

ETHNOWASHING ALS PROBLEM VON DEI-KOMMUNIKATION

Befunde einer qualitativen Befragungsstudie

TEXT: Romy Fröhlich und Hoda Shoeir*

1 Einleitung

Unternehmen spüren heute mehr denn je die externe Erwartungshaltung – um nicht zu sagen: den Druck –, zu sozialen, ökologischen, nachhaltigen, ethischen etc. Themen Stellung zu beziehen und eine Haltung dazu zu kommunizieren (vgl. zum Beispiel Fröhlich/Knobloch 2021). Idealerweise spiegelt sich die sogenannte Haltungskommunikation auch im organisationalen Verhalten eines Unternehmens wider. Es wird angenommen, dass sie auf die Unternehmensreputation einwirkt, weshalb sozial wünschenswertes Verhalten von Unternehmen als immaterieller Vermögensgegenstand gilt (intangible asset). Viele Investoren und Shareholder betrachten sozial erwünsch-

tes Verhalten von (börsennotierten) Unternehmen als Motor für langfristigen Erfolg. Deshalb integrieren institutionelle Anleger wie Pensionsfonds und Vermögensverwaltungsgesellschaften Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien zunehmend in ihre Anlagestrategien (vgl. zum Beispiel Novacek et al. 2023).

Ziel der Kommunikation über das intangible asset des sozial wünschenswerten Verhaltens ist es, durch kommunikative Maßnahmen (zum Beispiel Kampagnen) bei den intendierten Zielgruppen wahrgenommene Nähe oder Gemeinsamkeit mit unternehmensinternen Vorbildern oder Sprechern zu erzeugen. Dabei sollen – vereinfacht gesagt – Erwartungen und Erfahrungen der intendierten Zielgruppe (zum Beispiel Kunden, Mitarbeitende, Investoren oder Aktivisten) mit dem kommunizierten Selbstbild des Unternehmens in Einklang gebracht werden, um auf diese Weise positive Wahrnehmungen und Bewertungen seitens der Zielgruppe zu fördern.

Die Theorie der sozialen Identität, die solche emotionalen und kognitiven Vergleichsprozesse bei Menschen erklärt, benennt allerdings auch Prozesse, die ent-

sprechende Strategien ad absurdum führen können, und zwar dann, wenn nach näherer Prüfung Botschaften in einschlägigen Kampagnen einen vorgetäuschten Eindruck hinterlassen, weil sie im gelebten Unternehmensalltag keine Entsprechung haben (vgl. zum Beispiel Bernardino 2021). So entsteht eine Imagefassade.

Dieser Umstand wird allgemein als „washing“⁽¹⁾ bezeichnet – am bekanntesten ist der Begriff „green washing“. Wir schätzen die Wirkungsbedingungen der strategisch konzipierten Kommunikation sozial wünschenswerten Verhaltens von Unternehmen deshalb als komplex und durchaus riskant ein.

2 Untersuchungsgegenstand Diversity Equity and Inclusion (DEI)

Um den komplexen und riskanten Wirkungsrahmen der Kommunikation sozial wünschenswerten Verhaltens näher zu beleuchten, haben wir das vergleichsweise junge Beispiel der „Diversity Equity and Inclusion“-Kampagnen als Untersu-

* **Romy Fröhlich** ist Professorin für Kommunikationswissenschaft am Department für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Hoda Shoeir ist Kommunikationsmanagerin für Daten- und Analyseintelligenz bei Allianz SE.

chungsgegenstand gewählt. Wie wichtig DEI gerade aktuell für Unternehmen ist, zeigt das Edelman Trust Barometer 2023. Unter dem Titel „Navigating a Polarized World“ schreibt Robert Edelman (2023): „Make Diversity, Equity, and Inclusion a fundamental part of global business strategy. DE&I must live beyond our largest companies. Use the supply chain to insist on diversity at medium- and small businesses as has been done in sustainability. Defy the usual excuse of recession; keep pushing for more diverse boards of directors and top management teams and make religion an equal third leg along with race and gender.“

Diversity, Equity & Inclusion (DEI) ist ein Begriff, der für Konzepte und Praktiken der sozialen Gerechtigkeit in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft steht. Er bezieht sich auf organisatorische, strukturelle und unternehmenskulturelle Rahmenbedingungen, die die gerechte Behandlung und Einbeziehung aller Individuen einer Organisation fördern (vgl. Bourke/Dillon 2018).

Diversität bezieht sich auf die Unterschiede zwischen Menschen und basiert oft auf sichtbaren demografischen Merkmalen ohne Berücksichtigung sozialer Kategorien. Gleichheit meint im Kontext von DEI Unparteilichkeit und die Praxis der Förderung eines fairen Zugangs zu Chancen. Inklusion, also Zugehörigkeit, ist im Idealfall einerseits das Ergebnis von Diversity und Equity. Andererseits gilt Inklusion als Treiber von Diversity und Equity, indem Maßnahmen ergriffen werden, die bisher ausgegrenzte, unterrepräsentierte oder diskriminierte Personengruppen besser und gleichberechtigter einbeziehen (vgl. Rossi et al. 2022).

