

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT MASERPROGRAMM**

**KULTURELLE UNTERSCHIEDE IM
STAKEHOLDERMANAGEMENT: EINE ANALYSE DER
NACHHALTIGKEIT IN DEUTSCHEN UND TÜRKISCHEN
UNTERNEHMEN**

MASTERARBEIT

Mathias ACAR

BETREUER

Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN

ISTANBUL, Juli 2024

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR INTERKULTURELLES MANAGEMENT –
KULTURWISSENSCHAFT
DOPPELMASERPROGRAMM**

**KULTURELLE UNTERSCHIEDE IM
STAKEHOLDERMANAGEMENT: EINE ANALYSE DER
NACHHALTIGKEIT IN DEUTSCHEN UND TÜRKISCHEN
UNTERNEHMEN**

MASTERARBEIT

Mathias ACAR

(228112010)

Datum der Einreichung beim Institut: _____

Datum der Verteidigung: _____

Betreuer: Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN

Mitglieder der Kommission: _____

ISTANBUL, Juli 2024

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT MASERPROGRAMM**

**KULTURELLE UNTERSCHIEDE IM
STAKEHOLDERMANAGEMENT: EINE ANALYSE DER
NACHHALTIGKEIT IN DEUTSCHEN UND TÜRKISCHEN
UNTERNEHMEN**

MASTERARBEIT

**Mathias ACAR
(228112010)**

**BETREUER
Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN**

ISTANBUL, Juli 2024

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	<i>HINTERGRUND UND RELEVANZ DES THEMAS IM DEUTSCH-TÜRKISCHEN KONTEXT</i>	1
1.2	<i>FORSCHUNGSFRAGE</i>	1
1.3	<i>METHODOLOGISCHE ÜBERLEGUNGEN</i>	2
1.4	<i>STRUKTUR DER ARBEIT</i>	2
2	THEORETISCHER HINTERGRUND	3
2.1	<i>DEFINITIONEN UND GRUNDLAGEN</i>	3
2.1.1	Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion	3
2.1.2	Wahrnehmung	6
2.1.3	Nachhaltigkeit	6
2.1.4	Stakeholder	7
2.1.5	Stakeholdermanagement	8
2.1.6	Bedeutung für multinationale Unternehmen	9
2.1.7	Verbindung der Nachhaltigkeit und dem Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion	10
2.2	<i>KULTURELLE UNTERSCHIEDE</i>	11
2.2.1	Kultureller Relativismus	13
2.2.2	Interkulturelle Zusammenarbeit:	14
2.3	<i>KULTURELLE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND DER TÜRKEI</i>	16
2.3.1	Hofstedes Kulturdimensionen	16
2.3.2	IBM-Studie von Hofstedes Kultur-Dimensionen auf nationaler Ebene	18
2.4	<i>DEFINITION VON NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN</i>	24
2.4.1	Bedeutung von Nachhaltigkeitsstrategien für Unternehmen	24
2.5	<i>RICHTLINIEN/GESETZE/GESCHICHTE</i>	26
2.5.1	SDG-Indikatoren (Sustainable Development Goals)	27
2.5.2	Deutschland	28
2.5.3	Türkei	29
2.6	<i>CSR UND NACHHALTIGKEITSBERICHT</i>	31
2.6.1	Corporate Social Responsibility (CSR)	31
2.6.2	Nachhaltigkeitsbericht	32
3	METHODOLOGIE	35
3.1	<i>BESCHREIBUNG DER ANGEWANDTEN METHODE</i>	35
3.1.1	Auswahl des Unternehmens und der Interviewpartner	36
3.1.2	Beschreibung des Interviewleitfadens	37
3.2	<i>DATENERHEBUNG</i>	39
3.2.1	Analyse der Nachhaltigkeitsberichte der Länderprofile SDG	39
3.2.2	Auswahl und Analyse der Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen	39
3.2.3	Durchführung der Interviews	39
3.2.4	Analyse der Interviewdaten	40
4	ERGEBNISSE	41

4.1	<i>DEMOGRAFISCHE MERKMALE DER INTERVIEWPARTNER</i>	41
4.1.1	Beschreibung der Interviewpartner	41
4.2	<i>ANALYSE DER INTERVIEWERGEBNISSE</i>	42
4.2.1	Darstellung der wesentlichsten Erkenntnisse aus den Interviews	42
4.3	<i>ANALYSE DER NACHHALTIGKEITSBERICHTE IN DEUTSCHLAND UND DER TÜRKEI</i>	58
4.3.1	Drei deutsche multinationalen Unternehmen	58
4.3.2	Drei türkische multinationale Unternehmen	64
5	DISKUSSION	71
5.1	<i>INTEGRATION DER ERGEBNISSE IM THEORETISCHEN RAHMEN</i>	71
5.2	<i>VERBINDUNG DER ERGEBNISSE MIT DER THEORIE</i>	75
5.3	<i>IMPLIKATION FÜR UNTERNEHMEN UND FORSCHUNG</i>	87
5.3.1	Ableitung von Handlungsempfehlungen für das untersuchte Unternehmen	88
5.3.2	Identifizierung von Forschungslücken und zukünftige Studien	89
6	SCHLUSSFOLGERUNG	90
6.1	<i>ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE</i>	90
6.2	<i>LIMITATION UND AUSBLICK</i>	91
7	LITERATURVERZEICHNIS	92
8	ANHANG	98
8.1	<i>TRANSKRIPTE DER INTERVIEWS (ANONYMISIERT)</i>	98
8.2	<i>Nachhaltigkeitsberichte</i>	131
8.3	<i>Tabellen</i>	138

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Unterschied Gleichheit/Gerechtigkeit, Augus Maguite, 2016.....	5
Abbildung 2: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen, S. 19	12
Abbildung 3: "Zwiebeldiagramm": Manifestationen von Kultur auf verschiedene Tiefenebenen, S. 22 ...	14
Abbildung 4: Ergebnisse (Deutschland und Türkei), Eigene Darstellung in Anlehnung an (Hofstede, 1991).....	19
Abbildung 5: SDG-Indikatoren, Regionale Gruppierung im Bericht und im statistischen Anhang	28
Abbildung 6: 17. Globale Nachhaltigkeitsziele Deutschland, (BMUV).....	30
Abbildung 7: Vergleich Trends SDGs 5 DE und TR, United Nations 2024	74

ZUSAMMENFASSUNG

Kulturelle Unterschiede im Stakeholdermanagement: Eine Analyse der Nachhaltigkeit in deutschen und türkischen Unternehmen

In dieser Masterarbeit wurde untersucht, wie die Auswirkungen kultureller Unterschiede auf die Wahrnehmung und Erwartungen von Stakeholdern bezüglich der Nachhaltigkeitspraktiken in multinationalen Unternehmen beeinflussen. Im Fokus stand dabei der soziale Bereich der SDGs der die Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion einschließt. Durch eine vergleichende Fallstudie wurden die Nachhaltigkeitsberichte (2022) von sechs Automobilunternehmen, jeweils drei aus Deutschland und drei aus der Türkei, untersucht. Dabei kam ein Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Ansätzen zum Einsatz, der durch Experteninterviews ergänzt wurde. Die Theoretischen Grundlagen wie die kulturellen Dimensionen nach Hofstede dienten als Basis für diese Analyse. Die Arbeit gliederte sich in mehrere Abschnitte: Nach einer Einführung und einem theoretischen Überblick folgte eine detaillierte Beschreibung der Methodik. Anschließend wurden die Nachhaltigkeitsberichte und die Ergebnisse der Experteninterviews ausgewertet. Abschließend wurden die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick auf künftige Forschungsperspektiven gegeben. Die Arbeit identifizierte mehrere Forschungslücken, insbesondere in der Untersuchung kultureller Einflüsse auf die Gestaltung und Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien. Diese Lücken bieten Potenzial für zukünftige Studien, um ein tieferes Verständnis für die Rolle kultureller Unterschiede in der Kommunikation und Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken in multinationalen Unternehmen zu entwickeln.

Schlüsselwörter: kulturelle Unterschiede, Nachhaltigkeitspraktiken, Stakeholder-Erwartung, Experteninterviews, Mitarbeiter-Bedürfnisse

Datum: 31.07.2024

ABSTRACT

Cultural differences in stakeholder management: An analysis of sustainability in German and Turkish companies

This master's thesis examined how the impact of cultural differences on stakeholders' perceptions and expectations regarding sustainability practices in multinational companies. The focus was on the social area of the SDGs, which includes diversity, equal opportunities and inclusion. The sustainability reports (2022) of six automotive companies, three from Germany and three from Turkey, were examined in a comparative case study. A mix of qualitative and quantitative methods was used, supplemented by expert interviews. Theoretical principles such as Hofstede's cultural dimensions served as the basis for this analysis. The work was divided into several sections: An introduction and a theoretical overview were followed by a detailed description of the methodology. The sustainability reports and the results of the expert interviews were then evaluated. Finally, the key findings were summarized and an outlook on future research perspectives was given. The study identified several research gaps, particularly in the investigation of cultural influences on the design and implementation of sustainability strategies. These gaps offer potential for future studies to develop a deeper understanding of the role of cultural differences in the communication and implementation of sustainability practices in multinational companies.

Keywords: Cultural differences, sustainability practices, stakeholder expectations, expert interviews, employee needs

Date: 31 July 2024

ÖZET

Paydaş yönetiminde kültürel farklılıklar: Alman ve Türk şirketlerinde sürdürülebilirlik üzerine bir analiz

Bu yüksek lisans tezi, kültürel farklılıkların çok uluslu şirketlerdeki sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin paydaşların algı ve beklentilerini nasıl etkilediğini analiz etmiştir. SDG'lerin çeşitlilik, fırsat eşitliği ve kapsayıcılığı içeren sosyal alanına odaklanılmıştır. Üçü Almanya'dan ve üçü Türkiye'den olmak üzere altı otomotiv şirketinin sürdürülebilirlik raporları (2022) karşılaştırmalı bir vaka çalışması kapsamında analiz edilmiştir. Uzman görüşleriyle desteklenen nitel ve nicel yöntemlerin bir karışımı kullanılmıştır. Hofstede'in kültürel boyutları gibi teorik temeller bu analiz için temel teşkil etmiştir. Çalışma birkaç bölüme ayrılmıştır: Giriş ve teorik bir genel bakışın ardından metodolojinin ayrıntılı bir açıklaması yapılmıştır. Daha sonra sürdürülebilirlik raporları ve uzman görüşmelerinin sonuçları analiz edilmiştir. Son olarak, temel bulgular özetlenmiş ve gelecekteki araştırma perspektiflerine ilişkin bir bakış açısı sunulmuştur. Çalışma, özellikle sürdürülebilirlik stratejilerinin tasarımı ve uygulanması üzerindeki kültürel etkilerin araştırılmasında çeşitli araştırma boşlukları tespit etmiştir. Bu boşluklar, çok uluslu şirketlerde sürdürülebilirlik uygulamalarının iletişimi ve uygulanmasında kültürel farklılıkların rolüne ilişkin daha derin bir anlayış geliştirmek için gelecekteki çalışmalar için potansiyel sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel farklılıklar, sürdürülebilirlik uygulamaları, paydaş beklentileri, uzman görüşmeleri, çalışan ihtiyaçları

Tarih: 31.07.2024

1 EINLEITUNG

1.1 HINTERGRUND UND RELEVANZ DES THEMAS IM DEUTSCH-TÜRKISCHEN KONTEXT

Die Transformation der Automobilbranche ist mit tiefgreifenden Veränderungen verknüpft. Auf die damit verbundenen Herausforderungen für die Beschäftigungsstruktur stellen sich die Unternehmen vorausschauend ein und berücksichtigen dabei gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und technologische Entwicklungen gleichermaßen (BMW 2022: 114). In einer zudem globalisierten Welt, in der Unternehmen zunehmend auf vielfältige Ressourcen zurückgreifen und sich in verschiedenen kulturellen Kontexten bewegen, gewinnt die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung zunehmend an Bedeutung. Insbesondere im deutsch-türkischen Kontext spielen kulturelle Unterschiede eine entscheidende Rolle, da Unternehmen aus beiden Ländern in vielfältigen Beziehungen zueinanderstehen (Vgl. GIZ: 3). Die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in die Geschäftsstrategien dieser Unternehmen ist daher von hoher Relevanz, um den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden und ihre Stakeholder-Beziehungen zu stärken.

1.2 FORSCHUNGSFRAGE

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: „Wie beeinflussen kulturelle Unterschiede die Wahrnehmung und Erwartungen von Stakeholdern im Bezug auf die Nachhaltigkeitspraktiken in einem multinationalen Unternehmen?“. Diese Fragestellung wird durch einen vergleichenden Ansatz zwischen deutschen und türkischen Unternehmen untersucht, wobei der Fokus auf den Aspekten Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion liegt.

1.3 METHODOLOGISCHE ÜBERLEGUNGEN

Diese Arbeit verwendet eine vergleichende Fallstudie, um die Nachhaltigkeitsberichte von sechs Automobilunternehmen, jeweils drei aus Deutschland und drei aus der Türkei, zu analysieren. Zudem werden gemischte Methoden eingesetzt, die sowohl qualitative als auch quantitative Ansätze umfassen, um die Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in diesen Berichten zu untersuchen und durch Experteninterviews in einem multinationalen Unternehmen zu ergänzen.

1.4 STRUKTUR DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in mehreren Abschnitten. Nach der Einleitung folgt zunächst ein theoretischer Überblick über relevante Themen, Konzepte und Modelle im Bereich der Unternehmensnachhaltigkeit. Zudem eine Einführung in die kulturellen Dimensionen nach Hofstede, die als Grundlage für die Analyse dient. Im nächsten Abschnitt wird die angewandte Methodik beschrieben, einschließlich der qualitativen und quantitativen Grundsteine sowie der Ablauf der Experteninterviews. Darauffolgend werden die Ergebnisse der Analyse präsentiert. In diesen Abschnitt werden die Nachhaltigkeitsberichte sowie die durchgeführten Experteninterviews ausgewertet. Die Ergebnisse werden anschließend in einem eigenen Abschnitt dargestellt und interpretiert. Zum Schluss werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick für mögliche zukünftige Forschungsrichtungen gegeben.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

2.1 DEFINITIONEN UND GRUNDLAGEN

2.1.1 Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion

Das Thema Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI) ist in öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussionen zu einem weit verbreiteten Thema geworden. DEI hat sich trotz anhaltender Debatten über Definitionen, sowie des fehlenden klaren Konsenses über die relative Bedeutung – und sogar die richtige Reihenfolge – jeder dieser Bestandteile als zentrales Konzept etabliert (Vgl. Arsel, et al. 2022).

Die Begriffe „Diversität“ und „Diversity“ haben ihren Ursprung im Lateinischen und stehen für Vielfalt und Vielfältigkeit. Der englische Ausdruck findet weltweit Verwendung und hat seinen Ursprung in der Bürgerrechtsbewegung der USA in den 1960er Jahren. „Diversität“ und „Vielfalt“ sind deutsche Übersetzungen für „Diversity“. Diversity ist ein Konzept, das darauf abzielt, die unterschiedlichen Merkmale und Hintergründe der Menschen in unserer Gesellschaft anzuerkennen. Es strebt danach, dass alle Individuen, ungeachtet ihres Geschlechts, Alters, ihrer Religion oder Herkunft, gleichermaßen respektiert und wertgeschätzt werden. Diversity regt dazu an, unsere Interaktionen mit Vielfalt zu hinterfragen, insbesondere in Bezug auf die Arbeitswelt und die öffentliche Wahrnehmung. Ein Hauptziel besteht darin, Diskriminierung zu verhindern und gleiche Chancen für alle zu fördern (Vgl. Internetredaktion der LpB BW 2024).

Kulturelle Vielfalt bezeichnet die Vielzahl von kulturellen Ausdrucksformen und Identitäten, die in verschiedenen Gesellschaften existieren. Sie ist die Quelle des Austauschs, der Kreativität und des Zusammenlebens und sollte als gemeinsames Erbe der Menschheit anerkannt und gefördert werden. Die kulturelle Vielfalt fördert zu einem kulturellen Pluralismus, die Harmonie, die soziale Zusammenarbeit und den Frieden. Es ist wichtig kulturelle Rechte zu respektieren

und den Zugang aller zu kultureller Vielfalt zu gewährleisten. Außerdem kann kulturelles Erbe die Kreativität fördern und durch internationale Zusammenarbeit und Partnerschaften gestärkt werden (31. UNESCO-Generalkonferenz 2001).

Vielfalt beschreibt demnach auch die Vielzahl der Perspektiven und Fähigkeiten, die durch individuelle Hintergründe, Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmale entsteht (Vgl. Thronicker 2024).

Chancengleichheit ist ein sozialpolitisches Prinzip, das besagt, dass sämtliche Mitglieder einer Gesellschaft unabhängig von sozialer Herkunft, Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit oder Behinderung gleiche Zugangsmöglichkeiten zu Bildungseinrichtungen und gleiche gesellschaftliche Teilhabechancen haben sollten. Es erfolgt eine Unterscheidung zwischen formaler und substanzieller Chancengleichheit. Das Ziel der formalen Chancengleichheit ist es, für alle Menschen gleiche Verhältnisse zu schaffen, zum Beispiel durch einheitliche Zugangsbedingungen zu Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen. Bei dieser Art der Chancengleichheit werden jedoch weder die Ursachen für verschiedene Zugangswege untersucht noch wird gewährleistet, dass dieselben Chancen auch zu identischen Resultaten führen. Die substanzielle Chancengleichheit zielt darauf ab, dass die Möglichkeiten des gesellschaftlichen Erfolgs tatsächlich gleich verteilt werden, unabhängig von persönlichen Merkmalen wie Geschlecht oder Ethnizität. Es geht darum, nicht nur Hindernisse für den Zugang zu beseitigen, sondern auch dafür zu sorgen, dass Menschen mit ähnlichen Qualifikationen die gleichen Erfolgchancen haben. Quotenregelungen wie die Frauenquote können dazu beitragen, dass eine erhebliche Chancengleichheit erreicht wird, vor allem dann, wenn bisherige Maßnahmen nicht das gewünschte Ergebnis gebracht haben (Vgl. Universität Paderborn, Chancengleichheit 2022).

Zudem steht im deutschen Grundgesetz unter Artikel 3 Absatz 3: „Niemand darf wegen seines Geschlechts, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner

Behinderung benachteiligt werden.“ (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Artikel 3 Absatz 3)

Chancengleichheit bedeutet ebenso, dass Qualifikationen und Fähigkeiten von Frauen ebenso wie die von Männern auf allen Ebenen einer Organisation gleichermaßen berücksichtigt werden und Frauen und Männer gleichberechtigt mitwirken können (Vgl. Krell 2011: 547).

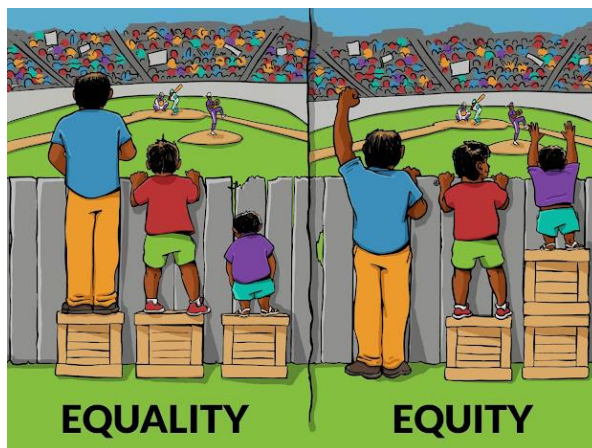


Abbildung 1 Unterschied Gleichheit/Gerechtigkeit, Augus Maguite,

Der Begriff „Inklusion“ ist ein vielschichtiger Begriff, der in wissenschaftlichen Arbeiten unterschiedlich definiert wird. Eine einfache Definition, dass Inklusion lediglich die Teilhabe von Menschen mit Behinderung beschreibt, greift nicht die volle Bedeutung des Konzepts auf. Vielmehr geht es bei Inklusion darum, allen Menschen ungeachtet ihrer individuellen Unterstützungsbedürfnisse das gleiche Recht auf individuelle Entwicklung und soziale Teilhabe zu gewährleisten.

In den 1990er-Jahren wurde Inklusion oft mit dem Integrationsbegriff gleichgesetzt. Jedoch beschreibt Inklusion eine optimierte und erweiterte Form der Integration, die darauf abzielt, Barrieren abzubauen und Menschen in Bildungsangebote zu integrieren. Inklusive Prozesse betonen Kooperation, voneinander Lernen und setzen weniger auf vorangestellte Separation.

Die Leitbilder von Inklusion umfassen mehr als nur Teilhabe. Sie beinhalten auch Partizipation, Normalisierung, Selbstbestimmung und Empowerment. Dabei sollen alle Menschen aktiv am gesellschaftlichen Leben teilnehmen können,

Barrieren abgebaut werden, individuelle Entscheidungen getroffen und Potenziale entfaltet werden können (Vgl. Laur 2021: 43 ff).

Inklusion beschreibt demnach auch die aktive Gestaltung der Organisationsstruktur, um eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die von allen Mitarbeitenden als wertschätzend, sicher und respektvoll wahrgenommen wird. Dabei sollen sich alle Mitarbeitenden vollständig zugehörig fühlen und Zugang zu allen Ressourcen haben (Thronicker 2024).

2.1.2 Wahrnehmung

Die Wahrnehmung des Individuums besteht selektiv auf der Grundlage der eigenen Erfahrungen und verleiht dem Wahrgenommenen eine Bedeutung auf der Grundlage der eigenen Kultur. Diese Wahrnehmung kann von unterschiedlichen Kulturen gleich bewertet, aber gleichzeitig verschiedene Schlüsse gezogen werden. Im Folgeschluss hat das zu bedeuten, dass Menschen aus unterschiedlichen Kulturen nicht nur die Umwelt, sondern auch die Personen in der Kommunikation unterschiedlich wahrnehmen können (Vgl. Broszinsky-Schwabe 2017: 112).

2.1.3 Nachhaltigkeit

Im Allgemeinen bezieht sich die Nachhaltigkeit auf die Fähigkeit, den Bedürfnissen der Gegenwart gerecht zu werden, ohne die Fähigkeit kommender Generationen zu beeinträchtigen, ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen. (Brundtland-Bericht 1987) Der Bericht „Our Common Future“ der Brundtland-Kommission der Vereinten Nation aus dem Jahr 1987 stellte diesen Ansatz deutlich dar.

Die Nachhaltigkeit umfasst im Allgemeinen drei Hauptdimensionen, die bekannt sind unter den Begriff „drei Säulen“ oder Triple Bottom Line. Natürliche Ressourcen/Ökologie, Wirtschaft/Ökonomie und Soziales/Kultur/Politik:

1. Ökologische Nachhaltigkeit: Schutz der Umwelt und der Ressourcen zur Gewährleistung der langfristigen Gesundheit und Stabilität der Ökosysteme.
2. Ökonomische Nachhaltigkeit: Sämtliche Elemente der Wertschöpfungskette und des ökonomischen Systems. Die Bewahrung des Wirtschaftssystems und der Wertschöpfungsprozesse zur Deckung der Bedürfnisse.
3. Soziale Nachhaltigkeit: Sämtliche Faktoren, die das Miteinander der Menschen beeinflussen. Gerechte Verteilung und Beteiligung, sowie Freiheit in der Lebensgestaltung (Vgl. Holzbaur 2020: 30).

Ökonomie und Ökologie sind Disziplinen der Wissenschaften. Die Debatte um die ökologische oder ökonomische Dimension bezieht sich auf die Elemente, die den Gegenstand der Untersuchung bzw. das Gebiet der Erforschung dieser Disziplin darstellen. Die Verwendung von Ausdrücken wie „ökologisch“ oder „ökonomisch“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Erkenntnisse und Grundsätze der jeweiligen Wissenschaft berücksichtigt werden. In Begriffen wie „unökonomisch“ oder „unwirtschaftlich“ wird dies ebenfalls deutlich. Im Konzept der Nachhaltigkeit nehmen soziale Aspekte eine zentrale Rolle ein. Und zwar, die Sicherstellung der Bedürfnisbefriedigung aktueller und zukünftiger Generation (Vgl. Holzbaur 2020: 36).

2.1.4 Stakeholder

Was unter Stakeholder verstanden wird, hat Holzbaur in einem Zitat wiedergegeben: „Stakeholder sind Personen oder Gruppen (Anspruchsgruppen), die an einem Projekt oder einer Institution interessiert sind und die von deren Tätigkeit betroffen sind oder deren Erfolg beeinflussen können“ (Holzbaur, U. 2020: 20). Bei Projekten oder Institutionen variieren die Stakeholdergruppen. Es ist von entscheidender Bedeutung, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu erkennen. Typische Stakeholder-Kategorien sind: (Vgl. Holzbaur 2020: 21)

- Kunden, Auftraggeber
- Investoren, Sponsoren, Shareholder
- Mitglieder, Mitarbeiter, Beschäftigte
- Umgebung, Anwohner, Nachbarn
- Lieferanten, Auftragnehmer
- Politik, Verbände
- Öffentlichkeit, Vereine, Presse
- Behörden

In dieser Arbeit werden die Stakeholder in der Kategorie Mitarbeiter und Beschäftigte stärker in den Interviews behandelt, da diese als einer der essenziellsten Stakeholder-Gruppen für die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele sind (Vgl. Siemens 2022). Auch Studien wie die von StepStone haben ergeben, dass 2/3 der Arbeitnehmer die Nachhaltigkeit im Unternehmen sehr schätzen. Unternehmen stellen das Thema Null-Emissionen, bei der Umsetzung der strategischen Umsetzung immer häufiger in den Mittelpunkt. Dabei werden die Denkweisen ihrer Mitarbeiter bei der Arbeitsplatzgestaltung immer essenzieller (Vgl. Handelsblatt 2024).

2.1.5 Stakeholdermanagement

Wie bereits oben erwähnt, existieren viele verschiedene Stakeholder, die in internen und externen Stakeholdern aufgeteilt werden können. Das Management der internen Interessengruppen ist für den Erfolg von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen von wesentlicher Bedeutung. Die Einbindung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (DEI) in dieses Konzept ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, um eine dauerhafte Entwicklung des Unternehmens zu gewährleisten. Interne Interessensgruppen wie Mitarbeiter und Führungskräfte sind dabei wesentlich, da sie einen Beitrag zur Realisierung von Nachhaltigkeitsinitiativen leisten. Das Interne Stakeholdermanagement bezieht sich darauf, die internen Interessensgruppen eines Unternehmens systematisch

einzu beziehen. Die Mitarbeiter sollen aktiv an Entscheidungsprozessen sowie Nachhaltigkeitsstrategien mitwirken. Die Unternehmen, die das Umsetzen, erzielen bei der Realisierung von Nachhaltigkeitszielen bessere Resultate und erhöhen gleichzeitig die Motivation und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter (Freeman 2010). DEI-Prinzipien sind entscheidende Grundsteine der sozialen Nachhaltigkeit und sollen in das interne Stakeholdermanagement integriert werden. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte trägt zur Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds bei und erhöht die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Aus Studien geht hervor, dass Unternehmen, die die Förderung von DEI betreiben, neue Märkte erfolgreicher erschließen und ihre Marktanteile steigern (Harvard Business Review 2018). Besondere Maßnahmen sollen genutzt werden, um das DEI in Unternehmen zu fördern. Dazu gehören Feedback-Umfragen, Schulungen zur Förderung von Vielfalt und die Implementierung von Inklusionsbeauftragten. Diese Schritte tragen dazu bei, die Diskrepanz zwischen den verschiedenen Gruppen von Mitarbeitern zu minimieren und eine inklusivere Arbeitsumgebung zu etablieren (McKinsey 2020). Herausforderungen ergeben sich durch die Einführung dieser DEI-Prinzipien, da die vorhandene Unternehmenskultur und Ressourcenknappheit im Weg stehen. Jedoch sind Unternehmen, die eine umfassende DEI-Strategie verfolgen, erfolgreicher bei der Beseitigung von Barrieren und etablieren somit eine inklusive Kultur (Deloitte 2019).

2.1.6 Bedeutung für multinationale Unternehmen

Unternehmen nutzen eine Wesentlichkeitsanalyse, um die bedeutendsten Themen und Herausforderungen zu ermitteln, die für ihr Geschäft und ihre Interessengruppen relevant sind. Das Ziel besteht darin, die Prioritäten für die Strategie des Unternehmens, die Berichterstattung und Nachhaltigkeitsinitiativen zu definieren.

2.1.7 Verbindung der Nachhaltigkeit und dem Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion

Wie bereits im oben erwähnt ist Nachhaltigkeit ein Konzept, das darauf abzielt, die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation zu befriedigen, ohne die zukünftigen Generationen zu gefährden bzw. beeinträchtigen. Dieser Ansatz umfasst die bereits erwähnten drei Hauptthemen: Ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit (Brundtland-Kommission 1987). Im Vordergrund steht oft die ökologische Dimension, jedoch wird zunehmend erkannt, dass die soziale Nachhaltigkeit genauso wesentlich ist, um eine langfristig funktionierende Gesellschaft zu schaffen. In diesem Kontext spielt der soziale Nachhaltigkeitsbereich der Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion eine bedeutende Rolle. Die Vielfalt beinhaltet die Anerkennung und die Wertschätzung der unterschiedlichen Merkmale von Individuen in einer Gesellschaft (Charta der Vielfalt 2024). Diese Vielfalt ist nicht nur ein soziales und ethisches Ziel, sondern auch ein wesentlicher Bestandteil der sozialen Nachhaltigkeit. Eine Studie der Vereinten Nation zeigt, dass die kulturelle Vielfalt wesentlich zu dem sozialen Zusammenhalt beiträgt und die ökonomische Entwicklung durch innovative Ansätze fördert (UNESCO 2010). Durch diese Vielfalt können nachhaltige Entwicklungsziele (SDGs) wirksamer umgesetzt werden, da sie einen inklusiveren und umfassenderen Ansatz zur Bewältigung globaler Probleme unterstützt. Die Chancengleichheit ist nicht nur eine moralische Notwendigkeit (OECD), sondern ist auch wirtschaftlich von Vorteil. Denn Gesellschaften, die die Chancengleichheit gewährleisten, tendieren zu höheren Wachstumsraten und weniger sozialen Spannungen (OECD 2018). Die Inklusion fördert die soziale Nachhaltigkeit, da diese sicherstellt, dass niemand aufgrund von Unterschieden benachteiligt wird. Das World Economic Forum (WEF) zeigt auf, dass inklusive Ansätze dazu beitragen, dass das soziale Kapital gestärkt wird. Das wird durch die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gruppen gefördert.

Zusammengefasst ist es unerlässlich, Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in die Nachhaltigkeitsagenda zu integrieren, um eine stabile und gerechte Gesellschaft zu schaffen. Diese sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit leisten nicht nur einen Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit, sondern unterstützen auch die ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit durch die Möglichkeit neuer Lösungen und die Minimierung von sozialen Spannungen. Eine nachhaltige Entwicklung, bei der Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion nicht berücksichtigt werden, riskiert, das Wohlergehen und die Stabilität zukünftiger Generationen zu gefährden. Um eine nachhaltige und inklusive Gesellschaft zu schaffen, sind nicht nur ökonomische und ökologische Veränderungen erforderlich, sondern auch umfassende soziale Veränderungen, die sich auf die Grundsätze von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion stützen.

2.2 KULTURELLE UNTERSCHIEDE

Die Definition des Begriffs „Kultur“ ist in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen nicht einheitlich akzeptiert (Vgl. Barmayer). In dieser Arbeit wird die Kultur als ein fundamentales Konstrukt betrachtet, das die „mentale Programmierung“ von Individuen beeinflusst. Diese Programmierung umfasst Muster des Fühlens, Denkens und potenziellen Handelns, die Individuen ein Leben lang erwerben, insbesondere während ihrer Entwicklungsphase, in denen sie am empfänglichsten für Lern- und Assimilationsprozesse sind (Vgl. Hofstede 1991: 18). Diese Analogie zur Programmierung von Computern wird herangezogen, um diese Denk- und Verhaltensmuster als mentale Programme zu erläutern. Dabei wird deutlich, dass das individuelle Verhalten nicht deterministisch durch diese Programme festgelegt ist, sondern Raum für individuelle Variationen und kreative Reaktionen lässt. Diese mentalen Programme, die im sozialen Umfeld erworben werden, beeinflussen maßgeblich das Verhalten und die Reaktionen von Individuen. Die Quelle dieser Programme erstreckten sich über verschiedene soziale Kontexte, wie Familie, Schule und Arbeitsplatz. Geert Hofstede hervorhebt die Vielfalt dieser Programme, die stark

von den jeweiligen sozialen Umgebungen geprägt sind, in denen sie erworben werden. Dabei wird der Begriff „Kultur“ als Sammelbezeichnung für diese mentale Programme verwendet (Vgl. Hofstede 1991: 19).

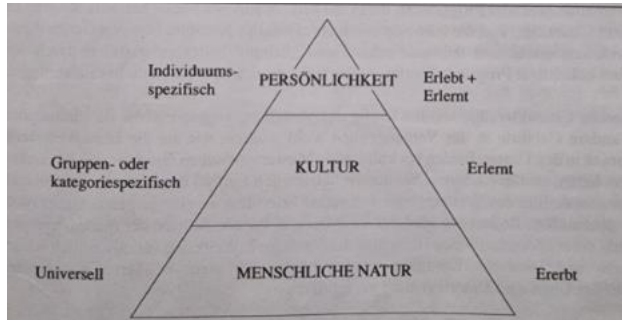


Abbildung 2 Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen, S. 19

Das Konzept einer „kollektiven Programmierung des Geistes“ ähnlich dem Konzept des „Habitus“: „Bestimmte Daseinzustände erzeugen einen Habitus, ein System permanenter und übertragbarer Dispositionen. Ein Habitus [...] dient als Basis für Praktiken und Vorstellungen [...], die sich ohne eigentlichen Dirigenten orchestrieren lassen“ (Hofstede 1991: 20) Zitat von Pierre Bourdieu, betont die Rolle von erlernten Dispositionen, die als Basis für Praktiken und Vorstellungen dienen. Kultur wird dabei als erlernter, nicht vererbter Aspekt definiert, der sich aus dem sozialen Umfeld ableitet und sich von der menschlichen Natur und der Persönlichkeit eines Individuums unterscheidet. Jedoch wo exakt die Grenze zwischen der Natur und der Kultur bzw. zwischen Kultur und Persönlichkeit liegen, ist in der Sozialwissenschaft umstritten (Hofstede 1991: 20).

Die menschliche Natur umfasst universelle Eigenschaften, die alle Menschen gemeinsam sind und durch Gene geerbt werden. Diese beinhalten grundlegende emotionale Reaktionen, Bedürfnisse nach Gemeinschaft, Beobachtungsfähigkeiten und Kommunikationsmuster. Die Kultur bestimmt jedoch, wie diese Gefühle und Verhaltensweisen ausgedrückt und interpretiert werden (Hofstede 1991: 20).

Die Persönlichkeit eines Individuums ist eine einzigartige Kombination mentaler Programme, die teilweise durch genetische Vererbung und durch individuelle Erfahrungen geprägt sind. Kulturelle Charakterzüge wurden in der Vergangenheit oft der Vererbung zugeschrieben, jedoch wird hervorgehoben, dass der Einfluss

des Lernens und der Weitergabe von kulturellen Mustern von früheren Generationen oft unterschätzt wurde (Hofstede 1991: 20).

2.2.1 Kultureller Relativismus

Die Untersuchung kultureller Zusammenhänge zeigt auf, dass verschiedene Gruppen und Kategorien von Menschen unterschiedlich denken, fühlen und handeln. Es gibt jedoch keine wissenschaftlichen Normen, um eine Gruppe als überlegen oder unterlegen einzuordnen. Die Betrachtung kultureller Unterschiede erfordert eine Einstellung des Kulturrelativismus, die darauf basiert, dass keine Kultur absolute Kriterien besitzt, um andere Kulturen zu bewerten. Das bedeutet nicht, dass Kulturrelativismus das Fehlen von Normen für die eigene Gesellschaft, sondern fordert Zurückhaltung bei vorschnellen Urteilen über Gruppen oder Gesellschaften, die sich von der eigenen unterscheiden. Es ist essenziell, sich über die Art der kulturellen Unterschiede zwischen Gesellschaften, sowie über ihre Ursprünge und Folgen zu informieren, bevor man urteilt oder handelt. Wenn ein Außenstehender sich informiert hat, kann er dennoch bestimmte Eigenarten einer anderen Gesellschaft missbilligen. Wenn er beruflich mit dieser Gesellschaft zu tun hat, kann er Änderungen herbeiführen wollen, allerdings muss dies heute oft durch Verhandlungen geschehen. In der postkolonialen Zeit müssen Ausländer, die in einer anderen Gesellschaft etwas ändern wollen, über ein Eingreifen verhandeln. Erfolgreiche Debatten sind annehmbarer, wenn die Mitbeteiligten die Gründe für die Unterschiede in den geäußerten Standpunkten der anderen Mitglieder verstehen (Hofstede 1991: 21).

Die kulturellen Unterschiede manifestieren sich auf verschiedene Weisen, wobei vier Hauptkonzepte die Gesamtheit recht gut abdecken: Symbole, Helden, Rituale und Werte. Symbole sind Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine spezifische Bedeutung haben, die nur von Mitgliedern derselben Kultur erkannt wird. Helden sind Personen, echt oder fiktiv, die Eigenschaften besitzen, die in einer Kultur hoch angesehen sind und als Verhaltensvorbilder dienen. Rituale sind kollektive Tätigkeiten, die innerhalb einer Kultur als sozial notwendig betrachtet werden, auch wenn sie eigentlich überflüssig sind (Hofstede 1991: 22).

