

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Vividhata, Keragaman und Khwamlaklai - Die Berichterstattung von Unternehmen aus Südostasien zu Diversität und Inklusion im internationalen Vergleich.

verfasst von | submitted by

Philipp Bien 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 programme as it appears on the student record sheet:

Masterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Mitbetreut von | Co-Supervisor:

Dr. Jens Philipp Wilhelm Hagelstein B.A. M.A.

Danksagung

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, mich an dieser Stelle bei allen zu bedanken, die mich während meines Studiums und ganz besonders in der Zeit dieser Masterarbeit unterstützt haben.

Zunächst gilt mein besonderer Dank Prof. Dr. Sabine Einwiller und Dr. Jens Hagelstein für die Betreuung dieser Arbeit. Von der ersten vagen Idee im MASE, über die Konzeptionsphase bis hin zur endgültigen Fertigstellung dieser Arbeit haben ihre fachliche Expertise, ihre wertvollen Ideen und ihr konstruktives Feedback wesentlich zum Gelingen dieser Abschlussarbeit beigetragen.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meiner Familie, insbesondere bei meinen Eltern, meiner Schwester und meinen Großeltern bedanken. Sie haben mich während der gesamten Zeit meines Studiums stets unterstützt, motiviert und auch in schwierigen Phasen an mich geglaubt.

Abschließend möchte ich bei allen Freund*innen bedanken, die mich auf diesem Weg begleitet und insbesondere die Zeit in Wien zu einer ganz besonderen gemacht haben. Eine besondere Erwähnung geht dabei an Janna und Victoria, danke für euren Rückhalt während des gesamten Studiums! Danke auch an Jojo, Jona, Kai, Lorenz, Martin und Niklas für eine grandiose Zeit im Studium und die Erkenntnis, dass eine Masterarbeit zu schreiben das gleiche sein kann wie ein Fußballspiel – nur das die Nachspielzeit mehrere Monate dauert und manchmal niemand so genau sagen kann, wie viele Minuten der Schiedsrichter noch spielen lässt.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Theoretischer Hintergrund	5
2.1 Verantwortungskommunikation und öffentliche Legitimität.....	5
2.1.1 Kommunikation von Diversität und Inklusion im internationalen Unternehmenskontext	12
2.2 Interkulturalität als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation	18
2.3 Forschungsfragen.....	26
3 Methodisches Vorgehen	30
3.1 Quantitative Inhaltsanalyse.....	30
3.2 Forschungsgegenstand und Zusammensetzung des Samples	34
3.3 Zusammenstellung des Codebuchs.....	34
4 Ergebnisse	36
4.1 Berichterstattung von Motiven im Cluster Southern Asia.....	37
4.2 Berichterstattung von Motiven im multinationalen Vergleich.....	41
4.3 Interne D&I-Initiativen im Cluster Southern Asia	43
4.4 Externe D&I-Initiativen im Cluster Southern Asia	47
4.5 Berichterstattung von D&I Zielsetzungen.....	52
5 Diskussion	57
6 Fazit	68
Literaturverzeichnis	74
Appendix	85
Sample	85
Codebuch	89
SPSS Syntax	113
Angaben zur Nutzung von KI.....	125
Abstract (Deutsch).....	126
Abstract (English).....	127

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Wirkung und Integration von Interkulturalität in Organisationen.....	21
Abbildung 2 Häufigkeitsverteilung Motive nach Ländern (Southern Asia)	38
Abbildung 3 Häufigkeitsverteilung Berichterstattung interner Work-Life Initiativen für die religiösen Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen (Southern Asia).....	45
Abbildung 4 Häufigkeitsverteilung Berichterstattung externer D&I-Initiativen in Bezug auf den sozioökonomischen Status (Southern Asia)	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Häufigkeitsverteilung Motive nach Industriesektoren (Southern Asia).....	39
Tabelle 2 Häufigkeitsverteilung Regionen nach der Berichterstattung von Timelines zu D&I-Zielen.....	54

Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility
GRI	Global Reporting Initiative
LGBTQ+	Lesbisch, schwul (gay), bisexuell, transgen- der, queer, weitere sexuelle Identitäten
CEO	Chief Executive Officer
GLOBE	Global Leadership and Organizational Be- havior Effectiveness
D&I	Diversität und Inklusion
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

1 Einleitung

„Diversität ist ein zentraler Bestandteil nachhaltiger Unternehmensführung und ein wesentlicher Faktor für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg.“

(Ingo Speiß, Head of Sustainability & Corporate Governance Deka Investment Group)

Die zunehmende Globalisierung sowie die damit einhergehenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozesse der vergangenen drei Jahrzehnte haben die Erwartungen an Unternehmen verändert. Neben ihrer Rolle als Wirtschaftsakteur*innen werden sie heute verstärkt daran gemessen, in welchem Umfang sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und gegenüber ihren öffentlichen Anspruchsgruppen transparent kommunizieren (Zerfaß et al., 2022, S. 14). In diesem Kontext spiegelt das Zitat, welches Ingo Speiß, Head of Sustainability & Corporate Governance der Deka Investment Group, im Kontext der Streichung einer wesentlichen Kennzahl zur Frauenquote in Führungspositionen durch die Siemens Energy verwendete die Bedeutung von Corporate Social Responsibility (CSR) als wesentlichem Faktor moderner strategischer Unternehmensführung wider (Hesse, 2026).

Dementsprechend spielt auch die Förderung von Diversität und Inklusion innerhalb der langfristigen Ausrichtung von wirtschaftlichen Organisationen eine tragende Rolle. Eine vielfältige und inklusive Unternehmensstruktur soll dabei nicht nur die interne Chancengleichheit, sondern auch die Innovationsfähigkeit, Arbeitgeberattraktivität und damit die Wettbewerbsfähigkeit in einem global ausgerichteten Wirtschaftsmarkt erhöhen (Grosser & Moon, 2005, S. 328; Sen & Bhattacharya, 2001, S. 225-228). Gleichzeitig steht die weltweit geführte Debatte um Diversität und Inklusion in einem zunehmenden Spannungsfeld. Während internationale Standards und regulatorische Anforderungen eine transparente Berichterstattung zu Unternehmensinitiativen im Bereich Diversität und Inklusion vehement einfordern, stehen Diversitätsprogramme von Unternehmen in einzelnen Ländern und Regionen, wie den Vereinigten Staaten unter der Administration des 47. US-Präsidenten Donald J. Trump, unter gesellschaftlichem und politischem Druck (Eger, 2026). Ebendiese unterschiedlichen sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen unterstreichen, dass die Kommunikation von Diversität und Inklusion innerhalb des globalen Unternehmenskontexts in ihrer gesellschaftlichen Wahrnehmung weit über die Berichterstattung einzelner Initiativen und konkreter Maßnahmen hinausgeht. Vielmehr stellt sie einen zentralen Bestandteil strategischer CSR-Berichterstattung dar, mithilfe derer Unternehmen ihren eigenen Wertekodex, ihre gesellschaftliche Verantwortung und ihre öffentliche Legitimität gegenüber ihren sozialen Anspruchsgruppen vermitteln (Sandhu, 2022, S. 868).

Vor diesem Hintergrund nehmen Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte als Instrumente für die langfristig ausgerichtete Unternehmenskommunikation eine immer wichtigere Rolle ein. Sie ermöglichen Unternehmen in Anbetracht zunehmender gesellschaftlicher Diskussionen eine klare Positionierung hinsichtlich verschiedener Themenbereiche aus dem Bereich Diversität und Inklusion und ermöglichen so eine transparente Kommunikation gegenüber internen sowie externen Anspruchsgruppen einer Organisation (Freudenreich et al., 2019, S. 3-5). Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwiefern kulturelle und regionale Unterschiede im Kontext eines zunehmend globalen Handlungsspielraums, in dem sich Unternehmen bewegen, die Gestaltung dieser Kommunikation beeinflussen und welche Motive Organisationen aus verschiedenen Ländern ihr dabei zugrunde legen.

Die Bedeutung der CSR-Kommunikation auf die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen zeigt sich auch innerhalb der kommunikationswissenschaftlichen Forschungspraxis. So zeigen zahlreiche Studien auf, dass eine transparente Berichterstattung zu CSR-Themen einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Reputation, Legitimität und damit der Bindung verschiedener gesellschaftlicher Anspruchsgruppen leisten kann (Thummes, 2022, S. 1027; Wang, 2024, S. 121). Gleichwohl zeigen sich weiterhin erhebliche Forschungslücken. Bisherige Untersuchungen zur strategischen Unternehmenskommunikation sowie zur CSR-Berichterstattung konzentrieren sich überwiegend auf den Vergleich westlich geprägter Industrienationen sowie auf Vergleiche einzelner nationaler Kontexte (Jain et al., 2014, S. 596). Multinationale Analysen, die verschiedene Kulturregionen systematisch gegenüberstellen sind bislang deutlich seltener vertreten (Volk, 2017, S. 441). Darüber hinaus zeigt der aktuelle Forschungsstand, dass kulturelle und institutionelle Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss auf die Konzeption von CSR-Kommunikation haben können (Einwiller et al., 2016, S. 234). Trotz international anerkannter Standards unterscheiden sich Unternehmen dabei innerhalb der Themengewichtung, der kommunizierten Maßnahmen sowie der Begründung ihres gesellschaftlichen Engagements (Einwiller et al., 2016, S. 234).

Weitere Forschungslücken zeigen sich im Hinblick auf die Kommunikation von Diversität und Inklusion. Während erste Studien auf länderspezifische Unterschiede im Reporting zu Diversitäts- und Inklusionsthemen hinweisen, liegen bislang nur wenige Erkenntnisse darüber vor, wie Unternehmen unterschiedlicher Kulturregionen ihr Engagement in diesem Bereich begründen und kommunizieren (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 98). Dies gilt insbesondere für Unternehmen aus dem Raum Südostasien, die innerhalb der bisherigen Forschung nur begrenzt berücksichtigt wurde. Gleichzeitig wird innerhalb der Forschungspraxis darauf hingewiesen, vorwiegend

westlich geprägte Perspektiven durch stärker kulturvergleichende Untersuchungen zu ergänzen (van Bommel et al., 2024, S. 496).

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Forschungslücken verfolgt die vorliegende Masterarbeit das Ziel, die Kommunikation von Diversität und Inklusion in der CSR-Berichterstattung international agierender Unternehmen aus einer kulturvergleichenden Perspektive zu analysieren. Im Mittelpunkt stehen hierbei Unternehmen aus dem GLOBE-Kulturcluster Southern Asia, dessen Kommunikation in ebendiesem Bereich bislang nur in einem begrenzten Umfang wissenschaftlich untersucht wurde (Peretz et al., 2015, S. 876). Da kulturelle Werte und gesellschaftliche Rahmenbedingungen die Kommunikation maßgeblich beeinflussen können, soll untersucht werden, wie die Unternehmen aus ebendieser Region ihr soziales Engagement im Bereich Diversität und Inklusion kommunizieren und begründen.

Die Analyse fokussiert sich dabei auf die Berichterstattung der zugrunde liegenden Motive für unternehmenseigene Initiativen im Bereich Diversität und Inklusion sowie auf die Darstellung interner und externer Maßnahmen und strategischer Zielsetzungen in CSR-Berichten. Weiterhin werden ausgewählte Ergebnisse mit Unternehmensberichten aus den GLOBE-Kulturclustern Germanic Europe, Anglo und Latin America verglichen, um mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der CSR-Kommunikation herauszuarbeiten und mögliche Einflüsse kultureller Rahmenbedingungen auf die Berichterstattung zu untersuchen. Daraus ergibt sich die nachfolgende forschungsleitende Frage: Wie kommunizieren Unternehmen in Südostasien im internationalen Vergleich zu Diversität und Inklusion?

Mit dieser Untersuchung verfolgt die Arbeit sowohl ein wissenschaftliches als auch ein praktisches Erkenntnisinteresse. Aus wissenschaftlicher Sicht leistet sie einen Beitrag zur internationalen CSR- und Kommunikationsforschung, indem sie die bislang überwiegend westlich geprägte Forschung um eine kulturvergleichende Perspektive auf das Kulturcluster Southern Asia erweitert. Gleichzeitig sollen die Ergebnisse dazu beitragen, ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, wie Unternehmen Diversität und Inklusion als Bestandteil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung kommunizieren und welche Bedeutung kulturelle Kontexte für die Ausgestaltung dieser Kommunikation besitzen. Aus praktischer Sicht können die gewonnenen Erkenntnisse Anhaltspunkte für die Gestaltung einer kultursensiblen und international anschlussfähigen CSR-Kommunikation liefern.

Zur Beantwortung der forschungsleitenden Frage sowie der anknüpfenden Forschungsfragen wird ein quantitatives Forschungsdesign gewählt. Gegenstand der Analyse sind Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte internationaler Unternehmen, da diese eine zentrale Form der externen

Kommunikation darstellen und eine systematische Untersuchung der Berichterstattung zu Diversität und Inklusion ermöglichen. Der Schwerpunkt der Analyse liegt auf Unternehmen des GLOBE-Clusters Southern Asia. Ergänzend werden Unternehmensberichte aus den GLOBE-Kulturclustern Germanic Europe, Anglo und Latin America herangezogen, um kulturvergleichende Analysen zu ermöglichen.

Die Datenauswertung erfolgt mithilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse. Grundlage bildet ein theoriegeleitet entwickeltes Kategoriensystem, das auf theoretischen Ansätzen der CSR- und Kommunikationsforschung sowie auf Vorgaben des GRI-Standards 405 basiert (s. Appendix Codebuch). Im Rahmen der Analyse werden unter anderem die Kommunikation von Motiven für Diversitäts- und Inklusionsmaßnahmen, die Darstellung interner und externer Initiativen sowie die Formulierung strategischer Zielsetzungen systematisch kodiert und ausgewertet. Ziel ist es, mögliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den untersuchten Kulturclustern und verschiedenen Unternehmenssektoren statistisch zu erfassen und im Anschluss vergleichend zu analysieren.

Den theoretischen Bezugsrahmen der Untersuchung bilden die Stakeholder Theory und die Legitimacy Theory, welche die Bedeutung von CSR-Kommunikation für die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen sowie für die Herstellung sozialer Legitimität erklären (Freeman, 1984; Suchman, 1995, S. 574). Darüber hinaus dient das GLOBE-Project als kulturvergleichender Referenzrahmen, um mögliche Zusammenhänge zwischen kulturellen Rahmenbedingungen und der Kommunikation von Diversität und Inklusion einzuordnen (Lang & Steger, 2024, S. 97). Durch die Verbindung kommunikationswissenschaftlicher, organisationsbezogener und kulturvergleichender Ansätze soll ein differenziertes Verständnis der internationalen Kommunikation im Hinblick auf Diversität und Inklusion entwickelt werden.

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in sechs aufeinander aufbauende Kapitel. Nach der Einleitung werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen der Arbeit dargestellt. Hierzu zählen die Konzepte der Corporate Social Responsibility, der Diversität und Inklusion sowie die theoretischen Ansätze der Stakeholder Theory und der Legitimacy Theory. Darüber hinaus werden kulturvergleichende Grundlagen des GLOBE-Projekts erläutert und der aktuelle Forschungsstand zur CSR- und D&I-Kommunikation aufgearbeitet. Auf dieser Basis werden die Forschungslücke herausgearbeitet sowie die Forschungsfragen der Arbeit hergeleitet.

Das dritte Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der Untersuchung. Es umfasst die Begründung des Forschungsdesigns, die Auswahl der Stichprobe, die Entwicklung des

Kategoriensystems sowie die Durchführung der quantitativen Inhaltsanalyse. Darüber hinaus werden die Datenerhebung und die statistischen Auswertungsverfahren erläutert.

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Dabei werden zunächst die deskriptiven Ergebnisse präsentiert und anschließend die Forschungsfragen anhand der statistischen Analysen beantwortet. Die identifizierten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den untersuchten Kulturclustern sowie den Unternehmenssektoren werden systematisch aufgearbeitet.

Das fünfte Kapitel ordnet die empirischen Ergebnisse in den theoretischen und wissenschaftlichen Kontext ein. Die Befunde werden vor dem Hintergrund bestehender Forschungsarbeiten diskutiert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die CSR- und D&I-Kommunikation interpretiert. Abschließend fasst das sechste Kapitel die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschungsbedarfe.

2 Theoretischer Hintergrund

Das nachfolgende Kapitel widmet sich der Darstellung des theoretischen Hintergrunds der vorliegenden Masterarbeit. Dabei wird zunächst die Rolle und Funktion der CSR-Kommunikation, die sie im Hinblick auf die öffentliche Legitimität eines Unternehmens einnimmt, beschrieben, wobei der Fokus insbesondere auf der Wechselbeziehung von Unternehmen und ihren öffentlichen Anspruchs- und Bezugsgruppen liegt. Im weiteren Verlauf werden die Begriffe Diversity und Inklusion als wesentlicher Teilbereich der Verantwortungskommunikation eingeführt und im Kontext einer internationalen Unternehmensperspektive erörtert. Anschließend wird Interkulturalität als Faktor für die Unternehmenskommunikation in einer zunehmend global ausgerichteten und vernetzten Wirtschaft dargestellt. Zum Abschluss erfolgt die Herleitung der für die Masterarbeit aufgestellten Forschungsfragen vor dem ausgeführten theoretischen Hintergrund.

2.1 Verantwortungskommunikation und öffentliche Legitimität

Im Kontext einer zunehmend global geprägten und ausgerichteten Wirtschafts- sowie Unternehmenskultur, wird für die darin vertretenen Akteur*innen und ihre jeweiligen gesellschaftlichen Bezugsgruppen das Konzept der länderübergreifenden Corporate Social Responsibility immer wichtiger (Du et al., 2007, S. 224; Einwiller et al., 2019, S. 1). Die Europäische Kommission (2011) definiert CSR dabei als: „(...) Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ und sieht die Unternehmen hierbei in einem wechselseitigen sozial-konstruktiven Austausch mit ihren Stakeholdern (Europäische Kommission, 2011, S. 7).

Mit der Ökonomie, der Ökologie und dem Streben nach einem nachhaltigen sozialen Ausgleich, beschreibt der europäische Verantwortungsbegriff drei wesentliche gesellschaftliche Felder (Europäische Kommission, 2011, S. 8). Die ökonomische Unternehmensverantwortung umfasst dabei beispielsweise die Verhinderung von Wirtschafts- und Steuerkriminalität sowie die „Bekämpfung von Bestechung und Korruption“ (Europäische Kommission, 2011, S. 8-9). Zur ökologischen Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen zählt die Kommission hingegen sämtliche Maßnahmen, die zum allgemeinen Umwelt- bzw. Ressourcenschutz beitragen (Europäische Kommission, 2011, S. 8-9). Unter den Sammelbegriff der sozialen Verantwortung von internationalen Wirtschaftsakteur*innen fallen vornehmlich Punkte, die sich im Wesentlichen an der Einhaltung der Menschenrechte sowie länderübergreifend anerkannter arbeitsrechtlicher Standards orientieren (Europäische Kommission, 2011, S. 8-9). Darunter sind auch Maßnahmen wie die Förderung einer diversen und inklusiven Unternehmensstruktur (z.B. durch Gleichstellungsmaßnahmen, Berücksichtigung von Minderheiten und Weiterbildung von Mitarbeiter*innen) zusammengefasst, auf die sich dieses Forschungsvorhaben fokussieren wird (Europäische Kommission, 2011, S. 8-9). Die Dreiteilung von CSR in ökonomische, ökologische sowie soziale Unternehmensverantwortung findet sich auch innerhalb ihrer eher berufspraktisch orientierten Definition wieder (Schwalbach & Schwerk, 2022, S. 242). Sie beschreibt CSR als: „(...) Managementkonzept, demzufolge Unternehmen neben ihrer ökonomischen Verantwortung eine soziale und ökologische Verantwortung erfüllen müssen“ (Thummes, 2022, S. 1027). CSR ist dadurch: „(...) integrativer Bestandteil des Unternehmens und bezieht sich damit auf unternehmerische Kernkompetenzen und Kerngeschäfte genauso wie auf das Verhältnis zu den Stakeholdern“ (Schwalbach & Schwerk, 2022, S. 242). Innerhalb ihrer gesellschaftlichen Rolle stehen Unternehmen als Wirtschaftsakteur*innen dabei in einem permanenten wechselseitigen kommunikativen Austausch mit ihren jeweiligen Bezugsgruppen, um deren soziale Bedürfnisse wahrnehmen und befriedigen zu können (Thummes, 2022, S. 1027). Diese aus Sicht einer Organisation essenzielle Aufgabe unterstreicht die Bedeutung wirksamer CSR-Kommunikation als wesentlichen Teil der Unternehmenskommunikation (Zerfaß et al., 2022, S. 14). Unter den Begriff der Stakeholder fallen dabei sämtliche internen sowie externe Anspruchsgruppen eines Unternehmens, die in direkter oder indirekter Form von seinen Aktivitäten berührt werden (Freeman, 1984, S. 46). Die Kommunikation mit ebendiesen Stakeholdergruppen kann hierbei in unterschiedlichen Formaten erfolgen und orientiert sich in der Berichterstattung an internationalen Standards, auf die im weiteren Verlauf dieses Kapitels eingegangen wird.

Einen passenden theoretischen Rahmen, welcher die sozialen Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und ihren gesellschaftlichen Bezugsgruppen darstellt und dabei die Bedeutung

einer CSR-Kommunikation, die auf die Bedürfnisse ebendieser Gruppen abgestimmt ist, unterstreicht, bietet die Stakeholder Theory nach Freeman. Sie beschreibt Unternehmen als eine Art Beziehungsnetzwerk, welches sämtliche Individuen bzw. sozialen Gruppen umfasst und berührt, die von den Aktivitäten eines Unternehmens erfasst werden (Freeman, 1984, S. 46). Aus der Perspektive der Stakeholder Theory können sich aus diesem wechselseitigen Beziehungsgeflecht „multidirectional value networks“ ergeben, die aktiv zur Wertschöpfung von Unternehmen beitragen können (Freudenreich et al., 2019, S. 4; Harrison et al., 2015, S. 863). Die Stakeholder stellen hierbei als Ressource (z.B. als Mitarbeiter*innen, Kund*innen) einen wichtigen Faktor für den Unternehmenswert und darüber hinaus auch die öffentliche Legitimität eines Unternehmens dar (Bridoux & Stoelhorst, 2014, S.108). Gleichzeitig können die Stakeholder, beispielsweise durch ein gesteigertes Unternehmenswachstum und die damit verbundene Entstehung neuer Arbeitsplätze vom Unternehmen profitieren. Eine wesentliche Grundbedingung für das Gelingen dieses beidseitigen „collaborative effort“ zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern ist hierbei die aktive Kollaboration beider Anspruchsseiten auf Basis einer gemeinsamen Wertgrundlage (Freudenreich et al., 2019, S. 3-5). Die Entstehung dieser geteilten Wertebasis wird begünstigt, wenn ein Unternehmen die wesentlichen Positionen und Forderungen seines gesamten Stakeholdernetzwerkes innerhalb der Kommunikation der eigenen Geschäfts- sowie ethischen Positionen integriert (Freudenreich et al., 2019, S. 7). In der Forschungspraxis zeigt sich hier eine gestiegene ethische Erwartungshaltung öffentlicher Bezugsgruppen gegenüber Unternehmen, was die Berücksichtigung zentraler Stakeholderinteressen in der Konzeption und Umsetzung von CSR-Kommunikation umso wichtiger erscheinen lässt (Waheed & Zhang, 2020, S. 852). Weitere Studien zeigen einen möglichen positiven Einfluss auf die Kooperation zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern, sofern beide Seiten ähnliche Werte vertreten (Bundy et al., 2018, S. 495). Somit wird gerade im Hinblick auf das direkte Kommunikationsmanagement eines Unternehmens deutlich, welche Bedeutung CSR-Kommunikation als Instrument der Unternehmenskommunikation einnehmen kann.

Nachdem nun festgestellt werden konnte, welche wesentliche Rolle die CSR-Kommunikation innerhalb des Beziehungsnetzwerkes von Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen einnehmen kann, geht es im nächsten Schritt darum, einen konkreten Begriff von Legitimität für das vorliegende Forschungsvorhaben zu definieren. Hierfür wird die Legitimacy Theory nach Suchman herangezogen. Innerhalb seines theoretischen Ansatzes wählt Suchman eine inklusive Perspektive, welche sowohl die evaluativen und kognitiven Dimensionen von Legitimität, als auch die Rolle der öffentlichen Bezugsgruppen miteinbezieht (Suchman, 1995, S. 573-574). Die Legitimacy Theory sieht Legitimität dabei als: „ (...) generalized perception or assumption

that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate with some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman, 1995, S. 574). Daraus abgeleitet lässt sich feststellen, dass ein objektives Konstrukt von Legitimität von einer theoretischen Perspektive ausgehend zwar vorhanden ist, die öffentliche Legitimität z.B. eines Unternehmens aber vielmehr durch einen vielschichtigen gesellschaftlichen Austausch subjektiv geschaffen wird (Suchman, 1995, S. 574). Sie ist also sozial konstruiert und entsteht durch Übereinstimmungen zwischen dem Verhalten einer Organisation und den Ansprüchen bestimmter gesellschaftlicher Bezugsgruppen, den Stakeholdern (Suchman, 1995, S. 574). Im Idealfall kann diese Kongruenz dazu führen, dass das Verhalten und die Aktivitäten einer Organisation besser verstanden wird und sich so ein beständiges Öffentlichkeitsbild herausbilden kann (Suchman, 1995, S. 574). Aus diesem öffentlich wirksamen Bild heraus kann langfristig die positive Legitimität einer Organisation entstehen, die das Verhalten ihrer Bezugsgruppen beeinflussen kann (Suchman, 1995, S. 575). Organisationen, die eine hohe und beständige öffentliche Legitimität aufweisen, werden von ihren gesellschaftlichen Bezugsgruppen dabei als vertrauenswürdiger und verlässlicher wahrgenommen (Suchman, 1995, S. 575). Suchman unterscheidet hierbei zwischen drei verschiedenen Arten von Legitimität, die als pragmatische Legitimität, kognitive Legitimität sowie moralische Legitimität bezeichnet werden (Suchman, 1995, S. 577).

Die pragmatische Legitimität von Organisationen baut dabei vorwiegend auf dem Eigeninteresse ihrer Stakeholder auf (Suchman, 1995, S. 578-579). Sie wird als legitim wahrgenommen, sofern sie einen direkten persönlichen Nutzen für ihre öffentlichen Anspruchsgruppen bietet (Suchman, 1995, S. 578-579). Eine moralische Bewertung der Organisation aus Sicht der Stakeholder findet dabei nicht statt, die öffentliche Akzeptanz ergibt sich rein aus individuellen praktischen Vorteilen (Suchman, 1995, S. 578-579). Pragmatische Legitimität kann aus Unternehmenssicht beispielsweise entstehen, wenn neue Arbeitsplätze geschaffen oder die Erwartungen der Kund*innen erfüllt werden.

Kognitive Legitimität basiert hingegen darauf, dass eine Organisation als essenzieller Teil der sozialen Ordnung wahrgenommen wird (Suchman, 1995, S. 582-584). Sie wird dabei von ihren Stakeholdern als selbstverständlich und sozial notwendig angesehen (Suchman, 1995, S. 582-584). Kognitive Legitimität entsteht also, wenn eine Organisation ausreichend in langfristig bestehende gesellschaftliche Rahmenordnungen eingebunden ist (Suchman, 1995, S. 582-584). Beispiele hierfür können sozial anerkannte Institutionen wie die Rettung oder die Feuerwehr einer Stadt sein.

Als moralisch legitimiert wird eine Organisation wahrgenommen, wenn ihr Handeln und Verhalten in der Öffentlichkeit als ethisch richtig und sozial verantwortlich empfunden wird (Suchman, 1995, S. 579). Es handelt sich hier um eine rein normative Bewertung durch die Stakeholder, die, im Gegensatz zur pragmatischen Legitimität, unabhängig vom jeweiligen Einzelinteresse ist (Suchman, 1995, S. 579). Moralische Legitimität setzt sich nach Suchman aus vier Unterkategorien zusammen, die als „consequential legitimacy“, „procedural legitimacy“, „structural legitimacy“ und „personal legitimacy“ bezeichnet werden (Suchman, 1995, S. 580-582). Die „consequential legitimacy“ bezieht sich hierbei auf die spezifischen Leistungen und Erfolge einer Organisation als Grundlage für ihre Legitimität, während der Fokus innerhalb der „procedural legitimacy“ vorwiegend auf der Einhaltung etablierter Regeln, Standards und Verfahren liegt (Suchman, 1995, S. 580-582). Innerhalb der „structural legitimacy“ gilt eine Organisation als moralisch legitimiert, wenn ihr struktureller Aufbau den gesellschaftlichen Erwartungen an ihre Funktion entspricht (Suchman, 1995, S. 581). Die „personal legitimacy“ bezieht sich hingegen auf die öffentlich wahrgenommenen Absichten einer Organisation oder ihrer Vertreter*innen und inwieweit diese als vertrauens- beziehungsweise legitimationswürdig empfunden werden (Suchman, 1995, S. 582). In Anlehnung an die vier Unterkategorien kann die moralische Legitimität eines Unternehmens beispielsweise durch eine nachhaltige Unternehmensführung oder gemeinwohlorientiertes Verhalten erreicht werden. Innerhalb ihrer Funktion als wesentlichem Bestandteil moderner und nachhaltig orientierter Unternehmensstrukturen, spielt die CSR-Kommunikation als strategisches Instrument hierbei eine wichtige Rolle. Als Teilbereich der Unternehmenskommunikation stellt sie einen Prozess dar: „(...) durch den Legitimität als Zustand erreicht werden soll“ (Sandhu, 2022, S. 868).

Das zunehmend digitale Umfeld, in dem sich Unternehmen mittlerweile bewegen, kann als ein Treiber dieses Bedeutungszuwachses von CSR-Kommunikation gesehen werden (Einwiller et al., 2019, S. 1). In einem immer interaktiveren Kommunikationsraum, in dem die Stakeholder längst nicht mehr nur einseitige Nachrichtenempfänger*innen sind, sondern beispielsweise in den sozialen Netzwerken aktiv als Prosumenten an der Reputation eines Unternehmens beteiligt sind, steigt der Kommunikations- und Informationsbedarf, um die öffentliche Legitimität der Organisation zu gewährleisten (Hahn & Lülfs, 2014, S. 404). Ein wesentlicher Grund sind hierbei die angestiegenen gesellschaftlich-ethischen Erwartungen der öffentlichen Anspruchsgruppen gegenüber dem geschäftlichen Handeln von Unternehmen, die einen entscheidenden Faktor für den unternehmerischen Erfolg bzw. Misserfolg darstellen können (Hahn & Lülfs, 2014, S. 404). Sie lassen sich insbesondere durch proaktive Kommunikationsinitiativen positiv beeinflussen (Becker-Olsen, Cudmore & Hill, 2006, S. 51-52). Innerhalb der Forschungspraxis

zeigen sich hier beispielsweise Einflüsse der CSR-Berichterstattung auf die Wahrnehmung der Produktperformance durch Kund*innen (Chernev & Blair, 2015, S. 1415-1416). Aber auch das Konsumverhalten oder die Identifikation der Stakeholder mit einem Unternehmen lassen sich mithilfe von CSR-Initiativen beeinflussen (Du et al., 2007, S. 237; Sen & Bhattacharya, 2001, S. 225). Insbesondere für die „longterm-reputation“ einer Organisation sowie die langfristige Markenwahrnehmung kann CSR als wichtiger Teil der Unternehmenskommunikation im Idealfall einen Wettbewerbsvorteil darstellen, sofern die angesprochenen Erwartungen der Stakeholder sich mit dem öffentlichen Auftreten und Handeln eines Unternehmens überschneiden (Sen & Bhattacharya, 2001, S. 225-228). Ist diese Voraussetzung nicht gegeben oder werden die Ansprüche enttäuscht, kann sich ein negativer öffentlicher Backlash entwickeln, der im schlimmsten Fall zu einer „De-Identifikation“ zwischen Organisation und Stakeholdern führt (Einwiller et al., 2019, S. 10; Sen & Bhattacharya, 2001, S. 238). Dieser Blick auf mögliche Negativentwicklungen zeigt, welche gravierenden Effekte CSR-Kommunikation aus Sicht der Unternehmensführung haben kann. Nur wenn sie innerhalb einer konsistenten Strategie eingebettet ist, welche die Erwartungen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen der Organisation berücksichtigt, kann sie unmittelbar auf die einzelnen Stakeholdergruppen wirken und somit zu einem ökonomischen Vorteil für das Unternehmen führen. Die Kommunikation von konkreten Maßnahmen und Initiativen kann dabei über verschiedene Wege erfolgen.