Ein DEI-Konzept mit ethnischem Schwerpunkt untermauert im Idealfall das gelebte Bekenntnis eines Unternehmens zu integrativem Verhalten gegenüber ethnischen Minderheiten, zu Intoleranz gegenüber diskriminierendem Verhalten und zur Förderung kultursensibler Praktiken.

Im Zeitalter des Fachkräftemangels sind in den letzten Jahren zunehmend

Bemühungen von Unternehmen und anderen Arbeitgebern rund um die sogenannte Diversity-Qualität zu beobachten. Ziel einschlägiger DEI-Kampagnen ist es, das Unternehmen als attraktiveren Arbeitgeber für verschiedene Menschen aus der ganzen Welt darzustellen. Unter den Stichwörtern „Diversity, Equity and Inclusion“ soll ein integratives Erscheinungsbild aufgebaut werden, für das ethnische Vielfalt, Antidiskriminierung und Integration Schlüsselkonzepte entsprechender Bemühungen und Kampagnen sind.

Allerdings ist in letzter Zeit auch eine Art Gegenbewegung zu beobachten, insbesondere in den USA, die dazu geführt hat, dass einige Unternehmen ihre DEI-Programme überdenken oder gar zurückfahren. In Europa ist die Situation etwas differenzierter. Aber auch hier haben Unternehmen ihre Kommunikation zu DEI-Themen reduziert, und die US-Botschaft hat deutsche, französische und spanische Unternehmen gar unverhohlen empfohlen, sich von DEI-Programmen zu distanzieren.²⁾

Für Unternehmen ist die Situation dadurch doppelt herausfordernd: Misslingt die DEI-Haltungskommunikation, besteht nicht nur die Gefahr, dass die Botschaften (und damit das Unternehmen) bei intendierten Zielgruppen Unglaubwürdigkeit evozieren, sondern dass sie für den konservative Mainstream ein „gefundenes Fressen“ für Kritik liefern.

Abgesehen von solchen neuen Strömungen belegt die Forschung aber, dass DEI-Bemühungen für Unternehmen wichtige Vorteile bringen: eine insgesamt verbesserte Moral als Teil der Unternehmenskultur, eine höhere Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeiter:innen insgesamt und ein stärkeres Gefühl für den Sinn und die Bedeutung ihrer Arbeit. Letzteres fördert die Produktivität und Leistung und verringert Mitarbeiterfluktuation und Krankenstände (vgl. Dauth et al. 2023).

DEI-Strategien helfen also nicht nur, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, sondern zahlen insgesamt auf das immaterielle Reputationskonto eines

Unternehmens ein. Mit der Aufgabe, dieses wichtige intangible asset aufzubauen und zu pflegen, ist in der Regel das Employer Branding betraut, und dieses wiederum fällt in der Regel in den Zuständigkeitsbereich der Unternehmenskommunikation (vgl. Yue et al. 2025). Mundy (2021) betrachtet PR/Öffentlichkeitsarbeit gar als Katalysator für die Förderung von DEI.

Trotzdem gilt DEI-Kommunikation in der PR-Forschung als unterbelichtet. Ihre Relevanz für PR wird gerade erst entdeckt, wie zum Beispiel die jüngst erschienene Doppelnummer der Special-Issue-Ausgabe „Charting Theoretical Directions for DEI in Public Relations“ des Journal of Public Relations Research zeigt (2023, Jg. 35, Nr. 5-6).

Für die intendierte Wirkung von DEI-Kampagnen und -Strategien ist es von zentraler Bedeutung, dass sie keinen fasadenhaften „washing“-Eindruck in der Zielgruppe hinterlassen. Aktuelle Studien zeigen allerdings, dass „washing“ in diesem Bereich keine Seltenheit ist, weil DEI-Botschaften vorgetäuscht werden (zum Beispiel Pseudovielfalt) und auch auf anderen Gebieten zwischen strategischen DEI-Aussagen und den tatsächlichen Verhältnissen in Unternehmen eine Diskrepanz besteht (vgl. Baker et al. 2024).

2.1 Ethnowashing

DEI-Fassaden fallen unter „social washing“. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass nicht alle DEI-Bemühungen explizit Ethnizität inkludieren. Baker et al. (2024) sprechen zum Beispiel von „diversity washing“, wenn es darum geht, im Kontext von DEI-Strategien zu analysieren, wie glaubwürdig der Einsatz und das Engagement von Unternehmen für die Gleichstellung von Frauen und LGBTQ+ aussieht.

Dennoch betrachten wir Ethnizität als zentrales Thema im DEI-Kontext. Erstens repräsentiert es wie kaum ein anderes DEI-Konzept ein sichtbares (im Sinne von Veranschaulichung) Merkmal von DEI-Bemühungen. Und zweitens bietet Ethnizität Potenzial für die Thematik ➤

sierung der Intersektionalität verschiedener Diversity-Aspekte, wie zum Beispiel auch Alter, Geschlecht usw.³⁾

Für unsere Studie haben wir uns deshalb ganz bewusst auf Ethnizität als einen Aspekt von Diversity konzentriert und dementsprechend den Begriff „Ethnowashing“ gewählt. Das bietet auch die Möglichkeit, spezifische Wahrnehmungs- und Wirkungsfaktoren von DEI-Kampagnen in einer speziell betroffenen Zielgruppe en detail zu untersuchen und das Risiko zu verringern, dass hierbei andere Diversity-Aspekte intervenieren.