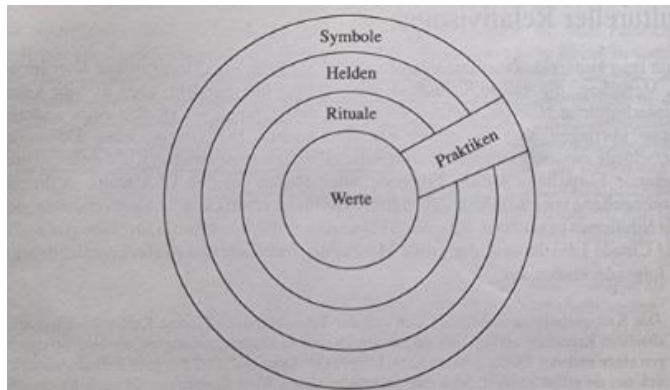


Abbildung 3 "Zwiebeldiagramm", S. 22

Diese äußeren Aspekte, Symbole, Helden und Rituale, werden als Praktiken zusammengefasst und sind für Außenstehende sichtbar, jedoch liegt ihre kulturelle Bedeutung in der Interpretation durch Insider. Den Kern der Kultur bilden die Werte, die die allgemeine Neigung eines Individuums darstellen, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Diese Werte sind Gefühle, die sich zum Plus- oder Minuspol hin orientieren. Sie betreffen: böse – gut / schmutzig – sauber / hässlich – schön / unnatürlich – natürlich / anormal – normal / paradox – logisch / irrational – rational. Diese Werte sind implizite Gefühle, die oft schon im Kindesalter erlernt werden und schwer zu ändern sind. Sie sind dem Einzelnen oft nicht bewusst, aber manifestieren sich in seinem Verhalten und können durch Beobachtung und Diskussion erschlossen werden (Hofstede 1991: 23).

2.2.2 Interkulturelle Zusammenarbeit:

Im Allgemeinen bezieht sich die interkulturelle Zusammenarbeit auf die Interaktion sowie die Kooperation von Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen (Vgl. Bennett 2009: 6-21). Im globalen Kontext findet dies weitgehende Anwendung, dennoch gibt es Kritik bezüglich der Anwendbarkeit sowie Effektivität. Die interkulturelle Zusammenarbeit definiert sich als ein Prozess, der die Interaktionen und Zusammenarbeit zwischen Gruppen oder Individuen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen beschreibt. Dies hat eine essenzielle Bedeutung für den Erfolg einer global agierenden Organisation.

Zudem, bei einem aktuell zunehmenden diversifizierten Arbeitsmarkt, eine entscheidende Problem Bewältigung von Herausforderungen (Vgl. Samovar, et al. 2019). Die Interkulturelle Zusammenarbeit zielt grob darauf ab, eine umfassende Förderung, zum einen des interkulturellen Verständnisses, zum zweiten zu Vermeidung von Konflikten und Missverständnissen und zum dritten die kulturelle Vielfalt für die Nutzung als Ressource für kreatives Denken und Innovationen zu verdeutlichen.

2.3 KULTURELLE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND DER TÜRKEI

2.3.1 Hofstedes Kulturdimensionen

Der niederländische Sozialpsychologie Geert Hofstede, ist für seine Forschungen über die fünf Kulturdimensionen bekannt. Mittlerweile sind es sechs Dimensionen. Diese verschiedenen Dimensionen helfen kulturelle Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern und Organisationen besser zu verstehen. Die sechs Hauptdimensionen werden nun im Folgenden erläutert.

1. Die Machtdistanz: Diese Dimension zeigt an, in welchem Ausmaß eine Gesellschaft die Ungleichverteilung von Macht annimmt. In einer Gesellschaft mit einer hohen Machtdistanz, in welche die Autorität und Macht konzentriert ist, weist eine starke Hierarchie auf. Die Mitglieder erwarten und dulden diese Ungleichheiten, da die getroffenen Entscheidungen von angesehenen Autoritätsperson kommen. Anders bei Gesellschaften mit einer niedrigen Machtdistanz. Hier gibt es eine flache Hierarchie und die Mitglieder streben nach Gleichberechtigung und Anteilnahme der Prozesse (Vgl. Hofstede 1991: 37 ff).

2. Individualismus versus Kollektivismus: Bei Individualismus zeigt sich das Ausmaß, das Personen ihre eigenen Interessen, über die der Gruppe stellen, im Gegenteil zum Kollektivismus. Hier liegt das Hauptaugenmerk auf eine Kooperation und Zugehörigkeitsgefühl in der Gruppe. Die Autonomie, persönliche Ziele und individuelle Performance stehen bei der individualistischen Gesellschaft an erster Stelle. Diese Personen tendieren zu Unabhängigkeit und eigenen Entscheidungen. Hingegen wird in kollektivistischen Gesellschaften Wert auf das Gemeinwohl und die Gruppe gelegt. Im Vordergrund stehen hier die Zusammenarbeit, die Loyalität und die Gruppenbedürfnisse (Vgl. Hofstede 1991: 66 ff).

3. Maskulinität versus Feminität: Hier wird die Werteverteilung, in einer Gesellschaft, zwischen den „männlichen“ und „weiblichen“ Eigenschaften beschrieben. In den maskulinen Gesellschaften werden Werte wie Durchsetzungskraft, Wettbewerb und Erfolg hoch wertgeschätzt. Hier dominiert der Drang nach Leistung und materiellen Erfolg. Anders sieht es in der femininen Gesellschaft aus. Hier liegen soziale Werte wie Lebensqualität, Fürsorge und Zusammenarbeit im Fokus. Essenziell sind hier emotionale Bindungen und die Lebensqualität (Vgl. Hofstede 1991: 97 ff).

4. Unsicherheitsvermeidung: Das Ausmaß dieser Dimension beschreibt die Handhabung der Mitglieder einer Gesellschaft mit Unklarheit, Unsicherheit und Risiko. In Gesellschaften mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung, werden Unsicherheiten reduziert, in dem Regeln, klare Anweisungen und Strukturen impliziert sind. Eine essenzielle Rolle spielen hier die Vermeidung von Risiken und kulturellen Normen. In Gesellschaften hingegen mit einer niedrigen Unsicherheitsvermeidung wird die Unsicherheit bevorzugt. Hier ist es essenziell Flexibilität und Offenheit für Veränderung zu schaffen (Vgl. Hofstede 1991: 129 ff).

5. Langfristige versus kurzfristige Orientierung: Diese Dimension umfasst das Verständnis von Zeit und den Fokus auf Traditionen und Werte innerhalb einer Gesellschaft. In der Gesellschaft mit einer langfristigen Orientierung wird, auf die langfristige Zielsetzung hingearbeitet. Die Traditionen und die Werte haben eine essenzielle Rolle und die Akzeptanz von Veränderungen wird langsam integriert. In Gesellschaften mit kurzfristiger Orientierung hingegen liegt das Hauptaugenmerk auf schnelle Ergebnisse und eine schnelle Anpassungsfähigkeit auf Veränderungen (Vgl. Hofstede 1991: 188 ff).

6. Genuss und Zurückhaltung: Diese Dimension basiert auf aktuellen Fragen des World Values Survey und ergänzt die Lang- versus Kurzfristorientierung. Sie untersucht Aspekte, die von den anderen fünf Dimensionen nicht abgedeckt werden und bezieht sich auf Erkenntnisse aus der Glücksforschung. Genuss

beschreibt die Gesellschaften, die eine freie Befriedigung grundlegender Bedürfnisse und das Genießen des Lebens erlauben, während Zurückhaltung Gesellschaften beschreibt, die die Bedürfnisbefriedigung durch strenge soziale Normen kontrollieren. Zurückhaltung repräsentiert hingegen eine Gesellschaft, in der das Erfüllen von Bedürfnissen unterdrückt wird und durch strenge soziale Normen reguliert (Vgl. Produced by The Berkeley Electronic Press, 2011).

2.3.2 IBM-Studie von Hofstedes Kultur-Dimensionen auf nationaler Ebene

Geert Hofstede zählt zu den prominentesten Persönlichkeiten im Bereich des interkulturellen Lernens. Ende der 1960er Jahre führte er eine empirische Studie mit über 110.000 IBM-Mitarbeitern durch, in der er mittels Faktorenanalyse das Modell der Kulturdimensionen entwickelte. Anfänglich identifizierte er vier Hauptdimensionen (Machtdistanz, Kollektivismus/Individualismus, Maskulinität/Feminität und Unsicherheitsvermeidung), bevor er später eine fünfte Dimension (Langzeit-/Kurzeitorientierung) hinzufügte. Im Jahr 2010 publizierte Hofstede das Buch "Cultures and Organizations – Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival", in dem er eine sechste Dimension, Genuss versus Zurückhaltung, einführte. Die Studie umfasste zunächst 67 Länder, wurde dann auf 76 Länder erweitert und schließlich 2010 auf 93 Länder ausgedehnt, um die beiden zusätzlichen Dimensionen (Langzeitorientierung/Kurzeitorientierung und Genuss/Zurückhaltung) zu berücksichtigen (Vgl. IKDU-Seminare 2024).

Einige Kritiker von Hofstedes Arbeit argumentieren, dass die Umfragen ausschließlich unter IBM-Mitarbeitern durchgeführt wurden, was die Repräsentativität der Ergebnisse für die gesamte Bevölkerung eines Landes in Frage stellt. IBM-Mitarbeiter werden als nicht repräsentativ für die Durchschnittsbürger angesehen, da für ihre Tätigkeit eine überdurchschnittliche Qualifikation erforderlich ist. Der deutsche Kulturwissenschaftler Klaus P. Hansen äußert ebenfalls Kritik an Hofstedes Theorie der Kulturdimensionen. Er bezeichnet Hofstedes Buch als "Katastrophe" für die moderne Kulturwissenschaft und argumentiert, dass Hofstede die Fortschritte, die seit den sechziger Jahren

erzielt wurden, vernachlässigte. Hofstedes Ansatz habe diejenigen überzeugt, die den Kulturbegriff für unwichtig hielten, indem er Kultur als messbare "hard facts" darstelle (Vgl. Hansen 2000: 285).

Des Weiteren wird beanstandet, dass Hofstede ein ganzes Land als homogene Gruppe charakterisiert, was die Vielfalt und die unterschiedlichen Identitäten einzelner sozialer Gruppen außer Acht lässt. Da sich Gesellschaften im ständigen Wandel befinden, werden die Daten, die über 40 Jahre alt sind, als nicht mehr aussagekräftig genug angesehen. Darüber hinaus reichen die bisher beschriebenen sechs Dimensionen nicht aus, um die Komplexität von Kulturen angemessen zu definieren (Vgl. Hyperkulturell 2024).

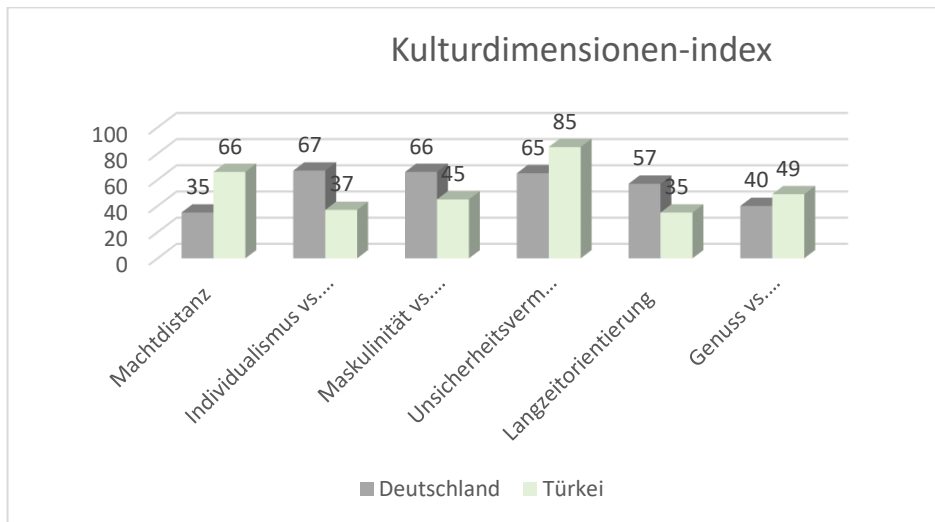


Abbildung 4 Ergebnisse (Deutschland und Türkei), Eigene Darstellung in Anlehnung an (Hofstede, 1991)

Die Machtdistanz: Die Türkei wird mit einem Wert von (66) als ein Land mit großer Machtdistanz betrachtet, während Deutschland mit einem Wert von (35) als ein Land mit einer niedrigen Machtdistanz betrachtet wird. In der Türkei besteht eine ausgeprägte Ungleichheit zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern, wobei die Autorität stark hierarchisch strukturiert ist und sich auf wenige Köpfe hinweg konzentriert. Die Mitarbeiter haben wenig Entscheidungsfreiheit und die Macht-Ausübung seitens der Führungsebene wird oft hingenommen. In Deutschland hingegen betrachten sich die Vorgesetzten und die Mitarbeiter als gleichberechtigt. Die Hierarchie ist flacher und die Rollen sind austauschbar. Die

Mitarbeiter haben mehr Entscheidungsfreiheit und der ideale Vorgesetzte wird als einfallsreicher Demokrat angesehen, der die Meinung der Mitarbeiter berücksichtigt (Vgl. Hofstede 1991: 51 ff).

Individualismus vs. Kollektivismus: In dieser Kategorie wird Deutschland mit einem Wert von 67, der individualistischen Kultur zugeordnet. Hier werden die Mitarbeiter ermutigt, nach ihren eigenen Interessen zu handeln. Die Arbeitsstellen werden basierend auf individuellen Qualifikationen und Leistungen besetzt, während familiäre Beziehungen am Arbeitsplatz oft als unerwünscht gelten. Die Betonung liegt auf individueller Freiheit und Selbstverwirklichung über Gruppenloyalität. Im Gegensatz dazu wird die Türkei mit einem Wert von 37 der kollektivistischen Kultur zugeordnet. Hier wird das Verhalten der Mitarbeiter oft den Interessen der Gruppe, der sie angehören, untergeordnet. Bei der Besetzung von Stellenangeboten werden oft die Verwandte oder die Mitglieder der „Wir-Gruppe“ bevorzugt, um familiäre Beziehungen am Arbeitsplatz zu unterstützen. Die Betonung liegt auf Gruppenloyalität und dem Wohlergehen der Gemeinschaft über individuellen Interessen (Vgl. Hofstede 1991: 80 ff).

Maskulinität vs. Femininität: In maskulinen Kulturen wie in Deutschland, wo der Wert bei 66 liegt, wird viel Wert auf Selbstsicherheit, Ehrgeiz und Wettbewerb gelegt. Die Organisationen honorieren nach dem Prinzip der Gerechtigkeit basierend auf deren individueller Leistung. Es wird erwartet, dass die Männer die Karriere anzustreben, während die Frauen im Bezug auf Karriere weniger gesellschaftlichen Druck verspüren und eine große Vielfalt an Antworten zum Thema Karriereausrichtung zeigen können. Die Konflikte werden oft durch direkte Entscheidungen und klare Führung gelöst. In femininen Kulturen wie die in der Türkei, wo der Wert bei 45 liegt, bevorzugt man es, Konflikte durch Kompromissfindung und Verhandlungen zu lösen. In dieser Art Gesellschaft wird daher Wert auf Bescheidenheit und Solidarität gelegt, sowie Organisationen belohnen die Menschen eher nach dem Prinzip der Gleichheit. Die Frauen haben auch in höheren beruflichen Positionen eine größere Präsenz und es besteht eine

positive Korrelation zwischen dem Grad der Finität eines Landes und dem Prozentsatz von Frauen in solchen Positionen (Vgl. Hofstede 1991: 111 ff).

„*Feminin: Arbeit um zu Leben/Maskulin: Leben um zu arbeiten*“ Zitat Hofstede (Hofstede 1991: 115).

Die Unterschiede in der kulturellen Ausrichtung beeinflussen auch die Arbeitswelt und die Wirtschaft jedes Landes. Maskuline Kulturen, wie Deutschland, sind in der industriellen Produktion stark und effizient, während feminine Kulturen wie die Türkei, ihre Stärken oft im Dienstleistungssektor haben und im Umgang mit individuellen Kundenbedürfnissen glänzen. Die kulturellen Unterschiede prägen auch die Führungsstile, wobei in maskulinen Kulturen oft direkte und bestimmte Führung bevorzugt wird, während in femininen Kulturen eher Wert auf Konsens und Teamarbeit gelegt wird (Vgl. Hofstede 1991: 114).

Unsicherheitsvermeidung: Sowohl Deutschland, mit einem Wert von 65, als auch die Türkei, mit einem Wert von 85, gehören zu der Gruppe der starken Unsicherheitsvermeidung. Allerdings ist die Türkei deutlich höher positioniert als Deutschland. In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung gibt es viele formelle Gesetze und informelle Regeln, die den Arbeitsplatz strukturieren. Die Menschen fühlen sich in einer strukturierten Umgebung wohl und bevorzugen klare Richtlinien, um Unsicherheiten zu minimieren. Diese Kultur führt oft zu einem Talent für Präzision und Pünktlichkeit, da das Bedürfnis nach Regeln emotional ist und sich der starke Wunsch nach Ordnung äußert. Menschen in solchen Gesellschaften arbeiten hart und schätzen eine geschäftliche Atmosphäre, in der Zeit eine entscheidende Rolle spielt. Im Gegensatz dazu haben Länder mit schwacher Unsicherheitsvermeidung eine geringere Neigung zu formalen Regeln und Gesetzen. Menschen in solchen Gesellschaften schätzen Flexibilität und lösen Probleme oft ohne formale Strukturen. Obwohl Regeln weniger strikt sind, werden sie oft dennoch respektiert, insbesondere in Situationen absoluter Notwendigkeit. Diese Kulturen zeigen oft eine größere Toleranz gegenüber Uneindeutigkeiten und sind offen für neue Ideen und Innovationen. Die unterschiedlichen Ansätze zur Unsicherheitsvermeidung beeinflussen auch die Arbeitsweise und die

Führungskultur. In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung bevorzugen Führungskräfte klare Anweisungen und eine formalisierte Organisationsstruktur, während in Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung Flexibilität und informale Kommunikation gefördert werden. Diese Unterschiede können sich auch die Effizienz und den Erfolg von Unternehmen und Ländern auswirken, wobei jedes Modell seine eigenen Vor- und Nachteile hat (Vgl. Hofstede 1991: 141 ff).

Langfristige versus kurzfristige Orientierung: In dieser Kategorie wurde die Türkei nicht berücksichtigt und Deutschland den Wert 31 zugeschrieben. Demnach gehört Deutschland zu den kurzfristig orientierten Ländern. Länder mit langfristiger Orientierung, legen Wert auf Beharrlichkeit, Ordnung und Sparsamkeit. Diese Werte haben eine starke Korrelation mit dem Wirtschaftswachstum in ostasiatischen Ländern. Die kurzfristige Orientierung hingegen, die eher auf persönliche Standhaftigkeit und Tradition setzt, kann die Initiative, Flexibilität und Risikobereitschaft behindern, die für wirtschaftlichen Erfolg in dynamischen Märkten erforderlich sind (Hofstede 1991: 192 ff). Eine aktuellere Studie hat den Wert von 57 für Deutschland ausgewertet, somit unterliegt Deutschland der langfristig orientierten Länder. Die Türkei hingegen mit einem Wert von 35 gehört zu den kurzfristig orientierten Ländern (Hofstede-insights 2023; Minkov et al. 2022).

Genuss und Zurückhaltung: Die Türkei gehört, mit einem Wert von 49, zu den Gesellschaften, die Genuss bevorzugen. Es gibt tendenziell mehr Menschen, die sich als sehr glücklich betrachten und ein Gefühl der Kontrolle über ihr Leben haben. Die Bedeutung von Meinungsfreiheit wird betont, ebenso wie die Freizeitaktivitäten. Diese Gesellschaften erinnern sich eher an positive Emotionen und haben in Ländern mit gebildeten Bevölkerungen höhere Geburtenraten. Es gibt ein höheres Engagement in Sportarten und ein höherer Anteil übergewichtiger Menschen in Ländern mit ausreichender Nahrung. In wohlhabenden Ländern sind die sexuellen Normen tendenziell nachsichtiger, und die Aufrechterhaltung der Ordnung im Land hat keine hohe Priorität. Im Gegensatz dazu zeigen Zurückhaltungsgesellschaften, wie Deutschland, mit einem Wert von 40, dass

tendenziell weniger Menschen sich als sehr glücklich betrachten, und es herrscht oft ein Gefühl der Hilflosigkeit über das persönliche Leben vor. Die Bedeutung von Meinungsfreiheit wird weniger betont, ebenso wie die Freizeitgestaltung. Es ist weniger wahrscheinlich, dass sich Menschen in diesen Gesellschaften an positive Emotionen erinnern, und sie haben tendenziell niedrigere Geburtenraten in Ländern mit gebildeten Bevölkerungen. Es gibt weniger Engagement in den Sportarten und einen geringeren Anteil übergewichtiger Menschen in den Ländern mit ausreichender Nahrung. In wohlhabenden Ländern sind die sexuellen Normen strenger, und es gibt eine höhere Anzahl von Polizeibeamten pro 100.000 Einwohner (Hofstede-Insights 2023; Produced by The Berkeley Electronic Press 2011).

2.4 DEFINITION VON NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN

Eine Nachhaltigkeitsstrategie stellt für Unternehmen und Organisationen eine bedeutende Methode dar, um ihren Nachhaltigkeitszielen nachzukommen. Ihr Ziel ist es, den Schutz der Umwelt zu gewährleisten, die Förderung sozialer Gerechtigkeit und die Gewährleistung einer langfristigen wirtschaftlichen Lebensfähigkeit (Vgl. Qonto 2024). Einige wesentliche Punkte, die in der Regel in Nachhaltigkeitsstrategien berücksichtigt werden, werden im Folgenden aufgelistet:

1. Reduktion der Umweltauswirkungen: Dies umfasst Maßnahmen wie die Verringerung des Energieverbrauchs, die Minimierung von Abfall, die Verbesserung der Ressourceneffizienz und die Reduzierung von Emissionen (Vgl. Bundesregierung 2021: 279).
2. Soziale Verantwortung: Nachhaltigkeitsstrategien können sich darauf konzentrieren, positive Beiträge zur Gemeinschaft zu leisten, faire Arbeitsbedingungen zu schaffen, in die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter zu investieren und die Menschenrechte zu achten (Vgl. Bundesregierung 2021: 222 ff).
3. Wirtschaftliche Rentabilität: Nachhaltige Geschäftspraktiken sollten nicht nur kurzfristige Gewinne, sondern auch langfristige wirtschaftliche Stabilität fördern. Dies kann durch Investitionen in nachhaltige Technologien oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erreicht werden, die sowohl ökonomisch tragfähig als auch umweltfreundlich sind (Vgl. Bundesregierung 2021: 220 ff).

2.4.1 Bedeutung von Nachhaltigkeitsstrategien für Unternehmen

Ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement trägt dazu bei, dass Unternehmen Ressourcen und Mitarbeiter effizienter einsetzen können. Durch ein umfassendes Risiko- und Chancenmanagement können Prozesse optimiert und innovative Technologien entwickelt werden, was zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und einer effizienteren Nutzung führt. Zum Beispiel können

Unternehmen den Energieverbrauch durch den Einsatz effizienterer Maschinen reduzieren oder Produktionsabfälle wiederverwenden (Vgl. Verso 2024).

Die Förderung von Innovationen ist zusätzlich ein wesentlicher Aspekt. Unternehmen, die langfristige Lösungen suchen, fördern Innovationen in Bereichen wie Produktentwicklung, Prozessverbesserung und neuen Geschäftsmodellen. Dadurch können sie sich im Wettbewerb differenzieren, Markttrends aktiv beeinflussen und einen Wettbewerbsvorteil erlangen (Vgl. Umweltmission 2024).

Des Weiteren beeinflusst eine ausgeprägte Nachhaltigkeitsstrategie die Motivation und Attraktivität der Mitarbeiter positiv. Unternehmen, die sich stark für Nachhaltigkeit engagieren, sind attraktivere Arbeitgeber, insbesondere für die jüngeren Generationen, die soziale und ökologische Auswirkungen in ihrer Arbeit berücksichtigen möchten. Dadurch können sie talentierte und engagierte Mitarbeiter anziehen und binden (Vgl. Umweltmission 2024). Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien ermöglicht es Unternehmen zudem, langfristige wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten. Indem Umwelt- und Sozialfaktoren berücksichtigt werden, schaffen sie eine solide Grundlage für nachhaltiges Wachstum, das nicht auf kurzfristigen Gewinnen oder der Ausbeutung von Ressourcen beruht (Vgl. Verso 2024).

Insgesamt ist die Implementierung einer effektiven Nachhaltigkeitsstrategie von entscheidender Bedeutung für Unternehmen. Sie ermöglicht nicht nur eine effizientere Nutzung von Ressourcen und eine bessere Mitarbeitermotivation, sondern auch die Förderung von Innovationen und die langfristige Sicherung der wirtschaftlichen Stabilität. Unternehmen, die sich auf Nachhaltigkeit konzentrieren, positionieren sich nicht nur als verantwortungsbewusste Akteure in der Gesellschaft, sondern erlangen auch einen Wettbewerbsvorteil, indem sie sich an sich ändernde Marktbedingungen anpassen und gleichzeitig langfristige Geschäftserfolge sicherstellen. Letztendlich trägt eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie dazu bei, langfristige Wertschöpfung für Unternehmen, Mitarbeiter und die Gesellschaft insgesamt zu schaffen.

2.5 RICHTLINIEN/GESETZE/GESCHICHTE

Die Konferenz der Vereinten Nationen im Jahr 1972, über menschliche Umwelt in Stockholm, war die erste Weltkonferenz, die den Begriff der Umwelt zum wichtigen Thema machte. Die teilnehmenden Länder verabschiedeten eine ganze Reihe von Grundsätzen für einen verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt. Darunter beschlossen diese die Gründung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) (Vgl. United Nations-Conference 1972). Im Jahr 1987 hat die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) erstmals die nachhaltige Entwicklung im sogenannten Brundtland-Bericht „Our Common Future“ veröffentlicht. Die Nachhaltige Entwicklung wird demnach wie folgt definiert und zitiert: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Schweizerische Eidgenossenschaft, Brundtland-Bericht 1987). Die nächste wichtige Konferenz (UN-Konferenz) zu diesem Thema fand im Jahr 1992 in Rio de Janeiro statt. Es war ein bedeutender Fortschritt für die Staaten, umweltbewusstes Management zu fördern. Die Agenda 21, die Rio-Deklaration sowie drei völkerrechtliche verbindliche Abkommen zum Schutz der Biodiversität, zur Bekämpfung von Wüstenbildung und zum Klimaschutz wurden in dieser Tagung beschlossen. Gemeinsam mit der Waldgrundsatzerklärung stellen diese die Basis für eine weltweite Kooperation in den Bereichen Umwelt und Entwicklung dar (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, RIO-Konferenz 1992). Im Jahr 2000 versammelten sich die Vertreter aus 189 Ländern in New York zur größten UN-Konferenz. Dieses Treffen, bekannt als Millenniumkonferenz, führte zur Verabschiedung der Millenniumserklärung. Daraus wurden dann später acht internationale Entwicklungsziele abgeleitet. Diese sogenannten Millenniumsentwicklungsziele (MDGs) sollten bis zum Jahr 2015 erreicht werden. Darunter die Gleichstellung der Geschlechter fördern und die Rechte von Frauen stärken, den Schutz der Umwelt verbessern sowie eine globale Entwicklungspartnerschaft aufbauen. In diesem Zeitraum wurden zwar große Fortschritte erzielt, aber nicht alle Ziele wurden erreicht. Daraus wurden Lehren gezogen und die Staatengemeinschaft hat 2015 neue globale Entwicklungsziele

verabschiedet. Bekannt unter Agenda 2030. (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, *Millenniumsentwicklungsziele* 2015) Im Jahr 2018 haben die hochrangigen Umweltexperten der Vereinten Nationen beschlossen, eine umfassende Vision und Strategie für nachhaltiges Handeln zu entwickeln (United Nations 2018). Im Jahr 2019 präsentierten die Vereinten Nationen und die Umweltgruppe ihre Nachhaltigkeitsstrategie 2020 – 2030 dem Koordinierungsrat vor. Der Fokus hier lag auf die ökologische Nachhaltigkeit im Management Bereich. Nachdem die erste Phase genehmigt worden ist, forderte der Rat erweiterte Nachhaltigkeitsstrategien. Dies soll eine Veranschaulichung der ökologischen sowie der sozialen Nachhaltigkeit in der Politik, der Programmplanung und eine unterstützende Funktion der Vereinten Nationen darlegen. Darauf folgt Phase II in dem die Vereinten Nationen in eine Führungsposition im Bereich der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit bringen soll (System der Vereinten Nation 2021).

Diese Entwicklung macht deutlich, wie wesentlich und komplex dieses Thema ist. Durch die ständigen Änderungen bzw. Anpassungen, stehen auch hier die Unternehmen vor einer großen Herausforderung. Da Deutschland und die Türkei zur Vereinten Nation gehören, sind dessen Vorgaben zur Einhaltung der Nachhaltigkeitsstrategien in etwa die gleichen. Dennoch existieren andere Regularien (je Land) wie diese umgesetzt werden sollen. Im nächsten Schritt werden die Besonderheiten der jeweiligen Länder näher erläutert.

2.5.1 SDG-Indikatoren (Sustainable Development Goals)

Im Folgenden werden die Besonderheiten der SDGs für Deutschland und der Türkei nähergebracht. Dies ist wesentlich für die spätere Auswertung der Berichte. Deutschland gehört zu Europa und Nordamerika (Westeuropa) und die Türkei gehört zu Nordafrika und Westasien (Westasien). Die Abbildung 5 veranschaulicht die Einteilung der Länderkategorien.

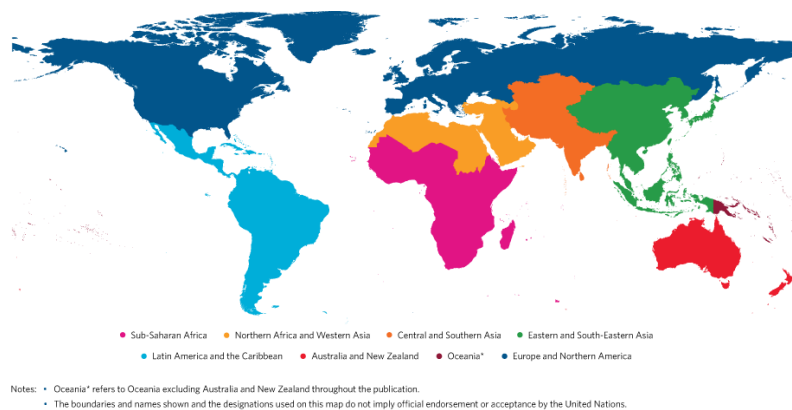


Abbildung 5: SDG-Indikatoren, Regionale Gruppierung im Bericht und im statistischen Anhang

2.5.2 Deutschland

Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) stützt sich auf einen breiten und integrativen Ansatz. Diese nimmt Rücksicht auf die Interaktionen zwischen dem Sozialen, der Ökologie und der Ökonomie. Denn ausschließlich auf diese Weise können langfristig Lösungen weiterentwickelt werden. Die Strategie zielt darauf ab, eine ökologische nachhaltige und ökonomische starke Entwicklung zu erreichen. Die politischen Entscheidungen beruhen dabei auf den planetaren Grenzen und dem Streben nach einem würdevollen Leben für alle (Vgl. BMUV, Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2024). Die Erhaltung der ökologischen Lebensgrundlagen ist für die soziale Stabilität und des ökonomischen Aufschwungs von wesentlicher Bedeutung. Eine umfassende gesellschaftliche Beteiligung an Wohlstand und Fortschritt ist ohne gesunde Ökosysteme nicht möglich. Um ein weltweites und nationales Verständnis von Wohlstand zu entwickeln, müssen sowohl globale als auch nationale Erwägungen berücksichtigt werden. Diese Gedanken haben Auswirkungen auf die Zukunft und die Wirtschaft. Daher müssen die Fähigkeiten angepasst werden, da die globale Bevölkerung ständig zunimmt und die Erwartungen an Wohlstand damit steigt. Das Ziel besteht darin, dass alle Menschen ohne Überschreitung der Erdrressourcen ein gutes Leben führen können. Die 2030-Agenda der Vereinten Nationen (UN) mit dessen 17 Sustainable Development Goals (SDGs) stellen einen ganzheitlichen Ansatz dar, um die weltweite Nachhaltigkeit zu unterstützen.

Es wird als ein weltweiter Zukunftsvertrag des 21. Jahrhunderts angesehen. Die Umsetzung der SDGs in Deutschland erfolgt unter der Leitung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. Prinzipien für die Bewältigung von Nachhaltigkeitsherausforderungen werden in dieser Strategie festgelegt. Es werden spezifische Unterziele, Maßnahmen und Indikatoren für die 17 Ziele definiert. Die SDGs haben eine gleichwertige, unteilbare und allgemeingültige Bedeutung. Sie stehen in enger Verbindung zueinander und sollten weder allein betrachtet noch umgesetzt werden. Jedoch stellen diese Verbindungen auch einen Konflikt zwischen den Zielen der einzelnen SDGs dar (Vgl. BMUV; 17 Nachhaltigkeitsziele – SDGs).

2.5.3 Türkei

Die UN und ihre Partner in der Türkei engagieren sich dafür, die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) zu erreichen. Diese beinhalten 17 miteinander verknüpfte und ehrgeizige Ziele, die auf die Bewältigung der wesentlichen Entwicklungsprobleme abzielen, denen die türkische Bevölkerung und die Welt gegenübersteht. UN Türkei arbeitet eng mit lokalen Partnern zusammen, um diese Ziele bis 2030 zu verwirklichen. Um die Ziele erfolgreich umzusetzen, ist eine Stärkung des Bewusstseins in der Bevölkerung unerlässlich (Vgl. Vereinte Nation, Türkei 2024). Die Türkei verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz für SDG-Maßnahmen und integriert sie in NEPs und sektorale Strategien. Daher achtet das Land gebührend darauf, die Zusammenhänge zwischen den SDGs zu berücksichtigen, Maßnahmen für schnellere Fortschritte zu priorisieren und die entsprechenden Ressourcen bereitzustellen (Regierung der Türkei, 2019). Die Maßnahmen der Türkei zur Erreichung der SDGs mit Umweltdimension konzentrieren sich hauptsächlich auf die SDGs 2, 7, 9, 11, 12, 13, 14 und 15 (European Environment Agency 2020). Diese Maßnahmen zielen darauf ab, eine nachhaltige Entwicklung durch den Schutz der Umweltressourcen, die Förderung von Energieeffizienz und nachhaltiger Produktion, die Anpassung an den Klimawandel und den Schutz der Biodiversität zu gewährleisten. Die Sensibilisierung der Bevölkerung für nachhaltigen Konsum und Produktion ist

ebenfalls ein zentraler Bestandteil dieser Strategie (Vgl. European Environment Agency 2020).



Abbildung 6¹ 17. Globale Nachhaltigkeitsziele Deutschland, (BMUV)

Deutschland und die Türkei richten ihre Strategien zur Erreichung der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen auf spezifische nationale Bedürfnisse aus, wobei beide Länder einen ganzheitlichen und integrativen Ansatz verfolgen. Hierbei legt Deutschlands Nachhaltigkeitsstrategie besonderen Wert auf die Interaktionen zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten, um langfristig tragfähige Lösungen innerhalb der planetaren Grenzen zu entwickeln. Die Türkei hingegen konzentriert sich auf die Umsetzung der SDGs durch die Integration in nationale Entwicklungspläne und sektorale Strategien, wobei der Schutz von Umweltressourcen, Energieeffizienz und die Sensibilisierung für nachhaltigen Konsum im Vordergrund stehen. Beide Länder zeigen, dass die Erreichung der SDGs eine umfassende und koordinierte Herangehensweise erfordert, die die spezifischen nationalen Herausforderungen und Ressourcen berücksichtigt, während sie gleichzeitig auf globale Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet bleibt.

2.6 CSR UND NACHHALTIGKEITSBERICHT

2.6.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Die Definition von Corporate Social Responsibility (CSR) ist sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der praktischen Anwendung sehr unterschiedlich. Es gibt einige Autoren aus Wissenschaft und Praxis, die betonen, dass diese Diskrepanz zu Abgrenzungsproblemen führt. Einige Autoren betrachten bereits alle Formen des Engagements als CSR, die über die gesetzlichen Voraussetzungen hinausgehen, während andere diese allgemeine Interpretation ablehnen. Außerdem gibt es kontroverse Diskussionen über die Einordnung bestimmter Tätigkeiten in die CSR. Einige betrachten „Social Sponsoring“² als nicht als einen legitimen Bestandteil der CSR, während andere Tätigkeiten wie Diversitätsmanagement und Nachhaltigkeitsbemühungen von manchen als völlig unabhängig von CSR angesehen werden. Es besteht ebenfalls die Absicht, CSR mittels Normen und Regeln zu standardisieren. Darüber hinaus gibt es in der unternehmerischen Praxis regionale und kulturelle Differenzen, die zu sehr unterschiedlichen Ansichten über CSR führen (Schneider 2012: 1).

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Geschäftsmodell, das Unternehmen dazu verpflichtet, soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen. Dies umfasst die Berücksichtigung der Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf die Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft. Das Ziel ist es, einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu üben sowie die Umweltschäden abzubauen. CSR wird durch verschiedene Maßnahmen wie Programme, Spenden und Freiwilligenarbeit umgesetzt. Diese Maßnahmen dienen nicht nur dazu, das Image des Unternehmens zu stärken, sondern auch dazu, konkrete soziale und Umweltziele zu erreichen. Zu den Kernbereichen von CSR gehören Umweltverantwortung, ethische Geschäftspraktiken, philanthropische Bemühungen und finanzielle Verantwortung (Investopedia 2024). Die CSR-Maßnahmen unterstützen zudem

² Erläuterung: "Social Sponsoring" ist die Praxis, soziale Projekte oder gemeinnützige Organisationen finanziell oder materiell zu unterstützen, um einen positiven gesellschaftlichen Beitrag zu leisten und gleichzeitig das Image und die Markenbekanntheit des unterstützenden Unternehmens zu stärken.

Unternehmen dabei, Risiken durch die Vermeidung problematischer Situationen zu verringern. Dazu zählt es, schädliche Handlungen wie Diskriminierung von Mitarbeitergruppen, Missachtung natürlicher Ressourcen, unethische Nutzung von Unternehmensmitteln und Handlungen zu verhindern, die Klagen und Rechtsstreitigkeiten zur Folge haben. Die CSR-Programme können die Moral am Arbeitsplatz steigern (Frontiers in Psychology 2024).

