

Masterarbeit

Diversity Management in der internen und externen PR von Banken in Österreich – Transformation zur Vielfalt in der Wirtschaftskommunikation als Teil der CSR

von:

Janine Klammer

prm203304

Begutachter/in:

Dr. Sabine Fichtinger

St. Pölten, am 30.08.2021

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

S. Pöden, 30.08.2021

Ort, Datum

Janine Hammer

Unterschrift

Danksagung

Ohne die Unterstützung einiger, sehr wichtiger Personen wäre es nicht möglich gewesen die Masterarbeit in ihrer bestehenden Form zu verfassen.

Allen voran gilt mein Dank meinem langjährigen guten Freund Pavle auf dessen Grundidee sich diese Arbeit begründet. Auf seine fundierte Unterstützung bei den Themen Nationalität und Religion, basierend auf seinen eigenen Erfahrungen als „Person mit Migrationshintergrund erster Generation“, konnte ich stets zählen.

Mein aufrichtiger Dank ergeht an meine Freundin Lara, die mir wertvolle Inputs im Zusammenhang mit Diskriminierung aufgrund des Geschlechts bzw. der sexuellen Orientierung gegeben und vor allem ihre Blickwinkel als trans*Frau mit mir geteilt hat.

Danke auch an Sigrid, die mir als langjährige Freundin der Familie Einblicke in das Leben ihrer Tochter Christina gewährt hat, die als Person mit Trisomie 21 in einer Tagesstätte arbeitet.

Ich bedanke mich auch bei meiner Arbeitskollegin Hilal, die ihr Know-how rund um Kommunikationswissenschaft mit mir geteilt hat.

Nicht zuletzt ergeht mein Dank an meine Studienkollegin Anna, die mich emotional unterstützt hat.

Weiters möchte ich mich bei jenen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit mit wertvollen Gesprächen bereichert haben und mir teils sehr emotionale Einblicke in ihre eigenen Erfahrungen mit Diskriminierung bzw. als Teil einer oder mehrerer marginalisierter Gruppen gegeben haben. Ich ziehe den Hut vor eurer Kraft, sich außenstehenden Personen immer wieder erklären zu müssen und stetig Aufklärungsarbeit zu leisten.

Zusammenfassung

Die Bedeutung von Diversität und Inklusion hat enorm zugenommen. In diesem Zusammenhang erhöhte sich auch die Relevanz der Diversity-Kommunikation. Nach der Finanzmarktkrise 2008 waren Unternehmen zunehmend aufgefordert mehr Transparenz und Legitimation in ihr unternehmerisches Handeln zu bringen und dieses auch zu kommunizieren. Die Corona-Pandemie hat dieses Phänomen weiter verstärkt, da die Ungleichheiten in der Gesellschaft in Krisenzeiten verstärkt sichtbar werden. Der öffentliche Druck spielt eine entscheidende Rolle sich diesen sensiblen Themen zu stellen. Alle Stakeholder*innen von Unternehmen haben die Erwartungshaltung, dass die Vermittlung von relevanten Inhalten nicht nur transparent, sondern auch vollumfänglich erfolgt. Unternehmerische Ziele müssen über die ökonomischen Ziele hinausgehen, denn soziale und ökologische Verantwortung gewinnt zunehmend an Bedeutung, was nicht zuletzt auf die Klimakrise zurückzuführen ist. Die Herausforderung für Unternehmen ist es, glaubwürdig und authentisch Diversity-Inhalte zu kommunizieren. Sonst könnten Vorwürfe des Pink- oder Rainbow-Washings entstehen, die wiederum zu erheblichen Reputationsschäden führen können.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt in der Kommunikation von Diversity Management (DiM) ausgewählter Banken in Österreich und legt dar, wie Diversity-Inhalte kommuniziert werden. Es wurde analysiert, wer die Kommunikation übernimmt bzw. wo Diversity Management im Unternehmen angesiedelt ist, welche Kernthemen aufgegriffen werden sowie mittels welcher Kanäle und Instrumente diese an welche Stakeholder*innen verbreitet werden. Welche Motive für die Kommunikation im Diversity Management vorherrschen und welche Strategien diese begründen ist ebenfalls Teil der Arbeit.

Die theoretischen Überlegungen am Beginn der Arbeit wurden mit Erkenntnissen aus der Praxis abgeglichen sowie die Zukunftsperspektiven der Expert*innen im DiM erläutert. Die Case Study legt dar, dass sowohl der Business Case als auch der Equity Case vollumfänglich bedacht werden müssen, um gutes Diversity Management zu betreiben. Ausblick und Handlungsempfehlungen der Autorin runden die Arbeit ab.

Abstract

The importance of diversity and inclusion increased enormously. In this context the relevance of diversity communication has also increased. After the financial market crisis in 2008 organizations were called upon to bring more transparency and legitimacy into business activities and to communicate these themes. The COVID-19 pandemic intensified the phenomenon because inequalities come to the fore in times of crisis. The public pressure plays a decisive role in dealing with sensitive issues. All stakeholders from organizations have the expectation that communication must be transparent and in its entirety. Organizational goals should include social and ecological responsibilities beyond economical goals – not least because of the climate crisis. Companies face major challenges in communicating credible and authentic communication of diversity content as pink- or rainbow washing may be easily accused of causing significant damage in reputation.

This thesis focuses on communication of diversity management in selected financial institutions. The following case study shows how diversity content is communicated, more precisely who the communicators are and in which departments diversity management is settled. The master thesis provides which topics are important and which channels and instruments are used. There is also a focus on who the stakeholders are. Which motives the companies strive for and the strategy they are basing it on is also part of the thesis. An attempt is made to reconcile the theoretical considerations with practical findings and an outlook for the future of diversity management is provided by experts. The case study shows that the business case is equally important as the equity case if you want to practice good diversity management. Forecast and recommended actions from the author round the thesis of.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	III
Zusammenfassung	IV
Abstract	V
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	3
1.2 Ableitung der Forschungsfrage/n und Zielsetzung	4
1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit.....	6
2 Forschungsstand und wissenschaftliche Einordnung	9
2.1 Zusammenfassung des Forschungsstandes	10
2.2 Fazit und Definition der Forschungslücke	10
3 Public Relations	11
3.1 Abgrenzung Marketing	12
3.2 Abgrenzung Werbung	12
4 Corporate Social Responsibility	13
5 Diversity und Diversity Management	14
5.1 Dimensionen von Vielfalt.....	15
5.2 Alter	20
5.3 Geschlecht	22
5.3.1 Exkurs geschlechtergerechte Sprache	25
5.3.2 Exkurs Pronomen	26
5.4 Sexuelle Orientierung.....	27
5.5 Körperliche und geistige Fähigkeiten	29
5.6 Ethnizität.....	31
5.6.1 Abgrenzung Hautfarbe	32
5.6.2 Abgrenzung Nationalität	33
5.7 Religion.....	33
6 Historische Entstehung von Diversity Management	35
6.1 Vom Equity Case zum Business Case.....	37
6.2 Entstehung von Diversity Management in Europa und Österreich	38
6.3 Die fünf Paradigmen.....	40
7 Risiken im Diversity Management.....	44
7.1 Kritik an der ökonomischen Ausrichtung von Diversity Management.....	45
7.2 Diversity Management als Veränderungsprozess	46
7.3 Kritik von Seiten der Intersektionalitätstheorie	47
7.4 Zwischenfazit.....	49
8 Empirie	50

8.1	Methodologische Fundierung	50
8.1.1	Inhaltsanalyse nach Mayring.....	50
8.1.2	Leitfadengestützte Expert*innen-Interviews nach Lamnek	51
8.1.3	Kategorien für die Inhaltsanalyse und Expert*innen-Interviews.....	55
8.2	Untersuchungsgegenstand	55
8.2.1	Erste Group Bank AG.....	57
8.2.2	Raiffeisen Bank International AG	61
8.2.3	UniCredit Bank Austria AG	64
8.3	Limitationen der qualitativen Forschung	67
9	Ergebnisse im Vergleich	68
9.1	Dialoggruppen/Stakeholder*innen	68
9.2	Kommunikationsarten.....	70
9.3	Diversity-Dimensionen in der Kommunikation	73
9.4	Auszeichnungen und Motive für Diversity Management.....	79
9.5	Zukunftsperspektive des Diversity Managements	81
9.6	Hypothese	83
10	Zusammenfassung.....	84
10.1	Interpretation	85
10.2	Conclusio für die PR.....	86
10.3	Beantwortung der Forschungsfrage.....	87
10.4	Ausblick und Handlungsempfehlungen.....	89
10.5	Allgemeiner Respekt vor Menschenrechten	90
11	Limitationen und künftiger Forschungsbedarf.....	93
	Literaturverzeichnis	94
	Anhang.....	104

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Lasswell-Formel (eigene Darstellung/in Anlehnung an Lasswell, 1948)	7
Tabelle 2: Formen der sozialen Diskriminierung in Organisationen (eigene Darstellung/in Anlehnung an Vedder, 2006).	18
Tabelle 3: Übersicht der Generationen (eigene Darstellung/in Anlehnung an Klaffke, 2014)	22
Tabelle 4: Exemplarische Darstellung von Pronomen (eigene Darstellung)	27
Tabelle 5: Zwei Lager von Diversity (eigene Darstellung/in Anlehnung an Vedder, 2006).	37
Tabelle 6: Paradigmen von Diversity Management (eigene Darstellung/in Anlehnung an Thomas/Ely, 2006).	41
Tabelle 7: Erweiterung der Paradigmen um externe und gesellschaftliche Diversity (eigene Darstellung/in Anlehnung an Bührmann, 2015).	43
Tabelle 8: Interviewpartner*innen der Expert*innen-Interviews	51
Tabelle 9: Die drei größten Banken Österreichs nach Bilanzsumme im Jahr 2019 (eigene Darstellung/in Anlehnung an Statista 2021h).	56
Tabelle 10: Dialoggruppen/Stakeholder*innen	68
Tabelle 11: Kommunikationsarten von Diversity-Inhalten	70
Tabelle 12: Diversity-Dimensionen in der Kommunikation	73
Tabelle 13: Auszeichnungen im Bereich Diversity-Management	79

Abbildungverzeichnis

Abbildung 1: The Four Layers of Diversity (eigene Darstellung/in Anlehnung an Gardenswartz/Rowe, 2003).	16
Abbildung 2: Erste Group: Bereiche der Werthaltung	57
Abbildung 3: Erste Group: Geschäftsbericht 2020	59
Abbildung 4: RBI – Diversity Management auf der Website	61
Abbildung 5: RBI: Nachhaltigkeitsbericht 2020	62
Abbildung 6: UniCredit Bank Austria: Vielfalt und Integration	65
Abbildung 7: UniCredit Bank Austria: Geschäftsbericht 2020	66
Abbildung 8: Stakeholder*innen-Universum der RBI	69
Abbildung 9: Werbespot Erste Bank und Sparkasse, 2021	72
Abbildung 10: Erste Group Bank AG – Diversity Management Schwerpunkte	73
Abbildung 11: UniCredit Bank Austria Disability-Management Auszeichnungen	79

Abkürzungsverzeichnis

AIM	American Indian Movement
BCG	Boston Consulting Group
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Social Responsibility Directive
D&I	Diversity & Inclusion
DiM	Diversity Management
EEOC	Equal Employment Opportunity Commission
GRI	Global Reporting Initiative
HR	Human Resources
MIA	Montgomery Improvement Association
NaDiVeG	Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz
NFI	Non-Financial Information
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NOW	National Organization for Women
PR	Public Relations
PRVA	Public Relations Verband Austria
SDG	Sustainable Development Goals
UEFA	Union of European Football Associations
WHO	World Health Organization

1 Einleitung

„Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen.“ (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte 2021)

Die Menschenrechts-Charta wurde 1948 von den damals insgesamt 58 Mitgliedsstaaten der UNO beschlossen. 2021 gehören 192 Staaten den Vereinten Nationen an und jeder Staat, der beitrifft, erkennt die Menschenrechts-Charta an (vgl. Parlament 2021).

Sind alle Menschen gleich an Würde und Rechten geboren? Und begegnen sich im Jahr 2021 alle im Geiste der „Brüderlichkeit“? Welche Verantwortung tragen in diesem Zusammenhang Unternehmen? Wofür sind Unternehmen verantwortlich oder wem gegenüber? Und vor allem, wie erfahren wir davon?

Diese und weitere Fragen werden in der vorliegenden Masterarbeit behandelt. Die Arbeit beschäftigt sich mit „Diversity Management in der internen und externen PR von Banken in Österreich – Transformation zur Vielfalt in der Wirtschaftskommunikation als Teil der CSR“.

Diversity Management zielt darauf ab, eine Organisationskultur anzustreben, in der die besonderen Fähigkeiten aller Beschäftigten eingebracht werden können. Mechanismen der Diskriminierungen sollen erkannt werden und eine globalisierte Welt soll sich im Unternehmen widerspiegeln (vgl. Rahnfeld 2019, S. 23).

Als Forschungsfeld befindet sich Diversity Management in einer spannenden Entwicklung, weil es durch keinen bestimmten theoretischen Ansatz gekennzeichnet ist. Es findet in diversen Forschungsdisziplinen Behandlung, wird jedoch in dieser Arbeit unter dem Aspekt der Kommunikation analysiert. Diversity Management wurde bis dato in Forschungsfeldern wie HR (Human Resources) behandelt, jedoch nicht unter dem Aspekt von PR (Public Relations) und Kommunikation. Die Kommunikation ist jedoch entscheidender Einflussfaktor für erfolgreiches Diversity Management. Kommunikation schafft Bewusstsein und Verständnis – das Fundament, um erfolgreiche Vielfalt in der Unternehmenskultur

zu erreichen. Das Thema kann aufgrund des Umfangs im Rahmen einer Masterarbeit nicht zur Gänze angesprochen und wissenschaftlich diskutiert werden. Den ersten Kontakt zum Thema dieser Arbeit hatte die Autorin in einer Vorlesung zu „Corporate Social Responsibility (CSR)“ an der Fachhochschule St. Pölten, die sich vor allem mit der sozialen Verantwortung von Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit beschäftigt. Beim Thema CSR fiel rasch das Wort „Greenwashing“. Das seit dem Jahr 2020 auffallend intensive Diversity Marketing diverser Unternehmen brachte die Autorin, nach dem Anstoß durch einen Freund, der selbst Migrationshintergrund hat, zu der Frage, ob es eine wissenschaftliche Begründung für das Konzept Diversity Management gibt oder es sich um Aktionismus bzw. „Pink- oder Rainbow-Washing“¹ handelt. Gesellschaftliche Kritik wird vor allem an der ökonomischen Ausrichtung von Diversity Management geübt (siehe Kapitel 7.1). Den Diversity Management betreibenden Unternehmen wird vorgeworfen, Vielfalt würde nur gefördert, wenn sie sich rechnet. Das Hissen der Regenbogen-Fahne wird beispielsweise oftmals als rein performativer Akt gesehen, indem Menschen für Agenda-Setting instrumentalisiert werden. Spätestens hier wird der starke Zusammenhang von DiM und CSR deutlich. Diversität an sich basiert auf sozialen Gegebenheiten der Mitarbeiter*innen, wie beispielsweise der Geschlechtsidentität. Inklusion erfolgt, wenn die Mitarbeiter*innen in ihrer Einzigartigkeit volle Teilnahme an Entscheidungsfindung und Prozessen haben. Im Folgenden wird die Implementierung von Diversität und Inklusion (D&I) mit „Diversity Management (DiM)“ benannt.

Ziel der Arbeit ist es zu erläutern, wie alle Anspruchsgruppen bedient werden – genauer gesagt, wie das Konzept Diversity Management (DiM) nach innen und außen kommuniziert wird und welche Motive diese Strategie bestärken.

Das Thema hat aktuell hohe gesellschaftliche Relevanz (black lives matter, gender diversity, #metoo-Bewegung, #choosetochallenge, Femizide in Österreich 2021, Flüchtlingskrise der EU etc.).

Aufgrund der oben genannten Aspekte beschloss die Autorin, die selbst in einem Finanzunternehmen tätig ist, die Kommunikation von Diversity Management im

¹ Pink-/Rainbow-Washing = Pendant zu Greenwashing: Praxis, in der eine Identifizierung mit homosexuellen, bisexuellen, trans*Personen usw. vorgegeben wird, um modern, tolerant und fortschrittlich zu wirken.

Bankensektor zu untersuchen. Die Arbeit liefert Einblicke in die Praxis der Kommunikation von DiM in ausgewählten österreichischen Banken als auch Einsicht in die Herausforderungen am Weg zur Vielfalt.

1.1 Problemstellung

Seit der internationalen Finanzmarktkrise im Jahr 2008 sind Unternehmen einmal mehr dazu aufgefordert, mehr Legitimation, aber auch Transparenz, in ihr unternehmerisches Handeln zu bringen und diese Entwicklungen zu kommunizieren. Die weltweite Corona-Pandemie hat seit ihrem Beginn im Februar 2020 in Österreich (vgl. APA OTS 2020) dieses Phänomen der Legitimation international weiter verstärkt. Durch die Pandemie und deren direkte als auch indirekte Folgen sind viele der Sustainable Development Goals² (SDG) gefragt, wie z.B. Armutsbekämpfung (SDG 1), Gesundheit und Wohlergehen (SDG 3), Bildung (SDG 4), menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum (SDG 8) sowie Partnerschaften zur Erreichung der Ziele (SDG 17) (vgl. Brink et al. 2020, S. 169). Weiters fällt auf, dass bestehende Ungleichheiten in der Gesellschaft durch COVID-19 verstärkt sichtbar gemacht werden. Asiatische Amerikaner*innen berichten von verbalen und gewalttätigen Übergriffen. Bedingt durch strukturelle Barrieren im Gesundheitssystem erhöht sich die Sterblichkeitsrate *schwarzer*³ Amerikaner*innen. Frauen sind stärker von wirtschaftlicher Not und Entlassungen bzw. pandemiebedingten Arbeitsunterbrechungen betroffen. Mitarbeiter*innen mit chronischen Erkrankungen oder Behinderungen stehen vor besonderen Herausforderungen angesichts des Ansteckungsrisikos. Menschen mit Seh- oder Hörbehinderungen⁴ können im Homeoffice nicht allen Aufgaben vollumfänglich nachgehen, wenn diese digitalisiert stattfinden (vgl. Dhanani et al. 2021). Das sind

² Sustainable Development Goals = SDG: Ziele für nachhaltige Entwicklung, um die Armut zu beenden, den Planeten zu schützen und sicherzustellen, dass alle Menschen Frieden und Wohlstand genießen.

³ Anmerkung: Die kursive Schreibweise findet nach einem Vorschlag von Amnesty International Verwendung, da es sich nicht um die tatsächliche Farbe handelt, sondern um einen Hinweis auf vorhandene oder nicht-vorhandene Diskriminierung und *schwarz/weiß* die Selbstbezeichnung darstellt. Alternativ wird Schwarz/Weiß großgeschrieben.

⁴ Anmerkung: Das korrekte Wording ist nach einem Vorschlag von myAbility „Menschen mit Behinderung“ bzw. alternativ „behinderte Menschen“.

einige, international gültige Beispiele dafür, dass Diversity Management in Krisenzeiten an Bedeutung gewinnt.

Das Konzept Diversity Management hat das Potenzial, mehr Chancengleichheit zu schaffen. Es lässt sich das Fazit ziehen, dass es aus gesellschaftlicher Sicht eine win-win-Situation für Unternehmen und Arbeitnehmer*innen herstellen kann (vgl. Purtschert 2007, S. 95). Der öffentliche Druck spielt bei der Kommunikation von Diversity Management eine große Rolle. Unternehmen, die Diversity Management betreiben, sollten die Inhalte auch Interessent*innen zur Verfügung stellen.

In einem zusammenwachsenden Ganzen -also in der globalisierten Wirtschaft einerseits und in einer zunehmend von Individualisierung geprägten Welt andererseits- gewinnt Diversity Management an Bedeutung. Wie bedienen Unternehmen demnach alle internen und externen Ziel- und Dialoggruppen, wenn die gesamte Vielfalt angesprochen werden soll? Gibt es hierfür Standards analog der Global Reporting Initiative⁵ (GRI) im Bereich CSR? Das im Jahr 2017 veröffentlichte Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) erhöhte den Druck auf Unternehmen, indem Aktiengesellschaften gezwungen waren ihren Bericht⁶ um Diversitätskonzepte zu erweitern und „Non-Financial Information“ (NFI) zu veröffentlichen. Im Bereich CSR wird Nachhaltigkeitsberichterstattung in österreichischen Banken immer mehr zur gängigen Praxis. Der Bereich Diversität und Inklusion steht im Zwiespalt zwischen Selbstreflexion und Selbstbeweihräucherung.

1.2 Ableitung der Forschungsfrage/n und Zielsetzung

Den Begriff Diversity Management gibt es in der Literatur zwar seit einigen Jahren, aber lediglich unter dem Gesichtspunkt HR. Diversity Management in der PR hat in den vergangenen Jahren besondere Aufmerksamkeit bekommen. Es ist es ein sehr junges Forschungsfeld und es besteht Forschungsbedarf. Durch den gesellschaftlichen Wandel verändern sich Arbeits- und Lebensbedingungen. Es ist zu erkennen, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen stärker

⁵ Global Reporting Initiative = GRI: GRI-Standards repräsentieren die globale best practice für die öffentliche Berichterstattung zu verschiedenen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen.

⁶ Anmerkung: Bericht = Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichte

ins öffentliche Bewusstsein rückt. Diversity stellt im Jahr 2021 einen fixen Bestandteil der Kommunikation der führenden börsennotierten Unternehmen dar. Im Vergleich dazu gaben im Jahr 2015 rund 50 Prozent der ATX-Unternehmen an, sich aktiv mit Diversity Management und CSR auseinanderzusetzen. Gleichzeitig zeigt sich, dass Diversity Management weiterhin deutlich geringer institutionalisiert ist als CSR, der Index beträgt durchschnittlich nur die Hälfte (vgl. Wondrak 2015). Die Diversity-Kommunikation wird oftmals als Teil der CSR-Kommunikation betrachtet und diese ist wiederum Teil der Unternehmenskommunikation. Da die Unternehmenskommunikation einen Teilbereich der Kommunikationswissenschaft darstellt, kann man die Diversity-Kommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive analysieren.

Ziel dieser Masterarbeit ist zu analysieren, welche Kommunikationsmethoden zur Vermittlung von Diversity-Botschaften am meisten genutzt werden und welche Motive und Ziele damit verfolgt werden. Der Hauptfokus liegt in der Diversity-Kommunikation der untersuchten Bankinstitute. Die Arbeit gleicht die theoretische Fundierung mit Erkenntnissen aus der Praxis ab. Für die empirische Untersuchung mittels Analyse der Websites bzw. der Geschäftsberichte wurden die drei größten Banken nach Bilanzsumme in Österreich gewählt. Für den zweiten Teil der empirischen Untersuchung, die leitfadengestützten Expert*innen-Interviews, wurden ebenfalls Vertreter*innen von Banken gleicher Größe nach Bilanzsumme herangezogen. Da das Thema Diversity Management einem laufenden Entwicklungsprozess unterliegt und in Österreich unter dem Aspekt der Kommunikation nicht erforscht ist, bietet die Untersuchung der Banken in diesem Zusammenhang eine gute Möglichkeit dazu.

Aus den oben genannten Aspekten lässt sich für die Arbeit folgende Forschungsleitfrage ableiten:

Wie?

Wie wird das Konzept Diversity Management in der internen und externen PR in ausgewählten österreichischen Banken kommuniziert?

Weiters ergeben sich daraus folgende Unterfragen, die mittels Literaturbezug und Expert*innen-Interviews beantwortet werden sollen:

Wieso?

Welche Motive stehen hinter der Umsetzung des Konzepts Diversity Management in der internen und externen PR in ausgewählten österreichischen Banken?

Was?

Was ist die Zukunftsperspektive des Diversity Managements in der internen und externen PR in österreichischen Banken?

1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit

Die Arbeit ist in einen theoretischen und empirischen Teil gegliedert. Als Einstieg in das Thema wird im Rahmen eines einleitenden Kapitels ein grundsätzliches Verständnis von Diversity Management und dem zugehörigen relevanten Verständnis von CSR dargelegt. Daraus wird die Problemstellung definiert und die Forschungsfrage und ihre Unterfragen abgeleitet. Das Kapitel zwei, in dem genauer auf Theorien und Modelle der Kommunikation eingegangen wird, beinhaltet den Forschungsstand und die wissenschaftliche Einordnung. Im Kapitel drei wird der für die Arbeit relevante Begriff Public Relations definiert. Die Abgrenzung von Marketing und Werbung ist Teil dieses Kapitels. Im Kapitel vier wird das zugehörige Verständnis von CSR vermittelt. Im Kapitel 5 wird im Detail Diversity und Diversity Management beleuchtet und im Zuge dessen die Dimensionen von Vielfalt genauer erläutert. In diesem Zusammenhang ist es der Autorin wichtig einen umfassenden Überblick über die Formen der Diskriminierung und deren Zusammenhänge zu geben. Der nachfolgende Umriss der historischen Entstehung und der Ausrichtung von Diversity Management in Kapitel 6 bildet ein grundsätzliches Verständnis wie sich Diversity Management zeitlich und demographisch entwickelt hat. Die Risiken im Diversity Management werden im Anschluss in Kapitel 7 erläutert und bilden ein Verständnis über die Hindernisse am Weg zur Vielfalt. Im empirischen Teil ab Kapitel 8 stehen die drei größten Banken nach Bilanzsumme in Österreich im Vordergrund. Die Ziele der Forschungsmethode werden erklärt, die drei

untersuchten Banken vorgestellt und ihre Diversity-Kommunikation auf Website und im Geschäftsbericht beschrieben. Im Kapitel 9 werden die Ergebnisse einem Vergleich unterzogen. Die Ergebnisse aus den Interviews werden ausgewertet und den vorher festgelegten Kategorien zugeordnet. Im Kapitel 10 werden die Ergebnisse zusammengefasst interpretiert, eine Conclusio für die PR verfasst und die Forschungsfrage und deren Unterfragen beantwortet. Ein abschließender Ausblick samt Handlungsempfehlungen rundet die Arbeit ab.

Die Forschungsmethode der Kommunikationswissenschaft, der sich die Arbeit bedingt, ist eine Case Study. Folglich setzt sich diese Arbeit das Ziel eines Vergleichs der Diversity-Kommunikation der Banken nach formalen und inhaltlichen Kriterien und dem Hintergrund von Expert*innen-Informationen und theoretischer Fundierung. Die empirisch-analytischen Verfahren der Inhaltsanalyse nach Mayring und Expert*innen-Interviews nach Lamnek bilden die Verfahren der Methode. Bedient wurde sich der Lasswell-Formel:

WER	sagt WAS	in welchem KANAL	zu WEM	mit welchem Effekt?
-----	----------	---------------------	--------	------------------------

Tabelle 1: Die Lasswell-Formel (eigene Darstellung/in Anlehnung an Lasswell, 1948)

Die Autorin hat analysiert, wer für die Diversity-Kommunikation in den ausgewählten Banken verantwortlich ist, also den Kommunikationsprozess einleitet und lenkt. Der Begriff Kommunikator*in stellt im Kontext der Massenkommunikation eine Sammelbezeichnung für alle Personen dar, die an der Produktion und Publikation von Inhalten beteiligt sind (vgl. Pürer 2014, S. 110). Es wurde untersucht, was an Inhalten kommuniziert wird. Öffentliche Vorträge gelten als originärpublizistische Inhalte. Zeitungen, Zeitschriften und Internet werden zu den durch Massenmedien veröffentlichten Inhalten gezählt (vgl. Pürer 2014, S. 188). In diesem Zusammenhang wurde u.a. das Internet als Massenmedium aufgegriffen. Massenmedien sind Mittel zur Vermittlung von Informationen und Emotionen und reichen von klassischen Printmedien bis zum Internet, das als modernes Funkmedium die Speicherung und Übertragung visueller Information erheblich gesteigert hat (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2021). Das Internet an sich bietet

zahlreiche Dienste, wie E-Mail oder Word Wide Web (www) (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2021a). Die Massenkommunikation kann ein breites Publikum erreichen und hat grundsätzlich das Merkmal der Einweg-Kommunikation, das jedoch im Kontext des Internets aufgehoben wird (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2021b). Die Arbeit vermittelt eine Übersicht der Kanäle, über die diese Inhalte transportiert werden. Eine Stakeholder*innen-Analyse deckt die Frage an wen kommuniziert wird. Die Abbildung des Effekts auf die Rezipient*innen, also die Wirkungsforschung, ist in dieser Arbeit nicht abgedeckt. Die Arbeit soll jedoch die Basis für weiterführende Forschung in den nächsten Jahren im Bereich Rezipient*innen-Forschung darstellen, da anzunehmen ist, dass sich das Mindset in Bezug auf Diversity Management noch stark verändern wird bzw. es sich seit Beginn der Corona-Pandemie im Februar 2020 in Österreich laufend verändert. Die Arbeit bedient sich teilweise des Two-Step-Flow-of Communication-Modells als Kommunikations-Theorie, da die interviewten Expert*innen der untersuchten Banken als Opinion Leader im jeweiligen Unternehmen verstanden werden. Das persönliche Gespräch spielt demnach eine wichtige Rolle, weshalb die Theorie der Wichtigkeit von interpersoneller Kommunikation mitaufgegriffen wurde. Auch die Annahmen des dynamisch-transaktionalen Modells gehen davon aus, dass Rezipient*innen sich durch den Konsum von Medieninhalten verändern, was wiederum Auswirkung auf die Inhalte hat. Das Ziel wäre die Zusammenführung der Kommunikator*innen-zentrierten und Rezipient*innen-zentrierten Sichtweise.

2 Forschungsstand und wissenschaftliche Einordnung

„Tu Gutes und rede darüber“ ist der Titel des im Jahr 1961 veröffentlichten Standardwerks der Public Relations (PR) von Graf Zedtwitz-Armin. Schon damals hielt Zedtwitz-Armin fest, dass Marktanteile und Aktienkurse höchst meinungsempfindlich sind und Unternehmen davon profitieren, wenn sie Vertrauen schaffen und sympathisch wirken (vgl. Zedtwitz-Armin 1961). Banken und Finanzinstitute greifen das Thema Diversity Management verstärkt auf, dennoch gibt es bis heute keine österreichische Studie, die sich auf Diversity Management und dessen Kommunikation bezieht. Bei einer im Jahr 2015 durchgeführten österreichischen Studie, die im Auftrag von factor-D Diversity Consulting in Kooperation mit der Erste Group gemacht wurde, stellte sich heraus, dass Vielfalt bis dato hauptsächlich ein HR-Thema war. Die Haupttreiber für DiM sind der verbesserte Zugang zu potenziellen Talenten und die erhöhte Mitarbeiter*innen-Bindung. Die wichtigsten Dimensionen sind „Geschlecht“ und „Alter“ (vgl. Wondrak 2015). Hier wurden die 20 größten börsenorientierten Unternehmen Österreichs (ATX-Unternehmen) befragt.

2010 wurde die Charta der Vielfalt von der Wirtschaftskammer Österreich und der Wirtschaftskammer Wien nach einer Idee der factor-D Diversity Consulting GmbH gestartet. Bereits damals waren vier der elf Erst-Unterzeichner*innen Banken. 10 Jahre später sind es 248 Unternehmen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben und weisen so auf die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung von Diversität hin (vgl. WKO 2021).

Die seit 2017 geltende EU-Richtlinie zu „Non-Financial Reporting Directive (NFRD)“ beinhaltet die Unternehmensberichterstattung für im EU-Binnenmarkt tätige Unternehmen und soll sicherstellen, dass bestimmte Informationen über Finanzen und Arbeitsweise in Berichten offengelegt werden. Die Europäische Kommission veröffentlichte im April 2021 einen Vorschlag über die Corporate Social Responsibility Directive (CSRD). Der veröffentlichte Vorschlag zielt auf eine Änderung der bestehenden Berichtspflichten der NFRD (NFI-Richtlinie) ab (vgl. Bundesministerium Justiz 2021). Die Richtlinie soll einer umfangreichen Ausweitung des Geltungsbereichs als auch der Berichtsinhalte unterzogen werden.

Mit der Pflicht zur Offenlegung eines Diversitätskonzeptes, das im Zusammenhang mit den Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorganen verfolgt wird, soll durch die EU-Richtlinie indirekt Druck auf die Unternehmen ausgeübt werden die Vielfalt im Management zu erhöhen. Diversity Management spielt somit in den Teilbereichen Public Relations (PR), Corporate Social Responsibility (CSR), Human Resources (HR) und Investor Relations (IR) eine tragende Rolle und wird in dieser Arbeit unter dem Aspekt der PR und Kommunikationswissenschaft erörtert.

2.1 Zusammenfassung des Forschungsstandes

Trotz des umfangreichen Bezugs auf verschiedene kommunikative Teilbereiche beziehen sich sämtliche verfügbare Studien lediglich auf die Schwerpunktthemen im Diversity Management von Unternehmen in Deutschland, die Maßnahmen im DiM mit der demographischen Eingrenzung Deutschland und den wichtigsten HR-Themen im deutschsprachigen Raum (vgl. statista 2021). Auch der BCG (Boston Consulting Group) Gender Diversity Index Austria 2020 bezieht sich lediglich auf einen Teilbereich des DiM – Österreich belegt den vorletzten Platz in Europa im Ranking um den Anteil an weiblichen Vorständen. Der Anteil an Aufsichtsrätinnen liegt ebenfalls unter der gesetzlichen Quote (vgl. Boston Consulting Group 2021, S. 7).

2.2 Fazit und Definition der Forschungslücke

Es wurde Forschung im Bereich CSR und Nachhaltigkeitskommunikation betrieben. Aufgrund des Mangels an Literatur mit Fokus auf Diversity Management in der Kommunikation bildeten praxisorientierte Literatur aus dem DiM, wissenschaftliche Publikationen aus der Kommunikation, Wirtschaftsethik, Psychologie und Soziologie die Basis der Literatur. Aufgrund der Einschränkung auf Teilbereiche wie beispielsweise HR und dem fehlenden Bezug auf die demographische Eingrenzung Österreichs ergibt sich Forschungsbedarf aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht.

3 Public Relations

Im deutschen Sprachraum wird der Begriff Public Relations (PR) mit Öffentlichkeitsarbeit gleichgesetzt. Der Begriff Öffentlichkeitsarbeit benennt die Tätigkeit, PR jedoch legt den Schwerpunkt auf die Beziehungsbildung mit der Öffentlichkeit (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2021c). Zahlreiche zum Teil sehr unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen wie Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre, Soziologie, Psychologie und Politikwissenschaft beschäftigen sich mit PR bzw. mit Teilaspekten der PR (vgl. Röttger et al 2018, S. 1).

Organisationskommunikation ist als der weitreichendste und übergeordnete Begriff im Kontext PR und Unternehmenskommunikation anzusehen. Organisationskommunikation umfasst alle Kommunikationsformen von Organisationen wie formale und informale, strategische und spontane, schriftliche und mündliche sowie medienvermittelte und interpersonale Kommunikation. Die Organisationskommunikation ist jedoch von der Unternehmenskommunikation zu unterscheiden.

Unternehmenskommunikation ist der übergeordnete Begriff für strategisch geplante Kommunikation von gewinnorientierten Organisationen (Unternehmen) (vgl. ebd. S. 5-6).

Der Public Relations Verband Austria (PRVA) definiert PR als *„alle konzeptiven und langfristigen Maßnahmen eines PR-Trägers zur Wahrnehmung seiner Verpflichtungen und Rechte gegenüber der Gesellschaft beziehungsweise Öffentlichkeit mit dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu fördern“* (vgl. PRVA 2021). Public Relations hat sich zwischenzeitlich als Teildisziplin der Kommunikationswissenschaft durchgesetzt (vgl. Mast 2020, S. 6). Im Folgenden wird Public Relations als gemanagte Kommunikation intern wie extern verstanden, die die Vertretung von organisationalen Interessen zum Ziel hat.

3.1 Abgrenzung Marketing

Marketing hat den Grundgedanken, das gesamte Unternehmen konsequent an den Bedürfnissen des Marktes auszurichten (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2021d). Marketing konzentriert sich somit auf (potenzielle) Kund*innen als Zielgruppe, während PR mit unterschiedlichsten Zielgruppen im Sinne des Organisationsinteresses in Kontakt tritt. PR ist demnach reputationsbildend. Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung, in der die Bedürfnisse der Nachfrager*innen auf wettbewerbsintensiven Märkten im Mittelpunkt stehen.

3.2 Abgrenzung Werbung

Werbung soll das Interesse an Produkten und Dienstleistungen erwecken und eine Kaufentscheidung herbeiführen. Im Rahmen der Wirtschaftskommunikation (Unternehmenskommunikation) ist die Adressierung von Absatzmärkten gemeint. Werbung soll die Meinung beeinflussen und verhaltensrelevante Einstellungen mittels Kommunikationsmittel und -medien verbreitet werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2021e).

4 Corporate Social Responsibility

Die Europäische Kommission definiert Corporate Social Responsibility (CSR) als Verantwortung für die gesellschaftliche Einwirkung von Unternehmen (vgl. European Commission 2021). Zumeist wird „social“ in diesem Zusammenhang mit „sozial“ übersetzt, was nicht korrekt ist. Es bedeutet „gesellschaftlich“, da nach dem Verständnis der Europäischen Kommission CSR nicht nur die sozialen, sondern auch die ökologischen Faktoren umfasst. Die Übernahme von Verantwortung von Unternehmen unter Berücksichtigung von Gesellschaft und Umwelt ist die in Österreich am häufigsten verwendete Definition.

Corporate Citizenship (CC) ist ein verwandtes Konzept zu CSR und beschreibt, wie Unternehmen mit ihren Aktivitäten zu guten Bürger*innen werden. CC wird als Teil von CSR betrachtet (vgl. Loew et al. 2004, S. 12). CSR trägt viel CC in sich, jedoch hat sich in der Praxis das breiter angelegte Konzept von CSR durchgesetzt (vgl. Fieseler 2008, S. 37). CSR kann somit zusammengefasst als Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung, Einhaltung von Rechtsvorschriften (Compliance), Inhalt zu sozialen und Umweltbelangen und eine Art des Unternehmensmanagements angesehen werden (vgl. Loew et al. 2004, S. 25f).

5 Diversity und Diversity Management

In der etymologischen Begriffsklärung leitet sich der englische Begriff „Diversity“ vom lateinischen „diversitas“ ab, was mit Verschiedenheit übersetzt wird. Diversity und sein deutsches Äquivalent „Diversität“ werden meist mit Heterogenität, Vielheit oder Verschiedenartigkeit der Belegschaft, in leicht positiver Konnotation mit dem Begriff der Vielfalt übersetzt (vgl. Becker / Seidel 2006, S. 7). Die Begriffsfassungen von Diversity unterscheiden sich im Ausmaß von Inklusion/Zugehörigkeit. Hayles konzentriert sich auf die Unterschiede, die Menschen in Organisationen auszeichnen (vgl. Hayles 1996, S. 104-123). Differenzierter ist die Auffassung von Thomas und Ely. Sie umfasst die Vielfalt als Summe aus den verschiedensten Hintergründen, Erfahrungen oder auch Wissenszugängen. Daraus resultieren gewisse Werte, Betrachtungs- und Herangehensweisen (vgl. Ely / Thomas 2001, S. 265). Ähnlich ist die Theorie, dass Diversity als Zugehörigkeit zu spezifischen Gruppen, die Einfluss auf die Lebenserfahrungen von Personen hat, angesehen werden kann (vgl. Cox 2001, S. 3f). Die Übersetzung ist somit nicht einheitlich. Es kann jedoch grob zwischen „Vielfältigkeit als Unterschiede“ (vgl. Loden / Rosener 1991, S. 18), die sich ausschließlich auf die Verschiedenartigkeit konzentriert, und „Vielfältigkeit als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ (vgl. Thomas / Ely 1996, S. 74), die auch verbindende Aspekte berücksichtigt, differenziert werden.

Ins Gespräch gekommen ist Diversity jedoch erst durch Diversity Management. Das Konzept Diversity Management bezeichnet die Anerkennung und Nutzbarmachung von Vielfalt im Unternehmen (vgl. Lies 2012) und steht für Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt (vgl. Krell et al. 2007, S. 9-11). Diese sehr breite Definition lässt zu, dass Vielfalt verschieden und mehrfach ausgelegt werden kann. In der Praxis hat sich kein einheitliches Verständnis der Begrifflichkeiten durchsetzen können (vgl. Özdemir 2018, S. 58-61). In den USA, dem Ursprung des Diversity Managements, benennen Forscher*innen und Berater*innen die so genannten „Big 8“ (race, gender, ethnicity/nationality, organizational role/function, age, sexual orientation, mental/physical ability, religion) als die am häufigsten thematisierten Dimensionen von Vielfalt. Die Liste möglicher Diversity-Dimensionen ist unendlich lang und

sowohl in der Forschung als auch in der Praxis wird die Komplexität bewusst erheblich reduziert. Die zunehmende Relevanz von Diversity Management und speziell der oben genannten Dimensionen legt die Unangemessenheit nahe von „Normalpersonen“ oder „Normalverhältnissen“ auszugehen. Normalisierungen waren immer mit hierarchischen Differenzierungen verbunden, d.h. als „der Norm entsprechend“ war im Kontext Diversity Management bis dato „die dominante Gruppe“ (vgl. Krell et al. 2007, S. 9-11). Loden und Rosener erläutern „*The term ,dominant group‘ refers to those people with a disproportional amount of power and influence within an organization.*“ (Loden / Rosener 1991, S. 18). In westlichen Gesellschaften und deren Organisationen sind die dominante Gruppe in der Regel cis Männer, Inländer*innen, hellhäutige Personen, die Heterosexuellen und nicht-behinderte Menschen. Diese sogenannte „dominant group“ muss statistisch gesehen nicht die Mehrheit sein, aber die entscheidenden Positionen besetzen und die Kultur einer Organisation prägen (vgl. Krell et al. 2007, S. 9-11). Im Folgenden werden die für die Arbeit PR-relevanten kommunikationswissenschaftlichen Theorien zu DiM beschrieben, aber darauf hingewiesen, dass Diversity Management vor allem als ganzheitliches Konzept und vollumfänglich verstanden werden muss, sprich als „*strategic organizational goal*“. Viele Abteilungen vom Top-Management über HR, aber auch Marketing und Sales, und nicht zuletzt die interne und externe Unternehmenskommunikation spielen im Diversity Management eine tragende Rolle (vgl. Arrendono 1996, S. 20).

5.1 Dimensionen von Vielfalt

Welche Dimensionen in der Praxis des Diversity Managements von Bedeutung sind, wird mittels des 1991 von Loden und Rosener entwickelten „Diversity Wheel“ veranschaulicht, das im Buch „Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource“ veröffentlicht wurde. Dieses wurde 2003 von Gardenswartz und Rowe adaptiert und unter dem Modell-Namen „The Four Layers of Diversity“ veröffentlicht (vgl. Loden / Rosener 1991; Gardenswartz / Rowe 2003, S. 33).

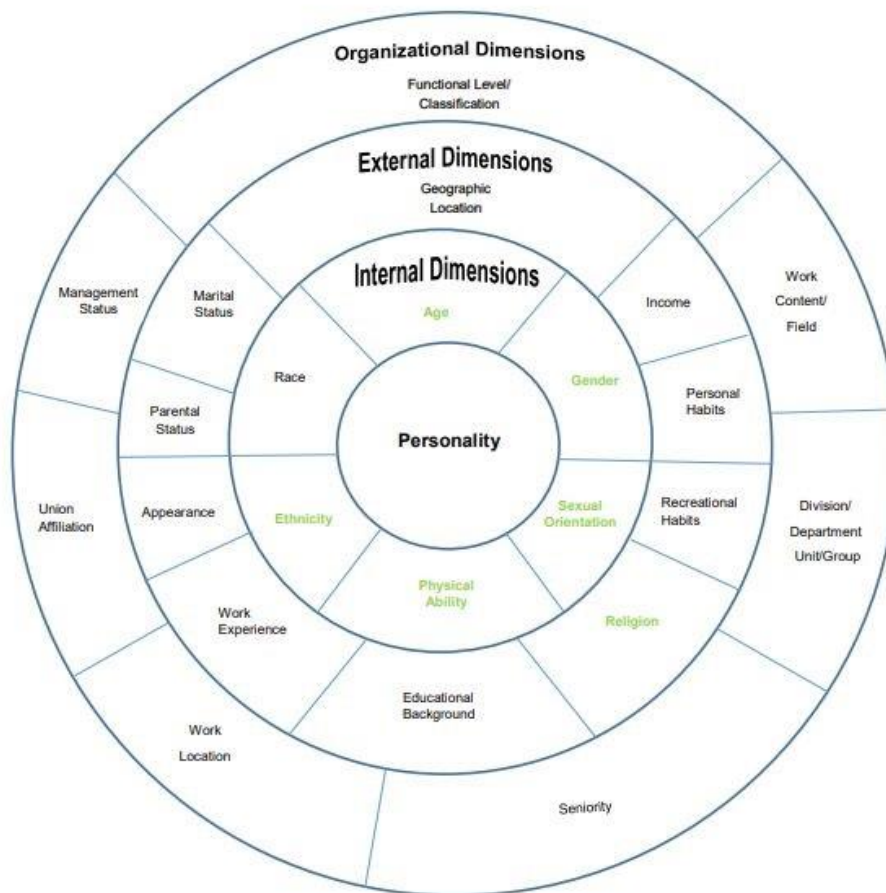


Abbildung 1: The Four Layers of Diversity (eigene Darstellung/in Anlehnung an Gardenswartz/Rowe, 2003).

Die Diversitätsmerkmale werden in „Internal“, „External“ und „Organizational Dimensions“ unterteilt – im Zentrum steht „the most basic factor about human beings“: Personality. Die Persönlichkeit ist zwar die Kerndimension, jedoch zu divers, um im Kontext auf Organisatorisches auf sie Bezug zu nehmen. Zur sekundären Dimension zählen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, geistige und körperliche Fähigkeiten, Ethnizität und „Race“. Diese sechs Merkmale haben enorm große Auswirkungen auf das Verhalten sowie die Haltung anderer und sind (größtenteils) nicht veränderbar. Die dritte Dimension besteht aus weniger offensichtlichen Merkmalen wie geografische Lage, Einkommen, persönliche Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Religion, Ausbildung, Berufserfahrung, Auftreten, Elternschaft und Familienstand. Diese Charakteristika sind im Gegensatz zu den Merkmalen der sekundären Dimension dynamischer. Sie können sich im Laufe des

Lebens in größerem Ausmaß verändern und sind daher sehr individuell. Die vierte, organisationale Dimension ergänzt dies durch Funktionslevel, Arbeitsfeld, Abteilungs-Zugehörigkeit, Seniorität, Arbeitsplatz bzw. -ort, Interessenvertretung und Managementstatus. Auch die vierte Dimension beinhaltet Merkmale, die sich mit großer Wahrscheinlichkeit im Laufe des Lebens verändern (vgl. Gardenswartz / Rowe 2003, 41f).

Gardenswartz und Rowe legen den Fokus auf die Merkmale der „Internal Dimensions“, da sie der Meinung sind, dass diese die Lebenserfahrungen eines Menschen entscheidend prägen (vgl. Gardenswartz / Rowe 2010, S. 24). Wie groß der Einfluss dieser Merkmale auf die Lebenserfahrungen von Menschen ist, wird beim Aufdecken der Hierarchisierungen sichtbar. Anhand der Diversity-Dimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, geistige und körperliche Fähigkeiten, Ethnizität/Hautfarbe/Nationalität und Religion lassen sich die dominante Gruppe, dominierte Gruppe/n und Diskriminierungsformen ableiten (vgl. Vedder 2006, S. 12). Die tabellarische Darstellung „Formen der sozialen Diskriminierung in Organisationen“ von Vedder aus dem Jahr 2006 wurde von der Autorin umfassend ergänzt und das Wording auf aktuellen, ethisch korrekten Stand gebracht.