In der CSR-Kommunikation haben sich zwei Formen der Berichterstattung zur unternehmerischen Verantwortung herausgebildet. Auf der einen Seite ist hier die „Push-Kommunikation“ zu nennen, die proaktiv von einem Unternehmen, beispielsweise durch einseitige und wechselseitige Maßnahmen der Kommunikationsabteilung, ausgeht (Thummes, 2022, S. 1032). Als Beispiele für entsprechende Kommunikationsmaßnahmen sind dabei unter anderem die Konzeption von unternehmenseigenen Kampagnen, die Aussendung von themenspezifischen Newslettern oder die Zusammenarbeit mit externen Bezugsgruppen zu nennen (Thummes, 2022, S. 1032). Auf der anderen Seite steht mit der „Pull-Kommunikation“ ein Katalog von Kommunikationsmaßnahmen, deren Inhalte aktiv von den Stakeholdern eingefordert werden (Thummes, 2022, S. 1032). Hierzu zählen auch die Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichte eines Unternehmens, die innerhalb der wissenschaftlichen Untersuchung dieser Masterarbeit im Zentrum stehen (Thummes, 2022, S. 1032). Die Berichterstattung der Unternehmen umfasst dabei sämtliche: „(...) non-financial information relating to their interaction with their physical and social environment“ (Einwiller et al., 2016, S. 232). Veröffentlicht werden diese Angaben entweder in Form von alleinstehenden CSR-Reports, die ausschließlich Informationen zur CSR-Performance einer Organisation beinhalten, im jährlichen Unternehmensbericht (Annual

Report) oder als „Integrated Report“, der die wichtigsten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Daten zusammenfasst (Eccles & Krzus, 2010, S. 29; Einwiller et al., 2016, S. 232). CSR-Reporting ist dabei wesentlicher Bestandteil der Implementierung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen (van Bommel et al., 2024, S. 203). Im Sinne erfolgreicher Wechselbeziehungen zu den Anspruchsgruppen und damit der öffentlichen Legitimität ist es hierbei wichtig, die Vorstellungen der Stakeholder mit in den Informations- und Veröffentlichungsprozess einzubeziehen (Einwiller et al., 2016, S. 231). Die inhaltliche Vergleichbarkeit der Berichte erscheint dabei immer wichtiger, um gerade im internationalen Kontext mehrere Unternehmen und ihre CSR-Performance analysieren zu können (Einwiller et al., 2016, S. 231). Ebendiese Vergleichbarkeit wird zunehmend auch auf der institutionellen Ebene, anhand einheitlicher Kriterien für die Berichterstattung, beispielsweise in Form international anerkannter Standards, eingefordert (Einwiller et al., 2016, S. 232).

Als berufspraktischer Orientierungspunkt für die inhaltliche Ausgestaltung von CSR-Berichten, gelten international anerkannte Standards (Thummes, 2022, S. 1033). Diese länderübergreifenden Vorgaben für CSR-Kommunikation, die beispielsweise im Katalog der Global Reporting Initiative (GRI) enthalten sind, bieten einen wichtigen Rahmen für die internationale Berichterstattung zur Kommunikation von nachhaltigen Praktiken eines Unternehmens (Kincaid & Smith, 2021; Global Reporting Initiative, 2024a). Ziel der GRI ist es hierbei die Transparenz innerhalb der Darstellung von internen und externen CSR-Maßnahmen zu fördern, eine verantwortungsvolle Unternehmensführung im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte zu unterstützen sowie eine höhere Vergleichbarkeit unter den Unternehmen durch die Bereitstellung international einheitlicher CSR-Standards zu ermöglichen (Global Reporting Initiative, 2024a, S. 4-5). Innerhalb des hier vorgestellten Forschungsvorhaben, das sich mit der Kommunikation von CSR-Initiativen aus dem Bereich Diversity und Inklusion beschäftigt, nehmen die Vorgaben des GRI-Standards 405, der unter anderem eine Offenlegung von Informationen zu Diversity und Gleichstellung, internen und externen Förderungsmaßnahmen sowie konkreten Zielen voraussetzt, eine hervorgehobene Rolle ein (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9). Als wesentlicher Teilbereich sozialer Unternehmensverantwortung stellt dieses Feld im internationalen Wettbewerb mittlerweile, zum Beispiel bei potenziellen Arbeitnehmer*innen, einen wichtigen Anhaltspunkt bei der Entscheidung für ein Unternehmen als Arbeitgeber*in dar (Grosser & Moon, 2005, S. 328; Stangel-Meseke, 2017, S. 196).

2.1.1 Kommunikation von Diversität und Inklusion im internationalen Unternehmenskontext

In einem immer heterogeneren Gesellschaftsbild, was sich auch innerhalb von international agierenden Unternehmen, beispielsweise in Form einer zunehmend diversen Zusammensetzung von Mitarbeiter*innenstrukturen, zeigt, wird es, aus Sicht von Unternehmen, immer wichtiger, diese Diversität nach außen zu transportieren und so die eigene Wettbewerbsfähigkeit weiterhin zu gewährleisten (Lauring, 2011; Peretz et al., 2015, S. 898). Der Begriff der Diversität bezieht sich im unternehmerischen Kontext vor allem auf sichtbare (z.B. Geschlecht, Alter, Behinderung) sowie nicht sichtbare (z.B. Bildung, sexuelle Orientierung, Religion, sozialer Hintergrund) demografische Merkmale (Bendl et al., 2009, S. 625-626; Kochan et al., 2003; Mor Barak, 2015, S. 83). Ziel des Konzepts ist es, Minderheiten innerhalb des Unternehmens sichtbar zu machen und gezielt zu fördern (Wolfgruber et al., 2021, S. 10). Die Umsetzung erfolgt in Form von Initiativen und Unternehmensprogrammen: „(...) that refer to the programs organizations adopt to enhance and maintain workforce diversity” (Peretz et al., 2015, S. 875). Als Praxisbeispiele sind hierbei unter anderem Kampagnen und Initiativen zur Förderung von Gleichstellung, Generationenvielfalt oder sozialer sowie ethnischer Diversität zu nennen (Downey et al., 2015, S. 36). Ebendiese „Workforce Diversity“ definiert: „(...) the degree to which the organizational workforce consists of people with different background characteristics” (Peretz et al., 2015, S. 875). Je konsistenter dieser Diversitätsgrad innerhalb eines Unternehmens implementiert und nach außen kommuniziert wird, desto eher zeigen sich dabei Wettbewerbsvorteile. So kann eine konsequent umgesetzte Unternehmensstrategie im Bereich Diversität einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance, die Arbeitsqualität sowie das Engagement der Mitarbeiter*innen haben (Massetot, 2019, S. 12; van Bommel et al., 2024, S. 487). Darüber hinaus zeigt sich, dass ein diverseres Arbeitsumfeld zu einer niedrigeren „Turnover-Rate“ der Angestellten führt, was gerade für hochspezialisierte Unternehmen ein erheblicher Kostenfaktor sein kann (Saha & Bhattacharya, 2022, S. 396). Aus der Perspektive von Arbeitnehmer*innen werden Unternehmen mit einem guten Diversitätsmanagement darüber hinaus im Vergleich als bessere Arbeitgeber*innen wahrgenommen (van Bommel et al., 2024, S. 487). Gleichwohl können sich innerhalb einer divers aufgestellten Organisationsstruktur auch zahlreiche Herausforderungen ergeben. Diese liegen vorwiegend innerhalb von Generations- und damit verbundenen Charakterunterschieden innerhalb der Workforce (Farndale et al., 2015, S. 681). Ursache ist hier häufig die individuelle Priorisierung bestimmter kultureller Dimensionen, auf die im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch genauer eingegangen wird (Farndale et al., 2015, S. 681-682). Ein Ansatz zur Lösung dieser Herausforderungen liegt in

der Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds, welches die individuellen Anforderungen sämtlicher Mitarbeiter*innen innerhalb eines Unternehmens berücksichtigt (Farndale et al., 2015, S. 682).

Inklusion lässt sich im Kontext von Wirtschaftsunternehmen zusammengefasst als eine Art empfundene Wahrnehmung von Mitarbeiter*innen innerhalb ihres jeweiligen Unternehmens definieren (Shore et al., 2011). Hierbei liegt der Fokus vor allem auf den individuellen Bedürfnissen und Empfindungen der Belegschaft, welche sich zum Beispiel in einem gesteigerten Zugehörigkeitsgefühl in Bezug auf das eigene Unternehmen sowie der Individualität der einzelnen Mitarbeiter*in wiederfinden (Shore et al., 2011, S. 1278-1279). Werden diese Bedürfnisse des Einzelnen innerhalb eines Unternehmens ausreichend und ausgeglichen berücksichtigt und befriedigt, kann ein inklusives Unternehmensumfeld entstehen (Mor Barak, 2015, S. 85). Darüber hinaus beschreibt Mor Barak Inklusion als Prozess, durch den alle Personen in einem Unternehmen in interne Abläufe und Entscheidungen einbezogen werden, was zu positiven Effekten für das Unternehmen führen kann (Mor Barak, 2015, S. 85). Dieses „Involvement“ der Mitarbeiter*innen entsteht durch: „(...) creating a sense of belonging, ensuring that employees are given the opportunity to participate in decision-making, to be connected with higher positions of the firm and feel like a part of the whole“ (Farndale et al., 2015, S. 682). Die möglichen positiven Effekte auf das Unternehmen werden, durch ein sich wechselseitig bedingendes Zusammenspiel zwischen Diversität und Inklusion, verstärkt (Mor Barak, 2015, S. 86, Mor Barak & Travis, 2009).

Nicht zuletzt aufgrund ihrer vielfältig zusammengesetzten Mitarbeiter*innenstruktur und den sich daraus ergebenden Herausforderungen sowie öffentlichen Anforderungen, erscheint die Kommunikation von Initiativen in den Bereichen Diversität und Inklusion gerade in international agierenden Unternehmen, zunehmend wichtiger. Als Teil der CSR-Berichterstattung bietet das Reporting solcher Programme den Unternehmen eine Kommunikationsplattform: „(...) in which companies can publicly present their mission, strategies, and practices toward creating a diverse, inclusive workplace and in so doing, leverage the effects of D&I to achieve a competitive business advantage“ (Wang, 2024, S. 96). Die zunehmende Bedeutung dieser Form der unternehmerischen Verantwortungskommunikation zeigt sich auch in einem deutlichen Anstieg des Reporting von Diversität und Inklusion innerhalb der CSR-Berichterstattung (Wang, 2024, S. 121). Inhaltlich ist hierbei eine Entwicklung von einer reinen Datenkommunikation, hin zur Berichterstattung klar umrissener Unternehmensinitiativen und -programme zu beobachten, wenngleich Angaben zu konkreten Zielsetzungen, gerade im Negativfall, häufig nicht kommuniziert werden (Einwiller & Carroll, 2020, S. 328-329; Wang, 2024, S. 121). Vielmehr werden

die Berichte häufig genutzt, um über „Makro- und Stepmoves“ zur Gewährleistung eines diversen und inklusiven Arbeitsumfeldes (z.B. Evidenz zu getroffenen Initiativen, Unterstützung von Stakeholder-Communities, Auszeichnungen) zu berichten und darüber hinaus entsprechende Unternehmensrichtlinien offenzulegen, mit dem langfristigen Ziel eine positive Reputation aufzubauen (Wang, 2024, S. 122-123).

Zudem wird in der Berichterstattung zwischen dem „Business Case“ und dem „Fairness Case“ bzw. „Justice Case“ unterschieden, zwei Motiven, aus denen heraus Unternehmen die Implementierung von Diversitäts- und Inklusionsmaßnahmen begründen (Georgeac & Rattan, 2023, S. 70-71). Innerhalb des „Business Case“ rechtfertigen Unternehmen die Umsetzung ebensolcher Initiativen mit wirtschaftlichen Vorteilen (Georgeac & Rattan, 2023, S. 70-71). Diese liegen beispielsweise innerhalb der Argumentation, dass eine divers zusammengestellte Workforce zu einer höheren Flexibilität und damit zu einer höheren wirtschaftlichen Leistungs- sowie Wettbewerbsfähigkeit im Kontext eines globalen Marktes führt (Burt et al., 2022, S. 2-3). Somit nutzen Unternehmen Diversität und Inklusion in Bezug auf den „Business Case“ als strategisches Instrument um ihre Position im Wettbewerb mit Konkurrenten langfristig zu stärken und damit den langfristigen Unternehmenserfolg abzusichern (Thota & Sunitha, 2025, S. 2). Innerhalb der Forschung zu CSR- und Verantwortungskommunikation wird der „Business Case“ häufig als zentrales Motiv hinter dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen genannt. Er dient in diesem Kontext als Ressource, welche die Legitimität gegenüber den verschiedenen Stakeholdergruppen begründet und somit langfristig eine positive Reputation des Unternehmens gewährleistet (Einwiller et al., 2019, S. 9, van Bommel et al., 2024, S. 487). Darüber hinaus dient er häufig als wesentliche Argumentationsgrundlage gegenüber der Führungsebene eines Unternehmens für das Engagement in den Bereichen Diversität und Inklusion (Robinson & Dechant, 1997). Kritisch betrachtet wird der „Business Case“ unter anderem aufgrund einer uneinheitlichen empirischen Evidenz sowie methodischer Einschränkungen innerhalb der bislang vorliegenden Forschungsliteratur (Martinez, 2023, S. 404).

Im Gegensatz zum „Business Case“ bezieht sich der „Justice Case“ vorwiegend auf ethische, moralische sowie institutionelle Ansprüche und Vorgaben (Georgeac & Rattan, 2023, S. 70-71; Wolfgruber et al., 2021, S. 4-5). Hierunter fallen normative Prinzipien wie die Gleichbehandlung jedes Individuums, Fairness und soziale Gerechtigkeit (Mor Barak, 2015, S. 45-46). Die Implementierung von Diversität und Inklusion wird dabei im Unternehmenskontext entsprechend nicht aufgrund wirtschaftlicher Vorteile umgesetzt, sondern weil sie, beispielsweise durch die stärkere Einbindung von Minderheiten innerhalb der Organisation, als moralisch geboten angesehen wird, wodurch eine Verknüpfung zu Suchmans Begriff der moralischen

Legitimität hergestellt wird (Suchman, 1995, S. 579-580). Dementsprechend wird der „Justice Case“ auch als „Moral Case“ bezeichnet, da er primär die gesellschaftlichen Vorstellungen der Stakeholder an das verantwortungsvolle und gerechte Handeln einer Organisation in ihrer Funktion als sozialer Akteur*in aufgreift (Martinez, 2023, S. 405). Seine Ursprünge liegen unter anderem in Bürgerrechts- sowie Antidiskriminierungsbewegungen, was verdeutlicht, dass gesellschaftliche Fragen und Erwartungen in Bezug auf Diversität und Inklusion immer eine ethische Dimension aufweisen und daher nicht ausschließlich anhand wirtschaftlicher oder rechtlicher Kriterien beurteilt werden kann (Livingston, 2020, S. 67). Innerhalb der Forschungspraxis zeigt sich, dass der „Justice Case“ als Form der moralischen Legitimität insbesondere nach gesellschaftlichen Krisen oder innerhalb prominenter Debatten zu sozialer Ungerechtigkeit eine hohe Bedeutung hat (Livingston, 2020, S. 67).

Darüber hinaus orientiert sich die Berichterstattung zu Diversität und Inklusion anhand international anerkannter Qualitätsstandards, die beispielsweise im Maßnahmenkatalog der Global Reporting Initiative zusammengefasst sind. Die inhaltlichen Vorgaben für die Kommunikation entsprechender Unternehmensinitiativen finden sich innerhalb des GRI-Standards 405, der sich mit der Offenlegung von Informationen zur Umsetzung von Diversität und Inklusion in Unternehmen beschäftigt (Global Reporting Initiative, 2024b). Dazu zählen zunächst allgemeine demografische Angaben, wie die Zusammensetzung der Belegschaft in Bezug auf Geschlecht, Altersstruktur, ethnische Herkunft, Behinderungen und andere relevante Diversitätskriterien (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9). Hierbei lässt sich die Berichterstattung anhand bestimmter Indikatoren, wie z.B. dem Anteil von Frauen und Minderheiten in der Unternehmensführung, dem Anteil von Mitarbeiter*innen mit Behinderungen oder dem Anteil von Teilzeitbeschäftigten innerhalb des Unternehmens, spezifizieren (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9).

Weiterhin fordert der GRI-Standard die Benennung konkreter Unternehmensstrategien zur Förderung von Diversität und Inklusion ein, beispielsweise in Form von Berichterstattung zu Mitarbeiter*innentrainings, Unternehmensrichtlinien sowie Förderprogrammen für Minderheiten (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9). In Kombination mit der Aufstellung und Kommunikation spezifischer Ziele, soll so eine bessere Messbarkeit und Vergleichbarkeit des Engagements erreicht werden (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9). Weiterhin sehen die Vorgaben der GRI vor, dass Unternehmen die Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation für die Umsetzung von Diversitäts- und Inklusionsinitiativen offenlegen, einschließlich der Rolle des Vorstands und des Managements (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9).

Zusammengefasst stellen die Richtlinien der GRI als Orientierungspunkt eine wesentliche Grundlage für die internationale Offenlegung von Informationen zur gesellschaftlichen Performance von Unternehmen dar (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 84-85). Sie ermöglichen nicht nur einen Vergleich von Wirtschaftsunternehmen untereinander, sondern bieten der wissenschaftlichen Forschung darüber hinaus einen Anknüpfungspunkt zur Analyse und Weiterentwicklung von unterschiedlichen Ansätzen der CSR-Kommunikation, insbesondere im Bereich der Kommunikation zu Diversität und Inklusion, die, insbesondere im internationalen Unternehmenskontext, bislang noch wenig erforscht ist (van Bommel et al., 2024, S. 496).

Um einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur Kommunikation von Diversität und Inklusion in einem internationalen Unternehmenskontext zu erhalten, bietet sich zunächst ein Blick auf den Status Quo der globalen Forschung zu Kommunikation als strategischem Instrument an. Vergleichende Studien, die sich mit wissenschaftlichen Publikationen in ebendiesem Bereich auseinandersetzen, zeigen dabei einen klaren Trend auf. So zeigt Volk (2017) beispielsweise in ihrer Studie, die insgesamt 75 Artikel aus 16 Journals zum Themenhintergrund strategische Kommunikation untersucht, eine klare Fokussierung der Publikationen auf westlich geprägte Regionen, wie Europa oder die Vereinigten Staaten (Volk, 2017, S. 441). Auch Asien ist als Region ähnlich häufig vertreten, allerdings konzentrieren sich die untersuchten Veröffentlichungen hierbei vor allem auf China und Südkorea, bei weiteren Regionen wie Südostasien zeigt sich dagegen eine Repräsentationslücke (Volk, 2017, S. 441). In Bezug auf eine multinationale oder gar globale Forschungsperspektive zeigt sich, dass sich die meisten Studien mit einem Vergleich einzelner Länder innerhalb der einzelnen Weltregionen beschäftigen, während eine multinationale Analyse verschiedener Regionen nur in einem Bruchteil der untersuchten Publikationen vorgenommen wird (Volk, 2017, S. 441-442). Weitere Untersuchungen bestätigen diesen Eindruck einer bislang vorwiegend ethnozentrisch ausgerichteten Untersuchungsperspektive, die vor allem auf Erkenntnissen aus westlich geprägten Ländern aufbaut (Jain et al., 2014, S. 596; Molleda & Laskin, 2005, S. 43; Sriramesh, 2012, S. 10-11).

Auch in Bezug auf die Unternehmenskommunikation zu CSR-Themen, insbesondere für den Bereich Diversität sowie Inklusion, liegen bislang vergleichsweise wenige Untersuchungen vor, die sich auf einer multinationalen Ebene mit diesem Themenkomplex beschäftigen. Dabei zeigt ein Blick auf den aktuellen Forschungsstand, dass das Ursprungsland einer Organisation beziehungsweise eines Unternehmens einen Einfluss darauf zu haben scheint, wie zu bestimmten Themen berichtet wird (Einwiller et al., 2016, S. 234). So zeigen sich beispielsweise in einem Ländervergleich zwischen deutschen und amerikanischen Unternehmen Unterschiede innerhalb der Berichterstattung von sozio-demografischen Unternehmensdaten sowie dem Reporting

von CSR-Initiativen (Einwiller et al., 2016, S. 234). Dabei beschreiben Einwiller et al. (2016) Unterschiede zwischen beiden Ländern aufgrund verschiedener gesellschaftlicher und staatlicher Traditionen, wie zum Beispiel einer unterschiedlichen Zuschreibung von Verantwortung zwischen staatlichem und privatem Engagement im Sozial- und Gesundheitsbereich (Einwiller et al., 2016, S. 234-235). Gerade bei multinational agierenden Unternehmen ist zwar eine gewisse inhaltliche Angleichung innerhalb der Berichterstattung zu erkennen, die auch von einheitlichen internationalen Standards beeinflusst ist, allerdings zeigt sich immer wieder der Einfluss des ursprünglichen nationalen Hintergrunds einer Organisation, beispielsweise in Form von unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten aufgrund von „country-of-origin“ Effekten (Einwiller et al., 2016, S. 239). Diese Effekte unterstreichen den nach wie vor bestehenden Einfluss des nationalen Hintergrunds von Organisationen und liegen zum Beispiel in einer stärkeren Adressierung von Umweltthemen bei den untersuchten deutschen Unternehmen, während die amerikanischen Unternehmen im Vergleich den Fokus vor allem auf soziale Initiativen legen (Einwiller et al., 2016, S. 239). Dieser Eindruck bestätigt sich auch auf einer multinationalen Ebene. So zeigen Hofer-Bonfim et al. (2023) in einem multinationalen Vergleich des Diversitäts- und Inklusions-Reportings von Unternehmen aus Europa, Russland und Lateinamerika länderspezifische Unterschiede in der Berichterstattung zu sozio-demografischen Daten (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 89-91). Hierbei lässt sich insbesondere im Hinblick auf die Berichterstattung von geschlechterspezifischen Initiativen eine unterschiedliche Haltung zwischen Unternehmen aus Europa, Lateinamerika und Russland erkennen (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 89-91). Unternehmen aus Europa und Lateinamerika berichten dabei vor allem proaktiv und betonen den Beitrag von Frauen zum Unternehmenserfolg, während russische Unternehmen eine mehrheitlich defensive Haltung vertreten, die geschlechterspezifische Merkmale mit der Kompetenz für bestimmte Arbeitsbereiche verknüpft (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 90).

Darüber hinaus lassen sich länderspezifische Unterschiede im Reporting zu den Bereichen Behinderung und Ethnizität feststellen (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 95-96). Parallelen zeigen sich hingegen in der einheitlichen Berichterstattung zum Familienstatus von Mitarbeiter*innen (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 98). Weiterhin fällt auf, dass mehrheitlich kaum Angaben zur sexuellen Orientierung, Initiativen in Bezug auf Transpersonen und LGBTQ+ sowie Religionszugehörigkeit gemacht werden (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 94-99). Weiterhin zeigt sich, dass Faktoren wie Herkunftsland, Kultur, unterschiedliche soziale Anforderungen und auch der Industriesektor eines Unternehmens Auswirkungen auf die Art haben können, wie berichtet wird (Peretz et al., 2015, S. 876).

Zusammenfassend zeigt der Blick auf den aktuellen Forschungsstand zur Kommunikation von Diversität und Inklusion in einem internationalen Unternehmenskontext, dass trotz einheitlicher Orientierungspunkte in Form von international anerkannten Standards weiterhin länderspezifische Unterschiede innerhalb der Berichterstattung bestehen, die im individuellen nationalen und kulturellen Hintergrund von Unternehmen begründet liegen (Einwiller et al., 2016, S. 234). Dieser spezifische Hintergrund kann auch innerhalb eines Unternehmens, zum Beispiel durch unterschiedliche Priorisierung von kulturellen Werten und Dimensionen zwischen verschiedenen Generationen, zu Herausforderungen führen (Farndale et al., 2015, S. 681-682). Somit stellt sich im weiteren Verlauf die Frage, wie sich Kultur definieren und in Form von messbaren Faktoren analysieren lässt. Gleichzeitig lässt sich auf der Ebene der internationalen, komparativen Forschung zu Kommunikation als strategischem Instrument eine klare Forschungslücke zwischen ländervergleichenden und multinational vergleichenden Ansätzen erkennen (Volk, 2017, S. 441). Die Fokussierung der bisherigen Untersuchungen liegt hierbei vor allem auf westlichen Ländern und Regionen, sodass sich im Hinblick auf weitere Weltregionen wie beispielsweise Afrika, die arabische Halbinsel oder Südostasien weiterer Forschungsbedarf ergibt (Volk, 2017, S. 441). Zudem wird deutlich, dass es sich bei der Forschung zu möglichen Beziehungen zwischen Verantwortungskommunikation und kulturellen Faktoren um eine vergleichsweise junge Disziplin innerhalb der Analyse von professioneller Kommunikation handelt (Sriramesh, 2012, S. 9).

2.2 Interkulturalität als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation

Innerhalb eines zunehmend global orientierten Wirtschaftssystems, in dem sich gerade multinational operierende Unternehmen heute behaupten müssen, stellt der Themenkomplex Interkulturalität einen immer wichtiger werdenden Wettbewerbs- und Wirtschaftsfaktor dar (Javidan & House, 2002, S.1). Vor allem im Hinblick auf einen zunehmenden Anstieg ausländischer Arbeitskräfte und einer damit verbundenen diversen und heterogenen Workforce steigen die Anforderungen an Unternehmen (House et al., 2001, S. 489). Diese liegen vorrangig in einer ausreichenden Sensibilität gegenüber einem kulturell heterogenen Pool von Stakeholdern und darüber hinaus der Anerkennung von kulturellen Unterschieden als Herausforderung für das Unternehmen (Sriramesh, 2012, S. 10). Sofern sie erfüllt werden, bieten sie vor allem bei der Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter*innen Wettbewerbsvorteile, da sie die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber*innen steigern, was gerade im Konkurrenzkampf um internationale Fachkräfte höchst relevant erscheint (Stangel-Meseke, 2017, S. 136). Kulturelle

Unterschiede, die potenziell zu Konflikten führen können, liegen dabei im Wesentlichen in Alters-, Generations- und damit verbundenen Charakterunterschieden innerhalb der Workforce (Farndale et al., 2015, S. 681). Ursache ist hier häufig die individuelle Orientierung an bestimmten Handlungsmotivationen und Wertvorstellungen, die auch durch Faktoren wie Nationalität und Kultur geprägt werden (Farndale et al., 2015, S.681-682).

Innerhalb der Prävention und Auflösung solcher potenziellen Konflikte, kommt der Unternehmenskommunikation als wichtigem Managementinstrument eine wesentliche Aufgabe zu. Dafür muss sie im Hinblick auf ihre zentralen Funktionen, welche in der Herstellung von Legitimität für das Unternehmen und dem konstanten Austausch mit den relevanten gesellschaftlichen Bezugsgruppen liegen, eine Sensibilität für ein zunehmend kulturell heterogenes Publikum entwickeln, das hohe ethische und soziale Anforderungen aufstellt (Sriramesh, 2012, S. 10, Stangel-Meseke, 2017, S. 203-204). Wie das vorangegangene Kapitel aufzeigt, kann beispielsweise eine Anpassung in Form von spezifischer CSR-Berichterstattung in den Bereichen Diversität und Inklusion hilfreich sein, um ebendiese Erwartungen in angemessener Form zu berücksichtigen, was wiederum zu wirtschaftlichen Vorteilen für das Unternehmen führen kann (van Bommel et al., 2024, S. 487). Hierfür erscheint es notwendig, kulturelle Einflüsse und ihre Auswirkungen auf Individuen besser zu verstehen, weshalb sich die Frage stellt, wie sich Kultur und ihre Ausprägungen definieren lassen.

Der Begriff Kultur lässt sich im Kontext der Forschung zu Unternehmenskommunikation in vielfältiger Weise definieren. Nach Allen und Dozier (2012) beschreibt Kultur dabei „(...) the totality of learned knowledge, attitudes, and behaviorial predispositions to varying degrees, within nations, between similar nation states (e.g., the United States vs. Canada), and across different regions of the globe (e.g., Japan/South Korea/Taiwan vs. the European Union)” (Allen & Dozier, 2012, S. 183-184). Kultur wird damit als ein omnipräsenter Faktor beschrieben, der die soziale Entwicklung und das daraus resultierende Verhalten prägt (Allen & Dozier, 2012, S. 183-184). Innerhalb dieses Prozesses beeinflusst sie „Wahrnehmungen, Orientierungen und Handlungen von verschiedenen Personen auf ähnliche Art und Weise, sodass sich kollektiv geteilte Weltbilder und Lebensstile herausbilden“ (Mutz, 2015, S. 93). In dieser Form kann Kultur zur Ausbildung eines gemeinsamen Werteverständnis und eines kollektiven gesellschaftlichen Lebenssinns führen (Mutz, 2015, S. 93). Dieses gemeinsame Verständnis stellt wiederum einen Ansatzpunkt für die Entstehung spezifischer sozialer Gruppen dar, die für ihre Mitglieder*innen eine wichtige Integrationsfunktion übernehmen und sich gleichzeitig von anderen gesellschaftlichen Gruppierungen abgrenzen (Mutz, 2015, S. 93). Somit übernimmt Kultur als sozialer Faktor sowohl eine sinngebende als auch eine integrative Funktion, die einen Einfluss auf das

Zusammengehörigkeitsgefühl bestimmter gesellschaftlicher Gruppen haben kann (Mutz, 2015, S. 93). Sie beruht in ihren Ausprägungen auf einem spezifischen historischen Hintergrund und wird durch konstante gesellschaftliche Institutionen, wie beispielsweise Kirchen, Bildungseinrichtungen oder das vorherrschende Rechtssystem, geprägt (Mutz, 2015, S. 93).

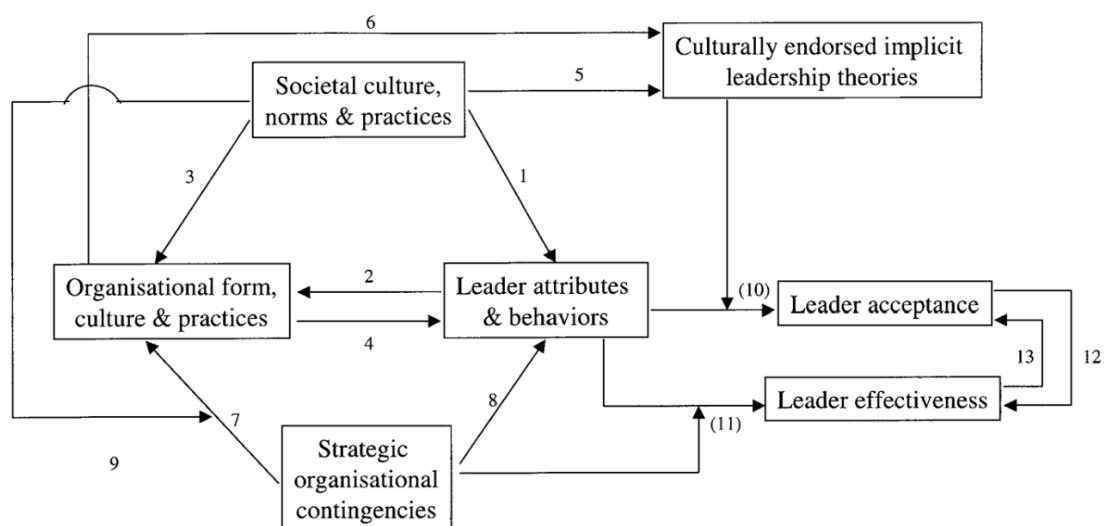
Für die Vermittlung und Weitergabe von Kultur und ihren je nach Gesellschaft unterschiedlichen Wertvorstellungen nimmt Kommunikation in Form einer gemeinsamen Verständigungsebene eine entscheidende Rolle ein (Mutz, 2015, S. 94). Sie ist in dieser Hinsicht eine: „(...) zentrale Kulturtechnik, durch die eine intersubjektive und intergenerationale Weitergabe von Kulturbeständen erst ermöglicht wird“ (Mutz, 2015, S. 94). Aufgrund unterschiedlicher historischer und sozialer Hintergründe lässt sich kein global einheitlicher Kulturbegriff definieren. Vielmehr zeigen sich beim Blick auf einzelne Länder und Regionen Unterschiede in den einzelnen kulturellen Ausprägungen (Mutz, 2015, S. 94). Diese vorwiegend normativen und moralischen Differenzen finden sich dabei sowohl zwischen Gesellschaften mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen als auch innerhalb einer Gesellschaft, beispielsweise zwischen verschiedenen Generationen, wieder (Mutz, 2015, S. 94). In Anbetracht einer zunehmend diversen Workforce mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, finden sich diese Herausforderungen auch in international agierenden Unternehmen wieder und stellen gerade innerhalb der strategischen Unternehmensführung zu der auch die Kommunikationsaktivitäten zählen eine wesentliche Aufgabe dar. Daher stellt sich in einem nächsten Schritt die Frage, wie Interkulturalität innerhalb organisierter sozialer Strukturen wirkt und sich im Unternehmenskontext integrieren lässt.

Ein theoretischer Ansatz in Bezug auf die Wirkung und Integration von Interkulturalität innerhalb von Organisationen findet sich bei House et al. (2001). Sie gehen dabei von einem integrierten Theoriemodell aus, das Kultur und ihre verschiedenen Dimensionen als wesentlichen Einflussfaktor für den Erfolg von Organisationen definiert und wesentlicher theoretischer Ausgangspunkt des GLOBE-Projects ist, auf das im weiteren Verlauf des Kapitels genauer eingegangen wird (House et al., 2001, S. 500; s. Abbildung 1). Darüber hinaus zeigt der Ansatz die Wechselwirkungen zwischen Unternehmensführung und sozial-kulturellen Einflüssen (House et al., 2001, S. 500). Demnach werden Personen in führenden Positionen in ihrem Handeln von sozio-kulturellen Dimensionen beeinflusst. Hierzu zählen sowohl kulturelle Normen und Handlungserwartungen, die aus dem eigenen gesellschaftlichen Hintergrund hervorgehen, als auch Dimensionen, die sich davon unterscheiden (House et al., 2001, S. 501). Diese finden sich zum Beispiel innerhalb internationaler Organisationen wieder, in denen Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen sozio-kulturellen Prägungen agieren. Die Führungsebene einer Organisation

beeinflusst wiederum ihre Strukturen, die interne Kultur sowie ihre Handlungspraktiken (House et al., 2001, S. 501). Gleichzeitig gehen die Autoren auch von einem Einfluss der individuellen sozio-kulturellen Hintergründe aller Mitglieder*innen einer Organisation aus (House et al., 2001, S. 501). Die Organisationskultur prägt den Führungsstil und hat darüber hinaus Einfluss darauf, welche Managementkultur innerhalb eines Unternehmens zum Beispiel in Form von Mitarbeiter*innentrainings etabliert wird (House et al., 2001, S. 501). Weiterhin sind strategische Ressourcen wie beispielsweise die Größe eines Unternehmens oder das interne sowie externe Umfeld in dem es agiert essenzielle Faktoren, die seine Organisationsstrukturen und Führungskultur prägen (House et al., 2001, S. 501-502). House et al. (2001) gehen zudem davon aus, dass es eine wechselseitige Beziehung zwischen bestimmten kulturell vorherrschenden Dimensionen und der strategischen Ausrichtung einer Organisation gibt (House et al., 2001, S. 502). Die Akzeptanz einer spezifischen Führungskultur steigt hingegen, wenn sie zu einem hohen Grad mit den individuellen Erwartungen des Unternehmensumfelds übereinstimmt (House et al., 2001, S. 502). Auch die Effektivität und die Akzeptanz der strategischen Unternehmensführung hängt von dieser Kongruenz ab (House et al., 2001, S. 502).

