentions that it adhered to GRI standards as well as specific D&I Standards (such as GRI 405-1 and/or 405-2 and/or 103 and/or G4-LA12); it may also adhere to some other reporting standard besides GRI
- 3 = company doesn’t mention that it adhered to GRI, but to some other reporting standard, for example ESG, ESG (B1)

II. Variables – Manifest Categories on Workforce

Search for information in the report and insert the number. The numbers always refer to the whole company. In case the information is missing, insert –99.

9. Number of employees (EMPL)

Total number of employees, e.g. 122989

10. Percentage of female employees (PERC_FEM)

Percentage of female employees, e.g. 55.8

10. a) Percentage of women on 1st level management (PERC_FEMM_1)

Percentage of female employees in management positions on the 1st level (below board of directors), e.g. 29.4

11. Percentage of women on 1st and 2nd level management (PERC_FEMM_12)

Percentage of female employees in management positions on the 1st and 2nd level (below board of directors), e.g. 29.4

Please use this variable only if there is one single value reported for 1st and 2nd level together. If 1st and 2nd level are reported separately, only code 10. a).

12. Percentage of women on board of directors/executive board (PERC_FEMB_DIR)

Percentage of female employees on the board of directors/executive board, e.g. 5.0

You may possibly see this in the CVs or picture of the board of directors in the report (don't consult the website). It needs to specify that these members are on the BOARD. This does not refer to the supervisory board (= Aufsichtsrat).

13. Percentage of women on supervisory board (PERC_FEMB_SUP)

Percentage of female employees on the supervisory board, e.g. 5.0

You may possibly see this in the CVs or picture of the board of directors in the report (don't consult the website). It needs to specify that these members are on the BOARD. This does not refer to the board of directors/executive board (= Vorstand).

14. a) Percentage of ethnic minorities (PERC_MIN_HOME)

Percentage of ethnic minorities in the company (in the homeland of the company), e.g. 24.0

14. b) Percentage of ethnic minorities (PERC_MIN_GLOBAL)

Percentage of ethnic minorities in the company (among all employees globally), e.g. 24.0

15. Percentage of ethnic minorities on board of directors (PERC_MINB)

Percentage of ethnic minority employees on the board of directors, 10.0

You may possibly see this in the CVs or picture of the board of directors. It needs to specify that these members are on the BOARD. This does not refer to the supervisory board.

16. Percentage of employees with disabilities (PERC_DISAB)

Percentage of employees with physical or mental disabilities, e.g. 5.9

17. Percentage of employees younger than 30 (PERC_AGE_LOW30)

Percentage of employees <30 years of age, e.g. 20.8

18. Percentage of employees 50 and over (PERC_AGE50)

Percentage of employees 50 and older years of age, which would include those 60 and older from the next question, e.g. 20.8

19. Percentage of employees 60 and over (PERC_AGE60)

Percentage of employees 60 and older years of age, e.g. 7.8

20. Percentage of employees lower than 45 on board of dir. (PERC_AGELOW)

You may possibly see this in the CVs of the board of directors. Percentage of employees 44 - on the board of directors, e.g. 20.0

21. Percentage of employees older than 59 on board of dir. (PERC_AGEHIGH)

You may possibly see this in the CVs of the board of directors. Percentage of employees 60+ on the board of directors, e.g. 50.0

22. Percentage of employees working part-time (PERC_PARTT)

Percentage of employees working part-time, e.g. 20.8

III. Variables – About the ‘People/Employee/HR/etc./’ section**23. Motive for equality/diversity efforts (MOTIVE) comment ***

To argue, why the company engages in diversity/equality measures, companies can make the “justice case” or the “business case”, or they argue both cases. To identify the cases, first identify the sections/paragraphs where this is discussed. Here, you look for the following buzzwords, which shall help you in your decision:

Justice case: responsibility, responsible, integrity, trust, value, impact, meaningful, help the disadvantaged, make a difference, belief/believe, embrace/celebrate/value/champion diversity/inclusion, represent the world, everyone can participate, do good/right by

Business case: success, performance, viability, (competitive) advantage, achievement, diversity management, profitable/profitability, added value, innovation, creativity, asset, bottom line, strengthen our brand, efficient, results

*To find the buzz words, hold down the “command” button (Strg) and press the letter “F”.