Diversity-Dimension	Dominante Gruppe	Dominierte Gruppe/n	Formen der Diskriminierung
Alter	Erwachsene mittleren Alters	Junge + ältere Erwachsene	Alters-Diskriminierung
Geschlecht (-sidentität)	cis Männer	cis Frauen, trans*Frauen, trans*Männer, queere (=nicht binäre) Personen (wie z.B. Androgyne, Agender, Bigender, Trigender, Pangender, dyadisch, genderfluid, genderqueer, Neutrois	Sexismus, Antifeminismus, Androzentrismus, trans*feindlichkeit ⁸ , queer*feindlichkeit, inter*feindlichkeit, Genderismus

⁸ Anmerkung: Es wird im Folgenden „Feindlichkeit“ anstatt „Phobie“ verwendet, da es sich um Ablehnung/Ausgrenzung und nicht um Angst handelt.

		ect.), inter*Personen (LGBTQIA+) ⁷	
Sexuelle Orientierung	Heterosexuelle	lesbische, schwule, bisexuelle, asexuelle ⁹ (aceflux, greysexual, demisexual), aromantische ¹⁰ (aroflux, greyromantic, demiromantic) Personen (LGBTQIA+) und „+“ wie z.B. poly-/omni-/pan- /abrosexuelle Personen	Homofeindlichkeit, Bifeindlichkeit, Heteronormativität, Heterosexismus, und alle Formen von Diskriminierung im Zusammenhang mit sexueller Orientierung
Geistige und körperliche Fähigkeiten	Menschen ohne Behinderungen	Menschen mit Behinderungen	Ableismus, generell Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen
Ethnizität, Hautfarbe ¹¹ , Nationalität	Inländer*innen mit <i>weißer</i> Hautfarbe	BIPoC (Black, Indigenous and People of Color), grundsätzlich Angehörige anderer Ethnien, Hautfarben oder Nationalitäten	Rassismus, Ethnozentrismus, Nationalismus, Xenophobie
Religion	In Österreich: Christen	Anhänger*innen anderer Religionen + Freikirchen, Atheisten	Religiöse Diskriminierung, Antisemitismus

Tabelle 2: Formen der sozialen Diskriminierung in Organisationen (eigene Darstellung/in Anlehnung an Vedder, 2006).

⁷ LGBTQIA+ = Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/Questioning, Intersex, Asexuell und alle Personen, die sich der queeren Community zugehörig fühlen

⁹ Aro & Ace= Aromantik und **Asexualität**: Person, die keine sexuelle Anziehung verspürt.

¹⁰ Aro & Ace= **Aromantik** und Asexualität: Person, die kein romantische Anziehung verspürt.

¹¹ Anmerkung: Aufgrund der vielen durch negative Konnotation bzw. durch die Kolonialisierung geprägten Begriffe wird darauf hingewiesen, dass im Folgenden die Begriffe „Hautfarbe“ bzw. „weiß/schwarz“ Verwendung finden.

Menschen mittleren Alters in Organisationen bzw. Unternehmen sind dominant gegenüber jungen, aber besonders gegenüber älteren Menschen, als eine klare Folge der Altersdiskriminierung. Cis Männer¹² können demnach als dominante Gruppe der Dimension Geschlecht identifiziert werden während cis Frauen, trans*, inter*¹³- und queere Personen¹⁴ (vgl. Dissens 2021) Ungleichbehandlung bzw. Benachteiligung aufgrund von Sexismus erfahren. Heteronormativität bezeichnet eine Weltanschauung, der eine binäre Geschlechterordnung zugrunde liegt, in welcher das anatomische/biologische Geschlecht mit Geschlechtsidentität und sexueller Orientierung gleichgesetzt wird. Heterosexualität ist als soziale Norm postuliert und führt zu Heterosexismus bzw. Homo- und Transfeindlichkeit. Menschen ohne Behinderungen körperlicher und geistiger Form stellen ebenso die dominante und mit Vorteilen versehene Gruppe dar. Ethnozentrismus, Nationalismus, Xenophobie und Rassismus sind Diskriminierungsformen, die Menschen mit *weißer* Hautfarbe und Inländer*innen bevorzugen. Die letzte von Vedder genannte marginalisierte Gruppe besteht aus Anhänger*innen anderer als vor Ort üblicher Religionen, Freikirchen sowie Atheist*innen, die mit Antisemitismus und religiöser Diskriminierung zu kämpfen haben (vgl. Vedder 2006, S. 12).

Die Liste an Diversity-Dimensionen ließe sich unendlich fortführen, wird jedoch im DiM bewusst sowohl in Forschung als auch Praxis reduziert geführt. Der Fokus liegt auf den genannten, am häufigsten der Diskriminierung ausgesetzten Gruppen. Um ein Verständnis für den Ursprung der vorherrschenden Umstände und Ungerechtigkeiten zu entwickeln, werden im Folgenden diese häufig diskriminierten Gruppen genauer untersucht. Verständnis bildet das Fundament für eine optimale Diversity Management-Strategie.

¹² cis = cisgender: Person, die sich mit dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht identifizieren kann.

¹³ inter = intersexuell: Person, die mit weiblichen wie auch männlichen Geschlechtsmerkmalen geboren wurde, sodass sich keine Einordnung als Frau oder Mann vornehmen lässt.

¹⁴ queer = non binär: Person, die sich nicht als eindeutig weiblich oder eindeutig männlich identifiziert, sondern dazwischen oder ganz anders.

5.2 Alter

Um das Merkmal Alter in Bezug auf Diversity Management untersuchen zu können, werden vorerst fünf Definitionen von Alter unterschieden (vgl. de Lange et al. 2006, S. 24-45):

1. **Chronologisches Alter:** Dieser Ansatz der Definition gibt die neutrale statische Größe des Alters wieder - das kalendarische Alter. Das Alter ist bestimmt durch das in der Geburtsurkunde festgehaltenen Geburtsdatum und der daraus resultierenden Anzahl der Lebensjahre.
2. **Funktionales Alter:** Der Leistungsaspekt steht bei diesem Begriff im Vordergrund und betrachtet den Prozess des Alterns unter Bezugnahme auf physiologische und kognitive Fähigkeiten. Es liegt die Annahme zugrunde, dass sich biologische Veränderungen auf die Leistungsfähigkeit auswirken.
3. **Psychosoziales Alter:** Grundlage ist die individuelle eigene Wahrnehmung bzw. die Wahrnehmung Anderer. Das Alter ist geprägt durch gesellschaftliche Normen.
4. **Organisationales Alter:** Dieser Ansatz hat das Dienstalster, also die Betriebszugehörigkeit von Mitarbeiter*innen, als Grundlage.
5. **Lebensspannen-Alter:** Das Alter wird in Lebensabschnitte unterteilt, die von gravierenden Veränderungen geprägt sind.

Empirische Untersuchungen im Organisationskontext greifen fast ausschließlich auf das chronologische Alter zurück, da dies als Indikator zur Kategorisierung von älteren oder jüngeren Mitarbeiter*innen herangezogen wird. Daher wird angenommen, dass es in altersgemischten Teams nicht ausschließlich um Informationsaufnahme und -weitergabe geht, sondern auch um Verständigung und Verstehen innerhalb der Organisation. Die Grenze dafür, was als „alt“ angesehen wird, ist abhängig von Arbeitsfeld, hierarchischer Position und Altersstruktur des

Unternehmens bzw. der Branche (vgl. Moser/Führmann 2019, S. 9-10). Weiters ist auffallend, dass das was als „alt“ angesehen wird, sich demographisch bedingt unterscheidet und geschlechterabhängig ist. Der Anteil der älteren Bevölkerung nimmt stetig zu. Das ist vor allem auf die sinkenden Geburtenraten -nicht zuletzt bedingt durch die Corona-Pandemie- und die steigende Lebenserwartung zurückzuführen (vgl. ÖAW 2021). Die durchschnittliche Geburtenziffer lag 1963, am Höhepunkt des Baby Booms, in Österreich bei 2,8 Kindern pro Frau (vgl. Frauenbericht 2010, S. 32). Die Fertilitätsrate in Österreich betrug 2020 1,44, sie sank daher das vierte Jahr in Folge (vgl. Statista 2021a). Weiters ist das Erstgeburtenalter in Österreich stark angestiegen. Dieser Trend ist in anderen Staaten West-Europas ebenfalls vorherrschend, während in Staaten der EU-Osterweiterungsrunde noch geringere Gesamtfertilitätsraten vorherrschen und das Erstgeburtenalter unter europäischem Niveau liegt. Grundsätzlich steigt die Lebenserwartung an und wird laut Prognosen auch weiter ansteigen, jedoch bildet das Jahr 2020 aufgrund der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Sterblichkeitsraten, eine Ausnahme (vgl. Statista 2021b, 2021c). Anhand dieser Statistiken lässt sich feststellen, dass Frauen, bedingt durch ihre höhere Lebenserwartung, die Mehrheit der älteren Bevölkerung darstellen. Die aktuellen Entwicklungen sind nachteilig in Bezug auf die Dimension Alter anzusehen, da bei Frauen ein höheres Alter negativer behaftet ist. Die Dimension Alter kann nicht nur in Kombination mit Geschlecht eine Negativ-Besetzung erhalten, sondern auch im Zusammenhang mit Managementstatus. Ältere Männer, speziell in Führungs- und Spitzenpositionen, sind gesellschaftlich hoch angesehen. Bei Frauen und Menschen niedriger sozialer Stellung ist das höhere Alter allerdings häufig nachteilig (vgl. Heyer / Henkel 1995, S. 17). Zum besseren Verständnis des nachfolgend beschriebenen Generationenkonflikts dient die Tabelle „Übersicht der Generationen“ in Anlehnung an Klaffke (vgl. Klaffke 2014, S. 57-82):

„digital immigrants“			„digital natives“	
Nachkriegs- Generation (1946-1955)	Baby Boomer (1956-1965)	Generation X (1966- 1979)	Generation Y (1980-1995)	Generation Z (1996-heute)

Tabelle 3: Übersicht der Generationen (eigene Darstellung/in Anlehnung an Klaffke, 2014)

Ähnlich problematisch im Kontext höheren Alters in Organisationen ist der Aspekt, dass der Generation der „digital immigrants“¹⁵ unterstellt wird, Akzeptanzschwierigkeiten in Bezug auf den fortschreitenden Grad der Digitalisierung zu haben und eventuell sogar Widerstand gegen diesen leisten. Der Generation der „digital natives“¹⁶ oder auch „Generation Y“ bzw. „millenials“ genannt, wird dagegen nachgesagt dem Individualismus verfallen zu sein, ihr Leben in zu großem Ausmaß zu genießen und faul zu sein (vgl. Kochan et al. 2020, 52-55). Erschwerend kommt hinzu, dass die Corona-Pandemie diese Stereotype verstärkt hat. Die Verstärkung ist vor allem bedingt durch die bereits vor COVID-19 spürbare Entwicklung, hin zu einem „New Way of Work“ sowieso agiler und projektbasierter Organisationsformen (vgl. Statista 2021d). Zusammenfassend kann somit bestätigt werden, dass in der Dimension Alter die Erwachsenen mittleren Alters die dominante Gruppe darstellen und jüngere aber vor allem ältere Erwachsene als dominierte Gruppe Gefahr laufen, Diskriminierung zu erfahren (siehe Kapitel 5.1).

5.3 Geschlecht

Die Definition des Begriffs Geschlecht ist ausschlaggebend dafür, wie im Rahmen des Diversity Managements mit dieser Dimension umgegangen wird. In der englischen Sprache wird zwischen dem biologischen Geschlecht „sex“ und dem sozialen Geschlecht „gender“ unterschieden. Diese Arbeit geht auf die sozial geprägte Geschlechterrolle „gender“ ein. Der Begriff „gender“ wurde erstmals 1960 in der Medizinforschung im Zusammenhang mit inter*Personen verwendet, um zu

¹⁵ digital immigrant = Person, die vor dem digitalen Zeitalter geboren wurde.

¹⁶ digital native = Person der gesellschaftlichen Generation, die mit der digitalen Welt aufgewachsen ist.

verdeutlichen, dass die Sozialisation der Individuen für die Geschlechterzugehörigkeit bzw. Geschlechtsidentität verantwortlich ist. Die Geschlechterdichotomie ist eine Art Selbstverständnis, die es zu hinterfragen gilt. Ist Bewusstsein außerhalb der Zweiteilung geschaffen, können auch transidentitäre Personen inkludiert werden (vgl. Hoffmann 2012, S. 28). Wie in der Tabelle 2 in Kapitel 5.1 angeführt, sind zusätzlich non-binäre Personen außerhalb der Zweigeschlechtlichkeit zu berücksichtigen. Die Betrachtungsweise, das Geschlecht als eine sozial konstruierte Norm anzusehen legt dar, dass Bedürfnisse sich aus individuellen Lebensumständen ergeben und nicht aus einer bloß dichotomen Einteilung in Mann und Frau. Dieser Ansatz der Individualität könnte den stereotypen Umgang mit Mitarbeiter*innen in Unternehmen und die Sichtweise von klaren und traditionellen Männer- und Frauenrollen aufbrechen, was ein richtungsweisender Schritt in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit wäre. Laut des Weltwirtschaftsforums und dem Global Gender Gap Index 2021 dauert es bedingt durch die Corona-Pandemie 135,6 Jahre, um die Geschlechterlücke weltweit zu schließen – vor der Corona-Pandemie 2019 waren es 95 Jahre. Verglichen wurde die Diskrepanz zwischen Frauen und Männern sowie deren Fortschritt und Entwicklung. Ökonomische Teilhabe, Gesundheit, Bildung und politische Partizipation sind die Indikatoren der bestehenden Ungleichheiten, auf die Bezug genommen wurde. Österreich befindet sich im Gesamt-Ranking von 156 Ländern auf Platz 21. Das ist auf die Vertretung von Frauen im Parlament und in Minister*innen-Positionen zurückzuführen, die Platz 17 in der Teilstatistik zu „Political Empowerment“ belegt. Die Teilstatistik zu „Economic Participation and Opportunity“, bei der Österreich mit einem äußerst schlechten Platz 88 abschneidet, ist Beweis dafür, dass nach wie vor ein niedriger Frauenanteil im Top-Management vorherrscht. Island ist zum zwölften Mal in Folge auf Platz 1 des Gesamt-Rankings, was die Frage des Unterschieds zu Österreich aufwirft. Ein Zusammenhang mit unzureichender Bildung kann ausgeschlossen werden, da Österreich Platz 3 in der Teilstatistik „Educational Attainment“ belegt (vgl. WEF 2021). Die (damalige) österreichische Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst liefert im Frauenbericht, der zuletzt im Jahr 2010 erschienen ist, mögliche Erklärungen dazu. Branchen mit tendenziell niedrigem Einkommen weisen einen höheren Anteil an Frauen auf. Zusätzlich werden hierarchisch höhere Positionen vermehrt mit

Männern besetzt (vgl. Frauenbericht 2010, S. 193). Ein beträchtlicher Gender Pay Gap ist die Folge. Frauen hatten 2019 lediglich 80,1 Prozent des Bruttostundenverdienstes von Männern (vgl. Statista 2021e), verrichteten aber zusätzlich den Großteil der Care-Arbeit im Sinne von Haushaltsführung und Kinderbetreuung (vgl. Frauenbericht 2010, S. 127). Nach wie vor wird in Österreich zwischen Lohnarbeit und Arbeit nicht differenziert. Traditionelle Rollenbilder, in denen der Mann arbeitet und das Geld nach Hause bringt, die Frau „nicht arbeitet“ und zu Hause die Familie versorgt, müssen differenzierter behandelt und somit aufgebrochen werden. Die Unsichtbarkeit mancher Arbeitsformen, wie Care-Arbeit, liegt an patriarchalen¹⁷ Verhältnissen. Traditionell ist es die Arbeit der Männer, die belohnt und damit wertgeschätzt wird. Die Arbeit der Frauen im Haushalt, der Kindererziehung etc. ist unbezahlt, ein selbstverständlicher Dienst und wird demnach nicht bis kaum wertgeschätzt. Eine im Frühjahr 2021 durch EcoAustria im Auftrag der Julius Raab Stiftung durchgeführte Studie belegt die Konservativität der Österreicher*innen. In der Studie gaben 47,3 Prozent der befragten Personen an, dass das Kind leidet, wenn die Mutter berufstätig ist. Weitere 28,9 Prozent sahen es als die Aufgabe des Mannes, Geld zu verdienen und als die Aufgabe der Frau, auf Heim und Familie zu achten (vgl. Julius Raab Stiftung 2021). Für Frauen in Österreich bedeutet Elternschaft nach wie vor einen Einschnitt bzw. sogar Rückschritt ihrer Erwerbskarriere. Der Wiedereinstieg ist oftmals schwierig und geht meist mit einer stundenmäßigen Reduktion der Erwerbsarbeit einher, da es in Österreich kaum Kinderbetreuung im Bereich der unter-3-Jährigen gibt. Das schlägt sich mehrfach in Form von finanziellen Einbußen nieder – zum einen mit weniger Einkommen während der Teilzeit-Erwerbsarbeit, zum anderen mit einer Reduktion der Pensionszahlung. Eine 40-Stunden-Woche ist generell nicht mehr zeitgemäß in Anbetracht dessen, dass sie um ein männliches Ernährer-Modell entwickelt wurde, bei dem die Frau zu Hause ist und sich um Haushalt und Kinder kümmert. Heutzutage sind beide Elternteile erwerbstätig, weil sie das meist müssen (vgl. Grundow 2021). Dennoch lässt die Kinderbetreuung keine Erwerbsarbeit in Vollzeit für beide Elternteile zu. In nordischen Ländern zeigt sich dagegen ein gänzlich anderes Betreuungssystem. Im Vergleich dazu hat sich Island gesetzlich auf den

¹⁷ Patriarchat = Begriff aus der Soziologie: Gesellschaftsordnung, bei der der Mann eine bevorzugte Stellung in Staat und Familie hat.

Equal-Pay-Standard geeinigt, der es zulässt, dass Island bis 2022 einen Gender Pay Gap von 0 Prozent anstreben kann. Unternehmen müssen nachweisen, dass sie geschlechtergerecht bezahlen. In Islands Schulen gibt es seit 2008 Unterricht für Geschlechtergerechtigkeit, was für eine von Grund auf veränderte Haltung von Kindestagen an sorgt. Die gesetzliche Verpflichtung zu Transparenz fürchten in Österreich vor allem jene, die ahnen, dass es Gehaltsunterschiede von Männern und weiblich gelesenen Personen gibt, die nicht zu rechtfertigen sind (vgl. „dominant group“ in Kapitel 5.1). Es gilt den Hintergrund herrschender Dominanzverhältnisse zu analysieren, was einmal mehr durch die zahlreichen im Jahr 2021 in Österreich verübten Femizide bestätigt wird (vgl. Standard 2021). Im Juli 2021 ist weiters die Türkei aus der Istanbul Konvention ausgetreten, die zur Verhütung und Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen initiiert wurde (vgl. AI 2021). Es gilt Gender Regimes, ein soziales System aus Über- und Unterordnungen basierend auf der Diversity-Dimension Geschlecht, aufzubrechen (vgl. Krell et al. 2018, S. 11-20). Für Unternehmen bedeutet das die Auseinandersetzung mit den Ungleichheiten und der ihnen zugrunde liegenden Hierarchien, um nicht als „gendered organization“ permanent geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen zu (re)produzieren (vgl. Benschop 2006, S. 287).

5.3.1 Exkurs geschlechtergerechte Sprache

Bezüglich des Visualisierens und Verbalisierens von Geschlecht im Sinne von geschlechtergerechter Sprache ist eine regelrechte Debatte entbrannt. Gegner*innen des Genders behaupten, dies würde die deutsche Sprache bis zur Unkenntlichkeit entstellen. Die Befürworter*innen des Genders hingegen bringen das Argument vor, dass es die deutsche Sprache schlichtweg genauer macht, da alle aufgezählt werden, die tatsächlich gemeint sind (vgl. Zeitmagazin 2021). Sprache schafft Realität. Werden nur Männer genannt, spiegelt das die gedankliche Vorstellung wider, es handle sich tatsächlich um Männer. In der Realität sind jedoch in allen Bereichen unserer Gesellschaft alle Personen, unabhängig ihres Geschlechts, vertreten. Es geht nicht nur darum „Frauen mitzumeinen“. Um andere Geschlechter oder Personen zu inkludieren, eignen sich genderneutrale Formulierungen oder der Genderstern bzw. Gendergap. Ein Gendern mit „Binnen-

I“ ist die Sichtbarmachung von zwei Geschlechtern - Mann und Frau. Durch demokratisches Schreiben lassen sich stereotype Rollenbilder aufheben. Patriarchalisch geprägte Sprache macht sowohl das weibliche als auch weitere Geschlechter unsichtbar. Der Duden gibt einen Überblick über die möglichen Optionen, aber jedoch keine Norm vor (vgl. Bibliographisches Institut GmbH 2021). Die Veränderung von sprachlichen Praktiken resultiert aus der Veränderung der Gesellschaft und kollidieren zum Teil mit etablierten Praktiken der Sprache. Gendern an sich wird einerseits engagiert verfochten und andererseits löst es Aversionen aus. Veränderungen der Sprache sind weder steuerbar noch sicher zu prognostizieren, da sie unter sozialer Aushandlung geschaffen werden (vgl. Schneider 2021).

5.3.2 Exkurs Pronomen

In der 3. Person Einzahl werden im deutschsprachigen Raum „sie“, „er“ und „es“ als Pronomen verwendet, wobei „sie“ für Frauen und „er“ für Männer Verwendung finden. Für nicht-binäre Personen sind diese Pronomen oftmals nicht passend. An dieser Stelle ist anzumerken, dass „they/them“, als die in den USA meistverwendeten Pronomen, nicht auf alle nicht-binären Personen umzulegen sind. „They/them“ ist geschlechtsneutral und wird in Lexika definiert (vgl. The Guardian 2019). Im Deutschen existieren keine geschlechtsneutralen Begriffe, weshalb in Österreich oftmals englische Pronomen in der deutschen Sprache verwendet werden. Ebenfalls gängig ist „dey/hen“ aus dem Schwedischen. Eine politikwissenschaftliche Studie des Fachmagazins PNAS aus Schweden belegt, dass das Anwenden von geschlechtsneutralen Pronomen eine Auswirkung darauf hat, wie Menschen die Gleichstellung von Frauen und der LGBTI-Community beurteilen (vgl. Der Tagesspiegel 2019). In Schweden befinden sich ebenfalls geschlechtsneutrale Pronomen im Duden. Auch Neopronomen wie „xier“, „en“, „x“ und „per“ können als geschlechtsneutrale Pronomen dienen. Pronomen müssen auch nicht täglich gleich sein, da sie im Sinne des aktuell gefühlten Geschlechts Verwendung finden, daher empfiehlt sich in der Praxis das simple Nachfragen.

Fall	Frage	Binäre Pronomen		they-Pronomen	dey-Pronomen	hen-Pronomen
Nominativ	Wer?	er	sie	they	dey	hen
Genetiv	Wessen?	sein/e	ihr/e	their	deren	hen
Dativ	Wem?	ihm	ihr	them	denen	hens
Akkusativ	Wen?	ihn	sie	they	dey	hem

Tabelle 4: Exemplarische Darstellung von Pronomen (eigene Darstellung)

5.4 Sexuelle Orientierung

Die soziale Diversity-Dimension „Sexuelle Orientierung“ umfasst viele Spektren abseits der Heterosexualität. Im Diversity Management wird jedoch hauptsächlich Homosexualität thematisiert (vgl. Gardenswartz / Rowe 2003, S. 45). Weitere Existenzen sexueller Orientierungen sind nicht sichtbar. Darüber hinaus ist problematisch, dass die gesellschaftliche Normvorstellung von Heterosexualität weiterhin reproduziert wird. Der Begriff Heteronormativität wurde geprägt. Individuen gehören mehreren Gruppen der einzelnen Diversity-Dimensionen an. So ist beispielsweise eine in der Diversity-Dimension „Geschlecht“ weiblich gelesene trans*Person ebenso heterosexuell im Sinne ihres gefühlten Geschlechts, wenn diese sexuell an einem cis Mann interessiert ist. Im Umkehrschluss ist ein homosexueller cis Mann, der als „dominant group“ in der Diversity-Dimension „Geschlecht“ gesehen wird, in der Dimension „Sexuelle Orientierung“ möglicherweise mit Diskriminierung konfrontiert. Im Jahr 2015 gaben 41 Prozent der Befragten in einer Umfrage an, dass die Diskriminierung basierend auf der Dimension „Sexuelle Orientierung“ in der EU „ziemlich verbreitet“ ist. Weitere 17 Prozent der Befragten erhöhten die Angabe auf „sehr verbreitet“. Mehr als die Hälfte der Befragten sieht im Zusammenhang mit sexueller Orientierung demnach ein erhöhtes Ausmaß an Diskriminierung (vgl. Statista 2021f). Auch in diesem Zusammenhang wird das Zusammenspiel der verschiedenen Diversity-Dimensionen klarer und die Tatsache, dass alle Individuen mehreren Diversity-Dimensionen angehören. Es ergeben sich starke Länderunterschiede im Umgang

mit sexueller Orientierung und großer Einfluss der Dimensionen Religion, Geschlecht und Alter. Vor allem in nordischen und/oder evangelisch/protestantischen Ländern spricht sich die Bevölkerung stark gegen Diskriminierung aufgrund sexueller Orientierung aus. In katholischen Ländern wie Italien und/oder Staaten der EU-Ost-Erweiterung 2004 ist eine klare Ablehnung von nicht-heterosexuellen Menschen wahrzunehmen. In der Türkei wurden LGBTQIA-Personen im April 2020 u.a. für die Entstehung und Verbreitung der Corona-Pandemie (mit-)verantwortlich gemacht. Das führte zu zusätzlichen Morden nicht-heterosexueller Personen in der Türkei (vgl. focus 2020; DW 2021). Im März 2021 verlautbart der Vatikan, die Segnung homosexueller Paare zu verbieten (vgl. Profil 2021). Im Juni 2021 ist in Ungarn dazu das umstrittene „Anti-LGBTQIA-Gesetz“ verabschiedet worden, das einer Zensur von Informationen über Sexualität, die keine heterosexuellen Vorgaben erfüllt, gleichkommt und zusätzlich Homosexualität mit Straftaten gegen Kinder vermischt (vgl. ORF 2021; Standard 2021b). Bezüglich der Diversity-Dimensionen Geschlecht und Alter im Zusammenhang mit sexueller Orientierung lässt sich feststellen, dass Frauen und jüngere Menschen weitaus toleranter sind als Männer oder ältere Personen. Aus organisationaler Sicht hat sich gezeigt, dass nicht-heterosexuelle Menschen ihre sexuelle Orientierung im beruflichen Umfeld geheim halten. Interessant ist, dass die Geheimhaltung mit 70 Prozent viel höher ausfällt, wenn es sich um rein männliche Teams handelt. Bei gemischten oder Frauentams liegt der Prozentsatz der Geheimhaltung nur noch bei 33 Prozent. Hauptgrund dafür sind die Angst vor Feindseligkeiten, mögliche Isolation und Bedenken an beruflicher Weiterentwicklung gehindert zu werden (vgl. Buba / Vaskovics 2001, S. 148-149). Bestätigt wird das Empfinden dadurch, dass sich 80 Prozent der befragten Personen tatsächlich mit Benachteiligungen und mangelnder Akzeptanz konfrontiert sehen (vgl. ebd. 2001, S. 153). Die Annahme, dass sexuelle Orientierung kein Thema des Unternehmens darstellt, sondern Privatsache, wird entkräftet durch Symboliken wie Familienfotos am Arbeitsplatz und/oder Gespräche über heterosexuelle Partnerschaften, das Besuchen von Firmenevents in Begleitung des/der Partner*in, welche der Norm entsprechen und deshalb nicht auffallen. Es ist elementar, Heteronormativität zu thematisieren und sie dadurch sichtbar zu machen. Organisationale Veränderungsprozesse sollten gelebt werden (vgl. Köllen 2009, S. 167).

5.5 Körperliche und geistige Fähigkeiten

„Behinderung im Sinne dieses Bundesgesetzes ist die Auswirkung einer nicht nur vorübergehenden körperlichen, geistigen oder psychischen Funktionsbeeinträchtigung oder Beeinträchtigung der Sinnesfunktionen, die geeignet ist, die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu erschweren.“ (Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz 2021)

Laut Definition erschwert einem eine Behinderung die Teilhabe am Leben der Gesellschaft. Das Ziel dieses Gesetzes, das in Österreich seit 2006 Gültigkeit hat, ist „die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Leben in der Gesellschaft zu gewährleisten“. Die Autorin sieht hier einen Widerspruch zwischen der Definition des Wortes „Behinderung“ und dem Gesetzesziel.

Betrachtet man die Definition von Behinderung fällt auf, dass es die nicht der gesellschaftlichen Norm entsprechenden körperlichen, geistigen und psychischen Fähigkeiten sind, die zu einer Behinderung führen, nicht die Behinderung selbst.

Es sind nicht die „*attributes*“ von Menschen das Problem, beschreibt Iris Marion Young. Es ist „*the lack of fit*“ zwischen besagten „*attributes*“ und den Strukturen, Praktiken und ästhetischen Standards, die die Gesellschaft dominieren (vgl. Young 2009, S. 277). Es sind die sozial konstruierten Normen bzw. Vorstellungen der Norm, die Behinderungen zur Last werden lassen, nicht die Beeinträchtigung der körperlichen, geistigen oder psychischen Funktionen selbst.

Auch in der Diversity-Dimension „Körperliche und geistige Fähigkeiten“ ist ein Zusammenhang mit der Dimension „Ethnizität“ (siehe Kapitel 5.6) auffallend. Die sozial konstruierte Norm begründet sich auf Ideologien, die auf der vermeintlich biologischen Überlegenheit basieren. Ähnliche Ansätze existieren im Rassismus (vgl. Smith 2004). Dies wurde im Nationalsozialismus in Österreich durch die „Aktion T4“ auf tragische Weise unter Beweis gestellt. Das damals aufgesetzte Schreiben zur „Freigabe der Vernichtung unwerten Lebens“ unterstreicht, dass es nicht nur Krieg gegen „einen äußeren Feind“ sondern auch Krieg „gegen einen inneren Feind“ gemeint waren Kranke und Menschen mit Behinderung- geben würde (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband 2021). Im Zusammenhang mit der Dimension „Religion“ (siehe Kapitel 5.7) fällt auf, dass Behinderungen oftmals als eine Art Strafe gelten und den Sünden der Vergangenheit zugeordnet werden (vgl.

Neues Testament). Im April 2021 wurden vier Menschen mit Behinderung in einer diakonischen Wohnstätte im deutschen Potsdam ermordet (vgl. Standard 2021c), was einmal mehr unterstreicht wie tief der Ableismus in der Gesellschaft sitzt. Der Begriff „ableism“ wird als Glaube in die natürliche physische und psychische Überlegenheit von nicht-behinderten Personen beschrieben. Das voreingenommene und diskriminierende Verhalten ist ein Resultat dieses Glaubens (vgl. Groch 1998, S. 151). Im Juli 2021 sind während einer Flut in Deutschland 14 behinderte Menschen ertrunken. In diesem Zusammenhang wird davon berichtet, dass die Mitarbeiter*innen traumatisiert sind. Es wurde nicht berichtet, wie es trotz Vorwarnung der Feuerwehr zu diesem Unglück kommen konnte bei dem Menschen sterben mussten (vgl. Berliner Morgenpost 2021). Wenn Menschen mit Behinderung bei Katastrophenschutz nicht mitgedacht werden, spricht man von struktureller Diskriminierung. Grundsätzlich sind Menschen mit Behinderung im „Normalfall“ nicht Teil von wissenschaftlichen Diskussionen - wie auch im Fall des Weltklimarats (IPCC), der behinderte Menschen nur mit wenigen Worten erwähnt, diese aber vom Klimawandel stärker betroffen sind (vgl. Die neue Norm 2021). Die WHO grenzt die Begriffe Behinderung (disability) und Beeinträchtigung (impairment) mit der Aussage *„disability is not an attribute of the person. Progress on improving social participation can be made by addressing the barriers which hinder persons with disabilities in their day to day lives“* stark ab (WHO 2021). Durch dieses Statement soll nicht negiert werden, dass körperliche, geistige und/oder psychische Beeinträchtigungen zu Komplikationen für betroffene Menschen führen. Vielmehr soll die Aussage klarstellen, dass nicht die Behinderung die Beeinträchtigung ausmacht (vgl. Thomas 2004, S. 527). Geschaffene Beeinträchtigungen im Leben von behinderten Menschen finden sich auch am Beispiel von Tageswerkstätten für Menschen mit Behinderung. In Österreich haben im Jahr 2019 23.500 Menschen in Tageswerkstätten gearbeitet. Arbeitsunfähige Menschen, also Personen, denen eine Leistungsfähigkeit von weniger als 50 Prozent zugeschrieben wird, beziehen in Tageswerkstätten je nach Bundesland zwischen EUR 60,- und 150,- Taschengeld – keinen Lohn. Daher sind sie weder sozial-, kranken- oder pensionsversichert. Armut im Alter ist vorprogrammiert. Nur die Hälfte aller Menschen mit Behinderung darf aufgrund der Diagnose „arbeitsunfähig“ eine Arbeit mit normalem Einkommen ausüben und selbst die

haben es am Arbeitsmarkt schwerer. Die generellen Arbeitslosenzahlen verbessern sich während steigender Konjunktur und die Zahl der Jobsuchenden mit Behinderungen steigt (vgl. Kontrast 2019). Im Diversity Management von Unternehmen führt die große Diversität der Dimensions-Gruppe sicherlich zu Herausforderungen. Jedoch sind Unternehmen in Österreich mit mindestens 25 Arbeitnehmer*innen verpflichtet je 25 beschäftigten Personen 1 Menschen mit „begünstigter Behinderung“ einzustellen. Menschen mit „begünstigter Behinderung“ sind Personen, die per Feststellbescheid einen Beeinträchtigungsgrad von mindestens 50 Prozent besitzen. Bei Nichteinhaltung der Pflichtzahl ist eine Ausgleichstaxe vorgeschrieben (vgl. WKO 2020). Nachdem die monatliche Ausgleichstaxe sich im Bereich von EUR 271,- (25-99 Mitarbeiter*innen) und EUR 404,- (ab 400 Mitarbeiter*innen) bewegt, ist die finanzielle Abstrafung kein Anreiz für Unternehmen Menschen mit Behinderung einzustellen (vgl. WKO 2021a). Zusammengefasst sind die Problematiken dieser Diversity-Dimension elementar. Erschwerend kommt hinzu, dass die Digitalisierung in den vergangenen 20 Jahren kaum unter dem Aspekt der Barrierefreiheit diskutiert wurde und die Corona-Pandemie das Problemfeld noch verstärkt.

5.6 Ethnizität

Im Modell „The Four Layers of Diversity“ wird „ethnicity“ und „race“ voneinander getrennt betrachtet. „Race“ hat in Europa einen anderen historischen Bedeutungshintergrund als in den USA. Aufgrund der negativen, aus dem Nationalsozialismus rührenden Prägung in Österreich wird im Gegensatz zu den USA dieses Merkmal nicht in amtlichen Dokumenten geführt bzw. statistisch erhoben (vgl. Sökefeld 2007, S. 35; United States Census Bureau) und im Rahmen dieser Masterarbeit von der Begrifflichkeit Abstand genommen. Die US-Kategorien von „Race“, wie z.B. „White - A person having origins in any of the original peoples of Europe, the Middle East, or North Africa“, sagen nichts über die stark ausgeprägten kulturellen und ethnischen Eigenheiten von Europäer*innen bzw. Österreicher*innen aus. Aus diesem Grund zieht die Autorin im Folgenden den Begriff Ethnizität heran, um die in Europa, und damit auch in Österreich, vorherrschende ethnische Diversität zu beschreiben.

Wichtig im Kontext Ethnizität erscheint die Sprache. Sprache ist Macht und Nährboden für Missverständnisse und Konflikte. Für multilinguale Teams ist es entscheidend, Macht und Mikropolitik auf Teamebene zu verstehen. Wenn beispielsweise Englisch für eine*n Muttersprache und für andere Fremdsprache ist, dominiert die Muttersprache sprechende Person die Teamarbeit (vgl. Gardenswartz / Rowe 2010, S. 24; Gläserner 2017, S. 19).

Ausschlaggebend in der Diversity-Dimension Ethnizität sind ethische Unterschiede und kulturelle Normen. Auch das hat viel mit Kommunikation gemein, da kulturelle Normen Menschen sich anders verhalten lassen und sich damit verbunden Diskrepanzen in deren Sprache begründen. Konstruktivismus ist das heute zumeist dominante Paradigma und eine kritische Perspektive, die danach fragt, aufgrund welcher gesellschaftlichen Prozesse Identitäten zustande kommen (vgl. Sökefeld, 2007, S. 33).

5.6.1 Abgrenzung Hautfarbe

Im angloamerikanischen Raum ist das Merkmal der Hautfarbe, aber auch die Form der Augen, Haar- und Knochenstruktur, gleichbedeutend mit der Diversity-Dimension „Race“ (vgl. Gartenswartz / Rowe 2010, S. 449). Der Begriff Hautfarbe ist ein sozialkonstruktivistischer und bezieht sich auf die Zugehörigkeit zu BIPoC (Black, Indigenous and People of Color) oder zu *schwarzen* Menschen. Beides ist historisch gesehen stark mit ökonomischen Bedingungen und politischen Interessen verbunden. „I see no colour“ ist eine Debatte aus dem Februar 2019 dazu, die es aus den USA bis nach Österreich geschafft hat, um ursprünglich zu erklären, dass man keine Vorurteile hat und Vielfalt begrüßt. Das Ziel ist allerdings nicht die unterschiedlichen Hautfarben auszublenden, sondern zu erkennen, dass vorgefasste Meinungen und Erwartungen in Bezug auf die Hautfarbe vorherrschen (vgl. Forbes 2019). Im deutschsprachigen Raum wird davon ausgegangen, dass asiatische oder lateinamerikanische Menschen bei BIPoC „mitgemeint“ sind (vgl. Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung 2021). Ob dies analog zur Gender-Debatte, die weiblich gelesene Personen im generischen Maskulinum „mitmeint“ als problematisch anzusehen ist, bleibt in dieser Diskussion offen.

5.6.2 Abgrenzung Nationalität

Abzugrenzen ist der Begriff auch von Nationalität, da kulturelle Ethnizität nicht abhängig von der Staatsbürgerschaft ist und über die Landesgrenzen hinaus Bestand hat (vgl. Wernhart 2008, S. 105). Europa war zuletzt stark in der Kritik betreffend der Flüchtlingskrise, da der EU ein Brechen der Genfer Flüchtlingskonvention vorgeworfen wird. Das betrifft die Abschiebungen in Bürgerkriegsländer aufgrund von Nationalität (vgl. ORF 2021a). Inwieweit die im Sommer 2021 vielthematisierte Klimakatastrophe zu einem weiteren Flüchten aufgrund des Klimas beitragen wird, wird sich zeigen. In Österreich wird Nationalität differenziert. Man unterscheidet zwischen Personen ausländischer Staatsangehörigkeit und Personen ausländischer Herkunft, die zwar bereits die österreichische Staatsbürgerschaft angenommen haben, aber nicht hier geboren wurden. Weiters gibt es Personen mit Migrationshintergrund – also Personen, unabhängig deren Staatsbürgerschaft, deren Eltern im Ausland geboren wurden. Hier wird zwischen der „ersten Generation“, die selbst im Ausland geboren wurde, und der „zweiten Generation“, die bereits in Österreich geboren wurde, unterschieden. Aufgrund dessen, dass zur Identifikation ethnischer Gruppen in Österreich häufig auf Daten zu Nationalität, Migrationshintergrund und Religion zurückgegriffen wird (vgl. Statistik Austria 2020), wird im Folgenden auf Religion ausführlicher eingegangen.

5.7 Religion

Vedder sieht Religion als eine Art Kern-Diversity-Dimension (vgl. Vedder 2006, S. 12). Gardenswartz und Rowe ordnen Religion nur noch in die dritte Diversity-Dimension ein (vgl. Gardenswartz / Rowe 2010, S. 33). Religion ist ein durch eine Gemeinschaft angenommener bestimmter, durch Lehre und Satzungen festgelegter, Glaube und sein Bekenntnis (vgl. Duden 2021). Sinn und Grund von Religion kann überweltlicher, also an Gott/Götter/Geister zu glauben, oder innerweltlicher, also auf Natur/Universum bezogener Natur sein. Historisch gesehen ist Religion sehr nahe an Politik bzw. an der Bildung von Nationen. Der Verweis auf eine gemeinsame Nation war eine erfolgreiche Mobilisierungsstrategie in den

europäischen Kriegen. Volk und Adel wurden nicht mehr voneinander getrennt, sondern Nationen voneinander. Nation (bzw. Volk) und Kultur sind Machtkonzepte und Macht war früher nicht an Territorien, sondern an Personen gebunden. Beispielsweise kann die kolonisierende Expansion Europas herangezogen werden, so wie die britische Kolonisierung Südasiens. Britische Verwalter schufen getrennte Corpora hinduistischen und muslimischen Familienrechts und trugen dadurch dazu bei, die religiöse Kategorie „Hindu“ zu schaffen. Es ging dabei um Macht, Individuen einzuteilen, zuzuordnen und zu zählen und damit verbunden Mehrheiten und Minderheiten zu schaffen. Nicht die Mehrheit, sondern die machtvolle Minderheit traf die Entscheidung der Teilung (vgl. Sökefeld 2007, S. 42). Der Nationalstaat ist auf Ausschließung und Ausgrenzungen inkl. gewaltsamer Formen der Exklusion gegründet, diese sind so gesehen sein Fundament (vgl. Wimmer 2002, S. 1). Ein weiteres Beispiel des Zusammenhangs von Religion mit Politik ist, dass sich in Österreich politische Parteien teils auf eine christliche Grundhaltung berufen. Diese Werte beinhalten abseits des Glaubens sämtliche Lebensbereiche – kurz Weltanschauung. Eine Analyse der Erzdiözese Wiens mit PULS 4 im Jahr 2017 ergab, dass alle etablierten Parteien Österreichs christlich geprägt sind. Jedoch ist mit christlich vielmals „nicht-islamisch“ gemeint, was aus der Flüchtlingskrise heraus entstanden ist (vgl. Erzdiözese Wien 2017). Muslime sind die drittgrößte Glaubensgemeinschaft in Österreich nach katholischen und orthodoxen Christen, evangelische Christen belegen den vierten Platz (vgl. Statista 2021g). Im Unternehmenskontext ist Religion ebenso als Weltanschauung zu betrachten, die darüber eine Vielzahl ausgeübter Praktiken mitbringt. Beispiele wären die Berücksichtigung religiöser Feiertage als auch Speisenangebote, die den religiösen Gepflogenheiten der Mitarbeiter*innen entsprechen.

6 Historische Entstehung von Diversity Management

Nachdem die „Internal Dimensions“ der „Four Layers of Diversity“ und die Formen der sozialen Diskriminierung in Organisationen erörtert wurden, wird nachfolgend auf die geschichtliche Entstehung des Diversity Managements eingegangen.

Die historischen Wurzeln liegen in der Bürgerrechtsbewegung der USA. Ereignissen, wie der Aufhebung der Segregation in öffentlichen Schulen im Jahr 1954 (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2019) wird ebenfalls zentrale Bedeutung zugemessen. Erst zu diesem Zeitpunkt, im Jahr 1954 wurde das seit 1896 bestehende Prinzip der „racial segregation“ an Schulen aufgehoben. Die Trennung galt nicht nur für Bildungseinrichtungen, sondern auch für öffentliche Verkehrsmittel, Krankenhäuser, öffentliche Toiletten und sogar für privat betriebene Arztpraxen und Hotels. Es folgte im Jahr 1955 der „Montgomery Bus Boykott“ in Alabama (vgl. Stanford University 2019). Zu diesem Zeitpunkt weigerte sich Rosa Park als PoC in einem städtischen Bus einem anderen Mitfahrer *weißer* Hautfarbe ihren Sitzplatz zu übergeben, als der Bus bereits voll war. Dr. Martin Luther King Jr. hat in diesem Zusammenhang als Präsident der Montgomery Improvement Association (MIA) entscheidende Arbeit geleistet. Weitere zentrale Ereignisse wie die Gründung der „National Organization for Women“ 1966 (vgl. NOW 2021), die eine Gleichstellung von Mann und Frau erwirken wollte, das „American Indian Movement“ (AIM) 1968 (vgl. AIM 2021), das sich gegen Korruption und Machtmissbrauch von offiziellen Reservatsführungen einsetzt, die „Stonewall Riots“ in New York 1969 (vgl. The Harvard Gazette 2019), denen die Diskriminierung von Homosexuellen und trans*Personen zugrunde liegt und die Gründung der „Gray Panthers“ 1970 (vgl. Gray Panthers 2021), die sich für die Rechte älterer Bürger*innen einsetzten, folgten. Diese sozialen Proteste führten ab Mitte der 1960er Jahre zu einer umfassenden Antidiskriminierungsgesetzgebung – dem Title VII of the Civil Rights Act. Damit wurden im Jahr 1964 Afroamerikaner*innen rechtlich gleichgestellt. Verstöße aufgrund von Geschlecht, Ethnie, Hautfarbe und Religion wurden ab diesem Zeitpunkt geahndet. 1965 wurde hierfür die Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) eingesetzt, die sowohl Anlaufstelle für Beschwerden von Diskriminierung ist als auch Schlichtungsstelle und

durchführende Einheit von Sanktionen bei Verstößen durch Arbeitgeber (vgl. Dreas 2019, S. 13-15; U.S. EEOC 2021). Damit einhergehend wurde die Affirmative Action, auch „positive Diskriminierung“ genannt, eingeführt. Hinter dieser Begrifflichkeit verbergen sich Quotenregelungen - Afroamerikaner*innen, Hispanics oder Frauen durften in von ihnen unterrepräsentierten Bereichen bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden (vgl. ebd. 2019). Diese Initiative wird als Vorreiterin des heutigen Diversity Managements gesehen und wurde unter Präsident Lyndon B. Johnson eingeführt (vgl. the WHITE HOUSE 2015). In den 1970er-Jahren entstand vermehrt Widerstand ausgehend von *weißen* Männern. Sie sahen sich aufgrund der neuen Chancen für Minderheiten der „reverse discrimination“ ausgesetzt, da diese für sie stärkeren Konkurrenzdruck bedeuteten (vgl. Dobbin et al. 1993, S.403, Brazzel 2003, S. 64, Vedder, 2006, S. 4). Präsident Ronald Reagan hat die zuvor genannten Gleichstellungsanforderungen in seiner Amtsperiode von 1981 bis 1989 sogar „entschärft“, indem er die finanzielle Unterstützung für die Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) und für die Zivilrechtsabteilung des Justizministeriums kürzte. Gardenswartz und Rowe sprechen von einem „Affirmative Action Backlash“ (vgl. Brazzel 2003, S. 651; Vedder 2006, S. 4; Gardenswartz / Rowe 2010, S. 449). Tatsache in diesem Zusammenhang ist weiters, dass nicht der „Gute Wille“ das Umdenken Richtung Gleichstellung zu diesem Zeitpunkt herbeigeführt hat. Die Studie „Workforce 2000“ aus dem Jahr 1987 prognostizierte die Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den Arbeitskräftebedarf für das Jahr 2000. Aufgrund des erwarteten Rückgangs der *weißen* Bevölkerung und dem prognostizierten daraus resultierenden Fachkräftemangel waren Unternehmen gezwungen, Frauen, Afroamerikaner*innen und Hispanics einen besseren Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Die Grundlage für die Einführung von Managing Diversity in der US-amerikanischen Privatwirtschaft war damit gelegt (vgl. Johnston / Packer 1987, S. 20; Vedder, 2006 S. 5; Dreas 2019, S. 13-15).