Abbildung 1

Wirkung und Integration von Interkulturalität in Organisationen



Numbers in parentheses indicate an interaction among two adjoining arrows

Quelle: House et al., 2001, S. 500.

Insgesamt zeigt das aufgeführte Theoriemodell die Bedeutung individueller kultureller Hintergründe für die strategische Ausrichtung von Unternehmen auf. Sie sind ein Umfeld, in dem verschiedene kulturelle und soziale Hintergründe aufeinandertreffen. Gerade in Bezug auf eine

erfolgreiche Führung zeigt sich dabei, dass interkulturelle Kompetenzen essenziell erscheinen, um in einem zunehmend internationalen und diversen Umfeld bestehen zu können (House et al., 2001, S. 501-502, Poehlke & Kryshko, 2020, S. 120). Als Teil der strategischen Unternehmensführung kommt der Unternehmenskommunikation, in Form von passenden Kommunikationsstrategien im Bereich Diversität und Inklusion, hierbei eine wesentliche Funktion zu (Thummes, 2022, S. 1027). Dabei sollte die Berichterstattung die verschiedenen kulturellen Hintergründe, die innerhalb der Organisation vertreten sind, aufgreifen und stark kontextbezogen erfolgen. Dies könnte beispielsweise geschehen, indem lokale bzw. unternehmensspezifische Initiativen zu Diversität und Inklusion hervorgehoben werden. Eine authentische Kommunikation der Haltung und Motivation des Unternehmens erscheint ebenfalls essenziell. Dies könnte in Form eines Vorworts des Chief Executive Officers (CEOs) oder des gesamten Vorstands umgesetzt werden, das zusätzlich konkrete Zielsetzungen enthält. Zudem sollten implizite Führungsvorstellungen im Hinblick auf Diversität und Inklusion kontinuierlich reflektiert werden, beispielsweise indem Angaben zu internen Feedbackoptionen gemacht werden. Um die Messbarkeit von sozio-kulturellen Dimensionen besser darstellen zu können, wird im weiteren Verlauf des Kapitels das GLOBE-Project eingeführt, das sich intensiv mit dem Einfluss von Kultur auf Organisationen und ihre Führungsstrukturen auseinandersetzt (House et al., 2002, S. 4).

Im Bereich der interkulturellen und kulturvergleichenden Forschung stellt das Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)-Project aktuell eines der einflussreichsten Konzepte dar (Lang & Steger, 2024, S. 97). Es widmet sich der Untersuchung des Einflusses sowie des Wandels kultureller Werte und der daraus resultierenden Praktiken auf Führungserwartungen (Lang & Steger, 2024, S. 98). Dabei werden auch Faktoren wie das Führungsverhalten, die Effektivität von Leadership und das interpersonelle Vertrauen innerhalb internationaler Organisationen analysiert (Lang & Steger, 2024, S. 98). Bislang umfasst das GLOBE-Project insgesamt drei Studien, die sich im Schwerpunkt mit dem Einfluss gesellschaftlicher Erwartungen auf Führungsverhalten (1995), den Auswirkungen des CEO-Leaderships auf die Managementstruktur (2000) sowie dem Zusammenhang zwischen nationalem Hintergrund und interpersonellem Vertrauen (2020) auseinandersetzen (Lang & Steger, 2024, S. 98-99). Das vordergründige Ziel des Forschungsprojekts ist es dabei kulturelle Werte und Handlungspraktiken in unterschiedlichen Ländern sowie Weltregionen zu erfassen und ihren Einfluss auf Organisationen und das Führungsverhalten zu untersuchen (House et al., 2002, S. 3). Führung wird hierbei definiert als: „(...) set of parameters of collectives that differentiate the collectives from each other in meaningful ways“ (House et al., 2001, S. 494). Innerhalb

dieses Kollektivs liegt der Fokus der Analyse auf möglichen geteilten Kulturdimensionen, um neben Unterschieden zwischen globalen Organisationen potentiell vorhandene Gemeinsamkeiten im organisationalen Führungsverhalten zu erfassen (House et al., 2001, S. 494). Darüber hinaus sollen mithilfe eines „cross-nationalen“ Fokus bislang unbekannte Beziehungen zwischen Organisationen und ihrem Umfeld aufgedeckt werden (House et al., 2002, S. 3).

Das GLOBE-Projekt geht dabei von einem stark integrativen Kulturbegriff aus (House et al., 2001, S. 494). Demnach umfasst Kultur sämtliche geteilten Motive, Wertvorstellungen, Glaubenssätze sowie Praktiken einer spezifischen Gesellschaft und entsteht aus intergenerationalen Erfahrungen innerhalb dieser Gesellschaftsstruktur (House et al., 2001, S. 494-495). Unter kulturellen Praktiken werden hierbei sämtliche: „(...) Handlungsmuster in Familie, Schule, Arbeitsplatz, Wirtschafts- und Rechtssystem sowie politischen Institutionen verstanden, in denen sich die in der jeweiligen Kultur geteilten Werte, Annahmen und Orientierungen aktuell manifestieren“ (Lang & Steger, 2024, S. 100). Kulturelle Werte definieren hingegen Zielansprüche in Bezug auf das Zusammenleben innerhalb einer Gesellschaft, die von einer Mehrheit der Mitglieder*innen dieser spezifischen Gesellschaftsstruktur geteilt werden (Lang & Steger, 2024, S. 100). Dabei wird zwischen drei verschiedenen Ebenen von kulturellen Dimensionen unterschieden. Unter universellen Dimensionen werden beispielsweise kulturelle Werte zusammengefasst, über die alle Menschen, unabhängig von der individuellen Gesellschaftsstruktur in der sie leben, verfügen (Sriramesh, 2012, S. 11-12). Kollektive Dimensionen umfassen hingegen geteilte Charakteristiken zwischen Individuen, die ihren Ursprung in einem gemeinsamen gesellschaftlichen Hintergrund haben und häufig durch kulturelle Anpassung an ebendiese spezifische Gesellschaftsstruktur entstehen (Sriramesh, 2012, S. 11-12). Die individuelle Ebene geht wiederum auf Motive ein, die aus spezifischen Erfahrungen von Individuen entstehen (Sriramesh, 2012, S. 11-12). Darunter fallen beispielsweise auch Erwartungen an Führung und daraus resultierendem organisationalen Handeln (Lang & Steger, 2024, S. 100).

Das GLOBE-Projekt bezieht sich auf neun Kulturdimensionen (Lang & Steger, 2024, S. 100). Sie sind an die Dimensionen des Kulturwissenschaftlers Hofstede angelehnt, die sich innerhalb der Forschungspraxis als Instrument zur Untersuchung von Unterschieden sowie Gemeinsamkeiten globaler Führungspraktiken etabliert haben (Hofstede, 2002; Javidan & House, 2002, S. 1). Insgesamt analysiert das Projekt die Dimensionen Leistungsorientierung, Zukunftsorientierung, Bestimmtheit, Geschlechtergleichheit, gruppenbasierter Kollektivismus, institutioneller Kollektivismus, Machtdistanz, Humanorientierung und Unsicherheitsvermeidung (House et al., 2001, S. 495-496).

Leistungsorientierung bezieht sich dabei auf die Förderung von Leistung und Leistungsbereitschaft einer Gesellschaft oder Organisation gegenüber ihren Mitglieder*innen (House et al., 2001, S. 495). Zukunftsorientierung geht hingegen auf den Grad ein, in welchem sich Individuen in Organisationen an zukunftsorientierten Verhaltensweisen, wie beispielsweise langfristiger Planung oder Investitionen, orientieren und dabei die Befriedigung kurzfristig orientierter Bedürfnisse zurückstellen (House et al., 2001, S. 495). Die Dimension Bestimmtheit beschreibt, in welchem Ausmaß die einzelnen Mitglieder*innen einer Gesellschaft oder Organisation in sozialen Interaktionen konfrontativ bzw. direkt agieren (House et al., 2001, S. 495). Geschlechtergleichheit geht hingegen auf den Stellenwert ein, den eine Organisation der Überwindung von gesellschaftlichen Unterschieden aufgrund des Geschlechts oder der sexuellen Orientierung zuschreibt (House et al., 2001, S. 495). Kollektivismus als kulturelle Dimension wird innerhalb des GLOBE-Project in zwei unterschiedliche Begriffe aufgeteilt, den gruppenbasierten Kollektivismus sowie den institutionellen Kollektivismus (House et al., 2001, S. 495). Der gruppenbasierte Kollektivismus beschreibt hierbei den Umfang in dem Individuen Stolz, Loyalität sowie Zusammenhalt in eine Gesellschaft einbringen, wobei der Fokus auf kleinen sozialen Gruppen, wie zum Beispiel der Familie, liegt (House et al., 2001, S. 495). Institutioneller Kollektivismus bezieht sich wiederum auf den Grad in welchem innerhalb einer Gesellschaft kollektives Handeln oder die kollektive, gleichwertige Verteilung von Ressourcen gefördert wird (House et al., 2001, S. 495). Das Verhältnis zu Machtdistanz setzt sich mit der individuellen Einstellung gegenüber einer ungleichen Macht- bzw. Hierarchiestruktur innerhalb einer Organisation auseinander (House et al., 2001, S. 495). Auf der Ebene der einzelnen Mitglieder*innen einer Gesellschaft bzw. Organisation spielt Humanorientierung als kulturelle Dimension eine wichtige Rolle. Sie beschreibt den Grad, in welchem sich Individuen gegenseitig zu altruistischem Handeln ermutigen (House et al., 2001, S. 496). Zuletzt analysiert Unsicherheitsvermeidung, inwieweit sich Individuen auf gelernte soziale Normen und Rituale beziehen, um Unsicherheit in Bezug auf zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen zu vermeiden (House et al., 2001, S. 495).

Um mögliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb der organisationalen Führung auf einer globalen Ebene zu erfassen, werden die einzelnen Weltregionen im GLOBE-Project in verschiedene Kulturcluster unterteilt (Javidan & House, 2002, S. 1). Als Kulturcluster gilt dabei eine Auswahl von Ländern, die möglichst viele Übereinstimmungen in Bezug auf die genannten kulturellen Dimensionen aufweisen, was eine Identifikation der zentralen kulturellen Eigenschaften und ihrer Dynamik erleichtert (Javidan & House, 2002, S. 1). Im Rahmen des GLOBE-Project wurden insgesamt zehn solcher Kulturcluster bestehend aus Anglo Cultures, Latin

Europe, Nordic Europe, Germanic Europe, Eastern Europe, Latin America, Sub-Sahara Africa, Arab Cultures, Southern Asia sowie Confucian Asia als Ergebnis einer Literaturrecherche sowie einer Diskriminanzanalyse gebildet (Gupta et al., 2002, S. 12). Dabei wurde sich auf Basis der vorgestellten neun Kulturdimensionen sowohl an gesellschaftlichen Praktiken (reale Umsetzung von kulturellen Dimensionen) als auch an gesellschaftlichen Werten (ideelle Vorstellung von der Umsetzung von kulturellen Dimensionen) orientiert (Gupta et al., 2002, S. 12-13). Die vorliegende Arbeit setzt sich vordergründig mit der Kommunikation im Bereich Diversität und Inklusion von Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia auseinander, zudem wird in einem zweiten Analyseschritt ein Vergleich mit ausgewählten Unternehmen aus den Clustern Germanic Europe, Anglo und Latin America vorgenommen.

Ein Blick auf die Ergebnisse für das Cluster Southern Asia zeigt hier bei den gesellschaftlichen Praktiken hohe Ausprägungen hinsichtlich der Dimensionen gruppenorientierter Kollektivismus, Machtdistanz sowie Humanorientierung, was auf eine insgesamt familiäre und gruppenorientierte Gesellschaft schließen lässt, in der hierarchische und soziale Unterschiede grundsätzlich akzeptiert werden (GLOBE Southern Asia, 2025). Auffällig sind auch die niedrigen Werte im Bereich Geschlechtergleichheit, die den Eindruck einer tendenziell männlich dominierten Gesellschaft implizieren (GLOBE Southern Asia, 2025). Betrachtet man die erhobenen Daten für die kulturellen Werte offenbart sich ein gegenteiliges Bild. Hier zeigt sich für das Cluster Southern Asia ein klarer Wunsch nach weniger hierarchischen, sozialen und geschlechterspezifischen Unterschieden innerhalb der jeweiligen Gesellschaften (GLOBE Southern Asia, 2025). Innerhalb des Clusters Germanic Europe überwiegt der Eindruck einer vorwiegend leistungs- und wettbewerbsorientierten Gesellschaft, die sich darüber hinaus durch ein hohes Bedürfnis nach Unsicherheitsvermeidung und Zukunftsorientierung auszeichnet (GLOBE Germanic Europe, 2025). Ähnlich wie im Cluster Southern Asia lassen sich auch hier niedrige Werte bezüglich der Dimension Geschlechtergerechtigkeit feststellen (GLOBE Germanic Europe, 2025). Im Hinblick auf die kulturellen Werte zeigt sich hingegen ein eindeutiger Wunsch nach mehr Geschlechtergerechtigkeit und Humanorientierung (GLOBE Germanic Europe, 2025). Für das Cluster Anglo Cultures lässt sich im Hinblick auf gesellschaftliche Praktiken eine stark individualistische und leistungsorientierte Gesellschaft erkennen (GLOBE Anglo, 2025). Gleichzeitig fallen eine geringe Akzeptanz von hierarchischen Unterschieden sowie durchschnittliche Werte in Bezug auf Geschlechtergleichheit auf (GLOBE Anglo, 2025). Hinsichtlich kultureller Werte zeigt sich ein deutliches Streben nach mehr Geschlechtergleichheit (GLOBE Anglo, 2025). Im Cluster Latin America fallen vergleichsweise hohe Ausprägungen innerhalb der Dimensionen gruppenorientierter Kollektivismus sowie Machtdistanz auf, was auf

familienorientierte und hierarchisch geprägte Gesellschaftssysteme schließen lässt (GLOBE Latin America, 2025). Darüber weist das Cluster durchschnittliche Ergebnisse in der Dimension Geschlechtergerechtigkeit auf (GLOBE Latin America, 2025). Niedrige Werte zeigen sich in den Bereichen Unsicherheitsvermeidung, Leistungs- sowie Zukunftsorientierung (GLOBE Latin America, 2025). In Bezug auf die kulturellen Werte lässt sich, ähnlich wie bei den anderen Clustern, der Wunsch nach mehr Geschlechtergerechtigkeit und weniger Machtdistanz erkennen (GLOBE Latin America, 2025).

2.3 Forschungsfragen

In einem global vernetzten Wirtschaftssystem stellt sich zunehmend die Frage nach der Verantwortung seiner Akteur*innen. Dabei geht es längst nicht mehr nur um die Verantwortung von Unternehmen gegenüber ihren unmittelbaren Bezugs- und Anspruchsgruppen, sondern vielmehr um einen ganzheitlichen Verantwortungsbegriff in Form einer CSR, die sämtliche Auswirkungen auf die Gesellschaft einschließt (Europäische Kommission, 2011, S. 7). Hierbei wird also nicht nur die ökonomische, sondern auch die ökologische sowie die soziale Handlungsebene inkludiert (Europäische Kommission, 2011, S. 8). Einen wesentlichen Teil der sozialen Verantwortung von Unternehmen füllt die Förderung von diversen und inklusiven Strukturen aus. Hierzu zählen zahlreiche interne und externe Initiativen, wie beispielsweise eine Offenlegung von Informationen zu Diversität und Gleichstellung, internen und externen Förderungsmaßnahmen sowie konkrete Zielsetzungen, die nach außen kommuniziert werden (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9). Die CSR-Kommunikation kann hier als integrativer Bestandteil der Kommunikationsstrategie von Unternehmen, der die Kernaufgaben und die Beziehung zu den Stakeholdern miteinbezieht, eine entscheidende Rolle übernehmen und zu positiven wirtschaftlichen Effekten beitragen (Chernev & Blair, 2015, S. 1415-1416; Du et al., 2007, S. 237; Schwalbach & Schwerk, 2022, S. 242). Ein wesentlicher Punkt liegt hier in der Befriedigung der sozialen Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholdergruppen, die einen zunehmend hohen ethischen Anspruch an Unternehmen und ihre Aktivitäten stellen (Thummes, 2022, S. 1027). Die zielgerichtete Ansprache ebendieser Bedürfnisse erfolgt nach Freemans Stakeholder Theory innerhalb eines wechselseitigen Austauschs zwischen einer Organisation und ihren Anspruchsgruppen, aus dem sich eine gemeinsame Wertebasis herausbilden kann (Freudenreich et al., 2019, S. 4; Harrison et al., 2015, S. 863). CSR-Kommunikation ist hier als essenzielles Instrument anzusehen, das dazu beitragen kann ein gemeinsames Wertesystem zwischen Unternehmen zu schaffen, welches die gegenseitige Kooperation, die unternehmerische Wertschöpfung und nicht zuletzt die Legitimität einer Organisation fördert (Sen & Bhattacharya, 2001, S. 225-228; Suchman, 1995, S. 574).

Diversität und Inklusion als wichtige Teilbereiche von CSR spielen dabei in einem immer heterogeneren Gesellschaftsbild, das sich vor allem in international agierenden Unternehmen wiederfindet, eine wichtige inhaltliche Rolle (Peretz et al., 2015, S. 898). Die gezielte Adressierung dieser Themen kann im unternehmerischen Wettbewerb zu finanziellen und strategischen Vorteilen, zum Beispiel bei der Rekrutierung von potenziellen Mitarbeiter*innen, führen (Wang, 2024, S. 96). Wichtig für die Außenwirkung sind hierbei die Motive mit denen die CSR-Kommunikation in den Bereichen Diversität und Inklusion begründet wird. Hier wird zwischen „Business Case“ und „Fairness Case“ unterschieden (Georgeac & Rattan, 2023, S. 70-71). Weiterhin zeigt der aktuelle Forschungsstand länderspezifische Unterschiede in der Berichterstattung von Diversitäts- und Inklusionsthemen (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 90). Um die spezifischen Motive des Clusters Southern Asia zu erfassen, wird daher die folgende Forschungsfrage aufgestellt:

FF1a: Mit welchen Motiven begründen Unternehmen des Clusters South Asia ihr gesellschaftliches Engagement für Diversität & Inklusion (D&I)?

Um weitergehend mögliche Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmenssektoren innerhalb des Clusters Southern Asia und ihre Auswirkungen auf die Motivation hinter dem unternehmerischen Engagement für D&I zu untersuchen wird die erste Forschungsfrage um die folgende Unterfrage ergänzt (Peretz et al., 2015, S. 876):

FF1b: Zeigen sich Zusammenhänge zwischen Unternehmenssektor und der Kommunikation von Motiven für D&I Initiativen?

Interkulturalität stellt für international agierende Unternehmen einen Schlüsselfaktor dar. Kulturelle Dimensionen und ihre jeweiligen gesellschaftlichen Ausprägungen beeinflussen dabei die Organisationskultur und damit auch die Art wie Unternehmen zu bestimmten Themenbereichen kommunizieren (House et al., 2001, S. 501). House et al. (2001) greifen diese Wechselwirkung in ihrem integrierten Theoriemodell auf indem sie beschreiben, dass Führungs- und Organisationsstrukturen von Unternehmen durch sozio-kulturelle Normen geprägt werden (S. 501). Die Führungsebene implementiert die Auswirkungen dieser Normen wiederum innerhalb der gesamten Organisation (House et al., 2001, S. 501). Gleichzeitig bringen auch die weiteren Mitglieder*innen in einem Unternehmen ihre individuellen sozio-kulturellen Prägungen ein (House et al., 2001, S. 501). Die Akzeptanz von Unternehmenshandeln hängt dabei maßgeblich von einer Passung zwischen Führungskultur und Erwartungen der internen und externen Stakeholder ab (Poehtke & Kryshko, 2020, S. 120). Das GLOBE-Project bietet hier ein zentrales Modell zur Analyse von Kulturdimensionen und zeigt sowohl Unterschiede zwischen einzelnen

Weltregionen sowie Gemeinsamkeiten wie beispielsweise der Wunsch nach mehr geschlechtlicher Gleichstellung oder geringerer Machtunterschiede innerhalb gesellschaftlicher Strukturen (GLOBE Anglo, 2025, GLOBE Germanic Europe, 2025, GLOBE Latin America, 2025, GLOBE Southern Asia, 2025).

Die Kommunikation von Unternehmen, insbesondere in den Bereichen Diversität und Inklusion, kann hier eine wesentliche Funktion bei der Sicherung öffentlicher Legitimität sowie Wettbewerbsfähigkeit übernehmen, sofern sie kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten berücksichtigt und dabei authentisch und kontextsensibel agiert (Thummes, 2022, S. 1027). Dazu zählt auch die Kommunikation einer klaren Motivation mit der zum Beispiel Initiativen im Bereich Diversität und Inklusion begründet werden. Um hierbei mögliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Clustern Anglo, Germanic Europe, Latin America sowie Southern Asia zu untersuchen wird eine zweite Forschungsfrage formuliert:

FF2: Zeigen sich Zusammenhänge zwischen Unternehmensregion und der Kommunikation von Motiven für D&I Initiativen?

Als wesentlicher Bestandteil der Implementierung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen findet CSR-Reporting in Form von alleinstehenden CSR-Reports, im jährlichen Unternehmensbericht oder als „Integrated Report“, statt (Eccles & Krzus, 2010, S. 29; Einwiller et al., 2016, S. 232). Im Vordergrund steht dabei in den Bereichen Diversität und Inklusion, neben der Berichterstattung zu allgemeinen demographischen Angaben, die Kommunikation von „Makro- und Stepmoves“ zur Gewährleistung eines diversen und inklusiven Arbeitsumfeldes und entsprechender Unternehmensrichtlinien (Wang, 2024, S. 122-123).

Die inhaltliche Vergleichbarkeit der Berichte erscheint dabei immer wichtiger, um gerade im internationalen Kontext mehrere Unternehmen und ihre CSR-Performance analysieren zu können (Einwiller et al., 2016, S. 231). Sie findet sich aus einer berufspraktischen Perspektive innerhalb globaler Standards wieder, wie sie beispielsweise von der GRI aufgestellt werden (Thummes, 2022, S. 1033). Innerhalb des GRI-Standards 405 finden sich für den Bereich Diversität und Inklusion konkrete Anforderungen im Hinblick auf die Berichterstattung von demographischen Daten, internen Strategien und Trainings zur Förderung eines diversen und inklusiven Arbeitsumfeldes sowie die Offenlegung von Verantwortlichkeiten auf Managementebene (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9). Gleichzeitig zeigt ein Blick auf den aktuellen Forschungsstand den Einfluss des individuellen kulturellen Hintergrunds auf die inhaltliche Fokussierung der Berichterstattung (Einwiller et al., 2016, S. 239). Darüber hinaus zeigt sich hinsichtlich der strategischen Kommunikationsarbeit von Unternehmen in bestimmten

Weltregionen, wie Südostasien, weiterer Forschungsbedarf, weshalb nachfolgend eine weitere Forschungsfrage aufgestellt wird (Volk, 2017, S. 441):

FF3: Welche internen D&I Initiativen werden von Unternehmen des Clusters South Asia kommuniziert?

Neben der Berichterstattung interner Diversitäts- und Inklusionsinitiativen spielt für die Außenwirkung von Unternehmen auch die Kommunikation externer Programme eine wichtige Rolle. Hierzu zählen beispielsweise Kollaborationen mit NGO's oder Unternehmensinitiativen wie die finanzielle und strukturelle Förderung von Minderheiten (z.B. durch Girls Days, Förderprogramme für sexuelle, ethnische oder sozialschwache Minderheiten). Aufgrund der gesteigerten Bedeutung, die eine funktionierende und transparente CSR-Kommunikation und insbesondere die Offenlegung von Diversitäts- und Inklusionsinitiativen für die langfristige Reputation eines Unternehmens gegenüber seinen Bezugsgruppen haben kann, wird für das Cluster Southern Asia eine weitere Forschungsfrage formuliert (Becker-Olsen et al., 2006; Chernev & Blair, 2015, S. 1415-1416., Downey et al., 2015, S. 42):

FF4: Welche externen D&I Initiativen werden von Unternehmen des Clusters South Asia kommuniziert?

Neben einer eindeutigen Adressierung von Motiven sowie internen und externen Unternehmensinitiativen spielt in der Kommunikation innerhalb der Bereiche Diversität und Inklusion auch die Aufstellung klarer Zielsetzungen (z.B. Erhöhung des Frauenanteils innerhalb des Vorstands auf 50 Prozent bis 2030) eine wichtige Rolle. Innerhalb der Forschungspraxis zeigt sich dabei, dass die Berichterstattung zunehmend aus klar umrissenen Unternehmensinitiativen und -programmen besteht, anstatt auf reine Datenkommunikation zu setzen (Wang, 2024, S. 121). Angaben zu konkreten Zielsetzungen, gerade im Negativfall, werden dennoch häufig nicht kommuniziert (Einwiller & Carroll, 2020, S. 328-329). Um auch hier mögliche Unterschiede zwischen den beschriebenen Kulturclustern aufzugreifen, wird die aufgestellte Forschungsfrage nachfolgend ergänzt. Daran anknüpfend wird abschließend eine weitere Forschungsfrage formuliert, um auch hier mögliche sektorale Unterschiede zu erfassen:

FF5a: Zeigen sich Zusammenhänge zwischen Unternehmensregion und der Kommunikation von aufgestellten und verpassten Zielen?

FF5b: Zeigen sich Zusammenhänge zwischen Unternehmenssektor und der Kommunikation von aufgestellten und verpassten Zielen?

3 Methodisches Vorgehen

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit der methodischen Vorgehensweise innerhalb dieser Arbeit. Dabei wird zunächst die quantitative Inhaltsanalyse, inklusive ihrer Vor- und Nachteile sowie ihrer Gütekriterien, vorgestellt. Im Anschluss erfolgt eine Vorstellung des Forschungsgegenstands und der Stichprobe. Im weiteren Verlauf wird die Zusammenstellung des Codebuchs erläutert.

3.1 Quantitative Inhaltsanalyse

Für die innerhalb dieser Arbeit durchgeführten Analyse wurde die quantitative Inhaltsanalyse als Forschungsinstrument ausgewählt. Sie ermöglicht die Analyse der formalen und inhaltlichen Aspekte von Texten oder Dokumenten (Döring, 2023, S. 545). Als formale Merkmale gelten hierbei Aspekte, die das äußere Erscheinungsbild eines Textes betreffen, beispielsweise seine „Länge“ oder die „Platzierung“ bestimmter Abschnitte innerhalb eines Mediums (Döring, 2023, S. 545). Inhaltliche Merkmale beschreiben hingegen: „(...) Aspekte dessen, was im Dokument inhaltlich ausgesagt wird“ ab (Döring, 2023, S. 545). Dazu lässt sich zum Beispiel die Anzahl der verwendeten Akteur*innen zählen (Döring, 2023, S. 545). Die Erhebung erfolgt dabei deduktiv und anhand eines vollstandardisierten Kategoriensystems (Döring, 2023, S. 546). Dieses baut auf einzelnen Kategorien zur Untersuchung des jeweiligen Forschungsgegenstandes auf, die innerhalb des Erhebungsprozesses möglichst genau definieren sollen, welche Aspekte eines Textes analysiert werden, um diese Merkmale im weiteren Verlauf der Erhebung zu quantifizieren (Brosius et al., 2022, S. 159; Döring, 2023, S. 545). Hierbei wird wiederum zwischen Kategorien zur Untersuchung formaler Aspekte und inhaltlicher Aspekte eines Textes unterschieden (Brosius et al., 2022, S. 161). Dabei ist wichtig, dass die einzelnen Kategorien möglichst trennscharf formuliert werden, um eine hohe Reliabilität der späteren Ergebnisse zu gewährleisten (Früh, 2017, S. 67). Aus diesen Kategorien, die innerhalb des Kategoriensystems zusammengefasst werden, entsteht ein Codebuch, welches die Grundlage für die Analyse des Forschungsgegenstands darstellt und das ebendiese invarianten Analysekriterien enthält und klar definiert (Braunecker, 2023a, S 29; Döring, 2023, S. 545, Früh, 2017, S.67). Es dient dabei zur Orientierung für die Codierer*innen, die für den eigentlichen Erhebungsprozess zuständig sind (Brosius et al., 2022, S. 163). So wird gewährleistet, dass: „alle involvierten Personen (...) jeden beliebigen Text gleich verstehen“ und entsprechend kodieren (Brosius et al., 2022, S. 163). Ziel hinter diesem Vorgehen ist die bestmögliche Erfüllung der Gütekriterien von Inhaltsanalysen, die aus der Intersubjektivität, der Reliabilität sowie der Validität bestehen und im weiteren Verlauf vorgestellt werden (Brosius et al., 2022, 163-165; Rössler, 2017, S. 22). Neben

der quantitativen Inhaltsanalyse wird innerhalb der kommunikations- und sozialwissenschaftlichen Forschung häufig auch die qualitative Inhaltsanalyse verwendet, die sich innerhalb des Erhebungsprozesses vordergründig der: „(...) Individualität der einzelnen Texte“ widmet (Rössler, 2017, S. 19).

Ein wesentlicher Vorteil, den die Inhaltsanalyse im Vergleich zu anderen Forschungsmethoden aufweist, ist die: „(...) Tatsache, dass man Aussagen über Medieninhalte und Kommunikationsprozesse der Vergangenheit machen kann“ (Brosius et al., 2022, S. 155). Sie liegt darin begründet, dass sich der Forschungsgegenstand innerhalb der Analyse auf Texte oder Dokumente beschränkt und die Erhebung damit: „(...) unabhängig von der physischen Anwesenheit oder dem Erinnerungsvermögen von Personen“ durchführbar ist (Brosius et al., 2022, S. 155). Somit lassen sich auch Inhalte, die bereits einem höheren zeitlichen Abstand unterliegen, analysieren und mit aktuellen Texten zu einem ähnlichen Thema vergleichen (Brosius et al., 2022, S. 155). Ein weiterer Vorteil von Inhaltsanalysen liegt darin, dass die Forschenden nicht auf die Zusammenarbeit mit externen Quellen, zum Beispiel in Form von Interviewpartner*innen abhängig sind (Brosius et al., 2022, S. 156). Liegen die für die Untersuchung relevanten Dokumente vor, kann mit der Analyse begonnen werden, ihre Durchführung ist somit jederzeit möglich (Brosius et al., 2022, S. 156).

Durch die Fokussierung auf Textinhalte ist die Inhaltsanalyse darüber hinaus unabhängig von emotionalen und kommunikativen Phänomenen und Faktoren, die beispielsweise innerhalb qualitativer Experteninterviews eine Rolle spielen und dabei Auswirkungen auf die Erhebung bzw. das Untersuchungsinstrument haben können (Brosius et al., 2022, S. 156-157). Als nicht-reaktives Verfahren lässt sie sich wiederholen und innerhalb ihres Kategoriensystems anpassen, ohne dabei Auswirkungen auf den zu untersuchenden Forschungsgegenstand zu haben (Brosius et al., 2022, S. 157). Hierbei ist jedoch zu erwähnen, dass diese Reproduzierbarkeit eng mit dem Gütekriterium Reliabilität verknüpft ist (Brosius et al., 2022, S. 157). Dies kann zur Folge haben, dass sich innerhalb zweier Erhebungen zum Beispiel nach großen zeitlichen Abständen, Unterschiede in den Ergebnissen, die durch eine Veränderung äußerer Faktoren (z.B. gesellschaftliche Entwicklungen) entstehen können, auftreten (Brosius et al., 2022, S. 157). Damit scheint die Inhaltsanalyse einer zeitlichen Begrenzung zu unterliegen (Brosius et al., 2022, S. 157).

Als ein weiterer Nachteil der dargestellten Methode kann ihre starke Abhängigkeit von einem eindeutigen Kategoriensystem angesehen werden (Döring, 2023, S. 545). Nur wenn diese wichtige Grundvoraussetzung vorliegt, ist eine hoher Reliabilitätsgrad innerhalb der Kodierung zu

erreichen (Brosius et al., 2022, S. 163). Zudem ist die Qualität der Datenerhebung stark von der Leistung der einzelnen Codierer*innen abhängig (Brosius et al., 2022, S. 163; Rössler, 2017, S. 23). Diese kann von vielen Faktoren, wie zum Beispiel dem: „(...) politischen Interesse oder sogar von seiner momentanen Laune“ abhängen, wodurch es zu Fehlern innerhalb des Erhebungsprozesses und zu einer niedrigeren Reliabilität der Ergebnisse kommen kann (Hussy et al., 2013, S. 41; Rössler 2017, S. 23).

