

Von Haltung zu Zurückhaltung? Eine quantitative Analyse der DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen im Spannungsfeld politischer Machtwechsel in den USA

Hannah Antonia Diederich

Suggested citation:

Diederich, Hannah Antonia. 2025. "Von Haltung zu Zurückhaltung? Eine quantitative Analyse der DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen im Spannungsfeld politischer Machtwechsel in den USA." Hannover: Hochschule Hannover. <https://doi.org/10.25968/opus-3901>.

Abstract

Unternehmerische Wertekommunikation unter politischem Druck. Wie politische Machtwechsel die DEI-Kommunikation großer US-Unternehmen beeinflussen.

Die US-Präsidentenwahl 2024 markierte einen tiefgreifenden politischen Richtungswechsel: Nach vier Jahren unter Präsident Joe Biden, der Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI) öffentlich als Stärke der amerikanischen Demokratie betonte, kündigte sein Nachfolger Donald Trump nach Amtsantritt 2025 den systematischen Abbau staatlicher DEI-Programme an. Diese Wahl bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Bachelorarbeit.

Untersucht wird, wie große US-amerikanische Unternehmen kommunikativ auf diesen politischen Machtwechsel reagieren: Ob und wie ändert sich ihre öffentliche Kommunikation zu DEI? Ziel ist es, eine Lücke in der bisherigen Forschung zu schließen, die den Einfluss politischer Umbrüche auf unternehmerische Haltungskommunikation bislang nur unzureichend betrachtet.

Methodisch basiert die Studie auf einer quantitativen Inhaltsanalyse. Analysiert wurden externe Kommunikationsmaßnahmen ausgewählter Großunternehmen in den jeweils ersten 100 Tagen der Präsidentschaften von Biden (2021) und Trump (2025). Verglichen wurden Umfang, Sichtbarkeit und thematische Schwerpunkte der DEI-Kommunikation.

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen ihre Kommunikation messbar an das politische Umfeld anpassen. Nach dem Regierungswechsel lässt sich eine veränderte Gewichtung von DEI-Themen beobachten. Dies weist darauf hin, dass unternehmerische Wertekommunikation nicht unabhängig von politischer Macht, sondern strategisch kontextabhängig erfolgt.

Terms of use

CC BY 4.0



Von Haltung zu Zurückhaltung?

Eine quantitative Analyse der DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen im Spannungsfeld politischer Machtwechsel in den USA

Vorgelegt von Hannah Antonia Diederich



**HOCHSCHULE
HANNOVER**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
1.1 Zielsetzung der Arbeit	5
1.2 Forschungsfrage	6
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	6
2.1 Corporate Social Advocacy	6
2.2 Das Akronym „DEI“	8
2.3 Der Begriff „Diversity“	9
2.4 Die vier Ebenen der Diversität nach Gardenswartz & Rowe	9
2.4.1 Der Faktor „Alter“	10
2.4.2 Der Faktor „Race“	11
2.4.3 Der Faktor „Ethnische Zugehörigkeit“	13
2.4.4 Abschluss: Race vs Ethnicity	14
2.4.5 Der Faktor „Körperliche und geistige Fähigkeit“	15
2.4.6 Der Faktor „Gender“	16
2.4.7 Der Faktor „Sexuelle Orientierung“	18
2.5 Der Begriff „Equity“	19
2.5.1 Zugang für Alle: Access & Opportunity	20
2.5.2 Die strukturelle Basis: Fair Processes & Policies	20
2.5.3 Schwarz auf Weiß: Representation Targets & Pay Equity	21
2.6 Der Begriff „Inclusion“	23
2.6.1 Mitsprache erwünscht!: Voice and Participation	24
2.6.2 Akzeptanz durch Aufklärung: Employee Groups & Training	25
2.6.3 Teil vom großen Ganzen: „Belonging“	26
2.7 DEI-Kommunikation	27
2.8 Forschungsstand zum Einfluss von Regierungswechseln auf Unternehmen in den USA	29
2.9 Zwischenfazit und Forschungsinteresse	30
3. Das politische Umfeld	30
3.1 Executive Orders zu DEI während Joe Bidens ersten 100 Tagen im Amt 2021	31
3.2 Executive Orders zu DEI während Donald Trumps ersten 100 Tagen im Amt 2025	31
4. Methodik	32
4.1 Die quantitative Inhaltsanalyse	32
4.2 Auswahl der Unternehmen und Datenbasis	33
4.3 Kategorien und Kriterien der Inhaltsanalyse	34
4.4 Auswertung und Analyseverfahren	35
5. Analyse und Ergebnisse	36
5.1 Darstellung der Ergebnisse der Inhaltsanalyse	36
5.2 Identifizierte Muster und Veränderungen in der DEI-Kommunikation	38
6. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	38
6.1 Einordnung in den politischen Kontext	39
6.2 Strategic Issues Management	39
6.3 Einordnung in das Thema der Corporate Social Advocacy	40

6.1 Kritische Reflexion und Limitationen	41
7. Fazit und Ausblick	42
7.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage.....	43
7.2 Implikationen für Forschung und Praxis	43
Literaturverzeichnis.....	44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Four Layers of Diversity	55
Abbildung 2: Inflationsbereinigtes mittleres Haushaltseinkommen (in Dollar von 2023) nach Race	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verwendung des „4 Layers of Diversity“ Modells in der Wissenschaft	56
Tabelle 2: Menschen mit Behinderung in der Arbeitswelt USA	59
Tabelle 3: Von Joe Biden erlassene Executive Orders zu DEI während seiner 100 ersten Tage im Amt	60
Tabelle 4: Von Donald Trump erlassene Executive Orders zu DEI während seiner 100 ersten Tage im Amt	64
Tabelle 5: Codierleitfaden	68

Anhang

Anhang 1: Pressemitteilungen	74
Anhang 2: Ergebnisse der Codierung nach Subcodes	74

1. Einleitung

„The values of diversity, equity and inclusion are the core strength of America. That’s why I’m proud to have the most diverse administration in history.“ – Joe Biden, 2024

„We will terminate every diversity, equity, and inclusion program across the entire federal government.“ – Donald Trump, 2025

Im Jahr 2025 steht DEI in den Vereinigten Staaten unter der Intensivprüfung: Während Ex-Präsident Biden Diversität, Gleichstellung und Inclusion als Stärke der Nation verkündete, kündigt Trump ein Jahr später ihren vollständigen Rückbau an. Dieses Signal zeigt die politische Polarisierung in Bezug auf DEI und wirft die Frage auf, wie sich Unternehmen in diesem Spannungsfeld positionieren.

Denn Unternehmen bestehen nicht isoliert, sondern in einem gesellschaftlichen und politischen Kontext: Wenn sich die Regierungen so unterschiedlich positionieren, dürfte dies auch die externe Kommunikation von großen Unternehmen prägen. Wie stark reagieren Konzerne auf solche politischen Richtungswechsel? Und wie konsequent bleiben sie in ihrer Haltung, wenn Werte von der Politik neu justiert werden?

Die Relevanz des Themas ergibt sich also aus einer doppelten Perspektive: Zum einen stellt DEI-Kommunikation ein gängiges Instrument moderner Unternehmens- und Reputationsführung dar, zum anderen lässt sich an ihr womöglich auch der Einfluss politischer Diskurse auf strategische Kommunikation ablesen.

Diese Spannung macht das Thema hochaktuell. Persönlich motiviert ist das Thema durch das Interesse an der Schnittstelle zwischen Public Relations, Politik und gesellschaftlicher Verantwortung. Mich interessiert, wie Firmen in Zeiten politischer Umwälzungen zu ihrem Wort stehen, oder ob Kommunikation zu Diversität und Gleichstellung in der Vergangenheit doch nur Mittel zum Zweck war.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, ob und in welcher Form sich die externe DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen im Zuge eines Regierungswechsels verändert hat. Dabei soll insbesondere analysiert werden, wie sich die kommunikative Sichtbarkeit und thematische Gewichtung von DEI nach dem Wechsel von der Präsidentschaft Joe Bidens zur erneuten Präsidentschaft Donald Trumps unterscheiden. Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zum Verständnis der politischen Kontextabhängigkeit von Corporate

Social Advocacy und zeigt, ob sich politische Machtverschiebungen auf unternehmerische Kommunikationsaktivitäten auswirken.

1.2 Forschungsfrage

Ausgehend von dieser Zielsetzung lautet die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit:

Welche Veränderung der Corporate Social Advocacy Aktivitäten zu DEI-Themen ist bei den größten US-amerikanischen Unternehmen nach einem Wechsel der US-Präsidentschaft erkennbar?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nach der Einleitung folgt zunächst eine theoretische Übersicht zentraler Begriffe aus dem Bereichen der Haltungskommunikation und DEI, sowie ein kurzer Überblick zum aktuellen Forschungsstand des Einflusses von Machtwechseln auf Unternehmen in den USA. Anschließend werden die politischen Rahmenbedingungen während der ersten 100 Tage der Präsidentschaften von Joe Biden (2021) und Donald Trump (2025) dargestellt, um den Kontext der Analyse zu bestimmen. Kapitel 4 erläutert die Methodik der quantitativen Inhaltsanalyse, die als Untersuchungsansatz gewählt wurde. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Analyse präsentiert, gefolgt von einer Diskussion und Interpretation der Befunde im Lichte theoretischer Modelle, sowie einer Zusammenfassung über Limitationen der Studie. Abschließend werden in Kapitel 7 die Forschungsfrage beantwortet und die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammengeführt. Daraus ergeben sich Implikationen für die Praxis und weiterführende Forschung.

2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Der Theorieteil dieser Arbeit bildet die Grundlage für die Analyse der DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen im Kontext politischer Machtwechsel. Ziel ist es, die zentralen theoretischen Konzepte einzuordnen, die für das Verständnis der Forschungsfrage relevant sind, und ihre Bezüge zueinander herauszuarbeiten. Dabei werden zunächst grundlegende Begriffe und theoretische Ansätze zu Corporate Social Advocacy (CSA) und Diversity, Equity und Inclusion (DEI) erläutert. Anschließend werden bestehende Forschungsansätze zu politischer Einflussnahme auf Unternehmenskommunikation dargestellt, um die theoretische Herleitung der Untersuchung zu ermöglichen.

2.1 Corporate Social Advocacy

„Warum bei Edeka Blau nicht zur Wahl steht.“ - mit diesem Slogan polarisierte EDEKA während der Landtagswahlkämpfe 2024 in Sachsen und Thüringen. Der Konzern wollte öffentlich Stellung beziehen und sich mutmaßlich im Wahlkampf gegen die Partei „Alternative für Deutschland“, deren Parteifarben blau sind, positionieren (Awazeh, 2024). Die Resonanz war gemischt, trotzdem ist die Aktion ein gutes Beispiel für die Kommunikation von „klaren und

verständlichen Positionen, die auch mal provozieren dürfen“ (Rahn, 2022, S. 16 nach Bayer, 2024). Also genau das, was Haltungskommunikation laut Rahn ausmacht. Die Verwendung dieser und ähnlicher Mittel erfreut sich in der Unternehmenskommunikation zunehmender Beliebtheit (Bayer, 2024, S. 32). Eine allgemeingültige Definition von Haltungskommunikation gibt es in der Wissenschaft nicht (Bayer, 2024, S. 32). Auch über die Abgrenzung von ähnlichen Konzepten wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Political Activity (CPA) sind sich Wissenschaftler*innen nicht einig (Bojanic, 2023, S. 399-402 und Sarkar & Kotler, 2020, S. 25). Im Englischsprachigen wird Haltungskommunikation je nach Fachgebiet weiter differenziert: ‚Corporate Activism‘ in der Management-Forschung, ‚Brand Activism‘ in der Marketing-Forschung und ‚Corporate Social Advocacy‘ in der Public-Relations-Forschung (Bojanic, 2023, S. 401f.).

Das Konzept der „Corporate Social Advocacy“ (CSA) wurde erstmals 2014 von Dodd & Supa definiert, als Abgrenzung beziehungsweise Weiterentwicklung zu klassischen CSR-Ansätzen. Dabei wird CSA als Ergebnis zweier Bereiche der Public-Relations-Forschung verstanden: Der Corporate Social Responsibility und dem strategischem Issues Management (SIM). SIM verbindet dabei die Unternehmensplanung, Issue Monitoring und die Kommunikation, die erforderlich ist, um ein positives Klima zwischen Organisation und Stakeholdern zu fördern (Heath & Palenchar, 2009, S. 8-9). Da CSR jedoch die politische Komponente weitgehend nicht berücksichtigt, Unternehmen aber durch die veränderte Kommunikationslandschaft, insbesondere durch Social Media, gezwungen sind, ihre Verbindungen zu gesellschaftlichen und politischen Themen zu stärken, wurde der Ansatz der CSA definiert (Fröhlich & Knobloch, 2021, S. 2). Dabei wird CSA als reine Kommunikationsmaßnahme verstanden, mit der ein Unternehmen auf Themen und Ereignisse eingeht, die es nicht oder nur indirekt betreffen und die nicht selbst initiiert wurden (vgl. Supp & Duda, 2015 und Fröhlich & Knobloch, 2021, S. 2). Diese freiwillige Stellungnahme zu kontroversen oder gesellschaftspolitischen Themen kann sich sowohl positiv als auch negativ auf Stakeholder auswirken und sich dementsprechend auf die Ressourcen einer Organisation auswirken. Darüber hinaus können CSA-Aktivitäten auch die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit oder Interessens- und Aktivismusgruppen bestimmter Themen auf das Unternehmen lenken, die vorher kein Interesse an der Legitimität der Organisation hatten (Dodd & Supa, 2015, S. 288). Dementsprechend können CSA-Aktivitäten zwar losgelöst von sonstigen CSR-Aktivitäten stehen, sollten aber zumindest teilweise strategisch in eine Kommunikationsstrategie eingebettet sein und nicht den Eindruck eines kommunikativen Einzelfalls der Organisation erwecken (Fröhlich & Knobloch, 2021, S. 3). Konkret definieren Dodd & Supa drei Merkmale, die CSA ausmachen: (a) Die von Organisationen angesprochenen sozialpolitischen Themen sind von Themen getrennt, die für die Organisation von besonderer Relevanz sind; (b) das Engagement in sozialpolitischen Themen ist umstritten

und kann dazu führen, dass Stakeholder der Organisation isoliert werden, während gleichzeitig Aktivistengruppen angezogen werden; und (c) daher muss ein besonderer Schwerpunkt auf den finanziellen Ergebnissen der Organisation liegen (Dodd & Supda, 2015, S. 289). Corporate Social Advocacy ist demnach eine Kommunikationsstrategie, die sich Themen wie beispielsweise Nachhaltigkeit, LGBTQ+ Rechten oder politischen Richtungen widmen kann. Im Zuge dessen können aber auch umstrittene Phänomene wie „Wokewashing“ oder „Queerwashing“ als Taktik zur Umsetzung der CSA-Strategie eingesetzt werden (Fröhlich & Knobloch, 2021, S. 2-3). In den USA gibt es zahllose Beispiele von CSA-Aktivitäten in den letzten Jahren: Oft gekoppelt an politische Entscheidungen, haben sich beispielsweise Unternehmen wie Starbucks für die gleichgeschlechtliche Ehe ausgesprochen, während zum Beispiel Chick-fil-A die entgegengesetzte Position eingenommen hat (Starbucks Coffee Company, n.d.; Smith, 2012). Auch Themen wie Waffenkontrolle oder Reproduktionsrechte haben Unternehmen in der Vergangenheit Anlass zur öffentlichen Positionierung im Rahmen von CSA gegeben (Dodd & Supa, 2015, S. 287-288).

2.2 Das Akronym „DEI“

Das Akronym „DEI“ steht für die englischen Begriffe „Diversity“, „Equity“ und „Inclusion“. Im Folgenden wird auf die drei Begriffe einzeln näher eingegangen. Die Werte hinter DEI, also Vielfalt, Gleichberechtigung und Inclusion werden zunehmend als wichtige Themen in der Gesellschaft anerkannt. Dieses gesellschaftliche Phänomen spiegelt sich am Arbeitsplatz wider, wo Unternehmen zunehmend DEI-Initiativen fördern (Park, Park & Kwon, 2025, S. 66). Das Bewusstsein für den Wert von Diversität und Chancengleichheit am Arbeitsplatz begann in den USA während der Bürgerrechtsbewegung in den 1960er Jahren zu wachsen, die zum Civil Rights Act von 1964 führte, der Diskriminierung am Arbeitsplatz aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Religion und nationaler Herkunft verbietet (Hall, 2005, S. 1234). Diese frühen sozialen Bewegungen und der darauffolgende soziale Wandel waren der erste Anstoß für Organisationen, sich für Vielfalt und Fairness zu engagieren (Crosby et al., 2006, S.587). Mit dem Wandel der Gesellschaft entwickelten sich jedoch auch das Konzept und die Schwerpunkte von DEI weiter (Park, Park & Kwon, 2025, S. 66).

Heutzutage treffen Menschen mit unterschiedlichen Geschlechtern, Hautfarben, Religionen und Nationalitäten im Arbeitskontext aufeinander, die unterschiedliche Fachkenntnisse, Ausbildungen, Perspektiven und Erfahrungen mitbringen. Dementsprechend hat sich der Umfang von DEI in Organisationen in Bezug auf Geografie, nationale Herkunft, Rasse und ethnische Zugehörigkeit sowie den kulturellen Hintergrund, die Sprachen, Religionen, Perspektiven und Kommunikationsstile der Arbeitnehmer*innen erweitert (Fagbe , Fagbe & Folorunso-Ako, 2019, S. 15).

2.3 Der Begriff „Diversity“

„Diversity“ (im Folgenden auch Diversität) ist im 21. Jahrhundert immer mehr in den Fokus der Unternehmenswelt geraten. Grund dafür ist unter anderem die veränderte Arbeitnehmendenlandschaft: Frauen sind aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken, Menschen aus verschiedenen sozioökonomischen Hintergründen arbeiten miteinander und auch verschiedene Generationen treffen im Arbeitskontext aufeinander (Garg & Sangwan, 2021, S.12). Aber was genau heißt Diversity eigentlich? Eine klare Definition des Begriffs „Diversity“ gibt es in Wissenschaft und Praxis nicht. Worin jedoch Konsens besteht, ist, dass Diversity in Unternehmen, die Verschiedenheit und Individualität ihrer Mitarbeitenden bezeichnet, und die damit einhergehenden Unterschiede zwischen ihnen (Schach, 2023). Damit sind sowohl beeinflussbare Faktoren als auch Faktoren, auf die das Individuum keinen Einfluss hat, gemeint (Gardenswartz & Rowe, 2010, S.24). Trotzdem gibt es nur begrenztes wissenschaftliches Verständnis darüber, wie Menschen die Vielfalt von Gruppen beurteilen und welche Merkmale sie für die Erreichung von Diversität als wichtig erachten (Chen & Hamilton, 2015, S. 10).

Eine Grundlage, die in verschiedenen wissenschaftlichen Werken als Ausgangspunkt der Definition von „Diversity“ und den verschiedenen Vielfaltdimensionen, die der Begriff abdeckt, findet sich im Modell der „4 Layers of Diversity“, das 2003 erstmals von Lee Gardenswartz und Anita Rowe formuliert wurde (Gardenswartz & Rowe, 2003, nach Gardenswartz & Rowe, 2010, S. 25) (Schach, 2023, S.86). Auch führende Initiativen und Vereine, wie beispielsweise die Charta der Vielfalt e.V. stützen sich in ihren Inhalten auf das von Gardenswartz und Rowe formulierte Modell (Charta der Vielfalt e. V., o. J).

2.4 Die vier Ebenen der Diversität nach Gardenswartz & Rowe

Gardenswartz und Rowe (2003 nach Gardenswartz & Rowe, 2010, S. 25) designten das Modell der „4 Layers of Diversity“ ursprünglich, um einen Leitfaden zum Management von Diversität am Arbeitsplatz zu formulieren und Diversität als Stärke im professionellen Kontext zu etablieren (Martin et al., 2025, S. 2). Sie begreifen Diversität als mehrschichtiges Konstrukt, bestehend aus vier Ebenen, die die subjektive Wahrnehmung der Welt eines jeden Individuums prägen und gleichzeitig wechselrichtig wie ein Filter wirken, der beeinflusst, wie ein Individuum von Dritten wahrgenommen wird (Gardenswartz & Rowe, 2010, S. 24).

Im Modell werden die Ebenen der Diversität in vier aufeinanderliegenden Kreisen dargestellt (s. Abbildung 1). Der innerste Kreis beschreibt darin die Ebene „Personality“ (deutsch: Persönlichkeit). Dieser Aspekt steht im Zentrum des Modells und beschreibt die Individualität eines jeden, die alle anderen Aspekte der Diversität durchdringt. Auf die Persönlichkeit folgt die „Internal Dimension“ (deutsch: innere Dimension), die Aspekte eines Menschen umfassen, auf die wenig bis keinen Einfluss genommen werden kann, beispielsweise das Alter oder die sexuelle Orientierung. Auf die innere folgt die äußere Dimension, die im Modell als „External

Dimension“ (deutsch: äußere Dimension) bezeichnet wird. Diese umfasst externe Einflüsse auf den Menschen, wie beispielsweise der Beziehungsstatus, das Bildungsniveau oder das Einkommen.

Die Begriffe „Internal Dimension“ und „External Dimension“ verwenden Gardenswartz und Rowe in Anlehnung an Mary Loden und Jody Rosner, die die Bezeichnungen in ihrem Buch *Workforce America!* (1991) prägten.

Der äußere Ring des Modells, die „Organizational Dimension“ ist vor allem im Kontext der Diversität im Arbeitsleben relevant und umfasst organisationale Gegebenheiten, wie beispielsweise die Art von Arbeit, die verrichtet wird, die hierarchische Position, die innerhalb eines Unternehmens eingenommen wird, oder beispielsweise, ob das Individuum Teil einer Gewerkschaft ist (Gardenswartz & Rowe, 2010, S. 24-25).

Das von Gardenswartz und Rowe formulierte vier Ebenen Modell der Diversität findet auch in aktueller Forschung häufig Verwendung (s. Tabelle 1). Beispielsweise setzten Velasco, Villar, Lunar und Velasco das Modell in einer Studie zur Messung der Diversität der Belegschaft am Gulf College Oman ein. Die Forschenden entwarfen einen Fragebogen, der theoretisch auf den verschiedenen Ebenen des Modells basiert und werteten die Umfrageergebnisse über die Daten der Belegschaft am College deskriptiv-statistisch aus (Velasco et al., 2016, S. 73). Auch die Verwendung lediglich einer Dimension des Modells als Basis für den theoretischen Hintergrund von Studien findet in der Wissenschaft Verwendung. In der Studie „Understanding Young Adolescent Identity and Experiences Through Internal Dimensions: A Scoping Review“, die 2025 von Martin et al. veröffentlicht wurde, versuchen die Wissenschaftler*innen, einen Überblick über aktuelle Forschung zur Identitätsentwicklung junger Jugendlicher zu geben. Dabei dient das Modell von Gardenswartz und Rowe als theoretischer Bezugsrahmen, um zu klassifizieren, welche Diversitätsdimensionen in der Literatur behandelt werden und wie sie sich auf junge Menschen auswirken. In dieser Studie werden explizit nur Faktoren, der „Internal Dimension“ analysiert (Martin et al., 2025, S.2). Auch in dieser Arbeit bilden die von Gardenswartz und Rowe definierten Faktoren der internen Dimension ihres Modells die Grundlage. Diese werden in den folgenden Kapiteln näher untersucht und beschrieben.