6.1 Vom Equity Case zum Business Case

Im Zuge der „Workforce 2000“-Studie veränderte sich die Perspektive vom Kampf gegen Diskriminierung und der Forderung nach Chancengleichheit hin zur gezielten Nutzung aller Kompetenzen (vgl. Vedder 2006, S. 5). Die Anhänger*innen der Human Rights-Bewegung traten für gesellschaftliche Werte wie Fairness, Toleranz und Respekt ein und nahmen eine eher konfrontative Position ein. Die gesellschaftskritische Strömung, die als Equity Case (Gerechtigkeitsparadigma) bezeichnet wird, wird heute noch von Gewerkschaften, Betriebsrät*innen und Gleichstellungsbeauftragten vertreten. Auf der anderen Seite stehen ökonomische Aspekte von Chancengleichheit wie Wettbewerbsvorteile sowie Steigerung der Produktivität im Mittelpunkt und vertreten damit den Business Case (Wirtschaftsparadigma). Unternehmen, die sich mit Managing Diversity beschäftigen, wollen mit der Förderung von Vielfalt in erster Linie Wettbewerbsvorteile realisieren und ihre Erfolge für die PR nutzen. Sie nehmen damit eine integrative Position ein (vgl. Dreas 2019, S. 14).

Equity Case	Business Case
Betonung der politischen Perspektive	Betonung der ökonomischen Perspektive
Forderung nach Affirmative Action	Strategische Wettbewerbsvorteile
Fairness, Toleranz und Respekt	Effizienzsteigerungen
Gerechtigkeit am Arbeitsplatz	Positive Produktivitätseffekte
Konfrontative Position	Integrative Position

Tabelle 5: Zwei Lager von Diversity (eigene Darstellung/in Anlehnung an Vedder, 2006).

6.2 Entstehung von Diversity Management in Europa und Österreich

Nachdem in den USA aufgrund von gesellschaftlichen als auch politischen Veränderungen Gesetze zum Schutz vor Diskriminierung erlassen wurden, folgte Europa diesem Vorbild. Großbritannien, die Niederlande, sowieso die skandinavischen Länder haben sich als erste europäische Länder Mitte der 1990er-Jahre in Europa mit Diversity Management auseinandergesetzt. Zu diesem Zeitpunkt fand der Einsatz eher spärlich statt (vgl. Vedder 2006, S. 2; Dreas 2019, S. 15). Süß beschrieb 2007, dass durch demographische Veränderungen und Internationalisierung europäische Unternehmen gezwungen sein werden, die steigende Diversität zu managen (vgl. Süß 2007, S. 449). Genau wie bei der ursprünglichen Entstehung des Konzeptes sind auch in Europa staatlich-politische, gesellschaftlich-kulturelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen die Treiber von Diversity Management (vgl. Stuber 2008, S. 93). Staatlich-politische Rahmenbedingungen sind gesetzliche Regelungen, aber auch politische Positionierungen (vgl. ebd 2008, S. 96-98). Unter gesellschaftlich-kulturellen Rahmenbedingungen werden Bildung, Sprache und Religion verstanden (vgl. ebd 2008, S. 102-104). Unter wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden Unternehmenskultur, aber auch Führungsstil und externe Kommunikation im Sinne von PR und Marketing genannt (vgl. ebd 2008, S. 109-111). Die Rahmenbedingungen, egal welcher Art, sind ausschlaggebend, ob und auf welche Art und Weise, Diversity Management Umsetzung findet. Später als in Großbritannien, den Niederlanden und den skandinavischen Ländern wurde in Österreich im Jahr 1979 ein Gleichbehandlungsgesetz erlassen. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es im Zusammenhang mit Diskriminierung in Österreich keine gesetzliche Regelung dahingehend. Das Gleichbehandlungsgesetz in Österreich von 1979 regelte die ungleichen Einkommensverhältnisse von Frauen und Männern (vgl. Burger-Ehrenhofer et al. 2004, S. 208; Gleichbehandlungsanwaltschaft 2020). In den 1980er und 1990er Jahren wurde das Gleichbehandlungsgesetz laufend erweitert, sodass es heute nicht nur ein Diskriminierungsverbot beim Entgelt gibt, sondern das Gleichbehandlungsgebot von der Bewerbungsphase bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses reicht. Mit der Mitgliedschaft Österreichs zum

EWR 1994 und dem Beitritt zur EU 1995 wurden umfassende Regelungen zum Schutz vor Diskriminierung geltend. Die Europäische Union inklusive ihrer Richtlinien und Vorgaben trägt maßgeblich dazu bei, dass Unternehmen sich mit Diversity Management auseinandersetzen. Im Jahr 2004, als aus dem 25 Jahre alten „Bundesgesetz über die Gleichbehandlung von Frau und Mann im Arbeitsleben“ das „Bundesgesetz über die Gleichbehandlung“ wurde, fand die wichtigste Änderung statt. Das Bundesgesetz über die Gleichbehandlung schützt seither vor Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung und der sexuellen Orientierung im Arbeitsleben. Das Verbot der Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen ist in Österreich in einem eigenen Gesetz, dem Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (siehe Kapitel 5.5) und dem Behinderteneinstellungsgesetz geregelt. Es gibt zahlreiche unterschiedliche Regelungen auf Bundes- und Landesebene im Gleichbehandlungsgesetz in Österreich und damit eine Zersplitterung der Materie. Weiters ist ein Schutz vor Diskriminierung außerhalb der Arbeitswelt im Gleichbehandlungsgesetz bisher nicht vorgesehen (vgl. Gleichbehandlungsanwaltschaft 2020). Aus der Verpflichtung, sich mit Diskriminierung zu befassen wurde für Unternehmen der Anreiz geschaffen, sich mit Diversity Management zu beschäftigen. Dies zeigt einmal mehr die Bedeutung auf, dass Konzerne vom Gesetzgeber in die Verantwortung genommen werden müssen, um strukturelle Probleme an der Wurzel bekämpfen zu können.

6.3 Die fünf Paradigmen

Dies führte dazu, dass beobachtet wurde, wie Diversity Management in Organisationen umgesetzt wird. Aus den Beobachtungen wurden ursprünglich drei Paradigmen (Perspektiven) von den US-amerikanischen Autoren Thomas und Ely identifiziert:

- Diskriminierungs-und-Fairness-Paradigma
- Zugangs- und Legitimierungsparadigma
- Lern- und Effektivitätsparadigma

Das Diskriminierungs-und-Fairness-Paradigma besagt, dass sich Organisationen mit Diversity Management beschäftigen, da sie durch rechtliche Vorhaben verpflichtet sind, Diskriminierung zu vermeiden. Dem liegt ein negatives Verständnis von Vielfalt zugrunde, indem Heterogenität Probleme erzeugt, die durch Anpassung an die betriebliche Mehrheitskultur gelöst werden müssen.

Das Zugangs- und Legitimierungsparadigma besagt, dass die Zusammensetzung der Belegschaft der Zusammensetzung der Kundschaft entsprechen sollte. Dies steht im Mittelpunkt der marktorientierten Strategie und die Unterschiede zwischen den Mitarbeiter*innen werden betont, um dadurch Kund*innen-Beziehungen zu verbessern bzw. neue Märkte zu erschließen. Gleichbehandlung und der Umgang mit Vielfalt bleiben unberücksichtigt.

Das Lern- und Effektivitätsparadigma besagt, dass Vielfalt als Wert geschätzt wird. Altbewährte Ziele, Leitbilder, Prozesse und Routinen werden hinterfragt und sowohl aus ökonomischer als auch aus ethischer Perspektive weiterentwickelt. Der Umgang mit Vielfalt und daraus evtl. rührende Konflikte sind als Lernchance zu begreifen (vgl. Dreas 2019, S. 17-19).

Typus	Diskriminierung u. Fairness	Zugang u. Legitimierung	Lern- u. Effektivität
Organisationsziele	Erfüllen rechtlicher Auflagen und Abwehr von Klagen	Erschließung und Optimierung von Marktzugängen	Strukturelle und ethische Weiterentwicklung in der Organisation
Fokussierte Bereiche	Rekrutierung und Beförderung	Segmentierte Einheiten mit Kundenbeziehungen	Gesamte Organisation
Strategien und Prozesslogiken	Assimilation: Anpassung an bestehende Strukturen	Differenzierung: Betonung von Unterschieden zur Bedarfsdeckung von Kunden	Integration: Anerkennung von Differenz, Anpassung der Organisation
Maßnahmen	Einhalten gesetzlicher und ethischer Verpflichtungen	„cultural fit“: Matching von Mitarbeiter*in und Kund*in	Veränderung der Organisations-struktur und -kultur, Förderprogramme für einzelne Zielgruppen
Diversitätsverständnis	Gleichbehandlung als Verpflichtung „Melting Pot“	Diversität zur Verbesserung der Kundenbeziehung „Toleranter Pluralismus“	Diversität als ökonomische Ressource und Potenzial „Salad Bowl“

Tabelle 6: Paradigmen von Diversity Management
(eigene Darstellung/in Anlehnung an Thomas/Ely, 2006).

Die von Thomas und Ely entwickelte Typologie wurde um weitere Typen ergänzt und beinhaltet nun auch das von Schulz (vgl. Schulz 2009, S. 75-77) entwickelte

- Verantwortungs-Sensibilitätsparadigma

bzw. das von Bührmann (vgl. Bührmann 2015, S. 121) stammende

- Sustainable inclusion & transformation Paradigma.

Das Verantwortungs-Sensibilitätsparadigma besagt, dass Organisationen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, indem sie soziale und ökologische Ziele mit wirtschaftlichem Handeln in Einklang bringen. Das Ziel ist, durch nachhaltiges Verhalten die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die Berücksichtigung der externen Diversität wird zum strategischen Faktor und durch die Erweiterung des Diversity Management-Konzepts auf die Organisationsumwelt wird eine gesellschaftspolitische Perspektive eingenommen (vgl. Schulz 2009, S. 75-77).

Das Sustainable inclusion & transformation Paradigma besagt, dass Organisationen durch ihr Handeln die gesellschaftlichen Bedingungen in ihrem Wirkungskreis verändern, d.h. nicht nur strategische Verantwortung für Chancengleichheit und Nachhaltigkeit übernehmen. Damit geht dieses Paradigma sogar noch einen Schritt weiter (vgl. Bührmann 2018, S. 118f; Dreas 2019, S. 19-21).

Typus	Verantwortung u. Sensibilität	Sustainable inclusion & transformation
Organisationsziele	Wie Learning Typus plus interkulturelle Sensibilität im Organisationsumfeld	Inklusive Organisation plus aktive Transformierung der Umwelt
Fokussierte Bereiche	Gesamte Organisation und Reaktion auf externe Diversität	Gesamte Organisation plus aktive Gestaltung der externen Diversität
Strategien und Prozesslogiken	Reaktive Inklusion: Differenzen und Gemeinsamkeiten anerkennende Integration	Aktive Inklusion: Anerkennung des anderen und Abbau sozialer Ungleichheiten
Maßnahmen	Veränderungen der Organisationsstruktur und -kultur, Förderprogramme für Zielgruppen	Förderprogramme und Veränderung der Organisationsstrukturen
Diversitätsverständnis	Diversität als ökonomische Ressource und Potenzial sowie strategischer Umweltfaktor	Diversität als ökonomisches, innovatives und transformatives Potenzial

Tabelle 7: Erweiterung der Paradigmen um externe und gesellschaftliche Diversity (eigene Darstellung/in Anlehnung an Bührmann, 2015).

7 Risiken im Diversity Management

Mit der Implementierung von Diversity Management sind auch Risiken verbunden. Im Nachfolgenden werden acht Reaktionsmuster beschrieben, die nach Roosevelt Thomas (vgl. Thomas 1995, S. 245-263 und 2001) die Umsetzung in Organisationen behindern oder im worst case sogar zum Scheitern bringen können (vgl. Krell / Wächter 2006, S. 16f):

- **Exklusion**

Dabei handelt es sich um gezieltes Vermeidungsverhalten basierend auf den Problemen im Umgang mit Diversity. Heterogenität soll keinesfalls zunehmen, sondern eher durch Personalauswahl und -entwicklung abgebaut werden.

- **Verleugnung**

Probleme im Umgang mit Diversity werden ignoriert oder gar verleugnet.

- **Unterdrückung**

Im Sinne des Teamgeistes sollen Angehörige von Minderheiten ihre Meinung zurückhalten, um Probleme so zu umgehen.

- **Isolierung**

Durch räumliche Trennung und durch Einschränkung des Informationsflusses werden Minderheiten in bestimmten Abteilungen konzentriert und damit isoliert.

- **Assimilierung**

Abweichende Teilgruppen sollen sich der „dominant group“ anpassen.

- **Tolerierung**

Die Existenz der vermeintlich „anderen“ wird anerkannt, aber die Interaktion der Gruppen wird auf ein Minimum reduziert. Vorurteile und Stereotype werden in der eigenen Gruppe weiterhin gepflegt.

- **Aufbau von Beziehungen**

Die Haltung der Akzeptanz und des Verständnisses lässt Gemeinsamkeiten zwischen den Teilgruppen suchen, die über die Probleme der Unterschiedlichkeit hinweghelfen.

▪ Förderung wechselseitiger Adaption

Alle Beteiligten bemühen sich um einen konstruktiven Umgang mit Diversity. Die Chancen und Risiken werden verstanden und akzeptiert. Es besteht Interesse mehr von anderen Sichtweisen zu erfahren und Lösungen für alle Beteiligten zu generieren. Kultureller Wandel wird zugelassen, wo er der Umsetzung der Organisationsziele dient.

Trotz dessen, dass nur das letztgenannte Reaktionsmuster wegweisend in Richtung Diversity Management geht, wäre es falsch zu behaupten, dass nur dieses positiv zu bewerten ist. Die Umstände bestimmen die Angemessenheit der gesetzten Handlungen. Die anfänglich genannten sieben Muster können Etappen auf dem Weg zur Förderung wechselseitiger Adaption darstellen oder auch in Kombination vorkommen (vgl. Thomas 1995, S. 245-263).

Sich mit den Risiken auseinander zu setzen ist essenziell, um zu einer realistischen und angemessenen Einschätzung des Konzept DiM mit seinen Vor- und Nachteilen zu gelangen (vgl. Höher 2002, S. 56).

Zur Minimalisierung der Risiken sollte Diversity Management nicht von oben verordnet, sondern im Rahmen einer Organisationsentwicklung eingeführt werden. Führungskräfte und Beschäftigte müssen für die Veränderung gewonnen werden (vgl. Krell / Wächter 2006, S. 21).

7.1 Kritik an der ökonomischen Ausrichtung von Diversity Management

Wie in Kapitel 6.1 beschrieben, wurde aus dem Equity Case rasch ein Business Case und das Konzept der Ökonomisierung, das nur den wirtschaftlichen Nutzen im Blick hat, im Zuge dessen kontrovers diskutiert. Das Konzept Diversity Management stammt ursprünglich aus der Privatwirtschaft, weshalb ökonomische und gewinnorientierte Interessen im Vordergrund stehen (vgl. Mecheril / Vorrink 2012, S. 94). Ausgehend vom Business Case besteht die Gefahr, Vielfalt nur zu fördern, wenn sich diese rechnet. Gerechtigkeit und Solidarität stünden somit an zweiter Stelle (vgl. Raststetter / Dreas 2016, S. 321).

Weiters besteht die Gefahr der Entpolitisierung, wenn Ungleichheit nicht mehr das Problem, sondern Vielfalt Unternehmensstrategie ist. Machtasymmetrien werden somit ausgeblendet (vgl. Mecheril / Vorrink 2012, S. 95).

Auffallend ist auch, dass unterschiedliche Wertigkeiten bestehen. Bei der Durchsicht der Literatur fällt auf, dass die Diversity-Dimensionen Geschlecht und Alter dominieren. Weiters wird, wie in Kapitel 5.1 erwähnt, Diversity Management bewusst theoretisch vereinfacht und reduziert.

Jedes Jahr im Juni, dem „pride month“, fällt der größte Kritikpunkt am Diversity Management mehr auf, als zu anderen Zeiten im Jahr: Pink – und Rainbow-Washing lassen die Regenbogen-Farben der pride¹⁸ aufleuchten, weil Unternehmen sich vermeintlich solidarisch und divers zeigen wollen. Ob es sich hierbei nur um einen performativen Akt handelt? Woke Washing ist der Ausdruck dafür, dass ein Unternehmen sich zwar öffentlich progressiv profiliert, weil es einem positiven Image und guter PR dient, aber letztendlich nicht entsprechend handelt und konkrete Maßnahmen setzt. Im Juni 2021 hat die UEFA verboten die Allianz Arena in München im Zuge der EM in Regenbogen-Farben zu beleuchten. Deutschland wollte laut eigenen Angaben damit ein Zeichen für Weltoffenheit setzen, nachdem Ungarn das umstrittene „Anti-LGBTQIA-Gesetz“ (siehe Kapitel 5.4) verabschiedet hatte (vgl. Kurier 2021). Auch hier stellt sich die Frage, ob die Rechte von LGBTQIA-Personen nur dann wichtig sind, wenn sich damit die vermeintliche moralische Überlegenheit der eigenen Nation demonstrieren lässt. Instrumentalisierung bedeutet, dass eine Menschengruppe in ihren eigenen Bedürfnissen und Ängsten aufgegriffen wird, um bestimmtes Agenda-Setting und politische Ziele zu verfolgen. Ist die Veränderung zu einem ganzheitlichen Ansatz, der alle Bereiche eines Unternehmens miteinbezieht, ebenfalls ein Risiko?

7.2 Diversity Management als Veränderungsprozess

Change Management beinhaltet als geplanter Prozess in der Entwicklung von Organisationen alle Maßnahmen, die zur Initiierung als auch Umsetzung von

¹⁸ „the first pride was a riot“: Die „pride“ entstand aus den Stonewall Riots ausgehend vom Lokal „Stonewall Inn“ in der Christopher Street New York am 28.06.1969, nach denen einen Monat später die erste „pride“ im Central Park veranstaltet wurde – daher auch der Name „Christopher Street Day“.

Veränderungen notwendig sind. Neue Strategien, Strukturen und Verhaltensweisen werden bestmöglich umgesetzt, indem beim Change Management, wie auch beim DiM selbst, Produktivität und Menschlichkeit gleichermaßen berücksichtigt werden. Das Ziel ist, Unternehmen und Mitarbeiter*innen gemeinsam lern- und zukunftsfähig zu machen (vgl. Doppler / Lauterburg 2008, S. 94).

Die Integration in ökonomische Prozesse ist nicht nur negativ zu betrachten – sie ist Zeichen dafür, dass Diversity Management ernst genommen wird (vgl. Raststetter / Dreas 2016, S. 330). Allerdings kann Diversität als immaterielles Vermögensgut nicht 1:1 in eine Kosten-Nutzen-Rechnung überführt werden. Immaterielle Vermögensgüter sind keine materiellen Güter oder Finanzanlagen, sondern „Vermögensgüter, die Wert für das Unternehmen besitzen“ (vgl. Stoi 2004, S. 189). Die Auswirkung liegt im Ruf des Unternehmens, an guter oder negativer PR, und damit verbunden am Vertrauen in die Marke, was auch ein Risiko darstellen kann. Es lässt sich festhalten, dass Diversity Management als „Top Down“ und „Bottom Up“ umgesetzt werden sollte. Die Umsetzung muss gewollt und vom Management veranlasst sein. Gleichzeitig sollte seine Akzeptanz durch die Einbeziehung der Belegschaft bei der Einführung erhöht werden (vgl. Stuber 2008, 146f und 157f). So kann DiM als Bindeglied zwischen Wirtschaftlichkeit, Chancengleichheit und Fachlichkeit gesehen und für PR-Maßnahmen genutzt werden.

7.3 Kritik von Seiten der Intersektionalitätstheorie

Die Intersektionalitätstheorie beschäftigt sich mit dem Zusammenwirken der verschiedenen sozialen Differenzkategorien – genauer gesagt, wie sich die unterschiedlichen Formen von Diskriminierung überkreuzen bzw. wie sie verbunden sind (vgl. Degele 2008, S. 142f). Beispielsweise erfährt eine PoC¹⁹-Frau anderen Sexismus als eine hellhäutige Frau erfahren würde. Rassismus und Sexismus wirken dann zusammen. Die Debatte wird immer wieder durch TERFs²⁰ angeheizt, die in Konfrontation mit FLINTA²¹ stehen, da nur intersektionaler Feminismus

¹⁹ PoC = People of Colour

²⁰ TERF = trans-exclusionary radical feminist: Frauen, die trans*Frauen, das Frau-Sein absprechen

²¹ FLINTA = Frauen, Lesben, Intersexuelle Personen, Nicht-binäre Personen, trans*Personen, Agender*Personen

versucht solche Umstände mitzudenken. Auch Männer, die keine privilegierte Position im Patriarchat einnehmen, können von Sexismus betroffen sein. Von Rassismus betroffene Männer können beispielsweise „Ethnosexismus“ erfahren, trans*Männer „Cissexismus“ oder queere Männer „Heterosexismus“. All diese speziellen Ausprägungen von Sexismus wirken in einer Machthierarchie und können mit anderen Formen der Diskriminierung verwoben sein.

Die Perspektive der Intersektionalität kann als Weiterentwicklung der Geschlechterforschung betrachtet werden. Die historischen Wurzeln gehen auf die Erfahrungen von PoC-Frauen und lesbischen Frauen zurück, die sich im Feminismus hellhäutiger Frauen aus der Mittelschicht nicht wiederfanden. Die gemeinsame Unterdrückung aufgrund des Geschlechts griff vor dem Hintergrund rassistischer Ausgrenzung einfach zu kurz. „*Ain't I a woman?*“ ist die vielzitierte im Jahr 1851 gestellte Frage der Frauenrechtlerin und ehemaligen Sklavin Sojourner Truth, die die damals herrschenden Machtstrukturen und deren Ungleichheit innerhalb der damaligen Frauenbewegungen anprangerte (vgl. Brah / Phoenix 2004, S. 76). In den 1970er Jahren wurde das Problem von PoC-Feministinnen in den USA erneut aufgegriffen und als ein eindimensionales Verständnis von „global sisterhood“ verstärkt kritisiert (vgl. Combahee River Collective 1981, S. 210-218). Die Begrifflichkeit „intersectionality“ selbst wurde erstmalig in den 1980er-Jahren durch die amerikanische Juristin Kimberlé Crenshaw verwendet, um das Zusammenwirken sozialer Ungleichheiten zu beschreiben. Bei der Frage der Übertragbarkeit des Intersektionalitätskonzepts ins Deutsche wird an weiteren zwei Aspekten Kritik geübt (vgl. Knapp 2005, S. 68-81). „Race“, „Class“ und „Gender“ waren die ursprünglich beachteten Aspekte der Theorie. Die Übersetzung von „Race“ ist umstrittenes Terrain, da diese unumgänglich auf nationalsozialistische Ideologien verweist (siehe Kapitel 5.6). Das Ausweichen auf Ethnizität dethematisiert den im Begriff „Race“ inhärenten Rassismus (vgl. Lutz et al. 2010, S. 21-23). Es kann nur im Kontext der jeweiligen Anwendung und nicht mit allgemeiner Gültigkeit entschieden werden, welche Begrifflichkeit schlussendlich korrekt und damit zu verwenden ist (vgl. Küppers 2014).

7.4 Zwischenfazit

In den vorangegangenen theoretischen Kapiteln wurde ein Überblick über relevante Themen, Ausrichtungen und Ansätze im Diversity Management gegeben, um so ein Fundament für die empirische Untersuchung zu legen. Die Literatur kann keinen vollständigen Überblick geben, da beispielsweise in der Diversity-Dimension „Geschlecht“ bis dato nur Männer, Frauen und trans*Personen in der Literatur genannt sind und nur die Kluft zwischen Männern und Frauen überhaupt thematisiert wird. Weitere Geschlechtsidentitäten wurden bis dato nicht thematisiert. Betrachtet man den Stand der Literatur in der Diversity-Dimension „Sexuelle Orientierung“, werden ausschließlich „Heterosexuelle, Schwule, Lesben und Bisexuelle“ genannt. Deshalb macht die Autorin deutlich, mit welchen Formen der Diskriminierung betroffene Personen trotz der (rechtlichen) Errungenschaften nach wie vor in Österreich zu kämpfen haben und konfrontiert sind. Basis für diese Diskriminierung ist vor allem, dass diese marginalisierten Gruppen „unsichtbar“ sind. Aus diesem Grund gibt die Autorin in den überarbeiteten, mit ihren Ergänzungen versehenen, theoretischen Kapiteln einen umfassenden und vollständigen Überblick der dominierten Gruppen und achtet hierbei stets auf das aktuell verwendete, korrekte und damit nicht-diskriminierende Wording. Die Erläuterung der historischen Entwicklung bildet ein Verständnis für die Entstehung und Weiterentwicklung des Konzeptes. Die theoretische Fundierung wird mit einem Überblick über die möglichen Risiken im DiM abgerundet. Damit ist der Reichtum an Facetten der Thematik deutlich vor Augen geführt.

8 Empirie

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird dargelegt, wie das Konzept DiM in der internen und externen PR von österreichischen Banken kommuniziert wird, wie divergent die Motive für die Implementierung sein können und was die Zukunftsperspektive im DiM ist.

8.1 Methodologische Fundierung

Um die Forschungsleitfrage und Unterfragen beantworten zu können, wird ein Methodenmix herangezogen. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse der Websites bzw. Berichte und leitfadengestützter Expert*innen-Interviews wird ein Vergleich gezogen (vgl. Lamnek 2016, S. 265). Es soll keine vollständige Übereinstimmung erreicht, sondern die Ergebnisse einem Vergleich unterzogen werden. So werden Gemeinsamkeiten und Gegensätze ermittelt (vgl. Mayring 1999, S. 121). Die Untersuchung wird explorativ und deskriptiv durchgeführt. Da es sich um einen unzureichend erforschten Untersuchungsbereich handelt und dadurch bedingt qualitativ geforscht wird, werden im Vorfeld keine Hypothesen gebildet (vgl. Lamnek 2005, S. 92).

8.1.1 Inhaltsanalyse nach Mayring

Für die Vergleiche der Diversity-Kommunikation auf der Website der untersuchten Unternehmen, als auch für die Transkripte der Expert*innen-Interviews wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring herangezogen, indem die kommunikativen Inhalte systematisch und regelgeleitet analysiert werden (vgl. Mayring 2002, S.36f). Die Websites inkl. der Diversity-Kommunikation in den Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichten der jeweiligen Unternehmen liefern sowohl einen umfassenden Informationszugang als auch deren Standpunkt in der Unternehmenskommunikation bzw. deren PR zum Thema Diversity. Die für die Beantwortung der Forschungsleitfrage und der Unterfragen benötigten Kategorien werden gebildet. Die zu den Kategorien passenden und relevanten Inhaltsteile der

Berichte werden entnommen, erklärt und miteinander verglichen (vgl. Mayring 1999, S. 91f). Screenshots der Websites der untersuchten Banken sollen den Untersuchungsgegenstand veranschaulichen und vorliegende Thematiken belegen. Die Daten der danach durchgeführten Interviews werden ebenfalls mittels Kategorien entnommen und verglichen. Diese Methode ist geeignet unterschiedliche textliche Datenarten zu kombinieren.

8.1.2 Leitfadengestützte Expert*innen-Interviews nach Lamnek

Für diese Fallstudie bzw. Vertiefung der Interpretation ist das leitfadengestützte Expert*innen-Interview nach Lamnek die bestmögliche Methode, da das Ziel dieser Arbeit die Analyse der Diversity-Kommunikation in der Praxis ist. Durch Explikation wird zusätzliches Material, welches das Verständnis erweitert, herangetragen und erläutert. Die Expert*innen dienen als Opinion-Leader im jeweiligen Unternehmen und sollen offen über ihre Erfahrungen berichten (vgl. Lamnek 2010, S. 370f). Expert*innen-Interviews sind Interviews mit einer besonderen Zielgruppe (vgl. ebd. 2010, S. 656). Für die vorliegende qualitative Befragung bilden (im best case) die jeweiligen Diversity-Manager*innen der Banken die Zielgruppe. Angestrebt wurde eine Person der Bank zu befragen, die Informationen zur Diversity-Kommunikation geben kann. Dies kann auch eine Person aus PR, CSR oder HR sein – je nachdem wo Diversity Management im Unternehmen angesiedelt ist. Um die (teilweise gewünschte) Anonymität zu gewährleisten, werden im Folgenden die Interviewpartner*innen numerisch geführt:

Interviewpartnerin 1	Verantwortliche aus dem Bereich Group Diversity
Interviewpartnerin 2	Diversity-Verantwortliche aus dem Bereich Group Sustainability Management
Interviewpartner 3	Diversity-Verantwortlicher aus dem Bereich Presse

Tabelle 8: Interviewpartner*innen der Expert*innen-Interviews

Die Interviews wurden mit Vertreter*innen von Banken durchgeführt, die vergleichbare Größe nach Bilanzsumme aufweisen, um repräsentative Ergebnisse zu erzielen. Positionsbeschreibungen der Interviewten wurden auf das Wesentliche reduziert, um Rückschlüsse auf Unternehmen und Person zu unterbinden. Lediglich die Information der Ansiedlung von Diversity Management wurde angeführt, da dies Inhalt der Untersuchung der vorliegenden Arbeit ist. Die Ergebnisse der Interviews dienen dem Füllen der Theorie und der praktischen Ergänzung, der aus den Berichten entnommenen Informationen. Je nach Interviewpartner*in und Interviewtyp können Interviewleitfäden unterschiedlich sein (vgl. Lamnek 2005, S. 210). Aus dem theoretischen Teil der Arbeit wird ein semistrukturierter Interviewleitfaden erstellt, um die Struktur beim Interview selbst zu gewährleisten und die Forschungsleitfrage und Unterfragen abzudecken. Der Leitfaden soll als Gerüst dienen, Zeit- oder Reihenfolge können beim Interview variieren. So kann ein offener Prozess des Interviews gewährleistet werden. Einige Fragen werden an den/die Interviewpartner*in angepasst, um auf die jeweiligen Gegebenheiten im Gegensatz zum/zur Marktbegleiter*in eingehen zu können. Das kann beispielsweise vorkommen, wenn eine der untersuchten Banken eine Auszeichnung für ihre Diversity-Tätigkeiten bekommen hat oder in einem Themengebiet besonders hervorsticht.

Als Grundlage des Interviewleitfadens dienen die Themenschwerpunkte aus der Forschungsfrage und den Unterfragen bzw. die gebildeten Kategorien.

Stellung von Diversity Management

1. Wo ist Diversity Management in Ihrem Unternehmen angesiedelt?
2. Wer ist für die Diversity-Inhalte und Kommunikation zuständig?
3. Seit wann setzt sich Ihr Unternehmen mit diesem Thema auseinander?

Kommunikationsarten

4. Wie sind die Dialoggruppen/Stakeholder*innen definiert?
5. Wie kommunizieren Sie PR-relevante Diversity-Inhalte extern und wie werden diese intern kommuniziert?

6. Welche Methoden zur Diversity-Kommunikation werden in Ihrem Unternehmen verwendet und inwieweit werden diese anhand von (PR-)Strategien geplant?

Diversity-Dimensionen in der Kommunikation

7. Inwieweit sind junge Menschen als „digital natives“ in einem stark von Digitalisierung geprägten Arbeitsumfeld im Vorteil?
8. Haben Sie eine Frauenquote (für Top Management Positionen oder generell)? Wenn ja, warum?
9. Welchen Stellenwert hat Gendern für Sie und warum? Wie wird gegendert (Binnen-I, „*“ oder „:“) und warum?
10. Welchen Platz hat die Diversity-Dimension „Sexuelle Orientierung“ im Unternehmenskontext? Ist sie überhaupt relevant oder Privatsache?
11. Wie stehen Sie zur gesetzlichen Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung?
12. Wie gehen Sie mit der Diversity-Dimension Ethnizität um? Haben Sie Aktivitäten zu „einfacher Sprache“? Was ist Ihre Unternehmenssprache?
13. Inwiefern spielt Religion im Unternehmenskontext eine Rolle?
14. Woran erkennt man gut implementiertes Diversity Management im Unternehmen?

Motive

15. Welchen Nutzen bringt die Diversity-Kommunikation Ihrer Meinung nach für Ihr Unternehmen?
16. Wodurch unterscheiden Sie sich von Marktbegleiter*innen?
17. Welche Aktivitäten werden gezielt durchgeführt, um Auszeichnungen oder Siegel zu erhalten (Meritus Award²², Bloomberg Gender Equality Index ect.)?

Kritik an Diversity Management

18. Wo sehen Sie die Herausforderungen an der Diversity-Kommunikation?

²² Meritus Award = Auszeichnung für Unternehmen und Organisationen, die sich besonders im Diversity Management der Dimensionen sexuelle Orientierung und Geschlecht engagieren.

19. Wie wirkt man, Ihrer Meinung nach, dem Vorwurf des Pink- bzw. Rainbow-Washings entgegen?
20. Ist das Hissen der Regenbogen-Fahne im pride month großteils woke washing -also das öffentlich progressive Profilieren eines Unternehmens, weil es einem positiven Image und guter PR dient, aber letztendlich nicht entsprechend handelt und konkrete Maßnahmen setzt- oder dient es einem höheren Ziel abseits von Agenda-Setting?

Überprüfung der Diversity-Inhalte

21. Wie findet die Erfolgskontrolle der Diversity-Kommunikation statt?
22. Wird diese Überprüfung intern oder extern durchgeführt?
23. Halten Sie sich an Standards wie GRI oder den SDG's fest? Wenn ja, warum?

Zukunftsansichten

24. Wie sieht die künftige Entwicklung von Diversity Management in der PR in Ihrem Unternehmen aus?
25. Wo sehen Sie Ihre Diversity-Kommunikation in 3-5 Jahren?
26. Was möchten Sie mir noch zum Thema Diversity Management mitgeben, was wir bis jetzt nicht besprochen haben?

Die Interviews wurden bedingt durch die COVID19-Pandemie mittels Video-Call via Microsoft Teams abgehalten, aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die Transkripte befinden sich am Anhang dieser Arbeit. Für die Transkripte wurde die Methode der Aggregation verwendet, d.h. beispielsweise statt dem Unternehmensnamen „Bank“ verwendet. Andere Begriffe/Wörter, die Rückschlüsse auf das Unternehmen oder handelnde Personen zulassen, wurden ebenfalls anonymisiert. Die von der Autorin veränderten Wörter sind im Transkript farblich markiert. Auch die Informationen aus den Interviews werden mittels der Kategorien entnommen und verglichen und im Kapitel 9 separat von den Informationen, die von Website bzw. Geschäftsbericht bezogen wurden, dargestellt.

8.1.3 Kategorien für die Inhaltsanalyse und Expert*innen-Interviews

Die Kategorien bilden sich aus der Forschungsleitfrage und den Unterfragen bzw. aus den Diversity-Dimensionen:

- Darstellung der kommunikativen Umsetzung von Diversity Management
- Thematisierung der Diversity-Dimensionen
 - Alter
 - Geschlecht
 - Sexuelle Orientierung
 - Körperliche und geistige Fähigkeiten
 - Ethnizität
 - Religion
- Motive für Diversity Management
- Zukunftsperspektive des Diversity Managements

Die Bildung der Kategorien wurde deduktiv-induktiv vollzogen. Vor der Kodierung wurden einige Kategorien deduktiv abgeleitet. Das betrifft die Diversity-Dimensionen, die auf Basis der Theorie erstellt wurden. Ebenfalls deduktiv wurden die Kategorien anhand der Forschungsfragen, des Datenmaterials aus der Diversity-Kommunikation auf der Website bzw. den Berichten der Banken und den transkribierten Interviews entwickelt. Die Forschungsleitfrage und ihre Unterfragen bestimmen das Forschungsdesign in einer Gesamtheit. Die Hauptkategorien sind somit im Vorfeld deduktiv festgelegt und wurden induktiv durch Unterkategorien differenziert (vgl. Mayring / Fenzl 2019, S. 633-648). Die einzelnen Kodiereinheiten werden mittels Paraphrasierung auf den wesentlichen und relevanten Inhalt reduziert. Ankerbeispiele, also konkrete Textstellen, werden angeführt, um Beispiele für die Kategorie zu liefern.

8.2 Untersuchungsgegenstand

Untersucht wurden die drei größten Banken Österreichs nach Bilanzsumme, um sinngemäße Vergleiche anstellen zu können und repräsentative Ergebnisse zu erzielen.

Kreditinstitut	Bilanzsumme 2019 in Mrd. Euro
Erste Group Bank AG	245,69
Raiffeisen Bank International AG	152,2
UniCredit Bank Austria AG	101,66

Tabelle 9: Die drei größten Banken Österreichs nach Bilanzsumme im Jahr 2019 (eigene Darstellung/in Anlehnung an Statista 2021h).

In Österreich ist das Bankensystem das eines Universalbankensystems. Das bedeutet, dass Kreditinstitute alle Formen des Geld- und Kreditgeschäfts anbieten können. Dazu zählen Dienstleistungen wie Zahlungsverkehr, Aktiv- und Passivgeschäft wie auch Investmentbanking. Weitere Leistungen werden entweder durch Kooperationen beziehungsweise durch den Kauf oder der Gründung von Tochterunternehmen in die Unternehmensstruktur integriert. Universalbanken weisen im Regelfall eine wesentlich höhere Betriebsgröße gemessen an Bilanzsumme auf als Spezialbanken, wie z.B. Bausparkassen, Kreditkartengesellschaften etc. Die Erste Group Bank AG, die Raiffeisen Bank International AG und die UniCredit Bank Austria AG sind allesamt Unterzeichner*innen der Charta der Vielfalt. Seit dem EU-Beitritt im Jahr 1995 hat die Öffnung der Märkte in CEE²³, also der „Developing Markets“ wie beispielsweise Ungarn, Polen, Tschechien und die Slowakei, bzw. der „Emerging Markets“ wie Rumänien oder Bulgarien, maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des „Mature Market“ des österreichischen Finanzsektors genommen. Dies ist ein entscheidender Faktor hinsichtlich der Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt und eventuellen sprachlichen Barrieren.

Im Folgenden wird auf die einzelnen Banken eingegangen, Eckdaten werden angegeben sowie die wichtigsten Bestandteile aus der Diversity-Kommunikation von Website und Geschäftsbericht erläutert. Die wichtigsten Bausteine daraus werden anschließend zusammengefasst dargestellt, da sie der Beantwortung der Forschungsleitfrage und deren Unterfragen dienen.

²³ CEE = Central and Eastern Europe

8.2.1 Erste Group Bank AG

Website und (konsolidierter) nicht-finanzieller Bericht als Teil des Geschäftsberichts

Die Erste Group wurde im Jahr 1819 als die „Erste Österreichische Spar-Casse“ gegründet. Die Strategie, ihr Retailgeschäft auf die Märkte in CEE auszuweiten brachte sie 1997 an die Wiener Börse. Seither entwickelte sich die Erste Group zu einem der größten Finanzdienstleister im östlichen Teil der EU gemessen an Kunden und Bilanzsumme. Auch in Österreich ist die Erste Group Bank AG die größte Bank nach Bilanzsumme (vgl. Erste Group 2021).

Unter „Gesellschaftliche Verantwortung“ auf der Website ist die Strategie festgehalten, welche die Werthaltung in folgenden Bereichen konkret umsetzt:



„**Diversity**“ – wir sind überzeugt, dass die Verschiedenartigkeit der Menschen (Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft, ...) bessere und innovativere Lösungen bringt und damit auch wirtschaftlichen Erfolg.



„**Umwelt**“ – wir leisten einen Beitrag zum schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen bei uns selbst und indirekt über die Finanzierungen von Kundenprojekten.



„**Gesellschaftliche Verantwortung**“ – wir fördern und finanzieren als Bank kulturelle und soziale Aktivitäten und wir ermutigen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich selbst für die Gesellschaft zu engagieren.

Abbildung 2: Erste Group: Bereiche der Werthaltung

Laut Angabe konzentriert sich die Erste Group im Zuge ihres Diversitätsprinzips auf die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in Führungspositionen, Work-Life Balance, sowieso der Förderung verschiedener Generationen und Kulturen (vgl. Erste Group 2021a). Auffallend ist, dass „Diversität als Teil der Unternehmensstrategie“ gesehen wird. Die Dimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Identität, Herkunft und kognitive Vielfalt werden genannt. In der Diversitätsrichtlinie sind gemeinsame Standards und KPIs für sieben Länder definiert, in denen die Erste Group aktiv ist. Diese werden unter Setzung lokaler Schwerpunkte durchgesetzt. Die Grundsätze zur Förderung von Diversität und Inklusion sind im Code of Conduct verankert, der ein Arbeitsumfeld frei von Diskriminierung schaffen soll, unabhängig von „*Geschlecht, Alter, Familienstand, sexueller Orientierung, Behinderung, Herkunft, Hautfarbe, Religion, politischer*

Überzeugung, ethnischem Hintergrund, Nationalität oder sonstigen Aspekten, die nicht im Zusammenhang mit der Beschäftigung stehen“. Die Group Diversity & Inclusion Policy definiert die Prinzipien zur Förderung von Diversität und vermittelt ein gemeinsames Verständnis dafür, was Inklusion bedeutet. Bis 2025 soll es gruppenweit einen 37-prozentigen Anteil an Frauen in Top-Management-Positionen geben und es werden *„laufend Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt in allen Dimensionen“* umgesetzt. Weiters hat die Erste Group zwei Mitarbeiter*innen-Netzwerke, die Kolleg*innen aus allen Unternehmensbereichen verbinden. Das ist zum einen die „ErsteColours“, eine Business Resource Group für LGBTIQ Persons & Friends, die langjährige Partnerin der Vienna Pride ist und 2019 für ihr Engagement mit dem Meritus Award ausgezeichnet wurde. Zum anderen gibt es das Frauennetzwerk der Erste Group „Erste Women’s Hub“, das *„die Förderung von Frauenkarrieren, die Verbesserung von Vereinbarkeit von Privatleben und Karriere und die Steigerung der Finanzbildung“* zum Ziel hat. Weiters soll der Erste Women’s Hub mehr Frauen in IT-nahe Funktionen bewegen (vgl. Erste Group 2021b). Das Siegel des Bloomberg Gender-Equality Index 2019, 2020 und 2021 wird ebenfalls auf dieser Page geführt. Die Erste Group wurde als einziges österreichisches Unternehmen in diesen Index aufgenommen.

Wirft man einen Blick auf die Berichte der Erste Group findet man die „(Konsolidierten) nichtfinanziellen Berichte“ von 2017-2020. Der (konsolidierte) nicht finanzielle Bericht ist in den Geschäftsbericht aufgenommen, durch die Deloitte Audit Wirtschaftsprüfungs GmbH geprüft und in Übereinstimmung mit den GRI-Standards veröffentlicht.

Highlights

Solides Jahresergebnis

- Nettogewinn von EUR 783,1 Mio trotz hoher Risikovorsorgen aufgrund Covid-19 und entsprechender Maßnahmen
- Bankentöchter in allen Kernmärkten erzielen Gewinne

Betriebsergebnis von Lockdowns beeinträchtigt

- Betriebseinnahmen sinken um 1,4%
- Zinsüberschuss steigt um 0,6% trotz weiterer Zinssenkungen in CEE
- Effizienzmaßnahmen unterstützen Verbesserung im Betriebsaufwand von 1,5%
- Betriebsergebnis geht um 1,3% zurück
- Kosten-Ertrags-Relation stabil bei 59,0%

Kreditwachstum hält an

- Nettokredite steigen um 3,6%, organisches Wachstum, gestützt von Staatsgarantien und Kreditmoratorien
- NPL-Quote steigt moderat auf 2,7%
- NPL-Deckungsquote bei 88,6%
- Risikokosten aufgrund aktualisierter Risikoparameter nach Einbeziehung zukunftsbezogener Informationen bei 78 Basispunkten (gerechnet auf durchschnittliche Bruttokundenkredite)

Exzellente Kapitalisierung

- Harte Kernkapitalquote (CET1, CRR final) steigt auf 14,2%, regulatorische Vorgaben und internes Ziel überschritten
- Zwei erfolgreiche Platzierungen von Hartem Kernkapital (AT1)

Sehr gute Refinanzierungs- und Liquiditätsposition

- Starke Retail-Einlagenbasis in allen Kernmärkten als wichtiger Vertrauensindikator und Wettbewerbsvorteil
- Kredit-Einlagen-Verhältnis bei 86,9%
- Erfolgreiche Platzierung verschiedener Asset-Klassen seitens Holding und Tochtergesellschaften, z.B. erstmalige Emission von Non Preferred Senior (NPS) in der Slowakei

Inhalt

	AN UNSERE AKTIONÄRE
2	Vorwort des Vorstands
4	Bericht des Aufsichtsrats
6	Bericht des Prüfungsausschusses
7	Erste Group am Kapitalmarkt
	DIE ERSTE GROUP
11	Strategie
19	Ergebnis- und Bilanzanalyse
27	Segmente
27	Geografische Segmentierung – Geschäftssegmente
28	Österreich
30	Erste Bank Österreich & Tochtergesellschaften
32	Sparkassen
32	Sonstiges Österreich-Geschäft
34	Zentral- und Osteuropa
34	Tschechische Republik
37	Slowakei
40	Rumänien
44	Ungarn
47	Kroatien
50	Serbien
53	Sonstige
54	Business Segmente
55	Privatkunden
56	Firmenkunden
56	Kapitalmarktgeschäft
57	Bilanzstrukturmanagement & Lokale Corporate Center
57	Sparkassen
57	Group Corporate Center
58	(Konsolidierter) nichtfinanzieller Bericht
60	Wesentlichkeitsanalyse
63	Verantwortung gegenüber der Gesellschaft
67	Unsere Kundinnen und Kunden
74	Lieferanten und Lieferkette
75	Compliance und Korruptionsbekämpfung
77	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
83	Umwelt
88	GRI Inhaltsindex
92	Unabhängiger Prüfungsbericht
94	(Konsolidierter) Corporate Governance-Bericht
	GEPRÜFTE FINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG
108	Bestätigungsvermerk
116	Konzernlagebericht
128	Konzernabschluss
311	Glossar
316	Erklärung aller gesetzlichen Vertreter
318	ADRESSEN

Redaktionsschluss: 26. Februar 2021, soweit nicht anders angegeben

Abbildung 3: Erste Group: Geschäftsbericht 2020

Der Auszug aus dem Gründungsstatut von 1819 besagt, dass „kein Alter, kein Geschlecht, kein Stand, keine Nation“ von den Vorteilen ausgeschlossen ist, die die Spar-Casse jedem Einlegenden bietet. Auch auf die Lösung des Zielkonflikts zwischen Profitabilität, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit wird eingegangen. Als Stakeholder*innen werden Kund*innen, Investor*innen und Mitarbeiter*innen genannt. Neben den Umweltzielen (SDG 6, 7,

9, 12, 13, 14, 15) und den Governancezielen (SDG 12, 16) wird auch auf die sozialen Ziele

- SDG 1 Menschenrechte,
- SDG 3 und 4 Gesundheitswesen, Bildung und Sicherheit am Arbeitsplatz,
- **SDG 5 und 10 Diversität und Chancengleichheit,**
- **SDG 8 Personalrekrutierung, Arbeitnehmerbeziehungen,**
Mitarbeiterbindung, Arbeitnehmerrechte,
- SDG 1 und 4 Kundenbeziehung & finanzielle Bildung,
- SDG 12 Produktintegrität, -sicherheit und -haftung und
- SDG 12 Ethik in Werbung und Marketing,

Bezug genommen.