Als erstes Gütekriterium im Zusammenhang mit der quantitativen Inhaltsanalyse ist die Objektivität bzw. die Intersubjektivität zu nennen (Rössler, 2017, S. 22). Sie bezeichnet den wissenschaftlichen Anspruch, dass die einzelnen Codierer*innen innerhalb der Analyse des Forschungsgegenstands: „(...) anhand genauer Regeln zu ähnlichen Wahrnehmungen“ gelangen (Rössler, 2017, S. 23). Hierbei kommt dem Codebuch inklusive seines Kategoriensystems und den darin enthaltenen Einzelkategorien eine große Bedeutung zu, da insbesondere eine genaue und trennscharfe Formulierung ebendieser zu einer erhöhten Intersubjektivität und so zu einem höheren Reproduktionsgrad der Ergebnisse führt (Hussy et al., 2013, S. 277).

Ein weiteres Gütekriterium ist die Reliabilität. Sie beschreibt die wissenschaftliche Zuverlässigkeit einer durchgeführten Erhebung und ist gegeben: „(...) wenn das Messinstrument bei wiederholter Messung immer wieder das gleiche Ergebnis anzeigt“ (Brosius et al., 2022, S. 51). Gemessen wird sie anhand einer Analyse der erhobenen Daten (Döring, 2023, S. 550). Hierbei wird ein Anteil der erhobenen Daten erneut kodiert und die Übereinstimmung der dabei entstandenen Ergebnisse der einzelnen Kategorien mit denen des ersten Erhebungsdurchlaufs abgeglichen (Döring, 2023, S. 550). Unterschieden wird zwischen der Inter-Codierer-Reliabilität sowie der Intra-Codierer Reliabilität (Döring, 2023, S. 550). Die Inter-Codierer-Reliabilität bezeichnet die erneute Analyse eines Anteils des Forschungsgegenstandes, die von zwei unterschiedlichen Codierer*innen durchgeführt wird (Döring, 2023, S. 550). Innerhalb der vorliegenden Masterarbeit wird hingegen die Intra-Codierer-Reliabilität erfasst: „(...) bei der dieselbe Person in zeitlichem Abstand dieselben Dokumente zweimal kodiert und die Übereinstimmung zwischen den beiden Messzeitpunkten pro Kategorie berechnet wird“ (Döring, 2023, S. 550). Gemessen wird die Reliabilität dabei anhand eines Koeffizienten zwischen 0 und 1 (Brosius et al., 2022, S. 55). Für die vorliegende Arbeit wurde hierfür der Reliabilitätskoeffizient Krippendorffs Alpha ausgewählt, der die beobachtete Uneinigkeit zwischen mehreren Codier*innen bzw. mehreren Durchläufen mit einer zufällig zu erwartenden Uneinigkeit vergleicht und innerhalb der Sozialforschung, der Psychologie sowie der Kommunikationswissenschaft etabliert ist (Hughes, 2024). Krippendorffs Alpha gilt dabei als besonders variabel einsetzbares Maß, da es in der Lage ist, die Ergebnisse beliebig vieler Codier*innen zu berücksichtigen, mit fehlenden

Werten umgehen kann sowie eine Eignung für verschiedene Skalenniveaus aufweist (Hayes & Krippendorff, 2007).

Auch innerhalb der Bewertung des Koeffizienten unterscheidet man zwischen formalen Kategorien, welche die grundlegenden Eigenschaften eines Textes umfassen sowie inhaltlichen Kategorien: „(...) deren Kodierung mehr Interpretationsaufwand erfordert“ (Döring, 2023, S. 550). So sollte der Koeffizient bei inhaltlichen Kategorien nicht großartig von einem Wert von 1 abweichen, während bei den inhaltlichen Kategorien ein Reliabilitätswert unter 1 nicht ungewöhnlich ist (Döring, 2023, S. 550). Bei einem Koeffizienten zwischen 0,5 und 0,6 sollte allerdings geprüft werden, inwieweit die Ergebnisse der zugehörigen Kategorien interpretierbar sind (Brosius et al., 2022, S. 56). Als Gründe für Abweichungen innerhalb der Reliabilität gelten unter anderem Fehler der Codierer*innen (z.B. durch Lernprozesse innerhalb der Erhebung, Unkonzentriertheit, Zufallsfehler), ungenaue Messungen aufgrund einer „mangelnden Zuverlässigkeit des Messinstruments“ in Form des Codebuchs oder Fehler innerhalb der Datenauswertung (Brosius et al., 2022, S. 53).

Validität beschreibt dagegen: „(...) ob ein Instrument tatsächlich das misst, was es messen soll“ (Brosius et al., 2022, S. 56). Sie ist ebenfalls über einen Wert zwischen 0 und 1 anzugeben, wobei 0 eine unzureichende Validität und 1 eine perfekte Validität angibt (Brosius et al., 2022, S. 56). Sie lässt sich allerdings, im Gegensatz zur Reliabilität, nicht durch eine erneute Analyse des Datenmaterials erfassen, sondern bezieht sich vielmehr auf die: „(...) inhaltliche Richtigkeit und sachlogische Gültigkeit des Erhebungsinstruments“ (Brosius et al., 2022, S. 56). Daher geht aus der Prüfung der Validität zumeist kein konkreter Messwert, sondern vielmehr Vorschläge zur Optimierung des Forschungsprozesses hervor (Brosius et al., 2022, S. 56). Ein Faktor, der eine unzureichende Validität innerhalb der Erhebung anzeigen kann, ist unter anderem eine: „(...) hohe Besetzung einer Unterkategorie im Vergleich zu anderen Unterkategorien“ (Hussy et al., 2013, S. 41). Für die computerbasierte Datenanalyse wird im dargestellten Forschungsvorhaben das innerhalb der sozialwissenschaftlichen Forschungspraxis etablierte Tool „Statistical Package for the Social Sciences“ (SPSS) verwendet, das sich unter anderem durch eine hohe Bedienungsfreundlichkeit sowie vielfältige Optionen bei der Erhebung und Auswertung von Daten auszeichnet (Braunecker, 2023b, S. 106; Döring, 2023, S. 607). Für die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Reliabilitätsanalyse wurde die statistische Auswertungssoftware R verwendet.

3.2 Forschungsgegenstand und Zusammensetzung des Samples

Das ausgewählte Sample für die vorliegende Masterarbeit umfasst CSR-Pullkommunikation in Form von insgesamt 30 Berichten zufällig ausgewählter Unternehmen aus dem GLOBE-Cluster South Asia, bestehend aus Indien, Indonesien, Philippinen, Malaysia, die in der Forbes 2000 Liste vertreten sind (Murphy & Schiffrin, 2025; s. Appendix Sample). Begründet wird die Auswahl ebendieser Unternehmen mit ihrer öffentlichen Relevanz und ihrem daraus resultierenden gesellschaftlichen Einfluss, da die innerhalb der Forbes 2000 gelisteten Konzerne gemessen an ihrem Umsatz, Gewinn und ihrer Marktkapitalisierung zu den größten Wirtschaftsakteur*innen weltweit zählen (Murphy & Schiffrin, 2025). Daraus resultieren nicht nur eine erhöhte Sichtbarkeit, sondern auch gesteigerte regulatorische sowie gesellschaftliche Ansprüche, beispielsweise durch Investor*innen oder Regulierungsbehörden, was eine besonders ausgeprägte und strategisch ausgestaltete Kommunikation in den Bereichen Diversity und Inklusion nahelegt. Aus forschungspraktischer Perspektive lässt sich die Auswahl des dargelegten Samples mit der Verfügbarkeit von standardisierten Unternehmensberichten und einer hohen Vergleichbarkeit der Daten begründen. Darüber hinaus stellt die Forbes 2000 Liste eine klar definierte Grundgesamtheit dar, die trotz der großen Datenmenge eine effiziente Stichprobenauswahl (z.B. durch den Fokus auf bestimmte Länder und Regionen) ermöglicht. Weiterhin umfasst sie Unternehmen aus verschiedenen Weltregionen, was eine länderübergreifende Analyse von Unterschieden in der CSR-Berichterstattung, die in dieser Arbeit vorgesehen ist, ermöglicht.

Nach der Erhebung und Auswertung der Daten aus dem vorgestellten Sample (N=30) ist in einem zusätzlichen Schritt der Vergleich der Ergebnisse mit einem sekundären Datensatz vorgesehen. Dieser ist aus einem Forschungsseminar der Universität Wien, welches sich im Sommersemester 2024 unter der Leitung von Prof. Dr. Sabine Einwiller und Dr. Jens Hagelstein mit internationalen CSR-Reporting zu Diversity und Inklusion auseinandersetzte, entnommen und umfasst insgesamt 96 analysierte CSR-Berichte von Forbes 2000 Unternehmen aus den Clustern Anglo (USA, Großbritannien), Germanic Europe (Deutschland, Niederlande, Österreich, Schweiz) sowie Latin America (Brasilien, Chile, Kolumbien und Mexiko). Mit diesem zusätzlichen Forschungsschritt soll ein multinationaler Vergleich von möglichen Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der CSR-Berichterstattung mit den Unternehmen des Clusters Southern Asia erreicht werden.

3.3 Zusammenstellung des Codebuchs

Die für die Masterarbeit durchgeführte quantitative Inhaltsanalyse zur Untersuchung der D&I Kommunikation von Unternehmen in Südostasien bezieht sich im Hinblick auf ein

rahmengebendes Kategoriensystem auf ein Codebuch mit dem Titel „CSR Reporting on D&I: Content analysis of Reporting on Diversity and Inclusion in CSR reports of international corporations“, das ebenfalls im Rahmen des Forschungsseminars im Sommersemester 2024 zur Untersuchung internationaler D&I Kommunikation in den Clustern Germanic Europe, Latin America sowie Anglo verwendet wurde (s. Appendix Codebuch). Das Codebuch umfasst insgesamt 74 Einzelkategorien in den jeweils sechs Untergruppen Manifest Categories, Manifest Categories on Workforce, About the People/Employee/HR/etc. section, Reporting about specific initiatives, Diversity and Inclusion Content und External Diversity and Inclusion Activities. Das Kategoriensystem wurde dabei so konzipiert, dass eine mehrdimensionale und länderübergreifende Untersuchung von D&I Kommunikation möglich ist. Es kommt sowohl im primären Datensatz, bestehend aus 30 Berichten zufällig ausgewählter Unternehmen aus dem GLOBE-Cluster Southern Asia, als auch im sekundären Vergleichsdatsatz (N = 96) zur Anwendung, wodurch die Grundlage für eine valide multinationale Analyse geschaffen wird.

Die Gliederung der Einzelkategorien in sechs Untergruppen ermöglicht durch die aufgestellten Strukturvariablen eine systematische Einordnung für den Vergleich der einzelnen Kulturcluster. Die Variable Region gewährleistet dabei eine regionale Zuordnung der Unternehmen sowie eine weitergehende Analyse innerhalb der einzelnen Cluster. Durch die Erhebung manifester Workforce-Daten werden zudem ein Vergleich der tatsächlich vorhandenen Diversitätsstrukturen zwischen den Regionen und Rückschlüsse auf mögliche spezifische Unterschiede in Bezug auf institutionelle Rahmenbedingungen sowie kulturelle Normen im Umgang D&I ermöglicht. Darüber hinaus stellt das ausgewählte Codebuch durch die Erfassung der Motivation hinter dem Engagement zu D&I eine differenzierte Analyse der Legitimitätslogiken von D&I Kommunikation im internationalen Vergleich sicher. Indem konkrete interne Maßnahmen erfasst werden, wird ein länderübergreifender Vergleich der Operationalisierung von D&I innerhalb von Unternehmen möglich.

Die Codierung unterschiedlicher Minderheiten ermöglicht es zudem Unterschiede in der internen Priorisierung festzustellen. Die aufgestellten Variablen zur Berichterstattung konkreter Zielsetzungen, Auszeichnungen sowie der Angabe von verfehlten Zielen machen eine Analyse der Transparenz innerhalb der internationalen D&I-Kommunikation möglich. Indem auch externe D&I-Initiativen berücksichtigt werden, erweitert sich die Untersuchung um eine unternehmensübergreifende Perspektive. Insgesamt ermöglicht das ausgewählte Codebuch eine systematische und theoriegeleitete Analyse der D&I-Kommunikation zwischen den Unternehmen aus den untersuchten GLOBE-Clustern. Die konsistente Anwendung des zugrunde liegenden Kategoriensystems auf beide Datensätze stellt dabei sicher, dass die erhobenen Ergebnisse auf

einer einheitlichen methodischen Grundlage aufbauen und somit valide Rückschlüsse auf mögliche kulturelle und institutionelle Einflüsse auf die CSR- und D&I-Berichterstattung gezogen werden können.

4 Ergebnisse

Das nachfolgende Kapitel stellt die im Rahmen der quantitativen Inhaltsanalyse erhobenen Ergebnisse vor. Dabei orientiert sich ihre Darstellung entlang der insgesamt fünf aufgestellten Forschungsfragen, inklusive der ergänzten Unterfragen. Die Ergebnisse geben somit Aufschluss darüber, ob und mit welchen Motiven Unternehmen aus dem GLOBE-Cluster Southern Asia ihr Engagement für D&I begründen, inwieweit sich dabei Zusammenhänge zwischen Faktoren wie dem Unternehmenssektor und der Kommunikation von Motiven zeigen und welche internen sowie externen D&I-Initiativen in der Berichterstattung hervorgehoben werden. Darüber hinaus zeigt sich, ob Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Clustern und dem Reporting von Motiven sowie der Kommunikation zu aufgestellten und verpassten Zielen bestehen. Abschließend stellen die Ergebnisse dar, in welchem Umfang Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia in ihren Berichten Angaben zu aufgestellten sowie verpassten Zielen machen und ob innerhalb des Clusters ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmenssektor und ebendieser Berichterstattung besteht.

Durch die Analyse und Auswertung der erhobenen Daten lassen sich Muster erkennen, die für die Beantwortung der forschungsleitenden Frage und dem damit verknüpften multinationalen Vergleich der Kommunikation im Bereich D&I wesentlich sind. Hierfür wurden zunächst Häufigkeitstabellen erstellt, welche die Verteilung der einzelnen Kategorien innerhalb der Stichprobe sowie getrennt nach Regionen bzw. Ländern darstellt. Zusätzlich wurden Kreuztabellen für die Analyse der spezifischen Inhaltsvariablen und der Unternehmensregion und dem Unternehmenssektor erstellt. Um mögliche Unterschiede zwischen den Regionen bzw. Sektoren zu prüfen, wurden Chi-Quadrat Tests nach Pearson durchgeführt. Weiterhin werden innerhalb des nachfolgenden Ergebnisteils Phi und Cramer's V berichtet, um die Stärke möglicher Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen unabhängig vom Stichprobenumfang darstellen zu können.

Für die Forschungsfragen FF1a, FF1b, FF3, FF4 bezieht sich die Analyse auf insgesamt 30 Unternehmensberichte aus dem Cluster Southern Asia (Indien, Malaysia, Indonesien, Thailand sowie Philippinen). Die Ergebnisse zu Forschungsfrage FF2 bzw. FF5a sowie FF5b beziehen sich auf insgesamt 126 Berichte aus den GLOBE-Clustern Anglo (USA, Großbritannien),

Germanic Europe (Deutschland, Niederlande, Österreich, Schweiz) sowie Latin America (Brasilien, Chile, Kolumbien und Mexiko) und Southern Asia. Alle im weiteren Verlauf dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf valide Fälle ohne fehlende Werte.

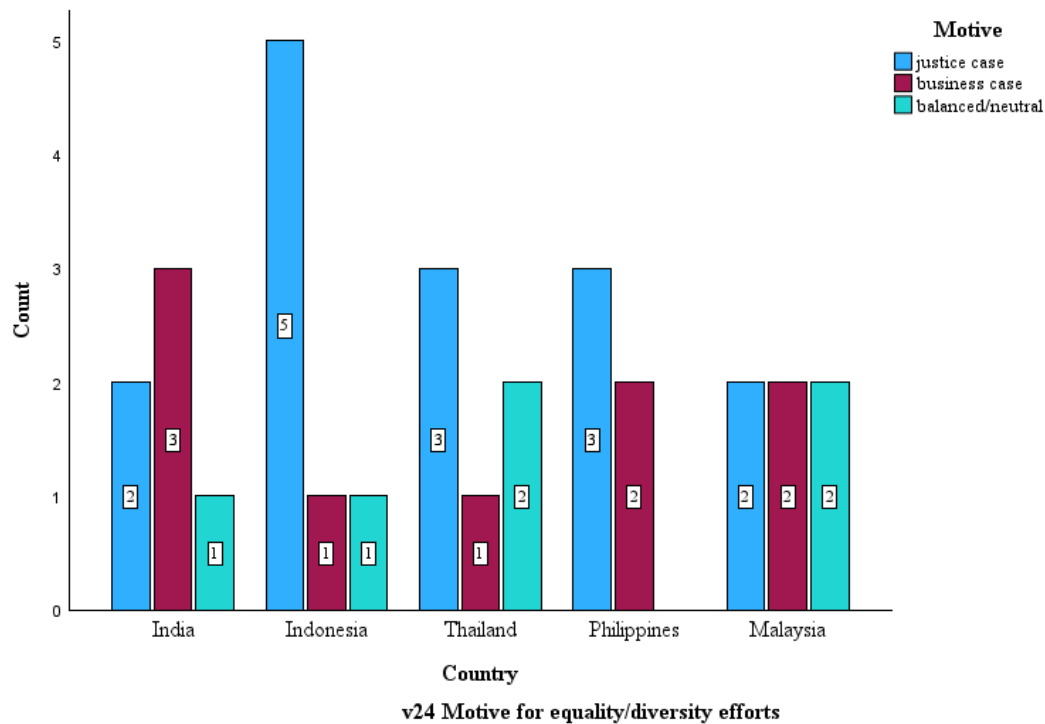
4.1 Berichterstattung von Motiven im Cluster Southern Asia

Die erste aufgestellte Forschungsfrage (FF1a) untersucht, mit welchen Motiven Unternehmen des GLOBE-Clusters Southern Asia ihr gesellschaftliches Engagement für D&I begründen. Für die Beantwortung wurde zunächst eine Häufigkeitstabelle erstellt, die für die ausgewählten Unternehmensberichte aus dem Cluster Southern Asia ($N = 30$) drei zentrale Motive hinter der Berichterstattung zu D&I offenbart. In der Hälfte aller analysierten Berichte ($N = 30$, 50 %) geben die Unternehmen den Justice Case als zentrale Motivation an und begründen damit ihr Engagement im Bereich D&I vorwiegend mit ethischer Verantwortung gegenüber ihren Stakeholdern und sozialer Gerechtigkeit. In 30 Prozent aller Berichte ($N = 30$, 30 %) werden entsprechende Initiativen hingegen mit dem Business Case und somit primär mit einem unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen, wie beispielsweise der Schaffung eines produktiven Arbeitsumfelds durch D&I begründet. 20 Prozent der innerhalb der Stichprobe untersuchten Reports weisen eine neutrale bzw. ausgewogene Berichterstattung zwischen Justice und Business Case auf ($N = 30$, 20 %). Ein Beispiel für eine solche Form der Berichterstattung findet sich im Sustainability Report der Bank Rakyat Indonesia:

This policy aims to create a work environment that prioritizes mutual respect and is free from discrimination, exclusion or restrictions, bullying and harassment, as well as various other forms of violence both mental and physical, with the aim of creating an inclusive, conducive and productive work environment to encourage the Company's sustainability, while upholding high human rights principles. (Bank Rakyat Indonesia, 2023, S. 74).

Abbildung 2

Häufigkeitsverteilung Motive nach Ländern (Southern Asia)



Anmerkung. Gesamt $N = 30$.

Quelle: Eigene Darstellung.

Betrachtet man die einzelnen Länder innerhalb des Clusters Southern Asia zeigt sich im Hinblick auf die Berichterstattung von Motiven, dass der Justice Case vorwiegend von Unternehmen aus Indonesien als Begründung für ihr Engagement im Bereich D&I angeführt wird ($N = 7$, 71 %; s. Abbildung 2). Auch die untersuchten Reports aus den Philippinen ($N = 5$, 60 %) und Thailand ($N = 6$, 50 %) führen hauptsächlich ethische und soziale Motive als Begründung für entsprechende Initiativen an. Die Hälfte aller innerhalb der Stichprobe vertretenen Unternehmen aus Indien gibt hingegen vor allem unmittelbar wirtschaftliche Vorteile als zentrales Motiv an ($N = 6$, 50 %). Der Business Case als Begründung für das unternehmerische Engagement in Bezug auf D&I ist damit am häufigsten in den indischen Reports vertreten. Dieser Ansatz findet sich beispielsweise im Annual Report des indischen Softwareherstellers Infosys:

Nurturing talent for the future is essential for our continued success. We have long established paths for employee upskilling and reskilling, and our efforts have been well-rewarded, providing value to our people and us. Our people expect the Company to provide them ample opportunities to learn and grow in their careers while enjoying work in safe workplaces, free of all discrimination and bias. Employee well-being and interaction with a large, diverse, and multicultural workforce are added advantages. (Infosys, 2024, S. 44).

Die untersuchten Unternehmen aus Malaysia weisen dagegen eine vorwiegend neutrale Berichterstattung auf. Justice und Business Case sowie eine ausgewogene Berichterstattung beider Motive sind in je einem Drittel der analysierten malaysischen Reports vorhanden ($N = 6$, 33 %). Darüber hinaus fällt auf, dass in den Reports philippinischer Unternehmen kein neutrales Motiv berichtet wird, womit sie im Ländervergleich innerhalb des Clusters Southern Asia eine Ausnahme bilden. Der Unterschied der Berichterstattung von Motiven nach Ländern ist statistisch nicht signifikant $\chi^2(8, N = 30) = 5.544, p = .698$. Es besteht ein moderater Zusammenhang zwischen den beiden Variablen: Cramer's $V = .304$.

Einen weiteren Schwerpunkt der Erhebung stellt die Untersuchung möglicher Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmenssektoren innerhalb des Clusters Southern Asia und ihren Auswirkungen auf die Motivation hinter dem unternehmerischen Engagement für D&I dar (FF1b). Die für das Cluster Southern Asia untersuchten Unternehmen unterteilen sich in die Sektoren Finance ($N = 30$, 36,7 %), Chemicals, Energy und Raw Materials ($N = 30$, 26,7 %), Consumer ($N = 30$, 13,3 %), Computer und Communication ($N = 30$, 10 %), Real Estate ($N = 30$, 6,7 %) sowie Conglomerates ($N = 30$, 3,3 %) und Healthcare ($N = 30$, 3,3 %).

Tabelle 1

Häufigkeitsverteilung Motive nach Industriesektoren (Southern Asia)

		Motive						Total	
		justice case		business case		balanced/neutral			
		N	%	N	%	N	%	N	%
Industry_sector	Chemicals, Energy, Raw Materials	4	26,7%	2	22,2%	2	33,3%	8	26,7%
	Computer & Communication	2	13,3%	1	11,1%	0	0,0%	3	10,0%
	Conglomerates	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	1	3,3%
	Consumer	4	26,7%	0	0,0%	0	0,0%	4	13,3%
	Finance	4	26,7%	4	44,4%	3	50,0%	11	36,7%
	Healthcare	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,3%
	Real Estate	0	0,0%	2	22,2%	0	0,0%	2	6,7%
Total		15	100,0%	9	100,0%	6	100,0%	30	100,0%

Anmerkung. Gesamt $N = 30$.

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf die Berichterstattung der Motive hinter dem Engagement im Bereich D&I zeigt sich für die einzelnen Unternehmenssektoren des Clusters Southern Asia, dass der Justice Case vorwiegend in Reports aus den Sektoren Chemicals, Energy & Raw Materials (N = 15, 26,7 %), Consumer (N = 15, 26,7 %) sowie Finance (N = 15, 26,7 %) berichtet wird (s. Tabelle 1). Der Fokus des Reporting liegt dabei häufig auf der Schaffung eines diversen Arbeitsumfelds als Grundlage für einen positiven gesellschaftlichen Einfluss des Unternehmens. Ein Beispiel für diesen Ansatz findet sich im Annual Report von Manila Electric:

As such, One Meralco's focus on holistic human capital development not only empowers its people to lead flourishing lives and careers but also pushes them to make positive contributions to society (Manila Electric, 2023, S. 145).

Ein unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen als zentrales Motiv hinter D&I-Initiativen wird im Cluster Southern Asia vor allem von Unternehmen aus dem Finanzsektor angeführt (N = 9, 44,4 %). Hierbei wird innerhalb der Kommunikation häufig auf Diversität als wesentlicher Faktor zur Steigerung der Qualität von Dienstleistungen und damit verbunden der Unternehmensperformance verwiesen (Kasikornbank, 2024, S. 119). Eine ausgeglichene Berichterstattung, die sowohl den Justice als auch den Business Case als gleichwertige Motive aufgreift, findet sich ebenfalls vorwiegend in den Unternehmensreports aus dem Bereich Finance (N = 6, 50 %), gefolgt von Unternehmen aus dem Chemie- bzw. Energiesektor (N = 6, 33,3 %). So begründet die Maybank die Motivation hinter ihrem Engagement mit einem wirtschaftlichen Vorteil für das Unternehmen, der in der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter*innen liegt, betont gleichzeitig aber auch einen gesellschaftlichen Nutzen, der sämtliche Stakeholder umfasst:

Guided by these policies, we are nurturing a healthy, productive and inclusive work environment that prioritises talent development and has zero tolerance for harassment, ensuring all Maybankers and stakeholders feel valued and protected (Maybank, 2024, S. 71).

Der Zusammenhang zwischen der Berichterstattung von Motiven und dem Unternehmenssektor ist dabei statistisch nicht signifikant $\chi^2(12, N = 30) = 15.460, p = .217$. Allerdings besteht ein starker Zusammenhang zwischen den Variablen Cramer's V = .508.

4.2 Berichterstattung von Motiven im multinationalen Vergleich

Nachdem der Fokus der Untersuchung bislang allein auf der Berichterstattung von Motiven hinter dem unternehmerischen D&I-Engagement im Cluster Southern Asia lag, soll die zweite aufgestellte Forschungsfrage prüfen, inwieweit sich mögliche Zusammenhänge zwischen dem Reporting von Motiven und der Region in einem multinationalen Vergleich zwischen den GLOBE-Clustern Anglo (USA, Großbritannien), Germanic Europe (Deutschland, Niederlande, Österreich, Schweiz) sowie Latin America (Brasilien, Chile, Kolumbien und Mexiko) und Southern Asia (Indien, Malaysia, Indonesien, Thailand sowie Philippinen) aufzeigen (FF2).

Für die im Rahmen dieser Arbeit analysierten Unternehmensberichte aus dem Cluster Southern Asia lässt sich dabei eine Berichterstattung feststellen, die den Justice Case als zentrale Motivation anführt und damit das Engagement im Bereich D&I vorwiegend mit ethischer Verantwortung gegenüber ihren Stakeholdern sowie sozialer Gerechtigkeit begründet (N = 30, 50 %). Betont wird dabei vor allem die Einbindung kultureller Minderheiten innerhalb der eigenen Workforce, um eine möglichst ganzheitliche soziale Repräsentation innerhalb des Unternehmens zu erreichen:

Across our markets, we strive to create workforces that are representative of the patient populations, enabling us to provide our patients with culturally-empathetic care (IHH Healthcare, 2024, S. 36).

Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass 30 Prozent der untersuchten Berichte (N = 30, 30 %) D&I-Initiativen überwiegend auf Grundlage des Business Case begründen. Im Vordergrund stehen dabei potenzielle wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen, etwa die Schaffung eines produktiven Arbeitsumfelds. Demgegenüber lässt sich in 20 Prozent der Berichte aus dem Cluster Southern Asia eine ausgewogene Argumentationsstruktur beobachten, die sowohl wirtschaftliche als auch normative Motive des Business und Justice Case miteinander verbindet (N = 30, 20 %).

Hinsichtlich der Kommunikation von Motiven zeigt sich für das Cluster Anglo, dass die analysierten Unternehmen aus den USA und Großbritannien in ihrem Reporting vorwiegend auf eine ethisch bzw. sozial begründete Motivation hinter den aufgeführten D&I-Initiativen verweisen (N = 32, 46,9 %). Hierbei steht vor allem die Repräsentation von konkret genannten gesellschaftlichen Minderheiten als zentrale Aufgabe von D&I im Vordergrund:

Critical to our ongoing diversity, equity and inclusion (DEI) efforts is recognizing the importance of representation. At Ecolab, we celebrate the diversity and richness of our workforce and acknowledge the unique perspectives, experiences and voices of our Black and African American (AA)/African associates. (Ecolab, 2022, S. 68)

28,1 Prozent der Reports geben den Business Case als zentrales Motiv hinter ihrem Engagement an (N = 32, 28,1 %). In acht der insgesamt 32 Unternehmensberichte wird ein neutrales Motiv berichtet (N = 32, 25 %).

Von den in der Stichprobe vertretenen Unternehmen des Clusters Germanic Europe wird am häufigsten der Business Case als Motiv berichtet (N = 32, 43,7 %). Damit überwiegt ein Kommunikationsansatz der D&I als grundlegenden wirtschaftlichen Wettbewerbsfaktor an, wie das Beispiel der BMW Group zeigt:

An appreciative, unprejudiced and inclusive working environment for all employees is a fundamental prerequisite for successful collaboration at the BMW Group. People from over 110 nations bring different perspectives, experiences and competencies to their daily work at the BMW Group, thereby strengthening the Company's innovative power and competitive ability (BMW Group, 2023, S. 120).

In 34,4 Prozent der untersuchten Reports aus Germanic Europe, wird ein neutrales Motiv hinter den D&I-Initiativen der jeweiligen Unternehmen berichtet (N = 32, 34,4 %). Eine Motivation, die sich im Sinne des Justice Case vorwiegend auf einen ethischen Hintergrund bezieht, wird in insgesamt vier der 32 Berichte angeführt (N = 32, 12,5 %). Darüber hinaus enthält das Cluster zwei Reports in denen ein Motiv für das Engagement im Bereich D&I gänzlich fehlt (N = 32, 6,2 %). In einem Unternehmensbericht wird auf ein Motiv verwiesen, das sich weder auf den Justice Case noch auf den Business Case bezieht (N = 32, 3,1 %). Der Sustainability Report der Banque Cantonale Vaudoise führt hierbei ausschließlich verwaltungs- sowie prozessorientierte Gründe als zentrale Motive für ihr D&I-Engagement an:

The Compensation, Promotions and Appointments Committee guides the Bank's approach to diversity and equal opportunity. The Committee meets several times a year to make recommendations to the Board of Directors (Banque Cantonale Vaudoise, 2022, S. 87).

Innerhalb des Clusters Latin America wird das unternehmerische Engagement im Bereich D&I in 13 der insgesamt 32 untersuchten Reports vor dem Hintergrund sozialer Verantwortung begründet (N = 32, 40,6 %). Der Justice Case wird damit innerhalb des Clusters am häufigsten als

Motiv angeführt. Im Zentrum des Reportings stehen dabei die Schaffung eines inklusivem Arbeitsumfeldes als wesentlicher Faktor für den langfristigen gesellschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und ein Commitment zum Schutz sozialer Minderheiten:

We work together to promote an environment of diversity, inclusion and trust, where we all face adversity together. As a result, we have sought to align ourselves with best practices in order to achieve gender and racial equity, disability inclusion, and LGBTQIAP+ rights promotion. These agendas are a priority for us (Vibra Energia, 2022, S. 77).

In 28,1 Prozent aller Unternehmensberichte des Clusters wird hingegen ein neutrales Motiv berichtet, das sowohl Aspekte des Justice Case als auch des Business Case abbildet (N = 32, 28,1 %). Ein Viertel der erfassten lateinamerikanischen Unternehmen geben vorwiegend den Business Case als zentrale Motivation hinter ihrem Engagement für D&I an (N = 32, 25 %). In einem Report aus dem Cluster Latin America wird kein Motiv angegeben (N = 32, 3,1 %). Eine Motivation hinter D&I-Initiativen, das sich weder dem Justice Case noch dem Business Case zuordnen lässt, findet sich ebenfalls in einem Report aus dem Sample für Latin America (N = 32, 3,1 %). Der brasilianische Finanzdienstleister B3 kommuniziert hierbei in seinem Annual Report aus dem Jahr 2022 einen klar managementorientierten Motivationsansatz (B3, 2022, S. 84). Der Zusammenhang zwischen der Berichterstattung von Motiven und der Unternehmensregion ist statistisch nicht signifikant $\chi^2(12, N = 126) = 16.279, p = .179$. Es liegt ein schwacher Zusammenhang vor Cramer's V = .208.

4.3 Interne D&I-Initiativen im Cluster Southern Asia

Nach der Untersuchung von Motiven hinter dem Engagement für D&I im Cluster Southern Asia sowie im multinationalen Vergleich geht es innerhalb der dritten aufgestellten Forschungsfrage darum zu analysieren, wie Unternehmen aus Südostasien über interne D&I-Initiativen berichten (FF3). Darunter fallen zum Beispiel eine klar formulierte Fokussierung von Diversität in Führungspositionen, ein Code of Conduct mit einem Bezug zu D&I sowie interne D&I-Trainings für Mitarbeiter*innen und das Management. Darüber hinaus lassen sich auch Work-Life-Initiativen, wie Vorgaben zur Gestaltung von Elternzeit oder auch Programme im Human Resources-Bereich, welche die Zusammenstellung einer diversen Workforce durch ein entsprechendes Vorgehen beim Einstellen oder der Beförderung von Mitarbeiter*innen fördern, dem internen Unternehmensbereich zuordnen. Im Hinblick auf spezifische Minderheiten werden hierbei Initiativen untersucht, die sich an Frauen, ethnische Minderheiten, den religiösen Hintergrund, ältere Menschen sowie Menschen mit einer Behinderung richten. Darüber hinaus

werden auch interne Programme analysiert, die sich auf die sexuelle Orientierung sowie den sozioökonomischen Hintergrund der Mitarbeiter*innen beziehen.