2.4.1 Der Faktor „Alter“

„Radikal anders als die Millennials hat diese Generation eine völlig einzigartige Sichtweise auf Karrieren und darauf, wie Erfolg im Leben und im Berufsleben definiert wird,“ schreiben Mawhinney und Betts in einem Artikel, den man im Internet über Gen-Z im Arbeitsleben findet (Mawhinney & Betts, 2023). Die Zuschreibung von bestimmten Eigenschaften an unterschiedliche Generationen und damit einhergehende Generationenkonflikte ist allerdings keineswegs ein neues Phänomen: Schon 1965 schreibt Ryder von Kohorten, die durch den Zeitpunkt der Geburt bestimmt sind und denen eigene Charakteristika zugeschrieben werden können. Auch damals schildert er Unterschiede und Besonderheiten, die sich dadurch auf dem

Arbeitsmarkt ergeben (Ryder, 1965, S.845). 60 Jahre später, in Anbetracht des zunehmenden demografischen Wandels, hat der Faktor „Alter“ in Organisationen noch weiter an Bedeutung gewonnen und ist zentraler Bestandteil von Diversitätsbestrebungen in Unternehmen (Franken, 2024, S. 36). Interessant dabei ist, dass sich der Blick auf das Altern als Ganzes in den letzten Jahrzehnten geändert habe: Gesellschaftlich, und besonders vor dem Hintergrund des Themas Diversity werde das Altern heutzutage nicht mehr nur als biologisches Phänomen betrachtet, sondern als ein Prozess, der durch Konzepte wie Gerechtigkeit, Verantwortlichkeit, Zugang und Inclusion untermauert und gestützt wird (Babulal, 2020, S. 455). Und obwohl manche zeitgenössische Literatur schildert, das Bild des älteren Menschen in der Gesellschaft habe sich verändert und mit Altersklischees sei abgeschlossen worden (Franken, 2024, S. 36), sollte besonders hinsichtlich der Förderung von DEI das Thema „Altersdiskriminierung“ nicht außer Acht gelassen werden. Altersdiskriminierung oder „Ageism“, wie in den 1960er-Jahren von Butler geprägt, beschreibt die Diskriminierung von Menschen, denen bestimmte Fähigkeiten aufgrund ihres Alters abgesprochen werden. Dies kann in beide Richtungen erfolgen: „Du bist noch zu jung für den Job“ oder eben „Du bist schon zu alt“ (Schach, 2023, S. 106). Wie auch bei anderen Formen der Diskriminierung erfolgt diese aufgrund systematischer Stereotypisierung einer Gruppe von Menschen anhand eines gemeinsamen Merkmals, beim „Ageism“ aufgrund des Alters des Individuums (Butler, 1969, S. 35). Ob man in der Wissenschaft auch von Altersdiskriminierung sprechen möchte, sei dahingestellt, aber auch hier kommt eine bestimmte Gruppe aufgrund ihres Alters zu kurz: Im Jahr 2021 veröffentlichten die Chefredaktionen von sechs Zeitschriften der Gerontological Society of America einen Leitartikel, in dem sie zu mehr Aufmerksamkeit für Diversität, Gerechtigkeit und Inclusion in der Forschung zu Alterung und älteren Erwachsenen aufriefen (Meeks et al., 2021). Wenn es schon in der Wissenschaft Defizite in der Repräsentation verschiedener Altersgruppen gibt, wie kann dann wenigstens die Unternehmenskommunikation den Faktor „Alter“ kommunikativ aufgreifen? Schach (2023) schlägt Repräsentation von Jung und Alt, sowohl in Bild als auch in Text vor. Wichtig dabei sei, sowohl jüngere, als auch ältere Mitarbeitende in aktiver Tätigkeit zu zeigen und eine Zusammenarbeit sichtbar zu machen (Schach, 2023, S. 109).

2.4.2 Der Faktor „Race“

Obwohl der englische Begriff „Race“ oft mit „Rasse“ ins Deutsche übersetzt wird, muss hier differenziert werden, denn hinter beiden Begriffen stecken in der Regel unterschiedliche Diskurse.

Geschichtlich geprägt, hat der Begriff „Rasse“ im Deutschen biologische Assoziationen, als gäbe es „echte“ menschliche Rassen. Die Verwendung von „Race“ in englischsprachigen Diskursen bezieht sich jedoch vielmehr auf soziale Konstrukte und „Racism“ auf Diskriminierung in Verknüpfung mit physischen Merkmalen einzelner Bevölkerungsgruppen.

Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit der Begriff „Race“ verwendet, der zur Beschreibung und Analyse sozialer Phänomene dient, die von Menschen geschaffen und von Institutionen aufrechterhalten werden (von Rath & Gasser, 2021).

In der deutschen Literatur zur Diversität wird „Race“ oft nicht genannt, ist für den DEI-Diskurs im amerikanischen Kontext aber ein wichtiger Faktor. Die Klassifizierung und Einteilung nach physiologischen Kriterien ist im Lebensalltag vieler Amerikanerinnen allgegenwärtig. Sei es bei der Bewerbung um einen Studienplatz, die Aufnahme einer Hypothek oder den Abschluss eines Arbeitsvertrags, stets wird abgefragt, ob man „Weiß“, „Afroamerikanisch“, „Hispanisch“, „Asiatisch“ oder „Native American“ sei (Bernstein, D.E., 2021, S. 177). Auch Sean Pager schreibt im UC Davis Law Review: „Die meisten Menschen betrachten die gängigen Minderheitenkategorien als selbstverständlich. Sie sind so tief in unserem nationalen Bewusstsein verankert, dass sie uns angeboren erscheinen, fast wie die Luft, die wir atmen“ (Pager, S. A. 2007, S. 303). Diese Denkweise und Kategorisierung der Menschen nach „Race“ erfolge dabei auf Grundlage wahrgenommener, gemeinsamer körperlicher Merkmale, allen voran der Hautfarbe (American Psychological Association, 2019, S.5). Folge dessen sind hartnäckig fortbestehende Unterschiede zwischen der verschiedenen Gruppe in Bezug auf unter anderem den sozioökonomischen, Bildungs- und Berufsstatus, den Wohlstand oder die politische Macht (Smedley & Smedley, 2005, S.16; s. Abbildung 2).

Der Faktor „Race“ wirkt allerdings auch im Alltag, unter anderem in der interpersonalen Kommunikation: Rassistische Stereotypen werden häufig automatisch aktiviert und haben sowohl auf das Verhalten der Person, die die Stereotype vertritt, als auch auf die Person, der die Stereotype auferlegt werden (Markus, 2008, S. 653). Dass „Race“ die psychologische Erfahrung prägt und ein wichtiger Einflussfaktor auf Einstellungen, Überzeugungen, Motivation und Leistung sein kann, ist mittlerweile empirisch belegt (Cuddy, Fiske & Glick, 2007, nach Markus, 2008, S. 652). Um in dieser Arbeit Klarheit über den Faktor „Race“ herzustellen, insbesondere trennscharf zum Aspekt „ethnischer Herkunft“, ist es an dieser Stelle sinnvoll, folgende Definition nach Markus (2008), zu nennen:

„Race ist ein dynamisches System historisch gewachsener und institutionalisierter Ideen und Praktiken, das (1) Menschen nach wahrgenommenen körperlichen und Verhaltensmerkmalen in ethnische Gruppen einteilt; (2) diesen Merkmalen unterschiedliche Werte, Macht und Privilegien zuordnet und eine soziale Rangordnung zwischen den verschiedenen Gruppen etabliert; und (3) entsteht, (a) wenn Gruppen als Bedrohung (politisch, wirtschaftlich oder kulturell) für die Weltanschauung oder Lebensweise der jeweils anderen Gruppe wahrgenommen werden; und/oder (b) um die Herabwürdigung und Ausbeutung (in der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft) anderer Gruppen sowie Vorurteile gegenüber diesen zu rechtfertigen.“ – Markus, 2008, S. 654

2.4.3 Der Faktor „Ethnische Zugehörigkeit“

Während die Faktoren „Race“ und „Ethnische Zugehörigkeit“ oft austauschbar verwendet werden, soll in dieser Arbeit differenziert werden. Dafür ist es wichtig zu verstehen, dass Ethnizität weniger an physiologische Merkmale geknüpft ist, sondern eher an kulturelle: Eine ethnische Gruppe charakterisiert sich beispielsweise durch eine gemeinsame Geschichte, gemeinsamen Traditionen und anderen kulturellen Merkmalen, wie der Sprache, den Glauben, den Werten, Musik, Kleidungsstil oder den Essgewohnheiten (Cokley, 2007, S. 225; Markus, 2008, S. 654). Wichtiger als ein exklusiv besetztes Territorium ist bei der Definition einer ethnischen Gruppe die kontinuierliche Aufrechterhaltung von Bräuchen, Ausdrucksformen und Traditionen (Barth, 1998, S. 15). Dabei sind diese genannten Charakteristika keinesfalls in Stein gemeißelt: Ethnische Merkmale und Bräuche sind oft historisch gewachsen und kulturelle Eigenschaften der Mitglieder der Gruppe können sich ändern (Markus, 2008, S. 654; Barth, 1998, S. 14). Da kulturelle Merkmale erlernt werden, sind Ethnizität oder ethnische Merkmale auf andere Menschen übertragbar (Smedley & Smedley, 2005, S. 17) Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Zuschreibung zu einer ethnischen Gruppe: Die Einstufung einer Person als Zugehöriger einer ethnischen Gruppe hängt sowohl vom Vorhandensein bestimmter kultureller Aspekte ab, als auch der Zuschreibung zu einer bestimmten ethnischen Gruppe durch sich selbst und durch andere (Barth, 1998, S. 12-13). Dabei stimmen Menschen ethnischer Gruppen oft Verallgemeinerungen über das Verhalten der Gruppe zu und betonen Unterschiede zur Differenzierung zu anderen Gruppen bewusst (Markus, 2008, S. 654). Das bedeutet auch, dass offensichtliche Signale und Zeichen zur Identifikation und Selbstkundgabe über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Ethnie, beispielsweise durch den Kleidungsstil, willentlich gesendet werden (Barth, 1998, S. 14) Laut der American Psychological Association sind Ethnizität und damit einhergehende Privilegien bzw. der Mangel dieser fest in der US-amerikanischen Kultur verankert (APA, 2019, S. 5). Das Verhalten der US-Amerikaner*innen sei geprägt von kulturellen Weltanschauungen, die an den systemischem Zugang oder Nicht-Zugang zu Macht, basierend auf der Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe, gekoppelt ist. Dementsprechend bestimme die ethnische Zugehörigkeit nicht nur auf individueller Ebene die Lebensrealität, sondern auch auf systemischer Ebene Privilegien, vornehmlich für weiße Menschen, oder Unterdrückung, vornehmlich für People of Color (APA, 2019, S. 6). In der US-amerikanischen Psychologie wird Ethnizität meist nur in Bezug auf ethnische Minderheiten untersucht: Da die Praktiken der dominanten Gruppe, in diesem Kontext also europäischstämmiger Amerikaner, als „normal“ angesehen werden, ist der ethnokulturelle Einfluss den Angehörigen dieser Gruppe oft nicht präsent. Dementsprechend zeigen Untersuchungen, dass die vorherrschenden Normen in den Vereinigten Staaten in erster Linie von der weißen europäisch-amerikanischen Kultur geprägt sind. Trotzdem sein alle Menschen von ethnischer Kultur betroffen (APA, 2019, S. 5-6). Aber

wie genau lässt sich nun zwischen den verschiedenen ethnischen Gruppen differenzieren? Mittlerweile haben verschiedene Studien Verhaltensweisen, Einstellungen und Emotionen identifiziert, die sich nach ethnischer Gruppe unterscheiden. Beispielsweise konnten Boucher & Maslach 2009 Unterschiede in der Bereitschaft zur Individuation nachweisen und Hinweise auf die Ursachen dieser Unterschiede liefern: Sie wiesen nach, dass Unterschiede in beispielsweise der Durchsetzungsfähigkeit zwischen Euro-Amerikaner*innen und asiatischen Amerikaner*innen bestehen, die auf das Wohlbefinden bei der Ausübung dieser und der persönlichen Akzeptanz des Verhaltens in den Szenarien beruhen. Diese spiegeln sich beispielsweise auch beim Faktor „Aufmerksamkeit suchen“ oder „Taking the Lead“ wider. Demnach lieferten Boucher & Maslach einen indirekten Beweis dafür, dass asiatische Amerikaner*innen besser auf die soziale Akzeptanz von individualisierendem Verhalten eingestellt sind (Boucher & Maslach, 2009, S. 14). Viele weitere kulturelle Unterschiede zwischen ethnischen Gruppen beeinflussen das Zusammenleben, insbesondere im Arbeitsalltag: Diese prägen insbesondere die wechselseitige Wahrnehmung, Interaktion und Kommunikation innerhalb einer Organisation oder den Umgang mit Kund*innen. Diese Unterschiede können sich unter anderem in der Gestaltung der Arbeitsumgebung manifestieren: Während bestimmte ethnische Gruppen Einzelbüros bevorzugen, wird in anderen Kulturen Wert auf eine gemeinsame Nutzung der Büroflächen gelegt. Auch Unterschiede in der Verteilung von Aufgaben und Verantwortung, der Umgang mit Vorgesetzten und Kolleg*innen, zum Beispiel ob freundschaftlich geprägt oder autoritär, oder Themen wie Wettbewerb im Arbeitsalltag entspringen oft ethnischen Hintergründen (Ringeisen et al., 2016, S. 3).

2.4.4 Abschluss: Race vs Ethnicity

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Begriffen „Race“ und „Ethnicity“ ist seit langem von begrifflicher Unschärfe geprägt, da beide Konzepte häufig inkonsistent und austauschbar verwendet werden (Cokley, 2007, S. 225; Markus, 2008, S. 651). Während beide Konstrukte weniger biologischen Tatsachen, sondern mehr dynamische, sozial konstruierte Systeme von Bedeutungen, Werten und Praktiken darstellen (Markus, 2008, S. 654), lassen sich dennoch klare Differenzierungen feststellen. So wird Race überwiegend über sichtbare körperliche Merkmale definiert, auf die Individuen kaum selbst Einfluss haben, wodurch die Race nicht frei gewählt werden kann. Ethnicity hingegen eröffnet tendenziell mehr Handlungsspielräume, da körperliche Unterschiede zwischen ethnischen Gruppen weniger offensichtlich sind und Individuen selbst entscheiden können, ob und inwiefern sie kulturelle Praktiken, die mit ihrer ethnischen Zugehörigkeit verbunden sind, sichtbar machen möchten (James & Burgos, 2025). Forschung zu Race zielt dementsprechend häufig darauf ab, Vorurteile und Stereotype zu widerlegen, während Forschung zu Ethnicity stärker auf die

Beschreibung kultureller Unterschiede fokussiert ist, was wiederum mit dem Risiko verbunden ist, diese Unterschiede selbst zu verfestigen (Markus, 2008, S. 653). Abschließend lässt sich festhalten, dass Race stärker durch Fremdzuschreibungen geprägt ist, während Ethnicity stärker mit Selbstzuschreibungen und kultureller Ausdrucksweise verbunden ist.

2.4.5 Der Faktor „Körperliche und geistige Fähigkeit“

Bei Gardenswartz und Rowe lediglich als „physische Fähigkeit“ aufgeführt, sollte diese Dimension um die Berücksichtigung der geistigen Fähigkeit erweitert werden. Zwar wird bei dieser Dimension oft direkt an Menschen mit sichtbaren Behinderungen gedacht, die körperliche und geistige Fähigkeiten, bzw. die Einschränkung in diesen, deckt aber mehr ab (Schach, 2023, S. 95). Für ein grundlegendes Verständnis, welche Gruppe von Menschen hier gemeint ist, bietet es sich an, einen Blick in den rechtlichen Rahmen, beziehungsweise die legale Definition von „Behinderung“ in den Vereinigten Staaten zu werfen. Der Americans with Disabilities Act, der 1990 verabschiedet und 2008 angepasst wurde, definiert „Behinderung“ wie folgt:

(1) Behinderung

Der Begriff „Behinderung“ bezeichnet in Bezug auf eine Person:

- (A) eine körperliche oder geistige Beeinträchtigung, die eine oder mehrere wichtige Lebensaktivitäten dieser Person erheblich einschränkt;

(2) Wesentliche Lebensaktivitäten

(A) Allgemein

Für die Zwecke von Absatz (1) umfassen wesentliche Lebensaktivitäten unter anderem die Selbstversorgung, die Ausführung manueller Tätigkeiten, Sehen, Hören, Essen, Schlafen, Gehen, Stehen, Heben, Beugen, Sprechen, Atmen, Lernen, Lesen, Konzentrieren, Denken, Kommunizieren und Arbeiten.

(B) Wichtige Körperfunktionen

Im Sinne von Absatz (1) umfasst eine wichtige Lebensaktivität auch die Ausübung einer wichtigen Körperfunktion, einschließlich, aber nicht beschränkt auf Funktionen des Immunsystems, normales Zellwachstum, Verdauungs-, Darm-, Blasen-, neurologische, Gehirn-, Atmungs-, Kreislauf-, endokrine und Fortpflanzungsfunktionen.

Diese geschilderten psychischen oder physischen Beeinträchtigungen können zeitweise, episodisch oder dauerhaft auf ein Individuum einwirken (Franken, 2024, S. 46)

Menschen mit Behinderungen stellen laut einer Studie von Richard & Hennekam (2021) eine der größten Diversitätsgruppen dar. Die Realität in den Vereinigten Staaten legen die Daten des Behavioral Risk Factor Surveillance Systems, veröffentlicht von den U.S. Centers for

Disease Control and Prevention (CDC), dar: 2022 gaben 28,7 % der Erwachsenen in den Vereinigten Staaten an, eine funktionelle Behinderung zu haben. Dementsprechend erleben schätzungsweise 70 Millionen Amerikaner*innen Einschränkungen in den Bereichen Hören, Sehen, Mobilität, Kognition, oder Selbstversorgung in ihrem Alltag (Centers for Disease Control and Prevention, 2025).

Über physische oder psychische Einschränkungen eines Individuums hinaus, sollte allerdings die Behinderung durch externe Faktoren und die Umwelt der Menschen nicht außer Acht gelassen werden. Im Jahr 1975 veröffentlichte die Union der Körperbehinderten gegen Segregation (UPIAS) Grundprinzipien der Behinderung, in denen es heißt:

„Unserer Ansicht nach ist es die Gesellschaft, die körperlich behinderte Menschen behindert. Behinderung ist etwas, das uns zusätzlich zu unseren Beeinträchtigungen auferlegt wird, indem wir unnötigerweise isoliert und von der uneingeschränkten Teilhabe an der Gesellschaft ausgeschlossen werden“ (Union of the Physically Impaired Against Segregation & Disability Alliance, 1975, S. 4).

Kommunikativ fordert dieser Faktor insbesondere sprachliche Sensibilität: Schach (2023) schlägt vor im Englischen beispielsweise, statt von einer „disabled person“ zu sprechen, lieber die Formulierung „a person with a disability“ zu verwenden (Schach, 2023, S.95).

2.4.6 Der Faktor „Gender“

Das Verständnis des Faktors „Gender“ hat sich in den letzten Jahren bedeutend geändert. Während Gardenswartz & Rowe 2010 schreiben, dass Männer und Frauen verschiedene Lebensrealitäten erleben, wird 2024 in mancher Literatur das Konzept von Mann und Frau, also der Binarität der Geschlechter gänzlich als „nicht mehr aktuell“ beschrieben (Franken, 2024, S. 434). Mit letzterem geht auch ein Beschluss des Bundesverfassungsgerichts einher, der besagt, dass die bisherigen Gesetze, wonach im Geburtenregister nur die Kategorien ‚Weiblich‘ und ‚Männlich‘ vorgesehen sind, gegen die Grundrechte von Personen verstößt, „deren Geschlechtsentwicklung gegenüber einer weiblichen oder männlichen Geschlechtsentwicklung Varianten aufweist und die sich selbst dauerhaft weder dem männlichen noch dem weiblichen Geschlecht zuordnen“ (BVerfG, 2017, Satz 1). In diesem Kontext liegt auch die Trennung des Geschlechts als sozialen Konstrukts, womit Gender in dieser Arbeit gemeint ist, von der biologischen Komponente (Sex) nahe. Der Diversitätsfaktor „Gender“ umfasst also jegliche geschlechtliche Identitäten, beispielsweise transidente Menschen, die sich nicht mit dem Ihnen bei Geburt zugewiesenen Geschlecht identifizieren (Krell & Oldemeier, 2015, S.7).

Nichtsdestotrotz wird im Diversitätskontext das Geschlecht oft noch in binärer Form, also männlich/weiblich, betrachtet. Dies ist auf eine vereinfachte Messbarkeit zurückzuführen (Schach, 2023, S. 89). Auch in der Forschung ist die Berücksichtigung von

Transgenderthemen bisher gering: Bis vor gut zehn Jahren blieben Transgender-Identitäten in der Managementforschung so gut wie unsichtbar und bis heute sind Forschungsarbeiten zu nicht-binären Geschlechtsidentitäten am Arbeitsplatz limitiert (Köllen, 2021, S. 2-3).

Und wie äußert sich der Faktor „Gender“, beziehungsweise die Ungleichbehandlung zwischen den verschiedenen Gendern in der Realität? Geschlechterungleichheit zeigt sich in vielfältigen Formen und bleibt weltweit ein strukturelles Problem: Frauen sind in zahlreichen Bereichen benachteiligt, und diese Ungleichheiten sind bis heute in vielen Ländern nicht beseitigt (Schach, 2023, S. 90). Im internationalen Vergleich bestehen sogar Staaten, in denen Diskriminierung von Frauen und Mädchen bis hin zur existenziellen Bedrohung reicht (Schach, 2023, S. 91). Auch in hochentwickelten Ökonomien wie den USA ist die Ungleichheit, besonders am Arbeitsplatz, messbar: 2023 lag das Einkommen von Frauen, die ganzjährig in Vollzeit beschäftigt waren, bei lediglich 82,7 % des Medianeinkommens von Männern (Guzman & Kollar, 2024). Ursachen für diese strukturellen Unterschiede sind vielfältig und reichen von gesellschaftlich tradierten Geschlechterrollen über männlich dominierte Netzwerke in Führungspositionen bis hin zur ungleichen Verteilung familiärer Aufgaben sowie mangelndem Selbstvertrauen von Frauen beim beruflichen Aufstieg (Franken, 2024, S. 45). Zudem hat sich gezeigt, dass klassische Gleichheitstheorien zu kurz greifen, da sie zwar den Zugang von Frauen zu vormals männlich geprägten Arbeitsbereichen fordern, aber die spezifischen Diskriminierungsformen, etwa Stereotypisierung, sexuelle Belästigung oder die mangelnde Berücksichtigung von Elternpflichten, nicht ausreichend berücksichtigen. Ein pluralistischer Ansatz, der nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch Unterschiede von Frauen anerkennt, ist daher notwendig, um echte Chancengleichheit am Arbeitsplatz zu erreichen (Abrams, 1992, S. 1030). Auch zur Behandlung von nicht-binären oder transidenten Menschen am Arbeitsplatz gibt es Zahlen: Eine Studie vom Williams Institute der UCLA School of Law, die im Sommer 2023 durchgeführt wurde und die Erfahrungen mit Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz von LGBTQ Arbeitnehmenden untersucht fand: Mehr als die Hälfte aller Befragten nicht-binären oder trans Mitarbeitenden (57%) berichteten von mindestens einem Vorfall von Belästigung am Arbeitsplatz. 55% der Befragten äußerten außerdem, sich am Arbeitsplatz unfair behandelt gefühlt zu haben (Sears et al., 2024, S. 3). Die Kommunikation von Genderthemen war in der nahen Vergangenheit oft Thema: In Deutschland wurde über gendergerechte Sprache, die Verwendung oder Nichtverwendung von Gendersternchen, Doppelpunkten oder Unterstrichen diskutiert. Auch im Englischen ist „inclusive language“ ein Thema in der Kommunikation. Dabei wird inklusiver bzw. gendergerechter Sprache bei der Prägung kultureller und sozialer Einstellungen eine zentrale Rolle zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und der Bekämpfung geschlechtsspezifischer Vorurteile zugeschrieben. Bei der Verwendung geschlechtergerechter Sprache werden demnach eher die Reproduktion von Vorurteilen und

Stereotypen gegenüber einem Geschlecht oder einem Gender vermieden (United Nations, n.d.) Beide Ansätze, im Deutschen als auch im Englischen, verfolgen dasselbe Ziel, nämlich Diskriminierung zu vermeiden und Geschlechtervielfalt sprachlich sichtbar zu machen, unterscheiden sich jedoch in ihren sprachlichen Möglichkeiten. Im Englischen war die generische Verwendung männlicher Substantive und Pronomen bis in die 1970er Jahre gängige Praxis, ehe feministische Sprachkritik diese infrage stellte und geschlechtsneutrale Ausdrucksweisen zunehmend an Bedeutung gewannen (Vizcarra-Garcia, 2021, S. 110). Gleichwohl zeigen aktuelle Analysen, dass auch im Englischen sprachliche Strukturen weiterhin geschlechtsspezifische Verzerrungen reproduzieren, etwa wenn Führungsrollen überwiegend mit männlichen Begriffen assoziiert werden, während soziale Berufe stärker weiblich konnotiert sind (Menegatti & Rubini, 2017, S. 3). Um diesen Mustern entgegenzuwirken, empfehlen die Vereinten Nationen Strategien wie die konsistente Verwendung von Anreden und Pronomen, die mit der Geschlechtsidentität der jeweiligen Person übereinstimmen, oder inklusivere Ausdrucksweisen wie Pairing („he or she“) (United Nations, n.d.). Für die Praxis bedeutet dies, dass insbesondere im englischsprachigen Raum auf neutrale Formulierungen (z.B. „students“ statt „freshmen“) oder auf die explizite Sichtbarmachung verschiedener Geschlechter geachtet werden sollte.