Unsere Arbeitsdefinition von Ethnowashing lautet: Ethnowashing entsteht bei absichtlicher Irreführung eines intendierten Publikums durch simulierte organisationsinterne Vielfalt (faux diversity) mit dem Ziel, durch vorge-täuschte Diversität ein integratives und vielfältiges Organisationsimage zu evokieren, das Gleichberechtigung und Inklusionskultur verspricht (faux DEI). Das Mittel dafür ist Organisationskommunikation, die Themen ethnischer Minderheiten instrumentalisiert, um ein positives DEI-Image zu fördern, das nicht mit der tatsächlichen sozialen Natur

der betreffenden Organisation übereinstimmt.

Unser Erkenntnisinteresse wird von zwei Fragen geleitet:

► **Forschungsfrage 1:**

Welche Kommunikationsmerkmale von DEI-Botschaften triggern die Glaubwürdigkeit der Botschaft, welche behindern sie?

► **Forschungsfrage 2:**

Welche Kommunikationsmerkmale von DEI-Botschaften werden von der intendierten Zielgruppe als vorgetäuschte Vielfalt und vorgetäuschte DEI-Bemühung wahrgenommen?

3

**Empirische Studie:
Ausgewählte Aspekte
der methodologischen
Vorgehensweise**

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden zwölf qualitative Leitfadeninterviews⁴⁾ mit ethnisch vielfältigen, hochqualifizierten Arbeitsmigranten in Deutschland

durchgeführt, die jeweils einen ganz unterschiedlichen beruflichen Hintergrund haben. In Anlehnung an die Komponenten anderer Social-Washing-Phänomene wie Green-, Rainbow- und Black-Washing zielte der Interviewleitfaden darauf ab, Merkmale der Glaubwürdigkeit von DEI-Botschaften und -Kampagnen zu erheben und einen Einblick zu erhalten, nach welchen Kriterien die intendierte Zielgruppe DEI-Kommunikation als Washing-Fassade (vorgetäuscht, unglaubwürdig, unaufrichtig usw.) einschätzt.

Unsere Befunde können der Unternehmenskommunikation und mit entsprechenden PR-Kampagnen betrauten PR-Beratern und -Beraterinnen wichtige Hinweise darauf liefern, wie Diversity-Kampagnen mit Schwerpunkt Ethnizität effektiv und glaubwürdig gestaltet und kommuniziert werden.

Die bisherige Forschung zur Wirkung von Kommunikation über sozial erwünschtes Verhalten von Organisationen, wie zum Beispiel Unternehmen, unterstreicht die Aussagekraft visueller Darstellungen in den betreffenden Kampagnen. Das scheint insbesondere auch für DEI-Kommunikation zu gelten. In der Interviewphase arbeiteten wir deshalb mit einem Bildbeispiel ohne Firmenlogo (👉 **Abbildung 1**).

Die Funktion des Bildbeispiels war nicht die eines Stimulus in einem Wirkungsexperiment. Vielmehr ging es darum zu veranschaulichen, wie eine DEI-Botschaft aussehen kann und was wir ganz grob darunter verstehen. Es diente außerdem dazu, wie Glegg es beschreibt, das individuelle Verständnis und den Austausch über Vorstellungen und Ideen während der Datenerhebung zu erleichtern (vgl. Glegg 2019, S. 302). So bieten Visualisierungen Befragten zum Beispiel die Möglichkeit, sensible Themen auch indirekt zu thematisieren. Dadurch können Machtunterschiede, die Befragte eventuell zwischen sich und den Forscher:innen beziehungsweise Interviewer:innen wahrnehmen, nivelliert werden.

Die zwölf Befragten wurden auf der Grundlage einer theoretischen Stichprobe ausgewählt. Dabei wurden als Kriterien

Abbildung 1



Profile herangezogen, die in Studien über Arbeitskräftemangel und wünschenswerte Zuwanderung nach Deutschland als relevant identifiziert werden (vgl. Bonin 2020).

Die Auswahl erfolgte durch die Rekrutierung über ein Stipendienetzwerk, das Ausländer, die ein Stipendium für ein Studium in Deutschland erhalten haben, miteinander verbindet. Zehn der Teilnehmer wurden direkt über das Netzwerk rekrutiert, zwei über persönliche Empfehlungen von Netzwerkmitgliedern. Es wurde auf eine ausgewogene Beteiligung von männlichen und weiblichen Befragten geachtet sowie – in gewissem Umfang – auf eine Vielfalt in Bezug auf Alter und Herkunft.

Die Befragten mussten außerdem folgende Kriterien erfüllen: a) Befragte leben legal in Deutschland, b) Befragte sind erwerbstätig, c) Befragte sind aus einem anderen Land nach Deutschland eingewandert. 📌 **Abbildung 2** gibt einen Überblick über die schlussendlich in das Sample aufgenommenen Befragten.