2.6.2 Nachhaltigkeitsbericht

In einem Nachhaltigkeitsbericht werden Richtlinien, Methoden und Kennzahlen zur nicht-finanziellen Leistung eines Unternehmens für Interessengruppen wie Investoren, Mitarbeiter, Kunden und die Öffentlichkeit offengelegt. Ein solcher Bericht dient dazu, das Engagement eines Unternehmens für soziale und ökologische Verantwortung zu demonstrieren. Er richtet sich an Partner, potenzielle Kunden, Investoren und Aufsichtsbehörden, um zu zeigen, dass das Unternehmen sich seiner Verantwortung bewusst ist, Ressourcen effizient zu nutzen und die Umwelt zu schützen (IBM 2023). Die Nachhaltigkeitsberichte werden oft nach international anerkannten Standards erstellt:

1. Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine Organisation, die globale Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt. Ihr Hauptziel besteht darin, die Transparenz bezüglich der ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen von Unternehmen und anderen Organisationen zu erhöhen. Die Berichterstattung gemäß den GRI-Standards richtet sich an verschiedene Stakeholder, darunter Investoren, Kunden und die Öffentlichkeit, und ermöglicht es diesen, fundierte Entscheidungen zu treffen und das Engagement der Unternehmen für Nachhaltigkeit zu bewerten (Umweltbundesamt 2023).
2. Das International Sustainability Standards Board (ISSB) wurde im Jahr 2021 von der International Financial Reporting Standards (IFRS)-Stiftung ins Leben gerufen. Es integriert verschiedene frühere Standardsetzer unter einem gemeinsamen Dach und strebt die Entwicklung einheitlicher Nachhaltigkeitsstandards an. Diese Standards sind darauf ausgerichtet, weltweit

Anwendung zu finden und die Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten signifikant zu verbessern (Umweltbundesamt 2023).

3. Die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) repräsentieren eine bedeutende Entwicklung im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Europa. Diese einheitlichen Standards wurden von der Europäischen Kommission als verbindliche Vorgabe für alle Unternehmen festgelegt, die einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen müssen. Die ESRS werden als delegierte Rechtsakte erlassen und haben direkte Auswirkungen auf Unternehmen in Deutschland und anderen EU-Mitgliedsstaaten. Ihre Einführung zielt darauf ab, die Konsistenz und Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten zu fördern und somit einen wesentlichen Beitrag zur Transparenz und Verantwortlichkeit von Unternehmen im Hinblick auf ihre ökologischen und sozialen Auswirkungen zu leisten (Vgl. IHK Düsseldorf 2023).

Eine einheitliche, zuverlässige und effektive Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen wird durch die oben genannten Standards oft geprägt. Ihr Angebot stellt eine deutliche und einheitliche Grundlage dar, auf der die Unternehmen ihre wirtschaftliche, ökologische und soziale Leistung messen, bewerten und transparent kommunizieren können. Die Anwendung dieser Normen ermöglicht es den Unternehmen, nicht nur ein besseres Verständnis und eine effizientere Steuerung ihrer eigenen Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit zu erlangen, sondern auch zuverlässige Informationen für Interessengruppen wie die Investoren, den Kunden und die Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dadurch werden über die Entscheidungen informiert, die getroffen worden sind und die Beteiligung an nachhaltiger Entwicklung gefördert (Vgl. [jj-sustainability 2024](#)).

Da die CSR- und die Nachhaltigkeitsberichte verschiedene Ansichten der Unternehmensverantwortung behandeln, ergänzen diese sich auf eine effektive Weise. Die CSR (Corporate Social Responsibility) reflektiert die strategische Orientierung und das generelle Bekenntnis eines Unternehmens zu sozialen Anliegen. Die Nachhaltigkeitsberichte hingegen stellen spezifische Daten, Fakten und Leistungskennzahlen zur Verfügung, die zur Dokumentation und

Kommunikation dieser Verantwortung dienen. Die Nachhaltigkeitsberichte bieten eine ausführliche Darstellung der tatsächlichen Umsetzung und der Performance in Bezug auf ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte, während die CSR den Rahmen für die unternehmerische Verantwortung bildet. Gemeinsam vermitteln diese einen ganzheitlichen Überblick über die Anstrengungen eines Unternehmens, seine Folgen für die Gesellschaft und die Umwelt zu reduzieren und einen positiven Beitrag zu leisten (Vgl. Umweltbundesamt 2023; CSR 2024).

3 METHODOLOGIE

3.1 BESCHREIBUNG DER ANGEWANDTEN METHODE

Der Zweck dieser Masterarbeit besteht darin, die Nachhaltigkeitsberichte von Automobilunternehmen in Deutschland und der Türkei zu vergleichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Bereichen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion zu identifizieren. Zusätzlich sollen Experteninterviews in einem multinationalen Unternehmen, welches in beiden Ländern tätig ist, durchgeführt werden, um ein tieferes Verständnis der praktischen Umsetzung und Wahrnehmung dieser Themen in der Belegschaft zu gewinnen. Durch die Kombination dieser beiden Ansätze soll ein umfassendes Bild der aktuellen Situation und der Herausforderungen in beiden Ländern gezeichnet werden.

In der durchgeführten Studie wurden Experteninterviews als Erhebungsmethode gewählt. Experten sind Individuen, die über spezielles Wissen verfügen, welches oft mit ihrer beruflichen Rolle verbunden ist, jedoch auch außerhalb des beruflichen Umfeldes existieren kann. Laut Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021: 155) sind dies Personen, die „über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und diese besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen“. In dieser Forschung gelten die Manager als Experten, da sie langjährige Erfahrungen in ihrem Bereich haben und über spezifisches Wissen bezüglich des Landes, der Mitarbeiter und des Unternehmens verfügen.

Die durchgeführten Experteninterviews sind als Leitfadeninterviews konzipiert. Der Interviewleitfaden beginnt mit einer kurzen Vorstellung des Befragten, gefolgt von Fragen, die die Experten idealerweise, detailliert beantworten. Das Interview endet mit einer Schlussfrage, die darauf abzielt, Lösungsvorschläge zu generieren (siehe Interviewleitfaden). Die Fragen sind offen gestaltet, um den Befragten Freiraum zur Strukturierung ihrer Antworten zu lassen (Pfeiffer 2021). Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anschließend selbstständig codiert und ausgewertet.

3.1.1 Auswahl des Unternehmens und der Interviewpartner

Für die Untersuchung wurde ein multinationales Unternehmen (Automobilindustrie) ausgewählt, das in Deutschland sowie in der Türkei tätig ist. Nach dem Online-Meeting wurde auf Wunsch der Unternehmensführung eine anonyme Arbeitsweise vereinbart. Das Unternehmen wurde zudem, wegen der ausgeprägten und öffentlich anerkannten Verpflichtung zu den Nachhaltigkeitspraktiken ausgewählt. Dessen Nachhaltigkeits-Engagement ist in der Vergangenheit mehrfach unter Beweis gestellt worden. Das multinationale Unternehmen betrachtet die Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil seiner Geschäftsstrategie und auch in der Unternehmensethik. Das Unternehmen zeigte starke Belange daran, die Wahrnehmung seiner Nachhaltigkeitsinitiativen an unterschiedlichen Standorten besser zu verstehen.

Die Interviewpartner werden für die Durchführung der Interviews vom Unternehmen zur Verfügung gestellt. In beide Ländern wurden jeweils drei Experten ausgewählt, die direkt in die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien involviert sind. Diese Experten umfassen Führungskräfte sowie operative Mitarbeiter. Diese Entscheidung stellt sicher, dass in der Studie ein breites Spektrum an Perspektiven und Erfahrungen abgedeckt werden. Diese Interviewpartner wurden ausgewählt, um Einblicke in die kulturellen Unterschiede auf die Wahrnehmung von Nachhaltigkeitspraktiken zu gewinnen.

Die Wahl dieses multinationalen Unternehmens für die Studie ist auf seine internationale Präsenz und wie bereits oben erwähnt durch sein starkes Engagement zur Nachhaltigkeit zurückzuführen. So können die kulturellen Einflüsse in den verschiedenen Standorten des multinationalen Unternehmens miteinander verglichen werden. Darüber hinaus ermöglicht die Kooperationsbereitschaft des Unternehmens sowie die Bereitstellung von Experten für die Interviews eine Erhebung qualitativ hochwertiger und relevanter Daten.

3.1.2 Beschreibung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden und die Kategorien wurden nach der durch Sichtung aller Nachhaltigkeitsbereiche erstellt, um einen späteren Vergleich der Interviewdaten und der Nachhaltigkeitsberichte zu ermöglichen. Im Folgenden der erstellte Interviewleitfaden:

Theorie Oberaspekt	Fragen im Leitfaden
Warm-Up (Vorstellungsrunde zu ihrer Person)	Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus? Welches Fachgebiet/ welchen beruflichen Hintergrund haben Sie?
Über ihr Unternehmen	In welchen Bereich ist Ihr Unternehmen tätig? Was wird in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff „Nachhaltigkeit“ verstanden?
Der Beginn des Themas Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen	Aus welchen Gründen ist Nachhaltigkeit ein Thema für Sie? Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen? Was hat sich in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit seitdem verändert? Wer sind ihrer Meinung nach die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Unternehmen? Und Warum?
Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion	Was verstehen Sie unter den Begriffen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
Strategische Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion	Welche strategischen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um Vielfalt zu fördern? Welche konkreten Maßnahmen und Ziele wurden implementiert, um Chancengleichheit sicherzustellen? (z. B. Frauenanteil in Führungspositionen) Wie unterstützt Ihr Unternehmen die Integration und Inklusion verschiedener kultureller Hintergründe?
Unterstützung und Integration von Mitarbeitern	Wie werden Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in Ihrem Unternehmen unterstützt und integriert? Welche spezifischen Programme oder Initiativen zur Förderung der Integration von Mitarbeitern gibt es?

Einfluss kultureller Unterschiede auf die Wahrnehmung der Stakeholder	Wie nehmen Sie die Wahrnehmung und Erwartungen Ihrer Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken wahr? (z. B. Arbeitsplatzgestaltung) Welche Unterschiede in den Erwartungen der Stakeholder sind Ihnen bekannt?
Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder	Wie werden die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen berücksichtigt und adressiert?
Messung des Erfolgs von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion:	Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen im Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
Abschlussfrage:	Basierend auf Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen, welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken zu verbessern und eine zukünftige positive Entwicklung in Ihrem Unternehmen zu fördern?

Tabelle 1. Interviewleitfaden Eigene Darstellung

Das leitfadengestützte Experteninterview zielt darauf ab, ausführliche und spezifische Informationen von Fachleuten zu erhalten, die tiefgehende Kenntnisse über das Thema Nachhaltigkeit, Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion und die Bedürfnisse der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen haben. Die gewonnenen Erkenntnisse können dazu beitragen, praxisrelevante und fundierte Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

3.2 DATENERHEBUNG

3.2.1 Analyse der Nachhaltigkeitsberichte der Länderprofile SDG

Die Nachhaltigkeitsberichte der Länderprofile im Rahmen der SDGs (Sustainable Development Goals) sind auf der entsprechenden Website verfügbar (United Nations 2022). Die veröffentlichten Daten wurden zur Veranschaulichung in einem Diagramm dargestellt. Dieses Diagramm zeigt alle Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht vorlegen.

3.2.2 Auswahl und Analyse der Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen

Zur Auswahl wurden drei deutsche sowie türkische multinationale Unternehmen, die in der Automobilindustrie tätig sind, gewählt. Die Unternehmen wurden sorgfältig ausgewählt, um eine repräsentative Stichprobe für die Automobilindustrie in beiden Ländern darzustellen. Die primären Datenquellen dieser Studie sind die veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte von 2022 der ausgewählten Unternehmen sowie die Ergebnisse von Experten Interviews, die in einem multinationalen Unternehmen durchgeführt wurden, das sowohl in Deutschland als auch in der Türkei tätig ist.

3.2.3 Durchführung der Interviews

Die Untersuchungsdurchführung: Die durchgeführten Interviews stellen eine zusätzliche Basis des empirischen Teils zu dem Nachhaltigkeitsberichten dieser Studie dar. Im Folgenden werden die Rahmenbedingungen dargelegt, gefolgt von einer Beschreibung des Erhebungsinstruments, der Datensammlung und deren Aufbereitung. Alle sechs Befragten wurden zum Beginn der Befragung über Studienzweck, Teilnahmeumfang und Datengeheimnis informiert. Ein weiteres Interview (türkische Seite) wurde schriftlich zur Verfügung gestellt. Bei Interviewbeginn erteilten alle Teilnehmer durch eine mündliche Einwilligung ihre Zustimmung. Diese bestätigt die Freiwilligkeit der Teilnahme und das Recht,

jederzeit ohne Nachteile abzubrechen. Um die Anonymität und den Datenschutz zu sichern, erfolgte die Datenaufbereitung anonym und aggregiert.

3.2.4 Analyse der Interviewdaten

Die aufgenommenen Interviews wurden zuerst transkribiert. Im Anschluss wurden diese bearbeitet, um die Grundlage für die Auswertung zu schaffen. Dann wurde das Material nach Mayrings Kodier-Stil analysiert. Zunächst wurden die Transkripte sinngemäß kodiert, um später auf die entsprechenden Passagen zu verweisen. Anschließend wurden deduktive Kategorien gebildet, um die Aussagen sinngemäß zuzuordnen. Folglich wurden nach Mustern, Häufigkeiten und Beziehungen innerhalb dieser Kategorien gesucht. Daraufhin wurde eine Tiefenanalyse durchgeführt, um die Gegebenen Daten besser zu verstehen. Dabei wurde Fokus auf die kulturellen, sozialen sowie wirtschaftlichen Kontexte betrachtet. Nachfolgend werden die Ergebnisse analysiert und präsentiert. Zum Schluss werden die Ergebnisse mit der Theorie in Verbindung gebracht und die Eindeckungen hervorgehoben.

4 ERGEBNISSE

4.1 DEMOGRAFISCHE MERKMALE DER INTERVIEWPARTNER

4.1.1 Beschreibung der Interviewpartner

Da die Experten-Interviews anonym durchgeführt wurden, können persönliche Daten nicht explizit wiedergegeben werden. Um dennoch einen allgemeinen Überblick zu ermöglichen, wurde die nachfolgende Tabelle erstellt. Die Experten wurden von dem Unternehmen selbst ausgewählt und für die Interviews zur Verfügung gestellt. Diese Experten bieten einen tiefen Einblick in ein multinationales Unternehmen und teilen ihre Ansichten. Dank flacher Hierarchien konnten wertvolle Daten gesammelt werden, die für die spätere Analyse essenziell sind. Die Standorte des multinationalen Unternehmens befinden sich in Deutschland und in der Türkei.

Person	Erfahrungen	Position
Experte DE 1	Circa 10 bis 15 Jahre	Werksleiter
Experte DE 2	Circa 5 bis 10 Jahre	Personalmanager
Experte DE 3	Circa 15 bis 20 Jahre	Werksleiter
Experte DE 4	Circa 15 bis 20 Jahre	CEO
Experte TR 1	Circa 15 bis 20 Jahre	Produktionsleiter
Experte TR 2	Circa 35 bis 40 Jahre	CEO
Experte TR 3	Circa 2 bis 5 Jahre	Qualitätsmanagement

Tabelle 2. Beschreibung Interview-Experten

4.2 ANALYSE DER INTERVIEWERGEBNISSE

In diesem Abschnitt werden die Interviewergebnisse beider Länder präsentiert. Wie bereits in der Methodik (Kapitel 3.2.4) erwähnt, wurde der Interviewleitfaden deduktiv erarbeitet, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Die Kategorien wurden vorab erstellt, lauten sind wie folgt:

(1) Der Beginn des Themas Nachhaltigkeit, (2) Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion, (3) Unterstützung und Integration von Mitarbeitern, (4) Einfluss kultureller Unterschiede auf die Wahrnehmung der Stakeholder, (5) Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder, (6) Abschlussfrage: zukünftige Entwicklung

Diese systematische Kategorisierung ermöglicht eine ausführliche Analyse und den Vergleich der gewonnenen Interviewergebnisse. Dies bietet einen strukturierten Rahmen, um die unterschiedlichen Ansätze und Perspektiven der durchgeführten Experteninterviews hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen und Vielfalt-Strategien zu verdeutlichen.

4.2.1 Darstellung der wesentlichsten Erkenntnisse aus den Interviews

Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse wiedergegeben. Zu den zentralen Themen und Erkenntnissen aus den Experteninterviews zählen die Nachhaltigkeitsbemühungen und Visionen der Umsetzung im Unternehmen.

1. Der Beginn des Themas Nachhaltigkeit: Dies wird in der Kategorie „Der Beginn des Themas Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen“ von dem türkischen Interviewexperten TR 2 mit der Aussage deutlich:

„Für unsere Organisation ist Nachhaltigkeit unser Motto: X. Das ist sehr wichtig, wir sind schon seit längerem auf dem Markt und wollen auch in Zukunft weiter bestehen, daher ist Nachhaltigkeit sehr wichtig für uns, hier auf unserer Seite

können sie alles einsehen“ (Anhang 6, Abs. 8), sowie von den deutschen Experten DE 1 mit der Bemerkung:

„[...] wird Nachhaltigkeit sehr viel verstanden, was jetzt gerade so Umweltschutz betrifft, ähm, das ist natürlich ein ganz großes und wichtiges Thema“ (Anhang 1, Abs. 6).

Um die allgemeine Nachhaltigkeit zukunftssicher zu gewährleisten, müssen auch die Stakeholder mitwirken. Dies wurde vom Experten TR 2 in einer Ansprache betont:

„Wir sehen Nachhaltigkeit als Teil von unserem Leben. Wir können das nicht allein machen, wir müssen das mit unseren Stakeholdern zusammen machen“ (Anhang 6, Abs. 8).

Es fällt auf, dass auf beiden Seiten häufig von Ressourcenschonung gesprochen wird, sei es durch die Umstellung der Arbeitsabläufe, die effiziente Nutzung von Materialien, die Umstellung auf Elektromobilität in der Industrie und bei Firmenwagen, oder durch die Minimierung der Umweltschäden durch ein aktives Abfallmanagement (Anhang 2, Abs. 8; Anhang 4, Abs. 8; Anhang 5, Abs. 8; Anhang 7, Abs. 8). Die Einhaltung der Verpflichtungen auf lokaler Ebene ist länderabhängig, dennoch wird diese beachtet und eingehalten. Dies wird vom Experten DE 4 deutlich gemacht:

„Wir haben unsere Verpflichtungen, die wir auf lokaler Ebene einhalten müssen, das ist von Land zu Land unterschiedlich, aber wir halten uns an die Vorschriften wie die Kohlenstoffgrenzen. [...] und in diesem Zusammenhang führen wir viele Initiativen auf europäischer Ebene durch“ (Anhang 4, Abs. 8).

Auf die Frage „Aus welchen Gründen ist Nachhaltigkeit ein Thema für Sie?“ haben paar Experten auf der deutschen als auch türkischen Seiten emotional reagiert. Beispiele hierfür sind die Experten DE 3 und TR 2, die sich eine gleiche bis bessere Zukunft für ihre Kinder erhoffen und deshalb jetzt dafür sorgen möchten, dass diese den Planeten so erleben können wie derzeit. Dies wird mit der folgenden Aussage besonders deutlich:

„[...] ich habe alles hier erlebt mit dem besten Wetter/Klima und ich habe ein Kind und möchte, dass dieses in seinem Leben auch noch alles so erleben kann. Also in einem Planeten, wo man noch im Meer schwimmen kann, der Sommer

nicht so extrem heiß wird. Es wird heißer und wir müssen die Bedrohung endlich einsehen. Die globale Erwärmung ist da und wir müssen den Fokus darauf legen“ (Anhang 6, Abs. 10).

Auf die Frage „Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen?“ zeigen sich Gemeinsamkeiten beider Seiten, da die Unternehmen gut zusammenarbeiten, dennoch gibt es auf der türkischen Seite eine tiefere Verankerung. Die Aussage lautet:

„Wir haben ein visionäres Leadership und wir sind einer der ersten, die Lean Management vorangetrieben haben [...]; eine wichtige Säule der Nachhaltigkeit. Seit 20 Jahren in unserem Unternehmen verankert“ (Anhang 6, Abs. 12).

Auf die Frage „Wer sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Unternehmen und warum?“ haben die Experten auf beiden Seiten zahlreiche Stakeholder aufgezählt, darunter am meisten Kunden, Lieferanten und die Mitarbeiter. Lediglich bei zwei Experten in Deutschland wurde der Geschäftsführer als der wichtigste Stakeholder genannt. Experte TR 1 hat eine bildhafte Metapher verwendet:

„[...] mit dem Beispiel für das Auto, aus dem Sie wissen, das Auto, das wir verwenden. Das Auto ist so wichtig für mich. Der Fahrer ist der Chef, denn wenn er den Weg zeigt, dann fahren wir auch so, aber wenn das Auto keinen Fahrer hat, kann ich nicht fahren. Der Motor ist das HR-Team [...]“ (Anhang 5, Abs. 10).

2. Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion: In der nächsten Kategorie „Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion“ sind folgende Erkenntnisse auf der deutschen Seite gewonnen worden: Diese Analyse basiert auf Aussagen von vier deutschen Experten und untersucht die Themen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Die Experten stammen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens, was einen umfassenden Einblick in die aktuellen Praktiken und Herausforderungen bietet. Die Aussagen der Experten zeigen, dass das Unternehmen ernsthafte Bemühungen unternimmt, um Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion zu fördern. Es gibt konkrete Maßnahmen, die auf eine gleichberechtigte Geschlechterverteilung abzielen, die nationale und

kulturelle Vielfalt anerkennen und alternative Ausbildungswege unterstützen. Trotz bestehender Herausforderungen, insbesondere in der traditionell männlich dominierten Schwerindustrie (Anhang 4, Abs. 18) sind die Fortschritte hin zu einer inklusiveren und gleichberechtigten Arbeitsplatzkultur erkennbar. Diese Entwicklungen sind entscheidend, um den Anforderungen einer modernen, globalisierten Arbeitswelt gerecht zu werden und ein Umfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten können (siehe Anhang 1, Abs. 12; Anhang 2, Abs. 20; Anhang 3, Abs. 16; Anhang 4, Abs. 18).

Die drei Experten Aussagen der türkischen Seite zeigen, dass das türkische Unternehmen die Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion als zentrale Werte betrachtet. Da ist zu einem die Kulturelle Vielfalt die als bereichernd und wertvoll angesehen wird, vergleichbar mit der Metapher vom Experten TR 1, wie die verschiedenen Blumen, den Geschmack von Honig verbessern (Anhang 5, Abs. 12). Dies betont die Notwendigkeit, unterschiedliche kulturelle Hintergründe zu verstehen und zu schätzen. Als zweites sind die Inklusion und die interkulturelle Kommunikation entscheidend für die Zusammenarbeit in dem internationalen Kontext (Anhang 6, Abs. 18). Die Kulturellen Unterschiede in der Kommunikation erfordern Sensibilität und eine Anpassungsfähigkeit. Zum Schluss die Chancengleichheit, die ein grundlegendes Prinzip ist, das sicherstellt, dass alle Mitarbeiter unabhängig von ihren Unterschieden, gleiche Möglichkeiten zur Teilnahme und Entfaltung haben. Diese Erkenntnisse zeigen auf, dass das Unternehmen aktiv daran arbeitet, ein vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld zu erschaffen, in dem kulturelle Unterschiede als Stärke betrachtet werden und Chancengleichheit für alle Mitarbeiter gewährleistet wird.

Zusammenfassend kann wiedergegeben werden, dass beide Seiten die Bedeutung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion erkennen und sich bemühen, diese Grundsätze in ihre Unternehmenskultur zu integrieren. Während die deutsche Seite einen stärkeren Fokus auf formale Gleichstellungsstrategien und geschlechtergerechte Verteilung legen (Anhang 4, Abs. 18), betont die türkische Seite die kulturelle Vielfalt und interkulturelle Sensibilität als Schlüssel zur

erfolgreichen und harmonisierten Zusammenarbeit (Anhang 5, Abs. 12). Beide Ansätze zeigen, dass eine inklusivere und gleichberechtigte Arbeitsplatzkultur entscheidend für den Erfolg in einer globalisierten Arbeitswelt ist.

3. Unterstützung und Integration von Mitarbeitern: Der nächste essenzielle Themenblock ist „Unterstützung und Integration von Mitarbeitern“ dieser Block besteht aus zwei gestellten Fragen wie in der Tabelle in Kapitel 3.1.2 zu sehen ist. Die Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund auf der deutschen Seite erfordert eine umfassende und vielseitige Herangehensweise, die sowohl individuelle als auch kollektive Bedürfnisse berücksichtigt. Die aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse verdeutlichen, dass erfolgreiche Integration durch mehrere zentralen Maßnahmen erreicht wird: Zum einen wurde die Bereitstellung von Hilfe bei der Wohnungssuche und bei Behördengängen als essenziell gesehen, um den Mitarbeitern den Einstieg bestmöglich in das Leben in Deutschland zu erleichtern (Anhang 1, Abs. 18). Zum anderen die Sprachkurse die angeboten werden spielen eine zentrale Rolle beim Abbau sprachlicher Barrieren und fördern die gewünschte effektive Kommunikation am Arbeitsplatz (Anhang 1, Abs. 18). Zudem wird von individueller Unterstützung und einem maßgeschneiderten Programm berichtet. Anstatt auf standardisierte Programme zu setzen, bietet die deutsche Seite individuelle Lösungen an, die auf die spezifischen Bedürfnisse jedes Mitarbeiters eingehen. Interkulturelle Trainings sind hierbei besonders wertvoll, da sie kulturelle Unterschiede beleuchten und den Mitarbeitern helfen, sich besser in das neue Umfeld einzufinden (Anhang 2, Abs. 26). Das Thema Team-Building und soziale Integration wird bei allen Interviews genannt, insbesondere bei den Interviews DE 3 und DE 4. Gemeinsame Aktivitäten wie Grillfeste, bei denen verschiedene Nationalitäten ihre traditionelle Küche präsentieren, sowie regelmäßige Team-Building-Maßnahmen fördern das Verständnis und den Zusammenhalt innerhalb des Teams. Solche sozialen Aktivitäten stärken den Teamgeist und erleichtern die Integration der Mitarbeiter in die Unternehmensgemeinschaft (Anhang 3, Abs. 24; Anhang 4, Abs. 22). Die formellen Richtlinien und institutionelle Unterstützung der deutschen Seite setzen spezifische Richtlinien für Expats um, die Unterstützung in Bereichen wie

Mietzahlungen, staatliche Hilfen und rechtliche Angelegenheiten bieten. Diese institutionelle Unterstützung in Zusammenarbeit mit lokalen Behörden stellt sicher, dass die Mitarbeiter von Anfang an gut betreut werden (Anhang 2, Abs. 28).

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Integration von Mitarbeitern auf der deutschen Seite erfolgreich ist, denn eine Kombination aus individueller Unterstützung, kultureller Sensibilität, sozialen Aktivitäten und formellen Richtlinien zeigt dies. Diese Maßnahmen fördern nicht nur die berufliche, sondern auch die soziale Integration der Mitarbeiter, was schlussendlich zu einem produktiven Arbeitsumfeld führt.

Die Integration von Mitarbeitern der türkischen Seite wird durch eine Vielzahl von Maßnahmen und Initiativen unterstützt, die sowohl kulturelle als auch soziale Aspekte berücksichtigt. Aus den drei Experten Interviews lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse ableiten: Da ist zu einem die Persönliche Interaktionen und Austauschprogramm, die ein bedeutendes Mittel zur Integration ist der persönliche Austausch zwischen den Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern. Die Mitarbeiter werden in andere Länder (Standorte) entsendet oder empfangen Besuch von Kollegen, um direkte Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern. Diese Besuche bieten die Möglichkeit, sich von Angesicht zu Angesicht zu begegnen und stärken das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit im internationalen Kontext (Anhang 5, Abs. 22). Im Interview TR 2 wurde die Bedeutung von Cross-kulturelle Trainings und Onboarding-Programme deutlich. Die Bedeutung von interkultureller Kommunikation wird durch strukturierte Onboarding-Programme hervorgehoben, die neue Mitarbeiter in die Unternehmenswerte und -ziele einführen. Diese enthaltenden Programme beinhalten auch spezielle Trainings zu interkulturellen Themen, die den neuen Mitarbeitern helfen, sich schnell an die internationale Arbeitsumgebung anzupassen und die kulturellen Unterschiede zu verstehen und zu schätzen. Eine langjährige Zusammenarbeit mit Universitäten zur Unterstützung dieser Trainings verstärkt die Effektivität dieser Maßnahmen (Anhang 6, Abs. 24). Alle drei

Experten erwähnen die Förderung kultureller Vielfalt und der Sprachkurse. Die Anerkennung der Feier kultureller Vielfalt werden durch regelmäßige kulturelle Veranstaltungen und Feste unterstützt. Diese Veranstaltungen fördern das Verständnis und die Wertschätzung für die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Mitarbeiter. Darüber hinaus werden Sprachkurse angeboten, um Sprachbarrieren abzubauen und die Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen zu erleichtern (Anhang 7, Abs. 24).

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Integration von Mitarbeitern auf der türkischen Seite durch eine Kombination aus persönlichen Interaktionen, ein strukturiertes Onboarding-Programm, interkulturellen Trainings, kulturellen Veranstaltungen und verschiedenen Sprachkursen erfolgreich unterstützt wird. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem kulturelle Vielfalt nicht nur akzeptiert, sondern aktiv gefördert wird.

Schlussfolgernd kann zusammengefasst werden, dass die Integration von Mitarbeitern auf der deutschen sowie türkischen Seite durch ähnliche Kernmaßnahmen unterstützt werden, wobei beide Seiten interkulturelle Trainings, persönliche Interaktionen und die Feier kultureller Vielfalt als zentrale Elemente hervorheben. Während die deutsche Seite stärker auf formalisierte Richtlinien und institutionelle Unterstützung setzen, bevorzugt die türkische Seite informellere Methoden und betonen die Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen. Beide Ansätze haben ihre eigenen Stärken: Die formalisierte Unterstützung auf der deutschen Seite bietet klare Strukturen und Sicherheit für die Mitarbeiter, während die informelleren Methoden und die enge Zusammenarbeit mit Universitäten in türkischen Unternehmen flexible und maßgeschneiderte Lösungen ermöglichen. Insgesamt tragen die Maßnahmen beider Länder dazu bei, ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen.

4. & 5. Kategorie: In dieser Kategorie wurden die Kategorien 4 und 5 zusammengefasst, um eine umfangreichere Betrachtung zu ermöglichen. Idealerweise wurden alle gestellten Fragen von den Experten beantwortet, was zu

folgenden Erkenntnissen führte. Im Rahmen der Untersuchung des Einflusses kultureller Unterschiede auf die Wahrnehmung der Stakeholder und Berücksichtigung der Bedürfnisse und der Erwartungen der Stakeholder wurden zuerst die vier Experteninterviews der deutschen Seite analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten wertvolle Einblicke in die Praxis der Mitarbeiterkommunikation, die Arbeitsplatzgestaltung und die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Die wesentlichen Ergebnisse der Interviews sind wie folgt: Das erste ist die Kommunikationskultur und die Feedbackmechanismen: Die deutsche Seite fördert eine offene Kommunikationskultur, bei der alle Mitarbeiter sowohl direkte als auch indirekte Kanäle nutzen können, um ihre Anliegen zu äußern. Einige Mitarbeiter bevorzugen es, über Interessenvertretungen Feedback zu geben, statt direkt mit Vorgesetzten zu kommunizieren. Regelmäßige Mitarbeiterumfragen werden durchgeführt, um die Bedürfnisse der Belegschaft zu erfassen und Arbeitsbedingungen entsprechend anzupassen. Die hohe Rücklaufquote dieser Umfragen zeigt, dass die Mitarbeiterbeteiligung und das Feedback ernst genommen werden (Anhang 1, Abs. 22/24).

Die Pandemie hat ebenfalls einen Einfluss auf Arbeitsmodelle genommen. Dadurch wurde ein Hybrides Arbeiten ermöglicht. Die Pandemie hat den Trend zu hybriden Arbeitsmodellen verstärkt, wobei der Unternehmensalltag noch immer stark auf physische Anwesenheit fokussiert ist. Im Rahmen der Arbeitsplatzgestaltung wird auch auf nachhaltige Aspekte wie Stromverbrauch und Bürodekoration geachtet. Der Einsatz von Whistleblower-Funktionen und anonymen Kummerkästen ermöglicht es den Mitarbeitern, Probleme und Verbesserungsvorschläge effizient einzubringen. Entscheidungswege sind zentralisiert und werden von der Unternehmenszentrale in der Türkei gesteuert, was zu einer schnellen Entscheidungsfindung führt (Anhang 2, Abs. 32/34).

Das Bewusstsein und die flexible Arbeitsgestaltung sind Bestandteil geworden. Das wachsende Bewusstsein für Nachhaltigkeit beeinflusst die Gestaltung des Arbeitsumfelds. Mitarbeiteranfragen zu Themen wie Arbeitsplatzgestaltung und

Nachhaltigkeit werden ernst genommen und nach Möglichkeit zügig umgesetzt. Der flexible Umgang mit Homeoffice, insbesondere für die Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen oder langen Anfahrtswegen, zeigt die Bereitschaft des Unternehmens, dass individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen sind und umweltfreundliche Praktiken mehr zu fördern (Anhang 3, Abs. 28).

Eine weitere Erkenntnis, die gewonnen wurde, ist die Effizienz. Das Unternehmen verfolgt umfassende Nachhaltigkeitsstrategien, darunter Maßnahmen zur Energieeinsparung und der Abfallreduzierung. Die Schulungen zu Gesundheit, Sicherheit und Umweltbewusstsein sind ebenfalls integrale Bestandteile der Unternehmenspolitik. Durch die Implementierung von energieeffizienten Maßnahmen und regelmäßige Schulungen wird ein hohes Bewusstsein für nachhaltige Praktiken geschaffen und die Mitarbeitenden auf die Zielvorgaben des Unternehmens eingestellt. Die Ergebnisse dieser Maßnahmen, wie die Reduzierung des Gasverbrauchs, werden transparent kommuniziert (Anhang 4, Abs. 26).

Zusammenfassend zeigt die Analyse der Experteninterviews der deutschen Seite, dass das Unternehmen erfolgreich eine offene Kommunikationskultur pflegt. Zudem flexible und nachhaltige Arbeitsmodelle implementiert hat und gezielte Maßnahmen zur Förderung der Umweltbewusstheit und der Mitarbeiterzufriedenheit einsetzt. Die unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse der Mitarbeiter werden durch die Feedbacksysteme und eingesetzten Nachhaltigkeitsstrategien berücksichtigt, was zu einer positiven Wahrnehmung der Stakeholder und einer kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen führt.

Die türkische Seite: Die drei Experteninterviews auf der türkischen Seite werden nun analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten wertvolle Perspektiven zur Mitarbeiterkommunikation, zur Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitspraktiken und zu den Erwartungen der Stakeholder. Die wichtigsten Ergebnisse der Interviews sind wie folgt:

Die Regelmäßige Interaktionen und das Feedback im Unternehmen. Das Unternehmen pflegt eine enge Kommunikation mit den Mitarbeitern durch tägliche kleine Meetings, bei denen die Mitarbeiter über ihre Bedürfnisse und Wünsche befragt werden. Diese regelmäßigen und kurzen Gespräche, die auch informelle Elemente wie gemeinsame Kaffeepausen einschließen, ermöglichen eine direkte und offene Rückmeldung. Das Unternehmen ermöglicht eine flexible Arbeitsweise, bei der Mitarbeiter die Möglichkeit haben, bis zu zwei Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Dieser Ansatz zielt darauf ab, einen Kompromiss zwischen Büroarbeit und Homeoffice zu finden, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu gewährleisten (Anhang 5, 26/28).

Des Weiteren wurden die Kommunikationskanäle erweitert. Das Unternehmen erkennt die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern zu verbessern und nutzt unter anderem Veranstaltungen wie Messen und Workshops, um über Produkte und Nachhaltigkeitsinitiativen zu informieren. Besonders die Teilnahme an Messen wie der Hannover Messe dient dem Austausch mit Experten und der Präsentation von Innovationen. Das Unternehmen setzt auf eine starke Tradition in Forschung und Entwicklung und fördert die Diskussion über Nachhaltigkeit innerhalb der Belegschaft. Diese Aktivitäten sollen dazu beitragen, dass das Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit besser verstanden wird und die Mitarbeiter stärker eingebunden werden (Anhang 6, Abs. 26/28).

Abschließend die Erwartungen der Stakeholder und die kulturellen Unterschiede. Die Stakeholder legen großen Wert auf Nachhaltigkeitspraktiken, die sowohl den Umweltschutz als auch den langfristigen Geschäftserfolg betreffen. Diese erwarten einen Einsatz von umweltfreundlichen Materialien und energieeffiziente Systeme bei der Arbeitsplatzgestaltung. Desweiteren ein Design, das das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeiter fördert. Transparenz über Fortschritte bei Nachhaltigkeitsinitiativen ist ebenfalls wichtig. Es wird erkannt, dass die Erwartungen der Stakeholder je nach kulturellen und regionalen Unterschieden variieren können. In einigen Regionen liegt der Fokus stärker auf ökologischer Nachhaltigkeit und der Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks, während in anderen Regionen soziale Aspekte wie faire Arbeitspraktiken und gesellschaftliches Engagement im Vordergrund stehen (Anhang 7, Abs. 28/30).

Zusammenfassung der türkischen Seite: Die Interviews zeigen, dass enge und regelmäßige Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Management durch direkte Meetings und informelle Interaktionen gefördert wird. Flexible Arbeitsmodelle und die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse tragen zur Zufriedenheit bei. Die umgesetzten Nachhaltigkeitsstrategien haben dabei auch einen Beitrag. Das Unternehmen setzt auf vielfältige Kommunikationskanäle und Veranstaltungen, um über Nachhaltigkeit und Innovationsprojekte zu informieren. Dies dient der Stärkung der internen und externen Wahrnehmung des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit. Ein weiteres Thema ist die Kulturelle Sensibilität. Die Wahrnehmung und Erwartungen der Stakeholder sind kulturell und regional unterschiedlich. Die Unternehmen müssen diese Unterschiede berücksichtigen, um den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden und effektive Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln. Diese Erkenntnisse verdeutlichen die Notwendigkeit einer differenzierten und anpassungsfähigen Herangehensweise an Mitarbeiterkommunikation und Nachhaltigkeit, die sowohl kulturelle Unterschiede als auch spezifische Erwartungen der Stakeholder berücksichtigt.