2.4.7 Der Faktor „Sexuelle Orientierung“

Die sexuelle Orientierung umfasst neben heterosexuellen Menschen insbesondere Menschen, die sich als schwul, lesbisch, bisexuell, intersexuell, transsexuell oder asexuell identifizieren. Gängig zur Bezeichnung dieser Gruppe ist das Akronym LGBTQIA+, das die eben genannten Sexualitäten, als auch alle darüberhinausgehenden Identitäten umfasst (Franken, 2024, S. 49). Was die Akzeptanz dieser Gruppe angeht, habe sich zwar in den letzten Jahren gesellschaftlich und auch rechtlich einiges zum Positiven verändert, nichtsdestotrotz ist die heterosexuelle Orientierung immer noch die gesellschaftliche Norm, die zunächst als selbstverständlich vorausgesetzt wird (Schach, 2023, S. 100 und Hofmann, 2012, S. 2). Personen, die sich nicht als heterosexuell identifizieren erfahren demnach auch heute noch Diskriminierung (Franken, 2024, S. 49). Diese Beobachtung spiegelt sich auch in der Wissenschaft wider: Obwohl schwule, lesbische, bisexuelle und transgender Arbeitnehmende eine der größten Minderheitengruppen in der Belegschaft bilden, bleibt diese Gruppe auch am wenigsten untersucht (Ozeren, 2014, S. 1203 und Koellen, 2021, S.3). Lediglich im Bereich Diversity Management gibt es breitere Forschung zu Problemen, mit denen schwule, lesbische und bisexuelle Mitarbeitende am Arbeitsplatz konfrontiert sind (Köllen, 2021, S.3). Dabei machen Mitglieder der LGBT-Community einen großen Teil der Arbeitskraft aus: In den USA identifizieren sich circa 5,9% aller Beschäftigten im privaten und öffentlichen Sektor als LGBT (Sears, Mallory & Luther, 2021, S. 2). Obwohl diese Gruppe juristisch in den USA

beispielsweise vom Equality Act geschützt werden soll, erfährt sie de facto weiterhin Formen der Diskriminierung, beispielsweise durch verbale Belästigungen oder Herabsetzungen (Ozeren, 2014, S. 1205). In einer Studie vom Williams Institute der UCLA School of Law, die im Sommer 2023 durchgeführt wurde und die Erfahrungen mit Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz von LGBTQ Arbeitnehmenden untersucht, gaben 47% der LGBTQ-Mitarbeitenden an, wegen ihrer sexuellen Orientierung oder Geschlechtsidentität im Laufe ihres Lebens Diskriminierung oder Belästigung am Arbeitsplatz erlebt zu haben (einschließlich Entlassung, Nicht-Einstellung, Nicht-Beförderung oder verbaler, körperlicher oder sexueller Belästigung) (Sears et al. 2024, S. 2). Während sexuelle Orientierung in vielen Organisationen bislang nur eine untergeordnete Rolle spielt, ist sie im gesellschaftlichen Diskurs zunehmend präsent. Besonders in der digitalen Kommunikation jüngerer Generationen gehören Begriffe wie „gender equality“ längst zum Sprachgebrauch und sind Ausdruck einer politischen Positionierung (Schach, 2023, S. 102). Ein weiteres Kommunikationsmittel, das für geschlechtliche und sexuelle Vielfalt steht, ist die Regenbogenflagge, Sie steht nicht nur für Toleranz und Akzeptanz unterschiedlicher Lebensformen, sondern auch für Hoffnung und die Sehnsucht nach Gleichberechtigung (Schach, 2023, S. 104).

2.5 Der Begriff „Equity“

Der Begriff *Equity* lässt sich im Deutschen mit „gerechte Teilhabe“, „Gleichstellung“ oder „Gerechtigkeit“ übersetzen und beschreibt einen Zustand, in dem alle Menschen faire Chancen erhalten. Im Zentrum steht dabei nicht die identische Behandlung aller, sondern der gezielte Ausgleich bestehender Ungleichheiten. Dies kann durch den Abbau von Barrieren oder den bewussten Einsatz von Fördermaßnahmen, wie beispielsweise Quoten, erfolgen. Unterstützungsangebote orientieren sich folglich an den individuellen Voraussetzungen und Bedürfnissen, um echte Chancengleichheit zu ermöglichen und allen Mitarbeitenden die bestmöglichen Bedingungen für ihre Leistung zu bieten (Schach, 2023, S. 26). Um Equity im organisationalen Alltag zu realisieren, müssen Maßnahmen differenziert und passgenau entwickelt werden. Eine von Equity inspirierte Vorgehensweise identifiziert in einer von Vielfalt geprägten Organisation bestehende Barrieren und Ungleichheiten und trägt so dazu bei, unterschiedliche Ausgangsbedingungen anzugleichen (Schach, 2023, S. 26–27). Equity kann somit als prozesshafte Herangehensweise verstanden werden, die sicherstellt, dass Verfahren und Programme unparteiisch und fair gestaltet sind, sodass sie für alle Beteiligten möglichst gleiche Ergebnisse liefern (Peres da Costa et al., 2021, S. 17). Eine theoretische Fundierung erfährt das Konzept durch die *Equity-Theorie* nach Adams (1965). Sie berücksichtigt verschiedene Dimensionen, darunter (1) die Art der Inputs und Ergebnisse, (2) den sozialen Vergleichsprozess, (3) die Bedingungen, die zu Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit führen,

sowie (4) die möglichen Reaktionen, um eine empfundene Ungerechtigkeit zu verringern. Inputs umfassen hierbei alle Faktoren, die eine Person als relevant für ihre Investition in eine Beziehung oder Tätigkeit ansieht, etwa Anstrengung, Bildung, Alter oder auch persönliche Merkmale wie Attraktivität. Ergebnisse hingegen beinhalten die Faktoren, die von der Person als Rendite oder Nutzen wahrgenommen werden. Beide Elemente bilden ein Verhältnis, das je nach Gewichtung und subjektiver Bedeutung den wahrgenommenen Grad an Fairness bestimmt. Zentral ist der Vergleich dieses Ergebnis-Input-Verhältnisses mit dem anderer Personen oder Gruppen, die als relevante Vergleichsmaßstäbe wahrgenommen werden. Adams unterscheidet dabei zwischen der „Person“, die ihre Situation bewertet, und den „Anderen“, die als Referenz dienen (Pritchard, 1969, S. 176–177).

2.5.1 Zugang für Alle: Access & Opportunity

Wie bereits festgestellt kann es zu Spannungen zwischen verschiedenen Kulturen und Perspektiven kommen, wenn Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen auf traditionelle Arbeitssysteme treffen. Diese Konflikte betreffen häufig Fragen des Zugangs zu bestimmten Ebenen innerhalb der Organisation. Strukturen und Prozesse, die ursprünglich für eine homogene Belegschaft entwickelt wurden, erweisen sich dabei als unzureichend. Daher entsteht die Notwendigkeit, ein neues System zu etablieren, das allen Beschäftigten faire Bedingungen und Möglichkeiten bietet (Valenziano, 2008, S. 1). Der Begriff „Access“ beschreibt also das Ziel, allen Menschen unabhängig von ihren Fähigkeiten oder Erfahrungen einen gleichberechtigten Zugang zu Möglichkeiten, Entwicklungsperspektiven oder Aufstiegschancen zu ermöglichen. Dabei geht es darum, wie Organisationen die individuellen Eigenschaften und Talente ihrer Mitglieder wahrnehmen, einbeziehen und wertschätzen. Im Mittelpunkt steht die Repräsentation aller. Indem Organisationen bewusst den Zugang zu sämtlichen Chancen und Ressourcen für ihre Mitglieder öffnen, können sie das Potenzial nutzen, das in deren vielfältigen Fähigkeiten steckt. Auf diese Weise werden sowohl tatsächliche als auch wahrgenommene Barrieren abgebaut (Tan, 2019, S. 31).

2.5.2 Die strukturelle Basis: Fair Processes & Policies

Um Equity im Unternehmen herzustellen, müssen Prozesse und Richtlinien etabliert werden, die bestimmte Werte im Unternehmen verankern: Daran gibt es verschiedene Herangehensweisen, viele Organisationen haben Strategien und Programme zur Herstellung von Equity auf zwei Arten entwickelt: Erstens überwachen sie bestehende Richtlinien und Verfahren, um mögliche Vorurteile oder Diskriminierungen zu identifizieren und zu beseitigen, die gleichen Chancen für alle Gruppen untergraben. Zweitens setzen sie Strategien ein, um die Repräsentation, den Status und die Einflussmöglichkeiten historisch benachteiligter Gruppen zu stärken.

Solche Richtlinien können verschiedene Maßnahmen umfassen, darunter:

- (a) gezielte Rekrutierungsprogramme, um die Anzahl der Bewerbungen von Angehörigen benachteiligter Gruppen für Arbeitsplätze und Beförderungen zu erhöhen;
- (b) gezielte Trainings- und Mentoringprogramme, um die Chancen benachteiligter Gruppen zu verbessern;
- (c) bevorzugte Behandlung bei Auswahlentscheidungen (z. B. Einstellungen und Beförderungen), etwa durch die Verwendung der Gruppenzugehörigkeit als „entscheidendes Kriterium“ zwischen gleich qualifizierten Kandidat*innen; sowie
- (d) Diversity-Trainings, um das Bewusstsein für Vorurteile, Ungleichheiten und mögliche Veränderungsstrategien zu stärken.

Nyangoma et al. betonen, dass strategische Tiefe und klare Verantwortlichkeitsmechanismen gegeben sein müssen, um langfristige Veränderungen herbeizuführen: Ohne standardisierte Verfahren zur Reduzierung von Vorurteilen in Rekrutierungs- und Beförderungsprozessen können implizite Voreingenommenheiten weiterhin Einstellungs- und Karriereentscheidungen beeinflussen und so die Vielfalt in der Belegschaft untergraben (Nyangoma et al., 2022, S. 187). Für die konkrete Implementierung einer solchen Strategie schlagen die Forschenden mehrere Punkte vor: Erstens sollten klare Verantwortlichkeitsstrukturen geschaffen werden, indem DEI-Beauftragte oder -Komitees benannt werden, die für die Überwachung von DEI-Initiativen und deren Integration in die übergeordnete Unternehmensstrategie zuständig sind. Zweitens sollten sich Organisationen auf umfassende Datenerhebungs- und Analyseverfahren konzentrieren. Dies umfasst die systematische Erfassung von Diversitätskennzahlen wie Einstellungspraktiken, Lohngleichheit und Mitarbeitendenbindung über verschiedene demografische Gruppen hinweg. Drittens ist es entscheidend, DEI-Ziele in die übergeordnete Unternehmensstrategie zu integrieren, um DEI-Initiativen mit Organisationszielen wie Talentgewinnung, Mitarbeitendenbindung und Leistung in Einklang zu bringen. Viertens sollte Mitarbeitendentraing ein kontinuierlicher Prozess sein. Obligatorische Schulungen zu unbewussten Vorurteilen und interkulturelle Kompetenztrainings sollten auf allen Ebenen der Organisation angeboten werden (Nyangoma et al, 2022, S. 191).

2.5.3 Schwarz auf Weiß: Representation Targets & Pay Equity

Obwohl das Thema sowohl aktuell als auch grundsätzlich relevant ist, mangelt es der wissenschaftlichen Literatur insgesamt an einem fundierten Verständnis von Diversitätszielen. Diese Ziele sind häufig zukunftsorientiert und stützen sich auf Kennzahlen, die für externe Beobachtende nur schwer nachprüfbar sind. Darüber hinaus weisen die veröffentlichten Diversitätsziele von Unternehmen eine große Bandbreite auf. Sie unterscheiden sich deutlich in ihrem Schwerpunkt (z. B. Fokus auf die gesamte Belegschaft oder auf Führungsebenen), ihrem zeitlichen Rahmen sowie in ihrem Detaillierungsgrad: von allgemeinen Absichtserklärungen zur Förderung von Vielfalt bis hin zu konkreten Zielwerten oder präzisen

Prognosen. Selbst innerhalb der Kategorie der Diversitätsziele bestehen somit erhebliche Unterschiede, was die Bewertung der tatsächlichen Zielerreichung durch die Unternehmen erschwert (Cai, Chen & Azinovic-Lang, 2024, S. 2158). Trotzdem konnten in Studien positive Effekte festgestellt werden: Die Studie „The Effects of Gender Quotas on Workplace Diversity and Performance“ (Chibuike & Abaeze, 2024) untersuchte, welche Auswirkungen Geschlechterquoten auf die Diversität am Arbeitsplatz und die Unternehmensleistung haben. Dafür wurden theoretische und empirische Studien ausgewertet, die sich mit Gender Quoten, Diversität und Unternehmensleistung befassten. Als zentrale Ergebnisse der Studie ergaben sich, dass Quoten die Diversität in Führungsebenen und Belegschaften erhöhen, Entscheidungsprozesse, Innovationsfähigkeit und finanzielle Performance erhöhen und eine inklusivere Unternehmenskultur, gepaart mit einer höheren Mitarbeitendenzufriedenheit fördern. Trotzdem wurden auch einige Herausforderungen identifiziert, beispielsweise die nur symbolische Besetzung von Rollen, ohne echte Integration der Mitarbeitenden oder mögliche Widerstände gegenüber den Quoten, insbesondere entstehend aus antiquierten Rollenbildern. Grundsätzlich hänge die Einstellung positiver Effekte aus den Quoten stark von der konkreten Umsetzung, begleitenden Maßnahmen und der Unternehmenskultur der Organisation ab (Chibuike & Abaeze, 2024, S. 7).

Geschlechtergerechte Bezahlung liegt vor, wenn zwei Beschäftigte unterschiedlichen Geschlechts für die gleiche Arbeit gleich bezahlt werden, wobei alle anderen relevanten Beschäftigungsfaktoren berücksichtigt werden (Cesar, 2020, S. 1). Das gendergerechte Bezahlung in vielen Bereichen noch nicht vorliegt, ist offensichtlich: In den USA lag 2023 das Einkommen von Frauen, die ganzjährig in Vollzeit beschäftigt waren, bei lediglich 82,7 % des Medianeinkommens von Männern (Guzman & Kollar, 2024).

2.5.4 Arbeitsplatzanpassungen: Ressources & Accomodations

Nicht alle Mitarbeitenden können an den gleichen Arbeitsplätzen, mit gleichen Arbeitszeitmodellen oder dem gleichen Aufgabenumfang arbeiten: Insbesondere für Menschen aus Minderheitengruppen, beispielsweise mit Behinderung, stellen Arbeitsplatzanpassungen eine wirksame Methode dar, um Barrieren im Arbeitsalltag abzubauen, um die Beschäftigung zu ermöglichen (Hyseni et al., 2024, S. 2). Wie genau solche Anpassungen aussehen können, ist nicht allgemein bestimmbar, beispielsweise kann es sich um Veränderungen der Arbeitsumgebung, der Ausstattung oder anderer Aspekte der Beschäftigung handeln. Beispiele für solche Anpassungen der Arbeitsumgebung sind unter anderem die Bereitstellung von Hilfsmitteln, flexible Arbeitszeiten mit zusätzlichen Pausen sowie Änderungen der Aufgaben oder Verantwortlichkeiten, etwa durch die Übertragung nicht wesentlicher Tätigkeiten auf andere Mitarbeitende (McArthur, Williams & Kneipp, 2025, S.

2445). Wer solche Anpassungen in Anspruch nimmt, wurde in verschiedenen Studien erfasst: Befunde zeigen, dass Behinderung, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Alter entscheidende Faktoren dafür sind, wer Arbeitsplatzanpassungen beantragt. So war die Wahrscheinlichkeit, eine Arbeitsplatzanpassung zu beantragen, bei Menschen mit Behinderungen, Frauen, nicht-hispanischen Weißen sowie älteren Personen höher als bei Menschen ohne Behinderungen, Männern, nicht-hispanischen Schwarzen, Hispanics und Personen im Alter zwischen 15 und 25 Jahren (Hyseni et al., 2024, S. 14). Und Arbeitsplatzanpassungen erleichtern und befähigen nicht nur die Mitarbeitenden, sondern bedeuten auch für den Arbeitgeber messbare Vorteile: Die Vorteile von Arbeitsplatzanpassungen für Arbeitgeber wurden in einer Umfrage des Job Accommodation Network (JAN) aus dem Jahr 2019 hervorgehoben: 90 % der befragten Arbeitgeber gaben an, Arbeitsplatzanpassungen zur Mitarbeitendenbindung einzusetzen, 58 % berichteten über Kosteneinsparungen durch geringere Fluktuation, 68 % verzeichneten eine höhere Produktivität und 57 % stellten eine reduzierte Fehlzeitenquote fest.

2.6 Der Begriff „Inclusion“

Der englische Begriff „Inclusion“ ergänzt „Diversity“ als zentrale Haltung, die auf die Anerkennung und Einbeziehung aller Menschen in allen Lebensbereichen abzielt, unabhängig von individuellen Fähigkeiten oder Einschränkungen. Der Begriff entstand erstmals in den 1970er-Jahren in den USA, als sich Vertreter*innen der Behindertenbewegung für umfassende gesellschaftliche Teilhabe einsetzten. Zwar bezogen sich ihre Forderungen auf alle Lebensbereiche, doch zeigten sich erste Veränderungen vor allem im Bildungswesen (Schach, 2023, S. 23). An dieser Stelle sei erwähnt, dass Inclusion im Diversitätskontext nicht deckungsgleich mit dem deutschen Begriff Inklusion zu verwenden ist. Heutzutage werden Diversity & Inclusion in der Regel als ein miteinander verknüpftes Begriffspaar in Organisationen verwendet, da sie eng zusammenwirken müssen, um ein vielfältiges und erfolgreiches Arbeitsumfeld zu schaffen (Schach, 2023, S. 23). Obwohl beide Begriffe oft synonym miteinander verwendet werden, ist die Wissenschaft seither bemüht Unterschiede zwischen den Begriffen zu benennen, um klar zu differenzieren (Dudek, 2023, S. 26; Shore, Cleveland & Sanchez, 2018, S. 177). Dementsprechend besteht in der Wissenschaft noch kein Konsens über theoretische Grundlagen des Konzepts Inclusion, obwohl das Thema in den letzten Jahren zunehmend Beachtung gefunden hat (Shore et al., 2011, S. 3).

Ergänzend zu Diversity bezieht sich Inclusion auf eine Einbeziehung aller Menschen ins Arbeitsleben, unabhängig vom eigenen Handlungsvermögen oder eigener Leistungsfähigkeit (Schach, 2023, S. 25). In Abgrenzung zu Diversity, welches in der Regel die Zusammensetzung der Belegschaft beschreibt, bezieht sich Inclusion eher auf Verhalten innerhalb des Unternehmens und die gelebte Unternehmenskultur. Allein durch das Zusammenbringen vielfältiger Menschen (Diversity) kann die Ausschöpfung des Potentials der

Gruppe nicht sichergestellt werden, dieses passiert erst durch Inclusion (Clark, 2021). Dabei liegt der Fokus von Inclusion in der Bereitstellung von Möglichkeiten, die einen gleichberechtigten Zugang zu Ressourcen und Chancen für Mitarbeitende sicherstellen, insbesondere derer, die zu diskriminierten sozialen Minderheiten angehören. Managementbezogene und organisatorische Praktiken sollen dazu beitragen, Mitarbeitende zu befähigen, sich auf allen Organisationsebenen einzubringen und sie selbst zu sein (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018, S. 177). In den USA wurde Inclusion auch auf bürokratischer Ebene definiert: 2011 wurde die Executive Order 13583 verabschiedet, die die Einrichtung einer koordinierten regierungsweiten Initiative zur Förderung von Vielfalt und Inclusion in der Bundesverwaltung vorschreibt. Das Office of Personnel Management entwickelte dazu eine Strategie, um Behörden zur Umsetzung der Executive Order zu befähigen. Dieser Plan definiert „als eine Kultur, die jeden Mitarbeiter mit der Organisation verbindet, Zusammenarbeit, Flexibilität und Fairness fördert und die Vielfalt in der gesamten Organisation nutzt, damit alle Einzelpersonen sich einbringen und ihr volles Potenzial entfalten können.“ (Office of Personnel Management, 2011, S. 5).

Wie gestaltet sich das Thema Inclusion nun für Unternehmen in den USA? Wie bereits beschrieben, bedeutet es für Unternehmen mit einer Diversity-&-Inclusion-Strategie einerseits, vielfältige Menschen zu beschäftigen (Diversity), und andererseits, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeitenden Wertschätzung, Anerkennung und gleiche Chancen erfahren (Inclusion). Ziel ist es, eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern, die jede*r die gleichen Möglichkeiten eröffnet. Unter anderem profitieren Unternehmen insofern davon, als dass die jährliche Anwesenheit der Mitarbeitenden um einen Tag pro Jahr steigen würde, wenn sich bereits 10% der Mitarbeitenden inkludiert fühlen (Deloitte, 2012, S. 9). Die Wahrnehmung, ob Inclusion herrscht und ob sich Mitarbeitende im Unternehmen miteinbezogen fühlen, wird unter anderem mit der Unternehmenskultur in Verbindung gebracht und ob diese von Fairness und Vielfalt geprägt ist (Daya, 2024, S. 299). Diese kann unter anderem durch folgende Faktoren inklusiv gestaltet werden:

2.6.1 Mitsprache erwünscht!: Voice and Participation

In der Vergangenheit haben Wissenschaftler*innen argumentiert, dass die Mitsprache der Mitarbeitenden unzureichend sei und dass Mitarbeitende sich häufig dafür entscheiden, sich zu wichtigen Themen am Arbeitsplatz nicht zu äußern (Detert & Burris 2007, S. 869; Tangirala & Ramanujam, 2008, S. 37). Morrison und Milliken stellten sogar die These auf, dass Mitarbeitende sich insbesondere gezwungen fühlen, angesichts von Bedenken oder Problemen zu schweigen (Morrison & Milliken 2000, S. 706). Studien zeigen, dass Mitarbeitende mehr gewillt sind am Arbeitsplatz zu beteiligen und ihre Meinung zu äußern, wenn ein entsprechendes inklusives Arbeitsklima herrscht. Konkret wird so ein Klima

beispielsweise durch Verhaltensweisen, von Führungskräften die Offenheit für Veränderungen und die Bereitschaft signalisieren, auf Anregungen von der Belegschaft einzugehen, um die Zurückhaltung der Mitarbeitenden zu überwinden, gefördert (Detert & Burris, 2007, S. 881). Sowohl Offenheit als auch transformatives Führungsverhalten stehen in einem positiven Zusammenhang mit Inclusion, wobei offenes Verhalten von diesen das deutlich stärkere Signal sendet, dass Teilhabe und Mitsprache willkommen sind (Detert & Burris, 2007, S. 881).