Hier wird einmal mehr der Zusammenhang von CSR und Diversity dargelegt. Die Wesentlichkeitsanalyse erfolgt nach GRI-Standards (GRI 101) und umfasst neben den Umwelt- und Governanceaspekten auch den Punkt „Diversität und Chancengleichheit“, der sich hauptsächlich auf Mitarbeiter*innen fokussiert. Bezüglich der vorhin genannten Steigerung des Frauenanteils gibt die Erste Group offen zu, ihr Ziel, den Frauenanteil im Topmanagement bis 2019 auf 35 Prozent zu steigern, verfehlt zu haben und sich bedingt dadurch ein neues Ziel bis Ende 2025 zu setzen. Dies wird untermalt mit der Initiative mehr Männern zu ermutigen, die Möglichkeiten der Väterkarenz zur Gänze auszuschöpfen bzw. mit Interim-Management-Modellen, die Überbrückungsmodelle für Karriereunterbrechungen flexibel gestalten lassen.

Unter Barrierefreiheit fällt nicht nur die Gestaltung der baulichen Gegebenheiten, die Mitarbeiter*innen und Kund*innen betreffen. Neben dem barrierefreien Zugang für Blinde und Sehbehinderte am Geldausgabeautomaten mit Sprachmodulen ist auch das digitale Banking George mit barrierefreien Funktionen wie Zoom, Anpassung der Kontraststärke, sehr großer Schrift und Sprachausgabe gekoppelt. Internationales Ansehen genießt die Erste Group durch ihre Teilnahme an der EU Platform of Diversity Charters. Die UN-Initiative Orange the World, die ein gewaltfreies Leben von Frauen unterstützt, sowie eine 2020 abgeschlossene Betriebsvereinbarung, die Schutz vor allen Formen der Diskriminierung bietet, runden das umfangreiche Diversity-Programm der Erste Group ab (vgl. Erste Group (Konsolidierter) nicht finanzieller Bericht 2020, S. 1-36).

8.2.2 Raiffeisen Bank International AG

Website und Nachhaltigkeitsbericht

Die Raiffeisenbank International AG betrachtet ebenfalls Österreich und CEE als ihren Heimatmarkt. Bereits 1986 wurde ihre erste Tochterbank in Ungarn gegründet und blickt damit auf mehr als 30 Jahre Erfahrung im Bankgeschäft zurück. Seit 2005 notieren die Aktien der RBI an der Wiener Börse. Die RBI ist mit einer Bilanzsumme von EUR 166,00 Mrd. im Jahr 2020 die zweitgrößte Bank Österreichs (vgl. RBI 2021).

Die RBI hat als erste Bank in Österreich die UN Principles for Responsible Banking unterzeichnet und setzt sich somit mit den ESG-Handlungsfeldern (Environmental-Social-Governance) auseinander (vgl. RBI 2021a).

Die Raiffeisen Bank International hat als einzige der untersuchten Banken keine Diversity-Informationen direkt auf deren deutscher Website zugänglich. Dort findet sich lediglich die Berichterstattung zu Diversity-Veranstaltungen wie in etwa Podiumsdiskussionen oder Beiträge über das Hissen der Regenbogenfahne.



PRIDE MONTH: WIR HISSEN WIEDER DIE REGENBOGENFLAGGE

News vom 14.06.2021

Pride Monat Juni: RBI hisst zum 2. Mal die Regenbogenflagge und setzt ein starkes Zeichen für Diversität und Inklusion

[› Mehr lesen](#)

Abbildung 4: RBI – Diversity Management auf der Website

Auf deren englischsprachiger Website finden sich Informationen zur Charta der Vielfalt und zu den Themen „empowerment of Women“, „inclusion of employees with disabilities“ und „awareness of LGBTIQ+ issues“ (vgl. RBI, 2021c).

Es finden sich viele Informationen zu den CSR-Tätigkeiten auf der Website, unter anderem auch der Nachhaltigkeitsbericht der RBI 2020, der dem nichtfinanziellen Bericht entspricht und auch Informationen zur „Verbesserung der Diversität“ enthält (vgl. RBI 2021b).



Abbildung 5: RBI: Nachhaltigkeitsbericht 2020

Die RBI zählt zu den unterzeichnenden Unternehmen des UN Global Compact und hat sich somit den Prinzipien des verantwortungsvollen Wirtschaftens verschrieben. Es wird mit Standards wie GRI, UNGC oder ISO 26000 gearbeitet. Die wesentlichsten SDGs sind

- SDG 1 Armut beenden,
- SDG 3 gesundes Leben für Menschen jeden Alters,
- SDG 4 Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung,
- **SDG 5 Geschlechtergleichstellung,**
- SDG 7 Zugang zu zeitgemäßer Energie,
- **SDG 8 Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit,**
- SDG 9 widerstandsfähige Infrastruktur,
- SDG 10 Ungleichheit zw. Ländern verringern,
- SDG 13 Bekämpfung des Klimawandels,
- SDG 15 Landökosystem schützen und
- SDG 16 friedliche und inklusive Gesellschaften fördern.

Als Stakeholder*innen werden „Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer, Tochterunternehmen und Beteiligungen, Lieferanten sowie Geschäftspartner“ genannt.

Im Unterpunkt „Gleichheit“ wird über die Gleichstellung der Geschlechter bei der Kreditvergabe informiert (vgl. RBI 2021c, S. 58).

Die Website erfüllt alle Standards, um von Screenreadern vorgelesen werden zu können. Auch größere Buttons unterstützen Menschen mit eingeschränkter Beweglichkeit. Tastaturen an Bankomaten sind an Menschen mit Sehbehinderung angepasst bzw. mit Kopfhörer-Anschluss versehen. Sprachwahlmöglichkeiten am Bankomaten bzw. Beratungsgespräche mit Gebärdensprach-Übersetzer*innen werden angeboten. Die RBI will bis 2024 den Frauenanteil im Top-Management auf 35 Prozent erhöhen, also *„Frauen empowern aber auch Inklusion von Mitarbeitenden mit Behinderung und Bewusstsein für die Dimension sexueller Orientierung“* schaffen. Die RBI Group Diversity Policy beschreibt Themen-Relevanz für die RBI, in der die Leitsätze hinsichtlich *„Geschlecht, sexueller Orientierung, Alter, Kultur, Herkunft Religion, Weltanschauung und körperlicher Beeinträchtigung“* genannt werden. Im Code of Conduct ist festgehalten, dass großer Wert auf eine faire Beschäftigungspraxis gelegt wird. Es werden Gehaltsanalysen durchgeführt, die belegen, dass es *„keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gehältern von Männern und Frauen gibt“* und gleichzeitig wird *„das Ziel unterstützt, gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit zu erreichen“* (vgl. ebd. 2021c, S. 100). Maßnahmen betreffend Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden gesetzt, wie beispielsweise das Forcieren von Väterkarenz in Zusammenarbeit mit dem Audit „berufundfamilie“. Ebenso wird die Thematik der „unconscious bias“²⁴ aufgegriffen. Das „RBI Women Forum“ soll Frauen in ihren Karrieren voranbringen.

Der zweite Diversity-Themenschwerpunkt bezieht sich auf Menschen mit Behinderung. Monatlich erscheinen Artikel zum Themenbereich Behinderung im Intranet für die Mitarbeiter*innen der RBI. Seit Beginn des Jahres 2021 ist die RBI auch Mitglied der Bewegung „The Valuable 500“, die die Inklusion von Menschen mit Behinderung auf die Agenda der Unternehmensführung setzt.

Als dritter Schwerpunkt wurde die Diversity-Dimension „Sexuelle Orientierung“ etabliert, um *„das Bewusstsein für das Thema LGBTI zu erhöhen“*. Im Jahr 2020 wurde erstmalig die Regenbogenfahne im Zuge des pride-month vor dem RBI-Hauptgebäude gehisst (vgl. ebd. 2021, S. 99-108).

²⁴ unconscious bias = unbewusste Voreingenommenheit: Erklärung über Entstehung und Wirkung unbewusster Vorurteile, die sich auf alle Dimensionen von Diversity auswirken.

Alle Mitarbeitenden absolvieren eine verpflichtende Schulung vom Code of Conduct und zu unbewussten Vorurteilen sowie Diskriminierung und Belästigung.

Der Nachhaltigkeitsbericht, der auch die 10-seitige Berichterstattung zum Thema Diversity beinhaltet, ist nicht Teil des Geschäftsberichts sondern wird separat ausgewiesen.

8.2.3 UniCredit Bank Austria AG

Website und Geschäftsbericht

Die UniCredit Bank Austria AG ist eine der kapitalstärksten Großbanken in Österreich und ein Teil der UniCredit, einer paneuropäischen Geschäftsbank, die ein Netzwerk in West-, Mittel- und Osteuropa bietet (vgl. Bank Austria 2021).

Auf der Startseite der Website unter „Bank Austria Infoportal“ kann man direkt die Subpage „Bank Austria Barrierefrei“ anwählen. Die Website ist in einfacher Sprache und für Menschen mit Hör- und Sehproblemen aufbereitet. Weiters gibt es die „Website zum Hören“ und Beratung in Gebärdensprache. Bankkarten mit Brailleschrift zählen zu der Produktpalette. Ein eigens im Jahr 2010 gegründetes Disability Management fördert Mitarbeiter*innen mit Leistungseinschränkung, stellt Menschen mit Behinderung ein und bietet Trainings zum Umgang mit Menschen mit Behinderung an. Dafür wurde die Bank 2018 mit dem Disability Matters Award ausgezeichnet, der zu den international wichtigsten Auszeichnungen im Bereich Barrierefreiheit und Inklusion zählt. Die Bankfilialen sind barrierefrei und es existiert ein eigens eingerichteter Shuttle für mobilitätseingeschränkte Kund*innen in Wien und Graz (vgl. Bank Austria 2021a).

Unter „Vielfalt & Integration“ finden sich weitere Informationen zu den Maßnahmen für Menschen mit Behinderung – unter anderem auch der Beitritt zu „The Valuable 500“.





	
<p>Gender Balance - Frauen in Führungspositionen Wir setzen uns seit Jahren für ein faires und positives Arbeitsumfeld für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und legen dabei einen starken Fokus auf Diversität und Inklusion. Die Gleichstellung der Geschlechter ist einer unserer wichtigsten Werte. Mehr zum Gender Equality Index (GEI) ></p>	<p>Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben Durch moderne Arbeitszeitgestaltung wollen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, berufliche und private Ziele zu vereinbaren. Deshalb legen wir großen Wert auf die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben. Mehr zur Work-Life-Balance ></p>
	
<p>Inklusion funktioniert nicht ohne Barrierefreiheit Im Rahmen des Disability Managements unterstützen und fördern wir die nachhaltige Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für die besonderen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung. Zur barrierefreien Website ></p>	<p>Vielfalt schafft Kreativität - LGBTQIA+ Ein Arbeitsumfeld, in dem jeder für seine Leistung und seine Fähigkeiten geachtet und anerkannt wird - unabhängig von Nationalität, Hautfarbe, sexueller Orientierung oder persönlicher Eigenschaften. Mehr zu LGBTQIA+ ></p>

Abbildung 6: UniCredit Bank Austria: Vielfalt und Integration

UniCredit wurde im Jahr 2020 erstmalig in den Bloomberg Gender-Equality-Index aufgenommen. Es wird auf vielfältige und inklusive Teams gesetzt, unabhängig von „Kultur, Nationalität, ethnischer Zugehörigkeit, sexueller Orientierung und geschlechtlicher Identität, Generation und Erfahrung“. Im Jahr 2010 wurde die Bank Austria Regenbogengruppe gegründet, die 2011 den Meritus Award gewonnen hat. „Im Besetzungsprozess von Führungspositionen wird Wert daraufgelegt, dass es Kandidatinnen und Kandidaten beiderlei Geschlechts gibt.“ Bis 2022 soll ein Frauenanteil von 20 Prozent im Senior Management erreicht werden. „Inclusive Leadership“-Programme und „Unconscious Bias“-Schulungen wurden eingeführt (vgl. Bank Austria 2021b). Flexible Arbeitszeiten sollen zu einer besseren Work-Life-Balance führen und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben ermöglichen.

Die UniCorns Bank Austria ist ein Netzwerk aus LGBTQIA-Kolleg*innen und Allies²⁵ mit dem Ziel, Wertschätzung unabhängig von sexueller Orientierung und geschlechtlicher Identität zu schaffen. Zusätzlich wurde das „UniCredit Cultural Diversity Network“ ins Leben gerufen, die weitere Inclusion-Allies identifizieren soll. 11 unterschiedliche Events zu den Themen „Gender“, „Disability“, „LGBTQIA+“, „Resilience“, „Race & Ethnicity“ und „Practicing Allyship“ wurden den Mitarbeiter*innen zur freiwilligen Teilnahme und Weiterbildung angeboten (Bank Austria 2021, Geschäftsbericht 2020, S. 35).

„Aktionäre, Kunden, Kollegen, Gemeinden“ werden als Stakeholder*innen genannt. Als Motiv wird „*Je diverser, desto flexibler*“ genannt – dass diverse Unternehmen sich leichter und schneller an ändernde Rahmenbedingungen anpassen können. Diversity Management findet im Geschäftsbericht Platz, wo die Aufnahme in den Gender-Equality-Index genannt wird, die „Unterstützung weiblicher Unternehmer“ und die Themenführerschaft bei den Maßnahmen für Menschen mit Behinderung (vgl. ebd. 2021, S. 15). Das wird unterstrichen vom Beitritt zu „The Valueable 500“ – einer Bewegung, die das Thema Behinderung auf die globale Agenda der Unternehmensführung setzt.



Abbildung 7: UniCredit Bank Austria: Geschäftsbericht 2020

Es wird auch genauer auf das Thema Beschäftigung von Menschen mit Behinderung eingegangen. Die UniCredit Bank Austria ist eines der lediglich 22

²⁵ Ally (Mehrzahl: Allies) = Verbündete/r: Person, die nicht Teil einer marginalisierten Gruppe ist, aber den diskriminierten Personen beiseite steht.

Prozent heimischer Unternehmen, die die gesetzliche Beschäftigungsquote erfüllen (vgl. ebd. 2021, S. 30).

8.3 Limitationen der qualitativen Forschung

Die Anonymisierung aufgrund des Datenschutzes lässt keine Rückschlüsse auf Unternehmen und handelnde Personen zu. Um dennoch größtmögliche Transparenz zu gewährleisten, wurden alle Arbeitsschritte ausführlich dokumentiert und für Außenstehende nachvollziehbar gemacht.

Eine eventuelle Subjektivität der Expert*innen könnte gegeben sein – möglicherweise ist deren Eigenwahrnehmung in der Diversity-Arbeit eine andere als die Fremdwahrnehmung. Daher wurde auf Intersubjektivität geachtet und die gewonnenen Daten angemessen diskutiert und reflektiert.

Aufgrund der COVID-19-Situation wurde die Befragung der Expert*innen online mittels Video-Konferenz durchgeführt. Es war nicht möglich Stresssituationen festzumachen, da es sich um keine klassische face-to-face Interviewsituation gehandelt hat. Dennoch wurde auf eine angemessene Reichweite geachtet, d.h. die befragten Personen lieferten ähnliche Ergebnisse bei wiederholtem Gebrauch des Verfahrens der leitfadengestützten Expert*innen-Interviews.

9 Ergebnisse im Vergleich

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Diversity-Kommunikation im nicht-finanziellen (Geschäfts-)bericht, dem Nachhaltigkeitsbericht und dem Geschäftsbericht -inklusive der Erkenntnisse von der Website direkt- und die Erkenntnisse aus den anonymisierten Interviews mit Expert*innen zusammengefasst und verglichen. Als Basis dient die Forschungsfrage samt Unterfragen. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wurden Kategorien in tabellarischer Form erstellt. Die Daten aus der Analyse der Website wurden den jeweiligen Banken eindeutig zugeordnet, da diese öffentlich einzusehen sind. Die zusätzlichen Daten, die mittels Expert*innen-Interviews erhoben wurden, sind anonymisiert dem Fließtext zugeführt, um Rückschlüsse auf das jeweilige Unternehmen zu unterbinden.

9.1 Dialoggruppen/Stakeholder*innen

	Mitarbeiter * innen	Kund* innen	Aktionär* innen / Investor* innen	Gemeinden	Tochter- unternehmen / Beteiligungen	Lieferant* innen / Geschäfts- partner* innen
Erste Group	+	+	+			+
RBI	+	+	+		+	+
BACA	+	+	+	+		+

Tabelle 10: Dialoggruppen/Stakeholder*innen

Für Unternehmen ist es wichtig zu wissen, wer die internen und externen Stakeholder*innen sind (vgl. Freeman 1984, S. 46). Jede erfolgreiche Kommunikation richtet sich nach den Anforderungen und Bedürfnissen der

jeweiligen Dialoggruppe und hat eine stabile, vertrauenswürdige Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder*innen.

Die Erste Group Bank AG hat die Interessensgruppen „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden, Organe der Gesellschaft (Aufsichtsrat, Vorstand), Investoren, Gesellschaft, Umwelt und Lieferanten als relevant identifiziert (vgl. Erste Group 2021c, S. 60).

Die Raiffeisen Bank International AG zählt in erster Linie „Mitarbeitende, Kund*innen, Eigentümer*innen, Tochterunternehmen und Beteiligungen sowie Geschäftspartner*innen“ zu ihrem „Stakeholder-Universum“ (vgl. Raiffeisen Bank International 2021, S. 38).

Die UniCredit Bank Austria AG nennt „Kunden, Geschäftspartner, Aktionäre, Investoren, Mitarbeiter und Aufsichtsbehörden“ in einem Unterpunkt ihres Geschäftsberichts (vgl. Bank Austria 2021, S. 237).

Die Angabe der Stakeholder*innen der Unternehmen betrifft nicht allein die Diversity-Maßnahmen sondern die Geschäftstätigkeit im Allgemeinen. Auffallend ist, dass Diversity-Tätigkeiten hauptsächlich an Kund*innen und Mitarbeiter*innen gerichtet sind.

Stakeholder-Universum der RBI

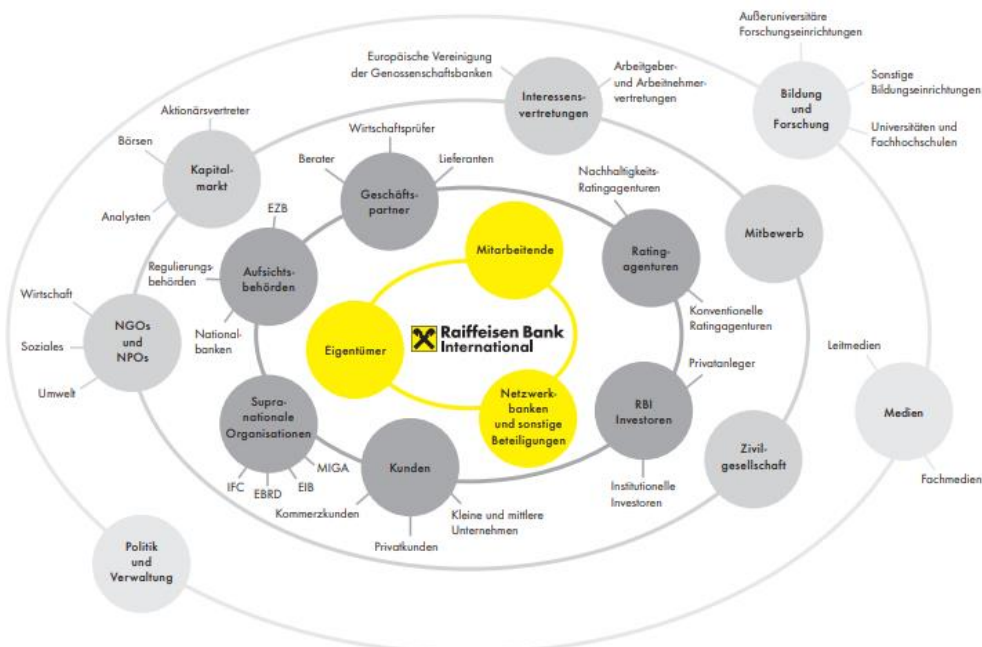


Abbildung 8: Stakeholder*innen-Universum der RBI

Wer an diese Stakeholder*innen kommuniziert, wurde mittels Interview erhoben.

Bank 1 gibt an, dass Diversity Management grundsätzlich in einem Bereich angesiedelt ist, der zu HR gehört. Die strategischen Ideen und die Gestaltung der Diversity-Inhalte für die Kommunikation kommen direkt aus der für Diversity Management zuständigen Fachabteilung. Die operative Umsetzung der Kommunikation übernimmt jedoch die Kommunikationsabteilung.

Bank 2 hat Diversity Management in mehreren Fachbereichen, hauptsächlich aber im Bereich HR angesiedelt. Bis vor kurzem befand sich Diversity Management in der Abteilung CSR. Die Abteilungen CSR und PR kommunizieren mehr zu diesen Themen als die HR-Abteilung, aber grundsätzlich überschneiden sich die Abteilungen in ihren Funktionen des Diversity Managements.

Bank 3 hat Diversity Management in zwei Fachabteilungen angesiedelt, die direkt dem Vorstand unterstellt sind. Die eine Fachabteilung ist für Inklusion und die andere für Diversität zuständig. Die Inhalte kommen aus diesen beiden Fachabteilungen und die Kommunikation in der operativen Umsetzung übernimmt die Kommunikationsabteilung, die in interne und externe Kommunikation geteilt ist.

9.2 Kommunikationsarten

	Website	Geschäfts- /Nachhaltig- keitsbericht	Presse- aussendung	Veranstaltung	Werbespots
Erste Group	+	+	+	+	+
RBI	+	+	+	+	
BACA	+	+	+	+	

Tabelle 11: Kommunikationsarten von Diversity-Inhalten

Im Gegensatz zu Geschäftsberichten, die gesetzlich verpflichtend zu veröffentlichen sind, ist die Kommunikation zum Thema Diversity freiwillig. Aus diesem Grund ist die Verbreitung der Inhalte so unterschiedlich. Die Erste Group Bank AG und die UniCredit Bank Austria führen die Inhalte auf der Website sehr ausführlich und umfassend aus. Die Raiffeisen Bank International AG hat keine explizite deutschsprachige Webseite für Diversity-Themen.

Die Erste Group Bank AG hat das Thema „Diversität und Chancengleichheit“ in ihrem (konsolidierten) nichtfinanziellen Bericht, der Teil des Geschäftsberichts ist.

Die Raiffeisen Bank International AG greift das Thema in ihrem Nachhaltigkeitsbericht auf, der dem nichtfinanziellen Bericht entspricht und separat vom Geschäftsbericht veröffentlicht wird.

Die UniCredit Bank Austria AG hat „Diversity & Inclusion“ ebenfalls in ihren Geschäftsbericht integriert.

Bezüglich Glaubwürdigkeit und Transparenz sind Geschäftsberichte das Instrument im Bereich Unternehmenskommunikation von Finanzinstituten. Allerdings erwarten die Leser*innen einen Mehrwert über die regulatorischen Vorgaben zur Finanzberichterstattung hinaus. Adressat*innen von Geschäftsberichten sind jedoch primär Investor*innen. Auch diese sollen über die Diversity-Maßnahmen informiert sein, die sich hauptsächlich an Mitarbeitende und Kund*innen richten (siehe Kapitel 9.1).

Auffallend ist, dass die Themen rund um Diversity Management vielfach im Bereich CSR „mitbehandelt“ werden.

Presseaussendungen über Diversity-Themen haben bis dato alle drei Banken veröffentlicht. Vor allem, wenn es um Auszeichnungen oder Siegel in diesem Themenbereich geht.

Auch Diversity-Veranstaltungen, die ebenso alle drei Banken durchführen, werden in den Presseaussendungen hervorgehoben.

Die Erste Group Bank AG greift mehrfach auch das Thema Diversity in deren Werbespots auf (vgl. YouTube, Erste Bank und Sparkasse 2021, 2021a und 2021b).



Abbildung 9: Werbespot Erste Bank und Sparkasse, 2021

Bank 1 verwendet das Intranet, eine Mitarbeiter*innen-Zeitung und LED-Screens im Büro für die Kommunikation intern. Extern fungieren klassische Interviews, aber auch Social Media (Facebook, Twitter, Instagram) als Kanäle. Als sehr relevant wurde LinkedIn genannt.

Bank 2 hat zusätzlich zu den Inhalten im Intranet einen Newsletter und eine Mitarbeiter*innen-Zeitung als Kommunikationsmittel im Gebrauch.

Bank 3 hat auch Inhalte im Intranet für intern als auch Newsletter im Einsatz. Zusätzlich gibt es eine Ombudsstelle und eine Whistleblower-Hotline, sollte etwas nicht wie gewünscht funktionieren. Hintergrundgespräche mit Journalist*innen und News im Online Banking für die Kund*innen und bzw. Einspielungen auf den Screens in den Filialen runden die Diversity-Kommunikation ab. Die persönliche Kommunikation mit Organisationen übernimmt die Fachabteilung Inklusion.

9.3 Diversity-Dimensionen in der Kommunikation

	Alter	Geschlecht	Sexuelle Orientierung	Körperliche und geistige Fähigkeiten	Ethnizität	Religion
Erste Group		+	+	+	+	
RBI		+	+	+	+	
BACA		+	+	+	+	

Tabelle 12: Diversity-Dimensionen in der Kommunikation

Die Erste Group Bank AG deckt ein breites Spektrum an Diversity-Dimensionen ab. Als Kern der Kommunikationsthemen geht jedoch ganz klar die Gleichberechtigung von Frauen und Männern hervor, vor allem was Frauen in Führungspositionen bewegen und mittels Väterkarenz erreicht werden soll. Das zweite Kernthema ist Barrierefreiheit.



Abbildung 10: Erste Group Bank AG – Diversity Management Schwerpunkte

Die Raiffeisen Bank International setzt ebenfalls auf die Kernthemen Gleichstellung in der Bezahlung nach Geschlecht und die Forcierung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der zweite Schwerpunkt bezieht sich auf Menschen mit Behinderung. Als dritten Schwerpunkt hat die RBI im Nachhaltigkeitsbericht die Dimension „Sexuelle Orientierung“ angeführt.

Die UniCredit Bank Austria setzt in ihrer Kommunikation vor allem auf das Thema Barrierefreiheit, indem sie eine Art Vorreiter-Rolle innehat. Gender Balance – Frauen in Führungspositionen, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und Themen rund um LGBTQIA+ werden ebenfalls genannt.

Die von Wondrak im Jahr 2015 durchgeführte Studie belegt, dass die wichtigsten Dimensionen Geschlecht und Alter sind (vgl. Wondrak 2015). Dass Alter eine erhöhte Aufmerksamkeit genießt konnte die Autorin sechs Jahre nach dieser Studie nur im Zusammenhang mit dem potenziellen Alter für Geburten feststellen – nicht am Alter an sich.

Die nachfolgenden in den Interviews besprochenen Diversity-Dimensionen wurden nach deren Relevanz für die interviewten Banken-Vertreter*innen gereiht. Die wesentlichste Dimension wird zu Beginn ausgeführt und die am wenigsten Beachtung findenden Dimensionen zum Schluss des Kapitels.

Auch bei den Interviews mit Expert*innen ließ sich feststellen, dass die Gleichstellung nach Geschlecht das größte Thema ist. In diesem Zusammenhang wird oft medial über das Thema Quotenregelungen an sich diskutiert, weshalb die Autorin darauf in den Interviews genauer eingegangen ist.

Bank 1 arbeitet mit einer Frauenquote und begründet das damit, dass in vielen anderen Bereichen bereits mit Ziel-Quoten gearbeitet wird. Die Homogenität der aktuell 80-prozentigen Männerquote im Vorstand und einer Ebene darunter soll nicht gefördert und reproduziert werden, sondern die Normalverteilung von Kompetenzen zwischen den Geschlechtern effizient genutzt werden. Die Expertin gibt an, dass es sich um kein elegantes, aber ein sehr effektives Mittel handelt, insofern strukturelle Maßnahmen hinter der Quote stehen.

Bank 2 gibt ebenfalls an, mit einer derartigen Quote ihr Ziel erreichen zu wollen, die seit dem Jahr 2014 eine Verpflichtung ist. Die Expertin erklärt, dass es oftmals den gesetzlichen Druck von außen geben muss, um etwas zu beginnen.

Bank 3 gibt an, dass keine gesetzliche Frauenquote existiert, sondern sich in Österreich der Bankenverband eine eigene Frauenquote auferlegt hat, die in den Vorstandspositionen den Prozentsatz an Frauen verdoppeln soll. In Bank 3 gibt es laut des interviewten Experten auch keine Quote, die seitens des Unternehmens festgelegt wurde, aber das Ziel einer 50/50-Verteilung. Aktuell gibt es in Bank 3 Projekte, in denen zwei Personen in Teilzeit sich eine Führungsposition teilen. Es wurde auf den gesellschaftlichen Diskurs eingegangen, dass es Frauen sind, die im Laufe ihrer Karriere Teilzeit arbeitend sind und wie gut skandinavische Länder diese Problematik lösen (siehe Kapitel 5.3).

In diesem Zusammenhang ist die Autorin in den Expert*innen-Interviews auf eine zweite sehr aktuelle Debatte eingegangen und hat den Stellenwert der geschlechtergerechten Sprache diskutiert.

Bank 1 stellt klar, es ist ein Reputationsrisiko in der Kommunikation auf das Gendern zu verzichten. Vor dem Hintergrund, dass sich viele Menschen als nicht-binär identifizieren, kann man lange darüber debattieren, ob „*“, Binnen-I oder „:“ die korrekte Art des Genderns ist. Außer Zweifel steht für die Expertin die Notwendigkeit des Genderns, da Sprache Realität schafft. Sie geht sogar so weit und meint, man könne nur noch die weibliche Form verwenden, da weiblich gelesene Personen ohnehin bis jetzt bei der männlichen Form „mitgemeint“ waren.

Die Autorin merkt an, dass der ORF-Nachrichtensprecher Armin Wolf im Zuge des Weltfrauentags im Fernsehen ausschließlich die weibliche Mehrzahlform verwendet hat, was zu zahlreicher Medienberichterstattung führte (vgl. Kurier 2021a).

Bank 2 gibt an, dass Gendern mittels „*“ seit dem letzten Nachhaltigkeitsbericht im Jahr 2020 Umsetzung findet – jedoch nur in diesem Bericht, da es noch keine einheitliche Unternehmenssprache dahingehend gibt. Sonst wird im Unternehmen teilweise „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ verwendet. Es wurde auch versucht neutrale Worte zu verwenden, was vor allem zu Kritik seitens der PR-Abteilung geführt hat (z.B. Mitarbeitende). Die Expertin gibt an, dass eher die männliche Form verwendet wird mit dem Verweis, dass Mann und Frau gemeint sind.

Bank 3 beschäftigt sich auch sehr aktuell mit dem Thema Gendern und umreißt den aktuellen Stand, da die Debatte im Unternehmen noch im Gang ist. Grundsätzlich gibt der Experte an, dass Texte sehr lang werden können, wenn „Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter“ etc. ausgeschrieben wird und das oftmals problematisch im Sinne der Zeichenbegrenzungen ist. Dennoch wäre es inkonsistent, die Vienna Pride zu unterstützen und sich des Themas Gendern nicht anzunehmen. Um die Umsetzung voranzutreiben, wurde Marktforschung betrieben. Das Ergebnis war, dass es dem Großteil der Kund*innen egal ist, ob und in welcher Form gegendert bzw. es sogar eher abgelehnt wird. Der Experte führt dies auf die Altersstruktur der befragten Personen zurück und gibt an, dass man zu solchen Themen nicht die Mehrheit befragen kann. Die Österreicher*innen können nicht pauschal entscheiden, was in den Diversity-Dimensionen angemessen ist oder nicht – das können nur die Personen entscheiden, die es betrifft und Teil einer marginalisierten Gruppe sind. Die Autorin merkt an, dass es hauptsächlich die Differenzen von cis Frau und cis Mann sind, die das Bankenumfeld aktuell beschäftigen. trans*Personen, inter*- bzw. nicht-binäre Personen finden in der Diskussion rund um die Diversity-Dimension Geschlecht noch wenig bis gar keinen Platz.

Die zweite, wesentlich in der Kommunikation aufgegriffene Diversity-Dimension ist die der körperlichen und geistigen Fähigkeiten. Nur eine der drei interviewten Banken erfüllt die Quote für die Anstellung von Menschen mit Behinderung - trotz dessen, dass die Interviews ergeben haben, dass Diversity Management oftmals ein HR-Thema ist.

Bank 1 gibt an, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Menschen mit Behinderung im internen Kontext gerade aktiv stattfindet. Aktuell wird das Commitment des Vorstands eingeholt, die Quote zu erreichen. Eine Business Resource Group ist ebenfalls in Planung. Aktuell kann noch keine Angabe zum Umsetzungsstatus gegeben werden.

Bank 2 erläutert die Problematik, dass sich laut Angabe der Expertin keine Menschen mit Behinderung bewerben – auch nicht, wenn die Jobanzeigen speziell auf Job-Portalen für Menschen mit Behinderung geschaltet werden. Bank 2 veröffentlicht jedoch den Nachhaltigkeitsbericht in einer barrierefreien Version und stellt mit dem Beitritt zur Valueable 500-Bewegung klar, dass das Thema ein Anliegen ist.

Bank 3 führt aus, dass das einfache „Freikaufen“ von der Quote schlecht ist, aber eine gesetzliche Vorschreibung zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

ebenfalls nicht sinnvoll. Die Hemmschwelle, Menschen mit Behinderung einzustellen, wird durch die Tatsache, dass diese schwer wieder zu entlassen sind, erhöht.

Extern gibt es bei allen Banken klare Maßnahmen in Richtung Barrierefreiheit für Kund*innen. Auffallend war für die Autorin, dass sich das Bild intern ganz anders abzeichnet.

Die am drittmeisten aufgegriffene Diversity-Dimension ist die der sexuellen Orientierung.

Bank 1 stellt klar, dass die sexuelle Orientierung im Unternehmenskontext keine Privatsache ist. Menschen sollen frei reden können und sich dabei wohlfühlen. Die Expertin erwähnt ein Experiment, in dem man sich drei Wochen lang nicht als heterosexuell outen sollte – also keine Erzählungen über das Wochenende, Familie oder Hobbies im Büro. Sie stellt auch klar, dass das Thema der sexuellen Orientierung in CEE nochmal ganz andere Ausprägungen hat als in Österreich. Diese strukturelle, in die Gesellschaft eingeschriebene Problematik, ist in Österreich ihrer Meinung nach nicht vorherrschend. Dennoch ist die Unternehmenskultur dahingehend essenziell.

Bank 2 erwähnt ebenfalls Urlaub- und Freizeiterzählungen als ausschlaggebenden Punkt, wieso sexuelle Orientierung keine Privatsache im Unternehmen ist und setzt in dem Zusammenhang auf Mitarbeiter*innen-Bildung durch ein Mitarbeiter*innen-Magazin und regelmäßige LGBTI-Talks durch den CEO. Special guests geben den Talks mehr Breite.

Bank 3 ist der Ansicht, dass sexuelle Orientierung grundsätzlich Privatsache ist, aber das Unternehmen die Verantwortung trägt, die Rahmenbedingungen richtig zu setzen und zu gestalten, welche Message man als Unternehmen nach außen transportieren möchte.

Die Diversity-Dimension Alter wird von allen drei interviewten Banken-Vertreter*innen aktuell noch wenig bis gar nicht behandelt.

Bank 2 sticht jedoch mit der Aussage heraus, dass gerade junge Menschen eine neue Kultur und Sichtweise in den Bereichen Nachhaltigkeit und Diversität regelrecht von ihrem Arbeitgeber einfordern. Sie beschleunigen die Entwicklung von

Themen, die für eine ältere Generation, in deren Jugend beispielsweise Homosexualität verboten war, noch undenkbar gewesen wären. Das liegt laut der Expertin nicht an der verminderten Offenheit der älteren Menschen, sondern an deren ansozialisiertem Mindset und den damit einhergehenden Vorurteilen. Ihrer Meinung nach braucht es die Jungen, die bei allen Nachhaltigkeits-Themen, egal ob Diversität oder Klimakrise, ihre Zukunft selbst einfordern.

Besondere Auswirkungen des COVID-19 bedingten Schubs an Digitalisierung konnten keine der drei Banken-Vertreter*innen wahrnehmen.

Bank 1 sieht die jüngere Generation als gleichermaßen digitally competent wie Menschen anderer Generationen. Dass es für die Jüngeren einfacher war, widerlegen viele Studien, da die jüngere Generation nicht krisenerprobt ist.

Bank 2 sieht in der Diversity-Dimension Alter den Vorteil der gemischten Belegschaft – je diverser ein Team, desto mehr Perspektiven und Fähigkeiten erhält man.

Bank 3 sieht ebenfalls ein Thema beim Bewältigen von Hürden der jüngeren Generation. Der Experte nennt als Beispiel die Generation Menschen in Österreich, die entweder kein Smartphone oder kein Mobiltelefon besitzen. Ist ein Team jedoch nicht divers genug aufgestellt, denkt es diese Hürden, die beispielsweise im Online Banking auftreten können, nicht mit.

Auch Ethnizität und damit verbunden auch Religion ist nicht Kernthema der interviewten Banken.

Bank 1 sieht Bereiche, die größeren Handlungsbedarf haben, hat jedoch ein Projekt zum Thema Web Accessibility, indem Sprache analysiert wird.

Bank 2 sieht ebenfalls andere Themenfelder als vorrangig, gibt jedoch an, dass kulturelle Dimensionen seit der Ost-Öffnung in einem international tätigen Unternehmen immer vertreten waren.

Bank 3 gibt an, Aktivitäten zu einfacher Sprache, wie beispielsweise in Kreditanträgen, umzusetzen und nennt zu Ethnizität und Religion einen spannenden Punkt: Es gibt im Unternehmen des Experten keine Weihnachts- oder Osterwünsche. Es sind einfach Festtage und Religion wird im Unternehmenskontext ausgeblendet.

9.4 Auszeichnungen und Motive für Diversity Management









	Bloomberg Gender- Equality- Index	Meritus Award	The Valueable 500	Disability Matters Award	Diversity in Finance Award
Erste Group					
RBI					
BACA					

Tabelle 13: Auszeichnungen im Bereich Diversity-Management

Die Erste Group Bank AG führt seit mehreren Jahren das Siegel des Bloomberg Gender-Equality-Index auf ihrer Website und als Auszeichnung den Meritus Award. Die Raiffeisenbank International AG ist Mitglied der Bewegung „The Valueable 500“, die zwar weder Siegel noch Auszeichnung ist, aber dennoch kommunikativ nach außen getragen wird.

Die UniCredit Bank Austria trägt sowohl das Siegel des Bloomberg Gender-Equality-Index als auch die Auszeichnung des Meritus Awards. Sie ist Mitglied der Bewegung „The Valueable 500“ und wurde zusätzlich mit dem Disability Matters Award ausgezeichnet. Darüber hinaus hat die UniCredit Bank Austria im Jahr 2020 den Diversity in Finance Award für ihr herausragendes Disability Management erhalten.

Auszeichnungen

2020: Diversity in Finance Awards 2020

Wir wurden bei den „Diversity in Finance Awards 2020“ der Financial Times Group in der Kategorie „Championing Disability Inclusion Award“ für unser herausragendes und europaweit einzigartiges Disability Management und unsere barrierefreien Finanzdienstleistungen auf die Shortlist gesetzt. Schließlich wurden wir als „Highly Commended“ in unserer Kategorie ausgezeichnet.

2018: Disability Matters Award 2018

Wir haben als Vorzeigearbeitsplatz in Sachen Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderung den international renommierten „Disability Matters Award 2018“ überreicht bekommen. Dieser Preis zählt international zu den begehrtesten und wichtigsten Auszeichnungen im Bereich Barrierefreiheit und Inklusion.

Abbildung 11: UniCredit Bank Austria Disability-Management Auszeichnungen

Bank 1 gibt an, dass der Gender-Equality-Index ein bedeutender Index für Investor*innen ist, da Inklusion als ein immer wichtiger werdender Faktor gesehen wird. Die Expertin gibt an, dass diese Transparenz wichtig ist und verweist auf die Governance-Dimension des ESG-Reportings. Im Bereich LGBT gibt es ihrer Meinung nach in Österreich nur eine relevante Auszeichnung – den Meritus Award. Sie meint jedoch ebenso, es gäbe viele andere Auszeichnungen, vor allem in Deutschland, die man anstreben könnte. Als Motiv, bzw. das „why“ von Diversity Management wird der Vorteil eines inklusiven Arbeitsumfeldes gesehen. Es geht um Wertschätzung und darum, dass jeder sich einbringen kann, was auch viel mit Fehlerkultur im Unternehmen zu tun hat. Teams sollen offen und innovativ arbeiten können. Diversität ist kein Selbstzweck – es kommt beim Fördern von Vielfalt zumeist etwas Besseres heraus, als durch die Reproduktion homogener Teams. Die Expertin erachtet das evidenzbasierte Arbeiten als wichtigsten Faktor, um sich von Marktbegleiter*innen abzugrenzen. Authentizität und Wahrhaftigkeit sind Dinge, die im Zusammenhang mit PR und Kommunikation immer wieder fallen. Die Expertin sieht im Kommunizieren von Themen, ohne das nachhaltige Setzen von Maßnahmen dahinter ein großes Reputationsrisiko. Authentizität ist der ausschlaggebende Faktor, um Pink- oder Rainbow-Washing entgegenzuwirken. Bank 1 setzt in der Erfolgskontrolle auf Click-Rates im Intranet und generell eine Messung anhand der Interaktionen. Auch im Social Media-Bereich gibt es ein Reporting-Verfahren, bei dem sich herausgestellt hat, dass Diversity-Inhalte im Vergleich zu anderen eine sehr hohe Click-Rate haben. Die EU ist definitiv ein interessanter Inputgeber, was Richtlinien und Standards betrifft, aber die intrinsische Motivation sollte laut der Expertin dennoch über diesen Dingen stehen. Bank 2 verweist darauf, dass Auszeichnungen an sich nicht der Grund sind, sich mit Diversity-Themen auseinander zu setzen. Man möchte mit den Maßnahmen den Employer-Value erhöhen. Abheben von Marktbegleiter*innen möchte man sich mit der Internationalität im Bereich des Employer Brandings. Die Expertin betont die Wichtigkeit, Diversity-Programme nicht von oben aufzusetzen, sondern diese von den Mitarbeiter*innen tragen zu lassen. Dass die neue HR-Leiterin von Bank 2 an einer Universität Diversität unterrichtet hat, erachtet die Expertin ebenfalls als großen Vorteil. Die Expertin greift auch den Punkt auf, dass die Wahrnehmung der Menschen oft anders als das Faktum ist. Wenn es beispielsweise einen Lehrgang

für Frauen gibt, nehmen andere wahr, dass es nur noch Lehrgänge für Frauen gäbe. Es ist eine stetige Herausforderung sich für eine Gruppe zu engagieren, weil dadurch eine andere Gruppe weniger Aufmerksamkeit erfährt. Das Verschieben von Machtverhältnissen ist ihrer Meinung nach grundsätzlich immer ein schwieriges Thema. Egal, ob Green-, Pink- oder Rainbow-Washing: Der beste Weg ist, sich seine Tätigkeiten von externen, qualifizierten Prüfer*innen prüfen zu lassen. Wichtig ist auch, dass zuerst Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt werden und dann die jeweiligen Betroffenen entscheiden, wann es an der Zeit ist, Dinge auch zu kommunizieren.

Bank 3 gibt ebenfalls an, keine Aktivitäten gezielt für Auszeichnungen durchzuführen. Es gäbe allerdings schon Aktivitäten, die man gezielt durchführt, um Aufmerksamkeit zu erregen. Dennoch ist es immer wichtiger, was man den Rest des Jahres macht, als nur auf die Aktivitäten beispielsweise im pride month zu achten. Der Experte erachtet ebenfalls Proof Points als ausschlaggebend. Man sollte nicht zu früh Themen nach außen kommunizieren, ohne dass man konkrete Dinge vorzuweisen hat. In einer transparenten Welt wie der aktuellen ist der Weg andersherum nicht mehr möglich. Im Bereich Diversity wird intern mittels Score Cards versucht eine Erfolgskontrolle durchzuführen. Im Disability-Bereich lässt sich Bank 3 von einer externen Agentur testen, die auch Marktbegleiter*innen und die eigene Weiterentwicklung im Fokus hat. Ein übergeordneter Standard, wie im ESG-Bereich auf EU-Ebene vorherrschend, wäre laut des Experten wünschenswert, um Wildwuchs zu vermeiden.

9.5 Zukunftsperspektive des Diversity Managements

Dieses Kapitel wurde ausschließlich auf Basis der Antworten aus den Expert*innen-Interviews angefertigt. Nachdem nicht alle untersuchten Unternehmen mit einer namentlichen Nennung von Unternehmen oder eigener Person einverstanden waren, wurden die Ergebnisse der Zukunftsperspektiven anonymisiert und zusammengefasst dargestellt.

Bank 1 denkt, dass Diversity Management von der Verortung her auf jeden Fall ein HR-Thema bleiben wird, aber breiter aufgestellt als aktuell. Diversität und Inklusion

wird in Zukunft noch wichtiger im Non-Financial-Reporting sein und „walk the talk“ wird die PR und Kommunikation dahingehend bestimmen.

Bank 2 gibt an, dass die bisher entworfene Kommunikationsstrategie weiter ausgebaut werden soll. Genauer gesagt, bereitet die PR-Abteilung Diversity-Themen für die Kommunikation auf und integriert sie in die neu designte Strategie. Die Expertin gibt an, dass Diversität lt. NFI-Richtlinie nur im Corporate Governance-Bericht inkludiert sein muss, was hauptsächlich das Topmanagement und weniger die Mitarbeiter*innen betrifft. Ratingagenturen, die sich mit Nachhaltigkeits-Ratings beschäftigen sehen ebenfalls Wichtigkeit in diesem Thema. Die neue CSRD-Richtlinie, die die NFI-Richtlinie ablöst, schreibt vor, dass Nachhaltigkeitsberichte in den Geschäftsbericht integriert werden müssen. Mehr Kennzahlen im Bereich Diversität sind im künftigen Rahmenwerk verankert. Wie sich der Umfang gestalten wird, wenn in den Geschäftsbericht integriert werden muss, bleibt aktuell offen. Was die Expertin allerdings anmerkt ist die Wichtigkeit, dass die Welt -die aktuell sehr von Männern geprägt wird- von Frauen mitgeprägt werden muss. Ihrer Meinung nach würden Frauen in Führungsgremien und -positionen die Agenda mit mehr Nachhaltigkeit, die auch Diversität inkludiert, besetzen und nennt als Beispiel Ursula van der Leyen und ihre Aktivitäten zu Sustainable Finance und dem Green Deal. Männern gehört jedoch ebenfalls das Recht gegeben diese Seite zu leben und in die Wirtschaft einbringen zu können. Die Expertin setzt dahingehend sehr auf Bildung im Universitätskontext.

Bank 3 sieht ebenfalls eine Zunahme der Kommunikationsaktivitäten im Themenbereich Diversity und Inclusion. Daraus werden auch Wettbewerbsvorteile entstehen. Die Akzeptanz in der Bevölkerung wird steigen und nach einem gewissen Peak wird das Thema abflauen, da es hoffentlich in der Gesellschaft angekommen ist. Gerade deshalb, weil aufgrund der Geburten-schwachen Jahrgänge die Fachkräfte zu wenig sein werden, kann es sich kein Unternehmen leisten, Talente liegen zu lassen und diese nicht zu fördern.

9.6 Hypothese

Es wird eine eigene, neue Hypothese abgeleitet, da explorativ gearbeitet wurde und dies ein vorwiegend induktiver Prozess ist.