Mit allen Befragten führten wir in einem ersten Schritt zunächst biografische Interviews (vgl. zum Beispiel Fröhlich/Peters 2007). Damit wollten wir vor allem etwas über ihre individuelle DEI-Positionierung erfahren und grob klären, welche DEI-Erfahrungen die Teilnehmer:innen haben und/oder ob sie möglicherweise schon einmal Ethnowashing ausgesetzt waren. Davon abgesehen erleichtern entsprechende biografische Informationen im qualitativen Leitfadenterview die Anpassung der Fragen an die Besonderheiten der Befragten.

4

Befunde

Um es vorwegzunehmen: Es gab keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten von Männern und Frauen. Es fiel aber auf, dass weibliche Befragte sich anfangs diplomatischer äußerten und sie schon allein das Bemühen (nicht nur die tatsächliche Umsetzung) schätzen, sich um Inklusion zu bemühen. Darüber hi-

| ANONYMISIERTE BESCHREIBUNG DER BEFRAGTEN | | | | | |
|--|------------|-------|---|------------------------------|--------------------------|
| Nr. | Geschlecht | Alter | Ausbildung | Beruf | Soziale Identität |
| P1 | Männlich | 25 | Ingenieurwissenschaften | Buchhalter | Marokanisch/ Arabisch |
| P2 | Männlich | 37 | Ingenieurwissenschaften mit dem Schwerpunkt IT und Mathematik | Senior Manager | Indisch- Amerikanisch |
| P3 | Männlich | 42 | Berufsausbildung | Pilot | Sri-Lankisch |
| P4 | Weiblich | 29 | Finanzwissenschaften | Buchhalterin | Pakistanisch |
| P5 | Männlich | 24 | Politikwissenschaft | Start-up-Mitgründer | Ägyptisch/ Arabisch |
| P6 | Weiblich | 26 | Physik | Software-Entwicklerin | Bolivianisch/ Latina |
| P7 | Weiblich | 25 | Pharmazie | Apothekerin | Chilenisch/ Latina |
| P8 | Männlich | 27 | Betriebswirtschaftslehre | Projektmanager | Türkisch |
| P9 | Weiblich | 49 | Berufsausbildung | Köchin | Ägyptisch |
| P10 | Männlich | 25 | Wirtschaftsingenieurwesen | Geschäftsleiter | Nigerianisch/ Schwarz |
| P11 | Weiblich | 32 | Betriebswirtschaftslehre | Beraterin | Indisch |
| P12 | Weiblich | 28 | Zahnmedizin | Zahnmedizinische Assistentin | Vietnamesisch/ Asiatisch |

Abbildung 2

naus gab es auch keine nennenswerten Unterschiede in den Antworten in Abhängigkeit von der Branche, in der die Befragten beschäftigt sind.

Unsere qualitativen Befunde lassen mit aller Vorsicht den Schluss zu, dass jüngere Probanden unserer Stichprobe skeptischer und kritischer gegenüber DEI-Kommunikation sind als ältere. Da der jüngere Personenkreis erstens zur bevorzugten Zielgruppe des Employer Branding gehört und zweitens über eine sehr hohe Expertise in der Anwendung von digitalen Medien verfügt und darüber DEI-Botschaften zielgenau und schnell gegenprüfen kann, dürfte sich für jüngere Personengruppen ein besonderer DEI-Aufwand ergeben.

Fast alle Befragten thematisieren die Beobachtung, nach der Medieninhalte, Werbung und Unternehmenskommunikation ihrer eigenen Wahrnehmung nach in der letzten Zeit eine diversere

Ethnizität aufweisen. Niemand der Befragten geht aber davon aus, dass diese Entwicklung auf den guten Willen von Unternehmen (und anderen Organisationen) zurückzuführen ist. Stattdessen stünden hier ureigenste materielle Interessen im Vordergrund, wie zum Beispiel Employer Branding zur Anwerbung von Fachkräften oder zur Erfüllung regulatorischer Quotierungsvorgaben.

In gewisser Weise kann man also vermuten, dass unsere Befragten eine gewisse Grundskepsis gegenüber DEI-Kommunikation aufweisen. Die Unternehmenskommunikation muss sich im Klaren darüber sein, dass sie hier in einem schwierigen Feld operiert, das durch eine insgesamt negative Voreinstellung der intendierten Zielgruppe quasi „vermint“ ist.

Immerhin aber goutieren unsere Befragten das Ansinnen eines Unternehmens, vielfältig wirken zu wollen. Das sei ja schon mal was gegenüber solchen ➤

Unternehmen, die das Thema gänzlich ignorieren. Diese Haltung zeigen vor allem die weiblichen Befragten.