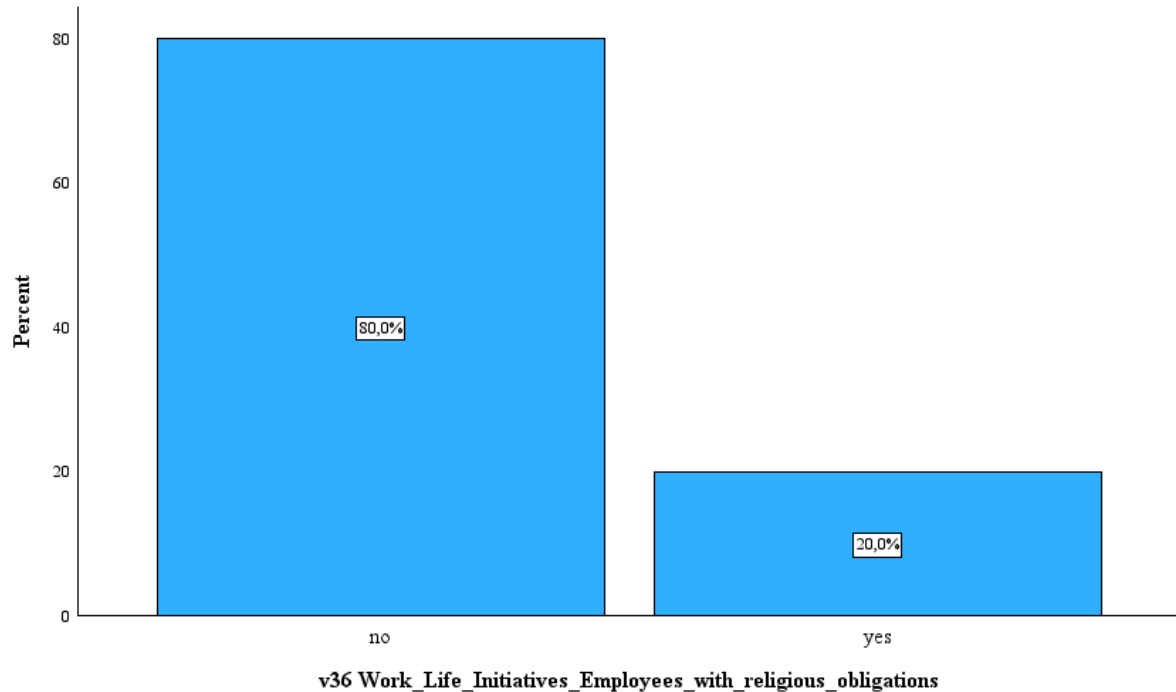
Im Hinblick auf Führungspositionen, die einen besonderen Fokus auf D&I legen, gibt eine überwiegende Zahl der analysierten Unternehmen aus dem GLOBE-Cluster Southern Asia in ihren Reports entsprechende Informationen an (N = 30, 83,3 %). Auch hinsichtlich eines unternehmensinternen Code of Conduct, der die Implementierung von D&I in die Unternehmenskultur fördern soll, berichten 24 der insgesamt 30 Unternehmen zu einem Verhaltenskodex, der einen klaren Bezug zu D&I aufweist (N = 30, 80 %). Interne Trainings zur Sensibilisierung von Mitarbeiter*innen bezüglich D&I-Themen, wie beispielsweise Anti-Diskriminierungstrainings, werden in weniger als der Hälfte der untersuchten Reports aufgegriffen (N = 30, 46,7 %). Auch entsprechende Trainingsangebote für Manager*innen werden lediglich in neun von 30 Unternehmensberichten aus dem Cluster Southern Asia angegeben (N = 30, 30 %).

Hinsichtlich interner Work-Life-Initiativen geben 63,3 Prozent aller analysierten Unternehmensberichte Angebote zur Gestaltung von Elternzeit für Männer und Frauen an (N = 30, 63,3 %). Entsprechende Initiativen, die sich ausschließlich an Frauen richten, werden in sechs der insgesamt 30 analysierten Reports aus dem Cluster Southern Asia berichtet (N = 30, 20 %). 16,7 Prozent aller Unternehmen machen hierzu keine Angaben (N = 30, 16,7 %). Interne Programme im Bereich flexibler Arbeitszeiten werden von 13 der 30 Reports berichtet (N = 30, 43,3 %). Spezielle Dienstleistungen für Mitarbeiter*innen geben zwei Drittel aller Unternehmen in ihren Berichten an (N = 30, 66,7 %). Hierunter fallen unter anderem unternehmensinterne Angebote zur Gesundheitsförderung oder Karrierecoachings, die sich spezifisch an Eltern richten. Ein Beispiel hierfür findet sich stellvertretend im Annual Report der philippinischen Metro Bank:

We also have company policies for employees who wish to avail of the following benefits: Employee Medical and Dental Benefits, Loan Privileges, Allowances, Educational Assistance Programs, Retirement Plan, Leave Privileges (Metro Bank, 2023, S. 107).

Abbildung 3

*Häufigkeitsverteilung Berichterstattung interner Work-Life Initiativen für die religiösen Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen (Southern Asia)*



Anmerkung. Gesamt $N = 30$.

Quelle: Eigene Darstellung.

Work-Life-Initiativen, die sich spezifisch an Frauen richten, finden sich in 73,3 Prozent der analysierten Unternehmensberichte aus dem Cluster Southern Asia wieder ($N = 30$, 73,3 %). Hierunter fallen beispielsweise zusätzlicher Mutterschutz nach der Geburt, spezifische Facilities für schwangere Frauen sowie unternehmensinterne Angebote zur Kinderbetreuung. Ein Beispiel findet sich im Sustainability Report der Charoen Pokphand Group:

The Group has taken action in terms of creating a happy workplace and providing benefits to meet different needs or lifestyles, such as health related welfare covering mental health, flexible working hours, Work-from Home or Work-from Anywhere, suitable work equipment, holidays and vacation days according to legal requirements, additional maternity/paternity leave, accessible workplace for vulnerable and disabled employees, breastfeeding rooms and childcare facilities (Charoen Pokphand Group, 2023, S. 83).

Interne Angebote, die sich an Menschen mit einer Behinderung richten, werden in mehr als der Hälfte aller Reports angeführt ($N = 30$, 53,3 %). Zu Programmen für ältere Mitarbeiter*innen

machen 36,7 Prozent der untersuchten Reports Angaben (N = 30, 36,7 %). Initiativen, die auf die religiösen Bedürfnisse der Workforce eingehen, werden in lediglich sechs der insgesamt 30 untersuchten Berichte genannt (s. Abbildung 3; N = 30, 20 %). Die malaysische Bankenholding CIMB Group Holdings berichtet hierbei in ihrem Sustainability Report aus dem Jahr 2024 zu spezifischen Finanzprodukten für strenggläubige Muslim*innen, die den Vorgaben der Scharia entsprechen (CIMB Group Holdings, 2024, S. 5).

Bezüglich interner Programme zur Förderung von D&I aus dem Bereich Human Resources (HR) zu denen unter anderem die Berücksichtigung von Minderheiten bei Neueinstellungen zählen, machen 76,7 Prozent der analysierten Unternehmen in ihren Reports Angaben (N = 30, 76,7 %). Am häufigsten finden sich hierbei in der Berichterstattung Hiring-Initiativen, die sich spezifisch an Frauen richten (N = 30, 33,3 %). In 16 der 30 Reports aus dem Cluster Southern Asia werden D&I-Initiativen im Bereich interner Promotion Policies, wie beispielsweise eine festgelegte Quote für Minderheiten bei der Nachbesetzung von Positionen im Unternehmen, aufgegriffen (N = 30, 53,3 %). Ähnlich wie bei Hiring-Initiativen werden in Bezug auf spezifische Minderheiten am häufigsten Initiativen für Frauen berichtet (N = 30, 36,7 %). Innerhalb des Sustainability Reports der indonesischen PT Bank Central Asia Tbk findet sich ein stellvertretendes Beispiel:

The corporate governance structure represents diversity in terms of gender, education, experience, age, and expertise. BCA promotes gender equality and encourages the role of women in Senior Manager and Director positions to maintain inclusivity (PT Bank Central Asia Tbk, 2024, S. 102).

Über Initiativen, die auf eine diverse Zusammensetzung der ersten Managementebene sowie der Geschäftsführung abzielen, berichtet weniger als die Hälfte der Unternehmen aus Südostasien (N = 30, 46,7 %). Auch hier werden, bei zwei fehlenden Fällen, am häufigsten spezifische Angebote für Frauen angegeben (N = 28, 42,8 %). D&I-Initiativen, die Equal Pay in Bezug auf Geschlechter und Minderheiten beinhalten, werden in 53,3 Prozent aller analysierten Unternehmensberichte angeführt (N = 30, 53,3 %). Hinsichtlich spezifischer Minderheiten werden, bei vier fehlenden Fällen, vorwiegend Initiativen für Frauen berichtet, wie das Beispiel des Sustainability Reports von Tenaga Nasional zeigt (N = 26, 61,5 %):

TNB prioritises equal remuneration for both men and women, showcasing our dedication to fostering an inclusive and diverse workplace. We maintain a basic salary and remuneration ratio of 1:1 (Tenaga Nasional, 2023, S. 106).

Spezifische Karrierecoachings für Mitarbeiter*innen, die einer Minderheit angehören werden in der Mehrheit der untersuchten Reports erwähnt (N = 30, 63,3 %). Hierbei stehen wiederum, bei zwei fehlenden Fällen, Angebote für Frauen im Vordergrund der Berichterstattung (N = 28, 35,7 %). Entsprechende Trainings für Manager*innen werden für das Cluster Southern Asia in lediglich sechs der insgesamt 30 Reports berichtet (N = 30, 20 %). In allen sechs Unternehmensberichten werden dabei spezifische Coachingangebote für weibliche Manager*innen angeführt (N = 30, 20 %).

Informationen zu internen Kommunikationskanälen, in denen Mitarbeiter*innen Feedback zu D&I-Themen und Issues innerhalb des Unternehmens weitergeben können, sind in 90 Prozent der untersuchten Reports aus dem Cluster Southern Asia vertreten (N = 30, 90 %). Kollaborationsangebote mit einem Bezug zu D&I, beispielsweise in Form einer engen Zusammenarbeit mit entsprechenden Mitarbeiter*innennetzwerken, werden in weniger als der Hälfte aller untersuchten Unternehmensberichte angegeben (N = 30, 46,7 %). Im Fokus der Berichterstattung stehen hierbei spezifische Kollaborationsangebote, die sich an Frauen richten (N = 30, 26,7 %). Entsprechende Mitarbeiter*innennetzwerke mit einem klaren Fokus auf D&I werden von 36,7 Prozent der Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia berichtet (N = 30, 36,7 %). Bezüglich spezifischer Minderheiten, finden sich hier am häufigsten interne Netzwerke für Frauen (N = 30, 13,3 %). Unternehmensinterne Mentoringprogramme für Angehörige von Minderheiten finden sich in lediglich sieben der insgesamt 30 untersuchten Reports wieder (N = 30, 23,3 %). Am häufigsten werden dabei Mentoring-Initiativen erwähnt, die sich an Frauen richten (N = 30, 16,7 %). Hinsichtlich interner Fun Activities mit einem Bezug zu D&I machen 43,3 Prozent aller Unternehmen Angaben (N = 30, 43,3 %). Auch hier werden wiederum spezifische Initiativen für Frauen am häufigsten berichtet, wie das Beispiel des Sustainability Reports der indischen IndusInd Bank zeigt (N = 30, 20 %):

IndusInd Bank celebrates special occasions such as International Women's Day, regional festivals, and sports events to foster a sense of community and inclusivity. These events serve as platforms for employees to connect, share and celebrate cultural diversity, strengthening bonds within the organization (IndusInd Bank, 2023, S. 46).

4.4 Externe D&I-Initiativen im Cluster Southern Asia

Die vierte Forschungsfrage beschäftigt sich mit der Frage, welche externen D&I-Initiativen die untersuchten Unternehmen aus dem GLOBE-Cluster Southern Asia in ihren Reports kommunizieren (FF4). Hierzu lassen sich beispielsweise Angaben zur Diversitätsvorgaben eines Unternehmens gegenüber seinen Lieferant*innen sowie nach Außen gerichtete Förderinitiativen

für spezifische gesellschaftliche Minderheiten zählen. Innerhalb der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Analyse liegt der Fokus hierbei auf externen Initiativen, die sich an Frauen, ethnische Minderheitsgruppen, religiöse Minderheiten, ältere Menschen sowie Menschen mit einer Behinderung richten. Weiterhin werden Initiativen erfasst, die sich auf sexuelle Minderheiten und den sozioökonomischen Status beziehen.

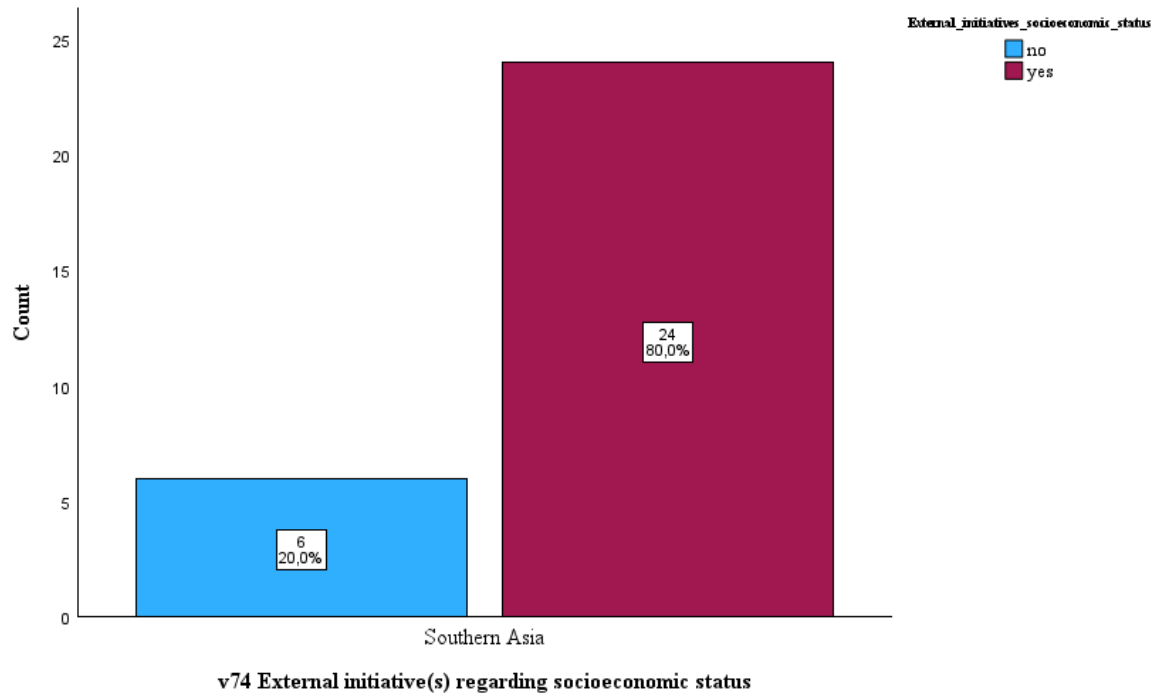
In Bezug auf die Eigentumsverhältnisse von externen Lieferant*innen machen 24 der insgesamt 30 untersuchten Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia keine Angaben (N = 30, 80 %). Lediglich 20 Prozent aller Unternehmen kommunizieren hierzu (N = 30, 20 %). Am häufigsten werden dabei Zulieferunternehmen genannt, die im Besitz ethnischer Minderheiten sind (N = 6, 33,3 %). So betont das indonesische Telekommunikationsunternehmen Telkom Indonesia explizit die Kollaboration mit lokalen Lieferant*innen im Besitz ethnischer Minderheiten, um negative Umwelteinflüsse des Unternehmens durch die Förderung regionaler Lieferketten zu verringern und gleichzeitig lokale Wirtschaftsräume zu unterstützen (Telkom Indonesia, 2023, S. 93).

Informationen über eine Verpflichtung, die dafür sorgt, dass auch Partner*innen und Lieferant*innen bestimmte Arbeitsstandards in Bezug auf Diversitätsfragen einhalten, geben 86,6 Prozent aller Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia an (N = 30, 86,6 %). Nur vier der 30 analysierten Unternehmen machen hierzu keine Angaben (N = 30, 13,3 %). Um die ausgeführten Standards zu prüfen, wird innerhalb der Unternehmensberichte häufig auf Bewertungsverfahren verwiesen, die regelmäßig von Seiten des Unternehmens durchgeführt werden, um ein Commitment der Lieferant*innen in Bezug auf Diversitätsfragen zu gewährleisten. Diese Prüfungsverfahren erfassen in der Regel sämtliche aufgeführte Minderheiten und beziehen sich auf den Code of Conduct der jeweiligen Unternehmen, wie das Beispiel der Siam Cement stellvertretend zeigt (N= 30, 83,3 %):

Conduct assessments of pilot contractors and suppliers on human rights to enhance execution and establish collaborative improvement plans. Conduct annual ESG Risk assessments for suppliers/contractors that include an assessment of human rights aspects (Siam Cement, 2024, S. 83).

Abbildung 4

Häufigkeitsverteilung Berichterstattung externer D&I-Initiativen in Bezug auf den sozioökonomischen Status (Southern Asia)



Anmerkung. Gesamt $N = 30$.

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf das Reporting externer D&I-Initiativen, die sich an spezifische Minderheitsgruppen richten, zeigt sich für das Cluster Southern Asia, dass ein wesentlicher Anteil der analysierten Unternehmensberichte Angaben zu Initiativen macht, die sich auf den sozioökonomischen Status beziehen (s. Abbildung 4). So kommunizieren insgesamt 24 der untersuchten 30 Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia entsprechende Informationen ($N = 30$, 80 %). Hierbei handelt es sich häufig um Unternehmensinitiativen, welche die eigenen Mitarbeiter*innen als „Volunteers“ mit einbeziehen und Weiterbildungsprogramme für sozial schwächere Communities, beispielsweise in den Feldern Finance, Gesundheit, IT oder Umweltthemen, anbieten. Im Integrated Annual Report von Asian Paints aus dem Jahr 2024 findet sich mit der Initiative „Water Warriors“ ein Beispiel:

Our water warriors embarked on a journey to raise awareness amongst school kids from underprivileged communities to sensitise them on ‘Water Positive Behaviour’ (Asian Paints, 2024, S. 78).

Zu externen Initiativen, die sich an Menschen mit einer Behinderung richten, berichten 70 Prozent aller untersuchten Unternehmen aus Südostasien (N = 30, 70 %). Die Berichterstattung in diesem Bereich umfasst dabei sowohl das Sponsoring von Parasportler*innen, als auch externe Förder- und Bildungsprogramme für Kinder mit einer Behinderung. Als stellvertretendes Beispiel lässt sich hierbei die Initiative „ARISE +“ des indischen IT-Unternehmens Tech Mahindra anführen:

The Foundation works to bridge gaps for Persons with Disabilities (PwDs), helping them get mainstreamed and earn a life of dignity. For this, the foundation has ARISE+ (All Round Improvement in School Education for Children with Disabilities) that focusses on school education for PwDs in the age group of 3-18 years (Tech Mahindra, 2024, S. 124).

Initiativen für Frauen werden in zwei Dritteln aller Unternehmensberichte aus dem Cluster Southern Asia aufgegriffen (N = 30, 66,6 %). Hierbei spielen vor allem Programme, die sich auf die finanzielle Förderung und Weiterbildung von Frauen aus sozial schwächeren Gesellschaftsschichten konzentrieren, eine wesentliche Rolle. Dieser Reporting-Ansatz wird im Sustainability Report der indonesischen Bank Mandiri deutlich, die gemeinsam mit einem weiteren externen Partnerunternehmen zu einem finanziellen Förderprogramm für sozial schwache Frauen mit einem eigenen Mikro-Business berichtet (Bank Mandiri, 2024, S. 253). Darüber hinaus werden berufliche Weiterbildungsprogramme für Frauen, vorwiegend im Bereich IT, sowie Initiativen gegen Mangelernährung bei Kindern, die sich explizit an Schwangere richten, in den Reports angeführt:

The program focuses on improving access to nutritious food during pregnancy, infancy, and early childhood, while empowering women to make informed family spending decisions to prioritize nutrition (Amman Mineral Internasional Tbk, 2024, S. 76).

Weiterhin zeigt die durchgeführte quantitative Inhaltsanalyse, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen des Clusters Southern Asia externe Initiativen für Ältere in ihren Reports nachweisen (N = 30, 56,6 %). Diese reichen inhaltlich von Programmen zur Förderung finanzieller Unabhängigkeit älterer Menschen bis hin zum Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten für Senioren, um so als Unternehmen einen Beitrag zur Bewältigung von demografischen

Herausforderungen zu leisten. Ein Beispiel hierfür stellt die Initiative „Elderly Joy Market“ des thailändischen Retailkonzerns CP All dar, die rund 100 älteren Menschen Verkaufsflächen in den Filialen des Unternehmens bereitstellt und somit Kleinunternehmen im Besitz von Senior*innen unterstützt (CP All, 2024, S. 104). Darüber werden in vielen Reports Initiativen zur finanziellen Unterstützung von älteren Menschen aus sozial schwächeren Communities berichtet. Ein stellvertretendes Beispiel findet sich im Sustainability Report der philippinischen Metrobank:

GSG-Channel of Blessings Chapter volunteers helped the sick, homeless, and abandoned senior citizens by donating of their basic needs such as diapers, grocery items, toiletries, tumblers, clothes, and assorted medicines/vitamins (Metrobank, 2023, S. 122).

Externe D&I-Initiativen, die sich auf die sexuelle Orientierung beziehen, werden hingegen in lediglich 20 Prozent aller Unternehmensberichte aus dem Cluster Southern Asia aufgeführt (N = 30, 20 %). Darunter sind je drei Unternehmen aus Thailand (CP All, Charoen Pokphand Group, Thai Beverage) und Indien (Axis Bank, IndusInd Bank, Tech Mahindra). Die analysierten Unternehmen aus Indonesien, den Philippinen sowie Malaysia machen hierzu keinerlei Angaben. Im Vordergrund der Berichterstattung stehen dabei Initiativen, welche die Sichtbarkeit von sexuellen Minderheiten, wie beispielsweise der LGBTQ+-Community erhöhen, wie das Beispiel „ALL PRIDE“ aus dem Sustainability Report von CP All zeigt:

In 2024, the Company organized the ALL PRIDE 2024 event: Diversity, Equity, Sustainability, under the theme of Diversity, Equity, and Inclusion. The event included a parade, seminars sharing ideas and life experiences from influencers, a fashion and idea presentation contest reflecting the theme ‘Diversity, Equity, and Inclusion,’ and booths selling products from suppliers (CP All, 2024, S. 195).

Zu Initiativen für religiöse Minderheiten berichten fünf der insgesamt 30 untersuchten Unternehmen (N = 30, 16,6 %). Darunter fallen vier Unternehmen aus Thailand (CP All, Kasikornbank, Siam Cement, Thai Beverage) sowie mit dem Energiekonzern Tenaga Nasional ein malaysisches Unternehmen. Auffällig hierbei ist, dass innerhalb des Reporting zwar auf externe Initiativen in diesem Bereich hingewiesen wird, diese allerdings inhaltlich nicht konkreter ausgeführt werden.

Externe Initiativen, die sich auf ethnische Minderheiten beziehen, werden im Cluster Southern Asia lediglich in zwei der 30 analysierten Reports behandelt (N = 30, 6,6 %). Vertreten sind

hier je ein Unternehmen aus Indien (Reliance Industries) und Thailand (Kasikornbank). Hierbei stehen inhaltlich von den Unternehmen geförderte Bildungsinitiativen für marginalisierte Schüler*innen im Vordergrund, wie die Kasikornbank mit ihrer Initiative „Wisdom Camp“ zeigt:

Through the free-of-charge “Cultivation of Wisdom Camp”—the first and only camp in Thailand focused on nurturing young entrepreneurs through real business operations throughout the program duration—the Foundation aims to enable Nan youth to live better and more sustainable lives, eliminate economic barriers, and establish a foundation for sustainable development in Nan province (Kasikornbank, 2024, S. 128).

4.5 Berichterstattung von D&I Zielsetzungen

Die fünfte aufgestellte Forschungsfrage widmet sich in zwei Teilbereichen der Analyse der kommunizierten Zielsetzungen im Kontext von D&I. Untersucht wird hierbei, in welchem Umfang Unternehmen konkrete Diversitäts- und Inklusionsziele in ihrer Berichterstattung offenlegen und welche möglichen Unterschiede sich dabei zwischen den einzelnen Kulturclustern (FF5a) Anglo (USA, Großbritannien), Germanic Europe (Deutschland, Niederlande, Österreich, Schweiz) sowie Latin America (Brasilien, Chile, Kolumbien und Mexiko) und Southern Asia (Indien, Malaysia, Indonesien, Thailand sowie Philippinen) sowie verschiedenen Unternehmenssektoren (FF5b) aufzeigen lassen. Neben der grundlegenden Nennung von Zielsetzungen innerhalb des Reporting der ausgewählten Unternehmen wird insbesondere betrachtet, wie spezifisch diese formuliert werden und ob sie mit messbaren Kennzahlen oder zeitlichen Vorgaben verknüpft sind. Die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse ermöglicht daher eine Einordnung der Bedeutung strategischer Zielkommunikation in Bezug auf D&I und darüber hinaus möglicher kultureller sowie sektoraler Besonderheiten.

Hinsichtlich der Berichterstattung spezifischer Unternehmensziele mit einem Bezug zu D&I zeigen die erhobenen Ergebnisse dabei, dass Unternehmen aus dem GLOBE-Cluster Anglo in ihren Reports am häufigsten mehrere D&I-Zielsetzungen angeben (N = 32, 50 %). Auch die untersuchten Unternehmensberichte aus dem Cluster enthalten vorwiegend multiple Zielvorgaben (N = 32, 46,9 %). Die analysierten Reports aus dem Cluster Latin America berichten hingegen vor allem ein spezifisches Ziel mit einem Bezug zu D&I (N = 32, 37,5 %). Unternehmen aus dem GLOBE-Cluster Southern Asia geben innerhalb des interregionalen Vergleichs am häufigsten gar keine Zielsetzungen hinsichtlich ihrer D&I-Performance an (N = 30, 56,6 %). Im Hinblick auf die Berichterstattung zu einem spezifischen Unternehmensziel bewegt sich das Cluster jedoch auf einem ähnlichen Niveau wie die Reports der Unternehmen aus Latin America (N = 30, 40 %). Der durchgeführte Chi-Quadrat Test deutet auf einen statistisch

signifikanten Zusammenhang zwischen der Unternehmensregion und der Kommunikation spezifischer Unternehmensziele mit einem Bezug zu D&I an $\chi^2 (6, N = 126) = 21.844, p = .001$. Zwischen den Variablen besteht ein moderater Zusammenhang Cramer's $V = .294$.

Im Hinblick auf die Analyse möglicher Zusammenhänge bzw. Unterschiede zwischen dem Unternehmenssektor sowie der Berichterstattung von spezifischen D&I-Zielen, zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen aus den Bereichen Retail, Transportation sowie Computer und Communication vorwiegend mehrere konkrete Ziele mit einem Bezug zu D&I in ihren Reports formulieren ($N = 4, 75 \%$; $N = 5, 60 \%$; $N = 15, 46,7 \%$). Auch 13 der insgesamt 34 Unternehmensberichte aus dem Energiesektor berichten zu mehreren spezifischen Zielen in diesem Bereich ($N = 34, 38,2 \%$). Fast die Hälfte aller Reports von Finanzunternehmen enthält im Vergleich hingegen keine spezifischen Angaben von D&I-Zielen ($N = 33, 45,5 \%$). Auch innerhalb der Sektoren Real Estate, Conglomerates sowie Healthcare zeigt sich eine ähnliche Form der Berichterstattung ($N = 5, 60 \%$; $N = 7, 57,1 \%$; $N = 7, 42,8 \%$). Innerhalb des Consumersektors überwiegen Unternehmensberichte, die jeweils ein spezifisches Ziel angeben ($N = 10, 60 \%$). Reports aus dem Bereich Forest & Paper Products weisen eine gleichmäßige Verteilung auf die unterschiedlichen Kategorien auf, je einer der insgesamt drei Unternehmensberichte gibt kein spezifisches Ziel, ein spezifisches Ziel oder mehrere spezifische Ziele mit einem Bezug zu D&I an ($N = 3, 33,3 \%$). In Berichten von Unternehmen aus anderen Branchen berichtet die Hälfte keine spezifischen Ziele und die andere Hälfte mehrere spezifische Ziele ($N = 2, 50 \%$). Der einzige Report aus dem Unternehmenssektor Agriculture macht keine Angaben zu spezifischen Zielen ($N = 1, 100 \%$). Insgesamt deuten die erhobenen Daten darauf hin, dass die Formulierung spezifischer Ziele branchenabhängig variiert. Während einige Branchen häufiger mehrere konkrete Ziele berichten, weisen andere einen höheren Anteil an Berichten ohne spezifische Zielsetzungen auf. Der durchgeführte Chi-Quadrat Test zeigt jedoch keinen statistisch signifikanten Zusammenhang an $\chi^2 (22, N = 126) = 21.844, p = .704$. Zwischen den Variablen besteht ein schwacher Zusammenhang Cramer's $V = .268$.

Tabelle 2*Häufigkeitsverteilung Regionen nach der Berichterstattung von Timelines zu D&I-Zielen*

			Region				
			Germanic Europe	Anglo	Latin America	Southern Asia	Total
Timeline_of_Goals	no	N	14	13	11	21	59
		%	43,8%	40,6%	34,4%	70,0%	46,8%
	yes, short term	N	6	10	8	5	29
		%	18,8%	31,2%	25,0%	16,7%	23,0%
	yes, long term	N	9	2	12	4	27
		%	28,1%	6,3%	37,5%	13,3%	21,4%
	yes, short and long term	N	3	7	1	0	11
		%	9,3%	21,9%	3,1%	0,0%	8,8%
	Total	N	32	32	32	30	126
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Anmerkung. Gesamt $N = 126$.

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf die Kommunikation von konkreten messbaren Kennzahlen oder zeitlichen Vorgaben im Kontext von D&I-Zielsetzungen zeigt sich, dass die Unternehmensberichte aus den Clustern Southern Asia, Germanic Europe sowie Anglo vorwiegend keine entsprechenden Angaben machen ($N = 30$, 70 %; $N = 32$, 43,8 %; $N = 32$, 40,6 %; s. Tabelle 2). Lediglich die Reports aus dem Cluster Latin America berichten im Vergleich der einzelnen Regionen vorwiegend zu langfristig angelegten konkreten Zielsetzungen im Bereich D&I, die über einen Zeitraum von drei Jahren hinaus gehen ($N = 32$, 37,5 %). Das mexikanische Bauunternehmen Cemex berichtet hierzu stellvertretend hinsichtlich der Repräsentation von Frauen innerhalb des Senior-Managements:

Our goal is to achieve 30% representation of women in senior management positions globally by 2030, up from 13% in 2022 (Cemex, 2022, S. 56).

Kurzfristig formulierte Ziele werden am häufigsten von Unternehmen aus dem GLOBE-Cluster Anglo berichtet ($N = 32$, 31,2 %). Unternehmensberichte aus dem Cluster Southern Asia enthalten ebenfalls am häufigsten Angaben zu kurzfristig gesetzten Zielsetzungen ($N = 30$, 16,7 %). Die Reports aus dem Cluster Germanic berichten hingegen häufiger zu langfristigen Zielsetzungen ($N = 32$, 28,1 %). Unternehmensberichte, die sowohl kurzfristig, als auch langfristig angesetzte Ziele formulieren finden sich im Vergleich der verschiedenen Regionen am häufigsten im Cluster Anglo ($N = 32$, 21,9 %). Der Chi-Quadrat Test deutet auf einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Unternehmensregion und der Kommunikation zeitlich fixierter Unternehmensziele mit einem Bezug zu D&I an $\chi^2(9, N = 126) = 25.607$, $p = .002$. Zwischen den Variablen besteht ein schwacher Zusammenhang Cramer's $V = .260$.

Hinsichtlich möglicher Unterschiede und Zusammenhänge zwischen dem zeitlichen Horizont von Unternehmenszielen im Bereich D&I sowie unterschiedlichen Branchen zeigt ein Blick auf die Ergebnisse, dass in den untersuchten Reports aus den Sektoren Agriculture, Other und Real Estate vorwiegend keine Angaben zu zeitlich festgelegten D&I-Zielen machen ($N = 1$, 100 %; $N = 2$, 100 %; $N = 5$, 80 %). Auch in den Unternehmensberichten aus den Bereichen Finance, Healthcare sowie Conglomerates werden am häufigsten keine entsprechenden Zeitvorgaben berichtet ($N = 33$, 54,5 %; $N = 7$, 57,1 %; $N = 57,1$ %). Gleiches zeigt sich in den Reports von Unternehmen aus dem Energiesektor sowie dem Consumerbereich ($N = 34$, 41,2 %; $N = 10$, 40 %). Demgegenüber berichten Unternehmen aus dem Sektor Retail vorwiegend langfristig festgelegte Unternehmensziele mit einem Bezug zu D&I ($N = 4$, 50 %). Auch die Reports aus dem Bereich Transportation geben am häufigsten langfristige Zielsetzungen an ($N = 5$, 40 %). Die untersuchten Berichte aus dem Unternehmenssektor Computer & Communication berichten am häufigsten zu je 33,3 Prozent keine zeitlich fixierten oder kurzfristig ausgerichtete Unternehmensziele ($N = 15$, 33,3 %). In den Reports der Unternehmen aus dem Bereich Forest & Paper Products werden je zu gleichen Anteilen keine, kurzfristige sowie langfristige Ziele genannt ($N = 3$, 33,3 %).