To determine which motive weighs heavier, count the buzzwords/buzz-phrases.

0 = missing (no mention of any motive for D&I efforts)

1 = justice case (only or predominantly)

2 = business case (only or predominantly)

3 = balanced/neutral (justice and business case buzzwords add up to the same amount)

4 = undecided or other motive (after checking for the buzzwords and reading, you believe neither case or some other case is argued for)

24. Position of the ‘People/Employee/HR/etc./’ broad section (POSITION)

Where is the section located in the report? Take the total number of pages and divide by 3.

0 = missing (there is no such section)

1 = First third

2 = Middle third

3 = Last third

4 = Multiple places

5 = Whole report is on this topic (Diversity and Inclusion Report, Equal Opportunity Report)

IV. Variables – Reporting about Specific Initiatives

Instructions and explanations for coding this section:

You can use the following buzzwords for searching. When you find a buzzword read the paragraph that the buzzword was in:

- equality, diversity, inclusion, minorities, minority, gender, representation, diverse, woman, women, female, girl, sexual, disabilities, disabled, disability, LGBT, LGBTQ+, LGBTQ+, lesbian, gay, bisexual, transgender, nationality, nationalities, region, ethnicity, ethnic origin, origin, cultural background, race, skin color, people of color, faith, ideology, ideological, religious, religion, age, generation, social background, socio-economic background, parent, parental, paternal, maternal, maternity, mother, father, care, work-life, work/life

*To find the buzzwords, hold down the “command” button (Strg) and press the letter “f”.

You can also use the name of the variable as a buzzword to search for.

Besides using the buzzwords, always read the full section that reports on topics of diversity and inclusion.

A. Work Environment and Management Initiatives

25. Management council or position (MGMT_COUNCIL)

Does the report reference a management position or council with the focus on diversity and/or equality?

0 = no

1 = yes (e.g., Diversity Representative for employees to consult/ Diversity Council/ Gender equality (GE) team/ annually, our GE official brings the board a review on the development of our GE initiatives/ Inclusion council/ “a work council that is observing the quality of the work-environment in the firm, and particularly mentioning having established a anti-discrimination hotline where employees could call in need”)

26. Policy or code of conduct (POLICY_CODE)

Does the report reference a company self-imposed policy/ code of conduct ensuring equality, diversity and/or a healthy work environment?

0 = no

1 = yes (e.g., Anti-Discrimination policy/ Code of Conduct including diversity, inclusion or equality in description (i.e. our Code of Conduct describes our business practice requirements and the behavior we expect in areas such as [...] a non-discriminatory working environment with equal opportunities)/ “Our efforts to implement the Diversity Strategy 2.0 are regularly communicated to all employees”)

27. Employees sensitivity and issue training (SENSTRAINEMP)

Does the report reference sensitivity/ diversity issue training specifically for employees?

0 = no

1 = yes (e.g., Diversity Management/ Gender Appreciation Training/ Diverse Teamwork Training/ Anti-Discrimination Training/ Unconscious Bias training/ Code of Conduct Training with the mention of diversity/ “educational training on anti-discrimination”)

28. Manager sensitivity and issue training (SENSTRAINM)

Does the report reference sensitivity/ diversity issue training specifically for managers (includes trainings that prepare employees for management positions)?

0 = no

1= yes (e.g., Diversity Management/ Discrimination Training/ Code of Conduct Training with the mention of diversity and managers/ Unconscious Bias training for managers/ Inclusion Management training)

B. HR-Initiatives

29. Hiring practices (HIRING) *

Does the report reference hiring/recruiting practices that ensure equal opportunity?