2.6.2 Akzeptanz durch Aufklärung: Employee Groups & Training

Viele Wissenschaftler*innen und Laien sind der Meinung, dass Diversity Trainings in einer Vielzahl von Kontexten wirksam sein können, um die Angst zwischen Gruppen zu verringern, Diskriminierung zu verhindern und letztendlich soziale Gerechtigkeit zu fördern (Devine & Ash, 2022, S. 2). Dabei wird Diversity-Schulungen oft zugeschrieben, dass diese den Bedürfnissen benachteiligter Gruppen Rechnung tragen, indem sie sowohl positive Faktoren wie psychologische Sicherheit und Einbindung fördern als auch unerwünschte Faktoren wie Diskriminierung oder Vorurteile verhindern (Kersten et al., 2022, S 246). Zu den Zielen der organisatorischen Diversity-Trainings gehört unter anderem die vollständige Integration von Angehörigen sozialer Minderheiten in die sozialen, strukturellen und Machtverhältnisse einer Organisation oder Institution (Brewer et al., 1999, S. 337). Diese Ziele umfassen die Einstellung und Bindung von Mitarbeitenden aus unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen sowie ein stärkerer Gruppenzusammenhalt, Kreativität und Gerechtigkeit am Arbeitsplatz. Zusammenfassend haben organisatorische Diversity-Trainings also das übergeordnete Ziel, Inclusion in der Unternehmenskultur zu fördern (Bezrukova et al. 2016 nach Devine & Ash, 2022, S. 4). Obwohl die übergeordneten Ziele von Diversity-Trainings darin bestehen, systemische Veränderungen zu schaffen (d. h. Bindung historisch marginalisierter Mitarbeitender, verbesserte Wahrnehmung des Arbeitsklimas, geringere Häufigkeit von Diskriminierung am Arbeitsplatz), bewerten Forschende die Ergebnisse meist auf individueller Ebene (z. B. selbst berichtete Messungen von Wissen, Gefälligkeit des Programms und Einstellung), die oft als Beweis für die Wirksamkeit der Schulung herangezogen werden, unter der Annahme, dass Veränderungen auf individueller Ebene zu Veränderungen auf Systemebene führen (Devine & Ash, 2022, S. 8). Dementsprechend zeigt die Auswertung der Literatur zu Diversity-Trainings noch keine eindeutige Evidenz über die Wirksamkeit von Diversity-Trainings und der Erstellung wissenschaftlicher basierter Best Practices bezüglich übergeordneter, systemischer Ziele (Devine & Ash, 2022, S. 7). Neben Trainings zur DEI-Kompetenz, trägt ein anderer Faktor auch zur wahrgenommen Inclusion in einem Unternehmen bei: Im Englischen als Employee Resource Group (ERG) bekannte Mitarbeitendengruppen haben sich zu einer wichtigen Komponente bei der Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Inclusion innerhalb von Organisationen entwickelt. Diese

freiwilligen, von Mitarbeitenden geleiteten ERGs bilden sich aufgrund gemeinsamer Merkmale wie Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, sexueller Orientierung oder anderer gemeinsamer Interessen. Das Hauptziel ist es, ein unterstützendes Umfeld zu schaffen, in dem Mitglieder Erfahrungen austauschen, sich für Inclusion einsetzen und zu den DEI-Zielen der Organisation beitragen können. Dabei können ERGs zur einer positiven Unternehmenskultur beitragen und unterrepräsentierten Stimmen eine Plattform geben (Gujar, 2021, S. 80).

2.6.3 Teil vom großen Ganzen: „Belonging“

Die Definitionen des Konzepts des „Belonging“ ist in verschiedenen Studien nicht konzeptionell klar und einheitlich, was die Fortschritte in der Wissenschaft und Praxis des „Belongings“ eingeschränkt hat (Allen et al., 2021, S. 89). So wird Belonging in manchen Veröffentlichungen lediglich damit beschrieben, dass eine Person eine emotionale Verbindung zu einer Gemeinschaft empfindet (Long & Guo, 2023, S. 5). In anderen wird „Belonging“ als komplexe Erfahrung, bestehend aus verschiedenen Komponenten verstanden. Allen et al. beschreiben „Belonging“ als eine dynamische Erfahrung, die sich aus der Kompetenz der Zugehörigkeit, was Fähigkeiten betrifft, den gegebenen Möglichkeiten der Zugehörigkeit, also beispielsweise Förderfaktoren oder der Abbau von Barrieren, Motivation und innerer Antrieb, zu einer Gruppe dazugehören zu wollen und letztlich der eigenen Wahrnehmung von „Belonging“, also dem dazugehören, zusammensetzt (Allen et al., 2021, S. 91). Wie wird „Belonging“ konkret am Arbeitsplatz empfunden? In einer 2019 durchgeführten Studie stellten Teilnehmende verschiedene Faktoren heraus: Unter anderem sei die Organisation dafür verantwortlich eine authentische und fürsorgliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die das Gefühl des „Belongings“ stärkt (Filstad, Traavik & Gorli, 2019, S. 121). Wichtig sein hierbei gemeinsame Aktivitäten, gemeinsame Ziele und das Erreichen dieser, Stolz auf den Arbeitsplatz zu sein und gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsleben (Filstad, Traavik & Gorli, 2019, S. 128-129). Anstelle einer einzigen Formel für „Belonging“ identifizierte die Studie eine ganze Reihe von Faktoren: soziale Beziehungen, gemeinsame Aktivitäten, Symbole, Artefakte, Inhalte der Arbeit oder auch, ob Räume belebt oder leer gestaltet sind. Es wurde auch festgestellt, dass Vertrauen, Gleichberechtigung, informelle Kontakte beim Mittagessen und an anderen Treffpunkten, das Handeln im besten Interesse der Gruppe, Erfolge und gegenseitige Fürsorge wichtig für ein Gefühl des „Belongings“ bei der Arbeit sind. (Filstad, Traavik & Gorli, 2019, S. 137-138). Aber auch hier gilt, es gibt nicht die eine richtige Lösung für alle: Die Workforce Science Associates (WSA) führte eine quantitative Befragung durch, die sich auf die Aussage „I feel as if I belong here“ als zentrales Element eines Belonging-Index konzentrierte. Grundlage der Analyse bildeten Daten aus 329 Mitarbeitendenbefragungen in den USA und Kanada, die zwischen 2018 und 2021 erhoben wurden und mehr als zwei Millionen Beschäftigte aus allen großen Branchen umfassten. Untersucht wurde, wie das

Gefühl des „Belongings“ am Arbeitsplatz in Zusammenhang mit verschiedenen demografischen Merkmalen wie ethnischer Zugehörigkeit, Geschlechtsidentität, sexueller Orientierung und Hierarchieebene steht. Zentrale Erkenntnis war dabei folgende: Über alle Mitarbeitengruppen hinweg sind die größten Treiber, die „Belonging“ bei der Arbeit ausmachen, das Gefühl, wertgeschätzt zu werden, mit Würde und Respekt behandelt zu werden und die Akzeptanz vielfältiger Perspektiven innerhalb eines Unternehmens. Trotzdem ließen sich gruppenspezifische Unterschiede, beispielsweise zwischen ethnischen Zugehörigkeiten oder Geschlechtern feststellen. So haben Frauen beispielsweise ein höheres Bedürfnis von psychologischer Sicherheit: Ihr Gefühl des „Belongings“ hängt stärker davon ab, ob sie ihre Ideen und Meinungen sicher äußern können, als bei Männern. Hispanische Mitarbeitende bewerten das Gefühl, sich wertgeschätzt zu fühlen, als besonders niedriger Faktor im Sinne des „Belongings“ als andere Mitarbeitengruppen (Erickson, Moriarty, Klein, Weldon & Longabaugh, 2023).

2.7 DEI-Kommunikation

In den vorherigen Kapiteln wurde eine theoretische Basis zum Thema „DEI“ geschaffen, und gleichzeitig geschildert, wie die Implementation von DEI-Maßnahmen in Unternehmen aussehen kann. Diese Maßnahmen und Prinzipien müssen nicht nur im internen Umgang mit Mitarbeitenden berücksichtigt werden, sondern ebenso in der Kommunikation mit externen Stakeholdern wie Konsument*innen, potenziellen Mitarbeitenden, Journalist*innen, Aktivist*innengruppen und politischen Institutionen (Einwiller, Wolfgruber & Leitner, 2025, S. 556). Setzt man das Konzept der Corporate Social Advocacy (s. Kapitel 2.1) und die geschilderten Hintergründe zu DEI zusammen, kommt man zum Thema DEI-Kommunikation (auch: Diversitätskommunikation/Diversitykommunikation/D&I-Kommunikation).

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Diversität in der Organisations- und Öffentlichkeitskommunikation ist relativ jung. Sie entwickelte sich erst in den letzten zwei Jahrzehnten, als Reaktion auf frühere betriebswirtschaftliche und managementorientierte Studien, die Diversität primär aus Effizienz- und Leistungsaspekten betrachteten (Chen et al., 2021 nach Zhang, 2022, S. 2). Mit dem wachsenden Einfluss von Unternehmen auf gesellschaftliche Diversitätsdiskurse forderten Kommunikationswissenschaftler*innen zunehmend eine ethisch reflektierte, verantwortungsbewusste Unternehmenskommunikation, die Diversität, Gleichstellung und Inclusion als normative Prinzipien versteht (Mairescu-Murphy, 2022, nach Zhang, 2022, S. 2). Das daraus entstandene IDEA-Paradigma (Inclusion, Diversity, Equity, Accessibility) ist in der Public-Relations-Forschung fest verankert und gliedert sich in drei zentrale Kommunikationsbereiche: IDEA-orientierte Organisationskommunikation, IDEA-bezogene CSR-Kommunikation und IDEA-bezogene Corporate Social Advocacy (Zhang, 2022, S. 2).

In der Forschung zur Diversitätskommunikation werden sowohl interne, als auch externe Kommunikationsaktivitäten berücksichtigt. Interne Diversitätskommunikation wird dabei als zentraler Bestandteil organisationaler DEI-Strategien betrachtet, der dazu beiträgt, Vielfalt und Inclusion als Kernwerte der Organisationskultur zu verankern und Mitarbeitende für Diversitätsthemen zu sensibilisieren (Men et al., 2023; Wolfgruber & Einwiller, 2023 nach Beckert & Koch, 2025, S. 3). Gleichzeitig steht interne Diversitätskommunikation vor der doppelten Herausforderung, relevante Informationen zu vermitteln und ein Kommunikationsklima zu schaffen, das von Offenheit, Wertschätzung und gegenseitigem Respekt geprägt ist (Beckert & Koch, 2025, S. 3). In dieser Arbeit soll der Fokus jedoch auf der externen DEI-Kommunikation liegen.

Diese zielt darauf ab, die Organisation über ihre Grenzen hinaus zu positionieren und interne Bemühungen um Vielfalt, Chancengleichheit und Inclusion transparent gegenüber der Öffentlichkeit darzustellen (Beckert & Koch, 2025, S. 4). Sie wirkt als zentrales Instrument zur Repräsentation und Legitimation organisationaler Werte im gesellschaftlichen Diskurs.

Zhang (2022) differenziert externe Diversitätskommunikation in drei Ebenen: Compliance-Kommunikation informiert externe Stakeholder über die Erfüllung rechtlicher Standards, Promotions-Kommunikation betont die Bedeutung von Vielfalt und Inclusion meist symbolisch, und Aktions-Kommunikation hebt konkrete unternehmerische Maßnahmen hervor, die über gesetzliche Vorgaben hinausgehen (Beckert & Koch, 2025, S. 4).

Empirische Befunde zeigen, dass Unternehmen DEI-Kommunikation sowohl aus intrinsischen als auch extrinsischen Motiven heraus betreiben. Vorteile für die Unternehmen zeigen sich unter anderem in einer positiven Unternehmensreputation, die Positionierung im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte und die positive Wahrnehmung durch Kund*innengruppen. Diversitätsengagement dient dabei nicht nur der moralischen Legitimation, sondern zunehmend auch der strategischen Differenzierung am Markt. Faktoren, die gegen eine aktive DEI-Kommunikation sprechen, ergeben sich aus dem wachsenden gesellschaftlichen Druck und den Erwartungen verschiedener Stakeholdergruppen, darunter Aktionär*innen, Regulierungsbehörden und die Öffentlichkeit. Besonders börsennotierte Unternehmen sehen sich verpflichtet, ihr Diversitätsengagement sichtbar zu machen, um gesellschaftliche Legitimität zu sichern (Beckert & Koch, 2025, S. 9 f.).

In der Praxis bedienen sich Unternehmen einer Vielzahl kommunikativer Maßnahmen, um DEI nach außen zu thematisieren. Dazu zählen Corporate Websites, Nachhaltigkeitsberichte, Social-Media-Kanäle, Imagekampagnen oder Sponsoring von Diversitätsveranstaltungen (Einwiller et al., 2025, S. 558). Häufige Maßnahmen sind die Implementierung diversitätssensibler Sprache in allen Kommunikationskanälen, die öffentliche Definition globaler Diversitätsziele oder die Teilnahme an Diversity-Rankings (Beckert & Koch, 2025, S. 7 f.). Während einige Organisationen kontinuierlich über ihre DEI-Aktivitäten berichten,

verfolgen andere eine eher ereignisorientierte Kommunikationsstrategie, die sich an symbolischen Anlässen wie dem Pride Month oder dem Internationalen Frauentag orientiert (Beckert & Koch, 2025, S. 8).

Gleichzeitig zeigen aktuelle Entwicklungen, dass die öffentliche Sichtbarkeit von DEI-Kommunikation rückläufig ist. Die Studie „Big US Companies Are Disclosing Less of Their Work in DEI... But That Doesn't Mean They're Abandoning DEI“ wurde im Juli 2025 von The Conference Board in Zusammenarbeit mit ESGAUGE veröffentlicht. Sie untersucht, wie große US-Unternehmen ihre Kommunikation zu Diversity, Equity und Inclusion 2025 im Vergleich zu 2024 verändert haben. Die Ergebnisse zeigen einen deutlichen Rückgang der öffentlichen DEI-Kommunikation: Die Verwendung des Akronyms „DEI“ sank um 68 %, Begriffe wie „racial“, „gender“ oder „diversity“ wurden deutlich seltener verwendet, und 21 % der Unternehmen reduzierten oder entfernten DEI-bezogene Ziele und Kennzahlen. Zudem ging die Offenlegung von Diversitätsdaten zurück: der Anteil der Unternehmen, die Angaben zu Frauen in Führungspositionen machten, sank um 16 %, während Transparenz zur Geschlechter- und ethnischen Vielfalt in Aufsichtsgremien um bis zu 31 % beziehungsweise 28 % abnahm (The Conference Board, 2025).

2.8 Forschungsstand zum Einfluss von Regierungswechseln auf Unternehmen in den USA

Dass Unternehmen sich an politische Systeme am Operationsstandort anpassen müssen, liegt nahe. Dass dabei nicht nur das politische System eine Rolle spielt, sondern sich Machtwechsel personeller Art im gleichbleibenden politischen System auch massiv auf privatwirtschaftliche Unternehmen auswirken können, wurde in verschiedenen Studien, die in den USA durchgeführt wurden, untersucht.

Nach der Präsidentschaftswahl 2016, aus der Trump zum ersten Mal als US-amerikanischer Präsident hervorging, verzeichneten Unternehmen, die mit ihm in Verbindung standen, positive und signifikante kumulative abnormale Renditen. Unter Zugrundelegung eines wertgewichteten Marktmodells betrug der Unterschied in den Renditen zwischen mit Trump verbundenen und nicht verbundenen Unternehmen etwa 2,3 % über einen Zeitraum von sechs Tagen nach der Wahl und 3,7 % über ein Zeitfenster von 21 Tagen (Child et al., 2021, S. 677). Außerdem ließ sich feststellen, dass verbundene Unternehmen unverhältnismäßig stark von den Maßnahmen der US-Regulierungsbehörden profitieren (Child et al., 2021, S. 677). Und auch über reine marktwirtschaftliche Faktoren hinaus, scheint ein Wechsel in der Regierungsführung sich auf privatwirtschaftliche Unternehmen auszuwirken: In einer Studie aus dem Jahr 2025, die CSR-Aktivitäten von Unternehmen im Jahr nach den US-Präsidentschaftswahlen 2008 und 2016 untersuchte, stellte sich heraus: Sowohl in Unternehmen, deren CEO mit der Position des neuen Staatsoberhauptes übereinstimmt, als auch Unternehmen deren CEO nicht mit der neuen politischen Spitze übereinstimmt wurden

die CSR-Leistungen im Nachgang zum Machtwechsel gestärkt (Gong, Yi & Wilson, 2025, S. 22). Festzuhalten ist also, dass bei einem Wechsel in der Staatsführung in den USA, Veränderungen wirtschaftlicher Natur als auch auf Corporate Governance-Ebene in US-amerikanischen Unternehmen beobachtbar sind. Eine Auseinandersetzung mit einer möglichen Veränderung der DEI-Kommunikation US-amerikanischen Unternehmen bei einem Regierungswechsel würde die vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchungen ergänzen. Darüber hinaus hat das Thema DEI als Subjekt verschiedener Dekrete, die innerhalb der ersten 100 Tage der Regierungszeit des 47. Präsidenten unterschrieben wurden, zusätzlich an Relevanz gewonnen (s. Kapitel 3.2).

2.9 Zwischenfazit und Forschungsinteresse

Die theoretische Grundlage hat gezeigt, dass DEI-Kommunikation ein zunehmend strategisches Instrument der Unternehmenskommunikation darstellt, mit dem Organisationen ihre Werte zu Vielfalt, Gerechtigkeit und Inclusion sichtbar machen. Während interne DEI-Kommunikation darauf abzielt, Diversität innerhalb der Organisation zu fördern, dient externe DEI-Kommunikation der öffentlichen Positionierung und Legitimation im gesellschaftspolitischen Diskurs.

Trotz des wachsenden Forschungsinteresses fehlt bislang eine systematische Untersuchung, wie externe DEI-Kommunikation auf politische Veränderungen reagiert. Zwar belegen Studien, dass Regierungswechsel in den USA messbare Auswirkungen auf Unternehmensverhalten, CSR-Aktivitäten und Marktperformance haben (Child et al., 2021; Gong, Yi & Wilson, 2025), doch bleibt unklar, ob und in welcher Form sich politische Machtverschiebungen auf die kommunikative Thematisierung von DEI auswirken.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an: Sie untersucht, wie sich Corporate Social Advocacy-Aktivitäten, in Form der externen DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen im Kontext eines Regierungswechsels verändern. Dabei wird analysiert, ob politische Leitbilder und Diskurse die Sichtbarkeit und Rahmung von DEI-Themen beeinflussen und inwiefern Unternehmen ihre kommunikative Haltung in einem polarisierten Umfeld anpassen.

Um diesen Zusammenhang zu verstehen, wird im folgenden Kapitel zunächst der politische Kontext beleuchtet, konkret die Executive Orders zu DEI, die während der Präsidentschaften von Joe Biden (2021) und Donald Trump (2025) unterzeichnet wurden.

3. Das politische Umfeld

In diesem Kapitel werden die politischen Leitlinien im Bereich Diversity, Equity und Inclusion (DEI) während der ersten 100 Tage der Präsidentschaften von Joe Biden (2021) und Donald Trump (2025) analysiert. Ziel ist es, die unterschiedlichen politischen Rahmenbedingungen herauszuarbeiten. Diese Gegenüberstellung bildet die Grundlage, um im weiteren Verlauf der

Arbeit mögliche Veränderungen in der DEI-Kommunikation von Unternehmen vor dem Hintergrund politischer Machtverschiebungen interpretieren zu können.

3.1 Executive Orders zu DEI während Joe Bidens ersten 100 Tagen im Amt 2021

Joe Biden, Politiker der Demokratischen Partei, war der 46. Präsident der USA. Er gewann die Präsidentschaftswahl am 3. November 2020, trat am 20. Januar 2021 seine Amtszeit an und regierte bis zum 20. Januar 2025 gemeinsam mit seiner Vizepräsidentin Kamala D. Harris, der ersten Frau in diesem Amt (The White House, o.J.). In seiner Präsidentschaft verstand Biden DEI als „Whole-of-Government“-Aufgabe: Am ersten Tag seiner Präsidentschaft unterzeichnete er deshalb Executive Order (EO) 13985, die eine ressortübergreifende Förderung von „Racial Equity“ durch die Regierung in Gang setzte. Gleichzeitig hob er Executive Order 13950, die Donald Trump in seiner vorherigen Präsidentschaft unterzeichnet hatte, auf, die DEI-Trainings beschränkt hatte. Am 25. Juni 2021 folgte Executive Order 14035 zur weiteren Stärkung von Vielfalt, Gleichberechtigung, Inclusion und Barrierefreiheit in der Bundesverwaltung (Riccard, 2024). Rund 90 Bundebehörden legten daraufhin am 14. April 2022 erstmals Equity Action Plans vor (The White House, o.J.). Über Executive Order 14008 verankerte Biden zudem die Justice40-Initiative, mit dem Ziel, 40 % bestimmter Klima- und Infrastrukturinvestitionen für benachteiligte Gemeinden einzusetzen (Biden, 2021). 2023 wurde die Linie, Racial Equity zu schaffen, mit der Unterschrift der Executive Order 14091 („Further Advancing Racial Equity“) weiter forciert (Biden 2023). Eine detaillierte Übersicht aller Executive Orders, die Joe Biden während der ersten 100 Tage seiner Amtszeit unterzeichnet hat, findet sich im Tabellenverzeichnis (s. Tabelle 3).

3.2 Executive Orders zu DEI während Donald Trumps ersten 100 Tagen im Amt 2025

Donald Trump wurde am 8. November 2016 das erste Mal als US-amerikanischer Präsident der republikanischen Partei gewählt. Am 20. Januar 2017 wurde er als 45. Präsident der Vereinigten Staaten vereidigt. Als er nach seiner Niederlage bei der Präsidentschaftswahl 2020 gegen Joe Biden aus dem Amt ausschied, war seine erste Amtszeit weitgehend durch Skandale, Ermittlungen und eine stark polarisierte politische Landschaft geprägt. Vier Jahre später, wurde er erneut für das Präsidentenamt gewählt. Am 20. Januar 2025 legte er erneut den Amtseid ab (Miller Center, o.D.). Im Einklang mit Präsident Trumps Wahlkampfversprechen hat das Weiße Haus nach Trumps Amtsantritt im Januar 2025 per Executive Orders zügig Maßnahmen ergriffen, um Programme und Initiativen zu Diversity, Equity und Inclusion zurückzufahren (Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2025). Am 20. Januar 2025, unterzeichnete Präsident Trump zwei DEI-bezogene Executive Orders mit den Titeln „Defending Women From Gender Ideology Extremism and Restoring Biological Truth to the Federal Government“ und „Executive Order 14151: Ending Radical and

Wasteful Government DEI Programs and Preferencing“ (Trump, 2025). Einen Tag später unterzeichnete Trump Executive Order 14173 mit dem Titel „Ending Illegal Discrimination and Restoring Merit-Based Opportunity“ (Trump, 2025). Die Präsidialerlasse weisen den Justizminister an, in Abstimmung mit den Leitungen der zuständigen Bundesbehörden private Unternehmen mit „ungeheuerlichen und diskriminierenden“ DEI-Programmen zu identifizieren. Die Erlasse legen eine Bundespolitik fest, die nur zwei Geschlechter anerkennt, beenden nahezu alle DEI-bezogenen Aktivitäten im Bundesdienst und heben eine Reihe DEI-bezogener Executive Orders früherer Regierungen auf, darunter Executive Order 11246, die Bundesauftragnehmer zur Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen verpflichtet (Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2025). Eine detaillierte Übersicht aller Executive Orders mit DEI-Bezug, die Donald Trump während der ersten 100 Tage seiner Amtszeit im Jahr 2025 unterzeichnet hat, findet sich im Tabellenverzeichnis (s. Tabelle 4).