Insgesamt zeigt sich, dass in den meisten Branchen Unternehmen ohne Angaben zum zeitlichen Horizont zu spezifischen D&I-Zielen dominieren. Der Chi-Quadrat Test deutet auf keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Unternehmenssektor und der Kommunikation zeitlich fixierter Unternehmensziele mit einem Bezug zu D&I an $X^2(33, N = 126) = 20.625$, $p = .954$. Zwischen den Variablen besteht ein schwacher Zusammenhang Cramer's $V = .234$.

Einzelne verfehlte Zielsetzungen mit einem Bezug zu D&I werden in den Unternehmensberichten aus den Clustern Germanic Europe sowie Anglo angegeben ($N = 32$, 15,6 %; $N = 32$, 12,5 %). In 27 der insgesamt 32 Reports der Unternehmen aus Germanic Europe wird allerdings nicht zu verfehlten Zielen berichtet ($N = 32$, 84,4 %). Auch in 87,5 Prozent aller Unternehmensberichte aus dem Cluster Anglo finden sich keine entsprechenden Informationen ($N = 32$, 87,5 %). Angaben zu mehreren verfehlten D&I-Zielsetzungen finden sich, innerhalb des Vergleichs aller Regionen, lediglich in einem einzelnen Report aus dem Cluster Latin America ($N = 32$, 3,1 %). Die analysierten Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia verzichten hingegen vollständig auf die Berichterstattung von verfehlten Zielen mit einem Bezug zu D&I ($N = 30$, 100 %). Zwischen der Unternehmensregion und der Kommunikation von verfehlten D&I-Zielsetzungen liegt im Hinblick auf das Ergebnis des Chi-Quadrat Tests kein statistisch signifikanter Zusammenhang vor $X^2(6, N = 126) = 9.964$, $p = .126$. Es liegt ein schwacher Zusammenhang vor Cramer's $V = .199$.

Betrachtet man mögliche Zusammenhänge zwischen der Berichterstattung verfehlter D&I-Zielsetzungen und unterschiedlicher Unternehmenssektoren zeigt sich im Hinblick auf die erhobenen Daten, dass in einem Großteil der untersuchten Branchen hierzu keine Angaben gemacht werden. Lediglich vier der insgesamt 34 Reports aus dem Energiesektor berichten zu einem einzelnen Misserfolg ($N = 34$, 11,8 %). Auch in den Unternehmensberichten aus dem Finanzsektor werden vereinzelte Angaben zu verpassten D&I-Zielen gemacht. Drei der insgesamt 33 Reports berichten dabei zu einzelnen Misserfolgen, während in einem Bericht mehrere verfehlte Ziele kommuniziert werden ($N = 33$, 9,1 %; $N = 33$, 3 %). Im Sektor Computer & Communication erwähnt einer von 15 Unternehmensberichten einen Misserfolg im Hinblick auf D&I, im Bereich Retail eins von 4 Unternehmen und in weiteren Branchen einer von zwei Reports ($N = 15$, 6,7 %; $N = 4$, 25 %; $N = 2$, 50 %). In allen weiteren innerhalb der Stichprobe vertretenen Unternehmenssektoren (Agriculture, Transportation, Conglomerates, Consumer, Forest & Paper Products, Healthcare sowie Real Estate) werden keine Angaben zu verpassten Zielen gemacht. Der durchgeführte Chi-Quadrat Test zeigt keinen statistisch signifikanten Zusammenhang an $X^2(22, N = 126) = 13.363$, $p = .923$. Zwischen den Variablen besteht ein schwacher Zusammenhang Cramer's $V = .230$.

Eine Begründung von verfehlten Zielen mit einem Bezug zu D&I findet sich lediglich in den Reports von drei Unternehmen aus dem Cluster Germanic Europe (Adidas, DSM und ST Microelectronics; $N = 32$, 9,4 %). So berichtet DSM in ihrem Integrated Annual Report die Gründe für einen Rückgang unterrepräsentierter sozialer Gruppen innerhalb der Führungsebene des Unternehmens, entgegen der eigens gesetzten Ziele in diesem Bereich (DSM, 2022, S. 63).

Innerhalb des Clusters Anglo begründet mit dem kanadischen Minenunternehmen Agnico Eagle Mines noch ein weiteres Unternehmen seine verfehlten D&I-Ziele ($N = 32$, 3,1 %). Die Unternehmen aus den Kulturclustern Latin America sowie Southern Asia machen hierzu allesamt keine Angaben ($N = 32$, 100 %; $N = 30$, 100 %). Zwischen der Unternehmensregion und der Begründung von verfehlten D&I-Zielsetzungen deutet das Ergebnis des Chi-Quadrat Tests auf keinen statistisch signifikanten Zusammenhang hin $X^2(3, N = 126) = 6.035$, $p = .110$. Es liegt ein schwacher Zusammenhang vor Cramer's $V = .219$.

Ein Blick auf die verschiedenen Unternehmenssektoren zeigt, dass lediglich drei innerhalb der Analyse vertretene Branchen ihre verpassten D&I-Ziele begründen. So werden in zwei der 34 Reports aus dem Energiesektor Gründe für verfehlte Zielsetzungen angegeben ($N = 34$, 5,9 %). Auch 6,7 Prozent der Berichte von Unternehmen aus dem Bereich Computer & Communication enthalten entsprechende Informationen ($N = 15$, 6,7 %). In 25 Prozent der

Unternehmensberichte aus dem Bereich Retail werden ebenfalls Begründungen zu Misserfolgen kommuniziert ($N = 4$, 25 %). Der Chi-Quadrat Test deutet auf keinen statistisch signifikanten Zusammenhang hin $\chi^2(11, N = 126) = 9.998$, $p = .531$. Es liegt ein schwacher Zusammenhang vor Cramer's $V = .282$.

5 Diskussion

Das nachfolgende Kapitel stellt die im vorangegangenen Kapitel dargestellten empirischen Befunde vor dem Hintergrund des dargestellten Forschungsstandes sowie dem theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Masterarbeit dar. Zunächst werden dabei die zentralen Ergebnisse entlang der fünf Forschungsfragen vor dem Hintergrund bestehender Studien eingeordnet. Im Anschluss erfolgt eine kritische Bewertung der Ergebnisse, die sowohl methodische als auch inhaltliche Aspekte berücksichtigt. Darauf aufbauend werden theoretische und praktische Implikationen abgeleitet, die sich aus den Befunden für die kommunikationswissenschaftliche Forschung sowie für die Unternehmenspraxis ergeben. Abschließend wird ein Ausblick auf mögliche Anknüpfungspunkte für die weiterführende Forschung ausgeführt.

Mit Blick auf die erste Forschungsfrage zeigt sich, dass Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia ihr Engagement im Bereich D&I mehrheitlich mit dem „Justice Case“ begründen und damit vorrangig auf ethische Verantwortung sowie soziale Gerechtigkeit verweisen. Dieser Befund steht in einem Bezug zum bisherigen Forschungsstand, der den „Business Case“ häufig als zentrale Argumentationsgrundlage gegenüber der Führungsebene von Unternehmen beschreibt (Robinson & Dechant, 1997; Thota & Sunitha, 2025, S. 2). Die vorliegenden Ergebnisse deuten hierbei darauf hin, dass zumindest für das untersuchte Cluster Southern Asia eine moralisch-normative Begründung innerhalb der Kommunikation überwiegt, wie sie Georgeac und Rattan (2023) als „Fairness Case“ beziehungsweise „Justice Case“ von der wirtschaftlich motivierten Argumentation abgrenzen (Georgeac & Rattan, 2023, S. 70-71). Dies lässt sich auch als Bestätigung der von Georgeac und Rattan geäußerten Kritik an einer rein ökonomischen Rechtfertigung von D&I lesen, die insbesondere bei stark diversen Belegschaften zu einem geringeren Zugehörigkeitsgefühl unterrepräsentierter Gruppen führen kann. Gleichzeitig relativiert der Befund, dass indische Unternehmen innerhalb des Clusters mehrheitlich den „Business Case“ anführen, während Unternehmen aus Indonesien, den Philippinen und Thailand in ihren Reports vorrangig den „Justice Case“ nennen, die Vorstellung eines einheitlichen kulturellen Musters innerhalb der Region. Der fehlende statistische Zusammenhang zwischen Land und Motivberichterstattung bei gleichzeitig moderater Effektstärke unterstreicht, dass sich innerhalb des Clusters Southern Asia durchaus Untergruppen mit unterschiedlichen

Argumentationslogiken abzeichnen, die von der bisherigen, überwiegend länderübergreifend argumentierenden Forschung zu D&I-Kommunikation in Asien nicht in dieser Differenziertheit erfasst wurden (Volk, 2017, S. 441).

Der im Rahmen von FF1b ermittelte starke, wenn auch statistisch nicht signifikante Zusammenhang zwischen Unternehmenssektor und Motivberichterstattung fügt sich in Befunde ein, die einen Einfluss branchenspezifischer Logiken auf CSR-Kommunikation nahelegen (Einwiller et al., 2016, S. 234; Peretz et al., 2015, S. 876). Insbesondere die Dominanz des „Business Case“ im Finanzsektor lässt sich mit der spezifischen Wettbewerbslogik dieser Branche erklären, in der Diversität häufig explizit als Wettbewerbsvorteil im Hinblick auf die Qualität von Unternehmensdienstleistungen sowie Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit gesehen wird (Burt et al., 2022, S. 2-3; van Bommel et al., 2024, S. 487). Dass innerhalb des Clusters Southern Asia der Unternehmenssektor einen stärkeren Erklärungsbeitrag zur Berichterstattung von Motiven hinter dem Engagement im Bereich D&I zu liefern scheint als das Herkunftsland, deutet darauf hin, dass branchenspezifische, globale Argumentationsmuster die nationale beziehungsweise kulturelle Prägung der Kommunikation zumindest im Bereich der Begründung des eigenen Handelns teilweise überlagern können.

Der multinationale Vergleich der Motivberichterstattung (FF2) reiht sich in Studien ein, die D&I-Reporting über einzelne Länder hinaus vergleichend untersuchen (Hofer-Bonfim et al., 2023). Während Hofer-Bonfim et al. (2023) für Unternehmen aus Europa, Russland und Lateinamerika insbesondere im Bereich geschlechterspezifischer Initiativen unterschiedliche Haltungen zwischen proaktiver und defensiver Berichterstattung feststellen, zeigt die durchgeführte Untersuchung, dass sich die Cluster Southern Asia und Latin America hinsichtlich ihrer grundlegenden Legitimitätslogik ähneln, indem beide innerhalb ihres Reportings mehrheitlich den „Justice Case“ anführen, während in der Berichterstattung des Clusters Germanic Europe der „Business Case“ überwiegt (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 89-91).

Dieses Muster findet sich dabei auch in dem für Germanic Europe berichteten Beispiel der BMW Group (2023), die Diversität explizit als Faktor für „innovative power and competitive ability“ positioniert und bestätigt damit die von Einwiller et al. (2016) beschriebenen „Country-of-origin“-Effekte auch für den Bereich D&I-Kommunikation (BMW Group, 2023, S. 120; Einwiller et al., 2016, S. 239). Die insgesamt nur schwache statistische Assoziation zwischen Unternehmensregion und Motivberichterstattung relativiert jedoch die Aussagekraft dieser deskriptiven Unterschiede und deutet darauf hin, dass multinational vergleichende Perspektiven in der Forschung zu strategischer Kommunikation nach wie vor unterrepräsentiert sind und

differenzierterer Analysen bedürfen, um kulturelle von anderen Einflussfaktoren trennscharf abzugrenzen (Volk, 2017, S. 441-442).

Hinsichtlich der Berichterstattung zu internen und externen D&I-Initiativen (FF3, FF4) zeigt sich für das Cluster Southern Asia ein insgesamt hohes formales Niveau in der Berichterstattung, das den Vorgaben des GRI-Standards 405 zur Offenlegung von Führungsverantwortlichkeiten, internen Strategien sowie Trainingsmaßnahmen entspricht (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9). Der klare inhaltliche Schwerpunkt auf Frauen als adressierte Zielgruppe, der sich durch einen Großteil der untersuchten Arten von Initiativen zieht, die auf spezifische Minderheitsgruppen ausgerichtet sind, lässt sich zum einen mit dem Befund von Wang (2024) in Verbindung bringen, dass D&I-Reporting zunehmend über konkrete Programme statt reiner Datenkommunikation erfolgt, wobei das Geschlecht offenkundig die am leichtesten kommunizierbare und international am stärksten etablierte Dimension im Hinblick auf den gesamten thematischen Komplex Diversität darstellt (Wang, 2024, S. 121).

Zum anderen entspricht dieser Schwerpunkt mit den für das Cluster Southern Asia berichteten kulturellen Werten des GLOBE-Projects, die trotz niedriger praktizierter Geschlechtergleichheit einen deutlichen gesellschaftlichen Wunsch nach mehr Geschlechtergerechtigkeit anzeigen (GLOBE Southern Asia, 2025). Die vergleichsweise zurückhaltende Berichterstattung zu religiösen und sexuellen Minderheiten deckt sich darüber hinaus mit den Befunden von Hofer-Bonfim et al. (2023), die auch für andere Weltregionen eine geringe Reporting-Dichte in diesen sensiblen Themenfeldern feststellen, und legt dabei einen über einzelne Kulturcluster hinausgehenden Trend zur Zurückhaltung bei besonders kontroversen Diversitätsdimensionen nahe (Hofer-Bonfim et al., 2023, S. 94-99). Die deutliche Konzentration externer Initiativen zu sexueller Orientierung und Religion auf Unternehmen aus Thailand und Indien lässt sich kaum unabhängig von länderspezifischen gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen interpretieren und liefert damit ein Beispiel für die von Farndale et al. (2015) beschriebene Bedeutung individueller kultureller und institutioneller Bewertungen innerhalb eines Kulturclusters (Farndale et al., 2015, S. 681-682).

Die deutlichsten Abweichungen zum bisherigen Forschungsstand zeigen sich im Bereich der Kommunikation von D&I-Zielsetzungen bzw. verfehlten Zielen (FF5a, FF5b). Während Wang (2024) für die D&I-Berichterstattung allgemein eine Entwicklung hin zu konkreteren Unternehmensinitiativen beschreibt, zeigt sich für das Cluster Southern Asia im internationalen Vergleich eine deutlich geringere Bereitschaft, D&I-Engagement anhand von messbaren, zeitlich hinterlegten Zielen zu kommunizieren (Wang, 2024, S. 121). Besonders auffällig ist die

vollständige Zurückhaltung bei der Kommunikation verfehlter Ziele, die sich insofern in den bestehenden Forschungsstand einordnen lässt, als bereits Einwiller und Carroll (2020) auf die generelle Seltenheit negativer Offenlegungen innerhalb der CSR-Berichterstattung hinweisen (Einwiller & Carroll, 2020, S. 328-329). Die vorliegenden Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass diese Zurückhaltung im Cluster Southern Asia in besonders ausgeprägter Form auftritt und sich damit von den Clustern Germanic Europe und Anglo unterscheidet, in denen zumindest ein kleiner Anteil der Unternehmen über verfehlte Ziele und deren Gründe berichtet. Dieses Ergebnis entspricht ebenfalls mit der beschriebenen strategischen Handhabung negativer Aspekte innerhalb der Nachhaltigkeitsberichterstattung überein und legt nahe, dass die im Cluster Southern Asia beobachtete Transparenzlücke innerhalb der Kommunikation von aufgestellten sowie verfehlten D&I-Zielsetzungen weniger auf das Fehlen entsprechender Zielsetzungen als auf eine kommunikative Vermeidungstendenz zurückzuführen sein könnte (Hahn & Lülfs, 2014, S. 404).

Die für das Cluster Anglo festgestellte, im Vergleich zu Southern Asia und Latin America ausgeglichene Verteilung zwischen „Justice Case“ und „Business Case“ lässt sich zudem vor dem Hintergrund der im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellten GLOBE-Ergebnisse einordnen. Für das Cluster Anglo wird auf der praktischen Ebene eine stark individualistische und leistungsorientierte Gesellschaft mit geringer Akzeptanz hierarchischer Unterschiede beschrieben, während sich auf Werteebene hierbei ein deutliches Streben nach mehr Geschlechtergleichheit zeigt (GLOBE Anglo, 2025). Diese Kombination aus wettbewerbsorientierten Praktiken und vorwiegend normativ ausgerichteten gesellschaftlichen Werten könnte erklären, weshalb weder der „Business Case“ noch der „Justice Case“ im Cluster Anglo eindeutig überwiegt, sondern beide Argumentationslogiken nahezu gleichwertig herangezogen werden. Für das Cluster Southern Asia hingegen fällt auf, dass die auf Werteebene berichtete Diskrepanz zwischen tatsächlich praktizierter und gewünschter Geschlechtergleichheit mit einer im Vergleich besonders klaren Dominanz des „Justice Case“ einhergeht (GLOBE Southern Asia, 2025). Dies deutet darauf hin, dass eine ausgeprägte Lücke zwischen gesellschaftlicher Praxis und sozialem Wertekompass den moralischen Rahmen von D&I-Kommunikation eher begünstigen könnte als eine bereits weitgehend etablierte Gleichstellungspraxis, was als vorsichtige Erweiterung der von House et al. (2001) dargestellten Wechselwirkung zwischen kulturellen Werten, Praktiken und organisationalem Handeln verstanden werden kann (House et al., 2001, S. 500-502).

Insgesamt zeigt die Einordnung der Ergebnisse im Kontext des dargelegten theoretischen Rahmens, dass sich die Befunde zur Motivberichterstattung, zu internen und externen Initiativen sowie zur Zielkommunikation überwiegend in bestehende Forschungslinien einfügen lassen,

gleichzeitig aber auch über sie hinausgehen. Insbesondere die für das Cluster Southern Asia festgestellte Kombination aus überwiegend moralisch-ethischer Legitimität und geringer Zieltransparenz stellt eine bislang wenig untersuchte Konstellation dar, die einen eigenständigen Beitrag zur Schließung der beschriebenen Forschungslücke zur D&I-Kommunikation in Südostasien leistet (Volk, 2017, S. 441).

Bevor die inhaltliche Aussagekraft der Ergebnisse bewertet wird, sind einige methodische Limitationen zu berücksichtigen, welche die Interpretation der Befunde einschränken. Zunächst beschränkt sich die Stichprobe des primären Datensatzes auf 30 Unternehmen aus fünf Ländern des Clusters Southern Asia, die ausschließlich der Forbes-2000-Liste entstammen. Da diese Unternehmen aufgrund ihrer Größe, ihrer internationalen Sichtbarkeit und ihres damit verbundenen Legitimitätsdrucks tendenziell überdurchschnittlich professionalisierte CSR-Kommunikation betreiben, lassen sich die hierbei erhobenen Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf kleinere oder nicht börsennotierte Unternehmen der Region übertragen (Murphy & Schiffrin, 2025).

Weiterhin wurden ausschließlich englischsprachige, öffentlich zugängliche PDF-Berichte in die Stichprobe aufgenommen, wodurch Unternehmen ohne englischsprachige Berichterstattung systematisch ausgeschlossen blieben; dies dürfte insbesondere Unternehmen betreffen, deren primäre Zielgruppe nationale anstelle internationaler Stakeholder sind, was zu einer Verzerrung hin zu besonders international ausgerichteten Akteur*innen führen kann.

Darüber hinaus basiert die Kodierung der Motive auf einem buzzwortgestützten Verfahren, das für die Unterscheidung zwischen „Justice Case“ und „Business Case“ ursprünglich anhand englischsprachiger, überwiegend westlich geprägter Unternehmenskommunikation entwickelt wurde (s. Appendix Codebuch). Da es sich bei den untersuchten Berichten aus dem Cluster Southern Asia größtenteils um in einer Zweit- oder Fremdsprache verfasste Texte handelt, ist nicht auszuschließen, dass sprachliche Konventionen innerhalb der Berichte zu einer systematisch abweichenden Verteilung von Buzzwords führen, ohne dass sich die zugrunde liegende Motivation tatsächlich unterscheidet.

Weiterhin wurde für die vorliegende Arbeit die Intra-Codierer- statt der Inter-Codierer-Reliabilität bestimmt, sodass Aussagen zur Konsistenz der Kodierung zwischen unterschiedlichen Personen nur eingeschränkt möglich sind; insbesondere bei inhaltlich anspruchsvolleren Kategorien, wie der Kodierung von Motiven hinter der Berichterstattung von Unternehmen im Bereich D&I, dürfte dies relevanter sein als bei rein formalen Kategorien.

Des Weiteren stammt der für den multinationalen Vergleich herangezogene Sekundärdatensatz aus einem anderen Forschungsprojekt mit einem eigenen Erhebungszeitraum, was die Vergleichbarkeit trotz identischen Kategoriensystems einschränkt, da sich gesellschaftliche und regulatorische Rahmenbedingungen zwischen den Erhebungszeitpunkten verändert haben könnten. Abschließend erlaubt das gewählte Querschnittsdesign keine Aussagen darüber, ob sich die beobachteten regionalen Unterschiede im Zeitverlauf verändern oder verfestigen.

Über die methodischen Limitationen hinaus ist auch die inhaltliche Aussagekraft der Ergebnisse kritisch einzuordnen. Auffällig ist zunächst das wiederkehrende Muster, dass sich innerhalb der einzelnen Forschungsfragen zwar deskriptiv nachvollziehbare Unterschiede zwischen Regionen beziehungsweise den verschiedenen Unternehmenssektoren zeigen, die zugehörigen Chi-Quadrat-Tests jedoch überwiegend keine statistische Signifikanz erreichen. Eine Ausnahme bilden die beiden analysierten Teilaspekte der Zielkommunikation (FF5a, FF5b), bei denen sich signifikante, wenn auch schwache bis moderate Zusammenhänge zwischen Unternehmensregion und Berichterstattung zeigen. Dies deutet darauf hin, dass sich kulturelle beziehungsweise regionale Unterschiede in der D&I-Kommunikation weniger in der grundsätzlichen Frage zeigen, ob und mit welchem Schwerpunkt über D&I berichtet wird, sondern vor allem in der Frage, wie verbindlich und überprüfbar dieses Engagement kommuniziert wird. Diese Beobachtung lässt sich als eigenständiger Befund werten, der über die in der Einleitung dieser Arbeit formulierte forschungsleitende Frage hinausgeht: Nicht die inhaltliche Ausrichtung der D&I-Kommunikation, sondern ihre Verbindlichkeit und Rechenschaftsorientierung scheint das Merkmal zu sein, in dem sich Unternehmen aus Southern Asia am deutlichsten von Unternehmen aus stärker westlich geprägten Kulturclustern unterscheiden.

Besonders auffällig ist in diesem Zusammenhang das Spannungsverhältnis zwischen der inhaltlichen Dominanz des „Justice Case“ als moralisch-ethischer Legitimitätsstrategie und der gleichzeitig geringen Bereitschaft, dieses Engagement anhand überprüfbarer Zielsetzungen zu belegen beziehungsweise Zielverfehlungen offenzulegen. Folgt man dabei Suchmans (1995) Verständnis moralischer Legitimität, die im Gegensatz zur pragmatischen Legitimität eine normative, am Gemeinwohl orientierte Bewertung durch die Stakeholder voraussetzt, wäre hierbei eigentlich eine besonders hohe Bereitschaft zu erwarten, da eine glaubwürdige moralische Positionierung überprüfbare Belege nahelegt (Suchman, 1995, S. 579-582). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen jedoch das Gegenteil: Eine ausgeprägt moralische Rahmung der D&I-Kommunikation für das Cluster Southern Asia mit einer vergleichsweise geringen Transparenz bei der Kommunikation von Zielen einher.

Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich auf mindestens zwei Weisen deuten. Auf der einen Seite könnte die Zurückhaltung bei der Zielkommunikation Ausdruck strategischer Risikovermeidung sein, wie sie beispielsweise Hahn und Lülfs (2014) im Kontext der Legitimierung negativer Aspekte innerhalb der Nachhaltigkeitsberichterstattung beschreiben: Konkrete, zeitlich hinterlegte Ziele erhöhen die öffentliche Angreifbarkeit eines Unternehmens, sodass eine allgemein gehaltene moralische Positionierung ohne überprüfbare Zusagen aus Unternehmenssicht das geringere Legitimitätsrisiko darstellen könnte (Hahn & Lülfs, 2014, S. 404).

Auf der anderen Seite könnte die beobachtete Zurückhaltung auch unabhängig von einer bewussten Vermeidungsstrategie schlicht den in der jeweiligen Berichtspraxis noch geringeren Reifegrad konkreter Zielsetzungen im Bereich D&I widerspiegeln, der nicht notwendigerweise etwas über die tatsächliche Ernsthaftigkeit des unternehmenseigenen Engagements aussagt. Die vorliegenden Daten erlauben keine abschließende Unterscheidung zwischen diesen beiden Interpretationen, weshalb dieser Befund im Ausblick als Ansatzpunkt für weiterführende, insbesondere qualitative Forschung angesehen wird.

Schließlich ist zu anmerken, dass die im Rahmen dieser Untersuchung identifizierten Unterschiede zwischen den Kulturclustern durchweg nur schwache bis moderate Effektstärken aufweisen und in mehreren Fällen der Unternehmenssektor einen mindestens ebenso relevanten Erklärungsbeitrag zu liefern scheint wie die Unternehmensregion. Dies relativiert die im theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit zentrale Annahme, kulturelle Rahmenbedingungen im Sinne des GLOBE-Projects seien ein dominanter Einflussfaktor auf die D&I-Kommunikation von Unternehmen. Vielmehr bestätigen die Ergebnisse, die Wechselwirkung mehrerer Einfluss Ebenen, innerhalb derer kulturelle Werte und Praktiken neben organisationalen, sektoralen und institutionellen Faktoren lediglich einen von mehreren Einflussfaktoren darstellen (House et al., 2001, S. 501-502).

Aus theoretischer Sicht liefern die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mehrere Anknüpfungspunkte an den dargestellten Bezugsrahmen. Mit Blick auf die Stakeholder Theory verdeutlicht insbesondere die hohe Dichte interner und externer D&I-Initiativen im Cluster Southern Asia den Versuch, ein breites Spektrum an Anspruchsgruppen, von Mitarbeiter*innen über Lieferant*innen bis hin zu lokalen Communities, in die eigene Wertschöpfung einzubeziehen und damit die von Freudenreich et al. (2019) beschriebenen „multidirectional value networks“, denen ein Unternehmen als gesellschaftliche Akteur*in begegnet zu adressieren (Freudenreich et al., 2019, S. 4). Die im Vergleich geringere Bereitschaft zur Kommunikation konkreter Zielsetzungen und Kennzahlen deutet hierbei jedoch darauf hin, dass die gemeinsame Wertebasis mit

den Stakeholdern bislang eher über die Darstellung von Maßnahmen als über überprüfbare, wechselseitig verhandelte Zusagen hergestellt wird.

Für die Stakeholder Theory ergibt sich daraus die theoretisch relevante Frage, ob und unter welchen Bedingungen eine breite, aber wenig verbindliche Einbindung von Stakeholdern tatsächlich zu der beschriebenen aktiven Kollaboration mit dem Unternehmen als sozialer Organisation führt, oder ob es sich hierbei eher um eine einseitig informierende Form der Stakeholderansprache handelt, die dem eigentlichen Grundgedanken eines wechselseitigen „Collaborative Effort“ nicht vollständig entspricht (Freudenreich et al., 2019, S 3-5).

Im Hinblick auf die Legitimacy Theory leisten die erhobenen Ergebnisse einen Beitrag zur weiteren Ausdifferenzierung des Konzepts der moralischen Legitimität im internationalen Kontext (Suchman, 1995). Während Suchman (1995) davon ausgeht, dass moralische Legitimität eine normative, auf gesellschaftliche Konsequenzen ausgerichtete Bewertung durch die Stakeholder voraussetzt, zeigt der vorliegende Befund eines ausgeprägt moralischen Rahmens der Berichterstattung im Bereich D&I bei gleichzeitig geringer Zieltransparenz eine Konstellation, die sich als ein Spannungsverhältnis innerhalb der moralischen Legitimität selbst beschreiben lässt: Ein Unternehmen kann sich innerhalb seiner Rolle als gesellschaftlicher Akteur*in durchaus glaubwürdig auf normative Werte berufen, ohne notwendigerweise das von der „consequential legitimacy“ nahegelegte Maß an Rechenschaft einzulösen (Suchman, 1995, S. 579-582). Diese Beobachtung kann als ein Anlass gesehen werden, Suchmans Typologie um eine explizitere Auseinandersetzung mit der Frage zu erweitern, inwiefern moralische und prozedurale Legitimität in der Unternehmenskommunikation tatsächlich gemeinsam auftreten oder ob Unternehmen, wie die erhobenen Ergebnisse nahelegen, selektiv auf einzelne Dimensionen moralischer Legitimität zurückgreifen können, ohne die gesamte Bandbreite einzulösen (Suchman, 1995, S. 580-582).

Schließlich liefert die Arbeit einen Beitrag zur kulturvergleichenden Forschung im Sinne des GLOBE-Projects (House et al., 2001). Die durchweg lediglich schwachen bis moderaten Zusammenhänge zwischen Kulturcluster und D&I-Kommunikation bestätigen die bereits theoretisch angelegte Einsicht, dass kulturelle Dimensionen zwar einen Einfluss auf organisationales Handeln und Kommunikation ausüben, jedoch stets im Zusammenspiel mit weiteren strukturellen und institutionellen Faktoren zu betrachten sind (House et al., 2001, S. 501-502). Für die kulturvergleichende CSR- und D&I-Forschung ergibt sich hieraus die Notwendigkeit, Kulturcluster nicht als abschließende Erklärung, sondern als einen von mehreren zu prüfenden

Einflussfaktoren neben Branche, Unternehmensgröße und regulatorischem Umfeld zu behandeln (Einwiller et al., 2016; Volk, 2017).

Aus einer praktischen Perspektive heraus lassen sich aus den Ergebnissen mehrere Ansatzpunkte für die Unternehmenspraxis, insbesondere für Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia, ableiten. Zunächst erscheint es dabei empfehlenswert, die bestehende, überwiegend moralisch-ethisch geprägte D&I-Kommunikation um konkrete, messbare und zeitlich hinterlegte Zielsetzungen zu ergänzen, wie sie der GRI-Standard 405 vorsieht und wie sie in den Clustern Anglo und Germanic Europe bereits deutlich häufiger kommuniziert werden (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9). Eine konsequentere Definition von Zielen könnte hier dazu beitragen, die internationale Vergleichbarkeit und Glaubwürdigkeit der D&I-Berichterstattung von Unternehmen aus Southern Asia zu erhöhen, ohne die als authentisch zu wertende moralische Positionierung aufzugeben.

Weiterhin legen die Ergebnisse nahe, dass ein transparenterer Umgang mit verfehlten Zielsetzungen, wie ihn vereinzelte Unternehmen aus den Clustern Germanic Europe und Anglo bereits innerhalb ihrer Berichterstattung umsetzen, langfristig zur Reputationsbildung beitragen kann, da eine offene Kommunikation von Rückschlägen im Sinne Suchmans (1995) tendenziell als Zeichen von Verlässlichkeit und damit von Legitimität wahrgenommen werden kann, sofern sie Teil einer insgesamt glaubwürdigen Kommunikationsstrategie ist (Suchman, 1995, S. 575).

Darüber hinaus deutet die im Cluster Southern Asia beobachtete Konzentration der Berichterstattung auf die Dimensionen Geschlecht und sozioökonomischer Status darauf hin, dass Unternehmen der Region ihre D&I-Kommunikation im Sinne des GRI-Standards 405 inhaltlich breiter aufstellen könnten, etwa durch eine differenziertere Berücksichtigung religiöser und sexueller Minderheiten, sofern die jeweils vorherrschenden gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen dies zulassen (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9).

Für international agierende Stakeholder wie Investor*innen, Ratingagenturen oder Geschäftspartner*innen ergibt sich aus den Befunden die Empfehlung, regionale Unterschiede in der Zieltransparenz nicht unreflektiert als Indikator für ein geringeres tatsächliches D&I-Engagement zu interpretieren, sondern als Ausdruck unterschiedlich ausgeprägter Berichtstraditionen zu berücksichtigen. Eine ausschließlich an westlich geprägten Transparenzstandards orientierte Bewertung von D&I-Berichten könnte Unternehmen aus Southern Asia systematisch benachteiligen, obwohl sich deren inhaltliches Engagement, etwa gemessen an der Breite interner und externer Initiativen, in vielen Bereichen nicht wesentlich von dem in anderen Kulturclustern unterscheidet. Für international agierende regulatorische Akteur*innen wie die Global

Reporting Initiative ergibt sich daraus die Anregung, Unternehmen aus bislang weniger transparenzorientierten Regionen gezielter bei der Entwicklung überprüfbarer Zielsysteme zu unterstützen, etwa durch regionsspezifische Praxisleitfäden oder Kapazitätsaufbau, anstatt ausschließlich einheitliche, implizit westlich geprägte Berichtsstandards vorauszusetzen. Für die Kommunikationspraxis selbst legen die Ergebnisse schließlich nahe, dass eine authentische, kultursensible Rahmung des unternehmenseigenen D&I-Engagements mit einer stärkeren Rechenschaftsorientierung kombiniert werden sollte, um sowohl den kulturellen Erwartungen der eigenen Stakeholder als auch den internationalen Anforderungen an Transparenz und Vergleichbarkeit gerecht zu werden.