0 = no

1= yes (e.g., hire more women or minorities in the future/ we focus on hiring female graduates/ we hire those with disabilities and find them suitable solutions)

30. Hiring practices regarding minorities (HIRING_M)

If HIRING = 1 and the respective minority is mentioned, code this variable with a number other than 0. If multiple minorities are mentioned, please insert the numbers separated by commas.

0 = not present

1 = women

2 = ethnic, national

3 = religious minorities

4 = people with disabilities

5 = older employees

6 = LGBTQ+, sexual orientation

7 = socioeconomic status (people from uneducated and low-income families/communities)

31. Promotion policies (PROMOTION) *

Does the report reference promotion policies/ succession planning/ ensuring nominations that ensure equal opportunity?

0 = no

1 = yes (e.g., active succession planning of women/ ensuring nominations for management positions include women/ strengthening the pipeline with diverse managers and ensuring that more talented employees are motivated and given the opportunity to continue along the leadership career track)

32. Promotion policies regarding minorities (PROMOTION_M)

If PROMOTION = 1 and the respective minority is mentioned, code this variable with a number other than 0. If multiple minorities are mentioned, please insert the numbers separated by commas.

0 = not present

1 = women

2 = ethnic, national

3 = religious minorities

4 = people with disabilities

5 = older employees

6 = LGBTQ+, sexual orientation

7 = socioeconomic status

33. Diversity on board or in top management (1st level) (BOARD_MGMT) *

Does the report reference policies aimed at a diverse makeup of the board and/or management level?

0 = no

1 = yes (e.g., HR gives special consideration for minorities when choosing managers/ we continued efforts to increase the proportion of women at various levels in the group/ our sustainability goals include a 1/3 share of female managers by 2030/ ...a proportion of women in management positions that corresponds to the share of women in our workforce/ we look to increase diversity in our board when choosing members)

34. Diversity on board/ in top management (1st level) regarding minorities (BOARD_MGMT_M)

If BOARD_MGMT = 1 and the respective minority is mentioned, code this variable with a number other than 0. If multiple minorities are mentioned, please insert the numbers separated by commas.

0 = not present

1 = women

2 = ethnic, national

3 = religious minorities

4 = people with disabilities

5 = older employees

6 = LGBTQ+, sexual orientation

7 = socioeconomic status

35. Fair salaries (SALARIES) *

Does the report reference policies and practices ensuring fair salaries/ equal pay/ remuneration?

0 = no (e.g., we do salary reviews based on experience, etc. for all employees)

1 = yes (e.g., this also includes equal pay for minorities, women and men/ we ensure women and men are remunerated equally; annual gender equality and salary mappings are done/ “monthly monitoring the pay gap between male and female employees”)

36. Fair salaries regarding minorities (SALARIES_M)

If SALARIES = 1 and the respective minority is mentioned, code this variable with a number other than 0. If multiple minorities are mentioned, please insert the numbers separated by commas.

0 = not present

1 = women

2 = ethnic, national

3 = religious minorities

4 = people with disabilities

5 = older employees

6 = LGBTQ+, sexual orientation

7 = socioeconomic status

37. Employee training (TRAINEMPL)

Does the report reference training (soft and hard skills) for minority employees aimed at enhancing their career opportunities?

0 = no

1 = yes (e.g., we have opportunities for women to enhance their IT skills”/ women are encouraged to develop new skills in our training facility/ targeted support of our older employees in training programs/ “Employees received an average of 4.8 hours of training. Those with disabilities received 5.6, women received 5.3 and men 4.1 hours of training)

38. Employee training regarding minorities (TRAINEMPL_M)

If TRAINEMPL = 1 and the respective minority is mentioned, code this variable with a number other than 0. If multiple minorities are mentioned, please insert the numbers separated by commas.