Zusammenfassend zeigt diese Analyse auf, dass sowohl die deutsche als auch die türkische Seite proaktive Maßnahmen zur Mitarbeiterkommunikation, flexiblen Arbeitsplatzgestaltung und Nachhaltigkeit ergreifen. Während die deutschen Unternehmen stärker auf systematische Feedbackmechanismen und messbare Nachhaltigkeitsstrategien setzen, nutzen die türkischen Unternehmen informelle Kommunikationswege und setzen auf externe Veranstaltungen zur Förderung von Nachhaltigkeit. Beide Ansätze reflektieren ein tiefes Verständnis für die kulturellen Unterschiede und spezifischen Erwartungen ihrer Stakeholder, wobei die jeweiligen Methoden und Schwerpunkte an den regionalen Kontext angepasst sind.

6. Abschlussfrage: Kommen wir nun zur letzten essenziellen Kategorie der Abschlussfrage. Die Frage lautet „Basierend auf Ihren Erfahrungen und

Erkenntnissen, welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken zu verbessern und eine zukünftige positive Entwicklung in Ihrem Unternehmen zu fördern?“ Die vier Experteninterviews auf der deutschen Seite liefern interessante Perspektiven zur Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken. Zusammenfassend lassen sich die folgenden Hauptthemen und Empfehlungen herausarbeiten: zum einen die Offene Kommunikation und die Werteorientierung. Der Experte DE 1 betont die Bedeutung von offener Kommunikation und der Achtung von Unternehmenswerten als Grundlage für die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Die regelmäßige Kommunikation und Wachsamkeit gegenüber den gelebten Werten sind demnach entscheidend, um ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Diese Werte sollten nicht nur verbal geäußert, sondern auch in konkreten Handlungen und Entscheidungen sichtbar werden (Anhang 1, Abs. 28).

Der Verhaltenskodex und die Integration neuer Mitarbeiter. Der Experte DE 2 spricht über die Umsetzung eines Verhaltenskodex und die Integration neuer Mitarbeiter als Schlüssel zur Förderung von Vielfalt und Inklusion. Besonders die Organisation von Meetings, die neue und bestehende Mitarbeiter zusammenbringen, wird als wichtige Maßnahme hervorgehoben. Dies fördern den Austausch und das gegenseitige Kennenlernen, was zur besseren Integration beitragen kann (Anhang 2, Abs. 38).

Die Richtlinien für Diversität und die konkreten Vorgaben sollen vorgegeben werden. Der Experte DE 3 schlägt vor, konkrete Richtlinien zu etablieren, die sicherstellen, dass eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Herkunftsländern eingestellt wird. Solche Maßnahmen könnten gezielt dazu beitragen, mehr Vielfalt in den Betrieb zu bringen und die Integration zu fördern. Der Experte hebt auch die Bedeutung von guter Kommunikation und respektvollem Umgang hervor, um ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen (Anhang 3, Abs. 34).

Die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Diversität hervorheben. Der Experte DE 4 argumentiert, dass Nachhaltigkeit und Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion

miteinander verknüpft sind. Er sieht in der Berücksichtigung beider Aspekte eine notwendige Bedingung für positive Entwicklungen im Unternehmen. Nachhaltigkeit wird nicht nur in Bezug auf Umweltaspekte gesehen, sondern auch auf soziale Dimensionen wie Diversität und Inklusion ausgeweitet. Eine gleichwertige Behandlung beider Themen wird als Voraussetzung für langfristigen Erfolg und positive Entwicklung angesehen (Anhang 4, Abs. 30).

Schlussfolgerung: Die Expertenmeinungen der deutschen Seite zeigen, dass die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken ein vielschichtiger Prozess ist, der durch verschiedene Maßnahmen unterstützt werden kann. Diese essenziellen Ansätze sind:

- Die Offene Kommunikation und die Werteorientierung: Die Etablierung und Pflege einer offenen Kommunikationskultur, die die gelebten Werte des Unternehmens widerspiegelt, ist entscheidend. Dies fördert ein inklusives Klima und ermöglicht eine kontinuierliche Reflexion und Verbesserung.
- Das Verhaltenskodex und die Integration: Die Implementierung eines Verhaltenskodex und die gezielte Integration neuer Mitarbeiter sind ebenfalls essenziell, um die Vielfalt aktiv zu fördern und ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen.
- Die Richtlinien für Diversität und die konkreten Vorgaben: Die Einführung spezifischer Richtlinien zur Förderung von Diversität, wie z.B. Quoten oder Zielvorgaben für die Einstellung aus verschiedenen Herkunftsländern, kann dazu beitragen, dass Unternehmen konkrete Fortschritte in der Diversität erzielen.
- Die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und der Diversität: Es wird verdeutlicht, dass Diversität und Nachhaltigkeit nicht isoliert voneinander betrachtet werden sollten. Eine integrierte Denkweise beider Themen kann dazu beitragen, eine umfassendere und nachhaltige Unternehmensstrategie zu entwickeln.

Zusammenfassend lässt sich aussagen, dass die Kombination aus den gewonnenen Informationen durch offene Kommunikation, konkreten Maßnahmen zur Integration und einer umfassenden Betrachtung von Nachhaltigkeit und Diversität die Grundlage für eine erfolgreiche und zukunftsfähige Unternehmensentwicklung bilden können.

Die Expertenaussagen der türkischen Seite bieten weitere wertvolle Einsichten und Perspektiven zum Thema Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken. Die Besuchsprogramme und die Bildungsinitiativen: Der Experte TR 1 schlägt vor, dass Unternehmen Bildungsinitiativen und Besuchsprogramme in Schulen oder Universitäten organisieren sollten. Dies könnte dazu beitragen, dass junge Menschen ein besseres Verständnis für die Unternehmenswerte, Visionen und Arbeitsprozesse entwickeln. Solche Programme könnten auch dazu beitragen, frühzeitig Interesse für das Unternehmen und seine nachhaltigen Praktiken zu wecken, was langfristig die Integration von Vielfalt und Chancengleichheit fördern könnte (Anhang 5, Abs. 32).

Die Starke Kommunikation: Der Experte TR 2 betont die zentrale Rolle der Kommunikation. Er sieht in der kontinuierlichen und umfangreichen Kommunikation über Nachhaltigkeit und die Unternehmensstrategie eine Schlüsselmaßnahme. Laut ihm sollte das Thema Nachhaltigkeit intensiv besprochen und bekannt gemacht werden, um ein breites Publikum zu erreichen. Dies könnte durch regelmäßige Informationskampagnen, Forschung und öffentliche Diskussionen geschehen. Die Betonung liegt auf der Notwendigkeit, ein gemeinsames Verständnis und Engagement für nachhaltige Ziele und Praktiken zu schaffen (Anhang 6, Abs. 32).

Die dritte Expertenaussage, enthält keine spezifische Antwort auf die Frage nach der Integration von Vielfalt und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken. Dies deutet möglicherweise darauf hin, dass der Experte keine konkreten Maßnahmen oder Empfehlungen zu diesem Thema hatte (Anhang 7, Abs. 36).

Schlussfolgerung: Die Aussagen der türkischen Seite liefern folgende wesentliche Erkenntnisse

- Die Bildungsinitiativen und die Besuchsprogramme: Die Durchführung von Programmen, bei denen Schulen und Universitäten die Unternehmen besuchen und sich über deren Visionen und nachhaltige Praktiken informieren können, wird als wichtige Maßnahme hervorgehoben. Diese Initiativen tragen dazu bei, das Bewusstsein für das Unternehmen zu schärfen und könnten langfristig das Interesse an nachhaltigen und inklusiven Geschäftspraktiken fördern.
- Die Kommunikation als Schlüssel: Die wiederholte Betonung der Kommunikation verdeutlicht, dass eine klare und kontinuierliche Kommunikation über die Unternehmensstrategien und -werte von entscheidender Bedeutung ist. Dies umfasst nicht nur die interne Kommunikation, sondern auch die externe Kommunikation, um ein breites Publikum zu erreichen und ein gemeinsames Engagement für nachhaltige und inklusive Ziele zu schaffen. „[...] *Daher zum Abschluss wir müssen Kommunizieren, Kommunizieren. Kommunizieren*“ (Anhang 6, Abs. 32)
- **Keine Antwort:** Die fehlende Antwort in dem Interview TR 3 deutet darauf hin, dass der Experte möglicherweise keine spezifischen Vorschläge oder Maßnahmen zu diesem Thema hat. Das könnte darauf hindeuten, dass weitere Überlegungen oder Klärungen notwendig sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl die Förderung von Bildungsinitiativen als auch eine starke Kommunikation wesentliche Aspekte sind, um Vielfalt, Chancengleichheit und nachhaltige Geschäftspraktiken zu integrieren. Unternehmen sollten Bildungsprogramme nutzen, um junge Menschen frühzeitig zu erreichen und durch kontinuierliche Kommunikation ein breites Verständnis und Engagement für ihre nachhaltigen Ziele sicherstellen.

Schlussfolgerung beider Seiten:

Die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken erfordert eine vielschichtige Herangehensweise. Beide Seiten heben die Bedeutung von Kommunikation und Bildungsinitiativen hervor. Während auf der deutschen Seite der Schwerpunkt auf konkrete Maßnahmen wie Verhaltenskodizes und Richtlinien sowie die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Diversität legen, betont die türkische Seite die Notwendigkeit starker und kontinuierlicher Kommunikation sowie die Durchführung von Bildungsprogrammen.

Für multinationale Unternehmen bedeutet dies, dass diese sowohl intern als auch extern aktiv kommunizieren müssen. Auch konkrete Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion umsetzen und Bildungsinitiativen fördern. Diese Kombination aus Kommunikation, spezifischen Richtlinien und Bildungsprogrammen kann langfristig zu einer erfolgreichen Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und nachhaltigen Geschäftspraktiken führen.

4.3 ANALYSE DER NACHHALTIGKEITSBERICHTE IN DEUTSCHLAND UND DER TÜRKEI

In diesem Abschnitt werden die sechs Nachhaltigkeitsberichte analysiert. Zur Auswertung der Nachhaltigkeitsberichte wurden ebenfalls deduktive Kategorien gebildet, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Die Unternehmen wurden anhand der folgenden Kategorien analysiert:

(1) Bedeutung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion; (2) Umsetzung von Maßnahmen; (3) Strategien; (4) Ziele im Rahmen der SDGs (Sustainable Development Goals); (5) Bedürfnisse der Mitarbeiter und (6) Ziele bezüglich des Frauenanteils in Führungspositionen.

Diese Kategorisierung ermöglicht es, später auf Länderebene zu untersuchen, wie Unternehmen in Deutschland und der Türkei mit diesen Themen umgehen, sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten.

4.3.1 Drei deutsche multinationalen Unternehmen

Zuerst werden die drei Unternehmen kurz vorgestellt und dann wird mit der Analyse begonnen. Die Analyse der drei deutschen Unternehmen wird wie folgt durchgeführt. Zuerst werden die Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion, sowie die Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse bei den Unternehmen Bosch, BMW und Mercedes-Benz verglichen. Die Analyse umfasst die Bereiche 1. Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion, 2. Umgesetzte Maßnahmen, 3. Strategie, 4. Die Ziele SDGs, 5. Mitarbeiterbedürfnisse und 6. Frauenanteil in Führungspositionen

Die Bosch-Gruppe: Die Bosch-Gruppe ist ein global agierendes Unternehmen mit etwa 421.300 Mitarbeitern weltweit und einem Umsatz von 88,2 Milliarden Euro. Sie besteht aus der Robert Bosch GmbH und rund 470 Tochter- und Regionalgesellschaften in über 60 Ländern. Zusammen mit Handels- und

Dienstleistungspartnern erstreckt sich der Fertigungs-, Entwicklungs- und Vertriebsverbund von Bosch über fast alle Länder der Welt. Seit 2020 ist die Bosch-Gruppe mit ihren mehr als 400 Standorten CO₂-neutral. Boschs Anspruch ist es durch wirtschaftlich, ökologisch und sozial verantwortliches Handeln die Lebensqualität der Menschen verbessern und die Lebensgrundlagen heutiger und künftiger Generationen sichern (Nachhaltigkeitsbericht 2022: 7).

Die BMW-Gruppe: Die BMW-Gruppe beschäftigt 149.475 Mitarbeiter macht einen Umsatz von 23,5 Milliarden € (Nachhaltigkeitsbericht 2022: 2). Heute ist die BMW Group mit über 30 Produktionsstandorten, sowie einem globalen Vertriebsnetzwerk der weltweit führende Premiumhersteller von Automobilen und Motorrädern, sowie Anbieter von Premium-Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen (BMW 2024).

Die Mercedes-Benz-Gruppe: Die Mercedes-Benz-Gruppe beschäftigt weltweit rund 168.797 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von etwa 150 Milliarden Euro. Das Markenportfolio von Mercedes-Benz Cars umfasst, neben der Marke Mercedes-Benz, auch Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach und Mercedes-EQ. Unter der Marke Mercedes me bietet das Unternehmen digitale Dienste an. Mercedes-Benz Vans ist ein weltweit führender Anbieter im Transportergeschäft. Das Geschäftsfeld Mercedes-Benz Mobility bietet maßgeschneiderte Mobilitäts- und Finanzdienstleistungen zur Unterstützung des weltweiten Absatzes der Automobilmarken der Mercedes-Benz Group. Zudem engagiert sich Mercedes-Benz Mobility im Bereich innovativer Mobilitätsdienstleistungen. (Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 17)

1. Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion:

Die Bosch-Gruppe hat die Förderung von Vielfalt fest in ihrem Leitbild "We are Bosch" verankert. Das Unternehmen legt großen Wert auf den Respekt für die persönliche Würde jedes Einzelnen, lehnt Diskriminierung und Belästigung ab und fördert Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion. Diverse Teams werden als leistungsfähiger und förderlich für ein positives Arbeitsklima betrachtet (Anhang 8, Abs. 3a.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 90).

Die BMW-Gruppe verfolgt ein umfassendes Konzept zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion, das alle Dimensionen der Diversität berücksichtigt. Besondere Aufmerksamkeit gilt dem Engagement für Menschen mit Behinderungen und der Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds. Zudem haben Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterentwicklung einen hohen Stellenwert (Anhang 8, Abs. 3b.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 7)

Für die Mercedes-Benz-Gruppe ist Diversität ein grundlegender Bestandteil der Geschäftsstrategie. Das Unternehmen fokussiert sich auf die Förderung von Frauen, Internationalität, Beschäftigten mit Behinderung und LGBTIQ plus Netzwerken, um eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen. Das Unternehmen ist ebenso davon überzeugt, dass langfristiger Erfolg nur durch vielfältige Teams erreicht werden kann (Anhang 8, Abs. 3 c.; vgl. Geschäftsbericht, S. 26; 2022).

Die Gemeinsamkeiten dieser Daten zeigt, dass alle drei Unternehmen die Wichtigkeit von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion betonen. Die Toleranz ist gegeben und eine Diskriminierung wird von allen abgelehnt. Der Fokus besteht auf die Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds. Die Unterschiede werden beim genaueren Lesen der Berichte deutlich. Während Bosch und Mercedes spezifische Handlungsfelder und zentrale Teams für Vielfalt haben, setzt BMW auf umfassende Programme und spezifische Trainings, wie die "Zero Tolerance"-Training und das Azubi-Austauschprogramm MOVE (Anhang 8, Abs 5b.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht : 119).

2. Umgesetzte Maßnahmen:

Die Bosch-Gruppe hat seit 2011 ein zentrales Projektteam für die Vielfalt eingerichtet, das weltweit Mindeststandards festlegt und die Integration von Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Teilhabe vorantreibt. Die Dimensionen der Vielfalt von Bosch sind wie folgt: Gender/Geschlecht, Generationen, Internationalität, Menschen mit Einschränkungen und LGBTQ (Anhang 8, Abs. 4a.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 90).

Die BMW-Gruppe unterstützt Vielfalt und Inklusion durch Trainings, Vorträge und spezifische Programme wie das MOVE-Programm und das "Zero Tolerance"-Training (Anhang 8, Abs. 4b; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 119 ff).

Mercedes-Benz hingegen nutzt verschiedene strategische Handlungsfelder und quantitative Kennzahlen zur Messung der Diversity-Strategie und um Handlungsbedarfe abzuleiten (Anhang 8, Abs. 4c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 179).

Die Gemeinsamkeiten sind, dass die Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion institutionell verankert ist. Alle Unternehmen haben strukturierte Ansätze, um die Vielfalt zu fördern. Die Unterschiede liegen im Detail. Während Bosch auf ein zentrales Team setzt, nutzt BMW Trainings und spezifische Programme. Und Mercedes misst den Erfolg seiner Maßnahmen durch quantitative Kennzahlen wie die Wesentlichkeitsanalyse (Anhang 8, Abs. 4c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht Mercedes 2022: 23).

3. Strategie:

Die "People & Organisation Strategy" von Bosch zielt darauf ab, Unternehmensanforderungen mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen, insbesondere in Zeiten der fortschreitenden Digitalisierung. Die Strategie umfasst sechs Handlungsfelder: Transformation, Mitarbeiterbindung, Führung und Zusammenarbeit, Digitalisierung, kontinuierliches Lernen und Exzellenz im HR-Management (Anhang 8, Abs. 5a.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 85).

Die BMW-Gruppe hat Vielfalt als zentrales Element der Unternehmenskultur integriert und fördert aktiv ein Arbeitsumfeld, das Vielfalt und Inklusion unterstützt. Mit Trainings, Vorträgen und Dialogformaten sensibilisiert BMW seine Beschäftigte und Führungskräfte für den positiven Beitrag, den Diversität, Chancengleichheit und Inklusion im Unternehmen leisten (Anhang 8, Abs. 5b.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 119).

Bei Mercedes hat Diversität ein fundamentaler Bestandteil der Geschäftsstrategie, mit einem besonderen Fokus auf die Förderung von Frauen und die Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds. Die zusammenhängenden strategischen

Handlungsfelder für Vielfalt und Chancengleichheit sind die folgenden drei: „Frauenförderung“, „Internationalität“ und „Chancengleichheit“ (Anhang 8, Abs. 5c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 178)

Die Gemeinsamkeiten hier sind, dass Vielfalt und Chancengleichheit ein zentrales strategisches Element bei allen drei Unternehmen ist. Die erkannten Unterschiede sind wie folgt: Bosch fokussiert sich auf flache Hierarchien und Netzwerkstrukturen. BMW hingegen integriert Vielfalt umfassend in die Unternehmenskultur. Bei Mercedes liegt ein besonderer Wert auf die Förderung von Frauen und nutzt als einziges quantitative Kennzahlen (Wesentlichkeitsanalyse) zur Messung der Erfolge.

4. Die Mitarbeiterbedürfnisse:

Den Bosch orientiert sich an den sich ständig ändernden Arbeitsumgebungen und fördert die Potenziale der Mitarbeiter. Diese erfolgen durch ein flexibles Arbeitsumfeld und die Vereinbarung von Beruf und Familie. Zudem werden Angebote wie Kinderbetreuung, Pflegezeit und Elternzeit gewährt (Anhang 8 Abs. 7a.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 89).

BMW bietet ebenfalls flexible Arbeitszeiten, Mobilarbeit, zusätzliche Urlaubstage, Sabbaticals und Teilzeillösungen an. Das Ideenmanagement fördert die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden (Anhang 8, Abs. 7b.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 116).

Mercedes-Benz bietet auch moderne und attraktive Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeitmodelle und unterstützt die Balance zwischen Privat- und Berufsleben (Anhang 8, Abs. 7c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 163).

In diesem Punkt lassen sich nur Gemeinsamkeiten erkennen. Denn alle bieten flexible Arbeitszeitmodelle und Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen an. Folglich wird die private Familiäre ebende geschätzt.

5: Der Frauenanteil in Führungspositionen:

Die Bosch-Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2025 auf 25 % zu erhöhen (Anhang 8, Abs. 8a; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 83).

Die BMW-Gruppe strebt an, den Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft bis 2025 auf 20-22 % zu erhöhen (Anhang 8, Abs. 8b; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 49).

Die Mercedes-Benz-Gruppe hat das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2030 auf 30 % zu erhöhen (Anhang 8, Abs. 8c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 179).

Die Gemeinsamkeiten sind hier durch klare Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu erkennen. Die Unterschiede liegen legendlich bei der Zielgröße und den angesetzten Zeitrahmen. Bosch und BMW haben ihre Ziele für das Jahr 2025 und Mercedes für das Jahr 2030 angesetzt. Was auch bei den Bericht entnommen werden konnte ist, das BMW den Frauenanteil der Gesamtbelegschaft erhöhen will.

6: Ziele SDGs:

In den untersuchten Berichten wurde untersucht, welche der 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs) von den Unternehmen in den entsprechenden Bereichen erfüllt werden. Bei Bosch wurden die Ziele 4, 5 und 10 (Anhang 8, Abs. 6a.) im Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion behandelt. Bei BMW konnten keine Erkenntnisse zu den einzelnen SDGs Zielen gewonnen werden, während bei Mercedes die Ziele 5 und 10 (Anhang 8, Abs. 6c.) im Fokus standen.

Zusammenfassung der Deutschen Unternehmen:

Die Unternehmen Bosch, BMW und Mercedes-Benz setzen alle auf Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion als zentrale Elemente ihrer Unternehmensstrategie. Während Bosch einen zentralisierten Ansatz mit einem Projektteam für Vielfalt verfolgt, legt BMW Wert auf umfassende Programme

und spezifische Trainings. Mercedes-Benz integriert Diversität tief in die Geschäftsstrategie und misst den Erfolg durch quantitative Kennzahlen. Bei der Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen bieten alle flexible Arbeitszeitmodelle an, wobei BMW und Mercedes-Benz besonders moderne Arbeitsbedingungen betonen. Schließlich haben alle Unternehmen ehrgeizige Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, unterscheiden sich jedoch in den spezifischen Zielgrößen und Zeitrahmen.

4.3.2 Drei türkische multinationale Unternehmen

Zuerst werden die drei Unternehmen kurz vorgestellt und dann wird mit der Analyse begonnen. Die Analyse der drei türkischen Unternehmen wird genau wie im Kapitel 4.3.1 durchgeführt: Zuerst werden die Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion sowie die Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse bei den Unternehmen verglichen. Die Analyse umfasst die folgenden Bereiche: (1) Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion; (2) Umgesetzte Maßnahmen; (3) Strategie; (4) Mitarbeiterbedürfnisse; (5) Frauenanteil in Führungspositionen und (6) die Ziele der nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs).

Die Koc-Gruppe: Die Koc-Gruppe ist ein führender Akteur in der Türkei. Dieser beschäftigt weltweit rund 115.000 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von etwa 54,6 Milliarden US-Dollar. Seit ihrer Gründung im Jahr 1926 hat sich die Koc Holding durch zahlreiche Durchbrüche von der Industrialisierung bis zur Globalisierung differenziert und spielt eine Schlüsselrolle auf dem Markt.

Die Sabanci Holding: Die Sabanci Holding ist eine Holdinggesellschaft mit einem breiten Portfolio von Geschäftsaktivitäten durch ihre Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen. Ihr Hauptsitz befindet sich in Istanbul, Türkei. Mit etwa 60.000 Beschäftigten und einem Umsatz von rund 14,6 Milliarden US-Dollar spielt die Holding eine bedeutende Rolle in der türkischen Wirtschaft. Die

Geschäftsaktivitäten der Sabanci Holding erstrecken sich über verschiedene Sektoren wie Banken, Finanzdienstleistungen, Energie, Industrie, Baustoffe, Digital und Einzelhandel (Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 11).

Ford Otosan: Ford Otosan (Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.) ist ein börsennotiertes Unternehmen, an dem die Ford Motor Company (41 %) und Koç Holding (41 %) jeweils gleiche Anteile besitzen (18 %). Das Unternehmen beschäftigt rund 20.911 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von etwa 10 Milliarden US-Dollar. Seit 2004 gehört Ford Otosan zu den drei führenden Exportunternehmen in der Türkei und ist seit 12 Jahren der Exportmeister der Automobilbranche, sowie seit acht Jahren der Exportmeister für türkische Waren (Vgl. Homepage Ford Otosan; Nachhaltigkeitsbericht 2022: 11).

1. Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion:

Die Koc-Gruppe zieht drauf ab eine vielfältige Belegschaft aufzubauen und Mitarbeiter auf allen Ebenen gleiche Chancen zu bieten und gleichzeitig den Bedürfnissen aller Geschlechter, Altersgruppen und Berufskategorien gerecht zu werden, um ein menschenwürdiges Arbeitsumfeld zu schaffen (Anhang 9, Abs. 3a.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 35).

Die Sabanci Holding zielt auf die Schaffung eines sinnvollen und erfolgreichen Arbeitsumfelds basiert auf grundlegenden Faktoren wie der Schließung der Geschlechterkluft, der Förderung von Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz, sowie der Gewährleistung gleicher Rechte und Chancen für alle Mitarbeiter. Diese legt Wert drauf, allen Mitarbeitern von Beginn an Chancengleichheit zu bieten und aktiv von der Vielfalt zu profitieren, die diese mitbringt (Anhang 9, Abs. 3b.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 132).

Für Ford Otosan bringt der Diversitäts- und Inklusionsansatz neue Perspektiven und verbessert die finanzielle Leistung. Die Priorisierung von Vielfalt und Inklusion in der schnell wachsenden Automobilindustrie ist entscheidend für anhaltendes Wachstum. Ford Otosan verweist auf die Globale Studien die zeigen, dass positive Auswirkungen der Förderung von Vielfalt in der Belegschaft, Managementebene und Vorständen mitsichbringen. Erkannt wurde, dass Unternehmen mit vielfältigen Managementteams einen höheren Gewinn

erziehen. Zudem können sich Vielfältige Managementteams besser in neuen Märkten behaupten (Anhang 9, Abs 3c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 72)

Die Gemeinsamkeiten der drei Unternehmen lassen sich grundsätzlich in den folgenden Sätzen widerspiegeln: Alle legen großen Wert auf Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Ein Punkt ist die Förderung aller Mitarbeiter. Zudem wird betont, dass Vielfalt auf das Arbeitsumfeld und die Unternehmensleistung eine positive Auswirkung hat. Ein Unterschied ist bei Ford Otosan zu erkennen. In dem Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (im Nachhaltigkeitsbericht) wurden Studien und die Bedeutung für die Industrie thematisiert.

Zusammenfassung: Die türkischen Unternehmen verfolgen alle das Ziel, Vielfalt und Inklusion zu fördern und Chancengleichheit zu gewährleisten. Während alle drei Unternehmen ähnliche Ziele haben, unterscheiden sie sich in ihren spezifischen Ansätzen und Maßnahmen. Die Koc-Gruppe legt besonderen Wert auf die Bedürfnisse aller Mitarbeiterkategorien, die Sabanci Holding konzentriert sich stark auf die Schließung der Geschlechterkluft und Ford Otosan betont die finanziellen Vorteile von Vielfalt und die besondere Relevanz in der Automobilindustrie.

2. Umgesetzte Maßnahmen:

Bei der Koc-Gruppe wurde das Programm „Lead.Together“ im Jahr 2017 ins Leben gerufen und entstand aus einem iterativen Prozess unter Beteiligung funktionsübergreifender Teams, Führungskräfte aus verschiedenen Branchen sowie externer Stakeholder (Anhang 9, Abs. 4a.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 34).

Bei der Sananci Holding wurden im Jahr 2022 1,6 Millionen Personenstunden an Schulungen für die Mitarbeiter des Konzerns durchgeführt. Kontinuierliche Schulungen zur Geschäftsethik und zum Datenschutz sind ebenfalls Teil des Programms, um das Bewusstsein zu schärfen und das Wissen der Mitarbeiter auf

dem neuesten Stand zu halten (Anhang 9, Abs. 4b.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht: 129).

Das Ford Otosan Sustainability Committee wird vom Ford Otosan Lead geleitet, das auch Mitglied dieses Ausschusses ist, über die Fortschritte des Ausschusses bei der Erreichung der Ziele und Entwicklungsbereiche berichtet und die Genehmigung der entsprechenden Investitionen durch den Vorstand einholt (Anhang 9, Abs. 4c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht: 24).

3. Strategie:

Die Koc-Gruppe: Die Strategie wird gemeinsam entwickelt und stützt sich auf vier Säulen: Unternehmen, Menschen, Planet und Gemeinschaften. Alle diese Säulen sind eng miteinander verbunden und von gleicher Bedeutung (Anhang 9, Abs. 5a.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht: 34).

Bei der Sabanci Holding wird der Fortschritt anhand einer klaren Fünf-Säulen-Roadmap verfolgt, die vom Bloomberg Gender-Equality Index anerkannt ist. Diese umfasst weibliche Führungskräfte und Talente, Lohngleichheit, eine integrative Kultur, Richtlinien gegen sexuelle Belästigung und eine frauenfreundliche Marke (Anhang 9, Abs. 5b.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht: 132).

Ford Otosan: „Wir waren das erste und einzige Automobilunternehmen aus der Türkei, das in den Bloomberg GenderEquality Index aufgenommen wurde“ (Anhang 9, Abs. 5c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 72). Die Gestaltung von Transformationsprozesse auf Basis der im Unternehmen identifizierten Bedürfnisse, um sich an globale Entwicklungen anzupassen (Anhang 9, Abs. 5c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht: 75).

Die Gemeinsamkeiten: Die drei Unternehmen verfolgen umfassende Strategien zur Förderung von Vielfalt und Gleichstellung. Alle drei Unternehmen integrieren diese Aspekte in ihre Unternehmensstrategie, um Fortschritt und Anerkennung zu gewährleisten. Die Unterschiede: Die Koc-Gruppe nutzt vier gleichwertige Säulen, um Vielfalt und Nachhaltigkeit zu fördern, während die Sabanci Holding eine spezifische Fünf-Säulen-Roadmap mit Schwerpunkten wie Lohngleichheit verwendet. Ford Otosan hebt sich durch seine Anerkennung im Bloomberg

Gender-Equality Index hervor und konzentriert sich auf die Anpassung an globale Entwicklungen, im Gegensatz zu den strukturorientierten Ansätzen von Koc und Sabanci.

4. Die Mitarbeiterbedürfnisse:

Die Koc-Gruppe hat die Einführung dauerhafter hybrider Arbeitsprinzipien eingebracht. Dazu ein umfassendes Angebot an Programmen, das die Mitarbeiter nutzen können. Unter anderem das WIFI und Lunch-Support für Mitarbeiter, während ihrer Remote-Arbeitstage, die Neugestaltung der Büros unter Berücksichtigung von Online-Meetings, Zusammenarbeit und Sozialisation, Einführung von "Koc Office Free", einem Online-Reservierungssystem für offene Arbeitsplätze in der gesamten Gruppe, Über 71 kollektive offene Arbeitsbereiche in der Türkei und Ausweitung des Projekts auf fünf weitere Länder zur Förderung von Flexibilität am Arbeitsplatz. Noch ein Punkt die Entwicklung des Schulungsprogramms "ReMood" mit exklusiven Schulungsmodulen zu globalen Trends wie Wohlbefinden, Work-Life-Balance, persönlicher Effektivität und Teamführung (Anhang 9, Abs. 7a.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 76).

Die Sabanci-Holding hat die Initiative "Flexible Management of Digital Roles" im Jahr 2022 gestartet. Dessen Ziele sind: ein flexibles Arbeitsmodell für digitale Rollen zu etablieren, die Erhöhung der Anziehungskraft und Bindung von Talenten, die Optimierung der Employee Experience Journey, die Renovierung der Büroinfrastruktur vieler Unternehmen der Gruppe, den Fokus auf agiles Arbeiten zu fördern, Innovation und Zusammenarbeit zu stärken, verstärkter Einsatz von Online-Tools wie MS Teams und Zoom, Erleichterung der Zusammenarbeit sowohl remote als auch vor Ort und die Erhaltung der Motivation der Mitarbeiter und Steigerung der Produktivität (Anhang 9, Abs. 7b.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 125).

Ford Otosan arbeitet an der Entwicklung und Transformation der Fähigkeiten dessen Mitarbeiter im Rahmen der Human Capital Transformation. Ein weiterer Fokus liegt auf die Einführung eines Remote-/Hybrid-Arbeitsmodells zur Integration des kulturellen Wandels und zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Auch ein Belohnungs- und Anerkennungsmodell der neuen Generation,

sowie ein System zur Belohnung von Einzelpersonen oder Teams im Einklang mit einem agilen Transformationsansatz wurde eingeführt (Anhang 9, Abs. 7c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 75).

Die Gemeinsamkeiten sind nahezu gleich, den alle drei Unternehmen berücksichtigen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und fördern deren Wohlbefinden und Effektivität im Unternehmen.

5. Frauenanteil in Führungspositionen

Die Koc-Gruppe strebt einen Frauenanteil von mindestens 30% im Verwaltungsrat an (Anhang 9, Abs. 8a; vgl. Annual-report 2022: 5).

Die Sabanci Holding weist einen Frauenanteil von 41% unter den Führungskräften auf (Anhang 9, Abs. 8b.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 135).

Ford Otosan hat das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2030 auf 50% zu erhöhen (Anhang 9, Abs. 8c.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 18).

Die Gemeinsamkeit bei allen drei Unternehmen ist, dass diese das Ziel verfolgen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Ein Unterschied ist, dass die Sabanci Holding ihre Fortschritte durchgehend misst und keine spezifischen Ziele setzt, da die Holding bereits einen hohen Frauenanteil aufweist. Im Gegensatz dazu setzt die Koc-Gruppe, klar das Ziel nicht unter einer bestimmten Prozentmarke zu fallen. Bei Ford Otosan sind klare Ziele zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen zu erkennen.

6. Ziele SDGs:

In den Berichten wurde untersucht, welche der 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs) von den Unternehmen in den entsprechenden Bereichen erfüllt werden. Bei der Koc-Gruppe wurden die Ziele 5, 8 und 10 (Anhang 9, Abs. 6a.; vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 41) im Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion behandelt. Bei der Sabanci-Gruppe die Ziele 3, 4, 5, 10 und 17 (Anhang 9, Abs. 6b.; Nachhaltigkeitsbericht 2022: 24), während bei Ford Otosan die Ziele 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14 und 17 (Anhang 9, Abs. 6c.; Nachhaltigkeitsbericht: 20) im Fokus standen.

Zusammenfassung: Die drei türkischen Unternehmen Koc-Gruppe, Sabanci-Holding und Ford Otosan zeigen starke Gemeinsamkeiten in ihrem Engagement für Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion sowie in ihren Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter. Unterschiede zeigen sich in den spezifischen Strategien, den umgesetzten Maßnahmen und den angestrebten Zielen, insbesondere im Hinblick auf den Frauenanteil in Führungspositionen und die Einbindung der Mitarbeiterbedürfnisse. Jedes Unternehmen verfolgt dabei individuell angepasste Ansätze zur Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele und zur Förderung einer vielfältigen und inklusiven Unternehmenskultur.

Die zusätzlich wesentlichen Erkenntnisse auf einen Blick: Die Nachhaltigkeitsberichte werden unter anderem nach einem bestimmten Standard (GRI) gefasst und veröffentlicht. Daher kann den Berichten ein Muster entnehmen, das dann zu Kategorien gebildet werden kann. Hier sind die wesentlichen auffälligen Erkenntnisse:

Die drei untersuchten türkischen Nachhaltigkeitsberichte waren alle im Querformat veröffentlicht. Diese Berichte verwenden zahlreiche anschauliche Darstellungen und Diagramme, um die Strategien und die Maßnahmen der Unternehmen zu veranschaulichen. Zudem ist auffällig, dass die türkischen Unternehmen eine höhere Frauenquote aufweisen als die deutschen Unternehmen. Während in den deutschen Nachhaltigkeitsberichten das Thema LGBTQ plus deutlich hervorgehoben wird, wird dieses Thema jedoch in den türkischen Berichten nicht behandelt. Die türkischen Unternehmen benutzen hingegen Wesentlichkeitsanalysen, um die Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu messen und zu veranschaulichen, das bei den deutschen Unternehmen nur bei einem Unternehmen erwähnt wurde.

5 DISKUSSION

5.1 INTEGRATION DER ERGEBNISSE IM THEORETISCHEN RAHMEN

Die Nachhaltigkeitsberichte in Deutschland und die in der Türkei haben eine interessante Erkenntnis gezeigt. Während im Theoretischen Teil (Kapitel 2.5) die SDGs Ziele in etwa die gleichen sind und die offizielle Seite der Vereinten Nationen eine Übersicht der Länder bereitstellen, hat sich gezeigt, dass die Einzelnen Ländern in Länderkategorien zusammengefasst werden. Einzelne Werte, Daten und Zahlen sind nur bedingt einzeln für die einzelnen Land ersichtlich. Daher kann schwer nachvollzogen werden, welche Länder in der Kategorie wie erfasst wurden. Daraufhin wurde weiter nachgeforscht und diese Auswertung (Tabelle 3) von KPMG aufgefunden gemacht, die die deutschen und türkischen Unternehmen, die ein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen, zeigen. Diese Statistik/Auswertung von KPMG zeigt deutlich, wie die Unternehmen in den Ländern Deutschland und die Türkei im Schnitt über die in der Tabelle genannten Kategorien abgeschnitten haben. Dadurch kann entnommen werden das sich die Türkei stand 2022 in allen unteren aufgelisteten Kategorien im unteren Quartil befindet und somit den Ländern rängen 45 bis 58 entsprechen. Deutschland hingegen bewegt sich bei der ersten und dritten Kategorie im oberen Quartil auf den Länderrängen 1 bis 15, bei der zweiten und vierten Kategorie auf den Länderrängen 16 bis 30. Es wurden insgesamt 58 Länder in der Auswertung berücksichtigt. Die Nachhaltigkeitsberichtserstattungsquote ist von Deutschland im Jahr 2020 auf das Jahr 2022 auf beeindruckende 100 % gestiegen. Während die Türkei in diesem Zeitraum auf 44 % zurückgefallen ist (Vgl. KPMG 2022: 16).

Kategorien	Deutschland		Türkei	
	2020	2022	2020	2022
1. Quote der Nachhaltigkeitsberichtserstattungen	92	100	56	44
2. Anzahl der UN, die ESG-/Nachhaltigkeitsinformationen in ihren Jahresberichten aufnehmen		69		30
3. Anzahl der UN, die in ihrer Berichtserstattung einen Zusammenhang zwischen ihrer Geschäftstätigkeit und den SDGs herstellen		78		23
4. Anzahl der UN, die den Klimawandel als finanzielles Risiko für das Unternehmen erkennen		57		2

Tabelle 3. Eigene Darstellung: Ländervergleich Nachhaltigkeitsberichte, in Anlehnung an (Vgl. KPMG 2022).