Ergänzend ergeben sich aus den Befunden Implikationen für die Aus- und Weiterbildung von Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen des Clusters Southern Asia. Da die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die formale Breite der D&I-Berichterstattung bereits ein hohes Niveau erreicht, während insbesondere die Kommunikation von Zielen im Bereich D&I sowie der Umgang mit Zielverfehlungen vergleichsweise unterentwickelt sind, könnten gezielte Schulungsangebote zur Formulierung messbarer Kennzahlen und zur Kommunikation von Rückschlüssen einen konkreten Hebel darstellen, um die internationale Anschluss- sowie Vergleichsfähigkeit der Berichterstattung zu erhöhen, ohne den bestehenden, kulturell verankerten moralischen Bezugsrahmen zu ersetzen. Für multinationale Akteur*innen, wie beispielsweise Branchenverbände oder Wirtschaftskammern in der Region, ergibt sich daraus die Möglichkeit, entsprechende Praxisleitfäden zu entwickeln, die sich explizit an den Vorgaben des GRI-Standards 405 orientieren, gleichzeitig aber die im Cluster Southern Asia beobachtete moralisch-ethische Basis des D&I-Engagements als kommunikative Stärke aufgreifen, anstatt sie durch eine rein ökonomisch geprägte Sprache zu ersetzen (Global Reporting Initiative, 2024b, S. 8-9). Auf diese Weise ließe sich einer Situation vorbeugen, in der Unternehmen der Region ihre D&I-Kommunikation ausschließlich an westlich geprägten Berichtskonventionen ausrichten und dabei die beschriebenen Nachteile einer stark instrumentalisierten, rein wirtschaftlich begründeten D&I-Rhetorik in Kauf nehmen (Georgeac & Rattan, 2023).

Anhand der dargestellten methodischen Limitationen sowie aus den inhaltlichen Befunden dieser Arbeit lassen sich mehrere Anknüpfungspunkte für die weiterführende Forschung ableiten. So könnten längsschnittlich angelegte Studien klären, ob sich die im Cluster Southern Asia beobachtete Zurückhaltung bei der Kommunikation von Zielsetzungen und Zielverfehlungen im Zeitverlauf verändert, etwa im Zuge zunehmender regulatorischer Anforderungen, wachsenden internationalen Investor*inneninteresses oder infolge der sich wandelnden politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für D&I-Programme, wie sie sich beispielsweise in der

aktuellen politischen Debatte in den Vereinigten Staaten zeigen (Eger, 2026). Insbesondere im Zusammenspiel zwischen einer verstärkten regulatorischen Transparenzpflicht innerhalb der Europäischen Union und einem politisch bedingten Rückzug von D&I-Programmen in Teilen der USA erscheint eine weitergehende vergleichende Analyse der zukünftigen Entwicklung besonders lohnenswert.

Des Weiteren sollten weiterführende Untersuchungen weitere, in der bisherigen Forschung ähnlich unterrepräsentierte GLOBE-Kulturrecluster wie Confucian Asia, Sub-Sahara Africa oder die Arab Cultures einbeziehen, um ein umfassenderes Bild multinationaler D&I-Kommunikation zu erhalten (Peretz et al., 2015, S. 876; Volk, 2017, S. 441). Da sich bereits innerhalb des hier untersuchten Clusters Southern Asia relevante länderspezifische Unterschiede zeigten, erscheint es zudem sinnvoll, den Vergleich nicht ausschließlich auf Clusterebene, sondern verstärkt auch auf Länderebene innerhalb der einzelnen Cluster fortzuführen.

Weiterhin erscheint es angesichts der insgesamt nur schwachen bis moderaten statistischen Zusammenhänge zwischen Kulturrecluster und Berichterstattungsverhalten sinnvoll, den Einfluss einzelner GLOBE-Kulturdimensionen, etwa Machtdistanz oder Geschlechtergleichheit, auf spezifische Inhalte der D&I-Berichterstattung auf Variablenebene zu untersuchen, anstatt ausschließlich auf Clusterebene zu vergleichen (Lang & Steger, 2024, S. 100). Eine solche Analyse könnte dabei präziser aufzeigen, welche spezifischen kulturellen Dimensionen für bestimmte Aspekte der D&I-Kommunikation, etwa die Bereitschaft zur Zielkommunikation, tatsächlich erklärungsrelevant sind.

Darüber hinaus könnten qualitative Untersuchungen, etwa in Form von Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen der untersuchten Unternehmen, dazu beitragen, die innerhalb dieser Arbeit aufgeworfene Fragestellung zu beantworten, ob die innerhalb der quantitativen Untersuchung festgestellte Zurückhaltung bei der Berichterstattung von konkreten Zielformulierungen und der Offenlegung von Zielverfehlungen tatsächlich Ausdruck einer strategischen Vermeidungslogik ist oder vielmehr einen noch geringeren Reifegrad formalisierter D&I-Zielsysteme in der Region widerspiegelt. Eine solche Herangehensweise würde es zudem erlauben, die im Rahmen der quantitativen Inhaltsanalyse notwendigerweise auf Buzzwords gestützte Kodierung von Motiven durch ein vertiefendes Verständnis der tatsächlichen Beweggründe hinter dem unternehmerischen D&I-Engagement zu ergänzen.

Hinsichtlich der Konzeption des Untersuchungsinstruments könnte eine stärkere methodische Triangulation, etwa durch die Ergänzung der quantitativen Inhaltsanalyse um diskursanalytische oder computerlinguistische Verfahren zur automatisierten Erfassung von Sentiment und

Rahmung, dazu beitragen, mögliche Grenzen des auf Buzzwords ausgelegten Kodiervorgangs zu überwinden und subtilere Unterschiede in der rhetorischen Gestaltung von D&I-Kommunikation zwischen den Kulturclustern sichtbar zu machen. Außerdem wäre es aufschlussreich, zukünftige mögliche Anpassungen des GRI-Standards 405 sowie vergleichbarer regionaler Berichtsstandards zu begleiten, um zu untersuchen, ob eine stärkere Standardisierung der Anforderungen an die Berichterstattung von Unternehmen die hier beobachteten regionalen Unterschiede in der Zieltransparenz mittelfristig verringert oder ob kulturell geprägte Muster innerhalb der Unternehmenskommunikation auch unter zunehmend vereinheitlichten Rahmenbedingungen bestehen bleiben.

Nicht zuletzt angesichts der diskutierten methodischen Einschränkungen erscheint es sinnvoll, zukünftige Untersuchungen auf eine größere, sektoral ausgewogenere und nicht ausschließlich auf die Forbes-2000-Liste beschränkte Stichprobe zu stützen, um die statistische Aussagekraft entsprechender Zusammenhangsanalysen zu erhöhen. Ergänzend könnte eine systematische Erhebung der Inter-Codierer-Reliabilität die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Kodierung weiter absichern.

Insgesamt verdeutlicht die vorliegende Arbeit, dass die Kommunikation von Diversität und Inklusion in der CSR-Berichterstattung kein einheitliches Phänomen darstellt, sondern in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung und insbesondere ihrer Transparenz erkennbare regionale Unterschiede aufweist, deren Ursachen und Konsequenzen ein lohnendes Feld für die weiterführende kommunikationswissenschaftliche Forschung darstellen.

6 Fazit

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, die Kommunikation von Diversität und Inklusion in der CSR-Berichterstattung international agierender Unternehmen aus einer kulturvergleichenden Perspektive zu untersuchen. Im Zentrum stand dabei das GLOBE-Kulturcluster Southern Asia, dessen D&I-Kommunikation bislang nur in einem begrenzten Umfang wissenschaftlich erschlossen wurde. Ergänzend wurden ausgewählte Ergebnisse mit Unternehmensberichten aus den Clustern Germanic Europe, Anglo und Latin America verglichen, um kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Berichterstattung herauszuarbeiten. Im nachfolgenden Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der durchgeführten quantitativen Inhaltsanalyse zusammengefasst, die aufgestellten Forschungsfragen sowie die forschungsleitende Fragestellung beantwortet, die Befunde in den theoretischen Bezugsrahmen eingeordnet und abschließend Ansatzpunkte für die weiterführende Forschung aufgezeigt.

Im Hinblick auf die Motive, mit denen Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia ihr Engagement im Bereich D&I begründen (FF1a), zeigt sich, dass die Hälfte der untersuchten Berichte den Justice Case als zentrale Motivation anführt und damit vorrangig auf ethische Verantwortung und soziale Gerechtigkeit verweist. Rund ein Drittel der Reports begründet das Engagement überwiegend wirtschaftlich im Sinne des Business Case, während ein weiteres Fünftel eine ausgewogene Argumentation zwischen beiden Motiven aufweist. Auf Länderebene fällt auf, dass Unternehmen aus Indonesien, den Philippinen und Thailand mehrheitlich den Justice Case anführen, während indische Unternehmen den Business Case am häufigsten als zentrales Motiv nennen und malaysische Unternehmen eine vergleichsweise ausgewogene Berichterstattung aufweisen. Der Zusammenhang zwischen Land und Motivberichterstattung erwies sich als statistisch nicht signifikant, wenngleich ein moderater Effekt vorliegt. Damit lässt sich festhalten, dass die untersuchten Unternehmen aus Southern Asia ihr D&I-Engagement mehrheitlich moralisch-normativ statt primär ökonomisch legitimieren, wobei sich innerhalb des Clusters durchaus länderspezifische Nuancen abzeichnen.

Bezogen auf mögliche Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmenssektoren innerhalb des Clusters (FF1b) zeigte sich zwar kein statistisch signifikanter, aber ein starker Zusammenhang zwischen Unternehmenssektor und Motivberichterstattung: Der Justice Case wird am häufigsten von Unternehmen aus den Bereichen Chemicals, Energy & Raw Materials, Consumer sowie Finance angeführt, während der Business Case insbesondere im Finanzsektor als zentrales Motiv dient. Eine ausgewogene Berichterstattung beider Motive findet sich ebenfalls vorwiegend im Finanzsektor. Die Ergebnisse deuten damit darauf hin, dass die Branchenzugehörigkeit innerhalb des Clusters einen relevanteren Einflussfaktor auf die Motivkommunikation darstellen könnte als das Herkunftsland des jeweiligen Unternehmens.

Der multinationale Vergleich der Motivberichterstattung (FF2) offenbart graduelle, jedoch statistisch nur schwach ausgeprägte Unterschiede zwischen den vier untersuchten Kulturclustern. Während Unternehmen aus Southern Asia und Latin America ihr D&I-Engagement mehrheitlich mit dem Justice Case begründen, dominiert im Cluster Germanic Europe der Business Case als zentrales Motiv, ergänzt durch einen hohen Anteil neutraler beziehungsweise ausgewogener Berichterstattung. Das Cluster Anglo positioniert sich mit einer knappen Mehrheit des Justice Case und einem substantiellen Anteil des Business Case zwischen diesen beiden Polen. Der ermittelte Zusammenhang zwischen Unternehmensregion und Motivberichterstattung ist statistisch nicht signifikant und fällt mit einem schwachen Effekt vergleichsweise gering aus. Dies legt nahe, dass kulturelle Rahmenbedingungen zwar tendenzielle Unterschiede in der

Legitimitätslogik von D&I-Kommunikation begünstigen, jedoch nicht als alleiniger beziehungsweise dominanter Erklärungsfaktor herangezogen werden können.

Hinsichtlich der internen D&I-Initiativen im Cluster Southern Asia (FF3) zeigt sich ein insgesamt hohes Berichterstattungs-niveau: Der überwiegende Teil der Unternehmen berichtet zu einem klaren Fokus auf Diversität in Führungspositionen, einem Code of Conduct mit D&I-Bezug sowie Feedbackkanälen für Mitarbeiter*innen. Auch Maßnahmen im Bereich Human Resources, etwa bei Beförderungsrichtlinien, Entgeltgleichheit oder Karrierecoachings, werden von einem Großteil der Unternehmen kommuniziert. Deutlich zurückhaltender fällt die Berichterstattung zu internen Trainingsangeboten aus, insbesondere zu spezifischen Schulungen für Führungskräfte, sowie zu Initiativen, die auf die religiösen Bedürfnisse der Belegschaft eingehen. Über sämtlichen untersuchten Arten von Initiativen hinweg zeigt sich zudem ein klarer inhaltlicher Schwerpunkt auf Frauen als adressierte Zielgruppe, während andere Gruppierungen, etwa religiöse oder sexuelle Minderheiten, innerhalb der internen Berichterstattung eine untergeordnete Rolle einnehmen.

Die externe D&I-Kommunikation des Clusters (FF4) folgt einem ähnlichen Muster: Während Verpflichtungen gegenüber Lieferanten*innen und Partnerunternehmen zur Einhaltung von Diversitätsstandards sowie entsprechende Prüfverfahren von einem Großteil der Unternehmen berichtet werden, sind Angaben zu den Eigentumsverhältnissen der Lieferant*innen deutlich seltener vertreten. Bei den externen Förderinitiativen dominieren Programme mit Bezug zum sozioökonomischen Status sowie zu Menschen mit Behinderung, während Initiativen für religiöse und sexuelle Minderheiten sowie ethnische Gruppen nur vereinzelt und überwiegend von Unternehmen aus Thailand und Indien berichtet werden. Insgesamt zeichnet sich für das Cluster Southern Asia damit ein Bild ab, in dem D&I-Engagement zwar in der Breite kommuniziert wird, sich inhaltlich aber stark auf die Dimensionen Geschlecht und sozioökonomischer Status konzentriert, während andere im GRI-Standard 405 vorgesehene Diversitätsmerkmale vergleichsweise selten adressiert werden.

Die Analyse der Zielkommunikation (FF5a, FF5b) zeigt schließlich den deutlichsten Unterschied zwischen den untersuchten Clustern. Während Unternehmen aus den Clustern Anglo und Germanic Europe überwiegend mehrere konkrete D&I-Ziele in ihren Berichten formulieren und das Cluster Latin America am häufigsten ein einzelnes spezifisches Ziel angibt, verzichtet die Mehrheit der Unternehmen aus Southern Asia vollständig auf die Kommunikation spezifischer Zielsetzungen. Der Zusammenhang zwischen Unternehmensregion und der Formulierung spezifischer Ziele erwies sich als statistisch signifikant. Auch bei der zeitlichen Einordnung von

Zielen zeigt sich ein signifikanter, wenn auch schwacher Zusammenhang mit der Unternehmensregion: Unternehmen aus Latin America kommunizieren am häufigsten langfristige Zielsetzungen, während im Cluster Southern Asia, sofern überhaupt Zeitangaben gemacht wurden, kurzfristige Ziele leicht überwiegen. Besonders auffällig ist die Berichterstattung zu verfehlten Zielen: Während vereinzelt Unternehmen aus den Clustern Germanic Europe, Anglo und Latin America über nicht erreichte D&I-Ziele berichten und ein Teil dieser Unternehmen auch Gründe für die Zielverfehlung benennt, findet sich im gesamten Sample des Clusters Southern Asia keine einzige entsprechende Angabe. Auf Sektorebene ließen sich für beide Teilaspekte der Zielkommunikation keine statistisch signifikanten Zusammenhänge nachweisen, was darauf hindeutet, dass die Unternehmensregion gegenüber der Branchenzugehörigkeit den relevanteren Einflussfaktor für die Transparenz der D&I-Zielkommunikation darstellt.

Die zu Beginn der Untersuchung aufgestellte forschungsleitende Frage, wie Unternehmen in Südostasien im internationalen Vergleich zu Diversität und Inklusion kommunizieren, lässt sich auf Basis der vorliegenden Ergebnisse wie folgt beantworten: Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia begründen ihr D&I-Engagement mehrheitlich moralisch-ethisch und berichten in der Breite zu internen wie externen Initiativen, insbesondere mit Fokus auf Frauen und sozioökonomisch benachteiligte Gruppen. Zugleich zeichnet sich die Berichterstattung im internationalen Vergleich durch eine deutlich geringere Bereitschaft aus, D&I-Engagement anhand konkreter, messbarer und zeitlich hinterlegter Ziele zu operationalisieren, und durch eine vollständige Zurückhaltung bei der Offenlegung von Zielverfehlungen. Damit zeigt sich für das Cluster Southern Asia ein spezifisches Kommunikationsmuster, das sich von den stärker zielorientierten und transparenteren Berichterstattungspraktiken westlich geprägter Cluster unterscheidet, ohne dass sich dieser Unterschied durchgängig auf ein einheitliches, klar abgrenzbares kulturelles Muster zurückführen ließe.

Die Befunde lassen sich sinnvoll in den theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit einordnen. Aus Sicht der Stakeholder Theory verdeutlicht insbesondere die hohe Dichte interner und externer Initiativen im Cluster Southern Asia den Versuch, ein breites Spektrum an Anspruchsgruppen, von Mitarbeiter*innen über Lieferant*innen bis hin zu lokalen Communities, in die eigene Wertschöpfung einzubeziehen (Freeman, 1984). Die im Vergleich geringere Bereitschaft zur Kommunikation konkreter Ziele und Kennzahlen deutet jedoch darauf hin, dass die gemeinsame Wertebasis mit den Stakeholdern bislang eher über die Darstellung von Maßnahmen als über überprüfbare Zusagen hergestellt wird (Einwiller & Carroll, 2020, S. 328-329). Im Lichte der Legitimacy Theory nach Suchman lässt sich die Dominanz des Justice Case als Ausdruck eines Strebens nach moralischer Legitimität interpretieren, während die geringe Transparenz

bei Zielen und insbesondere das vollständige Fehlen einer Berichterstattung zu verfehlten Zielen als Strategie zur Vermeidung potenzieller Legitimitätsrisiken gedeutet werden kann (Suchman, 1995, S. 574). Diese Zurückhaltung steht in einem gewissen Spannungsverhältnis zum ansonsten ausgeprägten moralischen Rahmen der Berichterstattung, da eine konsequente Justice-Case-Argumentation eigentlich eine hohe Rechenschaftsbereitschaft nahelegt (Livingston, 2020, S. 67). Bezogen auf das GLOBE-Project zeigen sich punktuelle Übereinstimmungen mit den für das Cluster Southern Asia berichteten kulturellen Werten, etwa der dort erkennbare Wunsch nach mehr Geschlechtergleichheit, der sich in der starken inhaltlichen Fokussierung der D&I-Berichterstattung auf Frauen widerspiegeln könnte. Die insgesamt nur schwachen bis moderaten statistischen Zusammenhänge zwischen Kulturcluster und Berichterstattungsverhalten legen jedoch nahe, dass kulturelle Dimensionen im Sinne von House, Javidan und Dorfman als ein Einflussfaktor unter mehreren zu verstehen sind und nicht isoliert für die beobachteten Unterschiede verantwortlich gemacht werden können (House et al., 2001, S. 500). Institutionelle Faktoren wie regulatorische Vorgaben, die Verfügbarkeit etablierter Berichtsstandards oder unternehmensspezifische Reifegrade der Nachhaltigkeitsberichterstattung dürften ebenfalls zur Erklärung der gefundenen Muster beitragen.

Aus wissenschaftlicher Sicht leistet die Arbeit damit einen Beitrag zur Schließung der eingangs aufgezeigten Forschungslücke, indem sie die bislang überwiegend westlich geprägte CSR- und D&I-Forschung um eine systematische Analyse des Clusters Southern Asia, die auf dem GRI-Standard 405 basiert sowie einen multinationalen Vergleich mit drei weiteren Kulturclustern, erweitert. Aus praktischer Perspektive liefern die Ergebnisse Ansatzpunkte für Unternehmen, die eigene D&I-Kommunikation kultursensibel, aber zugleich international anschlussfähig zu gestalten: Insbesondere eine konsequentere Formulierung messbarer, zeitlich hinterlegter Ziele sowie ein transparenterer Umgang mit verfehlten Zielsetzungen könnten die Glaubwürdigkeit und internationale Vergleichbarkeit der D&I-Berichterstattung von Unternehmen aus Southern Asia erhöhen.

Aus den innerhalb der Diskussion angeführten Limitationen sowie aus den inhaltlichen Befunden der Arbeit lassen sich mehrere Anknüpfungspunkte für die weiterführende Forschung ableiten. Längsschnittlich angelegte Studien könnten klären, ob sich die im Cluster Southern Asia beobachtete Zurückhaltung bei Zielsetzungen und der Kommunikation von Zielverfehlungen im Zeitverlauf verändert, etwa im Zuge zunehmender regulatorischer Anforderungen oder wachsenden internationalen Investor*inneninteresses. Weiterführende Untersuchungen sollten zudem weitere, in der bisherigen Forschung ähnlich unterrepräsentierte GLOBE-Kulturcluster wie Confucian Asia, Sub-Sahara Africa oder die Arab Cultures einbeziehen, um ein

umfassenderes Bild multinationaler D&I-Kommunikation zu erhalten (Peretz et al., 2015, S. 876; Volk, 2017, S. 441). Angesichts der nur schwachen bis moderaten statistischen Zusammenhänge zwischen Kulturcluster und Berichterstattungsverhalten erscheint es zudem sinnvoll, den Einfluss einzelner GLOBE-Kulturdimensionen, etwa Machtdistanz oder Geschlechtergleichheit, auf spezifische Inhalte der D&I-Berichterstattung auf Variablenebene zu untersuchen, anstatt ausschließlich auf Clusterebene zu vergleichen (Lang & Steger, 2024, S. 100). Ergänzend könnten qualitative Studien, etwa in Form von Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen der untersuchten Unternehmen, dazu beitragen, die quantitativ erfasste Zurückhaltung bei Zielformulierungen und der Offenlegung von Zielverfehlungen inhaltlich besser zu verstehen und von einem rein strategischen Vermeidungsverhalten abzugrenzen. Nicht zuletzt erscheint es angesichts der sich wandelnden politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für D&I-Programme, wie sie sich beispielsweise in der aktuellen politischen Debatte in den Vereinigten Staaten zeigen, lohnenswert, den Einfluss regulatorischer und gesellschaftlicher Entwicklungen auf die zukünftige D&I-Kommunikation multinationaler Unternehmen vergleichend zu untersuchen (Eger, 2026).

Insgesamt verdeutlicht die vorliegende Arbeit, dass die Kommunikation von Diversität und Inklusion in der CSR-Berichterstattung kein universell einheitliches Phänomen darstellt, sondern in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung, ihrer Legitimitätslogik und insbesondere ihrer Transparenz erkennbare regionale Unterschiede aufweist. Ein differenziertes Verständnis dieser Unterschiede erscheint sowohl für die kommunikationswissenschaftliche Forschung als auch für die Unternehmenspraxis unerlässlich, um D&I-Kommunikation langfristig glaubwürdig, kultursensibel und international anschlussfähig zu gestalten.

Literaturverzeichnis

- Allen, M. R. & Dozier, D. M. (2012). When Cultures Collide: Theoretical Issues in Global Public Relations. In *Culture and Public Relations* (1st ed., S. 182–201). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203149232-12>
- Amman Mineral Internasional Tbk (2024). *Empowering the sustainable future. Sustainability Report 2024*. https://www.amman.co.id/rails/active_storage/blobs/proxy/eyJfcmFpbHMiOnsiZGF0YSI6NDkzMkZMcWicHVyIjoiYmxvYl9pZCJ9fQ==--08a66b9c8d416edd0e2f1771d59ded0c924b5da0/Sustainability%20Report%202024%20-%20PT%20Amman%20Mineral%20Internasional%20Tbk.pdf?disposition=inline
- Asian Paints (2024). *Bringing joy to people's lives. Empathising. Propelling. Celebrating. Asian Paints Integrated Annual Report 2023-24*. <https://static.asianpaints.com/content/dam/annual-report-2024/pdf/Asian%20Paints%20IR23-24.pdf>
- B3 (2022). *2022 Annual Report. B3 – Brasil, Bolsa, Balcão*. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5fd7b7d8-54a1-472d-8426-eb896ad8a3c4/2ee7f594-bca0-e698-84e1-3b8da1643231?origin=2>
- Bank Mandiri (2024). *Leading with impact. Becoming Indonesia's Sustainability Champion. Sustainability Report 2024*. https://www.bankmandiri.co.id/documents/20143/420931186/SR+Mandiri+2024_EN+Lowres+%282%29.pdf/c97f73c1-324d-de55-ca64-f31d9e1ef4c0?version=1.0&t=1741158349904
- Bank Rakyat Indonesia (2023). *Great Resilience, Strong Sustainability: Sustainability Report 2023*. <https://www.ir-bri.com/misc/SR/SR-2023-EN.pdf>
- Banque Cantonale Vaudoise (2022). *2022 Sustainability Report*. <https://www.bcv.ch/content/dam/bcv/fichiers/publications/publications-institutionnelles/rapports/ra-et-rse/rse/2022/bcv-rapport-rse-2022-en.pdf>
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59, 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.01.001>
- Bendl, R., Fleischmann, A., & Hofmann, R. (2009). Queer theory and diversity management: Reading codes of conduct from a queer perspective. *Journal of Management & Organization*, 15(5), 625–638. <https://doi.org/10.1017/S1833367200002467>

- BMW Group (2023). *Driving the next era. BMW Group Report 2023*. <https://www.bmwgroup.com/en/report/2023/downloads/BMW-Group-Report-2023-en.pdf>
- Braunecker, C. (2023a). *How to do empirische Sozialforschung: eine Gebrauchsanleitung* (2., vollständig überarbeitete Auflage). facultas, Wien; UTB, Stuttgart.
- Braunecker, C. (2023b). *How to do Statistik und SPSS: eine Gebrauchsanleitung* (2., vollständig überarbeitete Auflage). facultas, Wien; UTB, Stuttgart.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>
- Brosius, H.-B., Haas, A., & Unkel, J. (2022). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung* (8th ed. 2022.). Springer Fachmedien Wiesbaden: Imprint: Springer VS.
- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2018). Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476–501. <https://doi.org/10.1002/smj.2736>
- Burt, M. A., Haacker, R., Montañó, 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>
- Cemex (2022). *Shaping the Future Together. Integrated Report 2022*. <https://www.cemex.com/documents/d/cemex/integratedreport2022>
- Charoen Pokphand Group (2023). *For a Better Tomorrow. Charoen Pokphand Group Sustainability Report 2023*. <https://www.cpgroupglobal.com/en/document/viewer/418/sustainability-report-2023-english>
- Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412–1425. <https://doi.org/10.1086/680089>

- CIMB Group Holdings (2024). *Forward. Sustainability Report 2024*.
<https://www.cimb.com.my/content/dam/cimb/group/documents/investor-relations/annual-reports/2024/cimb-sustainability-report-2024.pdf>
- CP All (2024). *Sustainability Report 2024*. <https://www.cpall.co.th/en/sustain/sd-report/>
- Downey, S. N., Van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 35-44. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/jasp.12273>
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6th ed.). Springer Berlin Heidelberg Imprint: Springer.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224–241. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.01.001>
- DSM (2022). *Royal DSM Integrated Annual Report 2022*. <https://www.dsm-firmenich.com/content/dam/dsm-firmenich/investors/documents/historical-information/annual-reports/annual-report-2022.pdf>
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). Integrated reporting for a sustainable Strategy. *Financial executive*, 26(2), 28-32.
- Ecolab (2022). *2022 Corporate Responsibility Report*.
<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=5d7a66171347c6fe47f3d4603c057185d14c98867c30f7c7ba4dff8525f042b6Jmlt-dHM9MTc4MTgyNzIwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=20d546ff-e0cf-6743-1c3d-518ee1b166fc&psq=ecolab+csr+report+2022&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuZWNVbG-FiLm-NvbS8tL21lZGhlL3dpZGVuL3N1c3RhaW5hYmlsaXR5L2NvcnBvcnF0ZS1zdXN0YWluYWJpbGl0eS1yZXBvcnQvMjAyMi8yMDIyLWVjb2xhYi1jb3Jwb3Jhd-GUtcnVzcG9uc2liaWxpdkHkcmVwb3J0X3BkZi5wZGY>
- Eger, B. (2026, 4. März). Viele US-Konzerne prüfen nach Trumps Erlass Diversitätsprogramme. *tagesschau.de*. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/diversitaet-unternehmen-usa-100.html>

- Einwiller, S., & Carroll, C. (2020). Negative disclosures in corporate social responsibility reporting. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 319–337. <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-05-2019-0054>
- 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*, 21(2), 230–245. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2014-0062>
- 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>
- Europäische Kommission (2011). *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen - Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. com_com(2011)09 [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0900_/com_com\(2011\)0900_de.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0900_/com_com(2011)0900_de.pdf)
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677–687. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991511>
- Freeman, E. (1984). *Stakeholder management: Framework and philosophy*. Mansfield: Pitman.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Früh, W. (2017). *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis* (9., überarbeitete Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH UVK/Lucius, Konstanz/München.
- 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>
- Global Reporting Initiative (2024a). *GRI 1: Grundlagen 2021*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-german-translations/>

- Global Reporting Initiative (2024b). *GRI 405: Diversität und Chancengleichheit 2016*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-german-translations/>
- GLOBE Anglo (2025). *Anglo*. <https://globeproject.com/results/clusters/anglo%3Fmenu=list.html>
- GLOBE Germanic Europe (2025). *Germanic Europe*. <https://globeproject.com/results/clusters/germanic-europe%3Fmenu=list.html>
- GLOBE Latin America (2025). *Latin America*. <https://globeproject.com/results/clusters/latin-america%3Fmenu=list.html#list>
- GLOBE Southern Asia (2025). *Southern Asia*. <https://globeproject.com/results/clusters/southern-asia%3Fmenu=list.html#list>
- Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business: JWB*, 37(1), 11–15. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00070-0)
- Grosser, K., & Moon, J. (2005). The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 532–554. <https://doi.org/10.1080/14616740500284524>
- 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>
- Harrison, J., Freeman, R. E., & Cavalcanti Sá de Abreu, M. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858–869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the Call for a Standard Reliability Measure for Coding Data. *Communication Methods and Measures*, 1(1), 77–89. <https://doi.org/10.1080/19312450709336664>
- Hesse, M. (2026, 17. Januar). Rekordgehalt in Sicht: Siemens-Energy-Boss könnte dieses Jahr knapp 40 Millionen Euro verdienen. *DER SPIEGEL, Hamburg, Germany*. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/rekordgehalt-in-sicht-siemens-energy->

boss-koennte-dieses-jahr-knapp-40-millionen-euro-verdienen-a-196cc550-95b4-4608-8574-1908cc616650#ref=rss

- Hofer-Bonfim, B., Savych, Z., Schnitzer, J. (2023). Comparing Diversity & Inclusion (D&I) disclosures across nine countries. In: Hofer-Bonfim, B., Zehetgruber, M., Peters, E., Schnitzer, J. (eds) *Diversity and Inclusion across languages. Insights into communicative challenges from theory and practice* (Vol. 4, S. 83-108). Frank & Timme, Berlin. https://doi.org/10.57088/978-3-7329-9098-6_6
- Hofstede, G. (2002). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. ed., 4. [print.]). SAGE Publ.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology*, 50(4), 489–505. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070>
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business: JWB*, 37(1), 3–10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Hughes, J. (2024). Toward improved inference for Krippendorff's Alpha agreement coefficient. *Journal of Statistical Planning and Inference*, 233, 106170. <https://doi.org/10.1016/j.jspi.2024.106170>
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2., überarbeitete Auflage). Springer Berlin Heidelberg.
- IHH Healthcare (2024). *Care. For Good. Sustainability Report 2024*. https://www.ihh-healthcare.com/docs/default-source/ihh-documents/sustainability/ihh-sustainability_report_2024.pdf?sfvrsn=7ab23ecc_3
- IndusInd Bank (2023). *Sustainable Value, Scalable Growth. Sustainability Report 2023-24*. <https://www.indusind.bank.in/content/dam/indusind-corporate/generic/IndusIndBank-SustainabilityReport2023-24.pdf>
- Infosys (2024). *Generative AI and You: Integrated Annual Report 2023-24*. <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/documents/infosys-ar-24.pdf>

- Jain, R., De Moya, M., & Molleda, J.-C. (2014). State of international public relations research: Narrowing the knowledge gap about the practice across borders. *Public Relations Review*, 40(3), 595–597. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.009>
- Javidan, M., & House, R. J. (2002). Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE: An introduction to the special issue. *Journal of World Business: JWB*, 37(1), 1–2. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00068-2)
- Kasikornbank (2024). *Bank of Sustainability. Sustainability Report 2024*. <https://www.kasikornbank.com/en/IR/FinanInfoReports/financialReports/y2024-sd-en.pdf>
- Kincaid, C., & Smith, N. M. (2021). Diversity and Inclusion in mining: An analysis of indicators used in sustainability reporting. *The Extractive Industries and Society*, 8(4), 981–992. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.100981>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., 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>
- Lang, R., & Steger, T. (2024). Das GLOBE-Projekt – Kultur und Führung im globalen Kontext. In Genkova, P. (Hrsg.). *Handbuch Globale Kompetenz* (S. 97–117). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30555-0_10
- Lauring, J. (2011). The social order of interaction in international encounters. *Journal of Business Communications*, 48, 231 – 255. <http://dx.doi.org/10.1177/0021943611406500>
- Livingston, R. (2020). How to promote racial equity in the workplace. *Harvard Business Review*, 98(5), 64–72. Harvard Business School Press.
- Manila Electric (2023). *Pangako. Powering better Lives 120 years and beyond. Annual & Sustainability Report 2023*. <https://www.meralco.com.ph/sites/default/files/2025-01/5152cc0f0cd2c1404c2bc7796459e0a6.pdf>
- Martinez, V. R. (2023). Reframing the DEI Case. *Seattle University Law Review*, 46 (2), 399–420. <https://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2818&context=sulr>
- Masselot, A. (2019). How to improve the interaction between legal instruments (EU acquis) and policymaking (communication, funding, European semester). In Crowley, N.;