Alle Befragten sind sich einig, dass DEI-Kampagnen vor allem das Thema Ethnie bedienen und dies überwiegend über die Darstellung von Personen mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund realisieren. Damit könne man eben Aufmerksamkeit erheischen – ein visueller Eyecatcher sozusagen. Unsere Befragten unterstellen dafür aber rein strategische Gründe und halten diese Strategie für falsch. Hierfür drei Antwort-Beispiele⁵⁾:

► „There are more important things [...]. I don't mean it's bad, no, it's a nice gesture. But no it's definitely not something that will convince me if more fundamental things are not there.“ (P3)

► „Will I like any company just because they have a brown guy on there? No. Not any company and not any brown guy [...]. There's much more to it ...“ (P5)

► „Sure, that's fresh and all, but not a dealbreaker, and not something to write home about.“ (P10)

4.1 Forschungsfrage 1: Glaubwürdigkeit

Wir finden in den Antworten der Befragten zahlreiche Hinweise darauf, dass die Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit einer DEI-Kampagne wesentlich von organisationalen Faktoren des Kommunikators abhängt: von der Reputation seiner Produkte/Dienstleistungen (und damit auch der Branche), seinem Krisenverhalten und seiner Firmengeschichte.

Das passt zu Befunden von CSR-Studien, wonach Organisationen, deren Ruf, Geschichte und Image „unbelastet“ sind, bessere Chancen haben, kommunikativ als glaubwürdig wahrgenommen zu werden (vgl. Schultz/Zelezny 1999).

Auf Grundlage der Antworten unserer Befragten haben wir außerdem den Eindruck erhalten, dass Glaubwürdigkeitswahrnehmungen abhängig sind vom Auftritt „echter“ Einzelpersonen, die die DEI-Positionierung des Arbeitgebers vertreten. DEI-Kommunikation, die ihren kommunikativen Fokus dagegen über-

wiegend nur auf visuelle Repräsentationen legt, nehmen sie eher als Indiz dafür, dass sich im betreffenden Unternehmen wohl schwer „echte“ Fürsprecher:innen finden lassen.

Dagegen zeuge es von Mut, sich öffentlich zu präsentieren und den eigenen Namen intern und extern für ein Statement herzugeben, das die DEI-Botschaft des Unternehmens untermauert. Eine der Befragten drückte es so aus: „It's an important statement when it comes from someone from inside the company, more than anything, because this person is going to look really bad if the company isn't woke and they went in public to say that they are, like, they're gonna be the talk of the hall.“ (P7)

Unsere Befunde geben auch Hinweise darauf, dass eine stereotypisierende Darstellung ethnischer Besonderheiten – zum Beispiel über eine traditionelle Darstellung spezifischer ethnischer Hintergründe – zu Glaubwürdigkeitsproblemen führt. Das weist auf die Problematik eines „Zuviel des Guten“ hin.

Auf die gleiche Problematik deutet auch die Tatsache hin, dass die meisten Befragten eine überproportionale Thematisierung oder visuelle Darstellung ethnischer Repräsentation (wie etwa auf dem Bildbeispiel) für wenig glaubwürdig halten. Ihrer eigenen Erfahrung nach stimme das so nicht mit den Arbeitskontexten überein, denen sie in ihrem Leben bisher begegnet sind.

Ein besonderes Problem für die Glaubwürdigkeit von DEI-Kommunikation ist übertriebene Semantik. Sie wird von den Befragten unserer Studie geradezu als „Schlag ins Gesicht“ empfunden. Zum Teil nehmen sie das sehr persönlich: „It's kind of the same with these ads, I have so many trust issues from [...] this topic. When they say we love [...] minorities it's an immediate red flag for me. Don't tell me, show me. I will not fall for these empty words again, [...] it's exactly that instance that hurts, they think they can get you with some fancy words and you as [an expat] should be overjoyed.“ (P4)

Die Antworten zu Glaubwürdigkeitstriggern lassen sich zu drei Faktorenty-

pen zusammenfassen: *Mundpropaganda*, *Authentizität* und *Repräsentativität*.

► Alle zwölf Befragten nannten *Mundpropaganda* als wichtig für die Glaubwürdigkeitsgüte von DEI-Kommunikation („Motivational stories and so on, like ‚I started as an intern and now I am CEO‘, not gonna lie, [...] it really gets me.“ [P4]). Bei Mundpropaganda gehen die Befragten davon aus, dass sie einen freiwilligen und echten Austausch von Informationen zwischen Einzelpersonen darstellt. Sie ist gekennzeichnet durch persönliche Erfahrungen, Empfehlungen und Meinungen. Die Glaubwürdigkeit von Mundpropaganda wird durch Vertrauen in Peers innerhalb des eigenen oder erweiterten sozialen Netzwerks angetrieben und vermittelt deshalb ein Gefühl von Authentizität. Was Mundpropaganda von anderen Kommunikationsformen unterscheidet, ist ihr persönlicher subjektiver Charakter. Genau das schätzen unsere Befragten.