4. Methodik

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der Arbeit. Ziel ist es, die gewählte Forschungsstrategie transparent darzulegen und die einzelnen Schritte der Untersuchung nachvollziehbar zu machen. Nach der Vorstellung des Forschungsdesigns werden die Datengrundlage, die Auswahl der Unternehmen sowie die Kategorien und Kriterien der quantitativen Inhaltsanalyse erläutert. Abschließend wird das Vorgehen bei Auswertung und Interpretation der Daten beschrieben.

4.1 Die quantitative Inhaltsanalyse

Um der Frage, inwiefern sich Corporate Social Advocacy Aktivitäten von Unternehmen verändert haben, wurde eine quantitative Inhaltsanalyse anhand der von Kimberly Neuendorf geschilderten Schritte durchgeführt. Die Inhaltsanalyse hat zum Ziel, eine ausgewählte Botschaft oder eine ausgewählte Gruppe von Botschaften numerisch zusammenzufassen. Hierbei ist zu beachten, dass die Inhaltsanalyse keine vollständig detaillierte Beschreibung einer Botschaft oder einer Gruppe von Botschaften ist (Neuendorf, 2002, S. 14). Folgende von Neuendorf beschriebene Schritte (Neuendorf, 2002, S. 50-51) wurden dazu durchgeführt:

- (1) Theorie und Begründung: Zunächst wurden verschiedene Modelle zum Thema DEI herangezogen, unter denen das Modell von Gardenswartz & Rowe als am geeignetsten zur Analyse des Faktors „Diversity“ befunden wurde. Eine nähere Erläuterung dazu folgt in Kapitel 4.3. Auch für die Faktoren „Equity“ und „Inclusion“ wurde geeignete Literatur als theoretische Grundlage für die Analyse herangezogen. Zudem wurden an dieser Stelle die zu analysierenden Fragen festgelegt, die zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit dienen: *Welchen Anteil nehmen Pressemitteilungen mit DEI-Bezug aus allen veröffentlichten Pressemitteilungen 2021 im Vergleich zu 2025 ein? Inwiefern hat sich die Erwähnung von DEI nach Mentions*

zwischen 2021 und 2025 verändert? Und wie hat sich die Thematisierung der Bereiche „Diversity“, „Equity“ und „Inclusion“ getrennt voneinander zwischen 2021 und 2025 verändert?

- (2) Konzeptualisierungen: Die zu untersuchenden Variablen und die Definition dieser haben sich direkt aus dem Modell von Gardenswartz und Rowe, bzw der weiterführenden Literaturrecherche zu „Equity“ und „Inclusion“ ergeben. Die Definitionen der Begriffe sind in den Kapiteln des 2.3 bis 2.6 dieser Arbeit zu finden.
- (3) Operationalisierungen: Hier erfolgte die Auswahl der zu analysierenden Datengrundlage, s. Kapitel 4.2, sowie die Definition der Variablen *DEI_Count*, *Flag_DEI_any*, und die Säulen-Flags für „Diversity“, „Equity“ und „Inclusion“ als wichtige Einheiten zur Beantwortung der in Schritt (1) gestellten Fragen.
- (4) Kodierungsschemata: Dann wurde ein Codebuch mit Regeln zu „Mention“ je Subcode erstellt. Details dazu finden sich in Kapitel 4.3. Zudem wurde ein kurzes Wörterbuch mit Begriffen zur computergestützten Codierung erstellt.
- (5) Schulung und Zuverlässigkeit der Pilotstudie: Hier wurde ein kleiner Teil der zu analysierenden Datengrundlage in einer Pilotcodierung bearbeitet. Im Anschluss wurde das Codebuch leicht überarbeitet.
- (6) Codierung: Nun erfolgte zunächst die computergestützte Codierung anhand der definierten Schlagwortsuche, dann erfolgte die händische Nachcodierung der Datengrundlage.
- (7) Tabellierung und Berichterstattung: Zuletzt wurden die erhobenen Ergebnisse statistisch ausgewertet, die Details zur Auswertung finden sich in Kapitel 4.4.

4.2 Auswahl der Unternehmen und Datenbasis

Datengrundlage der Analyse waren Pressemitteilungen, die im Zeitraum vom 20. Januar 2021 bis zum 30. April 2021, sowie im Zeitraum vom 20. Januar 2025 bis zum 30. April 2025 von den fünf umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen des jeweiligen Jahres veröffentlicht wurden (s. Anhang 1). Diese Unternehmen wurden mittels der Fortune 500-Liste ermittelt, welche die 1000 größten US-Unternehmen nach Umsatz (die sogenannten „Fortune 500-Unternehmen“) listet. Insgesamt machen die Fortune-500-Unternehmen mit einem Umsatz von 19,9 Billionen US-Dollar zwei Drittel des US-BIP aus und beschäftigen weltweit 31 Millionen Menschen. Die Fortune-500 Liste eignet sich als inhaltlich relevante Grundlage, da sie unabhängig und replizierbar ist: Die Unternehmen werden nach ihrem Gesamtumsatz im jeweiligen Geschäftsjahr gereiht. In die Umfrage einbezogen sind Unternehmen, die in den USA eingetragen sind, in den USA tätig sind und ihre Jahresabschlüsse bei einer Regierungsbehörde einreichen. Die Berechnungen der prozentualen Veränderungen für Umsatz, Nettogewinn und Gewinn pro Aktie basieren auf den ursprünglich gemeldeten Daten.

Sie werden nicht aufgrund von Fusionen, Übernahmen oder Änderungen der Rechnungslegung angepasst. Die einzigen Änderungen an den Daten der Vorjahre betreffen wesentliche Anpassungen aufgrund von Meldefehlern (Fortune, n.d.) 2021 und 2025 führten folgende Unternehmen die Liste an, die Reihenfolge ist für diese Arbeit irrelevant: Amazon, Apple, Walmart, CVS Health und UnitedHealth Group (Fortune, 2021; Fortune, 2025). Dementsprechend wurden von diesen Unternehmen die Pressemitteilungen aus den oben genannten als Datengrundlage für die Inhaltsanalyse herangezogen. Insgesamt wurden 426 Pressemitteilungen analysiert, davon wurden 273 zwischen dem 20. Januar 2021 und dem 30. April 2021 veröffentlicht. 153 Pressemitteilungen stammten aus dem Zeitraum vom 20. Januar 2025 bis zum 30. April 2025.

4.3 Kategorien und Kriterien der Inhaltsanalyse

Die Kategorienbildung erfolgte deduktiv-literaturbasiert auf Grundlage verschiedener Literatur zu Diversity-, Equity- und Inclusion. Ziel war es, die in der Forschung etablierten Dimensionen von DEI in ein prüfbares, operierbares Kategoriensystem zu überführen, das sich für textbasierte Veröffentlichungen eignet. Ausgehend von der theoretischen Fundierung wurden zunächst die drei Hauptsäulen (Diversity, Equity, Inclusion) definiert und in klar abgegrenzte Subcodes überführt.

Diversity wurde entlang des Modells von Gardenswartz & Rowe spezifiziert (u. a. Gender, Age, Race, Ethnicity, Sexual Orientation, Physical/Mental Ability). Das Modell lässt sich gut auf rein textliche Veröffentlichung / sprachliche Merkmale anwenden: In Anbetracht der verwendeten Datengrundlage wären Modelle, die andere Dimensionen mit einbeziehen nicht untersuchbar gewesen. So führt Schach (2022, nach Schach, 2023, S. 121) auch das Aussehen eines Menschen als Diversitätsfaktor an. Schach hält in dem Kapitel ein Plädoyer für die Kommunikationsarbeit anhand von Vorbildern in grafischer Form, zum Beispiel mittels Fotos von Models (Schach, 2023, S. 119). Dieser Faktor kann in der Auswertung von textbasierten Veröffentlichungen nicht überprüft werden. Ein weiterer zu berücksichtigender Faktor, das Modell von Gardenswartz und Rowe als Grundlage heranzuziehen, statt einer deutschen Alternative, ist die Tatsache, dass die zu analysierenden Texte Veröffentlichungen amerikanischer Unternehmen sind. In Schachs erweiterten Modell zur Diversität sind Ethnische Herkunft & Nationalität als ein Faktor aufgeführt, der sich auch in Gardenswartz & Rowe wiederfindet. Darüber hinaus ist bei Gardenswartz & Rowe aber auch „Race“ ein Faktor der Diversität. In Deutschland wäre es in Anbetracht des historischen Hintergrunds kaum denkbar, den wörtlich übersetzten Begriff „Rasse“ als Faktor anzuführen, der Menschen differenziert. Im US-amerikanischen Kontext ist „Race“ jedoch ein Faktor, der in Betracht gezogen werden muss, um die Unterschiede in Lebensrealitäten zwischen Weißen und Nicht-Weißen Amerikanern zu erkennen (Gardenswartz & Rowe, 2010, S. 30). Diese sind nicht diffus

oder schwer greifbar, sondern in verschiedensten Erhebungen und Statistiken klar erfasst (U.S. Census Bureau, 2024; Sullivan, Hays & Bennett, 2024).

Equity wurde als Gerechtigkeits- und Zugangsdimension operationalisiert (z. B. Pay Equity & Representation Targets; Fair Processes & Policies; Access & Opportunity; Resources & Accommodations). Inclusion adressiert Teilhabe- und Kulturpraktiken (z. B. Voice & Participation; Anti-Discrimination & Zero-Tolerance; Employee Groups & Training; Belonging & Inclusive Language). Für alle Subcodes wurden Arbeitsdefinitionen mit positiven/negativen Beispielen und Abgrenzungsregeln formuliert, um die Codierentscheidungen zu standardisieren.

Um Fehlcodierungen zu vermeiden, wurden sprachliche Entscheidungskriterien festgelegt und im Codierleitfaden festgehalten.

Abschließend wurden die Kategorien ohne nachträgliche inhaltliche Erweiterung auf den gesamten Korpus angewandt (geschlossene Kategorien), um Vergleichbarkeit zwischen 2021 und 2025 sicherzustellen.

4.4 Auswertung und Analyseverfahren

Nach Sicherstellung der Datengrundlage wurde für die Datenanalyse eine quantitative Kodierung durchgeführt. Hierbei wurden die Pressemitteilungen der Unternehmen gemäß des Kodierleitfadens auf Erwähnung der definierten Kategorien analysiert. Dies wurde mithilfe der Software MAXQDA vollzogen, die Forschenden bei der quantitativen Inhaltsanalyse unterstützt (Kuckartz, 2010, S. 6).

Aus der Codierung wurden zwei zentrale Variablen abgeleitet: (a) DEI_Count als Anzahl der DEI-Erwähnungen pro Pressemitteilung und (b) Flag_DEI_any als Indikator, ob eine Pressemitteilung mindestens eine DEI-Erwähnung enthält (1 = ja, sonst 0). Zusätzlich wurden pro Säule (Diversity/Equity/Inclusion) separate Flags gebildet, sofern mindestens eine zugehörige Kategorie vorkam. Die Auswertungen erfolgten in Microsoft Excel.

Um den Anteil DEI-bezogener Pressemitteilungen zu vergleichen, wurde die Variable Flag_DEI_any pro Pressemitteilung gebildet und je Zeitraum der Anteil DEI-Pressemitteilungen berechnet. Unterschiede der Anteile zwischen 2021 und 2025 wurden unternehmensweise sowie aggregiert (TOTAL) mit einem zweiseitigen Zwei-Proportionen-z-Test geprüft; die Aggregation im TOTAL erfolgte gewichtet durch vorherige Summation der Zähler (x) und Nenner (n) über alle fünf Unternehmen (also nicht als einfacher Mittelwert der Firmenanteile). Die Richtung der Differenz ist 2025 minus 2021; negative z-Werte weisen damit auf einen Rückgang hin. Zusätzlich wird die Risikodifferenz als Prozentpunkte (PP) berichtet, um die Größe der Veränderung anschaulich zu machen. Da eine Pressemitteilung mehrere DEI-Säulen gleichzeitig adressieren kann, sind die Säulenanteile nicht additiv.

Zur Beantwortung der Frage, ob sich die durchschnittliche Anzahl von DEI-Mentions pro Pressemitteilung zwischen 2021 und 2025 unterscheidet, wurden für jedes Unternehmen separat Mittelwerte und Streuungen der Variable DEI_Count ermittelt und mittels t-Test verglichen. Als Effektstärke wurde Cohen's d auf Basis einer gepoolten Standardabweichung berichtet. Die Differenz wurde als 2021 minus 2025 definiert, sodass positive t-Werte und positive d-Werte einen Rückgang der Mentions in 2025 anzeigen. Das Signifikanzniveau lag bei $\alpha = .05$; p-Werte sind zweiseitig.

Zur Analyse thematischer Schwerpunkte wurden pro Pressemitteilung Säulen-Flags (Diversity/Equity/Inclusion) gesetzt und die jeweiligen Anteile 2021 versus 2025, analog zum obigen Vorgehen, mit zweiseitigen Zwei-Proportionen-z-Tests verglichen. Dadurch wird sichtbar, ob sich die Thematisierung einzelner Säulen verändert, ohne dass Mehrfachzuordnungen (eine Pressemitteilung adressiert mehrere Säulen) die Auswertung verzerren. Prozentangaben wurden auf eine Dezimalstelle, Teststatistiken auf zwei Stellen und p-Werte auf drei Stellen gerundet. Differenzen in Anteilen werden als Prozentpunkte ausgewiesen.

5. Analyse und Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse vorgestellt (s. Anhang 2). Zunächst erfolgt die Darstellung der erhobenen Daten und zentralen Befunde, anschließend werden identifizierte Muster und Veränderungen in der DEI-Kommunikation der untersuchten Unternehmen beschrieben. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die anschließende Diskussion und Interpretation im Hinblick auf die Forschungsfrage.

5.1 Darstellung der Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Zunächst wurde analysiert, welchen Anteil Pressemitteilungen mit DEI-Bezug aus allen veröffentlichten Pressemitteilungen im Zeitraum einnehmen. 2021 waren 42,9 % aller insgesamt analysierten Pressemitteilungen im Zeitraum DEI-bezogen, 2025 waren es 27,5 %. Dies entspricht einer Abnahme um 15,4 Prozentpunkte ($z = -3,15$, $p = .002$). Zusammengefasst hat sich die Sichtbarkeit von DEI in Pressemitteilungen 2025 signifikant verringert. Der Rückgang ist aber nicht einheitlich: Er ist bei Apple stark und signifikant, bei den übrigen Unternehmen zeigen sich zwar teils deutliche Prozentpunkt-Rückgänge, diese sind statistisch nicht abgesichert.

Im zweiten Schritt wurden auch wieder die Pressemitteilungen aller Unternehmen als Gesamtheit herangezogen, um zu analysieren, wie sich die Thematisierung der Bereiche „Diversity“, „Equity“ und „Inclusion“ getrennt voneinander verändert hat.

Die sichtbare Thematisierung von Diversity ist 2025 deutlich und signifikant geringer als 2021, während Inclusion und Equity zwar leicht rückläufig sind, jedoch nicht signifikant. Der über alle DEI-Themen beobachtete Rückgang des Anteils DEI-bezogener Pressemitteilungen wird

damit im Wesentlichen von der Säule „Diversity“ getragen. Der Anteil der Inclusion-bezogenen Pressemitteilungen lag 2021 bei 8,1 % ($x = 22$, $n = 273$) und sank 2025 leicht auf 6,5 % ($x = 10$, $n = 153$). Der Rückgang um 1,5 Prozentpunkte war statistisch nicht signifikant ($z = -0,57$, $p = .567$). Auch im Bereich Equity zeigte sich keine signifikante Veränderung: Der Anteil sank von 15,0 % ($x = 41$) im Jahr 2021 auf 12,4 % ($x = 19$) im Jahr 2025, was einer Differenz von 2,6 Prozentpunkten entspricht ($z = -0,74$, $p = .459$). Im Gegensatz dazu nahm der Anteil der Diversity-bezogenen Kommunikation deutlich und signifikant ab, von 31,1 % ($x = 85$) im Jahr 2021 auf 17,0 % ($x = 26$) im Jahr 2025. Dies entspricht einer Abnahme um 14,1 Prozentpunkte ($z = -3,19$, $p = .001$) und weist auf eine signifikante Verschiebung im thematischen Schwerpunkt der DEI-Kommunikation hin.

Um einen näheren Einblick in die Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen zu gewinnen, wurden im dritten Schritt die Pressemitteilungen der einzelnen Unternehmen getrennt voneinander auf die Erwähnung von DEI nach Mentions in den beiden Zeiträumen untersucht.

Für Apple ergab sich ein signifikanter Rückgang der DEI-Bezüge pro Pressemitteilung zwischen 2021 ($M = 5,98$, $SD = 14,49$) und 2025 ($M = 0,91$, $SD = 3,81$), $Welch-t(55) = 2,29$, $p = .026$, $d = 0,45$. Damit zeigte Apple in den ersten 100 Tagen von Trumps Amtszeit 2025 im Vergleich zu Bidens Amtszeit 2021 deutlich weniger DEI-Kommunikation.

Für Amazon zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen 2021 ($M = 2,05$, $SD = 4,66$) und 2025 ($M = 1,35$, $SD = 4,96$), $Welch-t(77) = 0,65$, $p = .519$, $d = 0,15$. Damit zeigte Amazon in den ersten 100 Tagen von Trumps Amtszeit 2025 im Vergleich zu Bidens Amtszeit 2021 keine statistisch gesicherte Veränderung der DEI-Kommunikation (tendenziell geringer).

Für Walmart ergab sich kein signifikanter Unterschied zwischen 2021 ($M = 1,61$, $SD = 4,46$) und 2025 ($M = 0,94$, $SD = 2,37$), $Welch-t(96) = 0,97$, $p = .335$, $d = 0,17$. Damit zeigte Walmart in den ersten 100 Tagen von Trumps Amtszeit 2025 gegenüber 2021 keinen statistisch gesicherten Unterschied (kleiner Rückgang).

Für CVS zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen 2021 ($M = 2,87$, $SD = 8,01$) und 2025 ($M = 1,63$, $SD = 3,36$), $Welch-t(91) = 1,17$, $p = .246$, $d = 0,17$. Damit zeigte CVS 2025 im Vergleich zu 2021 weniger DEI-Kommunikation, der Rückgang ist jedoch statistisch nicht gesichert.

Für UnitedHealth Group ergab sich ein nicht signifikanter Rückgang zwischen 2021 ($M = 2,93$, $SD = 4,99$) und 2025 ($M = 1,19$, $SD = 2,79$), $Welch-t(44) = 1,55$, $p = .128$, $d = 0,41$. Damit zeigte UnitedHealth Group 2025 deutlich weniger DEI-Kommunikation, der moderat große Effekt ist statistisch nicht abgesichert.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass insbesondere Apple seine DEI-Kommunikation im Untersuchungszeitraum signifikant reduziert hat, während bei den anderen

Unternehmen zwar tendenzielle Rückgänge zu beobachten waren, diese jedoch statistisch nicht signifikant ausfielen.

5.2 Identifizierte Muster und Veränderungen in der DEI-Kommunikation

Die Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse zeigen Veränderungen in der Sichtbarkeit und Schwerpunktsetzung von DEI-Kommunikation zwischen den beiden Untersuchungszeiträumen. Übergreifend lässt sich feststellen, dass der Anteil DEI-bezogenen Pressemitteilungen im Jahr 2025 zurückgegangen ist. Während im Jahr 2021 noch 42,9 % aller Pressemitteilungen der untersuchten Unternehmen DEI-Bezug aufwiesen, lag der Anteil 2025 nur noch bei 27,5 %. Damit hat sich die kommunikative Präsenz von DEI-Themen im Zeitraum nach dem Regierungswechsel deutlich reduziert.

Auffällig ist, dass dieser Rückgang nicht gleichmäßig über alle drei Dimensionen von DEI verteilt ist. Die Analyse zeigt, dass vor allem der Bereich Diversity signifikant an Sichtbarkeit verloren hat (-14,1 Prozentpunkte). Demgegenüber sind die Säulen Equity und Inclusion zwar ebenfalls rückläufig, die Veränderungen sind jedoch statistisch nicht signifikant. Daraus lässt sich schließen, dass Unternehmen ihre Kommunikation zu allgemeinen Vielfaltsaspekten (z. B. Gender, Race, Ethnicity) stärker zurückgefahren haben, während Aspekte wie gerechte Teilhabe oder inklusive Unternehmenskultur weniger stark betroffen waren.

Auch der Vergleich zwischen den einzelnen Unternehmen zeigt ein heterogenes Bild: Nur Apple weist einen signifikant messbaren Rückgang der DEI-Kommunikation auf, während Amazon, Walmart, CVS und UnitedHealth Group zwar tendenzielle, aber nicht signifikante Rückgänge verzeichnen. Besonders bei Apple fällt die Abnahme in der durchschnittlichen Anzahl von DEI-Erwähnungen pro Pressemitteilung deutlich aus, was auf eine gezielte Zurückhaltung in der öffentlichen Kommunikation hindeuten kann.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sich zwischen 2021 und 2025 ein kommunikativer Kurswechsel vollzogen hat: Unternehmen sprechen DEI-Themen seltener und weniger offensiv an.

Damit zeigt sich ein quantitativer Rückgang der Sichtbarkeit von DEI-Themen, insbesondere im Bereich Diversity.

6. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse verdeutlichen, dass sich die externe DEI-Kommunikation der fünf umsatzstärksten US-Unternehmen zwischen den Jahren 2021 und 2025 signifikant verändert hat. Der Rückgang der DEI-bezogenen Pressemitteilungen um über 15 Prozentpunkte weist auf eine messbare Verschiebung in der Kommunikationspraxis hin. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage und den theoretischen Rahmen der Arbeit diskutiert. Dabei werden mögliche Erklärungen für die

Befunde aufgezeigt, theoretische und praktische Implikationen abgeleitet sowie Limitationen der Untersuchung reflektiert. Die Diskussion dient somit der Einordnung der Ergebnisse und ihrer Bedeutung für Forschung und Praxis.

6.1 Einordnung in den politischen Kontext

Diese Entwicklung lässt sich im Kontext politischer Veränderungen interpretieren, insbesondere vor dem Hintergrund der im Jahr 2025 eingeführten DEI-kritischen Executive Orders der neuen US-Regierung. Die Abnahme der Diversity-Kommunikation und der insgesamt vorsichtigerer Umgang mit DEI-Themen legen nahe, dass Unternehmen ihre öffentliche Positionierung an das veränderte politische Klima angepasst haben.

Diese Befunde deuten auf eine politisch kontextabhängige Dynamik der DEI-Kommunikation hin und unterstreichen, dass organisationale Kommunikationsstrategien nicht nur unternehmensinternen Überzeugungen, sondern auch externen politischen Rahmenbedingungen folgen.

Wie in Kapitel 3 dargestellt, war die Amtszeit von Präsident Biden durch eine starke politische Förderung von DEI-Themen geprägt. Executive Orders wie 13985 („Advancing Racial Equity“) oder 14035 („Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility in the Federal Workforce“) positionierten DEI als „Whole-of-Government“-Ansatz und erzeugten damit auch für privatwirtschaftliche Akteure einen politischen und gesellschaftlichen Legitimationsdruck, sich sichtbar zu den Prinzipien von Diversität, Chancengleichheit und Inclusion zu bekennen.

Mit dem Amtsantritt Donald Trumps 2025 veränderte sich dieser Rahmen grundlegend. Seine Executive Orders 14151 und 14173 setzten ein gegenteiliges Signal, indem sie staatliche DEI-Programme als „radikal“ und „ideologisch motiviert“ bezeichneten und deren Abschaffung einleiteten. Diese politische Neuausrichtung kann als Signal verstanden werden, das die öffentliche Diskussion um DEI für Unternehmen kommunikative Risiken erhöht hat. Die Abnahme der DEI-Kommunikation 2025 ist vor diesem Hintergrund als strategische Anpassung an ein restriktiveres politisches und gesellschaftliches Klima interpretierbar.