0 = not present

1 = women

2 = ethnic, national

3 = religious minorities

4 = people with disabilities

5 = older employees

6 = LGBTQ+, sexual orientation

7 = socioeconomic status

39. Management training (TRAINMGMT)

Does the report reference training specifically for minority managers (leadership positions)?

0 = no

1 = yes (e.g., we have opportunities for women to enhance their management skills; management trainings for those with disabilities/ additional leadership trainings are given to those of different ethnicities/ to achieve this target, we are intensifying our management trainee programs; people of color already account for 12% of this and we are targeting them for a further increase in participation)

40. Management training regarding minorities (TRAINMGMT_M)

If TRAINMGMT = 1 and the respective minority is mentioned, code this variable with a number other than 0. If multiple minorities are mentioned, please insert the numbers separated by commas.

0 = not present

1 = women

2 = ethnic, national

3 = religious minorities

4 = people with disabilities

5 = older employees

6 = LGBTQ+, sexual orientation

7 = socioeconomic status

V. Variables – DEI Content

You can use the buzzwords from section IV to help coding these variables. You can also code them when coding section IV to save time.

41. DEI in letter from the CEO / welcome letter (LETTER) *

CSR reports usually start with a letter from the CEO, or another high-ranking individual in the company. Are aspects of D&I mentioned in this letter?

–99 = there is no letter from the CEO or high-ranking individual

0 = DEI is not mentioned

1 = DEI is mentioned (specifically mentions buzzwords in an attempt to include them in the companies processes or decision making, etc.)

42. Awards for diversity efforts (AWARDS)*

The report includes one or multiple awards for the company's efforts on diversity, equality, workplace environment, work-life balance. The award must be by given by an external organisation. The term "award" does not have to be explicitly mentioned. Must be based on a competitive procedure.

0 = no (awarded...the Glassdoor 'Best places to work' for 2023/ LinkedIn 'Top companies to work for'/ XYZ's 'most attractive employers' ☐ these are not diversity, equality, environment or work-life balance awards/ "our offices qualified for the certification by Top Employer Institute for their efforts to provide an exceptional work environment" ☐ qualified, but not awarded)

1 = yes, one award (e.g., received the best Family Leave and Understanding award/ Diversity Award/ Diverse Workforce Award/ Gender Equality Award)

2 = yes, multiple awards

43. Specific goals (GOALS)*

The report mentions specific long- or short-term future goals/targets in regard to diversity/ equality/ minority group(s) in the company AND a number (#) OR percentage (%) is included.

0 = no (e.g., a performance statistic by itself does not count (i.e. we have 65% of women on board))

1 = yes, one included (e.g., commitment to increase the share of women holding management positions to 20%)

2 = yes, multiple included

44. Timeline of goal(s) specified (GOAL_TIME)

The report includes a timeline for the set goal(s).

0 = no

1 = yes, short-term (<3 years)

2 = yes, long-term (>=3 years) (e.g., as early as 2015, the Executive Board had adopted a policy to increase the share of women in management to 35% by 2025)

3 = yes, short- and long-term

45. Mention of failures (FAIL) *

The report mentions failures to reach past goals in regard to diversity/ equality in the company.

0 = no failures mentioned (e.g., we continue to pursue the objective of reaching a 30% proportion of women in management by 2025. In the year under review, the proportion of women in management could be increased slightly)

1 = yes, one included (e.g., the quota of 15% minorities was not met in the respective year/ we have a balanced gender representation of 51% women and 49% men. Regrettably, we have not been able to achieve the same results across all levels and business functions)

2 = yes, multiple included

46. Reasons for failure(s) (FAIL_WHY) *

The report mentions reasons for the failure(s) why (a) certain goal(s) were not reached.