► *Authentizität* scheint schwierig herzustellen zu sein. Einzelne Antworten unserer Befragten zeigen aber, wie es möglich ist: „It's so, so important to be just real. About everything. About the challenges, about like, things that didn't go so well or what needs to be better. Like, I respect a company that says, we're not there yet and we need to be there and that's why we're coming up with these projects or [affirmative action] or whatever.“ (P4)

Andere Antworten beschreiben Reziprozität als einen positiven psychologischen Faktor, der DEI-Botschaften authentisch macht. Dabei geht es nicht nur um die Quantität der Interaktion des Kommunikators mit der intendierten Zielgruppe, sondern auch um Wertschätzung: „It would be great if [companies] reply to comments, because it shows that they are really interested in engaging us and they take our feedback seriously to do something with it [...] when you take your time to reply to a comment it's already saying enough about you that you care.“ (P7)

Und drittens nennen unsere Befragte als Zeichen für Authentizität eine lockere, informelle Sprache mit niedriger Verständnisschwelle: „No need to get political or too formal.“ (P9) Oder: „Generally though, the simpler the better. I’m not on [social media] to read a novel and look up the dictionary.“ (P10) Einfache Sprache wird als Zeichen für eine wahrhaftige Inklusionsintention gewertet. Und es führe auch zu einem zugänglicheren und freundlicheren Ton. Darüber hinaus mache eine lockere Sprache die Kommunikation persönlicher und vor allem nachvollziehbarer, so als kämen die Botschaft von einem Freund oder Kollegen.

Eine Person drückte es so aus: Eine sprachlich authentische (einfache) DEI-Kommunikation erscheine ihr deshalb als glaubwürdig, weil es dem Unternehmen offensichtlich wichtiger sei, von Nicht-Muttersprachlern gut verstanden zu werden, als bei üblichen anderen Stakeholdern mit der DEI-Kommunikation als besonders intellektuell und anspruchsvoll rüberzukommen.

► **Repräsentativität** bezieht sich auf die Präsentation und Positionierung von Personal auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, wie zum Beispiel Führungspersonal, aber auch ganz normale Angestellte. Wahrgenommene Glaubwürdigkeit entsteht nach Darstellung unserer Befragten dadurch, dass die beschriebene Repräsentativität hinweist auf echtes Engagement für die Gewährleistung gleicher Chancen diverser Ethnien und dass es tatsächlich eine Wertschätzung gibt für die Unterschiedlichkeit von Perspektiven (nicht von Nationalitäten).

Wir ziehen daraus folgenden Schluss: Für die wahrgenommene Glaubwürdigkeit von DEI-Kommunikation ist es weniger wichtig, die Repräsentativität diverser Ethnien im Unternehmen abzubilden, als Wertschätzung für die Diversität von Perspektiven zu repräsentieren.

4.2 Forschungsfrage 2:

Ethnowashing

Bemerkenswert ist, dass die Mehrzahl unserer Befragten die Verwendung des

Schemas „ethnische Minderheiten“ in der DEI-Kommunikation quasi von vornherein als potenziell irreführende, weil instrumentalisierende DEI-Eigenwerbung (Ethnowashing) wahrnimmt. Die hierfür genannten Gründe lassen sich in vier Cluster einteilen:

► **Outright Ignorance:**

Unsere Befragten berichten aus eigener Erfahrung, dass Unternehmenskommunikation zum Thema Ethnie überwiegend fehlerhaft ist, inklusive peinliche Rechtschreibfehler bei originären Begrifflichkeiten, zum Beispiel bei der Benennung kultureller Praktiken: „Happy year of the rabbit, when it’s actually year of the cat [in that location], for example. That’s exactly what I mean.“ (P12)

Das wird auch noch aus einem weiteren Grund als unentschuld bare Ignoranz empfunden: Entsprechendes Wissen könne man heute ganz einfach ressourcenschonend online recherchieren – vorausgesetzt, es ist einem wirklich wichtig: „It’s an automatic NO from me. [...] There’s just no excuses, if [the company] cared enough, they could google it. But [making a semantic mistake] in public like this is not excusable at all today and it shows they didn’t even google it at least.“ (P8)

► **Objectification:**

Die Befragten haben den Eindruck, dass ethnische Minderheiten in der DEI-Kommunikation überwiegend als Requisiten thematisiert oder dargestellt sind: „They’re just standing there, makes me think they aren’t actually [practicing the job].“ (P3 – auf das Bildbeispiel verweisend)

► **Attractiveness:**

Die Befragten stoßen sich bei Abbildungen an der (unrealistischen) Attraktivität ethnisch vielfältiger Akteure. Dies entspreche nicht der Realität, sondern nur den gesellschaftlichen Schönheitsidealen. Hellhörig wird man auch bei idealisiert dargestellten Arbeitssituationen: „I think it’s staged, they all look really good. And so happy.“ (P9 – weist auf das Bildbeispiel)

► **Exaggeration & Triviality:**

Alle zwölf Befragten sagen, dass sie bei DEI-Kampagnen, die auf das Thema „Ethnizität“ setzen, sehr oft Übertreibungen ausmachen – sowohl in Texten als auch in visuellen Darstellungen. Dazu zählten auch das Herausstellen an und für sich banaler Sachverhalte. So etwas belege schon von vornherein, dass DEI-Bemühungen hier keine Selbstverständlichkeit oder gängige Praxis seien: „[...] with the whole ‘we all speak English in the company’ thing. Honestly, that’s so cheap. Sometimes these things are so trivial that it hurts to think that we would appreciate them“. (P11)

5 Empfehlungen und Ausblick

Die Befragten unserer Studie waren nicht gerade beeindruckt von DEI-Kampagnen, mit denen sie bisher Erfahrung gemacht haben. Es steht zu befürchten, dass Unternehmen hier Ansehen verlieren, angreifbar werden (im Sinne der eingangs geschilderten konservativen Strömungen) und vor allem auch viel Geld verschwenden. Welche praxeologischen Empfehlungen können wir also über das hinaus aussprechen, was unser Befundkapitel schon bereithält?