Die Forschungsleitfrage beschäftigt sich damit, wie DiM in der PR der untersuchten österreichischen Banken kommunikativ umgesetzt wird. Dabei wird vom Standpunkt ausgegangen, dass die in den jeweiligen Unternehmen vorherrschenden staatlich-politischen, gesellschaftlich-kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die tatsächliche Praxis-Umsetzung und zugehörige, konkrete Maßnahmen im DiM bedingen (vgl. Stuber 2008, S. 93). Die Thematisierung der Diversity-Dimensionen gibt Aufschluss darüber, welche Dimensionen im Vordergrund stehen oder ob alle gleichwertig Behandlung finden. In der Zukunftsperspektive finden sich die prognostizierten Veränderungen im DiM wieder. Daraus ergibt sich die Hypothese: **Diversity Management ist erfolgreich, wenn sowohl der Business Case als auch der Equity Case vollumfänglich eingebunden wird.**

Genauer ausgeführt geht es darum, die ökonomischen Vorteile mit den gesellschaftlichen Vorteilen zu verschmelzen. Das Management muss von den ökonomischen Vorteilen bei der Umsetzung von DiM überzeugt sein. Die soziale Verantwortung von Unternehmen an sich sollte einmal mehr mittels transportierter Emotionen und Storytelling in den Fokus gestellt werden. Beide Vorteile, sowohl ökonomische als auch soziale, sollten kommunikativ nach außen getragen werden, da nur das vollumfänglich, transparent und dadurch authentisch Diversity Management repräsentieren kann.

Es lässt sich die Trend-Theorie ableiten, dass Diversity Management auf jeden Fall weiterwachsen wird und zunehmend an Relevanz gewinnt. Die wichtigsten Trends in der Arbeitswelt bewegen sich, nicht zuletzt bedingt durch die Corona-Pandemie, in Richtung flexibler Arbeitszeitmodelle und ausgehend von dieser Belastung auch in Richtung mentale Gesundheit. Auch die geschlechtergerechte Sprache wird noch einige Zeit als Trending Topic gehandelt werden, da sich noch keine Lösung in der gesellschaftlichen Debatte abzeichnet. Das macht es für eine gute PR unerlässlich, sich intensiv mit dem Thema auseinander zu setzen.

10 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die theoretischen Überlegungen am Beginn der Arbeit mit der vorgenommenen Untersuchung teilweise korrelieren. Diversity Management ist als HR-Thema entstanden und wird es vermutlich auch bleiben. Das stellt klar, dass in Bezug auf die Wichtigkeit im DiM die interne Kommunikation vor der externen anzusiedeln ist. Im Rahmen der Kommunikation von DiM ist das Thema jedoch eher bei CSR als bei HR angesiedelt. Es werden dennoch alle internen und externen Stakeholder*innen vollumfänglich mitbedacht. Es wird aufgrund des öffentlichen Drucks immer wichtiger, DiM in die Kommunikation aktiv mit einzubinden – interne und externe Kommunikation verschwimmen stark. Das Modell der Two-Step-Flow of Communication, wonach Diversity Manager*innen als Opinion Leader im Unternehmen fungieren, wurde laufend um den Online- und Social Media Kontext weiterentwickelt. Es ist wissenschaftlich bestätigt, dass nicht nur durch interpersonelle, sondern auch durch medienvermittelte, Kommunikation Einfluss auf die Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen Dritter ausgeübt wird. Ob dies tatsächlich im DiM-Kontext der Fall ist, ließe sich mit einer weiterführenden Arbeit im Bereich der Wirkungs-/Rezipient*innen-Forschung herausfinden. Der Business Case von Diversity Management ist stärker ausgeprägt als der Equity Case, jedoch sind sich die untersuchten Unternehmen ihrer Verantwortung als „enabler“ bewusst. Die Zustimmung des obersten Managements hat sich in der Untersuchung ebenfalls als essenziell erwiesen. Die Erwartungshaltung einer Imageverbesserung durch aktive Diversity-Eigen-PR bestätigt sich nur dann, wenn Authentizität auch gelebt wird. Die untersuchten Unternehmen leisten einen Beitrag zum allgemeinen Verständnis von Diversität und Inklusion, indem sie Möglichkeiten für persönliche Diskurse schaffen. Oftmals entsteht jedoch der Eindruck einer exzellenten Selbstdarstellung – vor allem, weil viele der Aktivitäten im pride month kommuniziert werden und sich das Thema in diesem knappen Zeitraum ballt.

10.1 Interpretation

Zusammenfassend ist die Autorin der Ansicht, dass man sich von der falschen Annahme lösen muss, dass das Problem immer bei den anderen liegt – man selbst besser, aufgeklärter und gebildeter ist. Koloniale Machtstrukturen sind bis heute nicht aufgearbeitet worden. Die Ausbeutung des globalen Südens ist nach wie vor an der Tagesordnung. Nationalsozialismus ist in Österreich noch immer vorhanden. Es sind demnach nicht die anderen – es sind wir alle, die soziale Verantwortung als Pflicht anerkennen und diese auch einfordern müssen. Strukturelle Diskriminierung muss ein Ende haben.

Von Diskriminierung betroffene Personen sprechen nicht über Diversity-Themen, weil sie das möchten. Sie sind gezwungen das zu tun, damit in der Mehrheitsgesellschaft ihre Lebensrealität „sichtbar“ gemacht wird.

In Diskussionen rund um Diversity geht es häufig um Kritik am diskriminierenden Verhalten anderer. Tone Policing²⁶ lenkt von der Wahr- oder Falschheit einer Aussage ab, indem sie den Ton angreift, in dem sie präsentiert wurde und nicht die Aussage selbst. Das soll der Strategie nach das kritisierende Gegenüber verstummen lassen. Werden Diskriminierungs-Themen sanft vorgebracht, werden sie überhört. Werden betroffene Personen laut, wird ihnen ein zu harscher Tonfall vorgeworfen und deren Anliegen ebenfalls ignoriert bzw. übergangen.

Eine weitere gängige Praxis ist Whataboutism²⁷ und bezeichnet ein rhetorisches Ablenkungsmanöver, zu dem gerne gegriffen wird, wenn keine logischen Argumente für die eigene Position vorhanden sind. Beispielsweise versucht das Gegenüber vom Argument einer betroffenen Person abzulenken, indem ein unsachliches und persönliches Gegenargument verwendet wird, das aus dem Zusammenhang gerissen ist.

Derailing²⁸ ist eine Methode, die vom Kernthema ablenken soll und die Entgleisung wird das Mittel zum Zweck, indem Kontroversen eskaliert werden und das

²⁶ Tone Policing = Silencing-Strategie: Bewusstes Vorgehen, um das Gegenüber zum Schweigen zu bringen.

²⁷ Whataboutism: Argumentationstechnik mit dem Ziel, das Argument der fragenden Person herabzuwürdigen und gleichzeitig der unangenehmen Antwort auszuweichen.

²⁸ Derailing = Entgleisung (vor allem in Social Media): Bewusste Entgleisung von Diskussionen aus ideologischen Gründen.

Argumentieren bewusst in eine andere als die ursprünglich geplante Richtung gelenkt wird.

Für die Autorin ist verständlich, dass aus rein psychologischer Sicht die Dinge, die mit der eigenen Lebensrealität verbunden sind besser bzw. eher nachempfunden werden können. Als straight²⁹ cis Person zu behaupten, dass LGBTQIA+ Menschen ausreichend vor Diskriminierung geschützt sind, ist schlichtweg übergriffig. Ebenso können Männer nicht behaupten, dass Frauen nie übergriffiges Verhalten am Arbeitsplatz erfahren. Dass Migrant*innen sich in Österreich willkommen fühlen kann ebenso nicht von Menschen beurteilt werden, die hier geboren und aufgewachsen sind. Sie sind schlichtweg nicht betroffen.

Betroffene Menschen wünschen sich Solidarität von der Mehrheitsgesellschaft. Sich diesen Wunsch vor Augen zu halten ist vermutlich das Wesentlichste, an das es zu denken gilt.

10.2 Conclusio für die PR

Betrachtet man die Ziele eines Public Relations Verband Austria (PRVA) steht die Professionalisierung des Berufsfeldes PR und dessen Weiterentwicklung im Vordergrund. Als Werte werden „vertrauenswürdig, engagiert, persönlich, professionell, transparent, verantwortungsvoll und integer“ genannt (vgl. PRVA 2021).

Das Ziel ist gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und dieses zu fördern. Um authentisch im Bereich Diversity Management aufzutreten, gilt es sich authentisch damit auseinander zu setzen – das haben die Aussagen aller befragten Expert*innen gemeinsam. Das bedeutet unausweichlich, betroffenen Personen engagiert zu begegnen, deren Problematiken verantwortungsvoll zu begegnen und professionell zu handeln. In der PR hat man die Möglichkeit dem „Ally-Sein“ Reputation zu geben. Wer nicht Teil einer marginalisierten Gruppe ist, nimmt seine privilegierte Position nicht wahr, was sowohl aus der Theorie als auch aus den Befragungen der Expert*innen hervorgeht. PR haben die Möglichkeit sich kommunikativ des Problems anzunehmen als wäre der Kampf der eigene und lässt

²⁹ straight = heterosexuell

Privilegien nützen, andere zu unterstützen, die diese Privilegien nicht haben. PR ist Öffentlichkeitsarbeit. Wer abseits von PR-Fachleuten hat mehr Möglichkeiten, marginalisierten Gruppen in der Öffentlichkeit ein Gesicht zu geben und Wahrnehmung zu schenken? PR ist nicht Werbung/Marketing. Das ist der springende Punkt im Zusammenhang mit Diversity Management. Es soll nicht kurzfristig der Verkauf von Bankprodukten durch Werbung gesteigert werden. Es geht um den langfristigen Erfolg in der internen und externen Wahrnehmung aller Stakeholder*innen. Neue Zielgruppen werden erreicht und neue Meinungen gebildet. Die Beziehung zu bestehenden Stakeholder*innen wird gefestigt. Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema zu richten, das dem Unternehmen Mehrwert bietet, führt zu langfristigem Erfolg in den Banken.

10.3 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Autorin hat anhand der Lasswell-Formel alle Kriterien gesammelt, die zur Beantwortung der Forschungsfrage essenziell waren.

Die Forschungsfrage lässt sich somit wie folgt beantworten:

Wie?

Das Konzept Diversity Management in der internen und externen PR in österreichischen Banken wird von mehreren Stellen aus kommuniziert. Es ist nach wie vor ein HR-Thema mit großem Bezug zu CSR, das jedoch via PR- und Unternehmenskommunikation nach innen und außen kommuniziert wird. Der internen Kommunikation wird eine höhere Wichtigkeit als der externen zugemessen. DiM ist im best case auf strategischer Ebene direkt unter dem Management angesiedelt. Die Inhalte basierend auf den Diversity-Dimensionen, gereiht nach Wichtigkeit für die untersuchten Banken sind Geschlecht, körperliche und geistige Fähigkeiten und sexuelle Orientierung. Faire HR-Maßnahmen, beginnend beim Bewerbungs- und Onboarding-Prozess, Förderung der Weiterentwicklung im Unternehmen sind die Kernthemen. Eine barrierefreie Infrastruktur ist nicht nur vor Ort essentiell, sondern auch digital, vor allem nach dem starken Push der Digitalisierung bedingt durch COVID-19. Aktuelle Themen im gesellschaftlichen Diskurs wie eine Frauenquote oder eine Gender-Debatte

beschäftigen auch die Banken. Bespielt werden durchwegs alle Kanäle, um alle Stakeholder*innen erreichen zu können. Intern dienen das Intranet, in Form von Videos und Artikeln, und Mitarbeiter*innen-Zeitungen bzw. Newsletter als Kommunikationsmittel. Es ist jedoch die interpersonelle Kommunikation, die DiM-Inhalte erfolgreich implementiert, was die anfängliche Theorie der Autorin bestätigt. Die untersuchten Banken stellen den Mitarbeitenden Ressourcen zur Verfügung, um Diversity-Netzwerke zu betreiben, die mittels Projekten und Events das Thema kommunikativ nach außen tragen. Initiiert werden die Aktivitäten von den Expert*innen im Unternehmen, die als Opinion Leader fungieren. Storytelling spielt hier eine große Rolle. Mitarbeiter*innen werden dazu motiviert eine aktive Rolle im DiM-Prozess zu übernehmen. Extern wird die Website für alle Kund*innen als Massenmedium verwendet und der Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsbericht für Investor*innen, wobei spätestens jetzt klar wird, dass interne und externe Kommunikation hier stark verschwimmen. Social Media nimmt eine zunehmend große Rolle ein, dennoch besteht ein Mix aus klassischen (Print-)Medien und digitalem Content. Auszeichnungen haben sich als kommunikativ wichtig erwiesen, aber nicht als maßgebend für die Implementierung von DiM an sich. Ausschlaggebend ist jedoch die Zustimmung des Management Boards, eine umfassende vorangegangene Analyse und Erhebung des Status-Quo, damit die Diversity-Strategie intern und extern auf der Unternehmens-Strategie aufsetzen kann. Erst daraus kann eine DiM-Vision kreiert werden. Die untersuchten Banken-Vertreter*innen gaben an, dass es unerlässlich ist, die Mitarbeiter*innen in diesen Prozess zu involvieren. Zuhören erwies sich als das wichtigste Instrument, um die Problemfelder überhaupt identifizieren zu können. Die Überprüfung und Erfolgskontrolle sind individuell wie die Diversity-Kommunikation selbst.

Die Unterfragen lassen sich wie folgt beantworten:

Wieso?

Für die Umsetzung des Konzepts Diversity Management in der internen und externen PR in österreichischen Banken sind mehrere Motive ausschlaggebend. Haupttreiber ist definitiv der Zugang zu Talenten. Dies bestätigt wiederum, dass Diversity Management zwar in der Kommunikation Platz gefunden hat, jedoch nach

wie vor ein HR-Thema darstellt und vermutlich auch bleiben wird. Das „why“ im DiM ist also eher im Employer Branding angesiedelt, wiederum ein HR- und Marketingthema. Es hat sich jedoch herauskristallisiert, dass es nicht ausschließlich der Business Case ist, der Diversity Management vorantreibt. Der Equity Case, der die soziale Verantwortung von Unternehmen hervorhebt, alle Mitarbeiter*innen gleich zu behandeln und ihnen so möglich zu machen, ihr volles Potenzial auch entwickeln zu können, unterstreicht die „enabling function“ der Unternehmen.

Was?

Die Zukunftsperspektive des Diversity Managements in der internen und externen PR in österreichischen Banken ist vor allem eines: mit großem Potenzial versehen! Alle Expert*innen haben klar unterstrichen, dass DiM noch weiterwachsen und dies von den Rezipient*innen teilweise bereits kommunikativ eingefordert wird. Das betrifft jedoch vor allem junge Menschen, die Aktivitäten zu Diversität und Inklusion aktiv von ihren (künftigen) Arbeitgeber*innen einfordern. Möglicherweise führt die Veränderung der Gesellschaft auch zu einer Einstellungsänderung in der Allgemein-Bevölkerung, die aktuell für das Thema laut Studien noch wenig Interesse aufbringt.

Das Zusammenspiel aus HR, CSR, PR, Kommunikation und Marketing zeigt einmal mehr auf, wie wichtig es für Unternehmen ist bestehende Silos aufzubrechen. Eine klare Abgrenzung kann und soll nicht stattfinden.

10.4 Ausblick und Handlungsempfehlungen

Mirko Lange propagiert, sich davon zu lösen in Kanälen zu denken und in einzelnen Abteilungen Verantwortungen zu bündeln. Social Media Management wünscht sich Likes, Shares und jede Menge Traffic. Corporate Publishing wünscht sich niedrige Produktionskosten. Public Relations trackt die Clippings und den Meinungsindex. Die interne Kommunikation trackt die Clicks im Intranet. Jede Abteilung kämpft um und für ihre eigenen KPIs, wenn die Silos nicht aufgebrochen werden. Eine verbindende Content-Strategie kann nur auf einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie aufgesetzt werden, die aus der Unternehmensstrategie

resultieren sollte (vgl. scompler, 2021, S. 176-192). Ein diverses und inklusives Top-Management ist der Schlüssel zu einer diversen und inklusiven Unternehmenskultur. Zusätzlich braucht es das Mitwirken von allen. Die Autorin empfiehlt auszubauen, was bereits vorhanden ist: Es gibt in den untersuchten Banken bereits Mitarbeiter*innen-Netzwerke - weiterführende Mitarbeiter*innen-Umfragen betreffend Diversity und Inclusion könnten Themen aufzeigen, die die Belegschaft wirklich beschäftigen. Es braucht auch die verschriftlichten Dokumente, wie einen Code of Conduct und diverse Policies, wie sie in den untersuchten Banken teilweise bereits im Einsatz sind. Barrierefreie Infrastruktur vor Ort und digital sollte selbstredend sein, auch wenn dies anfänglich mit Kosten verbunden ist und der sichtliche Mehrwert in Form von Zahlen noch auf sich warten lässt. Bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sieht die Autorin großes Potenzial, sich an der Gleichstellungspolitik bzw. am Gender Mainstreaming nordischer Länder zu orientieren bzw. grundsätzlich ein agiles Mindset im Unternehmen zu leben und „von den Guten zu lernen“. New Way of Work ist das dazu passende Konzept, das Agilität, Flexibilität und Sinnhaftigkeit fördert. Unternehmen können so versuchen ihre Arbeitsweisen anzupassen, wenn die Politik keine strukturelle Anpassung der Gegebenheiten vornimmt. Diversity und Inclusion Management ist ein Projekt im Change Management auf längere Sicht und verlangt klassische Projektmanagement-Skills. Ein grundsätzlich Diversitäts- und Inklusionsfreundliches Bankenumfeld zu schaffen ist das übergeordnete Ziel. Um dieses Ziel zu erreichen ist eine authentische, faire und auf Dialog basierende PR und Kommunikation essenziell. Es gilt Ressourcen, in Form von Budget und Zeit zur Verfügung zu stellen, um alle Mitarbeiter*innen des gesamten Unternehmens, unabhängig von Hierarchien, zu einem aktiven Part bei der Transformation zur Vielfalt werden zu lassen.

10.5 Allgemeiner Respekt vor Menschenrechten

Egal, ob das Pariser Klimaabkommen oder die SDG's: Es handelt sich um Rahmenbedingungen von Menschen für Menschen, zum Wohle aller. Unternehmen tragen in diesem Zusammenhang enorme Verantwortung – sie kreieren den öffentlichen Dialog (mit). Wie bei der geschlechtergerechten Sprache schafft auch

die Sprache der Unternehmen Realität. Menschen verbringen den Großteil ihrer Zeit am Arbeitsplatz. Für die Autorin ist verständlich, dass der erste Gedanke der Unternehmen in Richtung Mitarbeiter*innen geht, so bald über Diversity Management gesprochen wird. Natürlich ist es wichtig, mehr Frauen in Top-Management-Positionen zu bewegen, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und es ist legitim, sich die Frage zu stellen, wie man zu diversen Teams kommt in Anbetracht dessen, dass dies zu einem robusteren Tätigkeitsumfeld beiträgt. Der Equity Case oder die soziale Seite der Medaille sind wesentlich komplexer, was nahelegt, warum Diversity Management mehr HR- als CSR-Thema ist. Soziales Engagement bringt allen voran eines: Kosten. Jedoch erreichen Banken viele unterschiedliche Stakeholder*innen und haben dadurch eine enorm hohe meinungsbildende Funktion. Daraus resultiert die gesellschaftliche Verantwortung, die immer mehr eingefordert wird – die Bankenlandschaft in Österreich soll zum Corporate Citizenship transformiert werden. Die Autorin ist der Ansicht, dass Diversity-Kernkompetenzen gelehrt werden müssen, um das Konfliktpotenzial im Zuge des Change Management-Prozesses zu minimieren. Man muss den Menschen zuhören, egal auf welchem Weg. Die Silos müssen aufgebrochen werden und HR, CSR und PR/Kommunikation gemeinsam an einem Strang ziehen.

Die DiM-Strategie und -Ziele der Banken in Österreich bilden idealerweise die Basis für die strategische interne DiM-Kommunikation. Zuhören, informieren, sich um das Commitment bemühen und das Employer Branding verbessern haben sich im Zuge der Studie als die PR- und Kommunikationsziele der untersuchten Banken herauskristallisiert. Ein Mix aus interpersoneller Kommunikation mit Mitarbeiter*innen-Netzwerken, Workshops, Town Hall-Meetings und Kommunikation via Intranet, Newsletter, Mitarbeiter*innen-Magazine und Umfragen hat sich als ausschlaggebend erwiesen.

Es hat sich jedoch auch herausgestellt, dass DiM ein inklusives und diverses Top-Management braucht. In der Realität ist das Top-Management jedoch „old, white and a man“, was sich auch daran bemerkbar macht, dass Frauen-Quoten und geschlechtergerechte Sprache in den untersuchten Banken ein großes und vor allem kontrovers diskutiertes Thema sind. Es gilt allen voran die vorherrschende „dominant group“ im oberen Management zu einer bunten, diversen und inklusiven

Menschenschaft zu transformieren. Dies bestätigt wiederum die enorme Wichtigkeit von gut aufbereiteter PR- und Kommunikation.

Die Schwierigkeit hierbei ist, dass die derzeitig agierenden Personen in den Entscheidungsträger-Positionen dem zustimmen müssen. Es beginnt der klassische Verlauf der Angst um Status sowie Reputation und damit einhergehend auch der Widerstand. Es ist nutzlos an den Erfolg von diversen Teams zu glauben, wenn die zugehörigen Führungskräfte nicht Teil der Transformation zur Vielfalt sind. Die Corona-Pandemie dürfte dieses Phänomen weiter verstärken, da zumeist Frauen diejenigen sind, die neben ihrer Erwerbstätigkeit mit Care-Arbeit im Sinne von Haushaltsführung, Kinderbetreuung und Homeschooling unter Druck geraten. Männer kommen dadurch auch früher wieder zurück an ihren Arbeitsplatz, während Frauen tendenziell länger im Homeoffice bleiben. Das führt abermals zu einer verringerten Sichtbarkeit und damit einhergehend zu weniger Karrierechancen.

In diesem Zusammenhang bleibt die Frage offen:

Sind alle Menschen gleich an Würde und Rechten geboren?

11 Limitationen und künftiger Forschungsbedarf

In diesem Kapitel findet eine kritische Auseinandersetzung mit der allgemein aktuell möglichen Forschung statt und künftige Forschungsmöglichkeiten werden aufgezeigt. Limitationen in der qualitativen Forschung finden im Kapitel 8.3 Behandlung.

Aufgrund der aktuellen Situation bedingt durch COVID-19 standen nicht alle empirischen Forschungsmethoden zur Verfügung. In diesem Zusammenhang wird auch auf die zeitlich auf den/die Lockdown/s begrenzte (Teil-)Schließung der öffentlichen Bibliotheken und die Zugangssperren für Bibliotheken anderer Hochschulen im Zuge COVID-19 hingewiesen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit basieren auf der Finanzbranche. In künftigen Arbeiten ist es sinnvoll das Spektrum auf die größten Unternehmen Österreichs nach Bilanzsumme auszuweiten.

Da die Kommunikation im Diversity Management ein junges und unerforschtes Feld darstellt, wird es als sinnvoll erachtet, die Studie zu einem späteren Zeitpunkt nochmals durchzuführen. Das Mindset in Bezug auf Diversity Management unterliegt aktuell einem starken Wandel.

Die Arbeit deckt den Bereich der Wirkungsforschung nicht ab. Weiterführende Rezipient*innen-Forschung kann nach Pandemieende Aufschluss darüber geben, mit welchem Effekt die Kommunikation von Diversity Management erfolgt. Davon wurde aus aktuellem Anlass abgesehen, da ausschließlich Online-Befragungen möglich gewesen wären und pandemiebedingt mit keiner aussagekräftigen Rücklaufquote gerechnet wurde.

Literaturverzeichnis

Bücher/E-Books

Arredondo, Patricia (1996): Successful diversity management initiatives – A Blueprint for Planning and Implementation. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, S. 20

Becker, Manfred / Seidel Alina (2006): Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 7

Benschop, Yvonne (2006): Of small steps and longing for giant leaps: Research on the intersection of sex and gender within work and organizations. In: Konrad, A.M./Prasad, P./Pringle, J.K. (Hrsg.): Handbook of workplace diversity, London: Sage, S. 287

Buba, Hanspeter / Vaskovics, Laszlo (2001): Benachteiligung gleichgeschlechtlich orientierter Personen und Paare. Köln: Bundesanzeiger, S. 148-149, 153

Bührmann, Andrea D. (2015): Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen – Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typen. In E. Hanappi-Egger & R. Bendl (Hrsg.), Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung, Wiesbaden: Springer VS, S. 121, S. 118f

Burger-Ehrnhofer, Karin / Eichinger, Julia / Heindl, Patricia / Schattleitner, Edith / Schoißwohl, Birgit (2004): Rechtsgrundlagen der Gender- und Diversitätskonzepte. In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitymanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Wien: Linde, S. 208

Combahee River Collective (1981): A black feminist statement. In C. Moraga & G. Anzaldúa (Hrsg.), This bridge called my back. Writings by radical women of color, New York: Women of Colour Press, S. 210–218

Cox, Taylor (2001): Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity, San Francisco: Wiley & Sons, S. 3f

Degele, Nina (2008): Gender/Queer Studies. Paderborn: Wilhelm Fink, S. 141f

Doppler Klaus / Lauterburg, Christoph (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auf. Frankfurt und New York: Campus Verlag. S. 94

Dreas, Susanne A. (2019): Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft, Deutschland: Springer Gabler, S. 13-15, S. 17-21

Fieseler, Christian (2008): Die Kommunikation von Nachhaltigkeit. Gesellschaftliche Verantwortung als Inhalt der Kapitalmarktkommunikation. VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. S. 37

Freeman R. Edward (1984): Strategic Management, A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, S. 46

Gardenswartz, Lee / Rowe Anita (2003): Diverse Teams at Work, Capitalizing on the Power of Diversity, Alexandria: Society for Human Resource Management, S. 33, 41f, S. 45

Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita (2010): Managing Diversity. A Complete Desk Reference & Planning Guide. Alexandria: Society for Human Resource Management (3. Auflage), S. 24, S. 449

Gläserner, Katharina (2017): Macht und Mikropolitik in multilingualen Teams Sprachkompetenz als Machtquelle in multinationalen Unternehmen, Berlin: Springer Gabler, S. 19

- Heyer**, Klaus /Henkel, Hardo (1995). *Älter werden im Betrieb. Risiko und Chance*. Eschborn: RKW, S. 17
- Hofmann**, Roswitha (2012). Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In: Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraut / Hofmann, Roswitha (Hrsg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas, S. 28
- Höher**, Friederike (2002): Diversity-Training: Perspektiven – Anschlüsse – Umsetzungen. In: Koall, I./Bruchhagen, V./Höher, F. (Hrsg.): *Vielfalt statt Lei(d)tkultur: Managing Gender & Diversity*. Münster: LIT. S. 56
- Johnston**, William B. / Packer, Arnold. E. (1987): *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century, Executive Summary*. Indianapolis: Hudson Institute, S. 20
- Klauffke**, Martin (2014): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klauffke, M. (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 57-82
- Kochan**, Christoph / Elsässer, Anne / Hachenberg, Michael (2020): *Marketing- und Kommunikationstrends, Interviewstudie zur Akzeptanz bei Digital Immigrants und Digital Natives*, Gabler Verlag, S. 52-55
- Köllen**, Thomas (2009): *Bemerkenswerte Vielfalt: Homosexualität und Diversity Management*. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 167
- Krell**, Gertraude / Riedmüller, Barbara / Sieben, Barbara / Vinz, Dagmar (2007): *Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 9-11
- Krell**, Gertraude / Ortlieb, Renate / Sieben, Barbara (2018): *Gender und Diversity in Organisationen Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*, Wiesbaden: Springer, S. 11-20
- Krell**, Gertraude / Wächter Hartmut (Hrsg.) (2006): *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 16f, S. 21
- Lamnek** Siegfried / Krell Claudia (2016): *Qualitative Sozialforschung: mit Online-Materialien*. 6. Überarbeitete Auflage, Weinheim: Beltz, S. 265
- Lamnek**, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage, Weinheim: Beltz, S. 370f, S. 210, S. 656
- Lamnek** Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*, Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 92
- Lutz**, Helma / Herrera Vivar, Maria Terea / Supik, Linda (2010): Fokus Intersektionalität – eine Einleitung. In H. Lutz, M. T. Herrera Vivar & L. Supik (Hrsg.), *Fokus Intersektionalität. Bewegungen und Verortungen eines vielschichtigen Konzeptes*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 21–23
- Loden**, Marilyn / Rosener, Judy B. (1991). *Workforce America: managing employee diversity as a vital resource*, Homewood, Ill.: Business One Irwin, S. 18
- Mast**, Claudia (2020): *Unternehmens-kommunikation* (8. Aufl.), UVK Verlag · München, S. 6
- Mayring**, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, Weinheim und Basel: Beltz Verlag, S. 36f

Mayring, Philipp (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken, 4. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag, S. 91f, S. 121

Mayring, Philipp / Fenzl, Thomas (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. In: Baur N., Blasius J. (eds) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS, Wiesbaden, S. 633-648

Moser, Michaela/Führmann Bettina (2019): Kommunikation in altersgemischten Teams: Forschungsstand und -perspektiven, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 9-10

Özdemir, Feriha (2018): Managing Capability: Ein Ansatz zur Neubestimmung von Diversity Management, Siegen: Springer Gabler, S. 58-61

Pürer, Heinz (2014): Publizistik und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch (2. Aufl.). Konstanz: UVK. S. 110. S. 188

Rahnfeld, Claudia (2019): Diversity Management: Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen, Wiesbaden: Springer VS, S. 23

Rastetter, Daniela / Dreas, Susanne (2016): Diversity Management als eine betriebliche Strategie. Zwischen Marktlogik und Fairness. In K. Fereidooni & A. P. Zeoli (Hrsg.), Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS. S. 321, S. 330

Röttger, Ulrike / Kobusch, Jana / Preusse, Joachim (2018): Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung (3. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 1, S. 5-6

Schulz, André (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Wiesbaden: Gabler, S. 75-77

Stoi, Roman (2004): Management und Controlling von Intangibles auf der Basis der immateriellen Werttreiber des Unternehmens. In: Horvath, P.H. (Hrsg.): Intangibles in der Unternehmenssteuerung. München: Vahlen, S. 189

Stuber, Michael (2008): Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten. Köln: Luchterhand, S. 93, S. 96-98, S. 109-111, S. 146f, S. 157f

Süß, Stefan (2007): Managementmethoden – Legitimitätsfassade – Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity Managements in Deutschland. In: Koall, V./Bruchhagen/Höher, F. (Hrsg.): Diversity Outlooks. Hamburg: LIT, S. 449

Thomas, Roosevelt (1995): A diversity framework. In: Chemers, M./Oskamp, S./Costanzo, M. (Hrsg.): Diversity in organizations. Thousand Oaks, S. 245–263.

Thomas, Roosevelt (2001): Management of Diversity, neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, Gertraude / Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. Mering: Rainer Hampp, S. 12, S. 4, S. 5, S. 2

Wernhart, Karl (2008):, Wien: Promedia, S. 105

Zedtwitz-Arnim Georg-Volkmar (1961): Tu Gutes und rede darüber, Heyne Verlag (1983)

Journals/E-Journals/Fachzeitschriften

- Brazzel**, Michael (2003): Historical and theoretical roots of diversity management. In: Plummer, D. (Hrsg.): Handbook of diversity management. Lanham: University Press of America, S. 64, S. 651
- Brah**, Avtar / Phoenix, Ann (2004): Ain't I A Woman? Revisiting Intersectionality. In: Journal of International Women's Studies 5(3), S. 76
- Brink**, Alexander / Hollstein Bettina / Hübscher Marc C. / Neuhäuser Christian (2020): Lehren aus Corona, Impulse aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik, zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik / Journal for Business, Economics & Ethics, S. 169.
- de Lange**, Annet / Taris, Toon / Jansen, Paul / Smulders, Peter / Houtmann, Irene / Kompier, Michiel (2006): Age as factor in the relation between work and mental health: Results of the longitudinal TAS survey. In: Houdmont J, McIntyr S (Hrsg) Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice, Bd 1. Maia, Portugal: ISMAI Publications, S. 24–45
- Dhanani**, Lindsay Y. / Johnson, Ryan C. / Puschel, Andrew (2021): The inequity of crisis: COVID-19 as a case for diversity management, Cambridge University Press: [The inequity of crisis: COVID-19 as a case for diversity management | Industrial and Organizational Psychology | Cambridge Core](#) (abgerufen am 02.06.2021)
- Dobbin**, Frank / Sutton, John R. / Meyer, John W. / Scott, Richard (1993): Equal Opportunity Law and the construction of internal labor markets. In: Scott, R./Meyer, J. W. (Hrsg.): Institutional environments and organizations. The American Journal of Sociology 99(2), S. 403
- Ely**, Robin. J. / Thomas, David. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, Administrative Science Quarterly by Johnson Graduate School of Management, Cornell University, S. 265
- Groch**, Sharon A. (1998): Pathways to protest: The making of oppositional consciousness by people with disabilities. Ph.D. diss.: Northwestern University. Abstract In: Dissertation Abstracts International 59(12). S. 151
- Hayles**, Robert (1996): Diversity Training and Development, Centre for Global Inclusion, S. 104-123
- Knapp**, Gudrun-Axeli (2005): Intersectionality – ein neues Paradigma feministischer Theorie? Zur transatlantischen Reise von „Race, Class, Gender“. Feministische Studien: Zeitschrift für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung, 23, S. 68–81.
- Loew**, Thomas / Ankele, Kathrin / Braun, Sabine / Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, S. 12, S. 25f
- Mecheril**, Paul / Vorrink, Andrea (2012): Diversity und Soziale Arbeit – Umriss eines kritisch-reflexiven Ansatzes. Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit, 1/2012, S. 94+ S. 95
- Smith**, Phil (2004): Whiteness, Normal Theory and Disability Studies. Disability Studies Quarterly, 24(2).
- Sökefeld**, Martin (2007): Problematische Begriffe: "Ethnizität", "Rasse", "Kultur", "Minderheit". In: Schmidt-Lauber, Brigitta (Hrsg.): Ethnizität und Migration. Einführung in Wissenschaft und Arbeitsfelder. Reimer Kulturwissenschaften, Berlin: Reimer. S. 31-50

Purtschert, Patricia (2007): Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen, *Femina Politica* 16(1), S. 95

Thomas, Carol (2004): How is disability understood? An examination of sociological approaches. *Disability & Society*, 19(6) S. 527

Thomas, David A. / Ely, Robin J. (1996). Making Difference Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, *Harvard Business Review*, S. 74

Wimmer, Andreas (2002): Nationalist Exclusion and Ethnic Conflict: Shadows of Modernity. Cambridge. S. 1

Young, Iris Marion (2009): Structural Injustice and the Politics of Difference. In: Grabham, E., Cooper, D./Krishnadas, J./Herman, D. (Hrsg.): Intersectionality and Beyond. Law, Power and the Politics of Location. New York: Routledge-Cavendish, S. 277

Online-Quellen

Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (2021): Artikel 1, <https://unric.org/de/un-aufgaben-ziele/menschenrechte/> (abgerufen am 02.06.2021)

AI (2021): TÜRKEI: AUSTRIIT AUS DER ISTANBUL-KONVENTION: <https://www.amnesty.at/%C3%BCber-amnesty/aktivist-innen/netzwerk-frauenrechte/news-events/tuerkei-austritt-aus-der-istanbul-konvention/> (abgerufen am 27.07.2021)

AIM (2021): The History of AIM: <http://www.aim-ic.org/history-aim> (25.06.2021)

APA OTS (2020): Bundesregierung beschließt weitere Maßnahmen zur Eindämmung des Corona-Virus, https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200306_OTS0235/bundesregierung-beschliesst-weitere-massnahmen-zur-eindaemmung-des-corona-virus (abgerufen am 02.06.2021)

Bank Austria (2021): Über uns: <https://www.bankaustria.at/ueber-uns.jsp> (abgerufen am 08.07.2021)

Bank Austria (2021a): Bank Austria Barrierefrei: <https://www.bankaustria.at/barrierefrei/index.jsp> (abgerufen am 08.07.2021)

Bank Austria (2021a): Gender Balance: <https://www.bankaustria.at/gender-balance.jsp> (abgerufen am 08.07.2021)

Berliner Morgenpost (2021): Hochwasser-Opfer: Hilflos in Einrichtung ertrunken: <https://www.morgenpost.de/vermischtes/article232813005/Hochwasser-Opfer-Hilflos-in-Einrichtung-ertrunken.html> (abgerufen am 27.07.2021)

Bibliographisches Institut GmbH (2021): Gendern: <https://www.duden.de/rund-um-die-sprache/sprache-und-stil/Gendern> (abgerufen am 15.08.2021)

Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz (2021): 1. Abschnitt, § 3: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004228> (abgerufen am 19.06.2021)

Bundesministerium Justiz (2021): Richtlinienvorschlag zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD): <https://www.bmj.gv.at/themen/eu-und-internationales/%C3%9Cberpr%C3%BCfung-der-NFI-Richtlinie.html> (abgerufen am 16.08.2021)

Bundeszentrale für politische Bildung (2019): Vor 65 Jahren: Oberstes US-Gericht erklärt Rassentrennung an Schulen für verfassungswidrig: <https://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/291207/segregation-an-us-schulen> (abgerufen am 25.06.2021)

Der Tagesspiegel (2019): Studie aus Schweden. Geschlechtergerechte Sprache wirkt: <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/queerspiegel/studie-aus-schweden-geschlechtergerechte-sprache-wirkt/24906988.html> (abgerufen am 16.08.2021)

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (2021): Aktion T4: <https://www.gedenkort-t4.eu/de/wissen/aktion-t4> (abgerufen am 14.08.2021)

Die neue Norm (2021): Inklusion in Zeiten der Klimakrise: <https://dieneuenorm.de/gesellschaft/inklusion-in-zeiten-der-klimakrise/> (abgerufen am 27.07.2021)

Dissens – Institut für Bildung und Forschung e.V. (2021): <https://genderdings.de/gender/geschlechtsidentitaet/> (abgerufen am 17.06.2021)

Dissens – Institut für Bildung und Forschung e.V. (2021): <https://genderdings.de/gender-woerterbuch/> (abgerufen am 17.06.2021)

Duden (2021): <https://www.duden.de/rechtschreibung/Religion> (angerufen am 20.06.2021)

DW (2021): Zunehmende Attacken auf LGBT+ in der Türkei: <https://www.dw.com/de/zunehmende-attacken-auf-lgbt-in-der-t%C3%BCrkei/a-56888234> (abgerufen am 18.06.2021)

EEOC (2021): <https://www.eeoc.gov/employees-job-applicants> (abgerufen am 25.06.2021)

Erste Group (2021): Über uns: <https://www.erstegroup.com/de/ueber-uns> (abgerufen am 07.07.2021)

Erste Group (2021a): Gesellschaftliche Verantwortung: <https://www.erstegroup.com/de/ueber-uns/gesellschaftliche-verantwortung> (abgerufen am 07.07.2021)

Erste Group (2021b): Diversität: <https://www.erstegroup.com/de/ueber-uns/gesellschaftliche-verantwortung/diversitaet> (abgerufen am 07.07.2021)

Erzdiözese Wien (2017): Alle etablierten Parteien sind christlich geprägt - Eine Analyse der PULS 4 – Ergebnisse: <https://www.erzdioezese-wien.at/site/home/nachrichten/article/60252.html> (abgerufen am 20.06.2021)

European Commission (2021): Corporate social responsibility & Responsible business conduct: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en (abgerufen am 28.08.2021)

focus (2020): Coronavirus: Erdogan verteidigt homophobe Theorie: https://www.focus.de/politik/ausland/bewertung-von-vorne-bis-hinten-korrekt-coronavirus-erdogan-verteidigt-homophobe-theorie_id_11933890.html (abgerufen am 18.06.2021)

Forbes (2019): Why The 'I Don't See Color' Mantra Is Hurting Your Diversity And Inclusion Efforts: <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/02/15/why-the-i-dont-see-color-mantra-is-hurting-diversity-and-inclusion-efforts/?sh=50a768c32c8d> (abgerufen am 19.06.2021)

Frauenbericht (2010): https://www.frauen-familien-jugend.bka.gv.at/dam/jcr:6302b584-146e-45a8-b792-90d734049fd2/fb_2010.pdf, S. 32, S. 127, S. 193 (abgerufen am 13.06.2021)

Gabler Wirtschaftslexikon (2021): Massenmedien: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/massenmedien-36926> (abgerufen am 08.08.2021)

Gabler Wirtschaftslexikon (2021a): Internet:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internet-37192> (abgerufen am 08.08.2021)

Gabler Wirtschaftslexikon (2021b): Massenkommunikation:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/massenkommunikation-39336> (abgerufen am 08.08.2021)

Gabler Wirtschaftslexikon (2021c): Public Relations (PR):

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/public-relations-pr-44206> (abgerufen am 28.08.2021)

Gabler Wirtschaftslexikon (2021d): Marketing:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketing-39435> (abgerufen am 28.08.2021)

Gabler Wirtschaftslexikon (2021e): Werbung:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/werbung-48161> (abgerufen am 28.08.2021)

Gleichbehandlungsanwaltschaft (2020): Gleichbehandlungsrecht in Österreich: Das Gleichbehandlungsgesetz für die Privatwirtschaft:

<https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/rechtliches/gleichbehandlungsrecht-in-oesterreich.html> (abgerufen am 26.06.2021)

Gray Panthers (2021): Age and Youth in Action:

https://www.graypanthersnyc.org/about_us/maggie-kuhn.html (abgerufen am 25.06.2021)

Harvard Gazette (2019): Stonewall then and now:

<https://news.harvard.edu/gazette/story/2019/06/harvard-scholars-reflect-on-the-history-and-legacy-of-the-stonewall-riots/> (abgerufen am 25.06.2021)

Kontrast (2019): Menschen mit Behinderung: Arbeiten für ein Taschengeld von 150 Euro:

<https://kontrast.at/menschen-mit-behinderung-arbeit-gehalt-taschengeld/> (abgerufen am 04.08.2021)

Küppers, Carolin (2014): Intersektionalität. In Gender Glossar / Gender Glossary (5 Absätze):

<http://gender-glossar.de> (abgerufen am 04.07.2021)

Kurier (2021): "Peinlich": Scharfe Kritik an UEFA nach Verbot von Regenbogen-Arena:

<https://kurier.at/sport/fussball/uefa-verbietet-regenbogenfarben-fuer-stadion-in-muenchen/401420562> (abgerufen am 28.06.2021)

Kurier (2021a): Armin Wolf in "ZiB 2": „Männer waren mitgemeint“:

<https://kurier.at/kultur/medien/armin-wolf-in-zib-2-maenner-waren-mitgemeint/401212399> (abgerufen am 04.08.2021)

Lies, Jan (2012): Diversity Management. Ausführliche Definition im Online-Lexikon, Springer

Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/diversity-management-53993> (abgerufen am 06.06.2021)

NOW (2021): <https://now.org/about/> (abgerufen am 25.06.2021)

ÖAW (2021): IN MANCHEN LÄNDERN SIND DIE GEBURTENZAHLEN REGELRECHT

ABGESTÜRZT: <https://www.oeaw.ac.at/detail/news/in-manchen-laendern-sind-die-geburtenzahlen-regelrecht-abgestuerzt> (abgerufen am 18.08.2021)

ORF (2021): Ungarn beschließt Anti-LGBTIQ-Gesetz: <https://orf.at/stories/3217428/> (abgerufen am 18.06.2021)

ORF (2021a): Flüchtlingskonvention: UNHCR-Chef alarmiert über Verstöße:

<https://orf.at/stories/3222758/> (abgerufen am 14.08.2021)

Parlament (2021): Menschenrechtsdeklaration, <https://www.parlament.gv.at/GEbF/ARGE/PARLAUSZEN/Menschenrechte/> (abgerufen am 02.06.2021)

Profil (2021): Kirche und Homosexualität: Für immer nein: <https://www.profil.at/oesterreich/kirche-und-homosexualitaet-fuer-immer-nein/401336280> (abgerufen am 18.06.2021)

PRVA (2021): Leitbild: <https://prva.at/ueber-uns/leitbild> (abgerufen am 25.07.2021)

RBInternational (2021): Über uns: <https://www.rbinternational.com/de/ueber-uns.html> (abgerufen am 07.07.2021)

RBInternational (2021a): Nachhaltigkeit & ESG: <https://www.rbinternational.com/de/nachhaltigkeit.html> (abgerufen am 07.07.2021)

RBInternational (2021b): Nachhaltigkeitsberichte: <https://www.rbinternational.com/de/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht.html> (abgerufen am 07.07.2021)

RBInternational (2021c): Diversity: <https://www.rbinternational.com/en/sustainability/diversity.html> (abgerufen am 24.07.2021)

Standard (2021): Femizide in Österreich: Land der toten Frauen: <https://www.derstandard.at/story/2000126439940/femizide-in-oesterreichland-der-toten-frauen> (abgerufen am 19.06.2021)

Schneider, Jan Georg (2021): Zum prekären Status sprachlicher Verbindlichkeit: Gendern im Deutschen: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-34227-2_2 (abgerufen am 16.08.2021)

Standard (2021b): Tausende demonstrieren in Budapest gegen LGBT-Gesetz: <https://www.derstandard.at/story/2000127407671/tausende-demonstrierten-in-budapest-gegen-lgbt-gesetz> (abgerufen am 18.06.2021)

Standard (2021c): Vier Menschen in Potsdamer Behinderteneinrichtung getötet: <https://www.derstandard.at/story/2000126245731/vier-menschen-in-potsdamer-klinik-getoetet> (abgerufen am 19.06.2021).