6.2 Strategic Issues Management

Die Befunde lassen außerdem darauf schließen, dass Unternehmen ihre Kommunikationsstrategie im Spannungsfeld zwischen Corporate Social Advocacy und Issues Management neu austariert haben. Während DEI-Themen unter der Biden-Regierung als moralisch anschlussfähig und reputationsfördernd galten, kann die neue politische Rhetorik unter Trump das Risiko negativer öffentlicher Resonanz oder staatlicher Sanktionen erhöht haben. Unternehmen scheinen folglich eine Strategie der kommunikativen Risikominimierung verfolgt zu haben, besonders sichtbar in der Reduktion der Diversity-Kommunikation, also der Dimension, die gesellschaftlich besonders polarisierende Fragen wie Gender, Race oder sexuelle Orientierung adressiert.

Dieses Verhalten lässt sich im Sinne von Heath und Palenchars (2009) Konzept des Strategic Issues Management deuten: Organisationen beobachten gesellschaftliche und politische Themenfelder fortlaufend und passen ihre kommunikative Positionierung an, um Reputationsschäden und Konflikte mit Schlüssel-Stakeholdern zu vermeiden. Die Ergebnisse dieser Arbeit stützen somit die Annahme, dass DEI-Kommunikation nicht allein wertebasiert, sondern in hohem Maße strategisch reaktiv erfolgt.

6.3 Einordnung in das Thema der Corporate Social Advocacy

Vor dem Hintergrund der Theorie der Corporate Social Advocacy (CSA) lässt sich der Rückgang der DEI-Kommunikation zugleich als Ausdruck einer vorsichtigeren Haltung interpretieren. Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen sich im Lichte der Befunde von Dodd und Supa (2015) interpretieren, die in ihrer Forschung zu CSA zeigen, dass Unternehmen insbesondere dann zu gesellschaftspolitischen Themen Stellung beziehen, wenn sie eine klare gesellschaftliche Mehrheit hinter sich wissen oder das Risiko reputativer Verluste als gering einschätzen. Haltungskommunikation wird demnach nicht primär als Ausdruck moralischer Überzeugung verstanden, sondern als Abwägung zwischen ökonomischem Nutzen, öffentlicher Erwartung und politischem Risiko. Diese Perspektive bietet eine Erklärung für die in der Inhaltsanalyse beobachtete Zurückhaltung vieler US-amerikanischer Unternehmen in der DEI-Kommunikation. Angesichts des verschärften politischen Klimas und der offenen Ablehnung von DEI-Programmen auf Regierungsebene erscheint es plausibel, dass Unternehmen ihre öffentliche Positionierung abgeschwächt haben, um Konflikte mit konservativen Stakeholdergruppen zu vermeiden. Gleichzeitig zeigt sich, dass unter der Präsidentschaft Bidens, in der DEI politisch gefördert wurde, eine deutlich aktivere und wertorientiertere Kommunikationsweise dominierte. Im Vergleich zu Dodd und Supas Annahme bestätigt sich somit, dass Corporate Social Advocacy eng an den wahrgenommenen gesellschaftlichen Konsens gekoppelt ist und weniger eine konstante Haltung widerspiegelt als vielmehr ein anpassbares Kommunikationsverhalten im Spannungsfeld politischer und öffentlicher Erwartungen. Gleichzeitig stößt der Ansatz von Dodd und Supa (2015) an seine Grenzen, da sich das gesellschaftliche und mediale Umfeld seit der Formulierung des Konzepts erheblich verändert hat. Während Dodd und Supa davon ausgingen, dass Corporate Social Advocacy vor allem dann erfolgt, wenn gesellschaftliche Zustimmung zu erwarten ist, zeigt sich in jüngeren Entwicklungen eine zunehmende Polarisierung, die eindeutige Mehrheiten in Fragen wie DEI kaum noch zulässt (Massing, 2024). Bewegungen wie beispielsweise der „Anti-Woke Capitalism“ verdeutlichen, dass Unternehmen selbst bei moderaten oder inklusiven Botschaften massiver Kritik ausgesetzt sein können, etwa durch politische Akteure, Konsumentenboykotte oder koordinierte Social-Media-Kampagnen (Shanor & Light, 2023, S. 406). Diese Entwicklung stellt die ursprüngliche Annahme einer rationalen Nutzenabwägung infrage und verweist auf ein komplexeres Spannungsfeld

zwischen Überzeugung, Risikomanagement und Identität. Beobachtbar ist dieses Spannungsfeld insbesondere bei Apple: Die Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens könnte man als strategischen Rückzug deuten, bei dem trotzdem an DEI-Initiativen festgehalten wird. Ein starkes Indiz dafür, dass Apple „Low Visibility“-Management betreibt, war die Hauptversammlung im Februar 2025: Im Zuge dieser forderte eine konservative Initiative Apple auf, DEI-Programme im Konzern einzustellen. Als Reaktion darauf veröffentlichte den Vorstand von Apple im Vorfeld der Hauptversammlung eine Empfehlung, gegen der Vorschlag der Abschaffung der DEI-Maßnahmen zu stimmen (Apple Inc., 2025, S. 85 ff.). Bei der Hauptversammlung, einen Monat später, wurde der Vorschlag dann mit über 97-prozentiger Mehrheit abgelehnt (Reuters, 2025).

6.1 Kritische Reflexion und Limitationen

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einem quantitativ-deskriptiven Forschungsdesign, das darauf abzielte, Veränderungen in der DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen im zeitlichen Vergleich zweier Präsidentschaften zu identifizieren. Die quantitative Inhaltsanalyse erwies sich als geeignetes Verfahren, um systematisch und objektiv messbare Unterschiede in der Häufigkeit und thematischen Schwerpunktsetzung zu erfassen. Gleichzeitig ist dieses Vorgehen mit Grenzen verbunden: Es erlaubt lediglich Aussagen über Umfang, Frequenz und thematische Präsenz, nicht jedoch über die Tiefe oder argumentative Ausgestaltung der Kommunikation.

Eine qualitative Inhaltsanalyse hätte hier ergänzende Erkenntnisse geliefert. Durch sie wäre es möglich gewesen, die Bedeutung und den Kontext von DEI-Begriffen detaillierter zu untersuchen und Veränderungen innerhalb einzelner Veröffentlichungen zu rekonstruieren. So hätte sich beispielsweise am Beispiel von Apple nachvollziehen lassen, inwiefern sich die inhaltliche Argumentation trotz gleichbleibender Positionierung in der Praxis verändert oder stabilisiert hat.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus der Datengrundlage selbst. Während der Vergleichszeitraum 2021 unter der Präsidentschaft Joe Bidens eine größere Anzahl untersuchter Pressemitteilungen aufwies, fiel die Menge der veröffentlichten Dokumente im Untersuchungszeitraum 2025 geringer aus. Diese ungleiche Datenbasis kann die Vergleichbarkeit der Befunde beeinträchtigen, da die geringere Textmenge statistisch weniger robuste Aussagen zulässt. Zudem kann auf Basis der erhobenen Daten kein direkter Kausalzusammenhang zwischen dem Regierungswechsel und den beobachteten Veränderungen in der DEI-Kommunikation hergestellt werden. Zwar sprechen die zeitliche Nähe und die inhaltliche Richtung der Veränderungen für einen politischen Einfluss, dieser lässt sich jedoch empirisch nicht zweifelsfrei belegen.

Auch bei der Entwicklung der Analysekatoren traten methodische Herausforderungen auf. Während sich für den Bereich Diversity das Modell der vier Ebenen nach Gardenswartz und

Rowe (2010) als tragfähige theoretische Grundlage erwies, fehlte für die Dimensionen Equity und Inclusion eine vergleichbar strukturierte Kategorisierung. Infolgedessen mussten eigene Differenzierungen auf Basis mehrerer theoretischer Quellen entwickelt werden, was einen höheren Interpretationsspielraum eröffnete. Zwar wurden im Codebuch die Kategorien eindeutig definiert, dennoch bleibt die Möglichkeit bestehen, dass andere Forschende zu leicht abweichenden Codierungen gelangen könnten.

In theoretischer Hinsicht ist zudem zu reflektieren, dass der Einfluss politischer Machtwechsel auf Unternehmenskommunikation nur begrenzt thematisiert werden konnte. Zwar wurde der politische Kontext durch die Gegenüberstellung der ersten 100 Tage der Präsidentschaften Biden und Trump einbezogen, jedoch Hintergründe, also die Frage, wie und warum politische Veränderungen kommunikative Anpassungen auslösen, weitgehend unbeleuchtet. Unklar bleibt damit, in welcher Reihenfolge das Agenda Setting erfolgt: Ob politische Entscheidungen den gesellschaftlichen Diskurs prägen, der wiederum Unternehmenskommunikation beeinflusst, oder ob Unternehmen selbst aktiv zur Thematisierung beitragen. Um diese Wechselwirkungen zu erfassen, wären Analysen sinnvoll, die politische, mediale und unternehmerische Kommunikation gemeinsam betrachten. Eine stärkere Einbettung in politikwissenschaftliche und kommunikationstheoretische Diskurse, etwa zum Agenda Setting hätte die theoretische Erklärungskraft der Arbeit vertieft.

Darüber hinaus beschränkte sich die Analyse auf die unmittelbaren Zeiträume nach den Regierungswechseln. Übergangsphasen oder Perioden vor den Präsidentschaftswahlen oder Vereidigungen wurden nicht berücksichtigt. Gerade diese Phasen könnten jedoch Hinweise liefern, ob Unternehmen auf politische Veränderungen reaktiv oder antizipativ reagieren. Damit ist die vorliegende Untersuchung auf Momentaufnahmen begrenzt, die zwar vergleichbar, aber nicht vollständig erklärend sind.

Auch in geographischer Hinsicht bestehen Grenzen der Generalisierbarkeit. Die Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf den US-amerikanischen Kontext, der durch ein bipolares Parteiensystem und eine stark polarisierte öffentliche Debatte geprägt ist. Diese klare Trennung politischer Lager ermöglicht zwar deutliche Vergleichsbeobachtungen, erschwert jedoch die Übertragung auf Länder mit konsensorientierteren politischen Systemen. In solchen Kontexten wären Veränderungen in der DEI-Kommunikation vermutlich weniger eindeutig zuzuordnen.

7. Fazit und Ausblick

Das abschließende Kapitel fasst die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammen und beantwortet die eingangs formulierte Forschungsfrage. Es reflektiert die wichtigsten theoretischen und empirischen Erkenntnisse im Hinblick auf die Veränderungen der DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen nach einem Regierungswechsel. Darüber hinaus werden Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet sowie Perspektiven für

zukünftige Untersuchungen aufgezeigt. Ziel ist es, die Bedeutung der Ergebnisse im Gesamtkontext von politischer Kommunikation und Corporate Social Advocacy einzuordnen und offene Forschungsfragen zu skizzieren.

7.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage lautete: „Ist eine Veränderung der Corporate Social Advocacy Aktivitäten zu DEI-Themen bei den größten US-amerikanischen Unternehmen nach einem Wechsel der US-Präsidentschaft erkennbar?“

Auf Grundlage der Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse kann diese Frage bejaht werden. Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse, dass sich die DEI-Kommunikation US-amerikanischer Unternehmen nach dem Regierungswechsel 2025 erstens quantitativ reduziert und zweitens thematisch verengt hat. Besonders stark betroffen war die Dimension „Diversity“. Diese Entwicklung kann als Reaktion auf veränderte politische Rahmenbedingungen interpretiert werden, die DEI-Themen neu bewertet und teilweise delegitimiert haben. Unternehmen agierten folglich vorsichtiger und strategisch zurückhaltender in ihrer öffentlichen Kommunikation. Damit legt die vorliegende Untersuchung nahe, dass DEI-Kommunikation ein Spiegel politischer Machtverhältnisse sein könnte.

7.2 Implikationen für Forschung und Praxis

Die Befunde unterstreichen die Notwendigkeit, DEI-Kommunikation stärker als dynamisches, kontextabhängiges Phänomen zu begreifen, das in engem Wechselspiel mit politischen Diskursen und gesellschaftlichen Machtverhältnissen steht. Für die Kommunikationsforschung bedeutet dies, dass klassische Konzepte von CSR und CSA um politische Sensitivität und Kontextbewusstsein erweitert werden müssen.

Die aufgeworfenen Befunde regen zudem zu neuen Forschungsfragen an. Besonders relevant erscheint die Frage nach der Wirkungskette im Agenda-Setting-Prozess: Wer initiiert die öffentliche Diskussion um DEI, die Politik, die Unternehmen oder andere Akteure, wie die Bevölkerung? Ebenso offen bleibt, ob Unternehmen mit ihren Kommunikationsstrategien lediglich auf politische Signale reagieren oder selbst aktiv zur Verschiebung gesellschaftlicher Diskurse beitragen.

Für die Praxis ergibt sich die Implikation, dass Unternehmen Strategien entwickeln sollten, um Wertekommunikation auch unter veränderten politischen Bedingungen glaubwürdig fortzuführen. Authentische DEI-Kommunikation erfordert dabei nicht nur taktische Anpassung, sondern langfristige Verankerung in der Unternehmenskultur, um Opportunismusvorwürfen vorzubeugen.

Literaturverzeichnis

- Abrams, K. (1992). *Social construction, roving biologism, and reasonable women: A response to Professor Epstein*. *DePaul Law Review*, 41(4), 1021–1046. <https://via.library.depaul.edu/law-review/vol41/iss4/4>
- Allen, K. A., Kern, M. L., Rozek, C. S., McInerney, D. M., & Slavich, G. M. (2021). *Belonging: A review of conceptual issues, an integrative framework, and directions for future research*. *Australian Journal of Psychology*, 73(1), 87–102. <https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1883409>
- American Psychological Association, APA Task Force on Race and Ethnicity Guidelines in Psychology. (2019). *Race and ethnicity guidelines in psychology: Promoting responsiveness and equity*. American Psychological Association. <http://www.apa.org/about/policy/race-and-ethnicity-in-psychology.pdf>
- Americans with Disabilities Act of 1990, as amended, 42 U.S.C. § 12101 et seq. (n.d.). ADA.gov. <https://www.ada.gov/law-and-regs/ada/#section5>
- Apple Inc. (2025). *Proxy statement pursuant to section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Form DEF 14A)*. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://investor.apple.com/sec-filings/sec-filings-details/default.aspx?FilingId=18101316>
- Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M. L. (2022). *Diversity, equity, and inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A curation and research agenda*. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 920–933. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab057>
- Awazeh, K. (2024, August 30). *Edeka-Kampagne: Nur gut gemeint [Kommentar]*. *KOM – Magazin für Kommunikation*. <https://www.kom.de/analyse/edeka-kampagne-nur-gut-gemeint/>
- Babulal, G. M. (2020). *Advancing research on diversity and disparities among aging adults*. *Journal of Applied Gerontology*, 39(5), 455–456. <https://doi.org/10.1177/0733464820906240>
- Baker, T. A., & Gamaldo, A. A. (2022). *More than just race: Redefining the impact of sociocultural and biologic determinants on aging and well-being of older diverse populations*. *The Journals of Gerontology: Series B*, 77(11), 1959–1963. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbac134>
- Barth, F. (1998). *Ethnic groups and boundaries: The social organization of culture difference*. Waveland Press. <https://books.google.de/books?id=QaAQAAAQBAJ>
- Bayer, M. (2024). *Strategische CEO-Haltungskommunikation: Entwicklung und Validierung eines Managementtools für Kommunikationsverantwortliche*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-46949-8>
- Beckert, J., & Koch, T. (2025, February 28). *Corporate perspectives on diversity: Engagement, communication motives, and the diversity-washing dilemma*. *Journal of Marketing Communications*. <https://doi.org/10.1080/13527266.2025.2471954>

- Bernstein, D. E. (2021). *The modern American law of race*. *Southern California Law Review*, 94(2), 171–242. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3592850>
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227–1274. <https://doi.org/10.1037/bul0000067>
- Biden, J. R. (2021a, January 20). *Executive Order 13985: Advancing racial equity and support for underserved communities through the federal government* (86 FR 7009). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/01/25/2021-01753/advancing-racial-equity-and-support-for-underserved-communities-through-the-federal-government>
- Biden, J. R. (2021b, January 20). *Executive Order 13988: Preventing and combating discrimination on the basis of gender identity or sexual orientation* (86 FR 7023). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/01/25/2021-01761/preventing-and-combating-discrimination-on-the-basis-of-gender-identity-or-sexual-orientation>
- Biden, J. R. (2021c, January 21). *Executive Order 13995: Ensuring an equitable pandemic response and recovery* (86 FR 7193). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/01/26/2021-01852/ensuring-an-equitable-pandemic-response-and-recovery>
- Biden, J. R. (2021d, January 27). *Executive Order 14008: Tackling the climate crisis at home and abroad* (86 FR 7619). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/02/01/2021-02177/tackling-the-climate-crisis-at-home-and-abroad>
- Biden, J. R. (2021e, March 8). *Executive Order 14020: Establishment of the White House Gender Policy Council* (86 FR 13797). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/03/11/2021-05241/establishment-of-the-white-house-gender-policy-council>
- Biden, J. R. (2021f, March 8). *Executive Order 14021: Guaranteeing an educational environment free from discrimination on the basis of sex, including sexual orientation or gender identity* (86 FR 13803). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/03/11/2021-05200/guaranteeing-an-educational-environment-free-from-discrimination-on-the-basis-of-sex-including>
- Biden, J. R. (2021g, April 26). *Executive Order 14025: Worker organizing and empowerment* (86 FR 22829). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/04/29/2021-09213/worker-organizing-and-empowerment>
- Biden, J. R. (2023, February 16). *Executive Order 14091: Further advancing racial equity and support for underserved communities through the federal government* (88 FR 10825). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2023/02/22/2023-03779/further->

[advancing-racial-equity-and-support-for-underserved-communities-through-the-federal](#)

- Bojanic, V. (2023). *The positioning of CEOs as advocates and activists for societal change: Reflecting media, receptive and strategic cornerstones*. *Journal of Communication Management*, 27(3), 398–413. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2022-0110>
- Boucher, H., & Maslach, C. (2009). *Culture and individuation: The role of norms and self-construals*. *The Journal of Social Psychology*, 149(6), 677–693. <https://doi.org/10.1080/00224540903366800>
- Brewer, M. B., von Hippel, W., & Gooden, M. P. (1999). *Diversity and organizational identity: The problem of entrée after entry*. In D. A. Prentice & D. T. Miller (Eds.), *Cultural divides: Understanding and overcoming group conflict* (pp. 337–363). Russell Sage Foundation.
- Bureau of Labor Statistics. (2025, February 25). *Persons with a disability: Labor force characteristics — 2024* [Press release]. U.S. Department of Labor. <https://www.bls.gov/news.release/disabl.htm>
- Butler, R. (1969). *Age-ism: Another form of bigotry*. *The Gerontologist*, 9(4, Part 1), 243–246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243
- Cai, W., Chen, Y., Rajgopal, S., & Azinovic-Yang, L. (2024). *Diversity targets*. *Review of Accounting Studies*, 29(3), 2157–2208. <https://doi.org/10.1007/s11142-024-09831-x>
- Centers for Disease Control and Prevention. (2025, April 8). *Disability and health data now*. <https://www.cdc.gov/disability-and-health/articles-documents/disability-and-health-data-now.html>
- Cesar, D. (2020). *An approach to gender pay equity analysis using Bayesian hierarchical regression*. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2012.11411>
- Charta der Vielfalt e. V. (n.d.). *Vielfaltsdimensionen*. <https://www.charta-der-vielfalt.de/vielfaltsdimensionen>
- Chen, J. M., & Hamilton, D. L. (2015). *Understanding diversity: The importance of social acceptance*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(4), 1–13. <https://doi.org/10.1177/0146167215573495>
- Chen, M. H., Chen, S. J., Kot, H. W., Zhu, D., & Wu, Z. (2021). *Does gender diversity matter to hotel financial performance? International Journal of Hospitality Management*, 97, Article 102987. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102987>
- Child, T. B., Massoud, N., Schabus, M., & Zhou, Y. (2021). *Surprise election for Trump connections*. *Journal of Financial Economics*, 140(2), 676–697. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.01.012>
- Chibuike, C. O., & Abaeze, S. H. (2024). *The effects of gender quotas on workplace diversity and performance*. *Journal of Leadership and Governance*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.58425/jlg.v3i1.228>

- Cokley, K. (2007). *Critical issues in the measurement of ethnic and racial identity: A referendum on the state of the field*. *Journal of Counseling Psychology*, 54(3), 224–234. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.54.3.224>
- Conference Board, The. (2025, August 4). *Report: Big US companies are disclosing less of their work in DEI... but that doesn't mean they're abandoning DEI* [Press release]. <https://www.conference-board.org/press/corporate-diversity-disclosure-2025>
- Crosby, F., Iyer, A., & Sincharoen, S. (2006). *Understanding affirmative action*. *Annual Review of Psychology*, 57, 585–611. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190029>
- Daya, P. (2014). *Diversity and inclusion in an emerging market context*. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 293–308. <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2012-0087>
- Deloitte. (2012). *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. Deloitte Research Report.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). *Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?* *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Devine, P. G., & Ash, T. L. (2022). *Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature*. *Annual Review of Psychology*, 73, 403–429. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060221-122215>
- Dodd, M. D., & Supa, D. W. (2014). *Conceptualizing and measuring “corporate social advocacy” communication: Examining the impact on corporate financial performance*. *Public Relations Journal*, 8(3), 2–23.
- Dodd, M. D., & Supa, D. (2015). *Testing the viability of corporate social advocacy as a predictor of purchase intention*. *Communication Research Reports*, 32(4), 287–293. <https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1089853>
- Dreas, S. A. (2019). *Diversity management in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung*. Springer VS.
- Dudek, A. (2023). *How does inclusion impact employees in organisations? Literature review*. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 364(2), 21–40. <https://doi.org/10.18778/0208-6018.364.02>
- Economic Policy Institute. (2024, September). *Table A-2. Households by total money income, race, and Hispanic origin of householder: 1967 to 2023* [Excel table]. In *Income and poverty in the United States: 2023*. U.S. Census Bureau.
- Einwiller, S. A., Wolfgruber, D., & Leitner, A. K. (2025). *Addressing backlash? Corporate DEI communication and user complaints on social media*. *Journal of Marketing Communications*, 31(5), 556–574. <https://doi.org/10.1080/13527266.2025.2471954>

- Erickson, E., Moriarty, K., Klein, C., Weldon, R., & Longabaugh, J. (2023). *An examination of belonging trends in the workplace: Understanding a key component for a successful diversity & inclusion strategy* (Research Paper 11). Workforce Science Associates. https://workforcescience.com/wp-content/uploads/2023/02/Belonging-in-the-Workplace_Research-Paper-11.pdf
- Fagbe, A. O., Fagbe, T., & Folorunso-Ako, A. O. (2019). *Diversity management practices in the academic libraries in the age of globalization*. *European Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 15–25.
- Filstad, C., Traavik, L., & Gorli, M. (2019). *Belonging at work: The experiences, representations and meanings of belonging*. *Journal of Workplace Learning*, 31(5), 350–367. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>
- Fortune. (2021). *Fortune 500: The largest companies in the U.S. by revenue*. <https://fortune.com/ranking/fortune500/2021/>
- Fortune. (2025). *Fortune 500: The largest companies in the U.S. by revenue*. <https://fortune.com/ranking/fortune500/2025/>
- Fortune. (n.d.). *Fortune 500 – Methodology* [Section]. <https://fortune.com/ranking/fortune500/#methodology>
- Franken, S. (2024). *Personal: Diversity management* (2nd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45472-2>
- Fröhlich, R., & Knobloch, A. S. (2021). “Are they allowed to do that?” *Content and typology of corporate socio-political positioning on Twitter: A study of DAX-30 companies in Germany*. *Public Relations Review*, 47(5), 102113. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102113>
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2010). *Managing diversity: A complete desk reference & planning guide* (3rd ed.). Society for Human Resource Management.
- Garg, S., & Sangwan, S. (2021). *Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017*. *Vision*, 25(1), 12–22. <https://doi.org/10.1177/097226292095952>
- Gong, Y., Wilson, M., & Zhang, L. (2025). *Shocks to CEO political alignment and corporate social responsibility: Evidence from the 2008 and 2016 presidential elections*. *The International Journal of Accounting*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2025.100622>
- Gujar, H. (2021). *A comprehensive review of employee resource groups (ERGs): Establishing and supporting ERGs for diverse communities*. *International Journal of Core Engineering & Management*, 6(12), 80–86.
- Guzman, G., & Kollar, M. (2024, September). *Income in the United States: 2023* (Current Population Reports, P60-282). U.S. Census Bureau.
- Hall, J. D. (2005). *The long civil rights movement and the political uses of the past*. *Journal of American History*, 91(4), 1233–1263. <https://doi.org/10.2307/3660172>

- Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2025, February 10). *President Trump acts to roll back DEI initiatives*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2025/02/10/president-trump-acts-to-roll-back-dei-initiatives/>
- Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452274829>
- Hofmann, R. (2012). *Das ist doch reine Privatsache? Warum die unterschiedliche sexuelle Orientierung von Menschen immer eine Rolle in Unternehmen bzw. Organisationen spielt*. Arbeitsmarktservice Österreich (AMS). <http://hdl.handle.net/10419/102447>
- Hyseni, F., Goodman, N., & Blanck, P. (2024). *Who requests and receives workplace accommodations? An intersectional analysis*. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 34(2), 283–298. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10172-4>
- James, M., & Burgos, A. (2025). *Race*. In E. N. Zalta & U. Nodelman (Eds.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (Spring 2025 ed.). Metaphysics Research Lab, Stanford University. <https://plato.stanford.edu/archives/spr2025/entries/race/>
- Job Accommodation Network. (2020, October 19). *Accommodation and compliance: Low cost, high impact*. <https://askjan.org/topics/costs.cfm>
- Kersten, A., Van Woerkom, M., Geuskens, G., & Blonk, R. (2022). *Organisational policies and practices for the inclusion of vulnerable workers: A scoping review of the employer's perspective*. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33, 245–266. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10067-2>
- Koellen, T. (2021). *Sexual orientation and gender identity in the workplace* (pp. 1–15). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_37-1
- Kuckartz, U. (2010). *Realizing mixed-methods approaches with MAXQDA*. Philipps-Universität Marburg.
- Linde, P., Hallal, H., Charkina, P., Adams, A., Frank, J., Wegen, S., & Baues, C. (2025). *Diversity competence in medical education: Short-term effectiveness of an interprofessional diversity-specific undergraduate learning*. *BMC Medical Education*, 25(1), 226. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06824-5>
- Long, T., & Guo, J. (2023). *Moving beyond inclusion to belonging*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(20), 6907. <https://doi.org/10.3390/ijerph20206907>
- Maj, J. (2015). *Diversity management's stakeholders and stakeholders management*. In *Proceedings of the 9th International Management Conference* (Vol. 9, pp. 780–793).
- Maiorescu-Murphy, R. D. (2022). *Business-centered versus socially responsible corporate diversity communication: An assessment of stakeholder (dis)agreement on Twitter*. *Public Relations Review*, 48(1), 102138. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102138>

- Massing, M. (2024, February 29). USA: Politische Polarisierung entlang der Parteilinien. Konrad-Adenauer-Stiftung. <https://www.kas.de/de/web/geschichtsbewusst/essay/-/content/usa-politische-polarisierung-entlang-der-parteilinien>
- Martin, D. J., Pettit, S. K., Stacki, S. L., Smith, K. W., & Caskey, M. M. (2025). *Understanding young adolescent identity and experiences through internal dimensions: A scoping review*. *Education Sciences*, 15(2), 253. <https://doi.org/10.3390/educsci15020253>
- Mawhinney, T., & Betts, K. (2023). *Understanding Generation Z in the workplace: New employee engagement tactics for changing demographics*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/industries/consumer/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
- McArthur, R., Williams, J., & Kneipp, S. (2025). *Workplace accommodations for low-wage workers: A scoping review*. *Work*, 81(2), 2444–2457. <https://doi.org/10.1177/10519815241312597>
- Meeks, S., Albert, S. M., Anderson, R., Howe, J. L., Isaacowitz, D. M., Kaskie, B., & Lipsitz, L. A. (2021). *GSA journal commitment to inclusion, equity, and diversity: Editors announce new guidance*. *The Journals of Gerontology: Series B*, 76(10), 1923–1925. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbab175>
- Men, L. R., Qin, Y. S., Mitson, R., & Thelen, P. (2023). *Engaging employees via an inclusive climate: The role of organizational diversity communication and cultural intelligence*. *Journal of Public Relations Research*, 35(5–6), 450–471. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2222859>
- Menegatti, M., & Rubini, M. (2017). *Gender bias and sexism in language*. In *Oxford Research Encyclopedia of Communication*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.470>
- Miller Center. (n.d.). *Donald Trump*. <https://millercenter.org/president/trump>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. SAGE Publications. <https://books.google.de/books?id=huPVtmu4sigC>
- Office of Personnel Management. (2011). *Government-wide diversity and inclusion strategic plan*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-and-inclusion/reports/governmentwide-di-strategic-plan.pdf>
- Ozeren, E. (2014). *Sexual orientation discrimination in the workplace: A systematic review of literature*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 1203–1215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.613>
- Pager, S. A. (2007). *Antisubordination of whom? What India's answer tells us about the meaning of equality in affirmative action*. *University of California Davis Law Review*, 41(1), 289–324. <https://doi.org/10.17613/s17q-sd69>

- Park, C. H., Park, S., & Kwon, B. (2025). *Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management*. *Management Decision*, 63(13), 66–95. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2181>
- Peres da Costa, S., Ewings, A., & Chang, X. (2021). *Equity and inclusion*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4682386>
- Pritchard, R. D. (1969). *Equity theory: A review and critique*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 176–211. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90005-1)
- Rahn, L.-V. (2022). *Haltung: Der Weg aus der Vertrauenskrise?* *Journal für korporative Kommunikation*, 2022(1), 33–41.
- Rahmfeld, C. (2019). *Diversity-management: Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen*. Springer VS.
- Reuters. (2025, February 25). *Apple investors reject proposal against DEI policies*. Reuters. <https://www.reuters.com/technology/apple-investors-reject-proposal-against-dei-policies-2025-02-25/>
- Richard, S., & Hennekam, S. (2021). *Constructing a positive identity as a disabled worker through social comparison: The role of stigma and disability characteristics*. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103528. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103528>
- Riccard, T. N. (2024, June 3). *Executive Order 14035 implementation: Diversity, equity, inclusion, and accessibility (DEIA) in the federal workforce* (CRS Report R48080). Congressional Research Service. <https://www.congress.gov/crs-product/R48080>
- Ringeisen, T., Genkova, P., & Schubert, S. (2016). *Interkulturalität als Diversity-Dimension in der Arbeitswelt*. In P. Genkova & T. Ringeisen (Eds.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Gegenstandsbereiche* (pp. 1–17). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08932-0_4-1
- Ryder, N. B. (1965). *The cohort as a concept in the study of social change*. *American Sociological Review*, 30(6), 843–861. <https://doi.org/10.2307/2090964>
- Sarkar, C., & Kotler, P. (2020). *Brand activism: From purpose to action*. Idea Bite Press.
- Schach, A. (2023). *Diversity & inclusion in Strategie und Kommunikation: Ein Management- und Kommunikationsansatz*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40153-5>
- Sears, B., Castleberry, N., Lin, A., & Mallory, C. (2024). *LGBTQ people's experiences of workplace discrimination and harassment*. The Williams Institute, UCLA. <https://escholarship.org/uc/item/45c9q04k>
- Sears, B., Mallory, C., & Luhur, W. (2021). *Public and private sector employees' perceptions of discrimination against LGBTQ people*. The Williams Institute, UCLA.

- Shanor, A., & Light, S. E. (2023). *Anti-woke capitalism, the First Amendment, and the decline of libertarianism*. *Northwestern University Law Review*, 118(2), 347–392. The Wharton School Research Paper. <https://ssrn.com/abstract=4658700>
- Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). *Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research*. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). *Inclusive workplaces: A review and model*. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Smedley, A., & Smedley, B. D. (2005). *Race as biology is fiction, racism as a social problem is real: Anthropological and historical perspectives on the social construction of race*. *American Psychologist*, 60(1), 16–26. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.1.16>
- Smith, L. E. (2012, July 25). *Gay rights uproar over Chick-fil-A widens*. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2012/07/26/us/gay-rights-uproar-over-chick-fil-a-widens.html>
- Starbucks Coffee Company. (n.d.). *Starbucks support for LGBTQIA2+ partners and communities*. <https://about.starbucks.com/pride/>
- Sundermeier, J., & Mahler, N. (2023). *Entrepreneurial team diversity – A systematic review and research agenda*. *European Management Journal*, 41(6), 972–984. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.010>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). *Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate*. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- The White House. (2021, January 20). *Executive order on advancing racial equity and support for underserved communities through the federal government*. <https://bidenwhitehouse.archives.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/01/20/executive-order-advancing-racial-equity-and-support-for-underserved-communities-through-the-federal-government/>
- The White House. (n.d.-a). *Advancing equity and racial justice through the federal government*. <https://bidenwhitehouse.archives.gov/equity/>
- The White House. (n.d.-b). *The story of the Biden Harris administration*. <https://bidenwhitehouse.archives.gov/story/>
- Thorpe, R. J., Odden, M. C., & Lipsitz, L. A. (2022). *A call to action to enhance justice, equity, diversity, and inclusion in the Journal of Gerontology: Series A*. *The Journals of Gerontology: Series A*, 77(1), 89–90. <https://doi.org/10.1093/gerona/glab284>
- Trump, D. J. (2025a, January 20). *Executive Order 14151: Ending radical and wasteful government DEI programs and preferencing* (90 FR 8339). *Federal*

Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/29/2025-01953/ending-radical-and-wasteful-government-dei-programs-and-preferencing>

Trump, D. J. (2025b, January 30). *Executive Order 14168: Defending women from gender ideology extremism and restoring biological truth to the federal government* (90 FR 8615). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/30/2025-02090/defending-women-from-gender-ideology-extremism-and-restoring-biological-truth-to-the-federal>

Trump, D. J. (2025c, January 30). *Executive Order 14170: Reforming the federal hiring process and restoring merit to government service* (90 FR 8621). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/30/2025-02094/reforming-the-federal-hiring-process-and-restoring-merit-to-government-service>

Trump, D. J. (2025d, January 21). *Executive Order 14173: Ending illegal discrimination and restoring merit-based opportunity* (90 FR 8633). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/31/2025-02097/ending-illegal-discrimination-and-restoring-merit-based-opportunity>

Trump, D. J. (2025e, January 28). *Executive Order 14187: Protecting children from chemical and surgical mutilation* (90 FR 8771). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/02/03/2025-02194/protecting-children-from-chemical-and-surgical-mutilation>

Trump, D. J. (2025f, January 29). *Executive Order 14190: Ending radical indoctrination in K-12 schooling* (90 FR 8853). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/02/03/2025-02232/ending-radical-indoctrination-in-k-12-schooling>

Trump, D. J. (2025g, February 5). *Executive Order 14201: Keeping men out of women's sports* (90 FR 9279). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/02/11/2025-02513/keeping-men-out-of-womens-sports>

Trump, D. J. (2025h, April 23). *Executive Order 14281: Restoring equality of opportunity and meritocracy* (90 FR 17537). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/04/28/2025-07378/restoring-equality-of-opportunity-and-meritocracy>

Trump, D. J. (2025i, April 23). *Executive Order 14283: White House initiative to promote excellence and innovation at historically Black colleges and universities* (90 FR 17543). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/04/28/2025-07380/white-house-initiative-to-promote-excellence-and-innovation-at-historically-black-colleges-and>

Union of the Physically Impaired Against Segregation, & Disability Alliance. (1975). *Fundamental principles of disability: Being a summary of the discussion held on 22 November 1975 and containing commentaries from each*

organisation [PDF]. <https://disability-studies.leeds.ac.uk/wp-content/uploads/sites/40/library/UPIAS-fundamental-principles.pdf>

- United Nations. (n.d.). *Guidelines for gender-inclusive language in English*. <https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/guidelines.shtml>
- U.S. Census Bureau. (2024). *Hispanic or Latino origin by race (ACS 1-Year Estimates Detailed Tables, Table B03002)*. <https://minorityhealth.hhs.gov/blackafrican-american-health>
- U.S. Census Bureau, Population Division. (2025, June). *Annual estimates of the resident population for selected age groups by sex for the United States: April 1, 2020 to July 1, 2024 (NC-EST2024-AGESEX)*. <https://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/popest/2020s-national-detail.html>
- U.S. Census Bureau. (2025, September). *Income in the United States: 2024 (P60-282)*. <https://www2.census.gov/library/publications/2024/demo/p60-282.pdf>
- Velasco, R., Villar, R., Lunar, R., & Velasco, V. (2016). *Diversity in the workplace: Evidences from Gulf College, Oman*. *Journal of Asian Business Strategy*, 6(4), 73–84. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2016.6.4/1006.4.73.84>
- Vizcarra-Garcia, J. (2021). *Teachers' perceptions of gender-inclusive language in the classroom*. *International Journal of Linguistics, Literature and Translation*, 4(3), 110–116. <https://doi.org/10.32996/ijllt.2021.4.3.12>
- Vohra, N., Chari, V., Mathur, P., Sudarshan, P., Verma, N., Mathur, N., Thakur, P., Chopra, T., Srivastava, Y., Gupta, S., Dasmahapatra, V., Fonia, S., & Gandhi, H. K. (2015). *Inclusive workplaces: Lessons from theory and practice*. *Vikalpa*, 40(3), 324–362. <https://doi.org/10.1177/0256090915601515>
- von Rath, A., & Gasser, L. (2021, February). *Race ≠ Rasse: Ten terms related to race that require sensitivity in translation*. *Zeitgeist – The Cultural Magazine of the Goethe-Institut*. <https://www.goethe.de/prj/zei/en/art/22139756.html>
- Wolfgruber, D., & Einwiller, S. (2023). *Diversity, inclusion, and communication: The role of internal communication in creating an inclusive work environment*. In N. Rodríguez-Salcedo, Á. Moreno, S. Einwiller, & M. Recalde (Eds.), *(Re)discovering the human element in public relations and communication management in unpredictable times* (Advances in public relations and communication management, Vol. 6, pp. 81–97). Emerald Publishing.
- Zhang, X. A. (2022). *What constitutes great IDEA? An examination of corporate diversity communication on Facebook and external and internal stakeholder reactions*. *Public Relations Review*, 48(5), 102254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102254>

Abbildungsverzeichnis

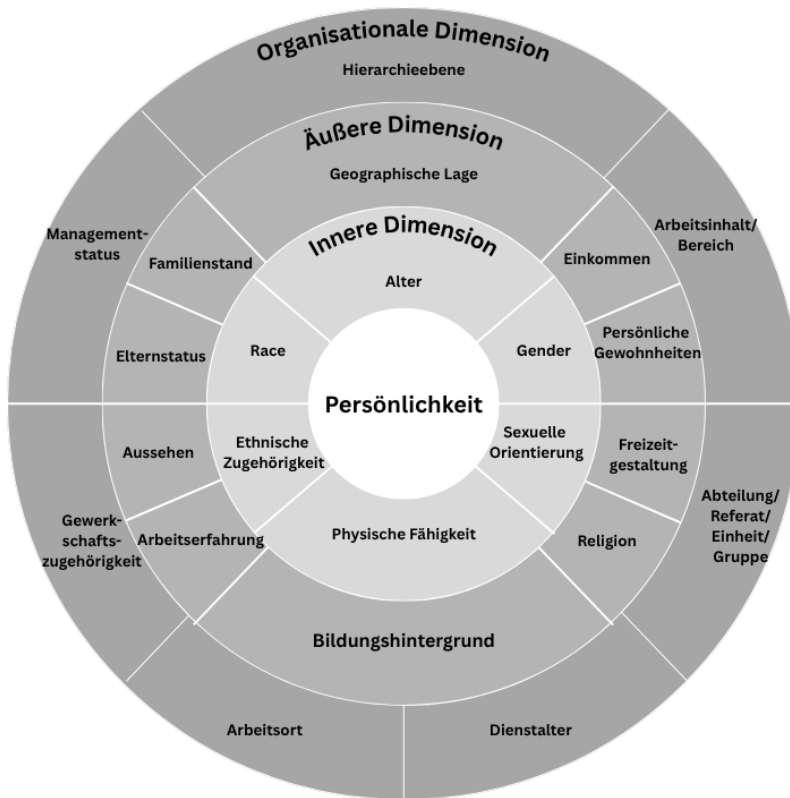


Abbildung 1: Four Layers of Diversity

Eigene Darstellung in Anlehnung an Gardenswartz und Rowe (2003)

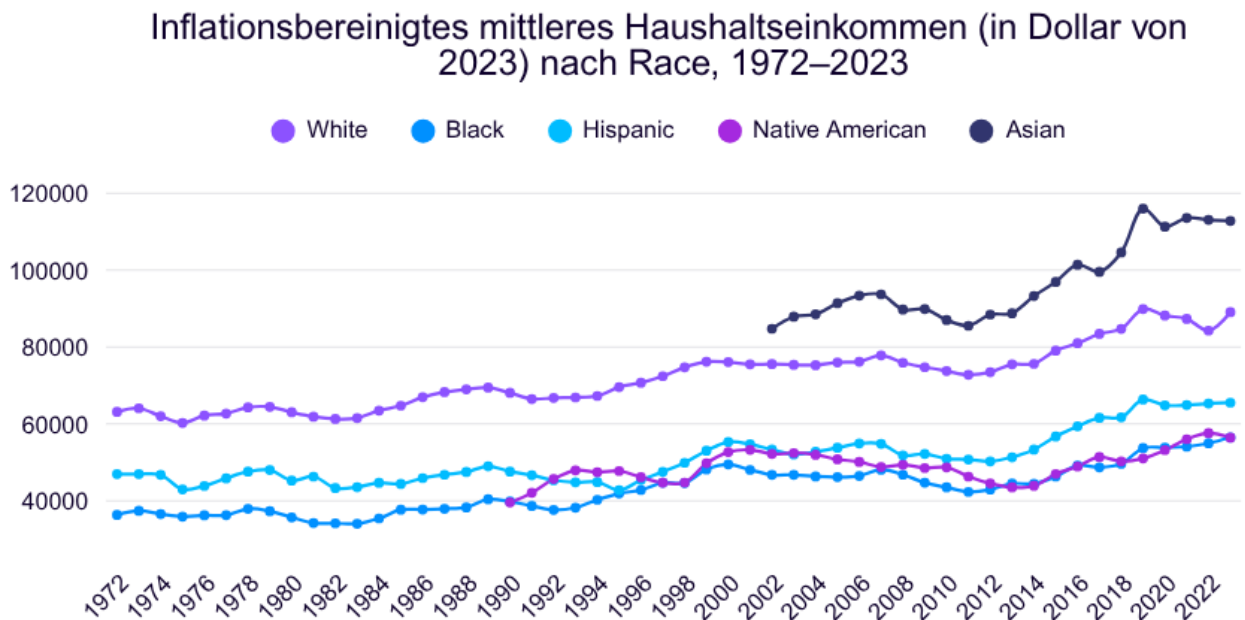


Abbildung 2: Inflationsbereinigtes mittleres Haushaltseinkommen (in Dollar von 2023) nach Race

Eigene Darstellung nach U.S. Census Bureau, 2025, Table A-2

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verwendung des „4 Layers of Diversity“ Modells in der Wissenschaft

Wissenschaftliche Studie	Inhalt	Anwendung des Modells	Zentrale Erkenntnisse
Martin, D. J., Pettit, S. K., Stacki, S. L., Smith, K. W., & Caskey, M. M. (2025). Understanding young adolescent identity and experiences through internal dimensions: A scoping review. Education Sciences, 15(2), Article 253.	-Systematische Untersuchung, wie Identität und Erfahrungen junger Jugendlicher (10–15 Jahre) in der bestehenden Forschung dargestellt werden, mit dem Fokus auf interne Identitätsdimensionen.	- Modell diente als theoretischer Rahmen der Studie. - Literatur wurde entlang der Faktoren der internen Dimension systematisch kategorisiert und analysiert. -Das Modell unterstützte die Identifikation von Forschungslücken	-Identitätsentwicklung junger Jugendlicher ist stark von Geschlecht, Sexualität, „Race“ und Fähigkeiten geprägt - Schulen spielen eine zentrale Rolle als Orte der Unterstützung und der Diskriminierung. -Es bestehen erhebliche Forschungslücken im Hinblick auf intersektionale Perspektiven

Linde, P., Hallal, H., Charkina, P., Adams, A., Frank, J., Wegen, S., Fan, J., Nadjiri, L., Zims, H., Stosch, C., & Baues, C. (2025). Diversity competence in medical	- Studie an Medizinstudierenden der Universität zu Köln. - Untersuchung über kurzfristige Wirkung eines fünftägigen, diversitätsspezifischen Kurses („METRIK2“) auf die Diversity Acceptance (DA) und Diversitätskompetenz der Studierenden.	-Modell diente zur Konzeption der Intervention (Verknüpfung von persönlichen, sozialen, organisatorischen und gesellschaftlichen Diversitätsdimensionen). -Wurde für die deduktive qualitative	- Interventionsgruppe zeigte nach 3 Monaten einen Anstieg der Diversitätskompetenz um 9,72 %. - Studierende fordern frühzeitige und praxisnahe Diversitätsintegration in der Ausbildung - Studie empfiehlt eine systematische, langfristige Verankerung von Diversitätsthemen in
---	---	---	--

<p>education: Short-term effectiveness of an interprofessional diversity-specific undergraduate learning. BMC Medical Education, 25(1), 226.</p>		<p>Inhaltsanalyse genutzt</p>	<p>medizinischen Lehrplänen</p>
<p>Sundermeier, J., & Mahler, N. (2023). Entrepreneurial team diversity – A systematic review and research agenda. Systematic reviews in management research: Exploring current challenges and setting future agendas, 41(6), 972–984.</p>	<p>- Analyse von 44 empirischen Studien zur Diversität in Entrepreneurial Teams. - Ziel: Überblick über den Forschungsstand geben. Gründe für widersprüchliche Ergebnisse in der Literatur identifizieren. Theoretisches Rahmenmodell entwickeln.</p>	<p>-Grundlage zur Kategorisierung der untersuchten Diversitätsdimensionen in den 44 Studien</p>	<p>- Effekte von Teamdiversität sind ambivalent: Kann Innovation und Entscheidungsqualität fördern, führt aber auch zu Konflikten und Kommunikationsproblemen. - Uneinheitliche Ergebnisse innerhalb der internen Dimension, wobei besonders geschlechtliche Diversität teils positive, teils neutrale oder kontextspezifische Effekte hat - Die Forschung zu Entrepreneurial Team Diversity konzentriert sich stark auf externe Diversitätsdimensionen, interne und</p>

			organisationale Dimensionen sind bislang untererforscht.
Mai, J. (2015). Diversity management's stakeholders and stakeholders management. Proceedings of the 9th International Management Conference, 9, 780–793.	- Studie analysiert Stakeholder-Gruppen im Kontext von Diversity Management und untersucht, wie deren Interessen und Machtverhältnisse die erfolgreiche Umsetzung von Diversity-Strategien in Organisationen beeinflussen. - Ziel ist die Entwicklung eines theoretischen Modells, das Unternehmen als Grundlage für eine eigene Stakeholder-Analyse und Diversity-Strategie nutzen können.	- Dient zur Kategorisierung der internen Stakeholder. - Strukturierung der Vielfalt innerhalb der Mitarbeitengruppen (Persönlichkeit, interne, externe und organisationale Dimensionen) und Definition der internen Dimension als zentrale Diversitätskategorie - Wird genutzt, um zu zeigen, dass Mitarbeitende keine homogene Gruppe sind und verschiedene Diversitätsdimensionen unterschiedliche Stakeholder-Interessen erzeugen	- Neben internen Stakeholdern sind auch externe Akteure entscheidend für das Diversity Management. - Definition vier relevanter Gruppen für das Diversitymanagement (Players, Subjects, Context Setters, Crowd) und Vorschlag passender Strategien für deren Einbindung. - Interne Diversitätsmerkmale sind für die Stakeholderanalyse besonders relevant, da sie die Zusammensetzung und Interessen der Mitarbeiterschaft prägen. - Eine erfolgreiche Diversity-Strategie erfordert differenzierte Kommunikations- und Einbindungsstrategien je nach Stakeholdergruppe und deren Machtposition.