Auch wenn der qualitative Ansatz unserer Studie die Reichweite unserer Befunde einschränkt, so sind wir uns auch mit Blick auf die Auswertung relevanter CSR-Literatur, die wir in Ansätzen für auf DEI-Kommunikation übertragbar halten, mit Blick auf die folgenden vier Empfehlungen sicher:

► In Ländern wie Deutschland, in denen DEI-Bemühungen noch vergleichsweise unterentwickelt sind, hat es selbst aufrichtige DEI-Kommunikation schwer. Es wird unterstellt, dass Unternehmen kein altruistisches Interesse an DEI haben. Die relevante Zielgruppe erwartet aber genau das. Das bedeutet, dass sie vor dem Hintergrund dieser Erwartungshaltung (Altruismus) sehr sensibel auf DEI-Botschaften reagiert, denen un- ➤

terstellt werden kann, dass Altruismus hier nicht das Motiv ist.

Für die DEI-Kommunikation bedeutet das, dass sie auf einer überaus sorgfältig konzipierten Strategie fußen muss. Dazu gehört auch die Einsicht, dass DEI-Kommunikation, die auf hohe Glaubwürdigkeit setzt, enorm zielgruppenspezifisch angelegt sein muss. Während bei anderen DEI-Teilkonzepten, wie etwa Geschlecht oder Alter, jeweils noch vergleichsweise gut mit dem Prinzip „one size fits all“ gearbeitet werden kann, verbietet sich dies für das Konzept der Ethnizität.

► Wir sehen weiter, dass das bisherige Krisenverhalten, die aktuelle Reputation oder bestimmte Aspekt der Historie eines Unternehmens hohe Relevanz für die Glaubwürdigkeitswahrnehmungen ihrer DEI-Kommunikation haben. Problemlagen in diesen drei Bereichen darf ein DEI-Konzept nicht ignorieren, sondern muss sie in Strategie und Taktik proaktiv berücksichtigen.

► Aus der CSR-Forschung wissen wir, dass eine stabile Glaubwürdigkeitswahrnehmung von CSR-Kommunikation auf langfristigen kognitiven Bewertungen basiert. Eine kontinuierlich längsschnittliche Thematisierung bringt bessere Wirkungsergebnisse als die Wiederholung selektiver Momentaufnahmen. Wir sind davon überzeugt, dass das auf DEI-Strategien übertragbar ist. Ein Beispiel ist singuläre DEI-Kommunikation zu spezifischen Ereignistagen (Equal Pay Day etc.), die nicht kontinuierlich zum Beispiel von unternehmenseigenen Diversity-Berichten, der Offenlegung von einschlägigen Informationen zum Status quo des Humankapitals oder von Zertifizierungsmaßnahmen und sonstigen Bemühungen flankiert wird. Sie verfehlt nicht nur ihre Wirkung, sondern kann schlimmstenfalls auch die Reputation beschädigen.

► Die Darstellung/Thematisierung möglichst vieler unterschiedlicher Ethnien ist banal. Eine glaubwürdige DEI-Kommu-

nikation sollte stattdessen ähnlich positive Erfahrungen thematisieren, die eine (nicht nur ethnisch) diverse Belegschaft am Arbeitsplatz oder mit dem Arbeitgeber machen kann.

Unsere Studie ist die erste kommunikationswissenschaftliche Exploration zum Thema in Deutschland. Explorationen dienen der theoretischen und empirischen Begründung eines bisher nicht oder nur unzureichend erforschten Erkenntnisproblems. Naturgemäß sind deshalb Übertragbarkeit und Reichweite entsprechender Befunde begrenzt. Es braucht nun weitergehende Forschung, um den Erkenntnisgewinn verlässlicher zu machen und zu vergrößern.

In diesem Sinne sollte künftige Forschung zur Glaubwürdigkeit von DEI-Kampagnen und rund um das Phänomen des Ethnowashing stärker auf die Unterschiedlichkeit intendierter Zielgruppen fokussieren: Mitarbeiter:innen, potenzielle Bewerber:innen, Investoren, Kunden, Zulieferer usw.

Wünschenswert wären auch klassische experimentelle Wirkungsstudien, die auf den Wirkungsfaktoren unserer Exploration aufbauen und diese in einem größeren Rahmen empirisch testen. Um Aufschluss zu bekommen über die tatsächliche Qualität und Verbreitung von DEI-Kommunikation (unterschiedlicher Branchen, Organisationen, Länder auf verschiedenen Kanälen usw.) wären auch Inhaltsanalysen von DEI-Kommunikation interessant (vgl. zum Beispiel Confetto et al. 2023).

Endnoten

1) Als „washing“ gelten Sachverhalte, in denen Organisationen, wie zum Beispiel Unternehmen, (ihr) sozial wünschenswertes Verhalten nur kommunizieren, es aber nicht tatsächlich leben.