Stanford University (2019): Montgomery Bus Boycott: <https://kinginstitute.stanford.edu/encyclopedia/montgomery-bus-boycott> (abgerufen am 25.06.2021)

Statista (2021): Diversity Management: <https://de-statista-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/statistik/suche/?q=diversity+management&qKat=search> (abgerufen am 05.06.2021)

Statista (2021a): Fertilitätsrate in Österreich von 2010 bis 2020: <https://de-statista-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/statistik/daten/studie/217432/umfrage/fertilitaetsrate-in-oesterreich/> (abgerufen am 13.06.2021)

Statista (2021b): Durchschnittsalter von Frauen bei der ersten Geburt in der EU 2018: <https://de-statista-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/statistik/daten/studie/1067655/umfrage/durchschnittsalter-von-frauen-bei-der-geburt-in-der-eu/> (abgerufen am 13.06.2021)

Statista (2021c): Lebenserwartung bei der Geburt in Österreich nach Geschlecht von 2010 bis 2020: <https://de-statista-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/statistik/daten/studie/18642/umfrage/lebenserwartung-in-oesterreich/> (abgerufen am 13.06.2021)

Statista (2021d): Statistiken zur Neuen Arbeitswelt in Österreich: <https://de-statista-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/themen/6073/neue-arbeitswelt-in-oesterreich/> (abgerufen am 13.06.2021)

Statista (2021e): Gender Pay Gap in Österreich von 2009 bis 2019: <https://de-statista-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/statistik/daten/studie/291198/umfrage/verdienstabstand-zwischen-maennern-und-frauen-gender-pay-gap-in-oesterreich/> (abgerufen am 17.06.2021)

Statista (2021f): Wie verbreitet sind Ihrer Meinung nach Diskriminierungen aufgrund der sexuellen Orientierung? <https://de-statista-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/statistik/daten/studie/471773/umfrage/umfrage-zur-verbreitung-von-diskriminierung-aufgrund-der-sexuellen-orientierung/> (abgerufen am 18.06.2021)

Statista (2021g): Anzahl der Gläubigen von Religionen in Österreich im Zeitraum 2012 bis 2020: <https://de-statista-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/statistik/daten/studie/304874/umfrage/mitglieder-in-religionsgemeinschaften-in-oesterreich/> (abgerufen am 20.06.2021)

Statista (2021h): Die zehn größten Banken in Österreich nach Bilanzsumme im Jahr 2019: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/288090/umfrage/banken-in-oesterreich-nach-ihrer-bilanzsumme/> (abgerufen am 05.07.2021)

Statistik Austria (2020): Migration und Integration 2020: https://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/2/index.html?includePage=detailedView§ionName=Bev%C3%B6lkerung&pubId=621 (abgerufen am 19.06.2021)

Stiftung für kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung (2021): <https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/poc-person-color> (abgerufen am 19.06.2021)

The Guardian (2019): Merriam-Webster dictionary adds 'they' as nonbinary pronoun: <https://www.theguardian.com/science/2019/sep/17/merriam-webster-they-nonbinary-pronoun> (abgerufen am 16.08.2021)

United States Census Bureau (2020): About Race: <https://www.census.gov/topics/population/race/about.html> (abgerufen am 19.06.2021)

WEF World Economic Forum (2021): Global Gender Gap Report 2021: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/digest> (abgerufen am 17.06.2021)

WKO (2021): 10 Jahre Charta der Vielfalt: <https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/10-jahre-charta-der-vielfalt.html> (abgerufen am 05.06.2021)

WKO (2020): Beschäftigung von Menschen mit Behinderung – Anreize statt Strafen: https://news.wko.at/news/oesterreich/position_behinderung.html (abgerufen am 19.06.2021)

WKO (2021a): Begünstigte Behinderte Arbeitnehmer: Personenkreis - Beschäftigungspflicht - Ausgleichstaxe - Kündigungsschutz: https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Beguenstigte_Behinderte_Arbeitnehmer.html (abgerufen am 19.06.2021)

WHITE HOUSE (2015): This Day in History: President Lyndon B. Johnson Signed the Civil Rights Act of 1964: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2015/07/02/day-history-president-lyndon-b-johnson-signed-civil-rights-act-1964> (abgerufen 25.06.2021)

WHO (2021): World report on disability, 2021: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241564182>, S. 4 (abgerufen am 19.06.2021)

Wondrak, Manfred (2015): Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen, factor-D in Kooperation mit Erste Group Bank,

<https://www.businessart.at/diversity-management-dim-corporate-social-responsibility-csr-in-atx-unternehmen> (abgerufen am 05.06.2021)

YouTube, Erste Bank und Sparkasse (2021): <https://www.youtube.com/watch?v=u2TMa1qEFpY> (abgerufen am 21.07.2021)

YouTube, Erste Bank und Sparkasse (2021a): <https://www.youtube.com/watch?v=je5iR-dPNFM> (abgerufen am 21.07.2021)

YouTube, Erste Bank und Sparkasse (2021b): <https://www.youtube.com/watch?v=kvpHA96phb0> (abgerufen am 21.07.2021)

Zeitmagazin (2021): Gendern: <https://www.zeit.de/zeit-magazin/2021/30/gendern-sprachwandel-moral-aesthetik-schoenheit> (abgerufen am 27.07.2021)

Weitere Quellen

Bank Austria (2021): Geschäftsbericht 2020, S. 35, S. 15, S. 30, S. 237

Boston Consulting Group (2021): BCG Gender Diversity Index Austria 2020, S. 7

Erste Group (2021): (Konsolidierter) nicht finanzieller Bericht 2020, S. 1-36

Erste Group (2021c): Geschäftsbericht 2020, S. 60

Grundow, Daniela (2021): Daniela Grunow ist Professorin für Soziologie an der Goethe-Universität Frankfurt. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit dem Wandel der Mutterrolle und mit arbeitenden Müttern ("Working Mums"): <https://www.planet-wissen.de/sendungen/muetter-daniela-grunow-102.html> (abgerufen am 25.08.2021)

Neues Testament: Behinderung als Strafe: Mk. 2,5

Raiffeisen Bank International (2021c): Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 58, S. 38, S. 100

Scompler (2021): Strategisches Content Marketing (SCOM), S. 176-192

Anhang

Interview Expertin Bank 1

00:00:02

Interviewerin: Vielen Dank für die Bereitschaft, heute mit mir das Interview im Bereich Diversity Management zu führen. Ich würde sagen -nachdem wir alle Dinge vorab besprochen haben, die es zu besprechen gibt- wir starten gleich. Meine erste Frage wäre die Stellung von Diversity Management - wo ist Diversity Management in Ihrem Unternehmen angesiedelt?

00:00:25

Expertin Bank 1: Also bei uns ist es als Stabsstelle angesiedelt. Also es war bis vor bis März Stabsstelle beim unter dem CEO. Und jetzt ist es eine Stabsstelle in dem großen Bereich People and Culture. Auch im Wesentlichen HR - ja, nur wir haben HR bewusst People and Culture genannt, weil es einfach viel breiter ist als nur reine Human Resources.

00:00:50

Interviewerin: Okay, vielen Dank! Wenn Diversity Management prinzipiell bei People Culture, das zu HR gehört, angesiedelt ist, wer ist dann für die Kommunikation der Diversity-Inhalte zuständig?

00:01:04

Expertin Bank 1: Das ist eine sehr gute Frage. Es ist so, dass... also grundsätzlich über haben sowohl meine Kollegin als auch ich einen Hintergrund im Bereich Kommunikation. Was, was, was schon sehr hilft. Das heißt, wir wissen eigentlich, was wir wann kommunizieren möchten. Und und und haben sozusagen so eine Art Jahresplanung an Topicality-Themen. Aber grund... und kommen und gehen damit auf auf die Kollegen aus der Kommunikation zu, ja? Natürlich stimmen wir das mit unserem Chef ab. Aber im Wesentlichen haben wir, was die Konzeption der der Kommunikation betrifft, sozusagen gestalterisch oder von den Ideen her freie freie Hand und die Umsetzung, die konkrete obliegt dann der Kommunikation und die wiederum sind so aufgeteilt, dass sie inhaltliche Zuständigkeiten der Kollegen haben. Das heißt. Das heißt, dass z.B. bei uns ein toller junge Kollege für das in der Kommunikation, das Thema, den Themenbereich Diversity betreut und mit uns gemeinsam dann diese Dinge umsetzt.

00:02:24

Interviewerin: Das klingt schon sehr nach Detailplanung. Was mich zu meiner nächsten Frage bringt - seit wann sich Ihr Unternehmen mit diesem Thema überhaupt auseinandersetzt?

00:02:35

Expertin Bank 1: Quasi meine Vorgängerin hat doch schon recht früh begonnen, nämlich ich glaub im Jahr?! Also wart einmal, wann? Jetzt haben wir Sommer 2021 - in 2013, glaub ich, hat die **Kollegin** begonnen - ist aus der tschechischen Tochter gekommen nach Österreich. Und wir waren sicherlich eines, also in Österreich, unter den ersten, die sich mit dem Themenbereich auseinander, nämlich wirklich auch substanziell, auseinandergesetzt haben.

00:03:06

Interviewerin: Vielen Dank! Das ist doch schon einige Zeit und ja, mit Sicherheit, da unter den ersten. Das heißt grundsätzlich von von dem Aufsetzen der Kommunikation her: Wer ist als Dialoggruppe oder Stakeholder damals definiert worden? Was hat sich im Zuge der Zeit, was ist noch dazu gekommen? Um da wirklich intern und extern abzuholen? Oder wird überhaupt intern und extern abgeholt?

00:03:40

Expertin Bank 1: Also ich kann jetzt halt immer nur für den für den für den Bereich sprechen seitdem ich das mache. Ich weiß, dass es in der ersten Zeit jetzt nicht so ein High Level Thema war. Das ist es über die Zeit eher geworden. Und ähm. Also. Für uns sind es jetzt, für mich jetzt und mein Team - wir haben da, als wir angetreten sind, 2019 auch ein Stakeholder Mapping gemacht. Das reicht

natürlich von den Vorständen, von den verschiedenen, über Key Players im Bereich Board minus one, und führt über Units, die... wie soll ich sagen? Besonders für uns wichtig sind. Das ist einerseits Kommunikation, andererseits Strategie, mittlerweile auch die IT, also **der digitale Bereich**. Also das, das, das würde ich sagen, sind so die wichtigsten internen Stakeholder. Ich muss auch ganz grundsätzlich sagen, dass unsere Arbeit, wenn wir sie kommunizieren, dann ist meine primäre Audience schon die interne, weil ich finde, es geht halt echt drum, dass Unternehmen intern, wenn man so will, zu verändern oder eben einen Change so quasi zu verhelfen. Und da ist, meine - ich sage mal meine- meine primäre kommunikative Zielgruppe sind sicher die Beschäftigten. Und natürlich hat unsere Kommunikation aber auch z.B. Employer Branding eine recht großes Interesse daran, sag ich jetzt einmal, die Themen auch extern zu spielen, weil sie einfach wissen, dass sie bei jungen Absolventinnen und Absolventen relevant sind. Und da werden dann sicher Stakeholder Journalisten. Aber auch wenn man sich die Kommunikation über Social Media anschaut the public at large.

00:05:37

Interviewerin: Und Social Media, das ist schon ein bisschen mein Stichwort. Wir nennen jetzt einen Kanal. Welche anderen Kanäle werden bedient oder welche Instrumente werden verwendet, um eben so PR-relevante Diversity-Inhalte, die ja für Reputation sorgen sollen, kommuniziert werden.

00:05:58

Expertin Bank 1: Extern meinst du jetzt? Naja, intern ist es auf jeden Fall mal das **Intranet**. Und ansonsten halt alle Medien, die uns halt intern zur Verfügung stehen. Ja, von Interviews in der **Bank-Zeitung**, über die LED-Wall **im Büro**. Aber natürlich, ist sozusagen das Medium, das alle erreicht, das **Intranet**. Und extern, würde ich meinen sind es klassische Interviews in Medien, also wenn wir Anfragen haben, wobei wir forcieren das nicht, sondern das das ist jetzt eigentlich eher was, was wir tun, wenn Anfragen reinkommen. Social Media: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn nicht zu vergessen, das ist eigentlich extrem relevant. Unsere Website. Ah ja, also das war's. Ich glaub, das sind so im Wesentlichen die wichtigsten Kanäle.

00:06:59

Interviewerin: Danke! Wenn wir von den Kanälen weggehen und wer wirklich sagt - es ist ja sehr breit gefächert: Welche Methoden werden verwendet und wie weit sind die anhand von Strategien geplant - also ist es gezieltes Agenda-Setting? Oder ist es etwas anderes?

00:07:26

Expertin Bank 1: Das ist, also z.B. jetzt haben wir eine Serie, die dir irgendwie, wo wir einfach einen Diversity-Schwerpunkt haben im Sinne von unsere eigenen Mitarbeiter oder unsere eigenen Teams vor den Vorhang zu holen. Das machen wir intern im Intranet. Und jetzt hab ich kommt demnächst wieder ein ein Video auch extern raus. Also es ist eigentlich würde ich sagen fast alles Strategie-getrieben. Wo wir einerseits sagen: Okay, was sind die Themen, die wir, die wir, die wir bearbeiten, die sich auch eignen für eine breite Kommunikation. Und andererseits ist es natürlich auch Topicality-Content, beispielsweise jetzt -keine Ahnung- zur pride z.B., wo wir schon seit Jahren Sponsor sind oder auch letztes Jahr im November. Oder war es heuer? Nein, letztes Jahr zu zu den 16 Tagen gegen Gewalt an Frauen, wo wir uns dann entsprechend positionieren. Also ich würde sagen, es ist eine Mischung aus Strategie getrieben und Topicality-Content.

00:08:35

Interviewerin: Mit pride oder Gewalt an Frauen bewegen wir uns schon in Richtung der Dimensionen von von Diversität- Da würd mich interessieren: Wir leben aktuell in einer Pandemie, die sehr stark von von Digitalisierung geprägt sind... Inwieweit junge Menschen als Digital Natives in einem stark von Digitalisierung geprägten Arbeitsumfeld im Vorteil sind. Oder sind sie gar nicht im Vorteil - die Jüngeren?

00:09:10

Expertin Bank 1: Du, das ist eine sehr gute Frage, weil natürlich sind sie jetzt, sagen wir mal, unterstellen wir mal, sie sind digital... digitally competent. Wobei es natürlich auch Menschen anderer Generationen gibt, die das sind. Und genauso ja, das. Aber natürlich sind sie Natives, so wie du gesagt hast. Und natürlich, es stimmt auch, dass die Digitalisierung in dieser Zeit einen wahnsinnigen

Schub genommen hat, das ist sicher ein nicht so negativer Faktor von Covid. Auf der anderen Seite ist es interessanterweise so, dass ganz viele Studien zeigen -ich glaube, eine Organisation hat in Österreich auch dazu geforscht-, dass es gerade die Jungen sind oder die Jüngeren, die extrem unter Covid gelitten haben. Extrem. Das hat verschiedene Gründe. Einerseits sind sie dabei, sozusagen ihr Leben aufzubauen und die Älteren, die ja paradoxerweise von der Krankheit viel eher schwer betroffen sind als die Jungen, haben das eigentlich recht, sagen wir mal stoisch genommen. Und Jüngere, jüngere sind vielleicht oder da gab es dann verschiedene Erklärungsversuche, dass sie einerseits nicht noch wirklich Krisen-erprobt sind, weil wenn ich jetzt z.B. nur an mein Leben denke, geboren in den frühen Achtzigern. Das war ein eitel Wonne, bis die erste die erste Ding war der Jugoslawien-Krieg. Aber selbst da war es sozusagen dann noch immer alles in Ordnung für uns jetzt. Also mein Punkt ist: Ich glaube, dass leicht jüngere einen, ja, Vorteil haben, weil sie halt, wenn sie Digital Natives sind, auf der anderen Seite glaube ich war Covid für alle eine Herausforderung und sozusagen diese Rechnung, dass es für das es für Jüngere einfacher war, dass das das widerlegen eigentlich ziemlich viele Studien. Das ist eigentlich ein. Aber es ist ein sehr interessantes Thema, das man sicherlich auch langfristig sich sich anschauen muss.

00:11:23

Interviewerin: Ja, danke. Wenn wir bei den Dimensionen von Diversity bleiben und wir haben vorher kurz über Frauen gesprochen: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Frauenquote für Top Management-Positionen oder generell? Und wenn ja, warum?

00:11:44

Expertin Bank 1: Ja, die gibt es. Wir haben die auch überarbeitet entsprechend und werden jetzt im September kommunizieren. Die gibt's schlicht und einfach deshalb, weil wir gesagt haben, wir arbeiten in ganz vielen anderen Bereichen mit Ziel-Quoten und es kann nicht sein, dass wir 80-prozentige Männerquoten haben, so wie sie jetzt ist in Vorstand, Vorstand und und und eine Ebene darunter, weil es schlichtweg keine effiziente Nutzung von Personalressourcen ist, wenn man davon ausgeht, dass sozusagen Stärken, Schwächen, Intelligenz etc. normal verteilt sind zwischen auch zwischen den Geschlechtern, dann dann, dann macht es einfach überhaupt überhaupt keinen Sinn und ist ja keine gute, keine gute Idee hier relativ homo... sozusagen, Homogenität weiter zu, nicht zu fördern, aber nichts dagegen zu tun, dass, dass sie sich reproduziert.

00:12:41

Interviewerin: Das heißt, die Quote ist der erste Schritt sozusagen?

00:12:45

Expertin Bank 1: Wir haben schon lange eine Quote und sagen natürlich auch eine Quote alleine wird wenig bringen. Also man braucht auf jeden Fall strukturelle Maßnahmen, man braucht Kommunikation, man braucht vor allem kulturelle Maßnahmen. Weil sonst kann man sich die Quote genauso gut's Hirn schreiben. Also das ist, wenn man nicht handlungsbegleitend was tut, kann man sich's eigentlich gleich sparen. Aber es ist... eine meiner Ex-Chefinnen hat immer gesagt, sie ist kein elegantes, aber ein sehr effektives Mittel, wenn man sich selber ernst nimmt.

00:13:21

Interviewerin: Wenn wir bei den Frauen bleiben oder oder oder generell uns in Richtung Gendern bewegen. Welchen Stellenwert hat das Gendern für Sie und warum und vor allem auch: In welcher Art wird gendert?

00:13:38

Expertin Bank 1: Also ich finde ja jetzt, jetzt, jetzt zu sagen, ergeben sich oder verbringen Menschen wahnsinnig viel Zeit mit Debatten, ob man jetzt mit Sternderl, mit mit mit Binnen-I, wie man jetzt korrekt gendert. Und natürlich das vor dem Hintergrund, dass wir immer mehr das Thema haben, dass sich viele Menschen, sagen wir mal nicht-binär identifizieren. Ich bin der Meinung, dass es das es... extrem wichtig ist, schlichtweg, weil Sprache Realität schafft. Es ist was anderes, wenn ich sag "der Chirurg" oder ob ich sag "die Ärztin" oder "die Feuerwehrfrau" oder sowas. Es ist einfach erwiesen, dass Sprache Realität schafft, nämlich unsere Gedanken quasi. Und deshalb ist es für mich eigentlich stets außer Zweifel, dass in irgendeiner Form gegendert werden sollte - ich wie auch ich, ich, ich, ich persönlich finde ja charmantesten zu sagen, wir haben jetzt -sagen wir mal 2000 Jahre Frauen mit gemeint-, wir könnten einfach auch nur die weibliche Form verwenden und einfach

Männer mitmeinen, so wie das ganz selbstverständlich über Jahrhunderte war. Na bitte, der Aufschrei, wenn man das fordert, ist immer exorbitant hoch. Also ja, long story short, ich find, es gehört mittlerweile echt zum guten Ton, sich als Unternehmens-strukturell damit zu beschäftigen, weil dieses "wir meinen Frauen mit" ist ist ist nicht nur aus meiner Sicht skandalös, sondern mittlerweile Gott sei Dank auch ein ziemliches Reputations-Risiko in der Kommunikation von Unternehmen. Also das traut sich fast niemand mehr. Gott sei Dank!

00:15:32

Interviewerin: Beim "Mitmeinen" waren wir jetzt ganz kurz bei nicht-binären Personen. Welchen Platz hat die Diversity-Dimension "Sexuelle Orientierung" überhaupt im Unternehmens-Kontext? Also ist es relevant oder ist es Privatsache?

00:15:51

Expertin Bank 1: Nein, ist es nicht. Es ist ist nicht Privatsache. Schlichtweg deshalb, weil wir es als unternehmerische Aufgabe sehen, dass Menschen über ihre Privatsache so reden können, dass sie sich auch wohlfühlen. Da gibt's dieses, dieses berühmte Beispiel, dass man mal ein Experiment gemacht hat und den Leuten gesagt hat "Versucht es einfach mal drei Wochen lang nicht euch als heterosexuell zu outen" - sprich nicht zu erzählen, wie es am Wochenende war. In der, in, in, in, in, in, in der Kantine, mit Menschen, nicht über seine Familie zu erzählen, nicht über Hobbys zu erzählen etc. Das ist natürlich Privatsache, wen wen, wen ich liebe, aber ich glaube, es ist schon Aufgabe von Organisationen, ein unternehmerisches Umfeld zu schaffen, wo es kein Problem ist, darüber zu reden wen ich liebe, wenn ich das möchte. Es wird sicherlich niemand quasi gezwungen oder sowas zum Gegenteil. Aber ich glaube, es ist ganz ganz wichtig, die Strukturen und ja, das ist einfach eine kulturelle Angelegenheit. Um den Menschen das auch zu ermöglichen und und auch klarzumachen "Nein, Homophobie beispielsweise hat in unserem Unternehmen kann Platz". Also ich, ich - das ist schon ein Teil unserer Arbeit. Und wir haben Mütter **in unserer gegründeten Gruppe**, das vor 5 Jahren mittlerweile gegründet wurde, begonnen über eine Business Resource Group, das zu das zu tun, was eine sehr, sehr gute Entscheidung damals war. Da war ich selber noch nicht dabei und sind auch jedes Jahr, wie habe ich schon gesagt Partner/Partnerin der pride und sind jetzt auch gerade dabei, mit den Kollegen in CEE darüber zu reden, wie wir das Thema dort angehen. Nächstes Jahr ist die World Pride in Belgrad oder Zagreb? Nein, Belgrad. Und das Thema der sexuellen Orientierung oder sexuelle Identität ist halt in CEE nochmal was ganz ganz anderes als als bei uns. Also da ist es, in Österreich muss man sagen, auch wenn man ich jetzt zum Beispiel Ungarn anschaut, geradezu locker, auch wenn es immer wieder natürlich noch Vorfälle von von Diskriminierung und Formen von Abwertung gibt. Aber dieses strukturelle, wirklich in die Gesellschaft eingeschriebene Problematik, die wir in der, im CEE-Raum haben, haben wir Gott sei Dank in Österreich nie gemacht.

00:18:20

Interviewerin: Ja, sehr, sehr aktuell grad. Ja, aber diese Thematik, was schon seit längerem im im im Raum steht, aber oftmals nicht in der Form aufgegriffen wird, weil es gerade die mediale Aufmerksamkeit nicht hat, ist die Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung. Wie steht Ihr Unternehmen zu dieser gesetzlichen Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderungen?

00:18:47

Expertin Bank 1: Guter Punkt. Ich habe seit Anfang des Jahres eine Kollegin bei mir im Team, die das Thema betreut, die auch selber im Rollstuhl sitzt und und und eine einfach eine ausgewiesene Expertin auf dem Gebiet ist. Seither haben wir uns recht strukturiert mit der Thematik auseinandergesetzt. Begonnen mal mit einer Analyse: Wo stehen wir überhaupt? Warum? Und es ist so, dass wir z.B. in der Holding diese Quote nicht erfüllen. In der **untergeordneten Bank** Österreich knapp sozusagen vorbeigeschrammen. Aber natürlich ist es so, also wir sind jetzt im August mit der Thematik im Vorstand - also ich nicht, sondern meine Kollegin, weil ich gerade in Karenz bin. Aber wo wir, wo wir uns sozusagen das Commitment auch einholen möchten, dass wir diese Quote erreichen, gemeinsam. Weil ich finde, ein Unternehmen unserer Größe und auch unserer, sozusagen, weil wir sind ja auch oder alle Unternehmen sind ja auch gesellschaftliche Player und und Akteurinnen und Akteure. Das steht zu uns einfach nicht, nicht gut zu Gesicht da da, dass das einfach schlichtweg nicht zu erreichen. Also, also der langen Rede kurzer Sinn: Wir wir wir befassen uns gerade sehr intensiv mit dem Thema und es ist auch eine weitere Business Resource Group in in Planung.

00:20:18

Interviewerin: Nun steht uns nicht zum Gesicht: Geht's, Geht's stark in Richtung Reputation und und und Public Relations, wo ja viele andere Thematiken auch noch mit reinspielen, wie z. B. Ethnizität. Wie wird das in Ihrem Unternehmen behandelt? Gibt's Aktivitäten zu einfacher Sprache oder was ist grundsätzlich die Unternehmenssprache? Und sind mit dieser Unternehmenssprache alle abgeholt?

00:20:49

Interviewerin: Naja.

00:20:49

Interviewerin: Also.

00:20:50

Interviewerin: Hm.

00:21:03

Interviewerin: Hallo?

00:21:09

Expertin Bank 1: Sorry, ich bin grad rausgefallen, glaub ich, ja.

00:21:12

Interviewerin: Ich hab's mir gedacht.

00:21:14

Expertin Bank 1: Die Unternehmenssprache der Holding ist Englisch und natürlich in der österreichischen Bank darunter Deutsch. Und in der Holding ist es eigentlich ja auch so, dass wenn man nicht gescheit, also wenn man nicht Deutsch kann, ist es in manchen Bereichen nicht ideal, sagen wir mal so, aber eigentlich ist es Englisch und es gibt schon Kollegen, die auch nicht nicht wirklich Deutsch sprechen und also. Es gibt jetzt z.B. ein Projekt zum Thema Web Accessibility, wo wir uns auch das Thema Sprache anschauen. Grundsätzlich zum Thema Ethnizität machen wir jetzt, oder Herkunft, machen wir jetzt nicht wirklich explizit Dinge, schlicht deshalb, weil wir über weil unsere Analyse ergeben hat, dass das jetzt keine Problemfelder sind. Dass wir da nicht dran sind großen Handlungsbedarf zu haben. Das ist der einzige Grund. Es ist, es gibt sicher Bereiche, wo wir größeren, größeren Handlungsbedarf haben und wir haben einfach beschlossen, uns auf diese Bereiche zu spezialisieren, zu spezialisieren. Schlichtweg auch, weil seine Ressourcen-Frage ist.

00:22:43

Interviewerin: Wenn wir bei jeder Ethnizität bleiben. Gehört unweigerlich Religion mit dazu. Inwiefern spielt Religion im Unternehmens-Kontext eine Rolle?

00:22:57

Expertin Bank 1: Das ist eine gute Frage. Das das das haben wir eigentlich gar nicht wirklich am Radar. Also, wir haben auch jetzt noch keine Fälle von Diskriminierung auf Basis von, von, von, von Religious Beliefs oder so. Also, das haben wir eigentlich, das haben wir eigentlich nicht wirklich als Teil unserer Aktivitäten. Nö, gar nicht.

00:23:29

Interviewerin: Um die Dimensions vollumfänglich abzuschließen: Woran würden Sie sagen, erkennt man gut implementiertes das Diversity Management im Unternehmen? Was macht das aus?

00:23:43

Expertin Bank 1: Es ist eine gute Frage. Ich, ich glaube es, ich glaube, es gibt da überhaupt kein "one size fits all" quasi Konzept. Also im Sinne von, dass man sagt "Okay, es braucht unbedingte Frauenquote". Wenn ein Unternehmen generisch oder organisch eine gute Durchmischung schafft, braucht man wahrscheinlich keine Quote. Aber ich glaube, alle Unternehmen, die ich kenne, die das gut machen machen's evidenzbasiert und machen es auf Basis einer relativ umfassenden Analyse. Weil kann keine Organisation, kein Unternehmen, ist gleich. Und es geht schon darum herauszufinden "Wo habe ich überhaupt ein Thema?". Ja, wo? Und ich bin schon der Meinung, dass es gescheiter ist, sich auf Basis der Analyse sich gerade wenn man, ich kenne kein Diversity-Team

im Unternehmen, das sagt wir haben jetzt zu viele Leute. Sondern eher, sondern eher sagt "Okay, wo, wo, wo, worauf können wir uns konzentrieren?". Und deshalb halte ich es für wichtiger zu sagen "Okay, was ergibt denn diese Analyse?" Und sich dann wirklich genau anzuschauen Wo sind meine Pain Points? Wo sind Dinge, die ich die ich angehen muss und ja, und? Und dann und dann sich wirklich auch auf das zu konzentrieren und und und und und wie gesagt, evidenzbasiert Datenbasiert vorzugehen. Das ist halt das, was, was - Ja, was ich glaube, was, was wichtig ist.

00:25:27

Interviewerin: Eine Analyse bringt im best case auch immer einen einen Nutzen mit sich. Welchen Nutzen bringt die Berichterstattung im Diversity Management Ihrer Meinung nach für das Unternehmen?

00:25:42

Expertin Bank 1: Die Berichterstattung, die mediale?

00:25:44

Interviewerin: Die mediale Berichterstattung und und auch intern alle Dinge, die kommuniziert werden? Was ist der Nutzen dahinter, also das Motiv, warum man das überhaupt macht?

00:25:53

Expertin Bank 1: Achso, das Why überhaupt von Diversity Management. Also, ich glaube für uns ist es ein inklusives sozusagen Arbeitsumfeld zu schaffen. Soll heißen, ein Unternehmen, also eine ein Umfeld, in dem sich Menschen und zwar wurscht wie alt sie sind, woher sie kommen, ob sie männlich, weiblich, sich als divers identifizieren, was auch immer wohlfühlen, wo sie, wo sie mit Wertschätzung begegnet, wo ihnen mit Wertschätzung begegnet wird. Und wo sie folglich dann beruflich wie auch wie auch persönlich wachsen können und sich dann halt auch einbringen können. Es geht um ein Umfeld zu schaffen, wo sich Menschen auch sicher fühlen, so wie sie sind und und dann entsprechend auch sich einbringen. Das hat natürlich auch wahnsinnig viele Implikationen auf eine Fehlerkultur in Unternehmen. Auf die Frage "Wie offen kann ich mich in Teams einbringen?". In weiterer Folge wie innovativ arbeiten dann diese Teams? Also in Short geht's immer darum, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Und weil Diversität as such ist ja kein Selbstzweck. Also es ist ja nicht so, dass das also ich meine oder auch anders formuliert Diversität heißt ja nichts, nichts anderes als Heterogenität oder oder Vielfalt als und das ist deshalb etwas Gutes, weil meistens etwas Besseres dabei herauskommt, als wenn sich homogene quasi Teams reproduzieren.

00:27:31

Interviewerin: Fehlerkultur war mein nächstes Stichwort. Wodurch unterscheiden Sie sich von Marktbegleitern, Marktbegleiterinnen?

00:27:39

Expertin Bank 1: Wir als Unternehmen oder?

00:27:45

Interviewerin: Wir als Unternehmen im Sinne von "Was wir im Diversity Management machen".

00:27:52

Expertin Bank 1: Puh. Das ist eine gute Frage. Ich. Ich. Ich hoffe mal, ich hoffe mal, dass es, dass es dieses evidenzbasierte Arbeiten ist, von dem ich vorher gesprochen habe. Weil also was ich, was ich schon öfter sehe, jetzt gerade zum Beispiel im pride moth, und das halte ich für wirklich fatal. Gerade kommunikativ ist das Unternehmen dann keine Ahnung, die Regenbogenfahne raushauen und und und sozusagen auf diesen kommunikativen Zug mit aufspringen, ohne sich vorher Gedanken gemacht zu haben wie schaut's eigentlich wirklich aus bei uns? Sind wir wirklich ein inklusives Unternehmen? Und dieses pink washing halte ich für wahnsinnig problematisch. Und ich hoffe doch, dass uns unterscheidet von anderen, dass wir, dass wir das nicht tun. Also das ist, also das ist für meinen Verantwortungsbereich kann ich das zumindestens sehr klar sagen, dass ich, das ich nicht Dinge kommunizieren würde, die die, die auch wirklich passiert sind so und die die, die ich auch nach innen vertreten kann. Also, dass das, das halte ich grundsätzlich für extrem wichtig im Diversity Management, aber nicht nur dort. Ich glaube, dass das, dass das im Bereich der

Kommunikation, Authentizität und Wahrhaftigkeit, wenn man so will, ganz, ganz, ganz wichtige Faktoren sind, die es einfach braucht, um irgendwie erfolgreich zu sein.

00:29:29

Interviewerin: D. h. wir können zusammenfassend sagen mit dem Hissen der Regenbogenfahne im pride month ist es nicht getan. Und das dient mit Sicherheit einem positiven Image und guter PR - oder auch nicht, wenn keine konkreten Maßnahmen dahinter stehen, kann man das so zusammenfassen?

00:29:48

Expertin Bank 1: Ja, weil es kann ziemlich schnell wegfallen, weil wir ja in einer Zeit leben, wo man auch nicht mehr so gut differenzieren kann. Interne Kommunikation, externe Kommunikation. Es ist ja nicht so, wenn ich extern kommuniziere, das nicht nach innen, nach innen wieder sozusagen schwappen kann. Das heißt, im worst case hat das hat es einfach echt, auch auch auch potenziell negative Auswirkungen, wenn ich, wenn ich, wenn ich etwas behaupte, was intern nicht der Fall ist und dann die Leute im worst case selbst keine Ahnung irgendwie posten mit "Moment ist ein kompletter Humbug. Es schaut eigentlich so und so in Wirklichkeit aus". Es ist einfach zu Recht ein Reputationsrisiko.

00:30:29

Interviewerin: Das heißt, das wäre eigentlich auch das, mit dem man dem Vorwurf generell des Pink- und Rainbow-Washings entgegenwirkt. Authentisch so zu antworten und konkrete Maßnahmen zu haben.

00:30:43

Expertin Bank 1: Genau, genau genau - das würde ich so sehen.

00:30:47

Interviewerin: Gibt's denn noch irgendwelche Aktivitäten, die wirklich gezielt durchgeführt werden, um Auszeichnungen in dem Bereich zu erhalten? Wie ein Siegel eines Bloomberg Gender Equality Indexes ect.?

00:31:01

Expertin Bank 1: Ja, also da sind natürlich sozusagen Dinge, die die wichtig sind. Wobei Bloomberg ist weniger eine Auszeichnung als ein Index, der relevant ist für Investoren oder Investorinnen. Weil das ist schon auch ein Thema, das Inklusion da auch ein immer wichtiger werdender Faktor ist. Im Zuge dieses ESG Reporting, wo du den Bereich Diversity Management sowohl in sozialen als auch in der Governance-Dimension drinnen hast, ist es einfach etwas, was relevanter wird. Und deshalb haben wir uns einfach entschlossen, da diese interne Initiierung von Bloomberg anzustreben, das ist eh jedes Jahr eine mörder Hacke das alles zu reporten. Aber ich finde diese Transparenz eigentlich total wichtig. Grundsätzlich würde ich sagen, konzentrieren wir uns auf, au, auf Auszeichnungen oder Teilnahmen wie diese, die relevant sind, z.B. im Bereich LGBT gibt's in Österreich genau eine relevante Auszeichnung. Den Merit? Da haben wir uns letztes Jahr beworben, haben wir letztes Jahr gewonnen und das war's. Ich weiß, wenn man, wenn man, wenn man mehr Ressourcen hätte, gäbe es wahnsinnig viele Auszeichnungen, gerade auch in Deutschland, um die man sich bemühen könnte. Aber dazu fehlt uns schlichtweg die Zeit, um sich ganz ehrlich sein. Also ja.

00:32:36

Interviewerin: Die Zeit ist sicher einer der Herausforderungen. Generell im Diversity Management und der dazugehörigen Berichterstattung. Wo sehen Sie andere Herausforderungen in dem Bereich? Was könnte vielleicht noch zu Kritik führen oder in die Richtung?

00:32:57

Expertin Bank 1: Naja, was sicher eine Herausforderung ist, ist wenn man als kleines Team sozusagen sehr stark auf die Kooperation mit Stakeholdern angewiesen ist. Und das ist halt schon Stärke und Schwäche zugleich. Auf der einen Seite funktioniert die Diversitätsmanagement nur dann, wenn ich es wirklich mainstreame. Wenn ich in Bereiche wie Strategie, wenn ich in Bereiche wie HR, aber auch ganz zentral auch in die Vorstandsebene reingeh. Weil es einfach eine Querschnitts-Materie ist. Und ich, ich sage mal, ist es zwar gut, ein Group Diversity Management zu

haben und es macht auch wahnsinnig Spaß. Aber wichtig ist eigentlich eher ein Diversity Mindset bei allen Managern zu erreichen. Und das ist einerseits Vorteil, weil wenn man das schafft und wir arbeiten halt wirklich jeden Tag dran, dann entwickelt das natürlich eine viel größere Schlagkraft als vier Hanseln und Hanselinnen quasi auf allein auf weiter Flur betreiben. Auf der anderen Seite kreiert es natürlich auch bestimmte Abhängigkeiten und es ist teilweise schon eine, ja, Knochenarbeit ist vielleicht zu viel, aber ein, eine recht, also sagen wir mal ein nicht unanstrengendes Unterfangen, so eine, das Ding auf so breite Beine zu stellen, aber ich glaub, dass es am Ende des Tages eher alternativlos ist.

00:34:28

Interviewerin: Ja, wenn man bei der Analyse kurz eingehackt: Wird eine Erfolgskontrolle in der Diversity-Berichterstattung in der Diversity-Kommunikation durchgeführt? Und wie wird die durchgeführt? Wie messe ich, dass ich Erfolg habe in meinen kommunizierten Themen?

00:34:54

Expertin Bank 1: Naja, in der Kommunikation ist es relativ simpel. Wir können uns anschauen, die die Klicks einerseits im **Intranet**, andererseits natürlich die die Likes, die Kommentare. Und da ist es schon interessanterweise so, dass Diversitäts-Themen schon viel, viel intensiver diskutiert werden als alles andere. Und im Social Media Bereich haben, haben wir in der Kommunikation ein Reporting. Keine Ahnung, da bin ich jetzt nicht die Expertin. Klickrate oder oder wie Re-Tweet-Rate oder weiß der Teufel was. Also man kann es schon messen. Und z.B. letztes Jahr letztes Jahr, nein letztes Jahr war keine pride. Im Jahr davor haben wir am haben uns die Kollegen aus der Kommunikation gesagt, dass die Inhalte - gerade wenn man sie jetzt auch benchmarked im Vergleich zu anderen - sehr sehr sehr sehr viel angeklickt wurden und angeschaut wurden, weil es einfach so ist, es halt Diversität ein Thema ist, dass das gerade halt viele Menschen bewegt. Aber ja, da geb ich dir recht, dass das eine wichtige Geschichte ist, die die Messung und das Tracking nämlich auch.

00:36:16

Interviewerin: Es ist gerade in Public Relations ja immer ein Thema "Wie misst man Reputation und misst man diese intern und extern"? Das heißt, die Kollegen intern machen dann praktisch die unter Anführungsstrichen Erfolgskontrolle, was diese Thematiken betrifft. Wird diesbezüglich auch an Standards festgehalten? Wenn man das ein bisschen ummünzt auf CSR - wie den SDG's oder einer Global Reporting Initiative? Gibt es Standards an denen festgehalten wird? Im Bereich der Diversity?

00:36:58

Expertin Bank 1: Ja, die SDG's sind schon ein Thema. Damit befasst sich aber mehr die Sustainability Kollegen vom Sustainability Management. Ich überlege grad. Natürlich ist die Europäische Union immer ein interessanter Inputgeber was Richtlinien, was, was, was auch Reporting, Verpflichtungen etc. betrifft. Auch der österreichische Gesetzgeber, also wir haben eine Quote für Aufsichtsräte im Aufsichtsrat von börsennotierten Unternehmen. Also ich würde sagen wir, es ist einerseits diese politische Ebene, andererseits gerade weil man jetzt an ESG-Themen denkt die ist für uns einfach zum Beispiel eben Bloomberg eine guter, ein guter Gradmesser, wo wir stehen. Also ich würde sagen, wir orientieren uns da an an an den verschiedenen Ebenen. Ohne es aber zu übertreiben. Ich glaube schon, dass man am Ende des Tages auch sagen muss "Okay, wir gehen jetzt diesen Weg, weil wir ihn für den richtigen halten und nicht, weil irgendein Regulator - ich meine, das muss man natürlich auch machen. Und wahrscheinlich würden mich die Kollegen von Investor Relations oder vom Group Sekretariat fragen, ob ich verrückt bin, wenn ich sowas sage. Aber, aber eigentlich müsste man, finde ich sagen, wir gehen jetzt einen einen Weg. Keine Ahnung. Wenn ich jetzt an das Sustainability denk, in Richtung Abgang von fossilen Rohstoffen etc. ect. oder oder grüne Portfolios und so, weil wir ihn für richtig halten und nicht, weil es gerade ein Thema ist und schon gar nicht, weil es irgendwer irgendwann mal vorgegeben hat. Also ich glaube schon, dass gerade bei den Themen irgendwie eine intrinsische Motivation da sein muss. Sonst hab ich echt nochmal schon wieder dieses Wahrhaftigkeits-Thema.

00:39:05

Interviewerin: Wenn wir in die Zukunft schauen, wie wird die künftige Entwicklung von Diversity Management in Ihnen in Ihrem Unternehmen ausschauen? Wir haben ja vorher gesagt, es gerade ein sehr aktuelles Team auf sehr vielen Ebenen. Wie wird das künftig bei Ihnen im Unternehmen aussehen, wenn wir einen Blick in die Zukunft werfen?

00:39:30

Expertin Bank 1: Gute Frage, ich glaube, dass es von der Verortung her da bleiben wird.

00:39:46

Interviewerin: Hallo? Ich höre nichts. Okay. Jetzt wieder. Ok, jetzt geht's schon wieder.

00:39:53

Expertin Bank 1: Okay. Ich glaube, dass es idealerweise breit aufgestellt wird im Unternehmen - sprich, dass wir Sparing Partner/Partnerinnen haben, aus dem aus dem Kolleginnen Kreis Board minus one Manager/Managerinnen. Und, dass wir regelmäßig auch im Austausch sind mit unserem Vorstandsteam zu den Themen und einfach genug gemeinsam uns einfach nicht nur abstimmen, dass das der Weg der richtige ist, sondern auch gemeinsam Erfolgserlebnisse feiern. Das, das, das würde ich mir schon wünschen, weil das halte ich für wahnsinnig wichtig. Am Ende des Tages zählt halt echte Ergebnisse. Und das, wenn ich so nach dem Ideal der Zukunft quasi gefragt werde. Das wäre schon fein.

00:41:02

Interviewerin: Wenn die eben diese Ergebnisse so im Fokus stehen: Ist absehbar, wo die, die die Berichterstattung im Diversity Management grundsätzlich steht - also ich denke da in die Richtung wie groß CSR- und Nachhaltigkeitsberichte aktuell sind. Und ob es das umgemünzt auf den Bereich der Diversity, die auch geben wird in drei Jahren, fünf Jahren, zehn Jahren?

00:41:33

Expertin Bank 1: Ja, das ist eine sehr, sehr gute Frage. Ich glaube, dass Diversity eher, also ich glaube jetzt nicht. Ich hab keine Ahnung: Prognosen sind schwer, insbesondere wenn sie die Zukunft betreffen.

00:41:47

Interviewerin: Als ganz persönliche, ganz persönliche Meinung.

00:41:54

Expertin Bank 1: Zumindestens sehe ich das bei uns, dass einfach das Thema Inklusion einfach einen prominenteren Platz in diesen Non-Financial-Reporting-Dingen, die es ja schon gibt, bekommen wird. Wir haben ja nicht jedes Jahr nicht nur unseren Geschäftsbericht zu machen, sondern es gibt auch immer einen Bericht, der so einen so quasi nicht finanziellen Lagebericht. Und da ist es so, dass, also schon jetzt das Thema Diversität und Inklusion sehr, sehr prominent drinnen ist. Und ich glaube, dass das in Zukunft wahrscheinlich noch wichtiger werden wird, das glaube ich schon.

00:42:45

Interviewerin: Ja, dann kommen wir zu meiner abschließenden Frage, die sehr offen gehalten ist: Ich habe mich wirklich sehr intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt, aber was möchten Sie mir noch auf meinem Weg mitgeben, dass wir jetzt nicht besprochen haben, was aber von großer Relevanz ist?

00:43:06

Expertin Bank 1: Gute Frage. Naja, ich würde meinen das Wichtigste ist wirklich Authentizität in der Frage, das betrifft nämlich das Tun. Individuelles Management, das betrifft aber auch die Kommunikation, insbesondere er, also das komme ich immer mehr drauf. Nicht Dinge zu behaupten, die man nicht tut oder umgekehrt to walk the talk. A aber das ist etwas, was echt exorbitant wichtig ist. Also Dinge lieber in kleineren Schritten zu tun. Und dann drüber zu reden und klein zu beginnen in iterativen Zirkeln sozusagen. Dann die Arbeit auszubauen, aber nicht damit zu beginnen, im pride month eine Regenbogenfahne draußen hin zu hängen, wenn ich mich intern noch nicht mal damit beschäftigt hab. Und das zweite vielleicht noch, habe ich ja schon vorher erwähnt, ist aus meiner Sicht wichtig, dass ein evidenzbasiertes Arbeiten. Also sich sehr genau anzuschauen wo stehen wir, wohin geht die Reise, von Daten-basierte Analytics-Tools zu nutzen, um wirklich zu sehen "Okay, wie, wie kann man einfach mit Daten auch diesen Prozess unterstützen?" Das halte ich persönlich für wichtig.

00:44:45

Interviewerin: Ja, dann sage ich "Vielen Dank für das Interview".

Interview Expertin Bank 2

00:00:14

Interviewerin: Zunächst vielen Dank, dass Sie sich bereiterklärt haben, heute das Interview im Zuge meiner Masterthesis mit mir durchzuführen. Thema des heutigen Interviews ist Diversity Management im Unternehmenskontext. Und da komme ich gleich zu meiner ersten Frage: Wo ist Diversity Management in Ihrem Unternehmen angesiedelt? Also im Bereich HR, PR, CSR?

00:00:40

Expertin Bank 2: Ja, also: Ich arbeite im Club ESG und Sustainability Management, das im Nachhaltigkeitsbereich und Diversity, die ist ja ein Teil der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit im Bereich Mitarbeitende, aber natürlich auch im Kerngeschäft. Und da... Ich war bis Anfang dieses Jahres für das Diversity-Thema zuständig als Diversitäts-Beauftragte, d.h. das war einige Jahre jetzt direkt in unserem Bereich angesiedelt. Wir sind ein Bereich, der sehr viel strategische Themen macht, aber immer wieder, auch wenn die Notwendigkeit besteht oder es gewünscht ist, dann nehmen wir auch gewisse Themen sozusagen heraus und kümmern uns intensiver darum. Ja, und da seit Anfang des Jahres ist jetzt das Diversity Management in den Fachbereichen angesiedelt, das heißt im Speziellen: Ich glaube, Ihnen geht's ja vor allem um das Mitarbeiter-Thema - wahrscheinlich schwerpunktmäßig. Und da ist es jetzt im Bereich, der heißt jetzt bei uns People and Organisation an Innovation, also in der grundsätzlich als HR-Funktion bezeichneten Abteilung angesiedelt seit Anfang dieses Jahres, genau.

00:01:51

Interviewerin: Wenn sie in der HR angesiedelt ist, also in einem Bereich der zu HR gehört, würde mich interessieren: Wer für die Kommunikation der Diversity-Inhalte zuständig ist?

00:02:03

Expertin Bank 2: Ja, also, es ist... Es ist auch eine überschneidenden Funktion, Sie hatten ja auch mit einer Kollegin in PR grundsätzlich Kontakt und die PR-Abteilung unterstützt jetzt seit diesem Jahr das Thema ein bisschen mehr, als es in der Vergangenheit war. Also grundsätzlich muss man sagen, Sustainability Management ist ja eine sehr kommunikationslastige Funktion. Es ist ja auch manchmal direkt in der PR angesiedelt, wovon ich jetzt persönlich nicht viel halte. Nachhaltigkeit ist ein strategisches Thema, aber Kommunikation ist sehr wichtig, genauso wie auch Diversity. Das ist ja auch ein strategisches und operatives Thema. Und gehört halt auch kommuniziert und wir haben die Kommunikation eigentlich in der Vergangenheit sehr selbstständig gemacht und uns damit der PR abgestimmt. Aber das hat sich jetzt schon geändert und bei uns hat sich auch die PR-Funktion ein bisschen grundsätzlich verändert und die bringen sich, so weit ich das jetzt weiß, schon aktiver ein. Es ist jetzt sozusagen... weil wie Sie sagen, HR ist jetzt nicht so "überhaupt nicht kommunizieren", aber ist sicher weniger Kommunikations-lastig, gerade auch in der Außen-Kommunikation wie die Sustainability Management. Und das verschiebt sich jetzt gerade auch ein bisschen. Also da gibt es eine eigene Kollegin, die bei diesen Themen unterstützt aus der PR-Abteilung.

00:03:19

Interviewerin: Das klingt schon sehr umfangreich aufgesetzt. Seit wann setzt sich Ihr Unternehmen mit Diversity-Themen grundsätzlich auseinander? Muss nicht exakt sein - circa.