0 = no

1 = yes (the explanation of one single failure is sufficient)

46a. Strategic Legitimization of Failure Explanation (LEGIT_STRATEGY)*

This category captures the strategic through which the company seeks to legitimize the previously coded failures. The legitimization thus refers exclusively to the unmet goals and explanations coded under FAIL_WHY. Codes based on Hahn & Lülfs (2014)

0 = not present

1 = Marginalization (A strategy aiming to render a negative incident as irrelevant, unimportant, or negligible, without addressing its severity. The company attempts to downplay or minimize the incident's significance to protect its reputation.)

2 = Abstraction (Attributes the negative incident to a broader entity, such as the entire industry, thereby distancing the company from responsibility. It emphasizes that the negative outcome is part of a larger, systemic issue.)

3 = Indicating facts (The company substantiates negative disclosures with objective, verifiable data or facts to enhance credibility and demonstrate transparency.)

4 = Corrective action (The company reports specific measures taken or planned to rectify the issue or prevent its recurrence, thereby assuming responsibility and showing proactiveness.)

5 = Authorization (The negative incident is justified or legitimized by referencing authoritative bodies, regulators, or norms with high societal approval, thus transferring legitimacy through external validation.)

6 = Normalization & Conformity (Negative aspects are portrayed as necessary, routine, or standard practice within the industry or business operations, framing them as unavoidable or legitimate components of normal activity.)

47 Linguistic Reframing in DEI Communication (LINGU_REFRAMING)*

This category captures shifts in the terminology, wording, and linguistic framing used in corporate DEI-related communication across reporting periods. It identifies instances where organizations modify, replace, retract, or soften previously used DEI language, signaling adaption in discursive practices rather than changes in substantive action. In cases where multiple linguistic strategies were identified within a report, the dominant strategy was coded, based on a frequency and discursive prominence.

0 = not present

1 = Avoidance of terms (e.g., omission of “equity” or “systemic racism”) (Gravity Research, 2025)

„In 2023, 43% of Fortune 100 earnings calls mentioned these types of terms, but it fell to just 31% in 2024. Instead, ‘neutral terms’ such as belonging, diverse perspectives and experiences are taking their place“ (Carter, 2024).

2 = Replacement with more neutral or specific language (e.g., “fairness” instead of “equity”, „belonging“ instead of „DEI“) (Gravity Research, 2025)

„(...) notes that ‘Language in DE&I work is evolving to become more inclusive, precise, and action oriented. As practitioners, we are moving away from general terms like

‘diversity’ and ‘inclusion’ to more specific language such as ‘equity’, ‘belonging’, and ‘anti-racism’“ (Devlin, 2024).

3 = Retraction of previously used progressive terms or slogans over time (e.g., “black lives matter“, “systemic racism“)

VI. Variables – DEI Terms

48 Frequency of Diversity Terms (DIVERSITY_FREQ)*

This category captures the frequency of terms related to diversity. All occurrences of „diversity“, „diverse“, and „D“ as part of DEI are to be counted. The frequency is to be recorded as a single value for the report.

49 Frequency of Equity Terms (EQUITY_FREQ)*

This category captures the frequency of terms related to equity. All occurrences of „equity“, and „E“ as part of DEI are to be counted. The frequency is to be recorded as a single value for the report.

50 Frequency of Inclusion Terms (INCLUSION_FREQ)*

This category captures the frequency of terms related to equity. All occurrences of „inclusion“, „inclusive“ and „I“ as part of DEI are to be counted. The frequency is to be recorded as a single value for the report.

51 Frequency of Belonging Terms (BELONGING_FREQ)*

This category captures the frequency of the term „belonging“. All occurrences of „belonging“ are to be counted. This frequency is to be recorded as a single value for the report.

52 Frequency of the term „Diverse Perspectives“ (DIVERSE_PERSPECTIVES_FREQ)*

This category captures the frequency of the term „Diverse Perspectives“. All occurrences of „Diverse Perspectives“ are to be counted. This frequency is to be recorded as a single value for the report.