Durch diese Auswertung erkennt man ein deutlich gesteigertes Interesse an der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Bereitschaft zur Transparenz in Deutschland. Der Rückgang in der Türkei jedoch, kann auf ein gegenteiliges Interesse schließen. Auffällig war zudem, dass die Frauen stärker in Nationalen Parlamenten, Kommunen und Führungspositionen eingebunden werden. In den Untersuchten Nachhaltigkeitsberichten kann entnommen werden, das hinsichtlich des Frauenanteils in Führungspositionen, die Türkei weiter ist als Deutschland. Mit einem Ansatz die Frauenquote nicht unter 30 % fallen zu lassen und bis 2030 die Frauen noch stärker in Führungspositionen einzubinden, ist das klar eine Frauenfreundlichere Einstellung. In Deutschland hingegen bemüht man sich den Frauenanteil auf 30 % aufzustocken. Dennoch wird auf der Offiziellen Seite der Vereinten Nationen Deutschland in dieser Hinsicht prozentual besser dargestellt als die Türkei (Siehe Abbildung 7). Das liegt wie oben bereits erwähnt an die Kategorien Bildung der Länder. Beide Länder setzen unterschiedliche Ziele für die Umsetzung der Mitarbeiter Bedürfnisse um, und zwar in Form von Flexiblen Arbeitszeiten, Arbeitsmodellen (z.B. Homeoffice), Umgestaltung der Geschäftsräume und Vergütungsmodelle.

Wie bereits im Kapitel 2 erwähnt, gehört Deutschland zu Europa und die Türkei gehört zu West Asien. Diese Ergebnisse von der Vereinten Nation (Anhang 10) zeigen keine brauchbaren Informationen über die einzelnen Länder, daher sind die Tabellen (im Anhang 10) keine wesentlichen aussagekräftigen Informationen. Daher wurden diese sechs Nachhaltigkeitsberichte mit den erforderlichen Daten gegenübergestellt und analysiert. Laut der Tabelle 12.6 (Anhang 10) steigt die Anzahl der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, man erkennt dort eine deutliche Steigerung. In beiden Länder-Gruppen (Vgl. United Nations 2023). Wie die Tabelle KPMG jedoch veranschaulicht hat, ist ein Rückgang zu erkennen.

„Momentum leading up to 2030 must translate promises into action on gender equality“ Zitat (GenderSnapshot: 10) übersetzt: Die Dynamik im Vorfeld des Jahres 2030 muss die Versprechen zur Gleichstellung der Geschlechter in die Tat umsetzen. Die jüngsten verfügbaren Daten zu SDG 5 zeigen, dass die Welt nicht auf dem richtigen Weg ist, die Gleichstellung der Geschlechter bis 2030 zu erreichen. Trotz der Fortschritte bei der Reform von Gesetzen, der Schließung von Lücken im Rechtsschutz und diskriminierende Gesetze abzuschaffen, könnte es bei der derzeitigen Geschwindigkeit noch 286 Jahre dauern. Im Jahr 2020 hatten Frauen weniger als 1 von 3 Führungspositionen (28,3 %). Nur 47 der 151 Länder und Regionen, für die Daten vorliegen, haben einen Anteil von über 40 % erreicht. Bei den derzeitigen Raten wird die Parität erst in mehr als 140 Jahren erreicht sein (GenderSnapshot: 11).

Dieses macht nochmal deutlich, dass die Umsetzung und Überwachung der Maßnahmen schwierig sind. Denn nur 26% der Länder umfassende Systeme zur Verfolgung geschlechtsspezifischer Budgetzuweisungen. Dies zeigt, dass es Fortschritte bei der geschlechtergerechten Haushaltsaufstellung gibt, aber es bleiben Lücken. 59% der Länder verfügen über einige Merkmale; 15% der Länder fehlen minimale Elemente zur Verfolgung geschlechtsspezifischer Budgets (GenderSnapshot 2022: 11).

In der Türkei ist ein kontinuierlicher Anstieg des Frauenanteils, ab dem Jahr 2003, in höheren und mittleren Führungspositionen zu verzeichnen, während in Deutschland, seit dem Jahr 2000 bis 2022, eine Stagnation erkennbar ist. Diese Entwicklung könnte durch verschiedene Faktoren beeinflusst sein, die jedoch nicht direkt aus den Abbildungen 7 ersichtlich sind. Möglicherweise spielt die Corona Pandemie ab dem Jahr 2019 eine Rolle in dieser Entwicklung.

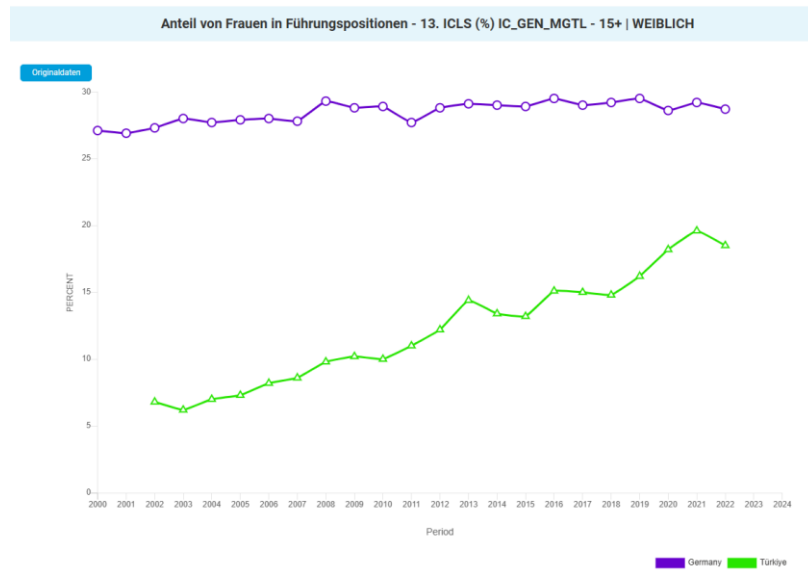


Abbildung 7 Vergleich Trends SDGs 5 DE und TR, United Nations 2024

Zusammengefasst: Die Fortschritte im Bereich SDG 5 werden voraussichtlich weiterhin unerreichbar bleiben, sofern nicht langfristige strukturelle Barrieren für die Geschlechtergleichstellung, darunter diskriminierende Normen, Gesetze und Praktiken, systematisch angegangen und beseitigt werden. Angesichts des aktuellen Standes, der sich der Halbzeitmarke für das Jahr 2030 nähert, ist dringendes Handeln erforderlich, um Investitionen in Frauen und Mädchen zu tätigen. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert globale Zusammenarbeit und verstärkte Investitionen in die Förderung der Geschlechtergleichstellung und die Stärkung der Rolle der Frau, einschließlich einer angemessenen finanziellen Unterstützung, um den Kurs zu korrigieren und SDG 5 auf den richtigen Weg zu bringen (Vgl. GenderSnapshot 2022: 10). Die wesentlichen SDGs im sozialen Nachhaltigkeitskontext sind vor allem das Ziel 5 (Geschlechtergleichheit), das Ziel 10 (Weniger Ungleichheit) und das Ziel 16 (Frieden, Gerechtigkeit und starke

Institutionen). Diese Ziele setzen sich speziell dafür ein, die soziale Gerechtigkeit zu fördern sowie kleinere Gruppen zu unterstützen. Die Nachhaltigkeitsberichte haben beim Bereich der DEI verschiedene Ziele der SDGs aufgezeigt, jedoch haben alle die Ziele 5 und 10 der SDGs erwähnt (Anhang 8 Abs. 6 a, c; Anhang 9 Abs. 6 a, b, c)

5.2 VERBINDUNG DER ERGEBNISSE MIT DER THEORIE

In diesem Abschnitt werden die Erkenntnisse der Interviews aus Kapitel 4 mit der Theorie in Verbindung gesetzt. Dabei werden die Ergebnisse mit den Kulturdimensionen nach Hofstede in Verbindung gebracht, um festzustellen ob diese Ergebnisse Kulturell bedingt sind.

(1) Der Beginn des Themas Nachhaltigkeit; (2) Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion; (3) Unterstützung und Integration von Mitarbeitern; (4) Einfluss kultureller Unterschiede auf die Wahrnehmung der Stakeholder; (5) Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder und (6) Abschlussfrage: „zukünftige Entwicklung“.

1. Der Beginn des Themas Nachhaltigkeit: In der ersten Kategorie wird Machtdistanz auf der deutschen Seite durch die Bemerkung der lokalen Verpflichtung und Vorschriften, eine bestimmte Hierarchie und Struktur aufgewiesen, die zur Entscheidungsfindung aber auch durch eine Anpassungsfähige regulatorische Rahmenbedingungen zu einer eher niedrigen Machtdistanz zugeordnet. Auf der türkischen Seite durch die Betonung das Nachhaltigkeit mit Stakeholdern zusammen realisiert werden muss, weist ebenfalls eine niedrige Machtdistanz auf. Hier wird die Beteiligung aller Akteure betont, was eine weniger Hierarchie Struktur aufweist.

Bei der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus steht der Fokus bei der deutschen Seite durch die emotionale Reaktion hinsichtlich der Zukunft ihrer Kinder eine Mischung aus kollektivistischen und individualistischen Werten

hervor. Die Persönlichen Gründe werden hier mit kollektiven Zielen verknüpft. Auf der türkischen Seite hingegen wird die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit mit den Stakeholdern gemeinsam umzusetzen und durch die Metapher „Das Auto“ (Anhang 5, Abs. 10) eine mehr kollektivistische Orientierung deutlich. Denn der Erfolg hängt von der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien zusammen. Diese hängen durch Zusammenarbeit und das gemeinsame Engagement zusammen (vgl. Anhang 6).

Die Dimension der Maskulinität vs. Feminität werden beide Seiten die feminine Orientierung zugeordnet. Der Wunsch den Planeten für zukünftige Generationen zu bewahren, die Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil des Lebens zu sehen und gemeinsam mit den Stakeholdern zusammenzuarbeiten zeigt eine feminine Orientierung. Hier werden der gemeinschaftliche Wohlstand und die Fürsorge in den Vordergrund gestellt.

Die Unsicherheitsvermeidung auf der deutschen Seite zeigen durch die Umgesetzten ressourcenschonenden Maßnahmen wie die Berichterstattung von Kohlenstoffgrenzen und die Implementierung eines Abfallmanagements eine hohe Unsicherheitsvermeidung. Denn durch die Schaffung von klaren Vorschriften werden Sicherheit und Planbarkeit erreicht, was zu einer Minimierung der Unsicherheit führt. Auf der türkischen Seite wird ebenfalls eine hohe Unsicherheitsvermeidung aufgezeigt. Durch die Betonung der Transparenz und Einbindung der Stakeholder in Nachhaltigkeitspraktiken wird dies ersichtlich. Die kontinuierliche Kommunikation und die Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Beteiligten fördert das Vertrauen und baut die Unsicherheit ab.

Die Dimension der langfristige vs. kurzfristige Orientierung ist auf der deutschen Seite durch die Betonung der Notwendigkeit, die Umwelt für die zukünftige Generation zu gewährleisten sowie die Implementierung nachhaltiger Abläufe, lässt auf eine langfristige Orientierung schließen. Denn Nachhaltigkeit wird als dauerhafter Prozess betrachtet, der Planung und das Engagement fordert. Die türkische Seite zeigt ebenfalls eine langfristige Orientierung. Durch die Betonung

des visionären Leadership sowie die Integration des Lean Managements vor über 20 Jahren verdeutlichen diese Orientierung. In der Unternehmensstrategie ist die Nachhaltigkeit fest verankert und wird als zukünftiger Erfolg angesehen.

Bei der Dimension Genuss vs. Zurückhaltung ist bei der deutschen sowie türkischen Seiten eine Zurückhaltung zu erkennen. Die Betonung auf eine persönliche Motivation und eine nachhaltige Umwelt zu schaffen sowie die Integration von Nachhaltigkeit in das tägliche Leben zeigt eine Zurückhaltung auf. Zudem die Notwendigkeit gemeinsamer Anstrengung. Die Werte wie Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft sowie langfristige Ziele stehen im Vordergrund.

2. Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion: Im Bereich der Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion lassen sich die Erkenntnisse wie folgt in den Dimensionen erläutern: Bei der Machtdistanz auf der türkischen Seite, liegt die Betonung der interkulturellen Kommunikation und der Notwendigkeit, die kulturellen Unterschiede zu verstehen und anzupassen. Dies deutet auf eine mittlere bis niedrige Machtdistanz hin. Eine Wertschätzung der Vielfalt und eine Bereitschaft zur flachen Hierarchie in der Zusammenarbeit. Aufgrund der formalen Gleichstellungsstrategien und die gleichberechtigte Geschlechterverteilung weist die deutsche Seite ebenfalls eine niedrige Machtdistanz auf.

Bei der Dimension der Individualismus vs. Kollektivismus ist auf der türkischen Seite eine Tendenz zum Kollektivismus in dieser Kategorie zu erkennen. Denn durch die Betonung auf kulturelle Vielfalt und das kollektive Wohl im Kontext der Zusammenarbeit in der Gruppe zeigt diese Tendenz auf. Auf der deutschen Seite lässt sich durch die Gleichstellungsstrategien und durch individuelle Chancen auf eine eher individualistische Orientierung deuten.

Auch Maskulinität vs. Feminität ist erkennbar. Die Interviews auf der deutschen Seite zeigen, die Bemühungen um eine geschlechtergerechte Verteilung und die

Förderung alternativer Ausbildungswege. Diese weisen die femininen Werte wie Gleichheit, Zusammenarbeit und Fürsorge auf. Jedoch auch die türkische Seite. Die Beschreibung der kulturellen Vielfalt als bereichernd und wertvoll, sowie die Betonung von Inklusion und interkultureller Kommunikation deuten ebenfalls feminine Werte auf. Wie die Wertschätzung für das Zwischenmenschliche und Kooperationsbereitschaft.

Bei der Dimension der Unsicherheitsvermeidung lässt sich durch die strukturierten Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion auf der deutschen Seite eine hohe Unsicherheitsvermeidung aufzeigen. Es gibt klare Regeln, um Unsicherheiten und Ungleichheit zu begegnen. Die türkische Seite hingegen betont die Sensibilität und Anpassungsfähigkeit in der interkulturellen Kommunikation und die Wertschätzung der kulturellen Unterschiede. Das deutet auf eine eher mittlere Unsicherheitsvermeidung hin. Dies zeigt eine Offenheit für Diversität und die Notwendigkeit, die Unsicherheit im internationalen Kontext zu organisieren.

Die Dimension der langfristige vs. Kurzfristige Orientierung lässt sich auf beide Seiten gleich deuten. Denn beide Seiten sind langfristig orientiert. Das wird durch langfristige Ziele und Werte in die investiert werden, um eine inklusive Unternehmenskultur zu etablieren deutlich. Ebenso der Fokus auf langfristige Harmonien und Beziehungen sind bei beiden Seiten deutlich geworden.

3. Unterstützung und Integration von Mitarbeitern: In der nächsten Kategorie „Unterstützung der Mitarbeiter“ lässt sich die Machtdistanz wie folgt deuten: Die deutsche Seite hat mit ihren formalen Richtlinien und institutionelle Unterstützung eine eher geringe Machtdistanz. Denn durch die Förderung klarer Strukturen und Mitbestimmung der Mitarbeiter wird dies erreicht. Die türkische Seite hingegen weist durch die Förderung persönlicher Interaktionen und die Betonung auf informelle Methoden eine eher mittlere Machtdistanz auf. Durch die Betonung der flachen Hierarchie und persönliche Verbindung wird dies ersichtlich.

Bei der Dimension des Individualismus vs. Kollektivismus zeigt sich auf der deutschen Seite eine individualistische Orientierung wieder. Die Betonung hierbei ist, auf individuelle Unterstützung und maßgeschneiderte Programme ersichtlich. Es wird auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter geachtet. Die türkische Seite hingegen weist durch die Betonung auf die Feier kultureller Vielfalt und kollektive Veranstaltungen sowie Trainings eher zu einer kollektivistischen Orientierung hin. Der Fokus hier ist auf das Gemeinwohl und die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe gelegt.

In der Dimension der Maskulinität vs. Feminität ist wieder eine Übereinstimmung festzustellen. Die deutsche Seite durch ihre sozialen Aktivitäten wie Grillfeste und Teambuilding-Maßnahmen, die auch durch die Zusammenarbeit sowie soziale Bindung auf die femininen Werte verweisen. Die türkische Seite durch die Betonung der kulturellen Veranstaltungen und die Anerkennung der kulturellen Vielfalt, weisen auch hier feminine Werte auf. Der Fokus hier ist die Fürsorge, die Kooperation und die Lebensqualität.

Die Unsicherheitsvermeidung ist ebenfalls auf beiden Seiten hoch. Die deutsche Seite deutet durch die formalen Richtlinien, der Sprachkursen sowie der individuellen Programme (Unterstützung) darauf hin. Es wird auf klare Strukturen und Sicherheit gelegt, um die Unsicherheit und Barrieren zu minimieren. Bei der türkischen Seite weist dies ebenso durch die strukturierten Onboarding-Programme und die Zusammenarbeit mit den Universitäten hin. Ebenfalls durch die strukturierten und bewährten Methoden, die eingesetzt werden, um die Unsicherheit abzubauen und die Integration zu fördern.

In der Dimension Langfristige vs. Kurzfristige Orientierung, lassen sich erneut beide der gleichen Orientierung kategorisieren. Auf der deutschen Seite wird dies durch die umfassenden und vielseitigen Herangehensweisen zur Integration deutlich. Durch die Investition in Maßnahmen, um die Integration und das Wohlbefinden der Mitarbeiter nachhaltig zu fördern, wird dies verdeutlicht. Die

türkische Seite durch die enge Zusammenarbeit mit den Universitäten und deren strukturierten Onboarding-Programme. Die zusätzliche Betonung auf langfristige Beziehungen und nachhaltige Integration.

Die Dimension von Genuss vs. Zurückhaltung lässt sich hier auch aufzeigen. Denn beide Seiten haben durch die Anerkennung der kulturellen Vielfalt, ihre sozialen Aktivitäten und durch die Veranstaltungen eine Tendenz zum Genuss. Es wird Wert auf das Wohlbefinden und Freude der Mitarbeiter gelegt.

4. & 5. Kategorie: In dieser zusammengesetzten Kategorie „Einfluss kultureller Unterschiede auf die Wahrnehmung der Stakeholder“ und „Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder“ werden die Dimensionen wie folgt beschrieben: Die Machtdistanz bei der deutschen Seite wird durch die offene Kommunikationskultur und die Nutzung von Feedbackmechanismen, die durch regelmäßige Umfragen und Whistleblower Funktionen gegeben ist, weisen eine eher geringe Machtdistanz auf. Durch die direkte und indirekte Äußerungsmöglichkeit und die Wertschätzung der Mitbestimmungsmöglichkeit der Mitarbeiter. Die türkische Seite hingegen weist eine mittlere Machtdistanz auf. Durch die regelmäßigen Meetings und informellen Interaktionen wie gemeinsame Kaffeepausen gibt dies die Tendenz dazu. Diese Tendenz wird durch die Methode der direkten Kommunikation verdeutlicht. Das zeigt eine gewisse Hierarchie durch die tägliche Interaktion mit dem Management.

Bei der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus wird auf der deutschen Seite durch die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse, wie maßgeschneiderte Nachhaltigkeitsmaßnahmen und flexible Homeoffice-Regelungen, auf eine individualistische Orientierung Wert gelegt. Die individuellen Absprachen und persönlichen Anliegen werden berücksichtigt. Die türkische Seite hingegen wird durch die Betonung der engen und regelmäßigen Kommunikation, sowie die Einbindung der Meinungen der Mitarbeiter in dem Entscheidungsprozess, eine kollektivistische Orientierung zugeteilt. Im Vordergrund stehen hier die Zusammenarbeit und das Gemeinwohl.

Die Dimension der Maskulinität vs. Feminität lässt sich hier wieder auf eine gemeinsame Orientierung schließen. Sowohl die deutsche als auch die türkische Seite lassen durch die Maßnahmen zur Förderung des Umweltbewusstseins, flexible Arbeitsgestaltung, soziale Aspekte wie gemeinsame Veranstaltungen und Feste eine feminine Orientierung zuteilen. Das Wohlbefinden, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Fürsorge unterstreicht diese Zuteilung.

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung ist bei der deutschen Seite, durch die die gezielten Nachhaltigkeitsstrategien und systematischen Feedbackmechanismen auf eine eher hohe Unsicherheitsvermeidung hindeuten. Denn regelmäßige Schulungen und klare Strukturen schaffen Sicherheit und bauen Unsicherheiten ab. Die türkische Seite mit einer Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung durch die Betonung der externen Veranstaltungen und der Anwendung vielfältiger Kommunikationskanälen. Die strukturierten Feedback Umfragen und klare Informationswege werden genutzt um die Unsicherheiten zu reduzieren.

Die Dimension der Langfristige vs. Kurzfristige Orientierung hat auch hier eine gemeinsame Orientierung. Die deutsche Seite hat umfassende Nachhaltigkeitsstrategien und eine langfristige Energiereduzierung Planung sowie Umweltbewusstheit, das auf eine langfristige Orientierung hindeutet. Die zentralen Werte sind hier die Nachhaltigkeit und die ständige Verbesserung der Abläufe. Die türkische Seite betont die Forschung und Entwicklung sowie eine langfristige Partnerschaft mit den Stakeholdern, das ebenso eine langfristige Orientierung aufweist. Langfristig werden die Nachhaltigkeit und die Innovation gefördert.

Die Dimension Genuss vs. Zurückhaltung hat auch hier eine gemeinsame Orientierung. Die deutsche Seite durch die Förderung der flexiblen Arbeitsmodelle und die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter, gehen in Richtung Genuss. Die Mitarbeiter sollen ihre Arbeit und deren Umfeld genießen. Die türkische Seite betont die kulturelle Sensibilität und

die informelle sowie soziale Interaktionen, weisen ebenso eine Tendenz zum Genuss. Die Mitarbeiter ihre kulturellen Hintergründe einbringen und sich wohlfühlen.

6. Abschlussfrage: Kommen wir zur letzten Kategorie der Abschlussfrage. Die Machtdistanz auf der deutschen Seite wird durch die Hervorhebung einer offenen Kommunikation und die Implementierung eines Verhaltenskodex auf eine eher geringe Machtdistanz geschlossen. Es ist ersichtlich das Wert auf die Mitbestimmung und Transparenz gelegt wird. Denn die Mitarbeiter werden aktiv am Entscheidungsprozess einbezogen und deren Feedbacks ernst genommen. Die türkische Seite betont die ständige und umfangreiche Kommunikation sowie die Bildungsinitiativen. Diese weist ebenfalls eine geringe bis mittlere Machtdistanz auf. Durch die frühzeitige Einbindung und Bildung der nächsten Generationen, wird versucht ein Bewusstsein zu schaffen, um die Unternehmenswerte näherzubringen.

Die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus zeigt folgendes auf. Die deutsche Seite hat individuelle Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, wie die Etablierung spezieller Richtlinien und Integration neuer Mitarbeiter. Das kann auf eine individualistische Orientierung verweisen. Hier wird der Fokus auf die individuellen Beiträge gelegt die zu fördern sind. Die türkische Seite hat Empfehlungen wie die Durchführung von Bildungsinitiativen und Besucherprogramme sowie die starke Kommunikation beschrieben, das auf eine kollektivistische Orientierung hindeutet. Es wird Wert auf ein kollektives Bewusstsein und gemeinschaftliche Bildung für Nachhaltigkeit und Inklusion gelegt.

In der Dimension Maskulinität vs. Feminität kann wiederholt die gleiche Orientierung festgestellt werden. Sowohl die deutsche als auch die türkische Seite haben feminine Werte. Begriffe wie soziale Verantwortung, Fürsorge, Zusammenarbeit und Bewusstseinsbildung unterstützen diese Tendenz.

Auch in der Dimension Unsicherheitsvermeidung kann eine gleiche Orientierung festgestellt werden. Die deutsche Seite, mit der Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion durch die Implementierung von Verhaltenskodex und speziellen Richtlinien, kann auf eine hohe Unsicherheitsvermeidung hinweisen. Auch hier die Schaffung von klaren Regeln und Strukturen, sollen die Unsicherheiten abgebaut werden und ein inklusives Arbeitsumfeld ermöglichen. Die türkische Seite betont die starke und dauerhafte Kommunikation, sowie die angebotenen Bildungsprogramme, die eine Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung aufweisen. Dies wird durch die klare und dauerhafte Kommunikation ermöglicht die Unsicherheiten minimieren soll und ein gemeinsames Verständnis schaffen soll.

Die Dimension der langfristige vs. kurzfristige Orientierung hat auch hier wieder eine gemeinsame Orientierung. Die deutsche Seite durch die Verknüpfung von Vielfalt und Nachhaltigkeit sowie die Planung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, weisen auf eine langfristige Orientierung hin. Auf nachhaltige und langfristige Entwicklung wird Wert gelegt. Die türkische Seite betont die Bildungsinitiativen und die frühzeitige Einbindung der nächsten Generationen und kann demnach ebenfalls auf eine langfristige Orientierung geschlossen werden. Durch die Bildung und Kommunikation wird versucht ein langfristiges Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu schaffen.

Auch in dieser Dimension, Genuss vs. Zurückhaltung, kann eine gemeinsame Orientierung entnommen werden. Auf der deutschen Seite durch die Förderung einer offenen Kommunikationskultur und die Zusammenführung neuer Mitarbeiter, weist eine Orientierung zum Genuss hin. Die Mitarbeiter sollen ihre Arbeit genießen und sich wohlfühlen. Auf der türkischen Seite wird das durch informale Interaktionen und die Durchführung von Bildungsprogramme betont und daher wird ebenfalls eine Tendenz zum Genuss veranschaulicht.

Die Schlussfolgerung dieses Abschnitts: Die Analyse von Deutschland und der Türkei anhand der Hofstede-Dimensionen zeigt unterschiedliche Ausprägungen

auf. Es ist jedoch wesentlich zu betonen, dass es sich hierbei um eine Stichprobe mit den durchgeführten Ländern handelt. In den Dimensionen Machtdistanz, Maskulinität vs. Feminität, Unsicherheitsvermeidung, Langfristige vs. Kurzfristige und Genuss vs. Zurückhaltung weisen die Interviews beider Länder eine überwiegend ähnliche Orientierung auf. Dies kann auf verschiedene Gründe zurückgeführt werden. Erstens wurde Hofstedes Studie vor über 30 Jahren durchgeführt, und die fortschreitende Digitalisierung, seitdem hat die internationale Zusammenarbeit erheblich erleichtert. Zweitens spielt die Nachhaltigkeit eine zunehmend essenzielle Rolle, ein Thema, das weit über nationale Grenzen hinausgeht und globale Bedeutung erlangt hat.

Die Nachhaltigkeitsberichte: Die Erkenntnisse der Nachhaltigkeitsberichte aus Kapitel 4 werden hier mit der Theorie in Verbindung gesetzt. Dabei werden die Ergebnisse mit den Kulturdimensionen nach Hofstede in Verbindung gebracht, um festzustellen ob diese Ergebnisse Kulturell bedingt sind.

Bei der Dimension der Machtdistanz ist auf der deutschen Seite folgendes zu schließen. Dass die Wesentlichkeitsanalyse nur von einem Unternehmen in den Berichten erwähnt wurde, kann zu einer höheren Machtdistanz hinweisen. Dies ist möglicherweise ein Indiz dafür das die Entscheidungen vom oberen Management getroffen werden, ohne die Einbindung der Stakeholder. Die türkische Seite hingegen verwendet in allen untersuchten Berichten eine Wesentlichkeitsanalyse zur Veranschaulichung der Bedürfnisse der Stakeholder, was eine eher geringe Machtdistanz aufweist. Das spiegelt wider, das die Meinungen sowie Bedürfnisse der Stakeholder eine essenzielle Rolle spielen und diese im Prozess miteinfließen.

Bei der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus ist auf der deutschen Seite eine starke Einbeziehung verschiedener Themen insbesondere die der LGBTQ plus Bewegung mit eigenen Veranstaltungen zu erkennen. Dies schließt auf eine individualistische Orientierung hin, der die Sichtbarkeit individueller Identitäten hervorhebt. Hier wird der Wert auf die individuelle Vielfalt betont. Auf der

türkischen Seite betont die höhere Frauenquote und die Verwendung von Wesentlichkeitsanalysen eine eher kollektivistische Orientierung auf. Hier werden die Bedürfnisse der Stakeholder berücksichtigt und eine stärkte Gemeinschaftsorientierung präsentiert.

Bei der Dimension Maskulinität vs. Feminität ist die deutsche Seite zwar durch die Betonung der Zielerreichung der Frauenquote und der Präsenz der LGBTQ plus Themen auf der femininen Orientierung, jedoch ist eine eher Maskuline Orientierung erkennbar im Vergleich zur türkischen Seite. Die türkische Seite zeigt durch ihrer hohen Frauenquote eine feminine Orientierung auf, die die Gleichberechtigung und Fürsorge betont. Durch die zusätzlichen Bildungsmaßnahmen wie die MINT-Programme werden die jüngeren Generationen versucht stärker in die Unternehmen Strukturen einzubinden.

Bei der Dimension der Unsicherheitsvermeidung ist auf der deutschen Seite zwar eine solide Struktur zu erkennen, dennoch durch die geringe Verwendung von Wesentlichkeitsanalysen wird eher eine geringer Unsicherheitsvermeidung ausgestrahlt. Es kann angenommen werden, dass hier weniger Wert auf die systematische Einbindung der Stakeholder Bedürfnisse gelegt wird, was zu weniger klaren Darstellungen führen kann. Die türkische Seite hingegen hat durch ihre veranschaulichten (Diagramme und Darstellungen) Strategien und Maßnahmen eine eher hohe Unsicherheitsvermeidung. Auf eine Transparenz wird Wert gelegt, um Unsicherheiten abzubauen und den Stakeholdern eine klare Vision der Unternehmensstrategie zu veranschaulichen.

Bei der Dimension der langfristige vs. kurzfristige Orientierung kann auf der deutschen Seite durch die Präsenz der LGBTQ plus eine kurzfristige Orientierung hinweisen, da die aktuellen gesellschaftlichen Trends und Forderungen vermehrt in den Vordergrund gestellt werden. Die türkische Seite zeigt durch die Einbeziehung ihrer Stakeholder (durch Wesentlichkeitsanalysen) und den verfolgten Nachhaltigkeitsstrategien eine langfristige Orientierung auf. Die

nachhaltigen sowie zukunftssichere Maßnahmen zielen auf einen langfristigen Erfolg ab.

In dieser Dimension Genuss vs. Zurückhaltung kann die deutsche Seite mit der Starken Präsenz vielfältiger Themen, darunter LGBTQ plus, eine gewisse Offenheit und eine Tendenz zur Genuss Orientierung aufweisen. Hier werden die individuellen Ausdrucksweisen und Diversität gefeiert. Die türkische Seite hat durch die anschaulichen Bereiche und der Präsenz der hohen Frauenquote eine gewisse Zurückhaltung vermittelt. Denn durch die strukturelle und nachhaltige Veränderung wird ein langfristiger Nutzen beabsichtigt.

Zusammenfassend kann folgendes betont werden. Die Deutsche Unternehmen betonen stärker individuelle Diversität und aktuelle gesellschaftliche Themen, was auf eine individualistische und möglicherweise kurzfristigere Orientierung hindeutet. Beide Grundsteine reflektieren die kulturellen Werte und Prioritäten der jeweiligen Länder und bieten unterschiedliche Perspektiven auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien. Hingegen veranschaulicht die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte der türkischen Unternehmen, eine Verfolgung einer strukturierten und integrativen Herangehensweise an Nachhaltigkeit, die auf kollektiven Werten und eher hoher Unsicherheitsvermeidung basiert. Diese legen einen hohen Wert auf die Einbindung der Stakeholder und die transparente Darstellung ihrer Maßnahmen.

Die Schlussfolgerung dieses Abschnitts: Hier zeigt sich eine überwiegende Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Kultur Dimensionen von Hofstede aus Kapitel 2.3.2., was auf Basis von mehreren Unternehmen die kulturellen Unterschiede laut Hofstede bestätigt. Dennoch zeigt sich ein Trend, dass durch die ständige Kommunikation und der Digitalisierung eine Kulturannäherung unvermeidbar ist.

5.3 IMPLIKATION FÜR UNTERNEHMEN UND FORSCHUNG

Die Untersuchung der Interviews in einem multinationalen Unternehmen sowie die Nachhaltigkeitsberichte türkischer und deutscher Unternehmen zeigen wesentliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Umsetzung und der Kommunikation von Nachhaltigkeitsstrategien. Diese Unterschiede reflektieren kulturelle Werte und Prioritäten, die wichtige Implikationen für Unternehmen und Forschung haben können. Für die Unternehmen können diese Erkenntnisse wertvolle Hinweise zur Gestaltung und Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsstrategien bieten. Die Verwendung und Veranschaulichung von Wesentlichkeitsanalysen, in den Berichten und die Berücksichtigung von Diversitätsaspekten wie Gleichberechtigung sowie Themen wie LGBTQ plus, können helfen inklusive Nachhaltigkeitsstrategien zu schaffen.

Durch diese Analysen kann für die Forschung neue Perspektiven geöffnet werden, die auf die Bedeutung der kulturellen Unterschiede in der Unternehmenspraxis zeigen. Diese verdeutlichen, wie die nationalen Kulturen ihre Prioritäten und Methoden der Nachhaltigkeitsberichterstattung beeinflussen und welche Bedeutung die kulturellen Dimensionen bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien haben.

Die Arbeit zielt darauf ab, die Implikationen der erforschten Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede in einem multinationalen Unternehmen sowie die der untersuchten sechs Nachhaltigkeitsberichten zu veranschaulichen. Ein besonderer Fokus wurde auf die Kulturellen Einflüsse gelegt.

5.3.1 Ableitung von Handlungsempfehlungen für das untersuchte Unternehmen

Durch die Erkenntnisse und Diskussion lässt sich zusammenfassend folgendes aussagen. Sowohl bei der deutschen als auch auf der türkischen Seite werden proaktive Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken ergriffen. Beide Seiten betonen die Wichtigkeit von Kommunikation und Bildungsinitiativen, wobei die deutsche Seite stärker auf konkrete Maßnahmen und Richtlinien setzt, während die türkische Seite das Bedürfnis starker und dauerhafter Kommunikation sowie die Durchführung von Bildungsprogramme hervorhebt. Beide Ansätze reflektieren ein tiefes Verständnis für kulturelle Unterschiede und spezifische Erwartungen ihrer Stakeholder, wobei die jeweiligen Methoden und Schwerpunkte an den regionalen Kontext angepasst sind. Das Unternehmen ist so weit auf dem richtigen Weg und sollte versuchen durch die geplante Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichtserstattung einen Mittelweg zu finden, um international einen gleichen Standard festzulegen. Denn dies ist ein wichtiger Schritt für das Unternehmen. Die Nachhaltigkeitsberichtserstattung nach einem bestimmten Standard ist wichtig für die Transparenz des Unternehmens. Die wesentlichen Ziele laut den Nachhaltigkeitsberichten (2022) für die soziale Nachhaltigkeit im Bereich der Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion, der SDGs sind Ziel 5 (Geschlechtergleichheit) und Ziel 10 (Weniger Ungleichheit).

„Die SDG-Berichterstattung ist wichtig für Unternehmen. Durch die Offenlegung sowohl positiver als auch negativer Auswirkungen auf die SDGs kann ein Unternehmen die Transparenz gegenüber seinen Stakeholdern, einschließlich seiner Belegschaft, erhöhen.“ Zitat von Richard Threlfall (KPMG 2022: 60).

5.3.2 Identifizierung von Forschungslücken und zukünftige Studien

Die vergleichende Analyse der Interviews in einem multinationalen Unternehmen sowie die je drei Nachhaltigkeitsberichte von deutschen und türkischen Unternehmen hat mehrere Forschungsfelder offenbart, die bisher unzureichend untersucht wurden. Diese Forschungsfelder bieten Möglichkeiten für zukünftige Studien, um ein tieferes Verständnis der kulturellen Einflüsse auf die Nachhaltigkeitsstrategien und dessen Kommunikation zu entwickeln.

Eine der zentralen Forschungslücken ist in der ausführlichen Untersuchung der kulturellen Einflüsse auf die Gestaltung und der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien. Der Fokus dieser Untersuchung lag auf wesentlichen Kategorien, die für die Differenzierung und Bewertung entscheidend sind. Um jedoch umfassendere Erkenntnisse zu gewinnen, sollten in zukünftigen Studien auch weitere Faktoren und Themen einbezogen werden.

Die identifizierte Forschungslücke bieten zahlreiche Möglichkeiten für zukünftige Studien, die sowohl theoretische als auch praktische Implikationen haben. Ein besseres Verständnis der kulturellen Einflüsse auf Nachhaltigkeitsstrategien und deren Kommunikation kann Unternehmen helfen, ihre Praktiken zu optimieren und einen größeren positiven Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft zu erzielen. Gleichzeitig kann die Forschung von diesen Erkenntnissen profitieren, indem sie neue theoretische Modelle und praktische Handlungsempfehlungen entwickelt.

6 SCHLUSSFOLGERUNG

6.1 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Diese Arbeit zeigt, dass die Verbindung von Nachhaltigkeit mit den sozialen Dimensionen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion entscheidend ist für die Schaffung einer stabilen und gerechten Gesellschaft. Zudem wie kulturelle Unterschiede eine bedeutsame Auswirkung auf die Wahrnehmung und Erwartungen der Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken in einem multinationalen Unternehmen haben. Die Nachhaltigkeitsberichte der deutschen Unternehmen, betonen mehr individuelle Diversität und derzeitige gesellschaftliche Themen, was auf eine individualistische und kurzfristigere Orientierung hindeutet. Hingegen zeigen türkische Unternehmen eine strukturierte und integrative Herangehensweise an Nachhaltigkeit, die auf kollektiven Werten und hoher Unsicherheitsvermeidung basiert. Diese Unterschiede reflektieren die kulturellen Prioritäten und Werte der untersuchten Länder (Deutschland und Türkei) nach Hofstede und bieten wertvolle Einblicke für die Gestaltung und Kommunikation von Nachhaltigkeitsstrategien in multinationalen Kontexten. Die durchgeführten Interviews in den untersuchten multinationalen Unternehmen hingegen haben ein unerwartetes Ergebnis zum Vorschein gebracht. Entgegen der Erwartung waren die kulturellen Unterschiede überraschend gering. Sowohl die deutsche als auch die türkische Seite haben ähnliche Orientierung der kulturellen Werte und Praktiken gezeigt. Dies lässt sich durch die gute Zusammenarbeit und fortdauernde Kommunikation mit den Stakeholdern erklären. Das untersuchte Unternehmen hat es geschafft kulturelle Barrieren zu minimieren und eine Basis für gemeinsame Nachhaltigkeitspraktiken zu schaffen. Das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz der unterschiedlichen Perspektiven, ermöglichen eine effiziente und harmonische Umsetzung der Nachhaltigkeitsinitiativen.