00:03:33

Expertin Bank 2: Also grundsätzlich setzt sich das Unternehmen sicher immer schon und damit unsere auseinander. Wenn der Name **unserer Bank** lässt ja vermuten, das das ein sehr internationales Unternehmen ist. Also gerade die kulturelle Dimension war da immer vertreten und das Unternehmen ist ja vor da vor der Ost-Öffnung, das ist jetzt schon gut 30 Jahre her, war das eben noch eine kleine Firma und **unsere Bank** hat sich dann abgesplittet, also aus diesen Unternehmen, das es gegeben hat. Die **zentrale Bank** hat dann eben nach Osteuropa expandiert, wobei teilweise eben Banken gegründet wurden und teilweise wurden Banken gekauft und so ist das

Unternehmen sehr international geworden. Wir haben aktuell ungefähr 45 000 Mitarbeitende, von denen nur ein bisschen mehr als 3 000 in Österreich sind. Also der Konzern ist sehr international und in Österreich ist das, ist das Head Office. Und wir haben hier in Österreich 27 Prozent Mitarbeitende, die keine österreichische Nationalität haben - wobei davon natürlich auch sehr viele Deutsche sind. Aber wenn man bei uns... Also erst mal ist Konzern-Sprache Englisch. Und wenn wir bei uns am Gang geht, dann hört man eben sehr viele osteuropäische Sprachen. Also es ist, weil das eben unser Kern-Markt ist: Es sind auch sehr viele Kolleginnen und Kollegen aus Osteuropa, die hier im Head Office auch wirklich ständig beschäftigt sind. Also das Kulturthema hat es immer schon gegeben, aber dass man jetzt wirklich sagt, man macht Diversitäts-Management, das auch unter diesem Namen fungiert und wo man sich auch wirklich strategisch was überlegt... Ich mein, das Kulturmanagement hat, glaube ich, immer sehr gut funktioniert. Was man sich wirklich strategisch was überlegt und sich eben auch die Problembereiche anschaut, die ja die bekannten sind: Das Gender-Thema, vor allem eben, dass in großen Konzernen in der Top-Ebene eben in der Regel nicht sehr weiblich besetzt ist. Da fallen wir ja nicht weiter auf. Deswegen kann man das auch immer wieder sehr offen diskutieren. Das ist seit dem Jahr 2016, also das war dann eine offizielle Beauftragung sozusagen vom Vorstand, dass das eben auch strategisch verankert wird und, dass man wirklich Diversitäts-Management betreibt, dem auch diesen Namen gibt und ein bisschen auch Personen gibt, die wirklich dezidiert für dieses Thema Verantwortung tragen.

00:05:52

Interviewerin: Wenn Sie sagen, es ist eine wirklich strategische Entscheidung gewesen, wird es eine Dialoggruppen und Stakeholder-Analyse/Stakeholderinnen-Analyse gegeben haben. Wie sind die Dialoggruppen bei Ihnen im Unternehmen definiert, die Sie mit diesen Themen ansprechen wollen, intern wie extern?

00:06:11

Expertin Bank 2: Also, wenn ich es jetzt vom Nachhaltigkeits-Management her betrachte - ich weiß nicht, ob Sie unseren Nachhaltigkeitsbericht angeschaut haben? Ja, haben Sie angeschaut. Da gibt's, ganz vorne gibt's ein sogenanntes Stakeholder-Mapping. Also das sieht man eben auch die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen, die für uns wichtig sind, in so Ellipsen aufgezeichnet. Das heißt, je näher beim Kern, desto wichtiger und weiter weg, desto weniger Kontakt hat man. Und ganz ihnen sind die Mitarbeitenden und die, vor allem auch, unsere Tochtergesellschaften in Österreich und die und die Eigentümer. Jetzt gerade, wir sind ja auch ein besonderes Unternehmen - wir sind einerseits an der Börse. Andererseits haben wir, wo auch Eigentümer, die Banken auf Landesebene. Also da hat man diesen genossenschaftlichen Ansatz noch drinnen und gerade mit den mit den Eigentümern, die jetzt die Banken auf Landesebene sind, hat man natürlich viel Kontakt und in der zweiten Ellipse sind es dann vor allem die Kunden, die die größte Gruppe ausmachen, um mit diesen Stakeholdern gibt es verschiedene Formate, über die man in Kontakt tritt. Aber das wichtigste Format für viele Jahre war das sogenannte Stakeholder Council, wo man einmal im Jahr zusammenkommt. Da waren immer ungefähr 70 Personen eingeladen, also intern und extern gemischt, aus den verschiedensten Organisations- und Stakeholder-Gruppen. Eben auch natürlich Mitarbeitende sehr wichtig und Führungskräfte. Und mit denen hat man dann immer zu ganz bestimmten Themen diskutiert. Und da, es hat dazu dann verschiedene Workshop-Gruppen gegeben und das war dann nach unserem strategischen Ansatz in der Nachhaltigkeit aufgebaut. Da hat man hat in der Regel zur Ökologie diskutiert, zu dem Thema Corporate Citizenship, also verantwortungsvoller Bürger - eben auch engagiert und beim fairen Partner hat es eben immer ein Mitarbeiter-Thema gegeben, das sehr oft dann eben auch mit Diversität sich beschäftigt hat oder mit anderen Mitarbeiter-Themen. Ja, also das ist eines, ein wichtiges Format und dann muss man ja noch für das Nachhaltigkeits-Reporting eine Online-Befragung laufend durchführen. Und die wird alle zwei Jahre bei uns gemacht. Also da werden mehrere tausend Leute eingeladen, da eben Stellung abzugeben. Und da und da bei den wesentlichen Themen, ist eben das Mitarbeiter-Thema sehr hoch geratet, es ist im Moment das zweitwichtigste und da haben wir ja auch einmal abgefragt die Detailthemen dazu und da ist Diversität auch ganz oben geratet gewesen. Also das sind so ganz wichtige Kommunikationsformate. Aber zusätzlich hat es da natürlich auch, zu einzelnen Fragestellungen, also beispielsweise jetzt zum Gender-Thema: Da haben wir mit einer externen Expertin gearbeitet, dazu so Dialoggruppen gegeben, wo eben jeder eingeladen war, der wollte daran teilzunehmen. Und dann hat man zu dem Thema in einem mehrstündigen Format sozusagen speziell versucht herauszufinden, wie die Mitarbeitenden das sehen. Und da zusätzlich gibt es jetzt dann auch noch von HR-Seite Mitarbeiter-Befragungen, die laufend stattfinden. Das war früher alle zwei Jahre und mittlerweile ist es ein

rollierendes Format, das immer wieder in einer kleineren Umfrage, nicht so groß eben, die Meinung der Mitarbeitenden zu den verschiedenen Themen abfragt. Dahinter steht dann auch eine Kennzahl, die mittlerweile auch Vorstands-Ziel ist, das ist dieses Enablement und Engagement. Und da geht's eben schon darum, wenn man jetzt kein nachhaltiges Personalmanagement macht, dann werden die Leute eben nicht sehr motiviert und engagiert sein. Und damit wird das ganze Unternehmen nicht gut funktionieren. Und deshalb ist das so eine wichtige Kennzahl. Und da spielt Diversity halt auch, trägt seinen Teil dazu bei. Ja, und dann, was vielleicht auch noch wichtig ist: Die Organisation, war immer so, dass wir gesagt haben eben, es können nicht einzelne Personen, einzelne wenige Personen das Thema ins Unternehmen tragen. Also wir haben natürlich mit HR da sehr eng zusammengearbeitet. Da hat es auch eine regelmäßige Austauschgruppe gegeben, wo wir gemeinsam gesagt haben, an was wird gearbeitet. Und zusätzlich hat Diversity-Ambassadore gegeben, die aus den verschiedensten Vorstandsbereichen und Tochterunternehmen in Österreich gekommen sind jetzt auch in unseren ausländischen Tochterunternehmen gibt's die und mit denen ist man auch regelmäßig in Austausch - die vertreten da die einzelnen Vorstandsbereiche und die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen. Also das sind Frauen, Männer, jung, alt, mit und ohne Führungsfunktion und wenn wir auch die Diversität also sozusagen abzuholen. Sie sind es, die Sachen, die mir auf die Schnelle einfallen.

00:10:49

Interviewerin: Das es ist sehr viel auf persönlichen Kontakt intern gelegt und ein sehr großer Teil über den Nachhaltigkeitsbericht extern - was die Kommunikation an sich betrifft. Gibt es noch explizite Inhalte im Intranet zum Beispiel oder auf Social Media, Newsletter?

00:11:11

Expertin Bank 2: Sie haben im Nachhaltigkeitsbericht drinnen, weiter vorne im Management-Kapitel, auch unsere Dialog-Formate abgebildet. Und alle Dialog-Formate, die Nachhaltigkeit beinhalten, die einhalten immer auch Mitarbeiter-Themen. Es gibt einen Newsletter, den wir alle drei Monate ausschicken. Wir haben im Intranet eine eigene Seite zur Nachhaltigkeit wo Diversität auch vorkommt. Wenn Sie sich die Karriere-Seite von [unserer Bank](#) anschauen, dann werden Sie da auch sehr viele Inhalte, die jetzt in Richtung Diversität einzahlen, finden. Also steht es nicht drauf "Diversität oder Gender", aber einfach die Aussagen, die die Menschen tätigen, zeigen eben, dass Diversität eine wirklich große Rolle spielt. Und in der Mitarbeiter-Zeitung, die regelmäßig publiziert wird. Da haben wir auch immer wieder gepostet. Also sozusagen alle Kanäle, die es im Unternehmen gibt. Ja, die werden genutzt und zusätzlich seit eineinhalb Jahren ist das Thema ESG grundsätzlich ein sehr großes im Unternehmen, das wo man auch schaut, dass man im Kerngeschäft was weiterbringt. Und auch es gibt einen regelmäßigen Newsletter an die Kunden und auch in den Punkten Newsletter, haben wir jetzt eineinhalb Jahren immer wieder in Beitrag drinnen zur Nachhaltigkeit und dann eben sind auch immer wieder Diversität-Themen drinnen. Also beispielsweise sind wir Teil der Valueable 500. Das ist eine Organisation, die versucht, beim Thema Disability etwas weiter zu bringen und haben wir zum Beispiel unlängst in den Kunden-Newsletter einen Artikel dazu geschaltet, die haben gerade gefeiert, dass jetzt sind 500. Mitglied gewonnen haben und wir versuchen dann immer Themen aufzugreifen, die gerade aktuell sind und da sozusagen dann das Thema anzuhängen, weil man muss ja immer schauen, dass das, dass das gut ist, dass das sozusagen nicht aufgesetzt ankommt bei den Menschen, sondern dass das mit irgendetwas verknüpft ist, das gerade stattfindet, sei es jetzt eine interne oder eine externe Veranstaltung oder ein Event, wo man das Thema eben gut verknüpfen kann. Also beispielsweise die - wie heißen die?- die österreichischen Tage in der Diversität, die Diversity-Tage. Also wenn diese Tage sind, dann kann man sehr gut Events machen. Und es sind natürlich auch für jegliche Art von Kommunikation nach innen und nach außen nützen.

00:13:34

Interviewerin: Ja, vielen Dank. Sie haben mir meine nächsten zwei Fragen haben vorweggenommen, die auf Agenda Setting abgezielt hätten und grundsätzlich auch Kanäle und Instrumente. Ich würde gern ein bisschen auf die einzelnen Diversity-Dimensionen eingehen. Wir haben vorher kurz über Alter gesprochen. Wir leben in einer Pandemie, sind aktuell sehr von Digitalisierung geprägt und das wird uns vermutlich auch bleiben. Inwieweit, denken Sie, sind junge Menschen als Digital Natives, die mit Digitalisierung aufgewachsen sind, jetzt gerade in unserem Unternehmensumfeld von Vorteil?

00:14:14

Expertin Bank 2: Also, ich glaube, grundsätzlich sind... da ist es, ist es von Vorteil, dass man eine gemischte Belegschaft hat, das heißt, junge und ältere Mitarbeitende, weil eben jede Generation oder jeder Mensch etwas Besonderes einbringen kann. Und je diverser das ist, desto mehr Perspektiven, Fähigkeiten und so weiter bekommt man. Und die, wenn ich jetzt das Nachhaltigkeits- oder Diversity-Thema betrachte, dann ist es einfach so, dass die Generation anders aufgewachsen ist, jetzt nehme ich das LGBTI-Thema heraus. In dem Jahr, als ich geboren wurde, war es verboten, homosexuell zu sein. Das heißt, die Generation, die vor mir aufgewachsen ist, ist mit dem Bild aufgewachsen, wie es jetzt leider jetzt in Ungarn auch wieder propagiert wird, dass Homosexualität etwas Schlechtes ist. Und deswegen ist es dann auch ungleich schwieriger für diese Generation, in einem anderen Mindset zu leben oder nicht irgendwelche Vorteile im Hinterkopf zu haben, auch wenn sie grundsätzlich sehr offen eingestellt sind. Und die junge Generation, die lernt das aber so, soweit ich das weiß, teilweise in den Schulen, im Kindergarten, überall wo es die Möglichkeit gibt, solche Themen zu propagieren. Und die bringen damit eben auch eine andere Kultur, eine andere Sichtweise ein. Ich rede jetzt noch gar nicht nur von den technischen Dingen, sondern eben auch im Umgang miteinander. Und das verändert etwas. Dadurch kann man dann eben mit manchen Themen so wie LGBTI... also, das ist bei uns, wir haben doch eine eigene, eine eigene Gruppe zu dem Thema und die sind sehr präsent. Und die Leute sind sehr stolz drauf. Die jungen Menschen fordern das einfach und das beschleunigt auch die Entwicklung von Themen, die vielleicht vorher schwierig waren, und wo sich, also wo die ältere Generation sich vielleicht gedacht hat "Was für soll sie jetzt?". Ja, und die junge Generation, die findet es einfach cool, wenn da die Fahne gehisst wird und man da darüber gesprochen wird. Und ob man das nicht gemacht wird, dann wollen viele lieber woanders arbeiten. Ja, sie, die wollen eben noch mehr Geschwindigkeit vielleicht haben, ja. Und was jetzt aber die die technischen Fähigkeiten betrifft: Manchmal bin ich erstaunt, dass die, dass die Digital Natives dann doch nicht so viel können wie man, wie man jetzt glaubt. Ich bin ja jetzt doch schon ein bisschen eine ältere Generation also. Und und habe gegenüber mich selbst manchmal Vorurteile, man muss ich da ja selbst auch sehr genau beobachten. Und oft merke ich dann aber, dass ich den Jungen auch technisch etwas beibringen kann. Es ist ja nicht so, dass sie jedesmal, wenn ich das Facebook und dieses Social Media, die kann man sehr gut nehmen, die Programme und sonstiges immer so gut kann. Ist auch nicht gesagt. Aber natürlich ist die Fähigkeit, ein Programm zu lernen... manchmal geht es oft schneller, weil eben das Gehirn anders arbeitet bei jüngeren Menschen, die ständig gewöhnt sind, mit neuen Oberflächen zu arbeiten und wo sich wer Anderer vielleicht schwertut oder ebenso wie gesagt hat diese Vorurteile, die man gegenüber sich selbst hat, die hindern ja dann auch manchmal, dass man sich offen mit etwas auseinandersetzt. Wobei ich glaube, es braucht die Jungen und gerade auch die Klimakrise. Man weiß ja, dass das jetzt von jungen Leuten wie der Greta Thunberg getragen wird. Und das ist die Zukunft der Jungen, um die es geht. Und deswegen brauchen wir die gerade bei allen Nachhaltigkeitsthemen, man egal ob das jetzt Diversität ist oder die Umweltthemen. Wir brauchen die Jungen, die das für ihre Zukunft einfordern in den Unternehmen.

00:17:58

Interviewerin: Ja, sie haben es schon gesagt, was LGBTQI betrifft. Welchen Stellenwert hat sexuelle Orientierung überhaupt im Unternehmenskontext? Ist es Privatsache oder ist es relevant? Darüber hinaus, dass eben junge Mitarbeiter sich für die Themen interessieren und sie auch aufgegriffen wissen wollen.

00:18:24

Expertin Bank 2: Ja, so wie ich gesagt habe: Die Jungen wollen das aufgegriffen haben und das vermittelt ja eine bestimmte Werthaltung. Und was war jetzt die Frage vorher genau? Aso, ja - ob Sexualität Privatsache ist. Nein, weil wir sprechen im Unternehmen. Jetzt, ich mein, wir wir arbeiten zwar sehr viel, aber hoffentlich unterhalten wir uns hin und wieder auch mit anderen Menschen. Ja und wir sprechen dann eben darüber "Was machen wir in unserer Freizeit" und "Mit wem machen wir das". Wir zeigen Fotos von unserem Urlaub her. Ja und das ist eigentlich, diese kleine Botschaft eigentlich das Wichtigste, was man an Mann und Frau bringen muss, damit verstanden wird, dass das eben keine reine Privatsache ist und worum es eben eigentlich in Wirklichkeit geht. Warum das wichtig ist, weil das eben noch nicht selbstverständlich ist, dass Menschen, die eben jetzt nicht heterosexuell sind, ganz selbstverständlich darüber sprechen. Ja. Ich meine, es gibt grundsätzlich Menschen, die nicht gerne über ihr Privatleben sprechen. Das ist immer zu respektieren. Aber es soll jemand nicht deswegen über sein Privatleben nicht sprechen, weil er eben nicht heterosexuell

ist. Also das ist das, was uns unseren Anliegen ist, wofür wir eben und bei diesem Thema einsetzen und bei uns im Thema, äh, bei uns im Unternehmen ist es eben einer der Schwerpunkte in der Diversity-Arbeit. Also wir haben das natürlich nicht am Anfang gemacht. Weil man fängt nicht so einem Thema an. Das ist unnatürlich. Ja, aber wenn man das Thema nicht nach ein paar Jahren aufgreift, dann hat man der Diversität meiner Meinung nach nicht verstanden. Ja, so weil natürlich ist es ein Thema, das ein bisschen heikel ist. Und der eine oder andere glaubt auch, es ist ein peinliches Thema, aber es kommt immer darauf an, worüber man dann spricht. Weil es geht eben darum, dass man über Partnerschaften spricht und natürlich nicht, dass man über sein Sexualleben spricht. Das ist ein grundsätzliches Missverständnis, dass da manchmal aufdreht. Und gerade zu diesem Thema haben wir wirklich extrem viel kommuniziert. Also eben im Mitarbeitermagazin. Ich habe mal einen Podcast mit einem Kollegen dazu gemacht, wir waren im Intranet. Dazu jetzt. Es gibt ein Format, das das einmal im Monat stattfindet, wo unser CEO eine Stunde lang. Das gibt's jetzt eben seit Corona, eine Stunde lang zu den Mitarbeitenden spricht und wo man dann auch Fragen stellen kann. Und da gibt's immer wieder so Special Guests und da war vor kurzem die LGBTI-Gruppe war zu Besuch und da waren dann die Gesichter von den Vertretern zu sehen. Also das sind jetzt eben, es ist eine gemischte Gruppe auch Straight Allies, also auch mit Personen, die eben heterosexuell sind und man versucht den wirklich mit diesem Thema auch in jedes Format hinein zu gehen, auch nach außen hin - immer wenn man wo eingeladen wird natürlich teilzunehmen. Ja, also wir versuchen gerade dieses Thema auch sehr breit zu spielen und wir haben da auch vom Vorstand wirklich sehr gute Unterstützung bezogen.

00:21:28

Interviewerin: Wenn Sie, wenn Sie sagen, an Mann und Frau zu bringen, bringt mich das zu meiner nächsten Frage: Haben Sie eine Frauenquote im Unternehmen für Top-Management Positionen oder oder generell und wenn ja, warum?

00:21:43

Expertin Bank 2: Naja, die, die die Branche, der ich angehöre, die hat seit dem Jahr 2014 eine Verpflichtung, sich eine derartige Quote zu setzen, ja, und das war auch der Anlassgrund, warum das gemacht wurde. Also das Gesetz ist halt sehr oft da und ich sag, mittlerweile ist es ja, es ist nicht immer so wichtig, warum irgendetwas dann anfängt. Manchmal braucht man diesen Druck von außen. Und das heißt, es gibt diese, diese Zielquote, die bis zum Jahr 2024 zu erreicht werden soll. Es gibt eine für das Einzelunternehmen in Österreich und eine für den Konzern. Und seit diesem Jahr ist es auch wirklich in der Zielvereinbarung der Vorstände verankert, also es hat davor eine natürlich vom Vorstand genehmigte Zielquote gegeben, weil das muss ja auch bzw. muss das in einen Nominierungsausschuss vom Aufsichtsrat genehmigt werden. Also auch der Aufsichtsrat muss das bei uns genehmigen. Aber unabhängig davon ist es jetzt wirklich auch in der Zielquote der Vorstände, die man auch nach, also in diesen Zielvereinbarungen die dann Bonus-relevant sind, ist das jetzt auch verankert.

00:22:49

Interviewerin: Wir haben vorher auch kurz über Gendern gesprochen. Ich glaube, Sie haben gesagt, Sie haben eine Mitarbeiterumfrage gemacht. Können wir da noch kurz einhaken? Mich würde interessieren, welchen Stellenwert für Sie Gendern grundsätzlich hat. Es ist ja aktuell eine sehr aufgeregte Debatte. Und vielleicht wollen Sie kurz umreißen, was bei der Mitarbeiterumfrage herausgekommen ist.

00:23:13

Expertin Bank 2: Also ich hab jetzt nicht gemeint, dass wir zum Thema Gender oder Diversity eine spezielle Umfrage gemacht haben, sondern es werden eben laufend Mitarbeiterumfragen gemacht. Und da kommt das Thema Diversity auch vor. Sie meinen jetzt das Thema, also das Thema Frauenquote oder meinen Sie das Thema Gendern in der Sprache?

00:23:33

Interviewerin: Gendern in der Sprache.

00:23:34

Expertin Bank 2: Also in der Sprache.

00:23:37

Interviewerin: Ich habe das davor falsch verstanden. Ich habe mir gedacht, Sie haben diesbezüglich eine Umfrage gemacht.

00:23:41

Expertin Bank 2: Aso. Nein, also Gendern in der Sprache... Wenn Sie mich fragen, ist das Wort Mitarbeiterumfrage, das kann man sehr schwer gendern. Weil Mitarbeitenden-Umfrage - das klingt dann schon sehr eigenartig für mich. Ja. Also, es gibt ja verschiedene Zugänge wie man das macht. Wir haben also, der letzte Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2020 ist der erste Nachhaltigkeitsbericht, indem wir wirklich dieses dieses Binnen-Sternderl verwendet haben. Wir haben vorher immer versucht, dort, wo es neutrale Worte gibt, die zu verwenden. Ja, wir haben dann eben auch Worte wie Mitarbeitende eingeführt. Da hat es dann auch mit der PR-Abteilung, also, Diskussionen dazu gegeben, was das jetzt für ein komisches Wort wäre. Also, also Studierende, das kennt man ja schon, aber Mitarbeitende war da doch eigenartig. Aber wir haben es dann ganz kurz hingebraucht, dass wenn es darauf geeinigt haben, dass wir das im Nachhaltigkeitsbericht so verwenden dürfen. Ja. Es wird sonst im Unternehmen teilweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also diese beiden Formen, verwendet. Das mit dem Sternchen- Innen verwendete ich bis jetzt nur unsere Abteilung für den Nachhaltigkeitsbericht und auch für diverse Veröffentlichungen. Es gibt da noch keine einheitliche Unternehmenssprache, die in einer Regel verankert ist. Aber es kommt wirklich immer darauf an, mit wem man Unternehmen spricht, also was die davon halten. Und das hängt doch gar nicht unbedingt vom Geschlecht ab, was die davon halten. Es gibt viele Frauen, denen das Thema jetzt ziemlich, die das Thema nicht sehr spannend finden und die eigentlich das gar nicht besprechen möchten. Die sagen ihnen reicht die männliche Form und sie fühlen sich eh mitgesprochen. Also meine Chefin und ich, wir versuchen immer auf neutral zu sprechen. Ich sage jetzt nicht Mitarbeiter_innen. Das finde ich dann ein bisschen mühsam in meine Sprache aber über Mitarbeitende zum Beispiel ist schon was, was oft verwenden oder teilnehmende Studierende. Halt dort, wo es sich einfach gut passt. Aber es gibt halt auch in unserer PR-Abteilung. Es gibt unterschiedliche Meinungen dazu und es hat noch niemand eine einheitliche Sprachregelung formuliert. Es wird halt eher die männliche Form verwendet und z.B. bei unseren Trainings steht dann eben dann dabei, das das natürlich Mann und Frau gemeint sind.

00:26:12

Interviewerin: Wenn wir zu einer anderen Diversitäts-Dimension umschwenken: Wie stehen Sie - wie steht Ihr Unternehmen zur gesetzlichen Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung?

00:26:26

Expertin Bank 2: Ja, wir erreichen... Es gibt hier ein Unternehmen unserer Branche, also nicht unseres, sondern ein anderes, dass diese Quote voll erfüllt. Ich persönlich finde es toll, dass die das schaffen. Davon sind wir weit entfernt. Wir haben das Thema Disability aber als eines der Schwerpunktthemen definiert bei uns, ja. Und wir haben auch Maßnahmen gesetzt, wo wir versucht haben, Mitarbeitende mit Behinderungen in unser Unternehmen zu bringen, also zum Beispiel Menschen aus dem Autismus-Spektrum, arbeiten wir mit Specialisterne zusammen und dort gibt's ganz gute Erfahrungen. Es befindet sich, wie Sie wahrscheinlich wissen, die Bankenbranche gerade in einer eher Personalredaktions- als Personalaufbauphase, ja. Sowie viele andere Unternehmen und insofern, also ich sage mal, wenn man jetzt viel Personal aufnimmt, dann ist es immer noch nicht so etabliert ist als ein Unternehmen, das Menschen mit Behinderung einstellt, nicht so einfach, dann auch eben solche, dass sich solche Leute überhaupt bewerben. Also, dass die dabei sind im Bewerbungsprozess. Natürlich müssten sie sich dort nicht outen. Aber ja, meine Katze - sie hat, glaub ich, genug. (Katze läuft durch das Bild) Aber es ist halt gar nicht so einfach. Also wir haben auch Stellenanzeigen geschaltet auf Job-Portalen für Menschen mit Behinderung, haben dann aber keine - also wir haben gar keine Bewerbungen bekommen. Ja, es wäre durchaus eine gewisse Offenheit vorhanden für Positionen, die besetzt werden. Aber es, es fehlt dann teilweise auch an Bewerberinnen und Bewerbern. Und da und da einfach auch, sag ich einmal. Also hat das schnell zu verändern, dass man Menschen mit Behinderung beschäftigt sind, bin ich daraufgekommen, dass ist nicht wirklich einfach. Selbst, wenn der Wille da ist. Aber grundsätzlich hat das Unternehmen eben schon eine offene Einstellung und wird versuchen, das Denken auch dahingehend zu verändern, dass man eben die Fähigkeiten der Menschen in den Mittelpunkt steht und nicht das, was man nicht kann. Ja, eben auch mit dem Hintergrund, dass wir alle nicht alles können. Denn es ist einfach so. Ja, aber ja. Also da wir erfüllen die Quote nicht, aber wir wie wir setzen Maßnahmen in dem Bereich und versuchen uns eben auch als inklusives Unternehmen zu präsentieren. Ich habe vorher von

dieser Valueable 500-Bewegung gesprochen, wo wir dabei sind, wo der CEO ja nach außen sehr klar zum Ausdruck bringt, dass ihm das Thema ein Anliegen ist. Und Sie werden es egal, ob Sie im Intranet auf die Diversity-Seite schauen oder ob Sie den Nachhaltigkeitsbericht lesen: Also das Thema ist immer mit dabei. Und dazu vielleicht, das ist nämlich jetzt von der Kommunikationsseite her sehr interessant: Wir haben jetzt zum zweiten Mal den Nachhaltigkeitsbericht auch als barrierefrei veröffentlicht. Das heißt, dass der für Menschen mit Behinderungen auch entsprechend hörbar, lesbar, was auch immer, ist. Also da hat die Grafikerin doch einiges an Arbeit gemacht. Und ich, ich glaube nicht, dass viele Unternehmen den Bericht wirklich barrierefrei veröffentlichen. Das ist auch wirklich geprüft worden von einem Unternehmen, ob das diese Anforderungen erfüllt. Das ist jetzt rein von der Kommunikationsseite sicher was Spannendes, was Sie mitnehmen können.

00:29:47

Interviewerin: Ja, absolut. Und bezüglich der Diversitäts-Dimensionen hätte mich dann noch interessiert, inwiefern Religion im Unternehmenskontext eine Rolle spielt.

00:30:04

Expertin Bank 2: Also das jetzt rein in unseren Diversity-Maßnahmen hat es jetzt keinen eigenen Stellenwert bis jetzt gehabt, ja. Genauso wie die Kultur kein Schwerpunkt war, weil das einfach schon gelebt wird und wir haben Schwerpunkte dort gesetzt, wo wir Handlungsbedarf gesehen haben. Beim Thema Gender, Disability und LGBTI, also dort wo eben, wo es keine Maßnahmen vorher gegeben hat und wir glauben, dass sich wirklich etwas verbessern muss. Grundsätzlich ist es so, dass wir sehr viele Menschen, also jetzt abgesehen von Österreichern. Sehr viele Menschen aus Osten, aus Osteuropa beschäftigen und jetzt weniger aus den Ländern -wobei es da auch- also so in Bosnien. Da gibt's ja auch Moslems, ja. Aber es ist sicher eine unterrepräsentierte Gruppe bei uns im Haus, weil wir eben, jetzt sage ich einmal, so Leute, die jetzt einen Migrationshintergrund aus der Türkei haben oder aus Staaten, wo eben dieses die Religion so einen großen Unterschied zu der christlichen Religion macht, haben wir nicht. Und da, also ich, ich seh im Moment dort nichts. Ich glaube nicht, dass wir da so einen großen Handlungsbedarf haben wie andere Unternehmen. Das heißt nicht, dass man da nicht vielleicht auch noch mal hinschauen kann. Aber nachdem ich Ihnen gesagt habe, dass diese sechs Jahren oder sieben Jahren, ist sozusagen Diversität, überhaupt ein strategisches Thema, man kann, also wirklich, man kann immer nur eines Thema nach dem anderen starten und da und muss halt dann immer dort, wo irgendein Problem auftritt, dann, dann wird man sich dem Thema wahrscheinlich mehr widmen und bei Religion hat's bis jetzt generell kein Problem gegeben. Was nicht heißt, dass man nicht vielleicht doch noch genauer hinschauen kann in der Zukunft.

00:31:47

Interviewerin: Wenn Sie sagen, so wirklich anlassbezogen dann Bezug zu nehmen: Woran Ihrer Meinung nach erkennt man gut implementiertes Diversity Management im Unternehmen?

00:32:05

Expertin Bank 2: Ja, das eine ist eben wirklich das, das, das eben die, die, die Bereiche, wo man eben anhand der Zahlen auch erkennt, dass es ein Problem geben kann oder weil man es aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung weiß, dass dort wirklich Maßnahmen gesetzt werden, dass man eben das einerseits eine Zielquote zum Beispiel hat. Ja, jetzt beim Thema Gender, wo dann noch Maßnahmen dahinter setzen, wo man eben wirklich auch versucht durch, durch Trainings oder eben zum Beispiel in der Führungskräfte-Ausbildung das Thema einfach auch unterzubringen. Ja, dass man eben versucht auch immer wieder das Thema zu kommunizieren, dass man beispielsweise...Das hat natürlich, das Recruiting ist ein ganz ein wichtiger Bereich, also die Leute im Recruiting, die müssen echt geschult sein auf das Thema und denen muss das wichtig sein. Die müssen sich die Zahlen auch anschauen und wissen eben, wo man steht. Jetzt einerseits beim Personalstand, aber natürlich auch bei den Neuaufnahmen, da muss ein ständiger Re-Check stattfinden, was man da eigentlich tut und auch seine eigenen Vorurteile, die man ja immer wieder einbringt in seiner Arbeit sozusagen, überhaupt reflektieren zu können. Also das Recruiting ist sehr wichtig, aber man erkennt sicher auch daran, wenn es jetzt irgendwelche Kommunikations-Initiativen gibt, und man schaut dann eben welche Leute kommen da überhaupt zu Wort. Das ist jetzt Ihr Thema auch mit Kommunikation, dass das dann zum Beispiel nicht nur Männer sind. Und, dass das Jüngere und Ältere zu Wort kommen. Oder, dass man auf den Plakaten, auf irgendwelchen Sujets eben sieht, dass da eben, dass man da auch dieses Thema mitdenkt und, dass das einfach in

verschiedenen, bei den verschiedenen Maßnahmen die man im Unternehmen setzt, irgendwie so ein bisschen natürlich dann schön langsam einfließt. Ja, das ist natürlich auch etwas, das nicht von Anfang an funktionieren und auch nicht am Tage 1 muss man mit dem jetzt nicht starten, wenn man Diversitäts-Management macht. Aber es sollte halt schon ein für ein Feingefühl dafür da sein. Und wenn ich jetzt Leute aus verschiedenen Abteilungen anspreche, beispielsweise wenn Sie jetzt die PR kontaktieren und die sagen "Aha, Diversität hab ich noch nie gehört". Weil das jetzt bei uns ist oder umgekehrt. Daran würde man erkennen, dass das sicherlich nicht funktioniert. Also, dass man eben auch das Gefühl hat, wenn man Leute fragt, die in dem Unternehmen arbeiten, dass die überhaupt, es muss nicht unter dem Begriff Diversität laufen. Ja, das man so das Gefühl hat, die Leute wissen, dass das wichtig ist. Das muss sich eben darum kümmern, dass die Minderheiten oder die, die Frauen sind ja keine Minderheit, ... Aber, dass die wie sagt man da so schön? Da gibt es einen schönen Ausdruck im Gesetz, jetzt fällt es mir nicht ein. Aber das. das unterrepräsentierte Geschlecht sind wir. Also zum Beispiel, dass das unterrepräsentierte Geschlecht vielleicht auch, auch seine Rechte hat. Und, dass das so gesehen bedingt ernst genommen wird. Und natürlich, wenn Sie jetzt in den ganz oben, ganz oben einen Vorstand fragen, dass der auch irgendwas dazu zu sagen hat und, dass der überhaupt weiß, dass das wichtig ist und, dass da was getan wird im Unternehmen, weil sonst, wenn der das nicht weiß, würde man jedenfalls erkennen, dass das nicht ernst gemeint ist.

00:35:29

Interviewerin: Wir haben vorher auch kurz darüber gesprochen, was andere vergleichswerte Unternehmen tun und wo der Fokus bei Ihnen liegt. Wo, würden Sie sagen, unterscheiden Sie sich von den Marktbegleitern/Marktbegleiterinnen - im Bereich Diversity Management?

00:35:53

Expertin Bank 2: Das ist eine interessante Frage. Also, ich glaub, ein großer oder ein großer Benefit bei uns ist eben das, dass wirklich von, von unten herausgetragen wird. Das es eben nicht nur ein von oben aufgesetztes Programm ist, sondern, dass es von Anfang an erst so Mitarbeitergruppen gegeben hat. Das sind die Diversitäts-Ambassadore, also gerade auch beim Gender-Thema. Da haben sich sofort ganz viele Frauen selbstständig, die haben dann irgendwelche Initiativen gemacht, ja -Formate gegründet oder sich an Formate, die schon irgendwo anders gibt, angeschlossen. Und wir haben da mitgemacht. Und das ist immer unterstützt worden. Sei es jetzt. Also einerseits natürlich jetzt, dass wir einfach gesagt haben, wir unterstützen das. Ja, wir wir promoten euch. Wir nehmen euch in der Kommunikation mit. Uns wenn ihr Fragen habt, kommt zu uns. Ja, aber natürlich auch mit finanziellen Beiträgen, dass man Veranstaltungen unterstützt hat. Also, dass da wirklich sehr viel von den Menschen, die im Unternehmen arbeiten, wirklich entstehen hat dürfen. Und die das, die sich da auch sehr stark einbringen durften. Ich glaube, das ist sehr, sehr wichtig. Denn mittlerweile unterscheiden wird uns ja auch dadurch, dass wir eine HR-Leiterin haben, die an der Universität Diversität unterrichtet hat, also die das wirklich ja jetzt doch wissenschaftlich gelernt hat. Ja, die da natürlich noch viele neue Impulse einbringen kann, die vorher so einfach nicht möglich waren, weil das will sie halt einfach neue, neue Sichtweisen mitbringen und ein Know-how, das nicht da war. Ich glaube, das ist schon was Besonderes, dass eben bei einer Neubesetzung von einer ganz obersten HR-Funktion das Thema Diversität eine Rolle gespielt hat. Dass man da wirklich jemanden gesucht hat, der, der das Thema wichtig ist, als wichtig erkennt und der auch weiß, wo das sozusagen noch Handlungsbedarf bestehen könnte und was da sozusagen zusätzlich zu tun ist. Also, dass man das eben erkannt hat. Ich glaube, dass es das ist, was ganz Wesentliches. Und ich mein dieser interkulturelle Zugang. Ich meine, dass wir das im Namen tragen. Das hat schon eine symbolische Wirkung. Ich glaube schon, dass sich gerade junge Menschen, die gerne international arbeiten, von uns eher angesprochen fühlen als von von anderen Unternehmen in der Branche. Das macht was aus und wir versuchen das schon auch in der Außen-Kommunikation, im Employer Branding. Wirklich dieses Internationale. Wenn Sie sich unsere Stellenanzeigen anschauen, also dieses internationale Umfeld, das steht ganz oben und alle anderen Diversitäts-Dimensionen, die stehen dann unten. Also das heißt jetzt, dass das Internationale einfach wirklich das ist, dass das einfach ganz, ganz wichtig für uns ist.

00:38:59

Interviewerin: Sozusagen.

00:39:00

Expertin Bank 2: Ja, das ist so ein Brand Selling Value. Ja, und das ist Diversität-Thema ist uns auch wichtig. Weil das steht in jeder Stellenanzeige drinnen, aber es ist nicht das, ist es nicht das das erste Thema im Visier, sondern es ist schon dieses interkulturelle mit dem, von dem wir auch, auf das wir auch stolz sind.

00:39:19

Interviewerin: Und wenn Sie sagen, sie sind stolz auf die Thematiken und tragen die auch nach außen, gibt's... Also welche Aktivitäten werden wirklich gezielt durchgeführt, um Auszeichnungen etc. zu erhalten, die man dann wirklich reputativ nach außen tragen kann?

00:39:36

Expertin Bank 2: Also jetzt rein um Auszeichnungen zu erhalten, macht man die Maßnahmen nicht, aber... Also es ist, es ist kein Fehler, wenn man versucht, tue Gutes und rede darüber. Dann hol dir auch noch eine Auszeichnung, ist ja jetzt nichts Schlechtes, ja.

00:39:51

Interviewerin: Ich sehe, wir haben alle das Handbuch der Public Relations gelesen. (lachen)

00:39:55

Expertin Bank 2: (lachen) Aber ich sage jetzt mal eben im Bereich Diversität haben wir jetzt noch eigentlich, noch gar keine Auszeichnung bekommen. Also für den Nachhaltigkeitsbericht immer wieder - das ist ja, das ein Kommunikationspreis, ja. Aber für die Diversitäts-Maßnahmen selber nicht. Aber wir haben, glaube ich, auch noch nirgends eingereicht. Ja, aber jetzt rein um Auszeichnungen zu bekommen machen wir die Maßnahmen nicht, aber um seinen Employer Value zu erhöhen macht mit die Maßnahmen natürlich schon. Das ist auch strategisch eines, einer der Gründe, warum man das macht. Ja, wenn man eben ein attraktiver Arbeitgeber sein möchte für die Menschen, die schon da sind. Aber auch für die, die man ins Unternehmen holen möchte. Und, und wenn das halt alles nur in der Broschüre steht und da nicht wirklich gelebt wird, dann ist das auch schnell durchschaubar. Also ja, da muss auch was dahinter sein.

00:40:54

Interviewerin: Dort, wo Nutzen ist, ist immer auch Kritik. Wo sehen Sie die Herausforderungen in der Diversity-Berichterstattung bei dem, was man kommunikativ nach außen trägt?

00:41:09

Expertin Bank 2: Naja, die eine Herausforderung ist, ist sicher, dass es, dass es einfach in der Gesellschaft Menschen gibt - wenn ich jetzt LGBTI-Thema wieder anspreche, die da noch immer eine sehr ablehnende Meinung dazu haben und die dann vielleicht auch dazu Stellung beziehen. Ja, ja. Aber ich find, den kann man sich sehr leicht stellen. Ja, indem mal entsprechend auf seinen eigenen Werten wie es die EU jetzt auch macht, die EU sagt ja auch "Das sind unsere Werte". Ich muss mit den Leuten nicht in eine Konfrontation gehen, weil das für selten zu etwas. Aber wir können unsere Werte im sozusagen vertreten und was grundsätzlich jetzt, egal ob es jetzt intern oder extern ist, was ich schon in meiner Arbeit als Diversitäts-Beauftragte gemerkt habe ist: Egal für welche Gruppe man sich engagiert, ja, eine andere Gruppe steht dann eben nicht im Fokus und beispielsweise jetzt tun wir etwas für die Frauen. Da gibt's einen Lehrgang, wo nur Frauen zugelassen sind, weil wir eben damit versucht haben das Frauen-Empowerment zu erhöhen. Und wahrgenommen wird es aber dann so: Es gibt nur noch Lehrgänge für Frauen. Also dieses, dieses, diese Wahrnehmung, die da Menschen manchmal haben, die aber einfach nicht durch kein einziges Faktum zu belegen ist. Also das ist halt schon schwierig und da, und man möchte ja, man möchte ja trotzdem, dass die Mitarbeitenden motiviert sind. Und wenn man da jetzt aber positive Diskriminierung, die ja erlaubt ist, wenn es um eine Gruppe geht, wie beispielsweise die Frauen, die ja lange benachteiligt waren. Oder Menschen mit Behinderung, dann gibt es eine andere Gruppe, die sich dann benachteiligt fühlt. Das kann man aber nicht ganz verhindern. Und das ist es. So wie sich eben die Frauen früher benachteiligt gefühlt haben, müssen halt vielleicht manche Gruppen das jetzt noch einmal aushalten, dass sie vielleicht geringfügig dann eben auch nicht mehr die gleichen, vielleicht unfairen Chancen wie vorher haben. Also, dass da einfach wirklich in der Gesellschaft was zu verändern, wo es auch immer um Macht geht, das Verschieben von Machtverhältnissen. Ja, das ist halt grundsätzlich ein schwieriges Thema. Aber das ist einfach so. Das kann man auch nicht verhindern. Und, es ist auch gar nichts sinnvoll, dass man sagt, man verhindert das, sondern man

muss einfach offen darüber sprechen. Das ist jetzt eben Zeit ist, dass manche Dinge halt zu verändern und natürlich hat das Konsequenzen. Auch auf die Machtverhältnisse, die dann danach herrschen werden.

00:43:45

Interviewerin: Sie kommen ja aus dem Bereich ESG. Greenwashing wird da immer wieder ein Thema sein. Wie wirkt man Ihrer Meinung nach dem Vorwurf des Pink- oder Rainbow Washings entgegen?

00:43:58

Expertin Bank 2: Also ein Thema ist jetzt zum Beispiel, wenn man einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Sie wissen ja wahrscheinlich, dass das mittlerweile gesetzlich erforderlich ist. Es ist aber leider bis jetzt nicht, wird aber bald kommen, gesetzlich erforderlich, diesen auch von einem externen qualifizierten Prüfer prüfen zu lassen. Der Prüfer muss ja nur testieren, dass das vorliegt, aber er muss den Inhalt nicht prüfen. Und da, also unser Konzern, ich bin jetzt seit 2012 in dem Konzern und der Bericht ist immer geprüft worden. Also eine gute Möglichkeit ist eben, dass man externe, also extern jemanden über das schauen lässt, das was man tut. Oder beispielsweise wenn man Green Bonds emittiert. Da gibts mittlerweile Markt-Standards, nach denen man diese emittiert und es ist auch extrem wichtig, so wie sie auch diese Offenlegungs-Verordnung von der EU gibt, dass es wirklich klare Kriterien gibt, was ist grün und was ist nicht grün. Weil wenn das nicht klar definiert ist, dann dann mag der eine z.B. etwas als Greenwashing bezeichnen. Ja, ich mach jetzt etwas. Ein Beispiel ist jetzt die Atomkraft. Also ich persönlich bin der Meinung Atomkraft geht nicht, ist nicht grün, geht gar nicht. Wir haben das auch bei uns im Code of Conduct ausgeschlossen, dass Atomkraft finanzieren wir nicht. Jetzt ist aber sogar in der EU die Diskussion. - ich habe es gar nicht mitbekommen, wie sie abschließend, was das abschließende Ergebnis ist- auch mit dieser EU-Deklaration, was grün ist, wurde diskutiert oder wird diskutiert, ob jetzt Atomenergie dahinein fließt. Und es gibt dann einfach unterschiedliche Sichtweisen. Also wichtig ist, dass klar ist, was sind die Kriterien für etwas, das Grün oder soziales ist, ja. Wie kann ich das belegen? Und da muss ich möglichst schauen, dass ich das sehr transparent und offen eben auch in der Kommunikation darstelle, um mich eben gar nicht des Verdachts des Greenwashing auszusetzen.

00:45:58

Interviewerin: Und in späterer Folge auch dem Verdacht des Pink- oder Rainbow-Washings. Die Diskussionen zum Hissen der Regenbogenfahne im pride month sind noch nicht so lange her, wo die erste Unterstellung in viele Richtungen war, es ist reines Pink- und Rainbow-Washing und vielleicht nichts dahinter.

00:46:19

Expertin Bank 2: Ja, aber da kann ich bei uns im Unternehmen nur dazu sagen: Also wir sind auch der Charta der Vielfalt - erst zwei Jahre nachdem wir angefangen haben Diversity Management zu machen- beizutreten. Weil eben unsere Firma sich nicht einfach irgendwelchen, nicht einfach irgendwas unterzeichnet, ohne das, was dahinter steht. Und bei dem Thema LGBTI haben wir aber auch erst nach einigen Jahren gestartet und es hat die Gruppe schon zwei Jahre gegeben. Und dann hat man in der Gruppe sich bereiterklärt, diese Fahne zu hissen. Eben genau weil die Vertreter... Es entscheidet nicht Unternehmensleitung und es wollte auch nicht ich oder jetzt, da meine Vorgesetzte entscheiden, dass die Fahne gehisst wird, sondern die Betroffenen selbst haben den Zeitpunkt festgelegt, wo sie sagen, sie wollen jetzt, dass die Fahne gehisst wird, weil sie, sie sind stolz darauf, was da passiert ist. Und ich glaube, dass das eben so wichtig ist, dass die Betroffenen da eben auch zu Wort kommen können und, dass man eben diese Dinge erst dann macht, wenn man glaubt, dass das auch vertretbar ist. Das heißt jetzt nicht, ich mein, wir sind ein Teil der Gesellschaft und wir wissen alle, dass es, dass es Leute gibt, die intolerant sind oder gerade bei LGBTI eben dann noch vielleicht ein bisschen eine diskriminierende Sicht haben. Ja, es ist bei uns im Haus zwar absolut verboten, diskriminierende Handlungen zu setzen. Aber trotzdem kann ich nicht die Gehirne der Menschen waschen. Ja, und mag es auch noch vielleicht Menschen geben, die dem nicht mehr so offen gegenüberstehen. Aber das Wichtigste ist, dass das von ganz oben getragen wird und, dass die grundsätzliche Werthaltung in Unternehmen sowie auch in der EU eine ist, die diesem Thema eben einfach so, so offen gegenübersteht, wie das in der heutigen Zeit einfach im Jahr 2021 notwendig und richtig ist. Aber natürlich, man darf nicht... Man muss sich überlegen "Wann fange ich an, also wann kommuniziere ich wie darüber" und da fängt man klein an und, so wie es jetzt das Thema LGBTI. Das erste, was wir gemacht haben, das war ein Artikel, in der

Mitarbeiterzeitung, wo wir mal eben kurz beschrieben haben, was heißt das Thema überhaupt und worum geht's eben - ist nicht Privatsache. Naja, und dann hat Statements gegeben, Statements gegeben von den Leuten aus dieser Gruppe, von den Straight Allies, von den anderen. Und da haben manche eben beschrieben, wie das war, wie sie sich geoutet haben. Ja, ich hab geschrieben, warum ich das Thema unterstütze und das war jetzt kein Pink Washing, sondern das war einfach mal ein Status. Wie ist das jetzt? Ja, das kann man dann auch den Leuten zumuten. Das heißt, man steht da mal drinnen. Wir haben damals vier Seiten gehabt im Mitarbeitermagazin. Also nicht gerade wenig. Und damit sind wir aufgefallen und damit haben wir die Diskussion gestartet. Man muss das halt so häppchenweise, und natürlich auch nicht in jedem Magazin, weil das ist ja auch nicht nicht förderlich, aber man muss es halt so häppchenweise ausstreuen und versuchen, die Leute mal zum Nachdenken zu bringen und ins Gespräch zu kommen.