- Sansonetti, S. (eds.). *New visions for Gender Equality 2019* (S. 9-13). Publications Office of the European Union, Luxembourg. DOI 10.2838/307975
- Maybank (2024). *Purpose Driven. Integrated Annual Report 2024*. <https://www.maybank.com/iwov-resources/documents/pdf/annual-report/2024/Maybank-AR2024-Integrated-Annual-Report.pdf>
- Metrobank (2023). *Enabling Communities. 2023 Annual and Sustainability Report*. <https://web-assets.metrobank.com.ph/1713876131-metrobank-2023-annual-report-and-sustainability-report-compressed.pdf>
- Molleda, J.-C. & Laskin, A. (2005). Global, International, Comparative and Regional Public Relations Knowledge from 1990 to 2005: A Quantitative Content Analysis of Academic and Trade Publications. *Institute for Public Relations University of Florida*, 1-104. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Int_PR_Knowledge.pdf
- 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>
- Mor Barak, M. E., & Travis, D. (2009). *Diversity and organizational performance*. In Y. Hasnfeld (Hrsg.), *Human services as complex organizations* (2nd ed., S. 341–378). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murphy, A & Schiffrin, M. (2025, 06. Juni). *The Global 2000*. Forbes. <https://www.forbes.com/lists/global2000/>
- Mutz, M. (2015). Kultur und kulturelle Unterschiede – theoretische und empirische Präzisierungen. In U. Burrmann, M. Mutz, & U. Zender (Hrsg.), *Jugend, Migration und Sport* (S. 91-109). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06397-9_4
- 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>
- Poethke, U., & Kryshko, O. (2020). Führung und Innovation – Cross-Cultural Leadership. In J. Rowold, K. Bormann & U. Poethke (Hrsg.), *Innovationsförderndes Human Resource Management* (S. 113-126). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61130-2_9

- PT Bank Central Asia Tbk (2024). *Unity for Responsibility. Sustainability Report 2024*. <https://www.bca.co.id/-/media/Feature/Report/File/S8/Laporan-Keberlanjutan/2025/20250212-BCA-SR-2024-ENG.pdf>
- 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>
- Rössler, P. (2017). *Inhaltsanalyse* (3., völlig überarbeitete Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH UVK/Lucius, Konstanz/München.
- Saha, T., & Bhattacharya, S. (2022). Impact of inclusiveness on organizational commitment among employees of IT industry. *Cardiometry*, 22, 395–405. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.22.395405>
- Sandhu, S. (2022). Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations. In: Zerfaß, A., Piwinger, M., Röttger, U. (eds). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 859–880). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_38
- Schwalbach, J., & Schwerk, A. (2022). Corporate Governance und Corporate Social Responsibility: Grundlagen und Konsequenzen für die Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, A., Piwinger, M., Röttger, U. (eds). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 235–251). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_9
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- 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, 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Siam Cement (2024). *Empowering Inclusive Green Growth To Achieve Net Zero 2050. Sustainability Report 2024*. https://file.scgsustainability.com/wp-content/uploads/2025/03/13155954/EN-SCG-SD-Report_2024..pdf
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-609. <https://doi.org/10.2307/258788>

- Sriramesh, K. (2012). Culture and Public Relations: Formulating the Relationship and Its Relevance to the Practice. In *Culture and Public Relations* (1st ed., S. 9–24). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203149232-2>
- Stangel-Meseke, M. (2017). Influencing Employer Attractiveness by Connecting Corporate Social Responsibility and Diversity Management. In Seierstad, C., & Hansen, K. *Corporate Social Responsibility and Diversity Management* (S. 191–208). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43564-0_11
- Tech Mahindra (2024). *Scale at Speed. 2023-24 Annual Report*. <https://insights.techmahindra.com/investors/tml-integrated-annual-report-fy-2023-2024.pdf>
- Telkom Indonesia (2023). *Sustainable Transformation Towards Excellence. 2023 Sustainability Report*. https://www.telkom.co.id/minio/show/data/lampiran/1711937355686_original_Sustainability%20Report%20Telkom%202023_website.pdf
- Tenaga Nasional (2023). *Powering Growth. Catalysing Green. Sustainability Report 2023*. <https://www.tnb.com.my/annualreport2023/images/downloads/TNB-IAR23.pdf>
- 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>
- Thummes, K. (2022). CSR-Kommunikation von Unternehmen: Grundlagen der Verantwortungskommunikation. In: Zerfaß, A., Piwinger, M., Röttger, U. (eds). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 1023–1038). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_44
- van Bommel, H. M., Hubers, F., & Maas, K. E. H. (2024). Prominent Themes and Blind Spots in Diversity and Inclusion Literature: A Bibliometric Analysis. *Journal of Business Ethics*, 192(3), 487–499. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05522-w>
- Vibra Energia (2022). *Sustainability Report 2022*. https://vibraenergia.com.br/sites/default/files/2023-07/vibra_sustainability_report_2022.pdf
- Volk, S. C. (2017). Towards Comparative Research in Strategic Communication: A Systematic Analysis of Cross-National Studies and Future Directions. *International Journal of Strategic Communication*, 11(5), 434–453. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1360891>

- Waheed, A., & Zhang, Q. (2022). Effect of CSR and Ethical Practices on Sustainable Competitive Performance: A Case of Emerging Markets from Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 175(4), 837–855. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04679-y>
- 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>
- Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Brockhaus, J. (2021). Let's talk about diversity and inclusion. *Communication Insights, Issue 11*. Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication. https://www.researchgate.net/publication/354447387_Let's_talk_about_diversity_inclusion_Fostering_an_inclusive_work_environment_through_communication_Communication_Insights_Issue_11
- Zerfaß, A., Piwinger, M., & Röttger, U. (2022). Unternehmenskommunikation in der digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft. In: Zerfaß, A., Piwinger, M., Röttger, U. (eds). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 3–26). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_1

Appendix

Sample

- Amman Mineral Internasional Tbk (2024). *Empowering the sustainable future. Sustainability Report 2024*. https://www.amman.co.id/rails/active_storage/blobs/proxy/eyJfcmFpbHMiOnsiZGF0YSI6NDkzMjwlcH-VyIjoiYmxvYl9pZCJ9fQ==--08a66b9c8d416edd0e2f1771d59ded0c924b5da0/Sustainability%20Report%202024%20-%20PT%20Amman%20Mineral%20Internasional%20Tbk.pdf?disposition=inline
- Asian Paints (2024). *Bringing joy to people's lives. Empathising. Propelling. Celebrating. Asian Paints Integrated Annual Report 2023-24*. <https://static.asianpaints.com/content/dam/annual-report-2024/pdf/Asian%20Paints%20IR23-24.pdf>
- Axis Bank (2024). *Integrated Annual Report 2023-24*. <https://www.axisbank.com/docs/default-source/annual-reports/for-axis-bank/annual-report-for-the-year-2023-2024.pdf>
- Ayala Corporation (2024). *Building Businesses That Enable People to Thrive. Integrated Report 2024*. https://ayala.com/app/uploads/2025/04/Ayala_IR2024_Full-Report_1004.pdf
- Bank Mandiri (2024). *Leading with impact. Becoming Indonesia's Sustainability Champion. Sustainability Report 2024*. https://www.bankmandiri.co.id/documents/20143/420931186/SR+Mandiri+2024_EN+Lowres+%282%29.pdf/c97f73c1-324d-de55-ca64-f31d9e1ef4c0?version=1.0&t=1741158349904
- Bank Rakyat Indonesia (2023). *Great Resilience, Strong Sustainability: Sustainability Report 2023*. <https://www.ir-bri.com/misc/SR/SR-2023-EN.pdf>
- BDO Unibank (2024). *2024 Sustainability Report*. <https://www.bdo.com.ph/content/dam/bdo-unibank/en-ph/about-bdo/sustainability/sustainability-report/bdo-unibank-2024-sustainability-report.pdf>
- Charoen Pokphand Group (2023). *For a Better Tomorrow. Charoen Pokphand Group Sustainability Report 2023*. <https://www.cpgroupglobal.com/en/document/viewer/418/sustainability-report-2023-english>

- CIMB Group Holdings (2024). *Forward. Sustainability Report 2024*. <https://www.cimb.com.my/content/dam/cimb/group/documents/investor-relations/annual-reports/2024/cimb-sustainability-report-2024.pdf>
- CP All (2024). *Sustainability Report 2024*. <https://www.cpall.co.th/en/sustain/sd-report/>
- Hong Leong Financial (2024). *Sustainability Report 2024*. https://www.hlfg.com.my/sustainability/img/pdf/HLFG_Sustainability_Statement_2024.pdf
- IHH Healthcare (2024). *Care. For Good. Sustainability Report 2024*. https://www.ihh-healthcare.com/docs/default-source/ihh-documents/sustainability/ihh-sustainability_report_2024.pdf?sfvrsn=7ab23ecc_3
- IndusInd Bank (2023). *Sustainable Value, Scalable Growth. Sustainability Report 2023-24*. <https://www.indusind.bank.in/content/dam/indusind-corporate/generic/IndusIndBank-SustainabilityReport2023-24.pdf>
- Infosys (2024). *Generative AI and You: Integrated Annual Report 2023-24*. <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/documents/infosys-ar-24.pdf>
- Kasikornbank (2024). *Bank of Sustainability. Sustainability Report 2024*. <https://www.kasikornbank.com/en/IR/FinanInfoReports/financialReports/y2024-sd-en.pdf>
- Manila Electric (2023). *Pangako. Powering better Lives 120 years and beyond. Annual & Sustainability Report 2023*. <https://www.meralco.com.ph/sites/default/files/2025-01/5152cc0f0cd2c1404c2bc7796459e0a6.pdf>
- Maybank (2024). *Purpose Driven. Integrated Annual Report 2024*. <https://www.maybank.com/iwov-resources/documents/pdf/annual-report/2024/Maybank-AR2024-Integrated-Annual-Report.pdf>
- Metrobank (2023). *Enabling Communities. 2023 Annual and Sustainability Report*. <https://web-assets.metrobank.com.ph/1713876131-metrobank-2023-annual-report-and-sustainability-report-compressed.pdf>
- PT Adaro Minerals Indonesia Tbk (2024). *Value Creation Through Sustainable Mining. 2024 Sustainability Report*. <https://alamtriminerals.id/document/view/en/UWFap-WmqC4f7DZ62DWu5cA9Hi51ZbhZpT9LP5FGj.pdf/Sustainability%20Report%202024>

- PT Bank Central Asia Tbk (2024). *Unity for Responsibility. Sustainability Report 2024*.
<https://www.bca.co.id/-/media/Feature/Report/File/S8/Laporan-Keberlanjutan/2025/20250212-BCA-SR-2024-ENG.pdf>
- PT Bayan Resources Tbk (2024). *A Legacy for the Future. 2024 Sustainability Report*.
<https://www.bayan.com.sg/cfind/source/files/annual-report/sustanaibility-report/sr-byan-2024-final-ojk.pdf>
- PTT Global Chemical (2023). *Sustainable Living. Integrated Sustainability Report 2023*.
<https://sustainability.pttgcgroup.com/en/flipbook/960/integrated-sustainability-report-2023>
- Reliance Industries (2024). *Reliance for All. Integrated Annual Report 2023-24*.
<https://www.ril.com/sites/default/files/2024-08/RIL-Integrated-Annual-Report-2023-24.pdf>
- Siam Cement (2024). *Empowering Inclusive Green Growth To Achieve Net Zero 2050. Sustainability Report 2024*.
https://file.scgsustainability.com/wp-content/uploads/2025/03/13155954/EN-SCG-SD-Report_2024..pdf
- Sime Darby (2024). *To Be a Value Multiplier. Championing Urban Biodiversity. Sustainability Report 2024*.
<https://www.simedarbyproperty.com/sites/default/files/2025-04/SUSTAINABILITY%20REPORT%202024.pdf>
- SM Investments (2023). *Committed to Our Customers. 2023 Integrated Report*.
<https://www.sminvestments.com/2023smicintegratedreport/wp-content/uploads/2024/04/2023-SMIC-Integrated-Report-04032024.pdf>
- Tech Mahindra (2024). *Scale at Speed. 2023-24 Annual Report*.
<https://insights.techmahindra.com/investors/tml-integrated-annual-report-fy-2023-2024.pdf>
- Telkom Indonesia (2023). *Sustainable Transformation Towards Excellence. 2023 Sustainability Report*.
https://www.telkom.co.id/minio/show/data/lampiran/1711937355686_original_Sustainability%20Report%20Telkom%202023_website.pdf
- Tenaga Nasional (2023). *Powering Growth. Catalysing Green. Sustainability Report 2023*.
<https://www.tnb.com.my/annualreport2023/images/downloads/TNB-IAR23.pdf>

Thai Beverage (2024). *Together, A Better Choice. Sustainability Report 2024*.
<https://drive.google.com/file/d/1M8iaSCsKfgwTOjsk0RgT9pok8wEFEMGB/view?pli=1>

Codebuch

CODEBOOK

CSR Reporting on D&I

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

Note

The structure of this codebook is based on FOSE A, summer semester 2024, under the direction of Prof. Dr. Sabine Einwiller and Dr. Jens Hagelstein. Its composition was finalized on 24th April 2024.

Sample

Reports are drawn from the *The Forbes Global 2000* issues in 2025 with headquarters in five regions of Southern Asia: India, Malaysia, Indonesia, Thailand and the Philippines. CSR reports were downloaded from the firms' websites. For a CSR report to be considered for the sample, it had to be available as an English version and as digital downloadable PDF document. Based on these criteria, a sample of 30 reports was selected (Ntotal = 30).

Coding units

Coding unit is the full CSR report.

Detailed coding on D&I 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. D&I topics about suppliers may be found in a section headed "Our supply chain".

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.

Missing values

Missing values are coded –99.

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

I. Variables – Manifest Categories

1. Coder (CODER)

Number of the coder

6 = Bien

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

4. Report year (YEAR)

Year that the report is from.

1 = 2021-2022

2 = 2022

3 = 2022-2023

4 = 2023

5 = 2023-2024

5. Region (REGION)

Company’s region of origin as listed in the Excel sheet “List of Companies”.

1 = Germanic Europe

2 = Anglo

3 = Latin America

4 = Southern Asia

6. Country (COUNTRY)

Company's country of origin as listed in the Excel sheet "List of Companies".

1 = Germany

2 = Austria

3 = Switzerland

4 = Netherlands

5 = United States

6 = Canada

7 = Brazil

8 = Chile

9 = Colombia

10 = Mexico

11 = India

12 = Indonesia

13 = Thailand

14 = Philippines

15 = Malaysia

7. 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

8. 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.

9. 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)

10. 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**.

11. Number of employees (EMPL)

Total number of employees, e.g. 122989

12. Percentage of female employees (PERC_FEM)

Percentage of female employees, e.g. 55.8

13. 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

13. b) 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 13. a).

14. a) 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).

14. b) 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).

15. 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

15. b) Percentage of ethnic minorities (PERC_MIN_GLOBAL)

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

16. 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.

17. Percentage of employees with disabilities (PERC_DISAB)

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

18. Percentage of employees younger than 30 (PERC_AGE_LOW30)

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

19. 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

20. Percentage of employees 60 and over (PERC_AGE60)

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

21. 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

22. 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

23. 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

24. 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)

25. 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, LGBT+, 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

26. 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”)

27. 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”)

28. 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”)

29. 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. Work-Life Balance Initiatives

30. Family leave (FAMILYLEAVE) *

Does the report reference the company's **family leave** policies in relation to pregnancy/birth/ adoption?

0 = no (e.g., we enhanced benefits to support the diverse ways employees care for their families)

1 = yes, specifically for women (e.g., pregnant women are given time off/ we offer maternal leave)

2 = yes, specifically for men and women (e.g., we offer parental leave/ we offer paternal and maternal leave)

31. Work-time flexibility (FLEXIBILITY) *

Does the report reference the importance of/ policies enhancing **work-time flexibility/ flexible hours**?

0 = no

1 = yes (e.g., we offer flexible hours, we provide more than 50 emergency care days for children every year, employees can have additional days off when taking care of their elderly, we have a work from home option, our workers can ask to work part-time)

32. Special services (SERVICES) *

Does the report reference **special services**, such as childcare, transportation, lunch, life coaching or consulting, family general?

A "special service" is a continual supportive program by the company to help employees manage their everyday life and that have a **monetary value**. Examples are childcare, transportation, lunch. Events such as a Women's Employee Day is not a special service.

0 = no

1 = yes (e.g., we provide services to our employees to promote a work-life balance/ we provide parents with childcare/ in 2019, we increased the number of childcare places worldwide near workplaces to 475, from 400 in 2018/ transport for employees/ health days/ life coaching/ family consulting)

IF FLEXIBILITY or SERVICES reference a minority group, detail the minority group by answering the next 4 questions. If not, insert –99.

33. Work-life initiative(s) for women (WL_WOMEN)

Did any work-life initiative target **female** employees?

0 = no

1 = yes

34. Work-life initiative(s) for older employees (WL_AGE)

Did any work-life initiative target older employees (>50)?

0 = no

1 = yes

35. Work-life initiative(s) for employees with disabilities (WL_DISABILITY)

Did any work-life initiative target employees with a **disability**?

0 = no

1 = yes

36. Work-life initiative(s) for religious obligations (WL_RELIGION)

Did any work-life initiative target employees' **religious** obligations?

0 = no

1 = yes

C. HR Initiatives

37. 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)

38. 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)

39. 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)

40. 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

41. 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)

42. 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

43. 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”)

44. 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

45. 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)

46. 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

47. 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)

48. 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

D. Employee Participation Initiatives

49. Employee feedback (FEEDBACK) *

Does the report reference employees' **opportunities for feedback specifically targeted at minorities**?

0 = no

1 = yes (e.g., we have channels through which minority employees can evaluate their workplace/ diversity is one part we look at in our employee feedback survey/ our employees provide us with D&I feedback/ company X offers a hotline/whistleblowing channel, where employees can report discrimination; we added questions about the workplace and diverse background discrimination/ the Inclusion Index is measured in our Global People Survey, and measures employees' perception of inclusion in their teams. Our ambition is for all teams to be diverse and inclusive by 2025)

50. Collaboration (COLLABORATE) *

Does the report reference the **collaboration** of management with internal employee/stakeholder networks/groups targeted at minorities?

0 = no (e.g., we work with multiple employee groups or networks/ we receive input from Woman's Leadership of America → this is an external group)

1 = yes (e.g., we closely collaborate and listen to our LGBT group or network; our collaboration consists of monthly meetings between the diversity group and the board, where the group shares its views on new initiative/ to prevent discrimination of employees and hear opinions, 30% of supervisory board seats are employee-filled and for GE purposes, the seats are filled 1:1 by men/women)

51. Collaboration regarding minorities (COLLABORATE_M)

If COLLABORATE = 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

52. Employee networks (NETWORK) *

Does the report reference the **existence of minority employee networks**, possibly for sharing experiences and/or having one representative voice within the company?

0 = no

1 = yes (e.g., global Latina network/ women's network/ mothers' network/ the network hosts monthly luncheons for Latinos/ our workplace supports our LGBTQ network)

53. Employee networks (NETWORK_M)

If NETWORK = 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

54. Mentoring programs (MENTOR) *

Does the report reference **mentoring** programs for minorities? Mentoring means when experienced persons (mentors) pass on their professional knowledge and experience to inexperienced persons (mentees). Both persons are employed in the company.

0 = no

1 = yes (e.g., Women Mentoring program/ program assigns older recruits to a Manager to help them navigate the company)

55. Mentoring programs regarding minorities (MENTOR_M)

If MENTOR = 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

56. Recreational or fun activities (FUN) *

Does the report reference **fun activities** for employees targeted at minority groups? Off-work activities or events that are supposed to be inspiring/fun/educating (e.g., sports, culture, recreation, party, discussion round).

0 = no (e.g., “Special Family based parent-child activity” → doesn’t specify a minority group)

1 = yes (e.g., Women’s day for employees, Employees supported to participate in LGBTQ parade, Employees with disabilities supported to participate in Special Olympics)

57. Recreational or fun activities regarding minorities (FUN_M)

If FUN = 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 – D&I 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.

58. D&I 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 = D&I is not mentioned

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

59. 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

60. 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

61. 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

62. 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

63. 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)

VI. Variables – External D&I Activities

64. Suppliers' and partners' diversity in ownership (SUP_PART_OWN)

Does the report reference a company's commitment to **suppliers' and partners' diversity (in ownership)**?

0 = no

1 = yes (e.g., % of our suppliers are owned by women, etc.)

65. Suppliers' and partners' diversity in ownership regarding minorities (SUP_PART_OWN_M)

If SUP_PART_OWN= 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

66. Suppliers' and partners' workforce standards (SUP_PART_WORKFORCE)

Does the report reference a company's commitment to ensuring **partners and suppliers** also adhere to certain **workforce standards regarding diversity issues**?

0 = no

1 = yes (e.g., our suppliers have a diverse workforce/ suppliers should respect human rights and any form of discrimination should be strictly prohibited; we rate suppliers on their diversity, training, etc./ we provide training for women in our companies in Brazil so they can move into management positions and our suppliers maintain a diverse workforce)

67. Suppliers' and partners' workforce standards regarding minorities (SUP_PART_WORKFORCE_M)

If SUP_PART_WORKFORCE= 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

68. External initiative(s) for women (EX_WOMEN)

Does any external responsibility or action initiative target **women/girls**?

0 = no

1 = yes (e.g. we support women in the community; every year there is a “girls day” where girls learn about IT jobs)

69. External initiative(s) for ethnicities (EX_ETHNICITY)

Does any external responsibility or action initiative target **ethnic minorities**?

0 = no

1 = yes (e.g., we support refugees from Arab countries; we provide job trainings for young refugees from Arab countries)

70. External initiative(s) for religious minorities (EX_RELIGION)

Does any external responsibility or action initiative target **religious minorities**?

0 = no

1 = yes (e.g., we support the Muslim community; we offer halal products to foster inclusion of Muslim citizens)

71. External initiative(s) for older people (EX_AGE)

Does any external responsibility or action initiative target **older people (>50)**?

0 = no

1 = yes (e.g., we help the elderly in the community; we offer further education courses for the elderly)

72. External initiative(s) for people with disabilities (EX_DISABILITY)

Does any external responsibility or action initiative target **people with disabilities**?

0 = no

1 = yes (e.g., we help people with disabilities in the community; we offer further education courses for people with disabilities)

73. External initiative(s) regarding sexual orientation (EX_SEXORIENT)

Does any external responsibility or action initiative target **people by sexual orientation**?

0 = no

1 = yes (e.g., we support local LGBT networks [outside the company]; every year we donate xx to the rainbow parade)

74. External initiative(s) regarding socioeconomic status (EX_SOCIOSTAT)

Does any external responsibility or action initiative target **people by socioeconomic status**?

0 = no

1 = yes (e.g., we support students from low income families [outside the company]; every year we donate xx to housing project for underprivileged/low income communities)

SPSS Syntax

FREQUENCIES VARIABLES=Motive

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Region=4).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Region=4 (FILTER)'.
 VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Region=4).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Region=4 (FILTER)'.
 VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=Motive Region

/BARChart PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

FREQUENCIES VARIABLES=Industry_sector Motive

/BARChart PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

FILTER OFF.

USE ALL.

EXECUTE.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY Specific_Goals

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT COLUMN

/COUNT ROUND CELL

/BARChart.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY Mention_of_Failures

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT COLUMN

/COUNT ROUND CELL

/BARChart.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY Reasons_for_Failures

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT COLUMN

/COUNT ROUND CELL

/BARChart.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Region=4).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Region=4 (FILTER)'.

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=Region Suppliers_Partners_Diversity_in_ownership

/BARChart PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

DATASet ACTIVATE DataSet1.

FILTER OFF.

USE ALL.

EXECUTE.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Region=4).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Region=4 (FILTER)'.

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=Management_Position

/BARChart PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY Timeline_of_Goals

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY Specific_Goals

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY Mention_of_Failures

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY Reasons_for_Failures

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

FILTER OFF.

USE ALL.

EXECUTE.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Country=11 or Country=12 or Country=13 or Country=14 or Country=15).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Country=11 or Country=12 or Country=13 or Country=14 or Country=15 '+'

'(FILTER)'.

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

CROSSTABS

/TABLES=Motive BY Country

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

FREQUENCIES VARIABLES=Motive filter_\$

/BARCHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

FILTER OFF.

USE ALL.

EXECUTE.

FILTER OFF.

USE ALL.

EXECUTE.

CROSSTABS

/TABLES=Motive BY Region

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARChart.

FILTER OFF.

USE ALL.

EXECUTE.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY Motive

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARChart.

CROSSTABS

/TABLES=Motive BY Region

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Region=4).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Region=4 (FILTER)'.

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY External_initiatives_socioeconomic_status

External_initiatives_people_with_disabilities External_initiatives_Women

External_initiatives_older_people External_initiatives_sexual_orientation

External_initiatives_religious_minorities External_initiatives_Ethnicities

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

FILTER OFF.

USE ALL.

EXECUTE.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Country=11 or Country=12 or Country=13 or Country=14 or Country=15).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Country=11 or Country=12 or Country=13 or Country=14 or Country=15 '+

'(FILTER)'.

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

CROSSTABS

/TABLES=Country BY External_initiatives_socioeconomic_status

External_initiatives_people_with_disabilities External_initiatives_Women

External_initiatives_older_people External_initiatives_sexual_orientation

External_initiatives_religious_minorities External_initiatives_Ethnicities

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

FILTER OFF.

USE ALL.

EXECUTE.

CROSSTABS

/TABLES=Country BY External_initiatives_socioeconomic_status

External_initiatives_people_with_disabilities External_initiatives_Women

External_initiatives_older_people External_initiatives_sexual_orientation

External_initiatives_religious_minorities External_initiatives_Ethnicities

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

CROSSTABS

/TABLES=Region BY External_initiatives_socioeconomic_status

External_initiatives_people_with_disabilities External_initiatives_Women

External_initiatives_older_people External_initiatives_sexual_orientation

External_initiatives_religious_minorities External_initiatives_Ethnicities

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Country=11 or Country=12 or Country=13 or Country=14 or Country=15).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Country=11 or Country=12 or Country=13 or Country=14 or Country=15 '+'

'(FILTER)'.

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(External_initiatives_sexual_orientation=1).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'External_initiatives_sexual_orientation=1 (FILTER)'.

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

CROSSTABS

 /TABLES=Company BY External_initiatives_sexual_orientation

 /FORMAT=AVALUE TABLES

 /STATISTICS=CHISQ PHI

 /CELLS=COUNT

 /COUNT ROUND CELL

 /BARCHART.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Region=4).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Region=4 (FILTER)'.

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

CROSSTABS

 /TABLES=Company BY External_initiatives_religious_minorities

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(Region=4 or External_initiatives_religious_minorities=1).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'Region=4 or External_initiatives_religious_minorities=1 (FILTER)'.
 FILTER).

VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.

FORMATS filter_\$ (f1.0).

FILTER BY filter_\$.

EXECUTE.

FILTER OFF.

USE ALL.

EXECUTE.

CROSSTABS

/TABLES=Industry_sector BY Specific_Goals

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

CROSSTABS

/TABLES=Industry_sector BY Timeline_of_Goals

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARChart.

CROSSTABS

/TABLES=Industry_sector BY Mention_of_Failures

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL

/BARChart.

CROSSTABS

/TABLES=Industry_sector BY Reasons_for_Failures

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/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
Claude Sonnet 5 (AI)	Erstellung von Textvorschlägen, Formulierungshilfe, Bereinigung der SPSS-Syntax	Ganze Arbeit
DeepL Translate	Übersetzungsvorschläge	Abstract English, Codebuch
DeepL Write	Formulierungshilfe	Ganze Arbeit

Abstract (Deutsch)

Vor dem Hintergrund eines globalen Wirtschaftsraums gewinnt die Kommunikation im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR) an Bedeutung, um bei wesentlichen Anspruchsgruppen Transparenz herzustellen und somit langfristige öffentliche Legitimität zu sichern. Innerhalb dieses Anspruches gegenüber Unternehmen stellt die Berichterstattung von Diversität und Inklusion (D&I) einen zentralen, bislang jedoch vorwiegend aus einer westlichen Perspektive untersuchten Teilbereich dar. Für Unternehmen aus dem GLOBE-Cluster Southern Asia liegen hierfür bislang nur begrenzte Erkenntnisse vor. Ziel der Masterarbeit ist es, die D&I-Kommunikation von Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia in einem multinationalen Vergleich zu untersuchen. Dabei analysiert die Arbeit anhand von fünf Forschungsfragen mit welchen Motiven Unternehmen aus dem Cluster Southern Asia ihr Engagement im Bereich D&I begründen (FF1a, FF1b), ob sich Zusammenhänge zwischen Unternehmensregion sowie der Kommunikation von Motiven zeigen (FF2), welche internen (FF3) und externen D&I-Initiativen (FF4) berichtet werden und inwiefern sich regionale sowie sektorale Unterschiede in der Berichterstattung aufgestellter und verfehlter D&I-Zielsetzungen darstellen (FF5a, FF5b). Zur Beantwortung wird eine quantitative Inhaltsanalyse anhand eines theoriegeleitet entwickelten Kategoriensystems, welches sich an der Stakeholder Theory, der Legitimacy Theory sowie des GRI-Standards 405 orientiert, durchgeführt. Den primären Datensatz bilden hierbei 30 CSR-Berichte von Forbes 2000-Unternehmen aus Indien, Indonesien, Malaysia, Thailand und den Philippinen. Für den multinationalen Vergleich wird ein Sekundärdatensatz mit 96 Reports aus den GLOBE-Clustern Germanic Europe, Anglo und Latin America herangezogen. Die Auswertung erfolgt mittels Häufigkeitsanalysen sowie Chi-Quadrat Tests und Cramer's V zur Bestimmung der jeweiligen Zusammenhangsstärke. Die Ergebnisse zeigen dabei, dass Unternehmen aus Southern Asia ihr D&I-Engagement mehrheitlich mit dem „Justice Case“ begründen und damit moralisch legitimieren, wobei sich innerhalb des Clusters teils deutliche länder- und sektorspezifische Unterschiede zeigen. Interne und externe Initiativen werden von den untersuchten Unternehmen in einer großen Bandbreite kommuniziert, mit einem klaren Fokus auf Frauen, während sexuelle und religiöse Minderheiten vergleichsweise selten adressiert werden. Der deutlichste Unterschied zu den Vergleichsclustern zeigt sich in der Zielkommunikation. Unternehmen aus Southern Asia formulieren signifikant seltener konkrete, messbare und zeitlich definierte D&I-Ziele und berichten in keinem einzigen Fall über verfehlte Zielsetzungen. Die Ergebnisse deuten damit auf eine kulturell geprägte, primär moralisch begründete, allerdings wenig rechenschaftsorientierte D&I-Kommunikation im Cluster Southern Asia hin, die sich vom transparenzorientierten Reporting westlich geprägter Kulturcluster unterscheidet.

Abstract (English)

Against the backdrop of an increasingly globally networked economic area, the communication of topics from the field of Corporate Social Responsibility (CSR) is becoming more important in order to create transparency among key stakeholders and thus ensure long-term public legitimacy. Within this claim of responsibility towards companies, the reporting of diversity and inclusion (D&I) is a central sub-area, but has so far been examined mainly from a Western perspective. In particular, for companies from the GLOBE cluster Southern Asia, there is only limited knowledge available so far. The aim of this master thesis is to examine the D&I communication of companies from the Southern Asia cluster in a multinational comparison from a cross-cultural perspective. Based on five research questions, the thesis examines the motives with which companies from the Southern Asia cluster justify their involvement in the field of D&I (FF1a, FF1b), whether there are connections between the corporate region and the communication of motives (FF2), which internal (FF3) and external D&I initiatives (FF4) are reported in the reports, and to what extent regional and sectoral differences in the reporting of established and missed D&I initiatives are objectives (FF5a, FF5b). To answer the research questions, a quantitative content analysis is carried out using a theory-driven category system that is based on Stakeholder Theory, Legitimacy Theory and the internationally recognized GRI Standard 405. The primary dataset is 30 CSR and sustainability reports from Forbes 2000 companies in India, Indonesia, Malaysia, Thailand and the Philippines. For the multinational comparison, a secondary data set with 96 reports from the GLOBE clusters Germanic Europe, Anglo and Latin America is used. The evaluation is carried out by means of frequency analyses as well as chi-square tests and Cramer's V to determine the respective correlation strength. The results show that the majority of companies from Southern Asia justify their D&I involvement with the "justice case" and thus morally legitimize it, although there are sometimes significant country- and sector-specific differences within the cluster. Internal and external initiatives are communicated by the companies examined in a wide range, with a clear focus on women, while sexual and religious minorities are addressed comparatively rarely. The clearest difference to the comparison clusters can be seen in target communication. Companies from Southern Asia are significantly less likely to formulate concrete, measurable and time-defined D&I goals and do not report on missed targets in a single case. The results thus point to a culturally influenced, primarily morally based, but not very accountable D&I communication in the Southern Asia cluster, which differs from the transparency-oriented reporting of Western-influenced cultural clusters.