SPSS Syntax

* Encoding: UTF-8.

```
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 1).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=V8 V25 V26 V27 V28 V29 V31 V33 V35 V37 V39 V42
V43
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 2).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 2 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=V8 V25 V26 V27 V28 V29 V31 V33 V35 V37 V39 V42
V43
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE.
__SLINE OFF.
```

```
CROSSTABS
/TABLES=V8 V25 V26 V27 V28 V29 V31 V33 V35 V37 V39 V42 V43 BY V4
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ PHI
/CELLS=COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.
```

```
FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE.
__SLINE OFF.
```

```
CROSSTABS
/TABLES=V8 V25 V26 V27 V28 V29 V31 V33 V35 V37 V39 V42 V43 BY V4
```

```

/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ PHI
/CELLS=COUNT EXPECTED COLUMN
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.

```

```

USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 1).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.

```

```

FREQUENCIES VARIABLES=V30 V32 V34 V36 V38 V40
/ORDER=ANALYSIS.

```

```

USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 2).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 2 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.

```

```

FREQUENCIES VARIABLES=V30 V32 V34 V36 V38 V40
/ORDER=ANALYSIS.

```

```

FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE.
__SLINE OFF.

```

```

CROSSTABS
/TABLES=V30 V32 V34 V36 V38 V40 BY V4
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ PHI
/CELLS=COUNT EXPECTED
/COUNT ROUND CELL.
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 1).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.

```

```
FREQUENCIES VARIABLES=V47
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 1).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.
```

```
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 2).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 2 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=V47
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE.
__SLINE OFF.
```

```
T-TEST GROUPS=V4(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=V48 V50 V49 V51 V52 V53
/ES DISPLAY(TRUE)
/CRITERIA=CI(.95).
```

```
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 1).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=V45 V46
/BARChart PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
USE ALL.
```

```

COMPUTE filter_$=(V4 = 2).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 2 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.

```

```

FREQUENCIES VARIABLES=V45 V46
  /BARChart PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.

```

```

FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE.
__SLINE OFF.

```

```

CROSSTABS
  /TABLES=V45 V46 BY V4
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CHISQ PHI
  /CELLS=COUNT EXPECTED
  /COUNT ROUND CELL
  /BARChart.

```

```

CROSSTABS
  /TABLES=V46a BY V4
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CHISQ PHI
  /CELLS=COUNT EXPECTED
  /COUNT ROUND CELL
  /BARChart.

```

```

USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 1).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
__SLINE OFF.
FREQUENCIES VARIABLES=V23
  /BARChart PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.

```

```

USE ALL.
COMPUTE filter_$=(V4 = 2).
VARIABLE LABELS filter_$ 'V4 = 2 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).

```

FILTER BY filter_\$.
EXECUTE.
_SLINE OFF.

FREQUENCIES VARIABLES=V23
/BARChart PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE.
_SLINE OFF.

CROSSTABS
/TABLES=V23 BY V4
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ PHI
/CELLS=COUNT EXPECTED
/COUNT ROUND CELL
/BARChart.

Angaben zur Nutzung von KI

KI-basiertes Hilfsmittel	Einsatzform	Angewendet in Kapiteln
GPT-4.0 (AI)	Erstellung von Textvorschlägen, Formulierungshilfe	Ganze Arbeit
Copilot	Erstellung von Textvorschlägen, Formulierungshilfe	Ganze Arbeit
DeepL Translate	Übersetzungsvorschläge	Abstract English, Codebuch
DeepL Write	Überprüfung und Überarbeitung von Formulierungen	Ganze Arbeit

Abstract (Deutsch)