Die durch die Interviews erlangten Erkenntnisse verdeutlichen, dass die Förderung der Zusammenarbeit sowie die offene und fortdauernde Kommunikation entscheidende Faktoren sind, um die kulturellen Unterschiede zu überwinden und

einheitliche Nachhaltigkeits-Praktiken im Unternehmen zu etablieren. Diese Strategien tragen unter anderem dazu bei, dass die Erwartungen und Wahrnehmungen der Stakeholder aufeinander abgestimmt werden, um so die kulturellen Unterschiede abzubauen.

Eine weitere Erkenntnis ergibt sich durch die Motivation der Unternehmen zur Implementierung der Nachhaltigkeitspraktiken. Denn die Unternehmen handeln nicht nur aus altruistischen Gründen, sondern auch aus finanziellen Gründen. Die Vereinten Nationen habe Förderprogramme ins Leben gerufen, um die Unternehmen bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitspraktiken zu unterstützen. Diese finanzielle Unterstützung helfen Unternehmen dabei, in nachhaltigen Technologien und Ressourcenschonenden Prozesse zu investieren. Die Unternehmen tragen eine mit Verantwortung für ökologische und soziale Aspekte.

6.2 LIMITATION UND AUSBLICK

Diese Arbeit liefert wesentliche Erkenntnisse über die kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie die Nachhaltigkeitsbemühungen von multinationalen Unternehmen. Es ist essenziell zu betonen, dass die Limitation darin besteht, dass der Vergleich nur auf zwei Ländern (Deutschland und Türkei) fokussiert wurde. Diese Forschung wurde mit einer Kombination aus durchgeführten Interviews in einem multinationalen Unternehmen und die öffentlich zugänglichen Nachhaltigkeitsberichten von sechs multinationalen Unternehmen in der Automobilbranche durchgeführt. Durch zukünftige Forschungen mit einer größeren Auswahl an Ländern sowie verschiedenen Branchen und Sektoren könnten die Ergebnisse diversifiziert und eine umfassendere Analyse ermöglicht werden. Diese Arbeit bietet eine solide Grundlage für die komplexen Zusammenhänge zwischen der Nachhaltigkeitsbemühungen und der kulturellen Unterschiede in einem multinationalen Unternehmen. Eine erweiterte Forschung auf mehreren Ländern und Aspekte könnte tiefere Erkenntnisse für globalagierende Unternehmen ermöglichen.

7 LITERATURVERZEICHNIS

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>

Bennett, M. J. (2009). Defining, measuring, and facilitating intercultural learning: A conceptual introduction to the intercultural education double supplement. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(1), 6-21.

BMUV. (2024). 17 Nachhaltigkeitsziele - SDGs. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. Abgerufen am 04. Mai 2024, von <https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsziele-sdgs>

BMUV. (2024). *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie*. Abgerufen am 02. Mai 2024, von <https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit/strategie-und-umsetzung/nachhaltigkeitsstrategie>

BMW. (2022). *Nachhaltigkeitsbericht 2022*. Abgerufen zuletzt am 14. Juni 2024, von: [BMW_Group_Bericht_2022.PDF](#)

Bosch. (2022). *Nachhaltigkeitsbericht 2022*. Abgerufen zuletzt am 14. Juni 2024, von: [Bosch-Nachhaltigkeitsbericht 2022](#)

Bosch-Gruppe. (2022). *Geschäftsbericht 2022*. Abgerufen zuletzt am 14. Juni 2024, von https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-geschaeftsbericht-2022.pdf

Broszinsky-Schwabe, Edith (2017): *Interkulturelle Kommunikation*. Springer VS.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (o.D.). *CSR, Grundlagen, Nachhaltigkeit und CSR*. Abgerufen am 16. Mai 2024, von [Nachhaltigkeit und CSR - CSR \(csr-in-deutschland.de\)](#)

Bundesministerium für Justiz (o.D.). *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art 3*, Abgerufen am 16. Mai 2024, von https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_3.html

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (o.D.). *UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (Rio-Konferenz 1992)*. Abgerufen am 2. Mai 2024, von <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/un-konferenz-fuer-umwelt-und-entwicklung-rio-konferenz-1992-22238>

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (o.D.). *Millenniumsentwicklungsziele (MDGs)*. Abgerufen am 2. Mai 2024, von <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/mdg-millenniumsentwicklungsziele-mdgs-14674>

Charta der Vielfalt. (2024). *Diversity in der Gesellschaft: Anerkennung und Wertschätzung individueller Merkmale*. Charta der Vielfalt e.V.

Deloitte (2019). *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion: The Millennial Influence*. Deloitte Insights.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (o.D.). *GIZ Turkey New Country Brochure_DE_for web-1.pdf*. Abgerufen am 18. Juli 2024, von GIZ Turkey New Country Brochure_DE_for web-1.pdf

European Environment Agency. (2020). *Länderprofil der Türkei - SDGs und Umwelt*. Europäische Umweltagentur. Abgerufen am 08. Mai 2024, von Länderprofil der Türkei - SDGs und Umwelt — Europäische Umweltagentur (europa.eu)

Freeman, et al (2010). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.

Ford Otosan. (2022). *Annual-Report 2022*. Abgerufen am 18. Juli 2024, von https://www.fordotosan.com.tr/doc/rIw5OHu0Vqn6qRQ2qcDv2VSCPW5ZaYTWqd40g6lUZL71TYNznZResi105T0dQA4ybM1ijhRLDBvWGDmlDjsmoiIAFnr__WmQ162g5bYPhLkPWRLIjfwlL97C0WhQb7mO23rQyYfSMJVh9vHPm4yRIQ2

Ford Otosan. (2022). *Sustainability Report 2022*. Abgerufen zuletzt am 14. Juni 2024, von <ford-otosan-2022-sustainability-report.pdf> (fordotosan.com.tr)

Frontiers in Psychology. (2024, 14. Mai). *Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work*. *Frontiers in Psychology*. Abgerufen am 14. Mai 2024, von <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2016.00796/full>

GenderSnapshot. (2024). *United Nations Statistics Division*. Abgerufen am 18. Mai 2024, von <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2022/GenderSnapshot.pdf>

Handelsblatt (2024). *Die Grosse Bedeutung von Diversen Teams*. Abgerufen am 23. Juni 2024, von <https://cmk.handelsblatt.com/cms/articels/14691>

Hansen, K. P. (2000). *Kultur und Kulturwissenschaft: Eine Einführung* (2. Aufl.). Tübingen/ Basel: Francke.

Hofstede Insights. (2023). *Country Comparison tool*. Abgerufen am 1. Juni 2024, von Country comparison tool (hofstede-insights.com)

Hofstede, G. (1991). *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Gabler Verlag / Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Rh. Gabler GmbH., Wiesbaden 1993, ISBN 3-409-13157-4

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Abgerufen am 1. Juni 2024, von Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context (gvsu.edu)

Holzbaur, U. (2020). *Nachhaltige Entwicklung: Der Weg in eine lebenswerte Zukunft*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29991-0>

IKUD-Seminare. (o.D.). *Hofstede*. Abgerufen am 3. Juni 2024, von <https://www.ikud-seminare.de/glossar/kulturdimensionen-geert-hofstede.html>

Investopedia. (2024). *Was ist CSR*. Abgerufen am 14. Mai 2024, von <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

JJ-Sustainability. (o.D.). *Nachhaltigkeitsbericht nach anerkannten Reportingstandards*. Abgerufen am 18. Juli 2024, von Nachhaltigkeitsbericht nach anerkannten Reportingstandards. (jj-sustainability.de)

Koc Group. (2022). *Sustainability Report 2022*. Abgerufen zuletzt am 14. Juni 2024, von koc-group-sustainability-report-2022.pdf

Koc-Group. (2022). *Annual-Report 2022*. Abgerufen am 18. Juli 2024, von koc-holding-2022-annual-report_1.pdf

KPMG. (2022). *Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022* (S. 16). Abgerufen am 16. Mai 2024, von <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>

KPMG. (2022). *Große Veränderung, kleine Schritte*. Abgerufen am 16. Mai 2024, von <https://kpmg.com/rs/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022.html>

KPMG. (2024). *Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022* (S. 60). Abgerufen am 16. Mai 2024, von <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>

Krell, G. (Hrsg.). (2011). *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_55

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. (o.D.). *Diversity und Gender Mainstreaming*. Abgerufen am 28. Mai 2024, von Diversity - Vielfalt in unserer Gesellschaft (lpb-bw.de)

Laur, L. (2021). Grundlegendes zum Inklusionsbegriff. In *Inklusive berufliche Orientierung. Wirtschaftswissenschaft und ökonomische Bildung* (Kap. 3). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32395-0_3

McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. McKinsey & Company.

Mercedes. (2022). *Nachhaltigkeitsbericht 2022*. Abgerufen zuletzt am 14. Juni 2024, von: Nachhaltigkeitsbericht 2022 (mercedes-benz.com)

Mercedes-Benz Group. (2022). *Geschäftsbericht 2022*. Abgerufen zuletzt am 14. Juni 2024, von Mercedes-Benz Group Geschäftsbericht 2022

Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 28(4), Article 100971.

Novustat. (2021). *Qualitative Inhaltsanalyse Mayring: einfach erklärt!*. Abgerufen am 16. Juli 2024, von <https://novustat.com/statistik-blog/qualitative-inhaltsanalyse-mayring.html>

Pfeifer, F. (2021). Interviewleitfaden für deine Experten erstellen mit Beispiel. Scribbr. Abgerufen am 16. Juli 2024, von <https://www.scribbr.de/methodik/interviewleitfaden/>

Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110710663>

Sabancı Holding. (2022). *Annual Report 2022*. Abgerufen am 18. Juli 2024, von Sabancı Holding at a Glance in 2022 - Sabancı 2022 Annual Report (sabanci.com)

Sabancı Holding. (2022). *Sustainability Report 2022*. Abgerufen zuletzt am 14. Juni 2024, von Sabancı sustainabilityreport2022.pdf

Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (2019). *Intercultural communication: A reader* (15th ed.). Cengage Learning.

Schneider, A. (2012). Corporate social responsibility. In *Springer-Verlag Berlin Heidelberg* (S. 1). https://doi.org/10.1007/978-3-642-25399-7_2

Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Raumentwicklung. (2024). *1987 Brundtland-Bericht*. Abgerufen am 02. Mai 2024, von <https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/brundtland-report.html>

Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Raumentwicklung. (2024). *1987 Brundtland-Bericht*. Abgerufen am 2. Mai 2024, von <https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/brundtland-report.html>

Siemens. (2022). *Nachhaltigkeitsbericht 2022*. Abgerufen zuletzt am 14. Juni 2024, von: [nachhaltigkeitsbericht-gj2022.pdf](#) (siemens.com)

Thronicker, I. (2024). *Vielfalt, Chancengleichheit, Inklusion*. Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung UFZ. Abgerufen am 28. Mai 2024, von DEI | Vielfalt, Chancengleichheit, Inklusion - Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung UFZ

Türkei. Wissensplattform für nachhaltige Entwicklung. (2019). *Sustainable Development Goals, Memberstatus Türkei*. Abgerufen am 08. Mai 2024, von Türkei.: Wissensplattform für nachhaltige Entwicklung

OECD. (2018). *Opportunities for All: A Framework for Policy Action on Inclusive Growth*. OECD-Publishing.

Umweltbundesamt. (2023). *Standardsetzer für die Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Abgerufen am 16. Mai 2024, von Standardsetzer für die Nachhaltigkeitsberichterstattung | Umweltbundesamt

UNESCO-Generalkonferenz. (2001). *Allgemeine Erklärung zur kulturellen Vielfalt*. Abgerufen am 02. Mai 2024, von [2001_Allgemeine_Erklärung_zur_kulturellen_Vielfalt.pdf](#)

United Nations (o.D.). *Environment Management Group*. Abgerufen am 2. Mai 2024, von https://unemg.org/wp-content/uploads/2019/05/SOM24_Final_Report.pdf

United Nations. (2023). *Economic and Social Council*. Abgerufen am 16. Mai 2024, von https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2023/E_2023_64_Statistical_Annex_I_and_II.pdf

United Nations. (2023). *Statistik, Vergleich Trends nach Gebieten*, Abgerufen am 07. Juni 2024, von <https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/analytics/CompareTrendsOneSeries>

United Nations. (2024). *Conferences/Environment and sustainable development*. Abgerufen am 02. Mai 2024, von <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>

Universität Paderborn. (2024). *Chancengleichheit*. Abgerufen am 28. Mai 2024, von: Chancengleichheit | Universität Paderborn (uni-paderborn.de)

Vereinte Nationen (o.D.). *Ziele für nachhaltige Entwicklung | Vereinte Nationen in Türkiye*. Abgerufen am 7. Juni 2024, von Ziele für nachhaltige Entwicklung | Vereinte Nationen in Türkiye

Vereinte Nationen, System der Vereinten Nationen, Koordinierungsrat der Leiterinnen und Leiter. (o.D.). Abgerufen am 2. Mai 2024, von <https://www.un.org/Depts/german/umwelt/CEB-2021-2-ADD1.pdf>

8 ANHANG

8.1 TRANSKRIPTE DER INTERVIEWS (ANONYMISIERT)

Anhang 1; Interview DE 1:

Absatz	Person	Fragen/Antworten
1	Interviewer	Super, dann würde ich mit der Ersten Frage Starten: Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus?
2	Experte	Ich bin Werksleiter hier im Hause und seit circa zwei Jahren Werksleiter, zuständiger Werksleiter hier im Haus.
3	Interviewer	Welches Fachgebiet beziehungsweise welchen beruflichen Hintergrund haben Sie?
4	Experte	Ich bin gelernter Handwerker, ich habe irgendwann einmal KFZ gelernt, habe dann berufsbegleitend den Fachkaufmann gemacht, war dann 10 Jahre im Motorsport tätig, habe danach in die... wieder in die Automotivbereich gewechselt war dort sechs Jahre lang Services Leiter für drei Standorte im Bereich Autohäuser. Ich habe dann mein Fachkaufmann gesagt gemacht und bin danach in die Industrie gewechselt und habe in der Industrie als erst als Vertriebler gearbeitet und zum Schluss Service Produkt Leiter war so meine Tätigkeit, bevor ich zum Unternehmen X kam, hab im Einkauf angefangen Einkauf Quality Management danach war ich ähm Teamleiter, bevor man mich gefragt hat ob ich nicht die Stelle des Werksleiters übernehmen würde.
5	Interviewer	Oh, sehr schön, dann haben Sie ja schon viel erlebt. Ich würde dann mit der nächsten Frage Starten: Was wird in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden?
6	Experte	Ja gut, ich muss dann hier ja vielleicht differenzieren. Also im Unternehmen selber ähm, wird Nachhaltigkeit sehr viel verstanden was jetzt gerade so Umweltschutzbetrifft, ähm, das ist natürlich ein ganz großes Thema... für mich ist Nachhaltigkeit natürlich viel mehr wie einfach nur die Beschränkung auf den reinen Umweltschutz... für mich geht's einher bis ins Tagesgeschäft alles was man Nachhaltig macht im Prozess und Strukturen hat für mich Nachhaltigkeit und das beschränkt sich jetzt nicht nur auf den reinen Umweltschutz sondern auf alle Prozesse und Strukturen allgemein.
7	Interviewer	Sehr schön, da haben sie schon die nächste Frage beantwortet und würde dann zur nächsten Frage übergehen.

		Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema der Nachhaltigkeit begonnen?
8	Experte	Ähm,... Gut ich bin jetzt noch nicht ganz so lange im Unternehmen so gut zwei ½ Jahre im Unternehmen und Nachhaltigkeit spielt schon immer eine Rolle im Unternehmen gerade was Prozesse Strukturen betrifft, aber was auch den Umweltschutz betrifft hier am Standort zum Beispiel was die Wiederverwendung von Materialien betrifft, haben wir Projekte aufgesetzt die glaube ich auch in dieser Gruppe Einzigartig sind die wir hier auch Leben... gut Das Abfallmanagement ist natürlich nur ein Punkt aber insgesamt ist das Unternehmen schon was Nachhaltigkeit betrifft sehr bemüht dort auch das ganze weiter zu steigern.
9	Interviewer	Danke, Wer ist bzw. sind die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Unternehmen und warum?
10	Experte	Ja gut, wir sind natürlich Inhaber Geführt Unternehmen auch wenn wir eine X sind vor Ort, trotzdem ist das gesamte Unternehmen Im Privaten Unternehmen von Unserem Präsidenten Herr/Frau X..., Äh ist natürlich eine Schlüsselfunktionen überhabt im Unternehmen für mich auch der Geist des Unternehmen von der Ausstrahlung von dessen Version her, aber trotzdem die Mitarbeiter sind für mich ein ganz wichtiger Part im dem ganzen Unternehmen denn ohne gute Mitarbeiter und Loyale Mitarbeiter funktioniert kein Unternehmen. Also ich finde das muss man immer neben den Eigentümern an sich, der natürlich alles aufgesetzt hat ins Laufen gebracht hat ist eine Säule, das wird auch immer so bleiben aber die Mitarbeiter ohne diese, sage ich mal so schön, auf einem Bein kann man nicht stehen
11	Interviewer	Sehr schön gesagt. Ich würde dann zur nächsten Frage übergehen. Was verstehen Sie unter den Begriffen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
12	Experte	Also erstmal, wenn wir mit der Chancengleichheit anfangen, ich finde das ist für mich Elementar. Das jeder wirklich die gleichen Chancen auf den Arbeitsmarkt hat nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, sondern im Gesamten leben. Bin ich ja absolut für Chancengleichheit unabhängig davon von Geschlecht, Herkunft, Rassen und was man nicht alles differenzieren könnte, spielt für mich überhaupt keine Rolle. Da kommen wir dann auch zu dem Punkt, das bringt natürlich eine Vielfältigkeit mit her, die auch im Unternehmen zum Glück sehr gut Leben genauso wie die Inklusion. Inklusion ist auch ein Punkt, der die Vielfältigkeit für mein Begriff auch wirklich beinhaltet, Genauso wie die Chancengleichheit. Ich habe dann hier im Unternehmen zum Beispiel gesehen bei uns im

		Bereich Logistik hatten wir bis letztes Jahr zwei Auszubildende, die nicht den graden Weg gegangen sind, dem man sich klassisch vorstellen kann, Schule Ausbildung sondern die sind unter einer integrativen Einrichtung zu und gekommen, haben erstmal ein Praktikum absolviert, wo wir dann gesagt haben auch diesen Mitarbeitern möchten wir eine Chance geben und wir sind bestätigt worden, dass das genau der richtige Weg ist.
13	Interviewer	Schön zu hören, da haben Sie teilweise schon die Nächsten Fragen beantwortet. Hier die nächste Frage: Welche Strategischen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um Vielfalt zu fördern?
14	Experte	Also für mich haben wir Strategisch nichts aufgesetzt. Das ist für uns Selbstverständlich das Chancengleichheit und Vielfalt, Ähm gelebt wird und ich glaube das ist auch ein Punkt, wenn man sieht, Ähm Unterschiedlichste Nationen hier, und wir machen hier absolut kein Unterschied hier. Im gegenteil, wenn wir das Gefühl bekommen, würden das dort irgendwas in die falsche Richtung läuft, wird sofort eingegriffen. Also das ist nicht so, dass man Strategisch gesagt hat wir müssen jetzt verstärkt Inkludieren oder was auch immer, Es wird hier einfach gelebt. Ich sag mal Ja, das tägliche Leben aus dieser Situation bringt.
15	Interviewer	Danke für den Einblick, dann welche konkreten Maßnahmen und Ziele wurden implementiert, um Chancengleichheit sicherzustellen?
16	Experte	Unser Unternehmen hat einen Ethikkodex und in dem Ethikkodex sind diese Themen auch verankert, wobei ich auch sagen muss ja ist ganz wichtig das man ein die Rahmenbedingungen mit dem Ethikkodex geschaffen hat, die auch wirklich Verbrieft hat, schwarz auf weiß, aber trotzdem muss das in den Mindset von den Leuten stattfinden damit man da auch nicht irgendwo ich sag mal dazu viel schreiben aber trotzdem wird es im Mindset verankert ist, ist das ein ständiger Kampf ein ständiges dran Arbeiten und hier ist es verankert. Und ja wir sind da schon sehr gut aufgestellt.
17	Interviewer	Ok, gut. Dann wie unterstützt ihr Unternehmen die Integration und Inklusion verschiedener kultureller Hintergründe?
18	Experte	Gut, was wir machen, ist bei Mitarbeitern die jetzt wirklich äh, sprachliche Barrieren noch aufweisen, nicht nur sprachlich Barrieren generell ist das so Mitarbeiter bei der Wohnungssuche unterstützt, bei Behörden Gängen werden die Unterstützt, beim Sprachtest, bei Sprachkursen also das ist wirklich Vielfältig, was wir da so bieten. Da schauen, dass

		wir die Mitarbeiter so schnell wie möglich auch wirklich ins Tägliche Leben integrieren, bekommen das ist für uns ganz wichtig.
19	Interviewer	Sehr schön, da haben Sie wieder die nächste Frage mit beantwortet. Dann gehen wir zur nächsten Frage über. Welche speziellen Programme oder Initiativen zur Förderung der Integration von Mitarbeitern gibt es?
20	Experte	Also ich kann jetzt nicht sagen, dass wir spezifische Programme haben. In meinen Fall war es im Training und Coaching was ich genießen durfte interkulturelle Kommunikation da wurde auch wirklich verstärkt auf die unterschiedlichen kulturellen Aspekte auch hingewiesen auch näher gebracht welche unterschiede es da gibt für mich war das sehr hilfreich. Ich muss da ganz ehrlich sagen das war jetzt so ein Programm, das wir machen. Ansonsten ist es wirklich individuell, was für den jeweiligen Mitarbeiter anbieten können. Also wir haben jetzt nicht mal ein Pampfle oder Schulungskatalog wo wir sagen der bekommt dies Schulung oder die Schulung. Das haben beim Technischen Bereich aber jetzt was so die Integration vor Ort betrifft.
21	Interviewer	Ok, jetzt kommen wir im nächsten Themenblock an. Wie nehmen Sie die Wahrnehmung und Erwartung Ihrer Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken wahr?
22	Experte	Gut bei uns hier im Hause haben wir bedingt durch den Betriebskräften natürlich ein Organ, über das sich die Mitarbeiter an uns wenden können. Wobei wir hier eine sehr offene Kommunikation im Hause pflegen aber nicht jeder Mitarbeiter wählt dann direktem Weg zu seinen Vorgesetzten, sondern er zu seiner Interessenvertretung. Was wir im Hause machen, da kann ich aus jüngster Vergangenheit erzählen, dass wir schonmal Umfragen gestalten die Mitarbeiter dann wirklich fragen über Mitarbeiter, die letzte jetzt, lieber gemacht haben. Wie siehts aus? Fehlt die irgendwas am Arbeitsplatz, was können wir machen um das Arbeiten so Angenehmen wie möglich, so effektiv wie möglich zu machen, fehlen Werkzeuge, fehlen dir Schulungen, hast du sonst irgendwelche Anregungen. Ja da haben wir die Umfrage gemacht, die sehr gut angenommen wurde. Und Trotz muss man sagen waren keine unrealistischen Dinge. Auf diesen Rückläufern. Gut 2/3 hat ein Feedback abgegeben. Was uns sehr freut. Das gibt uns natürlich die Möglichkeit die Bedürfnisse einzugehen. Und das ganze Demensprechend zumindest, was den Arbeitsalltag betrifft angenehm zu gestalten.

23	Interviewer	Gut, zusammengefasst die Bedürfnisse werden durch die Umfragen und Gespräche erfasst und berücksichtigt.
24	Experte	Tägliche Gespräche und durch Umfragen
25	Interviewer	Ok, dann kommen wir zu der vorletzten Frage: Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen im Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
26	Experte	Messen wir nicht, im Moment wüsste ich nicht, kann ich nicht greifen ob und wir den Messen und wie wir den Messen. Ich habe das Gefühl wir leben es, da wir keine Negativen Rückmeldungen bekommen. In der gesamten Zeit, in der ich hier bin, wenn jemand gesagt hier fühle ich mich benachteiligt oder nicht gut integriert. Ansonsten haben wir hier kein Tool wo wir das direkt Erfassen.
27	Interviewer	Kommen wir dann zur letzten Frage: Basierend auf Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen, welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken zu verbessern und eine zukünftige positive Entwicklung in Ihrem Unternehmen zu fördern?
28	Experte	Ja, das ist eine gute Frage. Also spontan wüsste ich jetzt. Es gibt immer Verbesserungspotential absolut in jedem Bereich, jetzt aus meiner Warte Art hock verbessern könnte oder was man da strategisch verankern soll ich habe schon sehr viele Dinge bei uns die „wir Leben“ vielleicht nicht alle verbrieft irgendwo stehen. Ja ich glaub der tägliche Austausch und das miteinander und das Wachsam sein ist glaub ich ein Punkt, um das Ganze in die richtige Richtung zu bringen und zu halten aber Strategische Empfehlungen, die ich jetzt verbrieften könnte, kann ich so nicht abgeben. Ich kann nur sagen offen und ehrlich miteinander umgehen, offene Kommunikation, die Werte, die wir nun mal hier leben zu achten, dann sind wir da schon ganz weit.

Anhang 2; Interview DE 2:

Absatz	Person	Fragen/Antworten
1	Interviewer	Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus?
2	Experte	Ich bin Personalreferent und zuständig für die europäischen Standorte bei X
3	Interviewer	Welchen beruflichen Hintergrund haben Sie?

4	Experte	Also ich bin ein Quereinsteiger, hab meine Ausbildung als Koch gemacht und bin dann in die Türkei gekommen bin dann in die Versicherungsbranche gewechselt und dann bin ich irgendwann in die Personalabteilung gelandet.
5	Interviewer	In welchen Bereich ist ihr Unternehmen tätig?
6	Experte	Nutzfahrzeugherstellung
7	Interviewer	Was wird in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden?
8	Experte	Alles Mögliche. In dieser Hinsicht kann ich nicht nur ein Sagen, größte Priorität kann ich sagen. Erste Innovation für uns ganz wichtig und Nachhaltigkeit, das heißt wir möchten unsere Produkte nachhaltig Entwickeln dafür haben wir eine ganz große Forschung und Entwicklungsteam Wo wir auch auf die CO2 Emission und alles Mögliche achten, damit wir Hinsichtlich konform bleiben können mit den Regelungen, die auf uns zukommen
9	Interviewer	Schön, kommen wir zu der nächsten Frage: Aus welchen Gründen ist Nachhaltigkeit ein Thema für Sie?
10	Experte	Persönlich oder jetzt beruflich?
11	Interviewer	Sowohl als auch. Also beides.
12	Experte	Also wenn ich Persönlich sehen kann, heißt nachhaltig für mich Natur und ich bin ein Naturmensch und wen ich an Nachhaltigkeit denke, kommt mir das zuerst in den Sinn. Grünes und das wir die Natur einfach berücksichtigen und unsere Zukunft damit schützen. Ich weiß Nachhaltigkeit hat ganz andere und offene Punkte, aber das ist das, was mit Persönlich in den Gedanken kommt. Und wenn ich Nachhaltigkeit aus der beruflichen Seite denke, dann kommen mir verschiedene Abteilungen und zweige in den Sinn, da geht es um die Produkte von uns bis hin zu den Mitarbeitern und wie wir mit denen Umgehen wie die Nachhaltigkeit mit den Personalern und so weiter. Beruflich gesehen ist es ein großes Spektrum.
13	Interviewer	Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen?
14	Experte	Ich bin jetzt seit März 2021 im Unternehmen und seitdem ist das Projekt schon bei uns schon ganz groß auf der Ebene. Ich weiß das wir schon seit Jahren über Nachhaltigkeit gedacht haben und seit Jahren schon Produkte entwickeln, wo wir auf Nachhaltigkeit achten. Seit Jahren Nutzfahrzeuge entwickeln und wissen auch als Unternehmen, das das eine ganz große Rolle in dieser Hinsicht spielen, weil Spedition und Logistik ist ein großes Thema auf der Nachhaltigkeit Seite und wir sind einer der Führenden Vorreiter und sehen uns daher in einer ganz großen Verantwortung

15	Interviewer	Sie haben schon teilweise auf die nächsten Fragen geantwortet, aber ich stelle dies trotzdem damit klarer wird. Was hat sich in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit seitdem verändert?
16	Experte	Wie gesagt. Nachhaltigkeit ist für uns generell gesehen, das größte Thema, das liegt bei uns als Unternehmen in der Verantwortung. Das wir für die Zukunft mitdenken, weil die Logistik und Spedition ein ganz großer Zweig, das hat man gerade bei der Pandemie mehr gesehen. Was man alles nötig hat und wie wichtig es ist unsere Ressourcen von links nach rechts zu transportieren können und wie wir diese Ressourcen transportieren dürfen unsere Ressourcen auch nicht kaputt machen, daher ist Nachhaltigkeit ein ganz wichtiges Thema.
17	Interviewer	Da stimme ich Ihnen zu. Zur nächsten Frage: Wer sind ihrer Meinung nach die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Unternehmen und warum?
18	Experte	Es fängt bei den Mitarbeitern an, weil wenn die das nicht durchziehen, was wir als Unternehmen mit unseren Mitarbeitern entwickeln wollen dann kommen wir nicht weiter. Das ist das A und O. Das wir im Personalmanagement darauf achten, dass es auch umgesetzt wird was wir erwarten bezüglich unserer Stakeholder. Von Kunden bis hin zu unseren Mitarbeitern.
19	Interviewer	Verstanden, kommen wir nun zum nächsten Themengebiet. Was verstehen Sie unter den Begriffen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
20	Experte	Vielfalt ist für mich ein ganz großes Thema. Weil wir ein multikulturelles Unternehmen sind, die Global Überallaktiv sind (mit mehreren Standorten). Daher ist Vielfalt ein großes Thema, weil wir haben unterschiedliche Mitarbeiter, Nationalitäten weiter und sofort. Chancengleichheit genauso ich mein als HR-Mitarbeiter ist das ein ganz großes Thema dafür zu sorgen, dass natürlich alle Mitarbeiter gleichbehandelt werden, das heißt es auf jeden Fall und Inklusion ja... Was fällt mir jetzt dazu ein? Lassen wir diese Frage offen.
21	Interviewer	Kein Problem, dann gehen wir weiter zu der nächsten Frage: Welche strategischen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um Vielfalt zu fördern?
22	Experte	Wir haben unser Verhaltenskodex diesbezüglich angepasst, damit wir die Vielfalt fördern können. Zum Beispiel haben wir jetzt komplett auf Elektrodienstwagen umgestiegen. Haben die ersten Elektrofahrzeuge bestellt auch Wohlboxen in Unternehmen gestellt damit Mitarbeiter ihre Autos aufladen

		können. Die Dienstwagen werden nicht mehr mit Benzin oder Diesel sein, nur noch Elektromotoren, das ist schonmal eine direkte Umstellung. Wir haben Solaranlagen an den Gebäuden, was auch zum Thema Nachhaltig passt. Da gibt es schon viele Themen, die wir aktive bearbeiten plus alle unsere Produkte werden diesbezüglich entwickelt.
23	Interviewer	Ok, die nächste Frage: Welche konkreten Maßnahmen und Ziele wurden implementiert, um Chancengleichheit sicherzustellen?
24	Experte	Wir haben diesbezüglich keine konkreten Maßnahmen, um sowas sicherzustellen, bei Chancengleichheit heißt ja auch nicht dafür zu sorgen das 50 % Chancen hat nur weil Mann oder Frau ist. Chancengleichheit heißt einfach das wir alle als Menschen sehen als Mensch und diesbezüglich die Person reinnehmen, wir achten auch nicht drauf ob wir 50 % Männer oder Frauen, weil wenn wir darauf achten, haben wir die Chancengleichheit zunichte gemacht, nach dieser Hinsicht. Was ich aber sagen kann, soweit ich weiß, haben wir mehr Weibliche als Männliche Führungskräfte, obwohl wir in Bezug auf Chancengleichheit nicht drauf geachtet haben. Es hat sich so ergeben. Wir sehen Mitarbeiter daher als auch als Mitarbeiter an. Ein Beispiel wir haben hier in Standort X letztes Jahr eine Auszubildende im Metallbau, die im Servicebereich Mechanikerin und als Innungsbeste abgeschlossen hat. Sie wissen bestimmt selber das normalerweise in diesem Bereich überwiegend Männliches Personal eigestellt ist, auch bei den Bewerbungen nur ganz wenige Weibliche Interessenten da die Körperliche Kraft eine Rolle spielt und wie die Leute sagen Frauen sind geschickter oder sonstiges. Für uns war das egal und Sie hat die Stelle bekommen und hat als Innungsbeste abgeschlossen. Ohne Sonderbehandlung oder gleiches. Als beste Metallbauerin in ganz Nordrhein-Westfalen.
25	Interviewer	Sehr schön, dann kommen wir zur nächsten Frage: Wie unterstützt Ihr Unternehmen die Integration und Inklusion verschiedener kultureller Hintergründe?
26	Experte	Extrem, also wir haben zum Beispiel viele Mitarbeiter aus der Türkei, die nach Deutschland kommen, Deutschkurse auf jeden Fall als soll hinzufügen das die auf ein B2 Niveau haben müssen. Wir unterstützen diese mit den ganze Behörden Gängen, Schriftlichen Papierkram alles, was man sich vorstellen kann als unternehmen von der Wohnungssuche bis wie gesagt alles Drum und Dran von uns betreut und unterstützt und die Integration wird hinsichtlich gefördert. Wir sorgen uns zum Beispiel auch für das ein Mitarbeiter aus der

		Türkei in Deutschland ist, in die Abteilung untergebracht wird, wo mehr deutsche Mitarbeiter sind, damit die sich besser integrieren können, die Zusammenarbeit besser ist und auch die Mitarbeiter unter sich auch nicht bevorzugt werden.
27	Interviewer	Damit haben sie die nächste Frage beantwortet. Gehen wir dann weiter zur nächsten: Welche spezifischen Programme oder Initiativen zur Förderung der Integration von Mitarbeitern gibt es?
28	Experte	Direkte Programme die wir für uns intern Nutzen meinst du? Also wir haben einen Expat Richtlinie, die wir vorbereitet haben in dem wir unsere Mitarbeiter betreuen die wir als Experten ins Ausland versenden und in dieser ist auch geregelt welche Zuschüsse diese bekommen, staatliche Hilfen und so weiter ist alles bei uns festgelegt. Wir wissen, wo dieser untergebracht wird, dass seine Miete pünktlich gezahlt wird und jegliche Rechtliche Hinsicht auch. Wir haben eine normale Richtlinie wie Jedes Unternehmen auch. Die Mitarbeiter bekommen diese Unterstützung, von Anfang an und die wissen genau, wenn sie in Deutschland sind, werden die das alles erhalten und mit den Behörden arbeiten wir auch zusammen.
29	Interviewer	Genau, diese Unterstützung ist wichtig. Gegen wir zum nächsten Themenblock über: Wie nehmen Sie die Wahrnehmung und Erwartungen Ihrer Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken wahr?
30	Experte	Inwiefern jetzt?
31	Interviewer	Zum Beispiel bei der Arbeitsplatzgestaltung
32	Experte	Achso ok, also die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind seit der Pandemie umgestellt auf Hybrid, muss man sagen. Leider Gottes schon der Fall. Aber die Erwartung das die Mitarbeiter auch vor Ort sein müssen ist bei uns gang und gebe, bezüglich der Arbeitsplätze. Bei der Arbeitsplatzgestaltung kann ich sagen, dass auch Nachhaltigkeit bezüglich Kleinigkeiten geachtet werden wie zum Beispiel Lampen, Dekoration, Stromverbrauch und so weiter wird drauf geachtet, da ich jetzt nicht direkt vor Ort bin in der Location kann ich auch kein direkter Bezug dazu sagen, das habe ich so erkannt das habe ich so nicht erkannt. Bei dieser Frage muss ich ein bisschen außenvor leider.
33	Interviewer	Ich verstehe, die Nächste Frage hat wieder was mit den Mitarbeitern zu tun. Wie werden die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen berücksichtigt und adressiert?