2) In den USA unter dem Einfluss eines konservativen Mainstreams und insbesondere nach der Wahl von Donald

Trump zum Beispiel Meta, Amazon, Walmart und McDonald's (vgl. https://amp.theguardian.com/us-news/2025/feb/14/diversity-equity-inclusion-dei-us-trump-google-amazon-walmart?utm_source=chatgpt.com oder <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/diversitaet-102.html>)

3) Damit ist das Potenzial gemeint, dass sich Identitäten mit anderen Identitätskategorien überschneiden können und zum Beispiel auch andere Aspekte von Minderheit – wie etwa Gender oder Alter – berücksichtigt werden und auf komplexe und nuancierte Weise in ethnizitätszentrierten DEI-Konzepten repräsentiert sein können. In der Regel führt das zu einem realistischeren, weil demografieorientierten, Ansatz.

4) Die Leitfadeninterviews dauerten im Schnitt 41 Minuten. Die Transkripte wurden mit der Analyse-Software f4 ausgewertet.

5) Die Interviews wurden aus naheliegenden Gründen auf Englisch geführt. Wir geben die beispielhaften Zitate aus den Leitfadeninterviews in der Originalsprache wieder.

Literatur

- Baker, Andrew C./Larcker, David F./McClure, Charles/Saraph, Durgesh/Watts, Edward M. (2024): Diversity washing. In: *Journal of Accounting Research*, Jg. 62, Nr. 5, S. 1661-1709.
- Bernardino, Paula (2021): Responsible CSR communications: Avoid „Washing“ your corporate social responsibility (CSR) reports and messages. In: *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Jg. 18, Nr. 1, S. 102-113.
- Bonin, Holger (2020): Fachkräftemangel in der Gesamtperspektive. In: Jacobs, Klaus/Kuhlmey, Adelheid/Greß, Stefan/Klauber, Jürgen/Schwinger, Antje (Hrsg.): *Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher?* Berlin: Springer, S. 61-69.
- Confetto, Maria G./Ključnikov, Aleksandr/Covucci, Claudia/Normando, Mara (2023): Diversity and inclusion in employer branding: an explorative analysis of European companies' digital communication. In: *Employer Relations*, Jg. 45, Nr. 7, S. 121-139. DOI:10.1108/ER-11-2022-0522
- Bourke, Juliet/Dillon, Bernadette (2018): The diversity & inclusion revolution: Eight powerful truths. In: *Deloitte Review*, Jg. 22, Nr. 2, S. 82-99.
- Dauth, Tobias/Schmid, Stefan/Baldermann, Sebastian/Orban, Fabienne (2023): Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. In: *European Management Journal*, Jg. 41, Nr.1, S. 9-20.
- Edelman, Richard (2023): Navigating a polarized world. URL: <https://www.edelman.com/trust/2023/Trust-Barometer/navigating-a-polarized-world> [zuletzt abgerufen am 08.04.2025].
- Fröhlich, Romy/Peters, Sonja B. (2007): PR Bunnies caught in the agency ghetto? Gender stereotypes, organizational factors, and women's careers in PR agencies. In: *Journal of Public Relations Research*, Jg. 19, Nr. 3, S. 229-254. DOI: 10.1080/10627260701331754
- Fröhlich, Romy/Knobloch, Aline 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. In: *Public Relations Review*, Jg. 47, Nr. 5, 102113. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811121001065> [zuletzt abgerufen am 08.04.2025].
- Glegg, Stephanie M.N. (2019): Facilitating interviews in qualitative research with visual tools: A typology. In: *Qualitative Health Research*, Jg. 29, Nr. 2, S. 301-310.
- Mundy, Dean (2021): From relationship management to change empowerment: Shifting public relations theory to prioritize publics. In: *Journal of Public Relations Research*, Jg. 33, Nr. 6, S. 504-525. DOI: 10.1080/1062726X.2022.2053856
- Novacek, Gabrielle/Yousif, Nadjia/Dartnell, Ashley/Farsky, Mario/Bansal, Seema/May, Gretchen/Zborowski, Alex (2023): Inclusion isn't just nice. It's necessary. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/how-to-improve-inclusion-in-the-workplace> [zuletzt abgerufen am 08.04.2025].
- Rossi, Alexis/Wyatt, Tasha R./Huggett, Kathryn N./Blanco, Maria A. (2022): When I say ... diversity, equity and inclusion (DEI). In: *Medical Education*, Jg. 56, Nr. 7, S. 701-702.
- Schultz, Wesley/Zelesny, Lynnette (1999): Values as predictors of environmental attitudes: Evidence for consistency across 14 countries. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Jg. 30, Nr. 1, S. 92-116.
- Yue, Cen April/Tao, Weiting/L. Sams, Amanda/Moon, Bitt (2025): Strategists, advocates, and storytellers: The role of public relations in driving organizations' diversity, equity, and inclusion. In: *Journal of Public Relations Research* (online first 15. Februar). DOI: 10.1080/1062726X.2025.2465242

Quelle:

prmagazin Jg. 55, Nr. 05, S. E1-E8
E-Paper @ www.prmagazin.de
© 2025 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Download des Beitrags als PDF:

via QR-Code oder unter
<https://prmagazin.de/TuP-05-2025>