Quellen:

- Linde, P., Hallal, H., Charkina, P., Adams, A., Frank, J., Wegen, S., ... Baues, C. (2025). Diversity competence in medical education: Short-term effectiveness of an interprofessional diversity-specific undergraduate learning. *BMC Medical Education*, 25(1), 226. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06824-5>
- Maj, J. (2015). Diversity management's stakeholders and stakeholders management. In *Proceedings of the 9th International Management Conference* (Vol. 9, S. 780–793).
- Martin, D. J., Pettit, S. K., Stacki, S. L., Smith, K. W., & Caskey, M. M. (2025). Understanding young adolescent identity and experiences through internal dimensions: A scoping review. *Education Sciences*, 15(2), 253. <https://doi.org/10.3390/educsci15020253>
- Sundermeier, J., & Mahlert, N. (2023). Entrepreneurial team diversity – A systematic review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 972–984. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.010>

Tabelle 2: Menschen mit Behinderung in der Arbeitswelt USA

Charakteristika	Gesamt, 16 Jahre und älter	16 bis 64 Jahre	65 Jahre und älter
Menschen mit Behinderung			
Zivile nichtinstitutionelle Bevölkerung	33 945	16 915	17 030
Erwerbsbevölkerung	8 328	6 886	1 441
Beschäftigt	7 701	6 326	1 375
Arbeitslos	627	561	66
Arbeitslosenquote	7,5 %	8,1 %	4,6 %
Nicht erwerbstätig	25 618	10 029	15 589
Menschen ohne Behinderung			
Zivile nichtinstitutionelle Bevölkerung	234 626	191 920	42 706
Erwerbsbevölkerung	159 779	149 580	10 198
Beschäftigt	153 645	143 744	9 900
Arbeitslos	6 134	5 836	298
Arbeitslosenquote	3,8 %	3,9%	2,9%
Nicht erwerbstätig	74 847	42 340	32 507

Quelle:

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2025, February 25). *Persons with a disability: Labor force characteristics summary*. U.S. Bureau of Labor Statistics. Abgerufen am 24. August 2025, von <https://www.bls.gov/news.release/disabl.nr0.htm>

Tabelle 3: Von Joe Biden erlassene Executive Orders zu DEI während seiner 100 ersten Tage im Amt

Titel	Erlassungsdatum	Inhalt
Executive Order 13985 „Advancing Racial Equity and Support for Underserved Communities Through the Federal Government“	20. Januar 2021	Verpflichtung der US-Bundesregierung, systemische Ungleichheiten zu identifizieren und abzubauen, um den Zugang zu staatlichen Leistungen, Programmen und Ressourcen für historisch benachteiligte Gruppen zu verbessern. Dazu müssen alle Bundesbehörden ihre Richtlinien und Programme auf Barrieren überprüfen, Ressourcen gerechter verteilen, den Dialog mit betroffenen Gemeinschaften ausbauen und bessere Datengrundlagen schaffen, um Fortschritte bei der Förderung von Chancengleichheit messbar zu machen.
Executive Order 13988 „Preventing and Combating Discrimination on the Basis of Gender Identity or Sexual Orientation“	20. Januar 2021	Diese Executive Order verpflichtet alle US-Bundesbehörden, bestehende Richtlinien und Maßnahmen zu überprüfen und anzupassen, um Diskriminierung aufgrund von Geschlechtsidentität oder sexueller Orientierung konsequent zu verhindern und bundesweite Antidiskriminierungsgesetze vollständig durchzusetzen. Sie stellt klar, dass rechtlicher Schutz vor Diskriminierung in

		<p>Bereichen wie Bildung, Arbeit, Wohnen, Gesundheit und Einwanderung gleichermaßen für LGBTQ+-Personen gilt und verlangt</p> <p>behördenübergreifende Aktionspläne zur Bekämpfung auch überlappender Diskriminierungsformen.</p>
<p>Executive Order 13995 „Ensuring an Equitable Pandemic Response and Recovery“</p>	<p>21. Januar 2021</p>	<p>Einrichtung einer bundesweiten Task Force, um die ungleichen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu analysieren und gezielt zu bekämpfen. Ziel ist es, Datenerhebung und -nutzung zu verbessern, Ressourcen gerechter zu verteilen und diskriminierende Barrieren im Gesundheitswesen und bei der Pandemiebekämpfung systematisch abzubauen.</p>
<p>Executive Order 14008: Tackling the Climate Crisis at Home and Abroad</p>	<p>27. Januar 2021</p>	<p>Integrierung der Umwelt- und Klimapolitik als zentralen Bestandteil der US-Außen- und Innenpolitik. Fokus auf <i>environmental justice</i>, also die Berücksichtigung von benachteiligten und überlasteten Gemeinschaften (z. B. indigene Gemeinschaften), um sicherzustellen, dass diese Gruppen nicht</p>

		unverhältnismäßig negative Folgen des Klimawandels tragen.
<i>Executive Order 14020: Establishment of the White House Gender Policy Council</i>	08. März 2021	Einrichtung des <i>White House Gender Policy Council</i> , der die Bemühungen der Bundesregierung zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit und -gleichstellung koordiniert. Der Rat entwickelt eine nationale Strategie, um strukturelle Barrieren abzubauen, Diskriminierung zu bekämpfen und die Chancengleichheit für Frauen, Mädchen und benachteiligte Gruppen in Politik, Wirtschaft, Bildung, Gesundheit und internationaler Zusammenarbeit zu stärken.
<i>Executive Order 14021: Guaranteeing an Educational Environment Free From Discrimination on the Basis of Sex, Including Sexual Orientation or Gender Identity</i>	8. März 2021	Garantie, dass Bildungseinrichtungen, die Bundesmittel erhalten, verpflichtet sind, ein Umfeld ohne Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, einschließlich sexueller Orientierung und Geschlechtsidentität, bereitzustellen. Dazu müssen alle bestehenden Vorschriften, Richtlinien oder Handlungsanweisungen überprüft und bei Widersprüchen angepasst oder aufgehoben werden, um mit dieser

		Gleichstellungsmaßnahme übereinzustimmen.
<i>Executive Order 14025: Worker Organizing and Empowerment</i>	26. April 2021	Stärkung des Rechts der Arbeitnehmenden, Gewerkschaften zu bilden und kollektiv zu verhandeln, und Forderung einer umfassenden Bundesstrategie zur Förderung von Arbeitnehmendenorganisation und Mitbestimmung. Einrichtung einer Task Force ein, die Empfehlungen erarbeitet, mit denen Erlasse, Programme und gesetzliche Regelungen angepasst werden sollen, um die Beteiligung von Arbeitnehmenden an Entscheidungsprozessen zu erhöhen.

Quellen:

Biden, J. R. (2021, January 20). *Executive Order 13985: Advancing racial equity and support for underserved communities through the federal government* (86 FR 7009). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/01/25/2021-01753/advancing-racial-equity-and-support-for-underserved-communities-through-the-federal-government>

Biden, J. R. (2021, January 20). *Executive Order 13988: Preventing and combating discrimination on the basis of gender identity or sexual orientation* (86 FR 7023). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/01/25/2021-01761/preventing-and-combating-discrimination-on-the-basis-of-gender-identity-or-sexual-orientation>

Biden, J. R. (2021, January 21). *Executive Order 13995: Ensuring an equitable pandemic response and recovery* (86 FR 7193). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/01/26/2021-01852/ensuring-an-equitable-pandemic-response-and-recovery>

Biden, J. R. (2021, January 27). *Executive Order 14008: Tackling the climate crisis at home and abroad* (86 FR 7619). *Federal*

Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/02/01/2021-02177/tackling-the-climate-crisis-at-home-and-abroad>

Biden, J. R. (2021, March 8). *Executive Order 14020: Establishment of the White House Gender Policy Council* (86 FR 13797). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/03/11/2021-05241/establishment-of-the-white-house-gender-policy-council>

Biden, J. R. (2021, March 8). *Executive Order 14021: Guaranteeing an educational environment free from discrimination on the basis of sex, including sexual orientation or gender identity* (86 FR 13803). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/03/11/2021-05200/guaranteeing-an-educational-environment-free-from-discrimination-on-the-basis-of-sex-including>

Biden, J. R. (2021, April 26). *Executive Order 14025: Worker organizing and empowerment* (86 FR 22829). *Federal Register*. <https://www.federalregister.gov/documents/2021/04/29/2021-09213/worker-organizing-and-empowerment>

Tabelle 4: Von Donald Trump erlassene Executive Orders zu DEI während seiner 100 ersten Tage im Amt

<p><i>Executive Order 14151: Ending Radical and Wasteful Government DEI Programs and Preferencing</i></p>	<p>20. Januar 2025</p>	<p>Abschaffung sämtlicher Programme, Maßnahmen und Präferenzregelungen im Bereich Diversity, Equity, Inclusion (DEI) auf Bundesebene, da sie als verschwenderisch und diskriminierend dargestellt werden. Insbesondere richtet sich dieser Schritt gegen Gleichstellungs- und Unterstützungsmaßnahmen für historisch benachteiligte Gruppen, indem zum Beispiel Ministerien aufgefordert werden, DEI-Ressorts zu schließen und finanzielle Mittel für solche Programme zu streichen.</p>
<p><i>Executive Order 14173: Ending Illegal Discrimination and Restoring Merit-Based Opportunity</i></p>	<p>21. Januar 2025</p>	<p>Anordnung an alle Bundesbehörden, sämtliche Präferenzprogramme und Maßnahmen im Namen von <i>Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)</i> zu beenden und die Umsetzung bestehender</p>

		Bundesgesetze zum Schutz vor Diskriminierung zu verstärken. Forderung der Abschaffung staatlich geförderter Programme, die sich auf Gruppenidentitäten stützen, und Ersetzung durch eine Orientierung an individueller Leistung und Verdienst, wobei DEI-Anforderungen aus Verträgen, Zuschüssen und Richtlinien entfernt werden.
<i>Executive Order 14187: Protecting Children From Chemical and Surgical Mutilation</i>	28. Januar 2025	Verbot der staatlichen Finanzierung, Förderung oder Unterstützung medizinischer Eingriffe zur Geschlechtsangleichung bei Minderjährigen. Bestimmung, dass Behörden keine Mittel an Institutionen vergeben dürfen, die solche Behandlungen an Kindern durchführen, und zielt darauf ab, diese Praktiken als „Mutilation“ zu klassifizieren und zu unterbinden.
<i>Executive Order 14190: Ending Radical Indoctrination in K-12 Schooling</i>	29. Januar 2025	Zielt darauf ab, bundesstaatliche Förderung oder Unterstützung für schulische Programme zu unterbinden, die „radikale Ideologien“ wie <i>gender ideology</i> oder <i>equity ideology</i> propagieren. Sie verlangt eine Strategie zur Beendigung solcher Praktiken in öffentlichen Schulen und verpflichtet Bundesbehörden, Mittel zurückzuziehen, die zur Förderung dieser Ideologien eingesetzt werden.
<i>Executive Order 14168: Defending Women From Gender Ideology Extremism and Restoring Biological Truth to the Federal Government</i>	30. Januar 2025	Forderung, dass die Bundesregierung bei allen politischen und administrativen Maßnahmen strikt an binären Geschlechtskategorien festhält und „gender ideology“ nicht fördert. Anordnung, dass Behörden geschlechtsspezifische Räume, Dokumente und Leistungen ausschließlich anhand von

		männlich/weiblich vergeben sollen, und untersagt die Förderung oder Finanzierung von Programmen, die „gender ideology“ propagieren.
<i>Executive Order 14170: Reforming the Federal Hiring Process and Restoring Merit to Government Service</i>	30. Januar 2025	Verlangt eine Überarbeitung der bundesstaatlichen Einstellungsverfahren, um Kompetenz, Leistung und verfassungsbezogenes Engagement in den Mittelpunkt zu stellen und sogenannte Einflussfaktoren wie „equity“ oder „gender identity“ aus dem Auswahlprozess zu entfernen.
<i>Executive Order 14201: Keeping Men Out of Women’s Sports</i>	5. Februar 2025	Verlangt, dass Männer nicht mehr in Sportwettbewerben mit Frauen zugelassen werden dürfen, und richtet sich ausdrücklich gegen Regelungen, die Teilnahme basierend auf Geschlechtsidentität erlauben. Sie verlangt, dass Bundessubventionen für Bildungseinrichtungen zurückgezogen werden, die solche Praktiken erlauben.
<i>Executive Order 14281: Restoring Equality of Opportunity and Meritocracy</i>	23. April 2025	Setzt sich dafür ein, dass staatliche Maßnahmen nicht auf Gruppenidentitäten (z. B. Rasse oder Geschlecht) zurückgreifen, sondern ausschließlich individuelle Leistung und Verdienst zählen. Sie widerruft damit Vorschriften, die indirekte Diskriminierung oder Ausgleichsmaßnahmen erlauben, und legt fest, dass Bundesbehörden regulative Anpassungen vornehmen müssen.
<i>Executive Order 14283: White House Initiative To Promote Excellence and Innovation at Historically Black</i>	23. April 2025	Erneuerung der Unterstützung der Bundesregierung für historisch afroamerikanische Hochschulen (HBCUs) mit dem Ziel, ihre Kapazitäten, Infrastruktur, Innovationsstärke und

Colleges Universities	and	Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Hebt frühere ähnliche Programme auf.
--------------------------	-----	--

Quellen:

- Trump, D. J. (2025, January 20). *Executive Order 14151: Ending radical and wasteful government DEI programs and preferencing* (90 FR 8339). Federal Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/29/2025-01953/ending-radical-and-wasteful-government-dei-programs-and-preferencing>
- Trump, D. J. (2025, January 30). *Executive Order 14168: Defending women from gender ideology extremism and restoring biological truth to the federal government* (90 FR 8615). Federal Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/30/2025-02090/defending-women-from-gender-ideology-extremism-and-restoring-biological-truth-to-the-federal>
- Trump, D. J. (2025, January 30). *Executive Order 14170: Reforming the federal hiring process and restoring merit to government service* (90 FR 8621). Federal Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/30/2025-02094/reforming-the-federal-hiring-process-and-restoring-merit-to-government-service>
- Trump, D. J. (2025, January 21). *Executive Order 14173: Ending illegal discrimination and restoring merit-based opportunity* (90 FR 8633). Federal Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/31/2025-02097/ending-illegal-discrimination-and-restoring-merit-based-opportunity>
- Trump, D. J. (2025, January 28). *Executive Order 14187: Protecting children from chemical and surgical mutilation* (90 FR 8771). Federal Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/02/03/2025-02194/protecting-children-from-chemical-and-surgical-mutilation>
- Trump, D. J. (2025, January 29). *Executive Order 14190: Ending radical indoctrination in K–12 schooling* (90 FR 8853). Federal Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/02/03/2025-02232/ending-radical-indoctrination-in-k-12-schooling>
- Trump, D. J. (2025, February 5). *Executive Order 14201: Keeping men out of women’s sports* (90 FR 9279). Federal Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/02/11/2025-02513/keeping-men-out-of-womens-sports>
- Trump, D. J. (2025, April 23). *Executive Order 14281: Restoring equality of opportunity and meritocracy* (90 FR 17537). Federal Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/04/28/2025-07378/restoring-equality-of-opportunity-and-meritocracy>
- Trump, D. J. (2025, April 23). *Executive Order 14283: White House initiative to promote excellence and innovation at historically Black colleges and universities* (90 FR 17543). Federal Register. <https://www.federalregister.gov/documents/2025/04/28/2025->

[07380/white-house-initiative-to-promote-excellence-and-innovation-at-historically-black-colleges-and](#)

Tabelle 5: Codierleitfaden

Es erfolgte eine deduktive Kategorienbildung auf Grundlage der in der Arbeit dargelegten Theorie. Da die Datengrundlage ausschließlich aus englischsprachigen Veröffentlichungen bestand, wurde das Codebuch auf Englisch erstellt, damit dieses direkt in MAXQDA verwendet werden konnte.

Formal Category	Description	Example
Case ID	Unique identification number assigned to each analyzed press release.	001
Company	Name of the company issuing the press release.	Apple
Date of Publication	Official release date of the press release as stated on the corporate website.	01.02.2025
Link to Publication	URL or archived link to the original press release.	
Period Classification	Allocation of each case to the political period analyzed.	Biden

Category	Definition	Code Memo	Example
DEI > Diversity > Age	References to age groups/generations and age-related inclusion or exclusions.	<p>Include: Age groups (older workers, Gen Z); age-inclusive hiring; anti-ageism; age-related initiatives.</p> <p>Exclude: Metaphors not about people (e.g., 'mature product'); generic age terms without workforce link.</p>	older workers; 50+; Gen Z; multigenerational workforce; ageism

<p>DEI > Diversity > Race</p>	<p>Race as a social construct in the U.S.; racial inequities, racial justice, and anti-racism actions.</p>	<p>Include: Mentions of Black, White, Asian, Indigenous/Native communities, racial equity. Anti-racism commitments, investments, or programs.</p> <p>Exclude: Nationality-only statements without racial framing (use Ethnicity if cultural).</p> <p>Edge cases / decisions: If the focus is cultural/linguistic heritage rather than race, code Ethnicity.</p>	<p>racial equity; anti-racism; Black communities; race-based disparities; racial justice</p>
<p>DEI > Diversity > Ethnicity</p>	<p>Cultural/ethnic identity (language, heritage, customs) and related issues.</p>	<p>Include: References to Hispanic/Latino, Arab, Jewish, etc. as cultural/ethnic identities. Bilingual initiatives, heritage months, culturally responsive programs.</p> <p>Exclude: Race-only framing without cultural/ethnic cues.</p> <p>Edge cases / decisions: If the text frames inequity primarily by race, code Race; if both are present and distinct, double-code.</p>	<p>Hispanic/Latino; heritage month; bilingual workforce; culturally responsive; ethnic identity</p>
<p>DEI > Diversity > Physical and Mental Ability</p>	<p>Disability (visible/invisible), accessibility, accommodations; includes mental/neurological conditions.</p>	<p>Include: ADA/WCAG compliance; accessible facilities/apps; assistive technologies. Reasonable accommodations; mental-health supports as participation enablers.</p>	<p>ADA; reasonable accommodation; accessibility; WCAG; neurodivergent; assistive tech;</p>

		<p>Neurodiversity hiring/programs.</p> <p>Exclude: “Capability” used as a business metaphor not about disability.</p> <p>Edge cases / decisions: If the focus is on providing resources/flexibility (e.g., screen readers, flexible shifts), also code Equity → Resources & Accommodations.</p>	<p>mental health support</p>
<p>DEI > Diversity > Gender</p>	<p>Gender identities and gender equality, including women’s advancement and non-binary/trans inclusion.</p>	<p>Include: Women’s leadership, advancement, or gender representation goals. Gender pay gap statements tied to gender. References to non-binary or transgender inclusion, pronouns, or policies.</p> <p>Exclude: Biological/medical sex references unrelated to equality.</p> <p>Edge cases / decisions: If primarily about pay metrics/targets, use Equity → Pay Equity & Representation Targets and add Gender only if gender is central.</p>	<p>women in leadership; gender pay gap; non-binary; transgender; pronouns; gender equality</p>
<p>DEI > Diversity > Sexual Orientation</p>	<p>LGBTQIA+ inclusion, protection, and stigma reduction at work.</p>	<p>Include: Pride statements, LGBTQ ERGs, partner benefits, anti-discrimination policies. Reporting of</p>	<p>LGBTQIA+; Pride; sexual orientation; same-sex partner benefits; LGBTQ</p>

		<p>harassment or bias related to sexual orientation.</p> <p>Exclude: Generic “diversity” with no reference to orientation.</p> <p>Edge cases / decisions: If content is primarily about policy enforcement, add Inclusion → Anti-Discrimination & Zero Tolerance.</p>	<p>ERG; anti-discrimination</p>
<p>DEI > Inclusion > Voice & Participation</p>	<p>Formal mechanisms for employee input and leadership openness that lead to action.</p>	<p>Include: Listening sessions, surveys with action plans, town halls, Q&A. “We acted on feedback” → policy/program changes.</p> <p>Exclude: Social-media “we hear you” with no process or follow-up.</p> <p>Edge cases / decisions: If participation is limited to a specific group for access reasons, add Equity → Access & Opportunity.</p>	<p>listening session; employee survey; speak up; leader Q&A; acted on feedback</p>
<p>DEI > Inclusion > Employee Groups & Training</p>	<p>Programs enabling community, allyship, learning, and advancement.</p>	<p>Include: ERGs/affinity networks; anti-bias/allyship training; mentorship/sponsorship. Participation rates, chapters, or program outcomes.</p>	<p>ERG; allyship training; mentorship; sponsorship; affinity group</p>

		<p>Exclude: Plans with no implementation details.</p> <p>Edge cases / decisions: If the text stresses equitable access via these programs, co-code Equity → Access & Opportunity.</p>	
DEI > Inclusion > Belonging	Signals and practices that foster psychological safety, respect, and feeling of Belonging.	<p>Include: “Sense of belonging” claims; inclusive terminology guides; pronoun policies. Leadership language about respect, dignity, everyone can thrive.</p> <p>Exclude: Marketing language with no internal culture relevance.</p>	sense of belonging; inclusive language guide; respectful address; everyone can thrive
DEI > Equity > Access & Opportunity	Ensuring equitable access to jobs, promotion, training, and resources.	<p>Include: Outreach to underrepresented groups; internships, apprenticeships, scholarships. Pipeline programs; equitable access to learning and tools.</p> <p>Exclude: “Equal opportunity employer” boilerplate with no concrete measures.</p> <p>Edge cases / decisions: If the text details the selection process mechanics, use Equity → Fair Processes & Policies</p>	equitable access; talent pipeline; scholarship; apprenticeship; expand opportunity
DEI > Equity > Fair Processes & Policies	Anti-bias mechanisms and transparent procedures across	<p>Include: Structured interviews; bias mitigation tools; independent/process</p>	bias mitigation; structured interview; policy review; audit;

	hiring, performance, promotion.	audits. Transparent criteria; policy reforms; governance. Exclude: Value statements with no mechanisms or changes. Edge cases / decisions: If the emphasis is compensation/representation metrics and targets, use Equity → Pay Equity & Representation Targets.	transparent criteria
DEI > Equity > Pay Equity & Representation Targets	Compensation parity and representation goals with metrics and public reporting.	Include: Equal pay audits; salary transparency; representation targets/OKRs. Dashboards; annual DEI reports with numbers/dates. Exclude: Vague “fair pay” without metrics or reporting. Edge cases / decisions: If actions are process-oriented without metrics, prefer Equity → Fair Processes & Policies.	equal pay audit; pay transparency; representation goals; parity by [year]; DEI report
DEI > Equity > Ressources & Accomodations	Targeted supports to level outcomes (time, tools, flexibility, accommodations).	Include: Flexible shifts; remote options; childcare support; mental-health benefits. Assistive tech; religious/observance accommodations. Exclude: Generic wellness language without concrete provision.	flexible scheduling; onsite childcare; screen reader; accommodation; mental-health benefit

Anhang

Anhang 1: Datengrundlage

Pressemitteilungen, die im Zeitraum vom 20. Januar 2021 bis zum 30. April 2021, sowie im Zeitraum vom 20. Januar 2025 bis zum 30. April 2025 von den fünf umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen des jeweiligen Jahres veröffentlicht wurden:

<https://1drv.ms/f/c/d09d9538f96418a1/EpYcybL6PtIEgGV-1s-9mDMB5aKfrll-b5kw97flHjUn6g?e=ro1JIF>

Anhang 2:

Ergebnisse der Codierung nach Subcodes:
https://1drv.ms/x/c/d09d9538f96418a1/EZCZS9gpgwROqY4_skFuah4BgCPrbC45niTPdpN81hi4NA