34	Experte	<p>Wie wir das berücksichtigen? Also dazu kann ich eins sagen wir haben eine Whistleblower Funktion für unsere Mitarbeiter, die dort ihre Meldungen durchgeben können. Wir haben ein Kummerkasten im Unternehmen, wo die Mitarbeiter auch Anonym Meldungen durchgeben können. Normalerweise kann der Mitarbeiter auch direkt zu seinen Vorgesetzten gehen, dieser dann zum Werksleiter und von der Werksleitung zu der Personalabteilung zur Geschäftsführung. Jeder Mitarbeiter hat Zugang zu den Managern. Die HR-Tür steht immer offen. Wir haben auch den Betriebsrat, wo die Mitarbeiter hingehen können und Anregungen mitteilen können. Wir haben allgemein eine flache Hierarchie, wo der Mitarbeiter auch den Geschäftsführer anschreiben kann. Die Bedürfnisse kommen direkt bei uns an. Wenn diese bei uns ankommen, ist es so, wir haben ein Zentralisierte Steuerung von Unseren Unternehmen aus der Türkei aus, daher machen wir momentan alles in dem Bereich über die Türkei aus. Von hier aus werden dann diese bestätigt und gehen zurück zum Management. 90 % sind bereits in den Verordnungen festgesetzt und kann sofort entschieden werden bekommt er das oder nicht und der Rest entscheidet das Management. Dennoch sind die Entscheidung Wege relativ kurz.</p>
35	Interviewer	<p>So kommen wir nun zur vorletzten Frage: Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen im Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?</p>
36	Experte	<p>Mit Umfragen, so sehen wir wie die Bindung zu den Mitarbeitern ist, wo sie unzufrieden sind, was sie haben möchten und über diese Umfragen die Jährlich stattfinden sehen wir auch die Entwicklung ist. wie haben wir uns entwickelt? Schlecht oder gut? Wir haben generell eine sehr offene Kommunikation zwischen Werksleitern und Geschäftsführung und HR, wo wir schnell Feedbacks untereinander austauschen können. Und ganz schnell wissen was da los ist.</p>
37	Interviewer	<p>Sehr effektiv, kommen wir nun zur letzten Frage. Die ist bisschen lang, daher lassen Sie sich ruhig Zeit: Basierend auf Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen, welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken zu verbessern und eine zukünftige positive Entwicklung in Ihrem Unternehmen zu fördern?</p>
38	Experte	<p>Was würde ich jetzt noch Vorschlagen... Also wie bereits in dem Interview besprochen, wir haben so viele Sachen, die wir am Bearbeiten sind und wenn wir wüssten, was wir noch</p>

		<p>machen könnten, das ist momentan die Situation, warum ich keine Antwort habe, also alle Ideen die wir haben, haben wir die letzten Wochen umgesetzt. Wenn ich eine Idee jetzt hätte, würde ich dir das gerne sagen aber wie gesagt momentan haben wir alles umgesetzt. Wir arbeiten momentan am Verhaltenskodex, Fuhrpark und ja da sind wir gerade sehr aktiv. Eventuell mit den Neuen mitarbeiteten Meetings halten außer lokationsmäßig, dass wir alle zusammenführen und die sich kennenlernen.</p>
--	--	--

Anhang 3; Interview DE 3:

Absatz	Person	Fragen/Antworten
1	Interviewer	Dann würde ich mit der erste Frage Starten: Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus?
2	Experte	Ja, ich bin Werkleiter hier in Standort X bei Unternehmen X, seit dem ersten April dieses Jahres.
3	Interviewer	Welches Fachgebiet/ welchen beruflichen Hintergrund haben Sie?
4	Experte	Ich habe ein Background von 17 Jahren bei der Konkurrenz und hab dort die gleiche Tätigkeit ausgeübt also ja.
5	Interviewer	In welchen Bereich ist Ihr Unternehmen tätig?
6	Experte	Trailer
7	Interviewer	Was wird in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden?
8	Experte	Gut, Nachhaltigkeit beinhaltet sehr vieles Nachhaltigkeit haben wir zum Beispiel jetzt umgestellt von Dieselfahrzeugen auf E-mobilität, das heißt ich habe den ersten ID 7 bekommen und ansonsten ist es natürlich mit Stromverbrauch mit Solaranlagen das ist bei uns so ja, der Inhalt von Nachhaltigkeit aber auch Mülltrennung und so.
9	Interviewer	Aus welchen Gründen ist Nachhaltigkeit ein Thema für Sie?
10	Experte	Ja, da geht es in erster Linie auch um meine Mitmenschen beziehungsweise um die Bevölkerung, die nach und diesen Planeten auch noch was haben wollen, ich habe eine Tochter von dem Plan her möchte ich natürlich, dass sie den Planeten demensprechend auch noch so schön nutzen, kann wie wir es die ganze Zeit gemacht haben.
11	Interviewer	Sehr schön gesagt. Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen?
12	Experte	Ja, dadurch das ich erst seit April hier bin, kann ich das nicht so beantworten. Ich kann nur sagen, seitdem ich hier bin lege ich Wert darauf und muss ehrlich sagen da war bei mir

		Nachholbedarf da aber wir haben die ersten Schritte in die Wege geleitetet.
13	Interviewer	Wer sind ihrer Meinung nach die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Unternehmen und warum?
14	Experte	Hmm, da gibt es meiner Meinung nur ein Namen Herr/Frau X! Warum, weil es einfach eine Lichtgestalt ist, zu der jeder aufschaut und jeder Respekt davor hat vor dem was er in seiner Karriere geleistet hat, daher gibt es sonst keinen weiteren zu nennen.
15	Interviewer	Das war kurz und bündig. Kommen wir zur nächsten Frage: Was verstehen Sie unter den Begriffen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
16	Experte	Ja, Vielfalt haben wir hier in Deutschland definitiv und überall. Ich tu mich da grad bisschen schwer auszudrücken. Das es verschiedene Bevölkerungsgruppen in unserm Land gibt, egal von welchen Herrenländern und das zweite war nochmal? Chancengleichheit und Inklusion, das alles sind für mich Punkte, die miteinander zusammenhängen für mich persönlich als Werksleiter und ich behandle jeden Mitarbeiter gleich, es hat jeder die gleiche Chance und da ist mir egal welche Nationalität die Frau der Herr hat, oder was auch immer hat von dem er ist, von meiner Seite komplett offen.
17	Interviewer	Die nächste Frage: Welche strategischen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um Vielfalt zu fördern?
18	Experte	Ich möchte sagen jetzt keine zumindest die letzten drei Monate die ich hier bin kann ich nicht beantworten. Was in der Vergangenheit passiert ist, kann ich nicht sagen.
19	Interviewer	Verstehe, versuchen wir dennoch die nächste Frage: Welche konkreten Maßnahmen und Ziele wurden implementiert, um Chancengleichheit sicherzustellen?
20	Experte	Ja auch da sorry, kann ich nichts leider sagen
21	Interviewer	Dann überspringen wir auch die nächste Frage: Wie werden Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in Ihrem Unternehmen unterstützt und integriert?
22	Experte	Sie werden insofern integriert, das ich das so machen, dass wir alle Viertel Jahre ein Grillfest haben. Und wir haben tatsächlich verschiedenste Leute aus verschiedensten Ländern von Polen, über Kroatien, über türkische Mitarbeiter und natürlich auch Deutsche und viermal im Jahr, müssen andere das Grillfest ausrichten das heißt gibt einmal kroatisches Essen, es gibt polnisches Essen, es gibt deutsches Essen und es gibt Türkisches Essen. Dementsprechend unterstützen wir dort das ganze miteinander aber auch mit verschiedenen Sprachkursen unterstützen wir die Menschen.

23	Interviewer	Welche spezifischen Programme oder Initiativen zur Förderung der Integration von Mitarbeitern gibt es?
24	Experte	Wie gerade schon gesagt haben wir auch nur ein gewisses Budget, wo vierteljährig mit dem HR dementsprechend dann Geld zur Verfügung bekommen, wo man die Leute dann Teambildungsmaßnahmen dann versuchen bestmöglich zu integrieren. Von Go-Kart fahren von Gruppen Sachen zu verschiedensten Dingen. Aber auch da schreibe ich nicht vor, sondern die Leute sich Gedanken machen darüber, was sie gerne machen würden.
25	Interviewer	Dann kommen wir zur nächsten Frage: Wie nehmen Sie die Wahrnehmung und Erwartungen Ihrer Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken wahr?
26	Experte	Ja, wie nehme ich das wahr. Also es ist tatsächlich so, dass es mittlerweile in unserer Bevölkerung tatsächlich angekommen ist, hat zwar lange gedauert, aber mittlerweile ist dadurch beim letzten angekommen, dass wir uns um unseren Planeten kümmern müssen und dementsprechend, wenn Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen auf mich zukommen in Richtung Arbeitsplatzgestaltung oder auch Nachhaltigkeitsthemen und wenn möglich werden diese auch schnellstmöglich umgesetzt.
27	Interviewer	Gut, Welche Unterschiede in den Erwartungen der Stakeholder sind Ihnen bekannt?
28	Experte	Ja, ok. Auch da sind die Menschen unterschiedlich wo ich einfach sagen ok, manche sagen Ok, ich fühle mich besser mit Homeoffice, die anderen sagen ich habe gern Gesellschaft und bin gern in Betrieb, klar. Wir haben verschiedenste Mitarbeiter unter anderem wo gesundheitliche Probleme haben, damit bin ich der letzte der sagt, hör mal du ich biete dir kein Homeoffice an im Gegenteil und dann sag ich arbeite von zuhause, da geht es auch um Entfernungen von den Mitarbeiter tatsächlich so groß sind, das sie morgens wirklich, keine Ahnung wie viele Kilometer fahren müssen, ist ja auch nicht nachhaltig, jeden Tag reinzuholen, und auch Key-Account so weiter und ganzen Außendienstmitarbeiter da hat man sich auf Teams beschränkt, ja da hat man einen Blick drauf, das man da nachhaltig handelt.
29	Interviewer	Wie werden die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen berücksichtigt und adressiert?
30	Experte	Komplett... wie ich schon vorhin angedeutet hatte also es ist so, egal mit welchen Themen die Leute zu mir kommen und das ist mir auch ganz wichtig, da steht meine Tür immer offen, wenn die Leute irgendwelche Themen haben, egal in

		welcher Richtung, versuchen wir zu unterstürzen und wirklich umzusetzen.
31	Interviewer	Ok, dann kommen wir zur Vorletzten Frage: Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen im Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
32	Experte	Gar nicht! Da bin ich ehrlich also das nicht so das wir ne Tabelle oder so haben wo wir zahlen daten fakten auswerten. Daher nicht auswertbar, weil wir dafür Zahlen brauchen, das haben wir nicht. Wir haben da ein Gefühl und machen Umfragen, die auch widerspiegeln das die Mitarbeiter gern zur Arbeit kommen und das ist denk ich ein Indiz der Mitarbeiter fühlt sich wohl.
33	Interviewer	Kommen wir nun zur letzten Frage. Die ist etwas lang, daher lassen sie sich ruhig Zeit. Basierend auf Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen, welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken zu verbessern und eine zukünftige positive Entwicklung in Ihrem Unternehmen zu fördern?
34	Experte	Die Leute zu integrieren, wie kann man das Fördern ich bin der Meinung, wenn man das wirklich machen möchte und man hat hier mittlerweile bei uns in Deutschland Mitbürgern aus allen Herrenländern sowie Ichs vorher auch gesagt habe um einfach in betrieben auch gewisse Richtlinien auferlegt wo man sagt pass auf, du hast eine gewisse Anzahl an Mitbürgern aus anderen Ländern zu erfüllen. Ne um die Leute demensprechend zu implementieren auch zu integrieren das wäre so ein Punkt für mich, wo ich mir das ganz gut vorstellen könnte wo man denn mit Arbeitgebern mit was an die Handgeben. Wo man sagt: Pass auf hier ist ne Richtlinie, du musst aus diesem Land X verschiedene Leute bei dir implementieren, um zu arbeiten einzustellen, Ja das werde ein Gedanke den ich jetzt aus dem Steggreif überraschenderweise der Frage als Argument bringen könnte, was mir spontan so einfällt. Wir gehen mit den Menschen vernünftig um und das ist die Basis. Man muss auch ne vernünftige Kommunikation haben uns vernünftig miteinander umgehen und so wie man sich selbst verhält kommt es zurück. Das ist so mein Argument zu dieser Frage.

Anhang 4; Interview DE 4:

Absatz	Person	Fragen/Antworten
1	Interviewer	Zu der ersten Frage: Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus?
2	Experte	Ich habe zwei Rollen in der Firma. Die erste ist für unsere Marken in Land X, ich bin der CEO für Service-Operationen, Koordination mit der Türkei und auch für die Lieferkette.
3	Interviewer	Welches Fachgebiet/ welchen beruflichen Hintergrund haben Sie?
4	Experte	Mein Hintergrund ist die Koordinierung der europäischen Einkäufer und Organisationen.
5	Interviewer	In welchen Bereich ist Ihr Unternehmen tätig?
6	Experte	Nutzfahrzeuge Herstellung
7	Interviewer	Was wird in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden?
8	Experte	Zunächst einmal gibt es zwei Wege, die wir beschreiten. Der erste Weg ist der der Nachhaltigkeit. Wir haben unsere Verpflichtungen, die wir auf lokaler Ebene einhalten müssen, das ist von Land zu Land unterschiedlich, aber wir halten uns an die Vorschriften wie die Kohlenstoffgrenzen. Wir haben damit begonnen, sie aufzuzeichnen und zu berichten, das ist der nächste Schritt, und in diesem Zusammenhang führen wir viele Initiativen auf europäischer Ebene durch. Seit dem 1. Januar dieses Jahres stellen wir alle unsere Kosten auf Elektrofahrzeuge um, wir mieten oder kaufen nur noch Elektroautos, und wir installieren an unseren Standorten eine Vielzahl von Elektroautos. Ja, das ist ein Folgethema, aber unsere Mitarbeiter, die Elektroautos fahren, können ihre Kosten mit weniger Aufwand aufladen. Das ist also auch ein Anreiz für sie, ein Fahrrad, ein Elektrofahrrad oder ein Elektroauto zu kaufen, und sie sagen, dass sie weniger für das Aufladen ihrer Fahrzeuge zahlen müssen als auf dem externen Markt, und die zweite Sache kommt von unseren Kunden. Einige Kunden, die auch ihr eigenes nachhaltiges Engagement auf der zweiten Ebene haben, drängen auch in Richtung Nachhaltigkeit, das sind die Großen. Die Organisationen auf europäischer Ebene, bevor sie unsere Produkte weiter kaufen, bestätigen unser Echo. Deshalb haben wir das eco awards vor uns, bei dem wir unseren Kunden und auch den lokalen Vorschriften entsprechen und in dessen Rahmen wir viele Aktivitäten im Abfallmanagement durchführen. Auf dieser Basis haben wir nun auch mit der Trennung der restlichen organischen Kunststoffe begonnen. Sie wurden bisher getrennt von chemischen Abfällen

		<p>behandelt, aber wir tun dies jetzt online auf einer tieferen Ebene, auch für Büro- oder Bürovideos, die wir verwenden. In der Vergangenheit haben wir die Basismülltonnen, nicht getrennt, aber jetzt haben wir auch angefangen, Tests zu machen, also ist das ein Teil des eco awards Managements der chemischen Abfälle, und wir haben angefangen, unsere Mitarbeiter zu schulen, wie man den Abfall hier benutzt. Das ist der Teil, und dann gibt es auch noch Themen, die ich auf der HR-Seite über Inklusion und Diversifizierung weiß, aber das ist nicht alles meine Verantwortung. Ich bin verantwortlich für die Produktabfälle und die Mieten in der Lieferkette, außerdem informieren wir unsere Lieferanten, dass wir sie genau beobachten werden. Das ist eine Kommunikation, die wir auch mit unseren Zulieferern führen werden. Wir werden diese erste E-Mail-Anfang August verschicken, und ab nächster Woche werden wir auch die Zertifizierungsstellen nach ihrer Bewertung der Nachhaltigkeit fragen und sogar eine Besprechung darüber abhalten, wie wir die Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern verbessern können. Die Anfrage kommt von ihren offiziellen Richtlinien und Kunden, und wir tun dies auf zwei Arten, durch unser Lieferkettennetzwerk und auch durch alle Abläufe, also auch durch Abfall, durch Schulungen, durch Bewusstseinsbildung und so weiter, und ich denke, das ist, wie wir dies wahrnehmen und wie wir handeln.</p>
9	Interviewer	<p>Danke für diese ausführliche Antwort. Sie haben schon aufkommende Fragen geantwortet. Dennoch die nächste Frage: Aus welchen Gründen ist Nachhaltigkeit ein Thema für Sie?</p>
10	Experte	<p>Ja, das habe ich bereits beantwortet. Das ist die Voraussetzung dafür, dass die Umwelt, in der wir leben, insbesondere die Niederlande, sehr empfindlich ist. Sogar die Gaszufuhr zu den Flughäfen wird jetzt gedrosselt, die Zahl der Flüge in den Niederlanden wird reduziert, und es werden sogar zusätzliche Texte in den Kurs aufgenommen, so dass die erste Vorschrift von der Regierung kommt und die zweite von unseren Kunden.</p>
11	Interviewer	<p>Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen?</p>
12	Experte	<p>Dies begann im Jahr 2022. der erste eco awards kam zu uns und bewertete uns durch den eco awards im Jahr 2022, das erste Jahr unserer Schule war nicht gut im letzten Jahr, wir erhöhen es und in diesem Jahr versuchen wir, es zu verbessern, sorry, ich denke, es war 2021, weil unser erstes</p>

		Ergebnis war gut. Dann im Jahr 2022 ist er gesunken und 2023... ja, das erste Jahr war 2021.
13	Interviewer	Was hat sich in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit seitdem verändert?
14	Experte	Wir werden dies auf zwei Ebenen tun. Die erste ist, wenn wir unseren Aspekt auf die Versorgung ändern. Wir haben auch die Nachhaltigkeit der Lieferungen in Betracht gezogen, und die Investitionen, die wir tätigen, wollen wir zukunftssicher machen, z.B. diskutieren wir gerade über eine Investition in Solarpaneele, was eine große Investition ist. Sie wird auch subventioniert, so dass sich die Art und Weise ändert, wie wir unsere Lieferanten bewerten, wie wir unsere Anlagen und Investitionen in Förster bewerten. Wir planen Reparaturen am Dach und beschlossen, die Dachkonstruktion zu verstärken, um auch für eine Solarinvestition gerüstet zu sein.
15	Interviewer	Wer sind ihrer Meinung nach die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Unternehmen? Und Warum?
16	Experte	Ja, ich bin der Führende Kopf für die Operations. Ich bin okay. Meiner Meinung nach bin ich für die interne Produktion und die Lieferkette verantwortlich. Das sind die beiden wichtigsten Funktionen, um die sich der Vertrieb nicht kümmert, es sei denn, der Kunde fragt danach, und wenn ein Kunde danach fragt, wird es auf unsere Schultern gelegt, und das Engagement des Managements ist sehr wichtig. Unser Management ist stark besessen. Nachhaltigkeit ist auch für unser Markenimage wichtig. Wir arbeiten auch an der Produktentwicklung, und ich habe vergessen zu erwähnen, dass wir zwei Projekte durchführen, bei denen wir in ein voll elektrifiziertes X investieren, das ist eine gemeinsame Studie mit vielen Logistikanbietern, die für X gilt, das ist auch für viele Partner, das ist voll. Und wir entwickeln auch neue Produkte.
17	Interviewer	Was verstehen Sie unter den Begriffen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
18	Experte	Zunächst einmal sollten wir uns darüber im Klaren sein, dass unsere Industrie in hohem Maße von Männern abhängig ist. Es handelt sich um eine Schwerindustrie, die mit euren Lebensmitteln Geld verdient, weil ihr auf euren Lebensmitteln steht. Hier arbeitet man mit Händen, weil wir Dienstleistungen erbringen. Wir arbeiten in der Produktion, sogar die Fahrer sind meist Männer, aber das ist wichtig, unser Geschäftsführer ist X, unsere Personalabteilung ist weiblich und die Rollen sind gleichmäßig verteilt, außer in der Produktion, aber das ist wieder nur meine Meinung.

		Wenn Sie dies mit einem Personalverantwortlichen innerhalb des Unternehmens besprechen, werden Sie es besser verstehen, aber ich kann Ihnen sagen, dass wir in einem Unternehmen wie dem unseren die Rollen gleichmäßig verteilen. Wir haben eine gleichmäßige Aufteilung der Rollen. Unter anderem ist dieser Teil geschlechtergerecht und bietet Chancengleichheit für alle Geschlechter, so haben wir hier Tests, das ist wieder ein Ersatzthema, das wir verfolgen und ich weiß, dass HR da sehr weitsichtig ist.
19	Interviewer	Welche strategischen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um Vielfalt zu fördern?
20	Experte	Das kann ich Ihnen nicht beantworten. Ich kann Ihnen also nichts Konkretes dazu sagen, aber ich weiß zum Beispiel, dass in den Stellenausschreibungen nie geschlechtsspezifische Aspekte erwähnt werden, wir suchen nie nur Männer oder Frauen für eine bestimmte Stelle. Wir bieten immer genügend Möglichkeiten für alle. Wir bewerten alle Lebensläufe nach den gleichen Gesichtspunkten wie bei höheren Stellen, aber die Personalstrategie sollte die Daten sein, die Sie miteinander besprechen sollten.
21	Interviewer	Ich verstehe, danke. Dann machen wir mit dem nächsten Themenblock weiter: Wie werden Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in Ihrem Unternehmen unterstützt und integriert?
22	Experte	Meiner Meinung nach habe ich ein gutes Beispiel dafür, denn wir haben hier eine technische Abteilung, die aus Indien kommt. Viele Leute aus der Lieferkette kommen aus der Türkei und im Vertrieb sind viele Niederländer und wir haben polnische Mitarbeiter. Wir haben verschiedene Mitarbeiter, also machen wir nichts Besonderes, dann unterscheidet man sich, also haben wir eine Menge Spaß miteinander, alle Aktivitäten, die wir zusammen machen, machen wir in jedem Quartal. Eine Aktivität im Winter ist die Verabschiedung. Die letzte Aktivität, an der ich im Winter teilgenommen habe, war ein Grillfest zur Begrüßung im Sommer, eine Ruhestandsfeier für unsere Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen, und wir lassen unsere Mitarbeiter gemeinsam Zeit verbringen. Leider, wenn die Türkei und Niederländisch ein Fußballspiel war nicht am Wochenende planen wir zusammen nach der Arbeit zu sehen, das war der Plan, aber leider ist es auf einem Samstag, so dass jeder seine eigene war, aber so feiern wir wirklich das Tier Feste in jeder Nationalität. So müssen wir gleichberechtigt drohen.

23	Interviewer	Schön, das stärkt die Zusammenarbeit. Wie nehmen Sie die Wahrnehmung und Erwartungen Ihrer Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken wahr?
24	Experte	Ja, zuallererst sind wir selbst respektvoll und sensibel in Bezug auf Nachhaltigkeit. Wenn ich zum Beispiel sage, dass die Regelungen, einige Regelungen beginnen im Jahr 2026 für die Kohlenstoffgrenze. Wir werden 2026 zum ersten Mal finanziell Bericht erstatten, aber wenn man zum Beispiel ein Auto mietet, ist das eine Investition für drei Jahre, also fangen wir heute damit an, also versuchen wir, die Grenze zu überschreiten, und auch bei den Lieferungen. Wir wollen, dass sie wissen, dass wir sensibel damit umgehen. Wir verfolgen das Thema und werden es auch weiterverfolgen, denn die Gemeinschaft ist generell sehr sensibel in dieser Hinsicht, also sind wir sensibel und werden es sehr positiv sehen, wenn etwas von unseren Kunden kommt, dass die Nachhaltigkeit betrifft. Wenn etwas von unseren Regulierungsbehörden kommt, nehmen wir es sehr positiv auf und wir können es. Wir haben die Maßnahmen, die unmittelbar erforderlich sind, aufgezeigt, und es gibt viele Aktivitäten, bei denen wir Benchmarking betreiben, ohne dass wir eine Modellanlage haben, wie z.B. das Thema Solarenergie, das von unserer Muttergesellschaft kam. Und dann haben wir beschlossen, das zu nutzen, also werden wir uns umsehen. Wir sind nicht derjenige, der es erfunden hat, aber wenn wir es tun, versuchen wir immer, auf dem Benchmarking-Markt zu sehen, ob es in unserem Fall anwendbar ist, und wir tun es.
25	Interviewer	Welche Unterschiede in den Erwartungen der Stakeholder sind ihnen bekannt?
26	Experte	Ja, wir wissen, dass der Markt von eco awards auf Nachhaltigkeit kontrolliert wird, und aufgrund dieser Richtlinie werden wir Schulungsmaßnahmen anbieten. Die erste war über Gesundheit und Sicherheit, auch das ist ein Teil, weil Gesundheit und Sicherheit auch ein Bewusstsein und Teil dieser Nachhaltigkeit sind, die zweite ist über Abfall und Umwelt. Zum Beispiel verwenden wir weniger Chemikalien. Wenn wir das Produkt reinigen, verringern wir sie und trennen den Abfall, den wir in den Büros in der Produktion haben, so dass wir alle sehen. Die Schulungen werden im August stattfinden, aber ich kann Ihnen sagen, dass wir uns bereits um die Taille und andere Dinge gekümmert haben, die wir getan haben. Auch ein Teil der Nachhaltigkeit im vergangenen Jahr hatten wir eine Menge Platz in der Produktion und wir waren alle oft Saum schlagen.

		Jetzt haben wir sie in X aufgeteilt, ein Teil wird beheizt und der andere nicht, so dass wir im Winter nur mit der Hälfte der beheizten Kapazität arbeiten. Dies sind also die Maßnahmen, die wir verfolgen und über die wir unsere Mitarbeiter informieren. Wir haben die Ergebnisse der Senkung des gesamten Gasverbrauchs auch mit unseren Mitarbeitern geteilt.
27	Interviewer	Wie werden die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen berücksichtigt und adressiert?
28	Experte	Wir haben zwei Möglichkeiten: Die erste ist, dass wir jeden Monat ein Treffen mit offener Tür veranstalten, bei dem unser CEO auf die Bühne geht und alle Mitarbeiter von der Werkstatt über die Büroangestellten bis hin zum Topmanagement über die neuen Möglichkeiten informiert, und am Ende gibt es eine Station, an der man sich kostenlos fotografieren lassen kann, und auch Adressen, an denen jeder willkommen ist, um sie während der Zeit der offenen Tür zu besuchen. Der zweite Punkt ist, dass die Personalabteilung anonyme Umfragen durchführt. So können sie das Management informieren.
29	Interviewer	Jetzt kommen wir zur letzten Frage: Basierend auf Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen, welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken zu verbessern und eine zukünftige positive Entwicklung in Ihrem Unternehmen zu fördern?
30	Experte	Ja, es gibt zwei verschiedene Themen. Nachhaltige Geschäftspraktiken und die künftige positive Entwicklung meiner Organisation sowie die Integration von Vielfalt und Chancengleichheit zuallererst. Vielfalt, Chancengleichheit und Integration sind eine Kinderpolitik. Das ist eine Geschichte wie das Huhn und das Ei. Ja, die Meinung, der Pool, der sich aus einer diversifizierten Ausstattung zusammensetzt, die vollständig einbezogen ist. Die Diversität, Inklusion und Chancengleichheit, die sich aus einem solchen Pool ergibt, ist anders als das Verständnis, also wenn Sie Ihre Position in Bezug auf die Nachhaltigkeit verbessern wollen, praktizieren Sie eine andere Denkweise. Viele Menschen betrachten Nachhaltigkeit in Bezug auf Strom, Kohlendioxidemissionen und so weiter, aber das ist noch lange nicht alles und der Aspekt muss breiter gefasst werden. Und deshalb sollte das Verständnis ein anderes sein. Ja, wir haben ein Vorgesetzten-Team mit zwei Frauen und drei Männern, so dass es meiner Meinung nach gleichmäßig

		<p>aufgeteilt ist, und wir diskutieren Nachhaltigkeit als ein kritisches Thema und jeder bekommt genug Ideen von dem Team und es ist eine Henne und ein Ei Geschichte. Wenn man nicht viele Leute und viele verschiedene Aspekte einbezieht, kann man nicht weiterkommen, also habe ich es vielleicht aufgeteilt und getrennt geantwortet, aber wie ich schon sagte, sind diese beiden das Huhn und das Ei. Sie sollten sich also gegenseitig unterstützen, denn ohne sie würde ein Bein fehlen, daher sollten sie auf der gleichen Ebene von der Organisation geteilt werden. Das ist der Vorschlag, den ich nachvollziehen kann.</p>
--	--	--

Anhang 5; Interview TR 1:

Absatz	Person	Fragen/Antworten
1	Interviewer	In Ordnung, dann fangen wir mit der ersten Frage an: Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus?
2	Experte	Ich bin Produktionsleiter bei Unternehmen X seit zweieinhalb Jahren, bevor ich vor 15 Jahren bei Unternehmen X gearbeitet habe, aber in verschiedenen Positionen, zuerst in der Boxenproduktion, dann in der Buchhaltung, dann als Betriebsleiter bei Unternehmen X. Jetzt bin ich hier.
3	Interviewer	Sehr schön. In welchen Bereich ist Ihr Unternehmen tätig?
4	Experte	Automotiv
5	Interviewer	Danke, gehen wir zur nächsten Frage über: Was wird in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff „Nachhaltigkeit“ verstanden?
6	Experte	Wie zum Beispiel eine Vision oder eine Mission? Ich kann nur sagen, „productivity“. Die bessere Kommunikation mit Kunden oder Behörden. Ich kann sagen, vielleicht für HR auch für die Arbeitsmethoden. Ich kann dieses Wort für mich und meine Rolle im Unternehmen sagen, aber besonders kann ich es für die Mitarbeiter sagen, für die Kommunikation und die Produktivität für die Zukunft dieses Unternehmens.
7	Interviewer	Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen?
8	Experte	Ich kann mehr Beispiele dafür geben. Ich habe im November 2000 bei der Firma X angefangen, da kann ich ein Beispiel

		geben. Wir haben über die Jahre das Programm EA 400 mit SAP verbessert und starten jetzt mit einem neuen Programm, ich denke das ist das beste Beispiel für dieses Thema. Wir verwenden auch verschiedene Lackierverfahren und auch in der Produktion haben wir mit Robotern angefangen. Und das hat sich bis heute stetig verbessert.
9	Interviewer	Wer sind ihrer Meinung nach die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Unternehmen und warum?
10	Experte	Das Wichtigste. Ich kann sagen, mit dem Beispiel für das Auto, aus dem Sie wissen, das Auto, das wir verwenden. Das Auto ist so wichtig für mich. Der Fahrer ist der Chef, denn wenn er den Weg zeigt, dann fahren wir auch so, aber wenn das Auto keinen Fahrer hat, kann ich nicht fahren. Der Motor ist das HR-Team, Ich kann sagen, die Mitarbeiter sind auch wichtig. Ich kann sagen, dass es stimmt, aber sie arbeiten zusammen, der Chef und die Mitarbeiter. Wenn wir keinen Chef haben, können wir nicht schnell fahren, keine wirkliche Zukunft. Also ich kann sagen, Chef und die Mitarbeiter, oben und unten, wir können immer eine Lösung zusammenfinden, aber für mich ist das das Wichtigste. Denn das Unternehmen ist der Chef.
11	Interviewer	Gute Antwort, gehen wir zur nächsten Frage über: Was verstehen Sie unter den Begriffen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
12	Experte	Ich kann sagen, in anderen positiven und ich war in anderen Bereich für die Arbeit oder in den ersten Zeiten war ich nur mit türkischen Menschen am Arbeiten, aber vor meiner Arbeit war ich an der Universität, war ich in der Sommerzeit arbeiten, wissen Sie, in Restaurants oder die Feriengebiete wie das so war, habe ich mit vielen Menschen zu tun gehabt, Deutsche, Engländer, Amerikaner, aber ich habe die nie verstanden. Deutsch oder Englisch konnte ich nicht. Also habe ich mich immer gefragt, was macht die andere Kultur, was machen sie den ganzen Tag, lernen, essen und so weiter, ich war drei Monate in London und habe nach Antworten gesucht. Wenn ich in dieser Firma anfangen zu arbeiten, bekomme ich meine Antworten. Wir haben viele

		Nationalitäten in unserem Unternehmen. Ich bin wirklich froh, mit ihnen zu arbeiten, denn wenn ich mit ihnen spreche, finden wir immer eine Lösung, um uns zu verstehen. Wir lernen über unsere Kulturen und achten darauf. Jeder Mensch hat einen anderen Charakter, aber wir arbeiten zusammen wie ein Honig. Ich komme aus dem Osten der Türkei, der berühmt für seinen Honig ist. Die Blumen sind anders, wie soll ich sagen? Aromatisch. Also ich meine das so wie beim Honig, wenn man nur eine Blume verwendet, ist der Geschmack gut, okay, aber wenn man einen anderen Kocher nimmt, ist der Geschmack besser. Jede Person, jede Blume gibt dem Produkt etwas Gutes. Für mich ist es sehr gut.
13	Interviewer	Eine schöne Metapher haben sie verwendet, was ist mich Chancengleichheit?
14	Experte	Für mich ist das nicht anders. Weil ich sagen kann, dass Frauen schlauer sind als Männer, weil sie manchmal sehr detailliert denken und so vorsichtig arbeiten, und das ist der Grund, warum Unternehmen Frauen im Management einsetzen.
15	Interviewer	Was ist mit Inklusion?
16	Experte	Ich denke, für mich ist der körperliche Status nicht wichtig, wenn er oder sie diese Arbeit machen kann. Jeder Junge hat eine Chance verdient, das spielt keine Rolle. Die Mentalität ist wichtig, wenn er oder sie arbeiten will. Wenn sie auf sich selbst vertrauen und an sich glauben, ist alles möglich. Wir finden für alles eine Lösung.
17	Interviewer	Welche strategischen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um Vielfalt zu fördern?
18	Experte	In der Türkei kenne ich viele Beispiele dafür, dass die Regierung uns Regeln für das Unternehmen vorgibt, aber in unserem Unternehmen machen wir es besser. Ich habe keine Daten, aber es funktioniert perfekt. Wir verstehen uns auf jeden Fall.
19	Interviewer	Welche konkreten Maßnahmen und Ziele wurden implementiert, um Chancengleichheit sicherzustellen?

20	Experte	Hmm, ich kann nicht sagen, ob diese Stelle für Frauen oder für Männer ist. Denn wir haben verschiedene Abteilungen. Wenn ein Mann geht, kann eine Frau seinen Platz einnehmen. Wir haben viele Frauen in unserem Unternehmen im Management.
21	Interviewer	Ich verstehe. Wie werden Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in Ihrem Unternehmen unterstützt und integriert?
22	Experte	Ich kann wieder ein Beispiel nennen. Wir schicken unsere Leute in andere Länder. Manchmal besuchen sie die Firma in der Türkei, damit sie sich mit den Leuten unterhalten und zusammenarbeiten können, oder andere Teams kommen zu uns. Wir besuchen uns gemeinsam. Wir haben verschiedene Arten von Urlaub, so dass wir eine Woche lang nach Deutschland fahren oder so.
23	Interviewer	The Next question. What specific programmes or initiatives are in place to promote the integration of employees?
24	Experte	Nein, aber ich kann Ihnen ein Beispiel geben. Ja, mein Status ist, glaube ich, ein spezielles Programm, weil ich mit einer Blue Card nach Deutschland gekommen bin, um hier zu arbeiten. Für den Besuch in Deutschland ist dies also kein Programm, sondern eine Methode. Die beste Kommunikation ist von Angesicht zu Angesicht und im Gespräch, und das ist die Art und Weise, wie wir uns von Zeit zu Zeit gegenseitig besuchen.
25	Interviewer	Wie nehmen Sie die Wahrnehmung und Erwartungen Ihrer Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken wahr?
26	Experte	Jeden Morgen sprechen wir mit ihnen in kleinen Sitzungen vor der Arbeit. Wir fragen sie, was sie brauchen und machen Umfragen dazu. Wir nutzen diese Methoden oder wir trinken zusammen Kaffee, wir lernen auch von Angesicht zu Angesicht von ihnen. So erhalten wir die Informationen.
27	Interviewer	Welche Unterschiede in den Erwartungen der Stakeholder sind ihnen bekannt?
28	Experte	Wir arbeiten mit vielen Dingen und Kulturen, die wir am besten fragen können. Wir versuchen dann, eine Lösung zu

		finden. Sie können zwei Tage zu Hause und auf der Arbeit arbeiten. Wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, ist das unser Weg. Wir versuchen, einen Mittelweg zu finden.
29	Interviewer	Wie werden die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen berücksichtigt und adressiert?
30	Experte	Also immer bei den Meetings, morgendlichen Meetings, täglichen Meetings oder so, können alle Meinungen geschrieben und uns geschickt werden und wir starten alle zwei Wochen. Das ist unser Ziel.
31	Interviewer	Kommen wir nun zur letzten Frage: Basierend auf Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen, welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken zu verbessern und eine zukünftige positive Entwicklung in Ihrem Unternehmen zu fördern?
32	Experte	Ich kann sagen, vielleicht für den zukünftigen Universitätsbesuch, okay, dann können die jungen Leute hierherkommen, dann können sie auch sehen, dass die Personalabteilung einige Programme an der Universität macht, wie das. Ich habe das bei der Toyota-Fabrik gesehen. Oft gehen die Schulen dorthin, um die Fabrik zu besichtigen und sich die Arbeitsprozesse anzuschauen usw. Diese Besuchsprogramme und Gespräche mit den Studenten. Wir zeigen ihnen unsere Vision und Mission.

Anhang 6; Interview TR 2:

Absatz	Person	Fragen/Antworten
1	Interviewer	Zu der ersten Frage: Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus?
2	Experte	Ich bin seit 37 Jahren in dieser Arbeit. Ich bin im Vorstand und arbeite aktuell als Chef Networking Officer, ich repräsentiere Unternehmen X in Europa. Also meine Funktion ist Brücken zu Bauen und unser Unternehmen besser bekannt zu machen.
3	Interviewer	Welches Fachgebiet/ welchen beruflichen Hintergrund haben Sie?

4	Experte	Ich bin Sozial Scientist, ich studierte internationale Verhältnisse in der Uni und habt mein Master in Veränderungsmanagement und Coaching gemacht und Soziologie studiert.
5	Interviewer	Da haben sie schon sehr viel erlebt und erreicht. In welchen Bereich ist Ihr Unternehmen tätig?
6	Experte	Wir sind in der Nutzfahrzeugherstellung tätig
7	Interviewer	Was wird in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden?
8	Experte	Für unsere Organisation ist Nachhaltigkeit unser Motto: X. Das ist sehr wichtig, wir sind schon seit längerem auf dem Markt und wollen auch in Zukunft weiter bestehen, daher ist Nachhaltigkeit sehr wichtig für uns, hier auf unserer Seite können sie alles einsehen. Als Hersteller was ist unser Carbon Footprint im Herstellungsprozess sehr wichtig, dafür haben wir eine Nachhaltigkeit gruppe, an die können Sie sich wenden. Ich kann ihnen hier die Philosophie mitgeben, wie wir nachhaltig Fahrzeuge entwickeln. Wir haben ein großes Portfolio. Wie erfüllen wir die Kundenbedürfnisse, das ist unser Ziel. Oder wir bringen die Elektromobilität voran. Wir sehen Nachhaltigkeit als Teil von unserem Leben. Wir können das nicht allein machen wir müssen das mit unseren Stakeholdern zusammen machen.
9	Interviewer	Sehr schön gesagt. Aus welchen Gründen ist Nachhaltigkeit ein Thema für Sie?
10	Experte	Ich lebe in einem Land, ich meine Türkei, ich kann im Sommer ans Meer gehen ich kann hier Schnee sehen ich habe alles hier erlebt mit dem Besten Wetter/Klima und ich habe ein Kind und möchte das dieser in seinem Leben auch noch alles so erleben kann. Also in einem Planeten, wo man noch im Meer schwimmen kann, der Sommer nicht so extrem heiß wird. Es wird heißer und wir müssen die Bedrohung endlich einsehen. Die Globale Erwärmung ist da und wir müssen den Fokus darauflegen.
11	Interviewer	Schöne Antwort. Gehen wir weiter zu der nächsten Frage: Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen?
12	Experte	Wir haben ein Visionär Leadership und wir sind einer der ersten die Lean Management vorangetrieben haben, was Lean Management ist... schauen sie nach Japan, nach Toyota. Wenn der Prozess nicht gut ist, muss man zurück gehen und das rückgängig machen. Eine wichtige Säule der Nachhaltigkeit. Seit 20 Jahren in unserem Unternehmen verankert.