Die vorliegende Arbeit untersucht, wie sich die Kommunikation von Diversity, Equity und Inclusion (DEI) in den CSR-Berichten US-amerikanischer Unternehmen zwischen den Jahren 2021 und 2024 verändert hat. Vor dem Hintergrund zunehmender gesellschaftlicher und politischer Debatten um DEI wird analysiert, welche thematischen Schwerpunkte Unternehmen setzen, welche Zielgruppen adressiert werden, inwiefern sich sprachliche Anpassungen feststellen lassen und wie sich die Häufigkeit zentraler DEI-Begriffe entwickelt. Methodisch basiert die Arbeit auf einem Explanatory Sequential Mixed-Methods Design, das eine quantitative Inhaltsanalyse mit einer anschließenden qualitativen Vertiefung kombiniert. Untersucht wurden CSR-Berichte von 15 US-amerikanischen Unternehmen aus den Jahren 2021 und 2024. Die Ergebnisse zeigen, dass die DEI-Kommunikation trotz bestehender Kontinuitäten deutliche Veränderungen aufweist. Während strukturelle Maßnahmen wie Trainingsprogramme, Codes of Conduct und die GRI-Standards weitgehend stabil bleiben, ist eine signifikante Reduktion der expliziten DEI-Terminologie zu beobachten. Insbesondere die Begriffe „Diversity“ und „Equity“ werden im Jahr 2024 deutlich seltener verwendet. Auch die Kommunikation konkreter Zielsetzungen sowie die Sichtbarkeit von DEI auf Führungsebene nehmen ab. Die adressierten Zielgruppen bleiben selektiv und konzentrieren sich primär auf Frauen sowie ethnische bzw. nationale Minderheiten. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass Legitimierungsstrategien im Umgang mit DEI-bezogenen Zielverfehlungen kaum erkennbar sind. Während 2021 keine entsprechenden Hinweise vorliegen, treten 2024 lediglich vereinzelte, statistisch nicht signifikante Nennungen auf. Die Begründung von DEI-Maßnahmen erfolgt in beiden Jahren überwiegend durch kombinierte Argumentationsstrategien, während reine Justice- oder Business Case-Begründungen seltener sind. Zwischen 2021 und 2024 zeigt sich ein Rückgang des Justice Case bei gleichzeitigem Anstieg des Business Case, wobei diese Veränderungen statistisch nicht signifikant sind. Die Ergebnisse der Arbeit liefern zahlreiche theoretische und praktische Implikationen, die das Verständnis der untersuchten Thematik vertiefen. Zugleich lassen sich unter Berücksichtigung der Limitationen weiterführende Forschungsansätze ableiten.

Abstract (English)

This study examines how the communication of diversity, equity, and inclusion (DEI) in the CSR reports of U.S. companies has changed between 2021 and 2024. Against the backdrop of increasing social and political debates surrounding DEI, the study analyzes which thematic priorities companies set, which target groups are addressed, to what extent linguistic adjustments can be identified, and how the frequency of key DEI terms has evolved. Methodologically, the study is based on an explanatory sequential mixed-methods design that combines quantitative content analysis with subsequent qualitative in-depth analysis. The study examined CSR reports from 15 U.S. companies from the years 2021 and 2024. The results show that, despite existing continuities, DEI communication exhibits significant changes. While structural measures such as training programs, codes of conduct, and the GRI-Standards remain largely stable, a significant reduction in explicit DEI terminology can be observed. In particular, the terms “diversity” and “equity” are used significantly less frequently in 2024. The communication of concrete objectives and the visibility of DEI at the executive level also decline. The target groups addressed remain selective and focus primarily on women as well as ethnic and national minorities. At the same time, the results show that strategies for justifying missed DEI-related targets are scarcely discernible. While there is no evidence of such strategies in 2021, only isolated, statistically insignificant mentions appear in 2024. In both years, DEI measures are primarily justified through combined argumentation strategies, while justifications based purely on the justice or business case are less common. Between 2021 and 2024, there is a decline in the justice case alongside a rise in the business case, although these changes are not statistically significant. The findings of this study provide numerous theoretical and practical implications that deepen the understanding of the topic under investigation. At the same time, taking the limitations into account, further research approaches can be derived.