13	Interviewer	Was hat sich in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit seitdem verändert?
14	Experte	Ich habe zu ihnen gesagt wir haben Solarpaneele überall auf unsere Produktion und wir haben eine Zirkulation in der Produktion um 0 Emissionen zu generieren. Wir haben ein Komitee, das daran ständig arbeitet. Auch wie man verschiedene Generationen zusammenbringt. Diese Schulungen zu planen ist die Soziale Seite, und wenn man die Generationen gut zusammenbringt, ist das auch nachhaltig. Das Verständnis auch Vielfältigkeit zusammenzubringen ist höher. Auch diese Zusammenarbeit mit Ihnen soll zeigen, dass wir gewillt sind was zu ändern. Die Menschen erkennen die Bedrohung nicht und wir versuchen das zu visualisieren.
15	Interviewer	Wer sind ihrer Meinung nach die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Unternehmen? Und Warum?
16	Experte	Das Thema Stakeholder ist ein großes Thema für meine Meinung. Unsere Kunden sind Logistikfirmen, und wir müssen da viel weiterdenken. Allen Forschungsinstituten, Alle Universitäten alle Lieferanten alle Nutzfahrzeughersteller sind Stakeholder. Wir sind in europäischen Kommission Projekte zum Beispiel X, diese Kommission gibt uns Geld damit wir mit Partnern zusammenarbeiten. Daher müssen wir die Stakeholder Schaft besser verstehen. Und zusammenarbeiten, um weniger Emissionen zu haben.
17	Interviewer	Was verstehen Sie unter den Begriffen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
18	Experte	Das sind alle sehr wichtige Begriffe. Wie müssen Inklusion und Vielfalt, wir sind sehr vielfältig... wissen Sie auch warum? Wir haben die breiterste Produktpalette, da muss ich viele Seiten Berücksichtigen, ich muss da ständig auf den laufenden zu in und Inklusiv sein. Wir müssen über Kultur verstehen über auch Kross kulturelle Themen verstehen. Die IT ist zum Beispiel in der Türkei aber diese müssen auch mit Deutschland zusammenarbeiten. Die Kommunikation verstehen in Deutschland haben wir low-kontext. In der Türkei ist das indirekt viele Probleme können entstehen.
19	Interviewer	Welche strategischen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um Vielfalt zu fördern?
20	Experte	Ja, ich habe schon geantwortet, wir haben ein Komitee, die sind regelmäßig dran und des Reportes werden auch vorbereitet. Wir geben extra Fokus zu diesem Thema. Motto. Sie können uns gerne in Hannover besuchen damit sie das vor Ort erleben.

21	Interviewer	Danke für die Einladung, könnte ich organisieren. Welche konkreten Maßnahmen und Ziele wurden implementiert, um Chancengleichheit sicherzustellen?
22	Experte	Für die Antwort verweise ich Sie auf das Nachhaltigkeit Komitee und werden den Herrn X sagen, dass sie mit denen auch sprechen können, damit diese Frage beantwortet wird. Das würde mehr Sinn machen.
23	Interviewer	Dann mache ich mit dem nächsten Themenblock weiter: Wie werden Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in Ihrem Unternehmen unterstützt und integriert?
24	Experte	Wir sind eine gemischte Gruppe. Verschiedene Firmenstrukturen. Weltweit. Deswegen ist Cross Kulturell Thema sehr wichtig für uns. Wir müssen auch das Personal glücklich machen und das funktioniert gut über die Kommunikation. Daher gibt es Trainings beim Onboarding. Wir haben Vision, Mission und Werte in unserem Onboarding. Wenn ein neuer Mitarbeiter kommt, muss er in diese Phase. Wir zeigen ihn alles, unser Campus die oder er in verschiedene Abteilung. Was ist unser „Perpis“. Wenn wir über Nachhaltigkeit reden müssen wir unseren Zweck sehr klar machen. Alle die im Onboarding sind müssen mit Cross Kulturell in Berührung kommen. Wir haben auch eine Zusammenarbeit mit der Universität und Herrn X schon seit vielen Jahren und finden wir sehr wichtig.
25	Interviewer	Sie haben schon auf die nächste Frage geantwortet. Gehen wir zur nächsten Frage über: Wie nehmen Sie die Wahrnehmung und Erwartungen Ihrer Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken wahr?
26	Experte	Ich denke wir machen da zu viel und müssen da klar machen, mehr mit unseren Mitarbeitern zusammenarbeiten. Wir haben diese Messe in Hannover, wir machen ein Workshop und sprechen über unsere Fahrzeuge. Aber in der messe werden Experten zusammengebracht und damit können wir besser bekannt machen. Solche Dinge müssen wir weiterbringen. Das können sie auch über unsere Seite erfahren. Wir sind auch für die Forschung und Entwicklung bekannt. Das ist Tradition bei uns und das macht es Praktisch für die Leute. SO kommen die Mitarbeiter zusammen und diskutieren über die Nachhaltigkeit. Vorbereiten ist das nicht nur die Awards.
27	Interviewer	Welche Unterschiede in den Erwartungen der Stakeholder sind ihnen bekannt?
28	Experte	Die Bedürfnisse sind uns in manchen Bereichen bekannt. Einige Kunden wolle X andere Y. Da wir so vielfältig sind

		können wir die Wünsche und Bedürfnisse sehen und Probleme und Herausforderungen und Lösungen finden.
29	Interviewer	Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen im Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
30	Experte	Das ist eine gute Frage, wir arbeiten mit Beratern. KPI (Key Performanz Indikatoren) die machen diesen Prozess.
31	Interviewer	Jetzt kommen wir zur letzten Frage: Basierend auf Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen, welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken zu verbessern und eine zukünftige positive Entwicklung in Ihrem Unternehmen zu fördern?
32	Experte	Ich würde sagen Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. In meine Rolle muss an wiederholen und ich wäre begeistert, wenn ein Student eine Forschung machen würde, um dieses Thema bekannter zu machen. Wir müssen mehr über Nachhaltigkeit sprechen, damit es die Breite der Menschen erfährt. Daher müssen wir kommunizieren, kommunizieren und kommunizieren, um das Thema bekannt zu machen. Wir sind ein Team, die Welt muss als Team zusammenarbeiten. Europa ist das erste Kontinent das sagt ich werde im Jahr 2050 Zero Emissionen haben. Das ist ein gutes Beispiel. Türkei hat gesagt wir machen das im Jahr 2053. Deswegen müssen wir diese Strategie mehr bekannt machen. Daher zum Abschluss wir müssen Kommunizieren, Kommunizieren. Kommunizieren. Das sind meine Empfehlungen.

Anhang 7; Interview TR 3 (schriftlich):

Absatz	Person	Fragen/Antworten
1	Interviewer	Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus?
2	Experte	Ingenieur für Qualitätskontrolle
3	Interviewer	Welches Fachgebiet/ welchen beruflichen Hintergrund haben Sie?
4	Experte	Ich habe an der Universität Sakarya, Fachbereich Maschinenbau, studiert. Ich absolvierte während meines Bachelorstudiums mehrere Praktika in verschiedenen Bereichen wie Kran, Waggon und Anhänger während meines Bachelorstudiums. Neben meinen obligatorischen, kurzfristigen Praktika in den Bereichen Produktion und Management habe ich auch einige Langzeitpraktika absolviert. Im Waggonbau absolvierte ich ein 3-monatiges Praktikum in der Abteilung R&D Abteilung. Dabei habe ich

		mit Solidworks gearbeitet und einige kontinuierliche Verbesserungsmethoden wie KAIZEN. Im Anhängersektor absolvierte ich ein ERASMUS-Praktikum, das insgesamt 8 Monate dauerte in verschiedenen Abteilungen (R&D, Service- und PDI-Abteilung). Seit 2 Jahren arbeite ich Vollzeit in der Abteilung Qualitätskontrolle in der Anhängerbereich. In der Zwischenzeit habe ich Ausbildungen wie Qualitätsmanagement und ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 beim TÜV Aachen 45001:2018 des TÜV SÜD.
5	Interviewer	In welchen Bereich ist Ihr Unternehmen tätig?
6	Experte	Nutzfahrzeugsektor
7	Interviewer	Was wird in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden?
8	Experte	Unternehmen müssen Ergebnisse erzielen, indem sie bestimmte Prozesse durchführen, um die gewünschten Produkte oder Dienstleistungen zu erhalten und sie entsprechend ihren Zielen zu nutzen. Prozesse haben bestimmte Inputs und Outputs. Diese Inputs sind jedoch nicht unbegrenzt. Themen wie Humanressourcen, natürliche Ressourcen und Energie, die zum Thema Nachhaltigkeit gehören, sind der Input für viele Prozesse im Geschäftsleben. Das Unternehmen, für das ich arbeite, ist sich bewusst, wie wichtig Ressourcen für die Fortführung seiner Prozesse sind, und arbeitet an Themen wie der Förderung von Humanressourcen, der Minimierung von Umweltschäden, der Arbeit an Projekten zur sozialen Unterstützung usw.
9	Interviewer	Aus welchen Gründen ist Nachhaltigkeit ein Thema für Sie?
10	Experte	Die unausgewogene und unregelmäßige Nutzung der Ressourcen im Einklang mit der steigenden Nachfrage verursacht heute Probleme und erhöht die Gefahr der Erschöpfung. Da die Erschöpfung oder unausgewogene Nutzung von Ressourcen in der Zukunft große Probleme verursachen wird, sind Bemühungen, dies von jetzt an zu verhindern, wertvoll.
11	Interviewer	Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen?
12	Experte	Das Unternehmen, für das ich arbeite, hat schon immer Wert auf Nachhaltigkeit gelegt und Arbeiten durchgeführt, die sich positiv auf die mit der Nachhaltigkeit verbundenen Fragen auswirken werden, auch wenn dieses Konzept noch nicht vollständig festgelegt ist. Für den Nachhaltigkeitsbericht, der 2025 für die Gruppe, zu der das Unternehmen, für das ich arbeite, verpflichtend sein wird, werden bereits seit einem Jahr Projekte durchgeführt.

13	Interviewer	Was hat sich in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit seitdem verändert?
14	Experte	Es wurde bereits vereinbart, dass die Firmenwagen, die in diesem Jahr gemietet werden, Elektroautos sein werden. Die Lampen wurden durch LED-Lampen ersetzt. Es wurden Daten zur Verbesserung der Abfallbewirtschaftung gesammelt, es werden Ziele festgelegt und Verbesserungsmaßnahmen ergriffen. Von den Mitarbeitern werden Ideen für soziale Projekte gesammelt.
15	Interviewer	Wer sind ihrer Meinung nach die wichtigsten Stakeholder in Ihrem Unternehmen? Und Warum?
16	Experte	Die Mitarbeiter der Lackiererei, in der ein erheblicher Teil des Abfalls im Unternehmen anfällt, die Mitarbeiter der Verkaufsabteilung, die Firmenfahrzeuge benutzen, die Mitarbeiter der Personalabteilung, die eine wichtige Position in Bezug auf die Gleichstellung der Mitarbeiter einnehmen, und die Teamleiter, die Einfluss auf die Ausrichtung ihrer Mitarbeiter haben, sind wichtige Interessengruppen. Damit die Arbeit wirklich effektiv ist, müssen sich alle Beteiligten der Problematik bewusst sein und im Einklang handeln.
17	Interviewer	Was verstehen Sie unter den Begriffen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
18	Experte	Vielfalt bedeutet, jedem Menschen Raum zu geben, er selbst zu sein und zu akzeptieren, dass jeder Mensch anders ist. Niemand darf aufgrund von Unterschieden wie Nationalität, Religion usw. leiden. Die Menschen müssen in der Lage sein, mit ihren Unterschieden in Harmonie zusammenzuleben. Alle sollten trotz ihrer Unterschiede die gleichen Chancen haben und an Veranstaltungen, Projekten usw. teilnehmen können.
19	Interviewer	Welche strategischen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um Vielfalt zu fördern?
20	Experte	Wir haben unsere Einstellungsverfahren diversifiziert, um sicherzustellen, dass Bewerber mit unterschiedlichem Hintergrund berücksichtigt werden.
21	Interviewer	Welche konkreten Maßnahmen und Ziele wurden implementiert, um Chancengleichheit sicherzustellen?
22	Experte	Mehr als 50 % der Führungspositionen bei X in der Türkei sind mit Frauen besetzt.
23	Interviewer	Wie werden Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in Ihrem Unternehmen unterstützt und integriert?
24	Experte	Unser Unternehmen unterstützt die Integration und Einbeziehung unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds durch verschiedene Initiativen. Wir führen regelmäßig interkulturelle Schulungen durch, um das Verständnis und

		die Wertschätzung für kulturelle Unterschiede unter unseren Mitarbeitern zu fördern. Wir organisieren und feiern auch kulturelle Feste und Veranstaltungen, die die Vielfalt unserer Belegschaft würdigen und fördern. Darüber hinaus bieten wir Sprachkurse für Mitarbeiter an, um Sprachbarrieren abzubauen und ihre Integration in das Unternehmen zu erleichtern.
25	Interviewer	Welche spezifischen Programme oder Initiativen gibt es, um die Integration von Mitarbeitern zu fördern?
26	Experte	Onboarding-Programme nach der ersten Anstellung in der Türkei als Beispiel.
27	Interviewer	Wie nehmen Sie die Wahrnehmung und Erwartungen Ihrer Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken wahr?
28	Experte	Wir stellen fest, dass unsere Stakeholder großen Wert auf Nachhaltigkeitspraktiken legen und deren Bedeutung nicht nur für den Umweltschutz, sondern auch für den langfristigen Geschäftserfolg anerkennen. So erwarten unsere Stakeholder zum Beispiel, dass wir bei der Arbeitsplatzgestaltung umweltfreundliche Materialien, energieeffiziente Systeme und ein Design verwenden, das das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeiter fördert. Sie erwarten auch Transparenz bei unseren Nachhaltigkeitsinitiativen und regelmäßige Informationen über unsere Fortschritte bei der Erreichung unserer Nachhaltigkeitsziele.
29	Interviewer	Welche Unterschiede in den Erwartungen der Stakeholder sind Ihnen bekannt?
30	Experte	Wir sind uns bewusst, dass die Erwartungen der Stakeholder je nach kulturellen und regionalen Unterschieden sehr unterschiedlich sein können. So kann es sein, dass Stakeholder in einigen Regionen der ökologischen Nachhaltigkeit und der Verringerung des CO ₂ -Fußabdrucks Vorrang einräumen, während Stakeholder in anderen Regionen sich eher auf soziale Aspekte wie faire Arbeitspraktiken und gesellschaftliches Engagement konzentrieren.
31	Interviewer	Wie werden die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen berücksichtigt und adressiert?
32	Experte	Wir pflegen eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Management durch regelmäßige Townhall-Meetings, Abteilungsbesprechungen und Einzelgesprächen. Dies fördert die Transparenz und gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Ideen und Bedenken direkt zu äußern. Wir führen regelmäßig

		Mitarbeiterbefragungen durch und bieten mehrere Kanäle für Feedback, wie z. B. Vorschlagsboxen und Online-Portale. Auf diese Weise erhalten wir Einblicke in ihre Anliegen, Vorlieben und Erwartungen.
33	Interviewer	Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen im Bereich Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion?
34	Experte	Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Pulsmessungen bewerten das Gefühl der Eingliederung, Zugehörigkeit und Fairness, das unsere Mitarbeiter empfinden. Diese Umfragen beinhalten häufig Fragen zu den Erfahrungen der Mitarbeiter mit Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Integration, zu ihrer Wahrnehmung der Chancengleichheit und zu ihrer allgemeinen Zufriedenheit.
35	Interviewer	Basierend auf Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen, welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um die Integration von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion in nachhaltige Geschäftspraktiken zu verbessern und eine zukünftige positive Entwicklung in Ihrem Unternehmen zu fördern?
36	Experte	Keine Antwort auf diese Frage.

8.2 Nachhaltigkeitsberichte

Anhang 8: Drei deutsche Unternehmen

		a.	b.	c.
	Kriterium	Bosch	BMW	Mercedes
1	Mitarbeiteranzahl	421.300	149.475	168.797
2	Umsatz	88,2 Mrd. €	23,5 Mrd. €	150 Mrd. €
3	Bedeutung Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion	legt großen Wert auf die Vielfalt an Denkweisen, Erfahrungen und Lebensentwürfen seiner Mitarbeiter. Ist überzeugt, dass diese Vielfalt in Teams zu besseren Ergebnissen führt und die Arbeitsatmosphäre verbessert. Diversity ist fest im Leitbild "We are Bosch" verankert und wird aktiv in der Unternehmensstrategie gefördert. Ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter weltweit unabhängig von Geschlecht, Alter oder Herkunft Wertschätzung erfahren und ihre individuellen Stärken einbringen können (Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 90).	Mitarbeitervielfalt und Chancengleichheit: Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion/ sowie ein attraktiver Arbeitsplatz: Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterentwicklung/ haben zudem einen hohen Stellenwert (Nachhaltigkeitsbericht 2022: 7)	Neben Nachhaltigkeit und Integrität betrachtet die Mercedes-Benz Group Diversität als grundlegend für ihre Geschäftsstrategie. Das Unternehmen ist davon überzeugt, dass langfristiger Erfolg nur durch vielfältige Teams erreicht werden kann. Innerhalb des Diversity & Inclusion Managements liegt ein besonderer Fokus auf der Förderung von Frauen. (Vgl. Geschäftsbericht, S. 26; 2022)
4	Umsetzung Maßnahmen	Dimensionen der Vielfalt: Gender/Geschlecht, Generationen, Internationalität, Menschen mit	steuert das Personalmanagement gemeinsam mit den disziplinarischen Führungskräften (ebd.:119)	Der Personalbereich. Das Diversity & Inclusion Management entwickelt strategische Handlungsfelder und initiiert Projekte, Trainings und

		Einschränkungen und LGBT*IQ (ebd.: 90 ff)		Sensibilisierungsmaßnahmen in enger Abstimmung mit dem Vorstand (ebd.: 179)
5	Strategie	Mit der „People & Organisation Strategy“: Die Strategie umfasst sechs Handlungsfelder, darunter Transformation, Mitarbeiterbindung, Führung und Zusammenarbeit, Digitalisierung, kontinuierliches Lernen und Exzellenz im HR-Management (Nachhaltigkeitsbericht 2022: 85).	Mit Trainings, Vorträgen und Dialogformaten sensibilisieren wir Beschäftigte und Führungskräfte für den positiven Beitrag, den Diversität, Chancengleichheit und Inklusion im Unternehmen leisten (ebd: 119)	Die übergreifenden strategischen Handlungsfelder für Vielfalt und Chancengleichheit sind „Frauenförderung“, „Internationalität“ sowie „Chancengleichheit“ (ebd.: 178).
6	Ziele SDGs	4, 5, 10		5, 10
7	Mitarbeiter-Bedürfnisse	Indem wir für unsere Beschäftigten ein möglichst flexibles Arbeitsumfeld schaffen, fördern wir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zudem unterstützen wir sie durch standortspezifische Angebote zur Kinderbetreuung sowie durch die Möglichkeit, Elternzeit oder Auszeiten für die Pflege von Angehörigen in Anspruch zu nehmen. Hinzu kommen Sabbaticals, Sonderurlaub oder bezahlte Freistellung in Sondersituationen (ebd.: 89)	bietet individuellen Gestaltungsspielraum bei der Arbeitsorganisation und -zeit. Dies umfasst flexible Arbeitszeiten, Mobilarbeit, zusätzliche Urlaubstage gegen Entgeltreduzierung, Sabbaticals und Teilzeillösungen. Zudem wird unter "ConnectedWorks" seit 2013 flexibles, leistungsorientiertes und kollaboratives Arbeiten gefördert (Nachhaltigkeitsbericht 2022: 116).	Die Mercedes-Benz Group schafft moderne und attraktive Arbeitsbedingungen, die den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten entsprechen und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dazu gehören wettbewerbsfähige Vergütung, flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, Privat- und Berufsleben miteinander zu verbinden (ebd.: 163).

8	Ziele Frauenanteil in Führungsebenen	Bis 2025 auf 25 % ansteigen (ebd.: 83)	Bis 2025 auf 22 % erhöhen (Nachhaltigkeitsberic ht 2022: 49)	bis 2030 auf 30 % zu erhöhen (Nachhaltigkeitsbericht 2022: 179)
9	Relevants Branche	Die Automobilindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch, der auch für Bosch beträchtliche Herausforderungen mit sich bringt. Der Technologiewandel hin zu nachhaltiger Mobilität zeigt sich deutlich in der Arbeitskräfteanforderung: Die Fertigung eines Dieseleinspritzsystems benötigt zehn Arbeitskräfte, eines Benzineinspritzsystems drei und eines Elektroantriebs nur eine Arbeitskraft. Diese Veränderungen und anspruchsvolle konjunkturelle Entwicklungen erfordern bei Bosch eine Anpassung der Beschäftigung. (ebd.: 86)	Die Transformation der Automobilbranche ist mit tiefgreifenden Veränderungen verknüpft. Auf die damit verbundenen Herausforderungen für die Beschäftigungsstruktur stellt sich die BMW Group vorausschauend ein und berücksichtigt dabei gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und technologische Entwicklungen gleichermaßen (ebd.: 114)	Die Automobilbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, den die Mercedes-Benz Group aktiv mitgestalten will. Dabei betrachtet die Mercedes-Benz Group die gesamte Wertschöpfungskette. Diese umfasst den vollständigen Fahrzeug-Lebenszyklus – von der Entwicklung bis hin zur Verwertung nach der Nutzungsphase. Sie will dabei die negativen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit möglichst vermeiden oder minimieren und nachhaltig Wert schaffen – wirtschaftlich, ökologisch und gesellschaftlich (ebd.: 20)

Anhang 9: Die drei türkischen Unternehmen

		a.	b.	c.
	Kriterium	KOC-Holding	Sabanci-Holding	Ford-Otosan
1	Mitarbeiteranzahl	115.000	60.000	20.911
2	Umsatz	54,6 Mrd. \$	14,6 Mrd. \$	10 Mrd. \$
3	Bedeutung Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion	Eine vielfältige Belegschaft aufzubauen und Mitarbeiter auf allen Ebenen gleiche Chancen zu bieten und gleichzeitig den Bedürfnissen aller Geschlechter, Altersgruppen und Berufskategorien gerecht zu werden, um ein menschenwürdiges Arbeitsumfeld zu schaffen (Nachhaltigkeitsbericht 2022: 35).	-Schließung der Geschlechterkluft -Förderung von Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz -Gewährleistung gleicher Rechte und Chancen für alle Mitarbeiter -Chancengleichheit von Anfang an -Aktives Nutzen der Vielfalt der Mitarbeiter -Engagement für gleiche Rechte und Chancen -Schaffung eines integrativen Arbeitsumfelds -Vermeidung von Diskriminierung aufgrund verschiedener Merkmale (Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 132)	- Diversitäts- und Inklusionsansatz bringt neue Perspektiven und verbessert finanzielle Leistung - Priorisierung von Vielfalt und Inklusion in der schnell wachsenden Automobilindustrie ist entscheidend für anhaltendes Wachstum - Globale Studien zeigen positive Auswirkungen der Förderung von Vielfalt in der Belegschaft, Managementebene und Vorständen - Unternehmen mit vielfältigen Managementteams erzielen höhere Gewinne - Vielfältige Managementteams können sich besser in neuen Märkten behaupten (Nachhaltigkeitsbericht 2022: 72)
4	Umsetzung Maßnahmen	Das Lead.Together-Programm wurde 2017 ins Leben gerufen und entstand aus einem iterativen Prozess unter Beteiligung	Insgesamt wurden im Jahr 2022 1,6 Millionen Personenstunden an Schulungen für die Mitarbeiter des	Das Ford Otosan Sustainability Committee wird vom Ford Otosan Lead geleitet, der auch Mitglied dieses

		funktionsübergreifender Teams, Führungskräfte aus verschiedenen Branchen sowie externer Stakeholder (Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 34).	Konzerns durchgeführt. Kontinuierliche Schulungen zur Geschäftsethik und zum Datenschutz sind ebenfalls Teil des Programms, um das Bewusstsein zu schärfen und das Wissen der Mitarbeiter auf dem neuesten Stand zu halten (Vgl. ebd.: 129)	Ausschusses ist, über die Fortschritte des Ausschusses bei der Erreichung der Ziele und Entwicklungsbereiche berichtet und die Genehmigung der entsprechenden Investitionen durch den Vorstand einholt. (ebd.: 24)
5	Strategie	Die Strategie wird gemeinsam entwickelt und stützt sich auf vier Säulen: Unternehmen, Menschen, Planet und Gemeinschaften. Alle diese Säulen sind eng miteinander verbunden und von gleicher Bedeutung (ebd.: 34)	Dabei wird der Fortschritt anhand einer klaren Fünf-Säulen-Roadmap verfolgt, die vom Bloomberg Gender-Equality Index anerkannt ist. Diese umfasst weibliche Führungskräfte und Talente, Lohngleichheit, eine integrative Kultur, Richtlinien gegen sexuelle Belästigung und eine frauenfreundliche Marke (ebd.: 132)	Wir waren das erste und einzige Automobilunternehmen aus der Türkei, das in den Bloomberg GenderEquality Index aufgenommen wurde (ebd.: 72) Wir gestalten Transformationsprozesse auf Basis der im Unternehmen identifizierten Bedürfnisse, um uns an globale Entwicklungen anzupassen (ebd.: 75)
6	Ziele SDGs	5, 8, 10 (ebd.: 41).	3, 4, 5, 10, 17 (ebd.: 24)	4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 17 (ebd.: 20)
7	Mitarbeiter-Bedürfnisse	- Einführung dauerhafter hybrider Arbeitsprinzipien - WIFI und Lunch-Support für Mitarbeiter während ihrer Remote-Arbeitstage	- Initiative "Flexible Management of Digital Roles" im Jahr 2022 gestartet - Ziel: Flexibles Arbeitsmodell für digitale Rollen etablieren	Zudem arbeiten wir an der Entwicklung und Transformation der Fähigkeiten unserer Mitarbeiter im Rahmen der Human Capital Transformation. Ein weiterer Fokus liegt auf

		<p>- Neugestaltung der Büros unter Berücksichtigung von Online-Meetings, Zusammenarbeit und Sozialisation</p> <p>- Einführung von "Koç Office Free", einem Online-Reservierungssystem für offene Arbeitsplätze in der gesamten Gruppe</p> <p>- Über 71 kollektive offene Arbeitsbereiche in der Türkei und Ausweitung des Projekts auf fünf weitere Länder zur Förderung von Flexibilität am Arbeitsplatz.</p> <p>- Entwicklung des Schulungsprogramms "ReMood" mit exklusiven Schulungsmodulen zu globalen Trends wie Wohlbefinden, Work-Life-Balance, persönlicher Effektivität und Teamführung (ebd.: 76)</p>	<p>- Ziel: Erhöhung der Anziehungskraft und Bindung von Talenten</p> <p>- Ziel: Optimierung der Employee Experience Journey</p> <p>- Renovierung der Büroinfrastruktur vieler Unternehmen der Gruppe</p> <p>- Fokus auf agiles Arbeiten, Innovation und Zusammenarbeit</p> <p>- Verstärkter Einsatz von Online-Tools wie MS Teams und Zoom</p> <p>- Erleichterung der Zusammenarbeit sowohl remote als auch vor Ort</p> <p>- Erhaltung der Motivation der Mitarbeiter und Steigerung der Produktivität (ebd.: 125)</p>	<p>der Einführung eines Remote-/Hybrid-Arbeitsmodells zur Integration des kulturellen Wandels und zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Wir haben auch ein Belohnungs- und Anerkennungsmodell der neuen Generation sowie ein System zur Belohnung von Einzelpersonen oder Teams im Einklang mit dem agilen Transformationsansatz eingeführt (Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2022: 75).</p>
8	Ziele Frauenanteil in Führungsebenen	Den Frauenanteil nicht unter 30 % fallen zu lassen (Führungspositionen werden in drei Kategorien aufgeteilt) (ebd.: 82 ff)	Hat einen Frauenanteil von 41 % unter den Führungskräften (Vgl. ebd.:135).	Mit dem Ziel, den Frauenanteil in allen Führungspositionen bis 2030 auf 50 % zu erhöhen (Vgl. ebd.: 18).
9	Relevants Branche	Um den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden, hat die Koç Gruppe eine	Um den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden, hat die Sabancı Holding	Um den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden, hat Ford Otosan eine

		<p>Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um die wichtigsten sozialen Punkte (ROT) zu identifizieren. Dabei wurden folgende Bereiche als besonders bedeutsam herausgestellt:</p> <p>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (1), Menschenrechte und Arbeitsrechte (2), Beitrag zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung (3), Vielfalt und Chancengleichheit am Arbeitsplatz (4), Ethik und Rechtskonformität (Governance) (12).</p> <p>(Annual-report 2022: 42).</p>	<p>eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um die wichtigsten Punkte zu identifizieren. Darunter auch Chancengleichheit und Vielfalt. Abbildung 16 (ebd.: 38)</p>	<p>Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt und dabei die wichtigsten sozialen Punkte identifiziert. Unter den herausgestellten Bereichen, die für die Stakeholder besonders bedeutsam sind, finden sich:</p> <p>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (2) Menschenrechte und Arbeitsrechte (9) Talentmanagement (13) Vielfalt und Chancengleichheit (15)</p>
--	--	---	---	--

8.3 Tabellen

Anhang 10:

Target 5.5

Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life

Indicator 5.5.1

Proportion of seats held by (a) women in national parliaments and (b) local governments

(a) Proportion of seats held by women in national parliaments (single and lower chambers)

(Percentage)

Regions	2000	2005	2010	2015	2020	2023
World	13.3	15.9	19.0	22.3	24.9	26.5
Sub-Saharan Africa	11.5	14.4	18.4	22.6	24.3	26.5
Northern Africa and Western Asia	5.3	7.5	10.9	17.2	17.4	18.0
Northern Africa	5.4	10.9	13.2	24.6	20.1	20.4
Western Asia	5.2	5.7	9.3	12.8	15.6	16.6
Central and Southern Asia	6.9	9.3	18.5	18.4	18.9	18.6
Central Asia	7.0	11.6	20.0	21.8	25.4	27.4
Southern Asia	6.8	8.8	18.2	17.6	17.3	16.5
Eastern and South-Eastern Asia	16.4	17.2	18.9	19.5	21.2	22.2
Eastern Asia	18.2	18.1	18.7	20.4	21.6	21.8
South-Eastern Asia	12.3	15.5	19.3	17.8	20.4	23.0
Latin America and the Caribbean	15.2	19.0	22.7	27.4	32.1	35.8
Oceania	11.3	11.2	13.2	13.2	16.6	19.5
Australia and New Zealand	25.5	26.3	30.2	28.8	35.1	43.5
Oceania (exc. Australia and New Zealand)	3.6	3.0	2.5	4.4	6.2	6.4
Europe and Northern America	16.8	20.3	22.9	26.4	31.0	32.2
Europe	16.8	20.5	23.3	26.7	31.4	32.4
Northern America	16.3	17.5	19.0	21.8	25.9	30.0
Landlocked developing countries	7.8	13.4	21.6	24.9	27.3	30.1
Least developed countries	9.3	13.1	19.3	21.7	23.1	26.2
Small island developing States	14.0	18.0	20.5	23.3	25.6	28.1

(b) Proportion of elected seats held by women in deliberative bodies of local government

(Percentage)

Regions	2020	2021	2022	2023
World	33.89	33.92	34.28	35.47
Sub-Saharan Africa	29.90	29.53	25.24	25.37
Northern Africa and Western Asia	17.93	17.94	19.75	19.57
Central and Southern Asia	41.33	41.26	41.32	41.33
Eastern and South-Eastern Asia	27.34	27.42	27.81	30.93
Latin America and the Caribbean	24.65	25.34	25.65	27.18
Australia and New Zealand	34.88	34.88	34.88	34.88
Oceania (exc. Australia and New Zealand)	22.79	22.90	22.90	22.90
Europe and Northern America	34.89	35.07	36.34	36.51
Landlocked developing countries	32.44	32.39	28.27	28.36
Least developed countries	30.68	29.91	26.85	27.05
Small island developing States	29.82	30.07	30.99	33.19

Note: The data refer to 1st of January of the year shown. The averages are based on data for 141 countries compiled by UN Women and UN Regional Commissions as at 24 April 2023.

Source: United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women).

Indicator 5.5.2

Proportion of women in managerial positions

Proportion of managerial positions held by women

(Percentage)

Regions	2000	2005	2010	2015	2020	2021
World	24.9	26.7	27.3	27.2	28.2	28.2
Sub-Saharan Africa	28.0	29.0	32.0	33.8	38.0	38.2
Northern Africa and Western Asia	9.8	9.8	12.5	11.3	14.9	14.8
Northern Africa	9.2	9.7	12.4	7.8	9.1	9.3
Western Asia	10.4	9.8	12.6	15.6	18.9	18.5
Central and Southern Asia	12.5	13.2	13.3	14.0	15.9	15.9
Central Asia	26.3	29.1	30.6	31.1	33.7	33.8
Southern Asia	11.9	12.4	12.8	13.6	15.5	15.5
Eastern and South-Eastern Asia	22.6	25.0	27.5	29.5	30.0	29.9
Eastern Asia	13.7	15.8	17.9	20.2	22.6	22.8
South-Eastern Asia	42.3	42.2	42.7	40.8	39.8	39.8
Latin America and the Caribbean	29.2	32.5	34.0	35.8	36.0	36.9
Oceania	32.5	34.0	35.0	37.9	39.9	40.4
Australia and New Zealand	33.1	34.6	35.6	38.5	40.6	41.0
Oceania (exc. Australia and New Zealand)	18.6	21.5	24.9	27.4	29.5	29.9
Europe and Northern America	33.2	35.8	37.1	37.0	38.7	38.9
Europe	31.0	34.6	35.9	35.7	37.7	37.8
Northern America	35.6	37.3	38.7	38.4	39.8	40.2
Landlocked developing countries	28.7	30.6	31.9	34.8	38.1	38.3
Least developed countries	27.5	23.2	22.4	25.1	29.6	29.6

Target 12.6

Encourage companies, especially large and transnational companies, to adopt sustainable practices and to integrate sustainability information into their reporting cycle

Indicator 12.6.1

Number of companies publishing sustainability reports

(a) Number of companies publishing sustainability reports

(Number)

Regions	2016	2017	2018	2019	2020	2021
World	2,276	2,696	3,315	4,266	5,280	6,522
Sub-Saharan Africa	95	93	97	107	109	116
Northern Africa and Western Asia	38	47	75	97	129	205
Northern Africa	2	3	2	2	4	20
Western Asia	36	44	73	95	125	185
Central and Southern Asia	81	89	96	138	154	223
Central Asia	0	1	2	2	2	3
Southern Asia	81	88	94	136	152	220
Eastern and South-Eastern Asia	667	876	999	1,386	1,633	2,197
Eastern Asia	546	731	835	1,135	1,326	1,592
South-Eastern Asia	121	145	164	251	307	605
Latin America and the Caribbean	103	114	133	156	167	207
Oceania	118	132	150	199	241	287
Australia and New Zealand	118	132	150	199	241	287
Europe and Northern America	1,174	1,345	1,765	2,183	2,847	3,287
Europe	727	838	1,136	1,299	1,696	1,856
Northern America	447	507	629	884	1,151	1,431

Note: Sample of over 10,000 public companies around the world provided by the Refinitiv database.

Source: Refinitiv.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Ich versichere auch, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde / Prüfungsstelle vorgelegen hat. Ich erkläre mich damit nicht einverstanden, dass die Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Digitalversion dieser Arbeit zwecks Plagiatsprüfung auf die Server externer Anbieter hochgeladen werden darf. Die Plagiatsprüfung stellt keine Zurverfügungstellung für die Öffentlichkeit dar.

(Unterschrift)

Ort, 31.07.2024

Mathias Acar

CURRICULUM VITAE

BERUFSERFAHRUNG:

Bosch Türkiye, Istanbul

Forschungsprojekt: „Remote working in the digital era“
06/2022 – 08/2022

Dobeq GmbH, Dortmund

Honorarkraft für Potenzialanalysen
11/2019 – 08/2021

A.S. Immobilien GmbH, Gronau

Ausbildung zum Immobilienkaufmann
08/2013 – 06/2015

BILDUNGSWEG:

Türk-Alman-Universitesi/Universität Passau

Doppelmaster: Interkulturelles Management/Kulturwissenschaften
Abschluss: Master of Arts
10/2021 – 09/2024

Fachhochschule Dortmund

Business Administration; Schwerpunkt: Controlling, Jahresabschluss (HGB und IRFS),
Jahresabschlussanalyse, Arbeitsrecht, Ausbilderschein (IHK) // Abschluss: Bachelor of Arts
04/2017 – 09/2021

Udayana Universitas, Indonesien

Business Administration – Auslandssemester (in englischer Sprache)
South East Asia Economies, Global Marketing Management, Finance and Investment,
Entrepreneurship and Innovation Management, Cross Culture Management, Business
Management und Bahasa Indonesia (Sprachkurs)
09/2018 – 12/2018

Europäisches Bildungszentrum (EBZ), Bochum

Abschluss: Immobilienkaufmann (IHK)
08/2013 – 06/2015

Berufskolleg Gronau-Ahaus für Wirtschaft & Verwaltung, Gronau

Abschluss: Fachhochschulreife (Beruflicher & schulischer Teil)
08/2011 – 07/2013