00:49:15

Interviewerin: Wenn Sie sagen, wie Sie das aufgesetzt haben, wie wie sieht die künftige Entwicklung von Diversity Management, vielleicht aus PR-Sicht ihn in Ihrem Unternehmen aus?

00:49:28

Expertin Bank 2: Also, ich bin jetzt im Detail nicht mehr so drinnen seit dem Jahr und die, die, die, die HR-Abteilung, die ist noch immer dabei die Strategie jetzt im Detail sozusagen zu überarbeiten und ein bisschen neu zu designen. Aber was zum Beispiel jetzt in der PR Jahre im letzten Jahr, also im Projekt war, und da weiß ich eben auch, dass die Kommunikationsabteilung sehr involviert war. Dass ist eben, dass man immer wieder Gesichter des Unternehmens vorstellt. Eine ganze Reihe von Gesichtern und das waren einmal auch nur Frauen. Ja, und dass man da eben versucht, die Themen sozusagen hineinzuspielen in der Kommunikationsstrategie. Also, dass man da eben die PR sehr stark auch selbst mitarbeiten lässt und, dass man da ebenso neue Kommunikations-Schienen aufbaut. Und beispielsweise hat man auch Ende des Vorjahres erstmal nicht den audit berufundfamilie gemacht. Ja, und da auch im Rahmen dessen ist ein umfassendes Kommunikationskonzept erstellt worden, wo dann eben verschiedene Maßnahmen gesetzt werden. Um eben auch dieses Thema, das ja auch ein Teil von Diversitäts-Management ist, noch besser zu etablieren.

00:50:55

Interviewerin: Wo sagen Sie würden Sie die Diversity-Berichterstattung in den nächsten drei oder Hausnummer 5 Jahren sehen? Wird es vielleicht einen eigenen Diversity-Bericht geben, ausgegliedert aus einem CSR-Bericht, oder wie ist Ihre Einschätzung?

00:51:08

Expertin Bank 2: Grundsätzlich ist es ja so, dass wir laut der NFI-Richtlinie das Thema Diversität nur im unter Anführungszeichen Corporate Governance-Bericht inkludiert sein muss. Da geht's eben um Diversität im Topmanagement und weniger um Mitarbeiterebene. Aber wir haben, wir haben es in unserem Nachhaltigkeitsbericht schon sehr umfassend drinnen, weil wir das für wichtig halten und die Ratingagenturen, die ja Nachhaltigkeits-Ratings machen. Die legen auch einen großen Wert darauf. Also aus diesem Grund wird's, wird's immer wichtiger auch zu diesem Thema zu berichten. Jetzt ist ja die neue - das heißt es dann nicht mehr NFI bei der EU, sondern die CSRD-Richtlinie. Haben Sie ja auch schon gehört? Sehr gut, ja. Und die, die, die involviert ja auch, dass künftig keine eigenen Nachhaltigkeitsberichte mehr gesetzlich akzeptiert werden, sondern das wird dann ein Teil des Geschäftsberichtes sein. Jetzt sind wir alle sind neugierig darauf, was das dann bedeutet und welchen Umfang das haben kann, soll, darf. Weil natürlich Sie haben unserem Bericht gesehen: Der hat 180 Seiten. Jetzt haben wir einen Geschäftsbericht, der hat auch 200 -weiß ich nicht- wieviele Seiten und wir können ja nicht einen 500-seitigen Bericht machen. Irgendwo wird dann der Teil von der Nachhaltigkeit wahrscheinlich im Geschäftsbericht selbst nicht mehr so umfassend sein können. Und insofern wird es dann zu gewissen Themen, zu denen auch die Diversity dazugehört, sicher noch irgendwelche anderen Medien geben müssen, wo diese Themen eben aufbereitet werden. Und vielleicht sind es dann auch eigene Berichte oder man hat im Intranet mehr dazu. Was, also was auch immer das dann sehen wird. Aber ja, es wird dann... Es wird auch einfach aus diesem Grund heraus. Oder wir werden weiterhin einen zweiten umfassenderen Nachhaltigkeitsbericht haben und dort wird das Thema weiterhin etabliert sein. Aber was hier auf jeden Fall auch kommt, das steht ja auch in diesem CSRD-Rahmenwerk, es wird ja schon auch mehr Kennzahlen noch im Bereich Diversität geben. Und die werden jedenfalls auch im, in dem kombinierten Geschäfts- und

Nachhaltigkeitsbericht dann drinnen sein. Das ist jetzt sehr spannend, wo sich das dann im Detail entwickelt. Aber es wird sicher nicht weniger Kommunikation geben, weil das Thema einfach wichtig ist. Und eben jetzt mit dem, mit der, mit der demografischen Entwicklung, wo man eben auch wirklich die best talents anwerben möchte. Und die möchten in Unternehmen arbeiten, wo Diversität einen hohen Stellenwert hat, wo dieses Beruf und Familie vereinbaren wichtig ist. Über das muss man ja entsprechend berichten. Was vielleicht jetzt auch was eigenes für die Mitarbeitenden geben? Keine Ahnung. Also ich finde, ich bin neugierig.

00:53:51

Interviewerin: Spannende Entwicklung. Ich komme zu meiner letzten Frage für heute, die sehr offengehalten ist: Und zwar, was wollen Sie mir zum Thema Diversity Management noch mitgeben, über das wir jetzt nicht gesprochen haben?

00:54:02

Expertin Bank 2: OK, mitgeben... (überlegt)

00:54:07

Interviewerin: Also was wäre Ihrer Meinung nach noch wichtig oder erwähnenswert, über das wir noch nicht geredet haben oder vielleicht haben wir vollumfänglich geredet, das passt auch.

00:54:16

Expertin Bank 2: Ich glaube, wir haben... Ich glaube, wir haben eh schon sehr viel gesprochen. Immerhin. Wie gesagt, ich finde es wichtig. Und ich freue mich auch, dass so viele junge Menschen an den Unis jetzt einfach zu diesem Thema auch wirklich arbeiten. Insgesamt zum Thema Nachhaltigkeit und zum Thema Diversity und, dass dieses Thema einfach in die richtige Richtung geht. Und wichtig ist eben auch so wie es jetzt eh schon ist: Das ist wirklich bei allen Studien an den Schulen, dass das in den Kindergärten, dass das Thema einfach in einer möglichst natürlichen Art und Weise -deswegen es muss jetzt nicht Diversity heißen-, es ist eher, es muss einfach irgendwie dazu passen und es muss einfach in im Rahmen von diversen Veranstaltungen vermittelt werden, gelebt werden. Es müssen die Lehrpersonen das sehr gut beherrschen, aber eben auch gerade in der Wirtschaft. Die Führungskräfte, die eben das noch -also wie ich an der Uni war, hat es weder Nachhaltigkeit noch Diversität gegeben, das das wurde nicht unterrichtet- und das ist das, was die Führungskräfte, das eben wirklich auch alle intus haben, was das eigentlich heißt und leben damit. Damit die Entwicklung insgesamt eine bessere wird. Was mir persönlich immer wieder wichtig ist: Es ist ja jetzt das Thema Nachhaltigkeit per se. Das ist ein Thema, das sehr viel mit Sinn, mit Zukunft, mit Langfristigkeit zu tun hat. Und wenn man sich ja bis jetzt mit dem beschäftigt, da wie Männer und Frauen jetzt tendenziell eher -wie sagt man da jetzt?- ohne, dass ich jetzt gewisse Klischees bemühe. Aber es gibt schon Eigenschaften, die eher bei Männern und Frauen ausgeprägt sind. Und eben dieses eher kurzfristige. Wir leben in so einer von Männern geprägten Welt. Und das ist halt wirklich wichtig, dass die Welt eben von den Frauen in Zukunft mitgeprägt wird. Und ich glaub, dass das eben auch zu mehr Nachhaltigkeit führen wird. Dass wir damit auch viele Probleme, die wir in der Welt im Moment haben, lösen könnten oder besser lösen könnten, wenn eben bis ganz oben in den Führungsgremien in den Führungspositionen einfach mehr Frauen wären, die dann eben auch diese Themen dort unterbringen können. Es ist jetzt einfach einerseits der Umgang mit den Menschen, aber auch der Umgang mit der Umwelt und eben dieses, diese langfristige Perspektive. Ich glaube, dass eben allein schon dadurch, dass wenn mehr Frauen wären, dass dann diese Themen besser, dass das besser funktionieren würde. Jetzt schauen wir uns an die EU. Jetzt haben wir die Ursula von der Leyen da oben und jetzt haben wir auf einmal Sustainable Finance und den Green Deal. Und ich weiß nicht, was noch alles. Also auch wenn Frauen ja auch diese männlichen Eigenschaften in sich tragen und in unserem Wirtschaftssystem das ja auch sehr oft anwenden und leben. Aber diese andere Dimension, die weibliche Dimension, die gehört einfach mehr gelebt und auch auch Männern gehört das Recht gegeben, dass sie diese Seite leben dürfen und vielleicht das dann auch in der Wirtschaft einbringen können. Und das, das ist mir persönlich, aus dem, woran ich ja doch arbeite, ein wirkliches Anliegen ist, dass da sich etwas weiterentwickelt.

00:57:26

Interviewerin: Dann sage ich "Vielen Dank für das Interview und für Ihre Zeit".

Interview Experte Bank 3

00:00:31

Interviewerin: Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, heute mit mir das Interview zu meiner Masterthesis im Bereich Diversity Management durchzuführen. Die Formalitäten haben wir vorab besprochen. Deswegen würde ich gleich ins Thema hineingehen und mit meiner ersten Frage starten, die da lautet: Wo ist Diversity Management in Ihrem Unternehmen angesiedelt? Also im Bereich HR, PR, CSR - wo ist es angesiedelt?

00:00:58

Experte Bank 3: Schwierig zu beantworten. Also wir haben es nämlich an mehreren Stellen angesiedelt. Wir haben das, bei uns zählt nämlich, also wir haben ein eigenes Disability Management, das für die Sensibilisierung von unseren Mitarbeitern und auch verantwortlich ist und dafür sorgt, dass alle Produkte, die wir anbieten, barrierefrei sind und für alle zugänglich sind. Das ist ein eigenes Management, ein eigenes Team, das direkt vom Top-Management eingesetzt wurde. Und dann gibt es noch das Diversity Management, wo Gender Equality, aber auch die Diversität in Bezug auf Ethnien, Religionen und auch Alter angesiedelt sind. Das ist auch im Vorstands-Bereich angesiedelt, und zwar bei unserem CEO. COO, entschuldigen Sie. COO, also es ist nicht in HR angesiedelt.

00:01:53

Interviewerin: Okay, also das macht es noch spannender, wenn man betrachtet, wer dann für die Inhalte und für die Kommunikation zuständig ist. Ist das mehrgeteilt oder ist es wirklich eine reine Kommunikationsabteilung? Wer macht die Inhalte und wer kommuniziert?

00:02:11

Experte Bank 3: Das sind die zwei Abteilungen, die die Inhalte machen. Die Kommunikation erfolgt natürlich über die Kommunikationsabteilung. Also ich, wo ich z.B. sitze, ich bin in Media Relations, die sind für alles, was externe Kommunikation, verantwortlich betrifft, verantwortlich. Das geht von Medienarbeit über Presseaussendungen über. Auch, wir kontrollieren auch, was bei Vorträgen von unseren Mitarbeitern vorgetragen wird etc. Interviews. Alle diese Geschichten. Also das ist auch bei uns angesiedelt. Und natürlich die Kommunikation an die Mitarbeiter. Das ist die interne Kommunikation. Also das sind, ja, das sind diese zwei Schienen, die es gibt. Also die Kommunikation läuft über die Kommunikationsabteilung und die Inhalte, werden aber von den Fachabteilungen, also in diesem Fall eben von COO-Bereich und von Disability Management erarbeitet.

00:03:09

Interviewerin: Das klingt schon sehr umfangreich. Was mich zu meiner nächsten Frage bringt - seit wann sich Unternehmen grundsätzlich mit Diversity Management auseinandersetzt?

00:03:22

Experte Bank 3: Puh, gute Frage.

00:03:25

Interviewerin: Ich brauch kein genaues Datum.

00:03:28

Experte Bank 3: Ich kann es Ihnen genau sagen im Disability Bereich. Da haben wir seit jetzt - weil da haben wir jetzt das Jubiläum gefeiert. Also wir haben seit 10 Jahren ein eigenständiges Disability Management und kümmern uns da eben um die volle Integration von Mitarbeitern mit Behinderung, aber auch von Kunden, die voll umfänglich unsere Produkte verwenden können. Wenn Sie jetzt Diversity ansprechen: Das ist immer schon, wenn Sie ein Unternehmen mit der Größe sind, ist das immer schon ein Thema gewesen, nicht? Also damit beschäftigt haben wir uns immer schon. Wir haben Kunden aus den verschiedensten Herkunftsbereichen mit den verschiedensten Sprachen, religiösen Hintergründen. Also mussten wir auch dementsprechend das bei den Mitarbeitern abbilden, weil es sonst... ein Unternehmen, das seine Kunden nicht versteht, wird es jetzt nicht wahnsinnig lange geben. Also es ist eine Notwendigkeit. Ich greife ich jetzt vor, weil sie gesagt haben, die Notwendigkeit kommt später. Aber es ist praktisch nicht so, dass wir so unglaubliche Gutmenschen sind, sondern es ist einfach so, dass es sein muss. Es geht gar nicht anders. Da ist

es schwierig zu sagen, seit wann es das gibt. Aber ich würde sagen, spätestens mit dem mit der Gründung **der unterordneten Bank**, das war 92, wenn ich das richtig sehe. Genau.

00:04:51

Interviewerin: Sie haben gerade bisschen über intern und extern gesprochen. Wie sind grundsätzlich die Dialoggruppen oder die Stakeholder/die Stakeholderinnen für die Kommunikation definiert, was diese Themen betrifft?

00:05:08

Experte Bank 3: Naja, also einerseits, weil die, die die Mitarbeiter, die wir da, die wir sensibilisieren, schulen müssen, die wir aber auch integrieren müssen. Also es geht ja nicht nur... die Integration ist nicht nur eine Einbahnstraße, dass ich sage, ich geb einen Menschen mit Behinderung, einen inklusiven Arbeitsplatz. Und ich muss ja auch schauen, dass das Team rundherum mit dieser Person perfekt zusammenarbeiten kann. Und ich muss die Ziele anpassen. Alles das zieht einen Rattenschwanz an Sachen nachher in verschiedensten Bereichen und dasselbe - also das ist jetzt bei Diversität nicht so ein großes Thema, sage ich mal. Aber wir haben da natürlich intern auch die, die Geschichten wie Recruiting, dass sie eben wie die die Ansprache ist, ist jetzt gerade übrigens ein sehr großes Thema bei uns, wie wir die Kundenansprache und die Ansprache von zukünftigen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen installieren. Ich weiß auch nicht so genau. Bis jetzt haben wir gesagt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das ist natürlich veraltet. Ich weiß schon gar nicht. Ich weiß gar nicht, wie ich das in die Sprache übernehme. Also schriftlich ist es mir klar, wie ich das in die Sprache übernehme. Da bin ich mir noch nicht so ganz klar. Das ist eine Sache. Und natürlich dann auch, gibt es verschiedenste Programme bei uns, die dafür sorgen, dass eben die, die die Gender Balance auf allen Ebenen erreicht wird. Ich sage mal, dort sind wir noch nicht, aber eben erreicht wird. Also das sind ja mal die internen Stakeholder, da gibt's Mentoring Programme etc. Und dann gibt's natürlich die ganzen externen Stakeholder-Gruppen. Das beginnt von den Organisationen, Hilfsorganisationen, den NGOs, geht über unsere Kunden natürlich bis hin zu politischen Stakeholdern, Medien. Eigentlich so ziemlich. Ist schwierig z.B. - naja, ich kann Ihnen z.B. sagen, es ist sogar so, dass wir bei der Kreditvergabe jetzt mit Unternehmen zusammenarbeiten, Bauunternehmen, die in die barrierefreie Wohnungen bauen, also sich gibt, es geht, es wird überall - als Bank hat man halt überall seine Finger drinnen.

00:07:38

Interviewerin: Überall die Finger drinnen: Wie kommunizieren Sie sowohl intern als auch extern, also von den Kanälen her? Werden die, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beispielsweise über's Intranet aufgelegt und die externen über die Website? Oder wie sind grundsätzlich die Kanäle aufgesetzt, was das betrifft?

00:08:00

Experte Bank 3: Wir haben eine Interne. Also wir haben intern ein Intranet, genau und Newsletter. Und die sind auch barrierefrei zugänglich. Wir haben auch eine Ombudsstelle und eine Whistleblower-Hotline. Also, wenn etwas nicht richtig funktionieren sollte. Extern ist es natürlich die Website, die auch in einer barrierefreien Version vorliegt. Zusätzlich haben wir aber auch ein Presseausgaben. Wir haben Hintergrundgespräche mit verschiedenen Journalisten. Wir versuchen das über Digital Signage. Ich weiß nicht, ob Ihnen das was sagt. Das sind diese ganzen Bildschirme, die Sie in den Filialen sehen. Wo immer irgendwelche Werbung oder sowas laufen, dort wird das auch kommuniziert. Genauso wie auch ein sehr wichtiger Kanal in uns ist, zum Beispiel, die Nachrichten zentral in ihrem Mobile oder Online-Banking. Wir geben ja auch News hinein und informieren unsere Kunden über das Ganze. Wir haben auch einen Newsletter an die Kunden. Briefe weniger, weil wir wollen eine Papier-freie Bank werden. Daher haben wir jetzt die Briefe etwas eingestellt. Ja, und der direkte Kontakt zu den Vertreter-Organisationen, Vertreterinnen-Organisationen, das übernimmt im Bereich so, im Bereich Disability Management übernimmt das der Disability Manager. Der hat sein Netzwerk, wo er mit den Personen spricht. Und mit den Organisationen.

00:09:41

Interviewerin: Das klingt schon sehr breit gefächert. Daher stellt sich mir die Frage, welche welche Methoden werden verwendet oder auch oder wie weit wird das anhand von von Strategien geplant bzw. anhand eines Agenda Settings, was raus kommuniziert wird?

00:10:03

Experte Bank 3: Naja, also es ist so, dass es von der Gruppe. Wir sind ja ein Teil einer großen europäischen Gruppe und von der Gruppe aus, ist es ausgegeben worden, dass es zwei große Schwerpunkte gibt. In der Kommunikation. Das ist einerseits eben Diversity und Inclusion, also das nennt sich bei uns D&I. Und auf der anderen Seite gibt es eben ESG, also die ganze Nachhaltigkeits-Geschichte. Und das sind unsere zwei großen Themen, die wir nach außen kommunizieren. Und da haben wir verschiedene Projekte. Das eine nennt sich Social Impact Banking, wo wir eben die Teilhabe aller, aller Bevölkerungsgruppen, an dem finanziellen Leben sichern wollen. Auf der anderen Seite haben wir intern, zum Beispiel die D&I-Weeks, wo wir eben verschiedene Themen jedes Jahr aufgreifen. Und alle Mitarbeiter müssen, ob sie wollen oder nicht, bei bestimmten Workshops und so teilnehmen. Und ja, und die Idee dahinter ist einfach, dass wir erstens mal - wir können als Bank können Sie nur in einer wirklich guten oder gesunden Gesellschaft arbeiten. Und je schlechter es der Gesellschaft geht, desto schlechter geht es der Bank auch. Wir leben ja von den Einlagen und wiederum von der Vergabe von Krediten. Das geht nur in einer gut funktionierenden Wirtschaft. Und die Theorie, die wissenschaftliche -das brauch ich Ihnen nicht sagen- sagt: Je diverser eine Gesellschaft ist, desto resilienter ist sie und desto widerstandsfähiger ist sie. Und daher ist es in unserem eigensten Interesse, dass wir das fördern. Und wir haben auch einen riesigen Hebel. Wenn Sie sich überlegen: Staatliche Programme haben, ich weiß es nicht -ich kenne leider Gottes die Zahlen nur im Umweltbereich- aber da ist der Klimafonds irgendwo bei 500 Millionen. Wir vergeben aber Kredite in der Höhe, nur wir als **Bank**, 60 Milliarden jedes Jahr. Das heißt also, der Hebel, den wir ansetzen können, wenn wir sagen, ein Unternehmen, das inklusiv und divers arbeitet, kommt leichter zu einer Finanzierung als ein anderes - dann können wir einen gewaltigen Hebel hier ansetzen. Also diese Kombination aus Eigeninteresse und wir haben einen sehr großen Hebel. Das versuchen wir auch zu kommunizieren. Das ist jetzt nicht ein neues Feigenblatt, weil wir irgendwas verkaufen wollen, sondern dass es wirklich ist, wie wir wirklich von uns glauben. Vielleicht sind wir auch ein bisschen großwahnsinnig, dass wir wirklich die Gesellschaft in eine Richtung treiben können.

00:12:48

Interviewerin: Also. Größenwahnsinn ist in dem Sinn sicher etwas Gutes. Sie haben vorher angesprochen, es gibt die Richtung ESG und Diversity und Inclusion. Bei Diversity und Inclusion: Wenn man auf die einzelnen Dimensionen von Diversity eingeht - wir haben gerade eine Pandemie, Pandemie-bedingt ist Digitalisierung sehr stark ausgeprägt. Genau. Inwieweit würden Sie sagen, dass junge Menschen als Digital Natives, die mit Digitalisierung aufgewachsen sind, die in einem Unternehmensumfeld, das so stark derzeit von Digitalisierung geprägt ist, von Vorteil sind? Inwieweit?

00:13:34

Experte Bank 3: Ja, sicher ist es ein Vorteil vor allem, wenn man diese Dinge von klein auf mitbekommen hat und es keine fremde Welt ist, die man sich aneignen muss, sondern muss sich einfach ganz natürlich darin bewegen kann. Auf der anderen Seite fehlt manchen Jungen oft auch das Verständnis, weil.... Welche Hürden andere haben... Da komme ich jetzt wieder zum Disability Management zurück. Da ist es ein riesiges Thema von uns, warum wir auch zum Beispiel schauen, dass wir immer genug Menschen mit Behinderung auch eingestellt haben, weil es für jemanden, der die Hürden im Alltag nicht kennt, gar nicht vorstellbar ist, was alles eine Hürde sein kann. Und da ist es dann wahnsinnig schwierig, das zu beseitigen. Und wenn Sie jetzt Digitalisierung ansprechen, dann haben wir das riesige Problem, dass wir... Wir könnten schon viel weiter sein. Wir könnten schon viel, viel andere Sachen anbieten. Aber wir nehmen einfach nur einen Teil der Bevölkerung mit. Und ich kann es nicht... Nehmen Sie lächerliche Dinge wie zum Beispiel - natürlich, es hat auch einen Kosteneffekt, dass wir versuchen, möglichst die Betreuungen in Filialen zu minimieren. Und das damit, dass die Kunden das im Onlinebanking machen. Bis jetzt haben sie eine SMS bekommen. Jetzt stellen stellen fast alle Banken um auf pushTAN, die sie direkt in die App bekommen. Es ist gemüthlicher, sie brauchen nur mit dem mit dem Gesicht oder mit dem Finger unterschreiben - wahnsinnig easy. Ich wusste es gar nicht, aber es gibt noch immer sehr viele Kunden in Österreich, die kein Smartphone haben. Also da müssen Sie eine SMS schicken. Das ist das Einzige, was dort ankommt. Und dann gibt es sogar noch Kunden, die nicht einmal ein Mobiltelefon haben. Dann müssen wir ja auch irgendeine Lösung bieten. Also ich glaube, dass es da ist, auch von Diversität. Wir brauchen auch diese Alters-Diversität, weil ich sage es mal, es gibt wahnsinnig super innovative Fintechs, die sind für einen Teil der Bevölkerung Spitze. Aber Sie können eben nicht alle mitnehmen,

weil auch die Leute, die dort arbeiten, gar nicht alles bedenken können. Das ist, weil sie eben nicht divers genug aufgestellt sind.

00:16:01

Interviewerin: Es gibt viele Komponenten, gerade was die Diversitäts-Dimensionen betrifft, die zu bedenken und abzudecken sind. Eine sehr oft aufgegriffene Dimension ist das Thema Frauenquote. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Frauenquote, also für Top Management-Positionen oder generell? Und wenn es eine gibt, warum gibt es die?

00:16:29

Experte Bank 3: Also es gibt da natürlich keine gesetzliche Frauenquote, das wissen Sie auch. Es hat sich in Österreich der Bankenverband eine eigene Frauenquote auferlegt und gesagt, dass sie in den Vorständen die Prozent, den Prozentsatz der Frauen verdoppeln wollen. Bei uns gibt es auch jetzt keine wirkliche Quote. Es gibt Ziele, die wir erreichen wollen, und zwar, dass wir eben eine bis -bitte nageln Sie mich nicht, müsste ich Ihnen nachreichen bis wann genau- wir eine 50/50 Verteilung in ihn halten Hierarchieebenen erreichen wollen. Auch das ist nicht so einfach, wie man sich das öfters vorstellt. Es gibt einen, es hängt nicht davon ab, dass es nicht genug qualifizierte Frauen gäbe. Aber, das ist auch wieder ein lang, langer gesellschaftlicher Diskurs, aber wahnsinnig viele Frauen sind irgendwann in ihrer Karriere mal Teilzeit arbeitend und es ist halt schwierig, die Verantwortung einer ganzen Abteilung, einer Teilzeit-Person zu übergeben. Wir haben es z.B. eigene Projekte, wo sich dann zwei Personen in Teilzeit, die die Leitung einer Abteilung oder einer Filiale oder sonst irgendwas aufteilen. Damit wir eben auch hier Frauen in höhere Positionen bekommen können. Das ist, es ist nichts. Es ist aufwendiger als man sich das vorstellt.

00:18:00

Interviewerin: Das Konzept interessiert mich allerdings jetzt wirklich sehr. Wie ist der Erfahrungswert oder läuft es schon so lange dieses Programm mit geteilter Teilzeit, dass man einen Erfahrungswert hat?

00:18:10

Experte Bank 3: Na ja, es läuft seit eineinhalb Jahren jetzt, ja. Also die Erfahrungen sind von den Zahlen her sehr gut. Wir haben nichts gemerkt, dass irgendwie die Produktivität zurückginge oder sonst. Das Feedback der Teams ist unterschiedlich, sehr unterschiedlich. Manche finden es gut, manche finden es ganz tragisch. Das hängt, glaube ich, einerseits mit dem zusammen, dass Menschen grundsätzlich Veränderungen nicht sonderlich gerne mögen. Auf der anderen Seite hängt es wahrscheinlich auch mit der Person selber zusammen. Ob ich damit umgehen kann, dass am Montag bis Mittwoch die eine Person da ist und dann die anderen Tage wer anderer? Ja, es ist so. Ich sag mal, aber es ist mit Sicherheit. Wir haben auch sonst ein sehr flexibles System, weil wir eben die Vereinbarkeit von Beruf und Familie da groß fördern wollen. Wir haben verschiedenste Teilzeitmodelle, die gehen von der klassischen Teilzeit über sowas, wie Flexi-Days, dass sie einfach zu bestimmten Zeiten Vollzeit arbeiten, dann aber wiederum Wochen oder Monate nicht da sind. Das alles funktioniert gut, wenn auch die Führungsperson damit umgehen kann, sag ich jetzt. Das ist auch immerhin, es ist natürlich in großer Mehraufwand für die Leitung. Das muss man schon auch sagen.

00:19:38

Interviewerin: Ein Mehraufwand, der sich dafürsteht?

00:19:41

Experte Bank 3: Ja, finde ich schon. Es geht immer darum... Also ich komme jetzt kommunikativ daher in diesen Bereich, dass ich mich von Anfang an um dieses Thema Disability und Inclusion gekümmert habe. Und da ist es ja immer das Argument, dass wir einfach sagen wollen, wir können uns als einer der größten Arbeitgeber nicht leisten, dass wir nicht alle möglichen Talente aus dem Pool herausziehen. Und nur weil jemand, ich sage es mal, im Rollstuhl sitzt, kann er ein genauso genialer Versicherungsmathematiker sein, wie jemand, der geht. Und, dass ich den jetzt verliere an die Konkurrenz. Vielleicht nur, weil ich sage, bei mir im Haus gibt's 15 Stufen und er kommt gar nicht zu seinem Arbeitsplatz. Das kann man sich in der heutigen Zeit einfach nicht mehr leisten. Und genauso glaube ich, ist es. Wir können es uns auch nicht leisten, eine super zukünftige Führungspersönlichkeit zu verlieren, weil sie halt zufälligerweise eine Frau ist und Kinderbetreuung

hat. Das ist. Und man kann natürlich auch auf der anderen Seite wieder nur sehr eingeschränkt - wir sind ja keine Blase-, wir leben in der Gesellschaft Österreich. Und natürlich wäre es wünschenswert, dass wir zum Beispiel skandinavische Verhältnisse hätten, wo es verpflichtend ist, dass der Mann genauso lange in Karenz geht wie die Frau. Aber das haben wir leider nicht. Wir können dem Gesetzgeber das nicht vorschreiben.

00:21:03

Interviewerin: Schauen wir, wann diese Debatte zu uns überschwenken wird. Ich finde das Thema nordische Länder auch sehr, sehr interessant. Die Debatte, die allerdings in Österreich gerade wirklich heiß diskutiert wird, ist gendern. Und ja, da frage ich mich: Welchen Stellenwert hat Gendern für Sie? Oder wie wird gegendert? Und warum machen Sie das so?

00:21:28

Experte Bank 3: Ja.

00:21:29

Interviewerin: Eine furchtbare Frage, ich weiß.

00:21:32

Experte Bank 3: Ein schwieriges Thema, weil es wirklich gerade mitten in der Diskussion ist bei uns. Also ich kann Ihnen den Stand der Dinge jetzt sagen, was rauskommen wird, weiß ich nicht. Also wir haben bis jetzt immer versucht, eben die weibliche und die männliche Form darzustellen. Was auch schon grundsätzlich, aber das ist schon uralt, das sind wir ja weder ein Vorreiter noch sonst was gewesen, aber grundsätzlich ja schon auch nicht so leicht ist, wie man sich das immer vorstellt, weil sie da auch an manche Grenzen kommen. Sie haben zum Beispiel, ich sage es nun, sie haben einen etwa tollen Text, der darf 350 Anschläge haben und Sie müssen dort Kundinnen und Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schreiben. Dann sind Sie fertig, ohne dass Sie irgendwas gesagt haben. Das ist schon einmal ein Problem. Aber damit kann man umgehen. Jetzt haben wir uns angeschaut: Erstens, weil es schon Vorreiter-Unternehmen gibt. Ich meine zum Beispiel die Deutsche Lufthansa, die ist sehr weit vorne. Verschiedenste andere Unternehmen, die eben auch das ganze LGBTQ+ -Plus? Plus? Und dann ist es aus? ich weiß es gar nicht mehr genau.-mitgenommen hat. Und wir gesagt haben, wir kümmern uns sehr um diese ganze Geschichte - also sollten wir auch da weiter vorne sein. Und zusätzlich sind wir auch seit heuer wieder sehr verstärkt - wir waren das früher mal, dann haben wir es ein bisschen schleifen lassen- und seit heuer sind wir wieder sehr stark in der Unterstützung dieser ganzen Vienna pride-Geschichte und des pride months und so. Und ich meine, das wäre ja inkonsistent, wenn wir das zu unterstützen. Und auf der anderen Seite sagen wir, wir kommunizieren so wie man es halt fünfziger Jahre gemacht haben. Und dann haben wir uns mal angeschaut, was denn der Stand der Dinge ist. Und es ist ja auch so, dass er keinen einheitlichen Stand gibt. Es ist, wie Sie... können am weitesten verbreitet ist der Stern. Dann ist die Frage: Wo setzen Sie den Stern? Setzen Sie denn nach dem gedachten Wortstamm und lassen hinten sämtliche geschlechtlichen Endungen weg oder nach dem erdachten Wortstamm und damit Binnen-I und N oder wie auch immer. Es gibt verschiedenste Varianten. Das wird diskutiert. Auch mit unserer [Schwesterbank in Deutschland](#). Die haben sich jetzt schon einmal durchgerungen dazu -das haben wir noch nicht geschafft-, dass sie die Kunden mal einfach ansprechen mit meinem Fall, lieber [Vorname Name](#). Ohne Herr oder Frau. Ich sage es mal: Auch bei uns gibt's progressivere und und und konservativere Kräfte und der Vertrieb war nicht sehr happy, weil sie gesagt haben, dass kommt leicht Ikea-mäßig daher. Und wir sind - es ist noch kein weißer Rauch aufgestiegen, was wir machen werden. Ja, wir haben auch eine Marktforschung dazu betrieben, weil sie gefragt haben, vielleicht, wie das angenommen wird. Ich persönlich muss jetzt sagen, aber es wird eh anonymisiert, ich bin nicht sehr happy gewesen mit der Marktforschung, weil ich glaube, dass zu diesem Thema kann man nicht die Mehrheit befragen. Das ist so..g Entschuldigen Sie das jetzt, aber Sie können jetzt auch nicht die Österreicher befragen, ob Sie es OK finden "Neger" zu sagen. Ja, das geht einfach nicht. Sie hatten nur die eine Person zu betreffen, die sich dadurch benachteiligt fühlt. Und deswegen ist die Frage nach der Marktforschung in unserem Fall recht -meiner Meinung nach- sinnlos gewesen. Das einzig Interessante, was rausgekommen ist, dass es natürlich einem Großteil unserer Kunden wurscht ist oder sie es eher ablehnen. Sie würden am liebsten das so behalten, wie es ist. Was ist auch nicht weiter verwunderlich ist, wenn man die Altersstruktur unserer Kunden kennt. Aber es wird sich was tun. Aber ich kann Ihnen noch nicht sagen, was rauskommen wird.

00:25:30

Interviewerin: Aber das ist schon mal eine, eine sehr sehr spannende Erkenntnis, dass Sie Marktforschung betrieben haben. Ja, gendern ist ja auch so die Thematik: Man verwendet das generische Maskulinum, aber Frauen sind mit gemeint. Das sind nicht die einzigen zwei Geschlechter. Was mich zu der Frage bringt, welchen Platz die Diversity Dimension "Sexuelle Orientierung" im Unternehmenskontext überhaupt hat? Ist das relevant? Ist das Privatsache? Wie sehen Sie das?

00:26:11

Experte Bank 3: Also grundsätzlich ist es meiner Meinung nach Privatsache. Ich weiß es von ein paar Kollegen und Kolleginnen, welche sexuelle Orientierung sie haben, von vielen weiß ich es nicht. Ich glaube, das Einzige, was dem Unternehmen zusteht, ist, die Rahmenbedingungen richtig zu setzen. Und die müssen für alle gleich sein. Da kann man dann und da kommen wieder in Diskussionen, dann, da kann man drüber diskutieren: Für welche Dinge gibt's einen zusätzlichen Urlaub oder nicht Urlaub? Es gab so alte Regelungen. Sie bekommen eine Förderung oder eine Unterstützung für ein eheliches Kind, für ein uneheliches nicht. Das ist jetzt auch aufgehoben. Also schon länger aufgehoben habe ich meine, da gibt's ja verschiedenste Sachen. Aber es geht im Prinzip das Unternehmen nichts an, was sie privat machen. Es ist dann die Frage, wie Sie als Unternehmen, welche Message Sie nach außen geben wollen und wie Sie ihm in der Gesellschaft wahrgenommen werden wollen. Wir zum Beispiel versuchen das schon. Wir haben einen Mitarbeiter, der sich auch da wahnsinnig engagiert und ich weiß es nicht, auch Auftritte hat. Wie ich das genau ist nennen soll, weiß ich ehrlich gesagt nicht. Dass ich das nicht falsch benenne, er ist auch zum Mister Vienna in diesem Bereich gewählt worden und hat dann bei uns angefragt bei der Pressestelle, ob er denn dort ein Interview geben darf und sagen darf, wo er arbeitet. Ja, natürlich darf er das. Wir wollen so wahrgenommen werden. Ich verstehe aber auch, warum ein Unternehmen das sagt "Das ist deine Privat-Geschichte. Ich will so nicht wahrgenommen werden". Keine Ahnung. Wenn ich jetzt eine sehr konservative Privatbank bin, die keine Ahnung, mit einem Fürstenhaus zusammen ist - was auch immer-, hab ich vielleicht auch meine Probleme.

00:28:15

Interviewerin: Verständlich.

00:28:19

Experte Bank 3: Nein. Aber sonst? Also abgesehen davon finde ich es nicht, ich weiß schon - ich mache, glaube ich, Ihr Interview schwierig, aber es ist nicht so einfach, diese Sachen zu beantworten, weil es ist auch so, dass wir jetzt in einer Zeit sind, wo eben Privates und Berufliches sehr verschwimmt. Ich habe auf einer anderen Seite wiederum, wir sind auch zuständig für das Social Media Guidelines. Und grundsätzlich würde ich sagen, dass jemand auf Social Media postet, ist seine private Angelegenheit. Es wird dann ein Problem, wenn in seinem Profil drinnen steht, wo er arbeitet. Dann ist es natürlich wieder, was man sagen muss. Okay, irgendwo muss ich mich einmischen. Aber das sind sehr... Da bewegen wir uns auf rohen Eiern.

00:29:09

Interviewerin: Ich hoffe, ich stelle nicht zu viele grausame Fragen.

00:29:12

Experte Bank 3: Nein, gar nicht. Es tut mir nur leid, dass ich Ihnen nicht so eindeutige... die Auswertung wird, glaube ich, schwierig.

00:29:17

Interviewerin: Es gibt keine eindeutigen Antworten in dem Kontext, weil das Ganze ja stetig in Bewegung ist und gerade jetzt ist es noch mehr in Bewegung als zu anderen Zeiten. Das gerade macht die Thematik ja so spannend. Ich meine, ich habe mir natürlich vorab die Steckbriefe der jeweiligen Unternehmen angeschaut. Ich weiß, wie Sie dazu stehen aber vielleicht wollen Sie noch mündlich ausführen, wie Sie zu der gesetzlichen Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung stehen.

00:29:53

Experte Bank 3: Also grundsätzlich. Wir sind eines von nur 22 Prozent der Unternehmen, die das erfüllen. Wir finden es eigentlich recht gut. Wir finden es schlecht, dass man sich so leicht davon

freikaufen kann. Aber andererseits sind wir grundsätzlich keine Freunde von, dass sie das vorschreiben gesetzlich oder so, sondern eigentlich arbeiten wir - es gibt so ein Forum. Das nennt sich Disability Wirtschaftsforum. Es ist nicht von uns gegründet worden. Wir sind nur von Anfang an Mitglied dort, wo eben große Unternehmen wie wir versuchen, die anderen Unternehmen davon zu überzeugen, dass es in ihrem eigenen Interesse ist, das zu machen. Das wäre meiner Meinung nach viel wichtiger, weil immer, wenn es in der Wirtschaft jemanden mit Strafe drohen, so wird sich irgendwie eine Möglichkeit finden, das zu umgehen. Und es wäre sinnvoller, wenn die Leute begreifen, dass das nicht eine Bürde ist, die man ihnen auferlegt, sondern, dass es einfach sinnvoll ist. Andererseits sind wir eh ganz happy, wenn das nicht alle sofort mitbekommen, weil solange können wir noch führend in dem Bereich sein. Ja also. Das Hauptproblem haben wir nicht mit der Beschäftigungsquote. Das Hauptproblem und Verständnis haben wir mit dem, dass, wenn Sie eine Person mit über 50 Prozent Behinderung einstellen, dass es sehr schwierig ist, diese Personen wieder loszuwerden, sage ich jetzt mal - zu feuern wollte ich es nicht sagen und man sieht aber z.B. unser Partnerunternehmen My Ability haben vom **Vorname Nachname** - ich weiß nicht, ob Sie den kennen. Der sieht das auch recht kritisch, wenn er sagt das ist einfach, es ist gut gemeint gewesen. Aber was es eigentlich fördert ist, dass die Unternehmen sagen "Puh, Menschen mit Behinderung stell ich nicht ein, weil den werd ich nicht mehr los? Also das ist der falsche Ansatz.

00:31:49

Interviewerin: Erhöht die Hemmschwelle halt, kann man so sagen?

00:31:52

Experte Bank 3: Genau. Ja.

00:31:54

Interviewerin: Wir haben davor gesprochen zu Aktivitäten zu einfacher Sprache. Was ist grundsätzlich Ihre Unternehmenssprache?

00:32:03

Experte Bank 3: Englisch eigentlich. Oder sagen wir. Wie hat es unsere Kommunikationschefin genannt? Bad Italien English. Aber ich eigentlich die Unternehmenssprache. In Österreich haben wir natürlich alles in erster Hand auf Deutsch. Dann haben wir Englisch auf der Webseite und eben möglichst viel in einfacher Sprache. Möglichst viel. Es ist nichts. Es ist - ich dachte mir auch am Anfang, wie ich dazu gekommen bin, es ist so einfach. Aber gibt's ja auch sehr gute Agenturen, die einem da helfen. Aber das ist schon sehr aufwendig, das zu machen. Aber auch hier ist es so. Wenn man dann einmal begreift, dass man das ja nicht nur für Menschen mit Lernschwierigkeiten macht, sondern zum Beispiel auch, dass ein irrsinnig großer Anteil unserer Kunden sind Menschen mit Migrationshintergrund, die Deutsch nicht als wirkliche Muttersprache haben oder oder das super fluent können und Englisch genauso wenig. Da ist es super, wenn man - weiß ich nicht- einen Kreditantrag in einfacher Sprache hat, weil es hilft weder uns was noch ihm, wenn er nicht versteht, was er sagt oder ihr, Entschuldigung, was man da unterschreibt. Weil am Ende des Tages landen beide von Konsumentenschützer und das ist nichts. Nein, das will keiner.

00:33:25

Interviewerin: Wenn Sie sagen, Menschen mit Migrationshintergrund, verschiedene Ethnien: Spielt in dem Zusammenhang auch Religion im Unternehmenskontext eine Rolle oder inwiefern spielt es eine Rolle, auch was, was Mitarbeiter betrifft? Ist Religion ebenfalls ein Thema?

00:33:44

Experte Bank 3: Religion an sich jetzt nicht, sag ich mal, vielleicht die kulturellen Ausbildungen von Religion. Also wir haben gewisse Filialen in Wien, wo wir besonders auch immer suchen nach Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eben viele von diesen Sprachen aus ihrer Historie heraus selber können und auch, jetzt sag ich, mit dem Kulturellen umgehen können. Weil es ist, ich muss aufpassen, dass sich nicht in irgendwelche Klischees verfallt, aber es ist zum Beispiel manchmal nicht sehr einfach für eine Frau, eine Betreuerin bei uns, eine Mitarbeiterin, Menschen aus bestimmten Kulturkreisen jetzt eine Betreuung zuteilwerden zu lassen. Die sind es nicht gewohnt, wollen das nicht und das sind schon Herausforderungen. Aber das sind die kulturellen Auswirkungen von der Religion selber. Wir, wir versuchen in der internen Kommunikation Religion

auszublenden. Es gibt auch keine Weihnachtswünsche oder Osterwünsche oder sonst irgendetwas. Das wird einfach - es sind Festtage, ja.

00:34:55

Interviewerin: Eine ganz offene Frage, um die Dimensionen von Diversität abzuschließen - wir können wir nachher zu den zu den Motiven übergehen-, woran Ihrer Meinung nach erkennt man gut implementiertes Diversity Management im Unternehmen? (Stille) Eine grausige Frage, ich weiß.

00:35:17

Experte Bank 3: Nein, aber ich würde sagen, je weniger, je weniger offizielle Stellen Sie brauchen, desto besser, glaube ich, ist es. Es kann natürlich auch dann das Zeichen sein, dass es gar Diversity Management gibt. Jetzt ist es schwierig. Aber ich hatte auf der Uni den Herrn **Nachname** mal in Marketing und er hat gesagt, ein ideales Unternehmen hat keine Marketingabteilung, weil jede Abteilung Marketing mitbedenkt und das wäre eigentlich das Ziel bei uns, dass wir keine Diversity, und keine Disability-Abteilung mehr brauchen würden. Also wir gehen zum Beispiel jetzt dahin, dass wir eine Policy. Danke. Eine Policy entwerfen, wonach jedes Produkt, das bei uns in den Produkten, Kredite oder sonst, aber auch Apps, also alles diese ganzen Dienstleistungen. Bevor Sie in die Beta-Version kommen, müssen Sie auf Barrierefreiheit und diese ganzen Sachen und auch Diversität. Also das alles passt, gecheckt werden, weil wir einfach auch gesagt haben, das kann eine zentrale Stelle übernehmen, die wissen ja gar nicht, was alles gemacht wird und das gehört dazu. So wie "Habe ich genug Budget?". Muss auch schauen "Ist das überhaupt barrierefrei"? Wir hatten ein tolles, barrierefreies Mobile Banking. Dann gab es den New Release mit neuem Design auf einmal war es nicht mehr barrierefrei. Also das. Also ich glaube, ein wirklich tolles Unternehmen wird man daran erkennen, dass es einfach, dass es schwierig wäre, dass Sie jetzt jemanden finden, der Diversity Manager ist.

00:36:59

Interviewerin: Ein spannender Ansatz. Welchen Nutzen bringt es überhaupt, die Diversity-Berichterstattung -sowohl im Bereich Diversität als auch Inklusion- welchen Nutzen hat es für das Unternehmen das generell zu kommunizieren?

00:37:23

Experte Bank 3: Es ist zu kommunizieren. Naja, das ist ja mal Nummer eins. Dinge, aus der PR: Tue Gutes und rede darüber. Dass man mit positiven Sachen auch in den Medien vorkommt. Aber eigentlich geht es glaube ich eher darum, dass wir alles das, was wir machen, den Kunden auch erklären, dass wir denen auch zeigen, was es alles gibt. Ja, also wenn ich jetzt hergehe, zum Beispiel, dass ich den Kunden sage "Du brauchst keine Scheu haben, du kannst eine Filiale von uns gehen, auch wenn du kein besonders gutes Deutsch kannst. Da gibt's jemanden, der serbisch, der kann türkisch" oder sonst kann auch. Wir haben auch Mitarbeiterinnen, die Zeichensprache können. Und auch das sollte kein Problem sein. Und. Also praktisch das Hauptding ist, wir verstehen dich, weil wir eben, weil wir die Gesellschaft spiegeln nach innen. Das ist, glaube ich, die Hauptaussage, die wir treffen kann und besonders als Dienstleistungsunternehmen. Ich glaube schon mal, es Produktionsunternehmen ist vielleicht ein anderes, aber als Dienstleistungsunternehmen müssen Sie das machen, weil sie... wir können ja nicht die Gesellschaft ändern. Also wir kennen das. Natürlich wäre es für uns am schönsten und einfachsten, es gäbe Kunde A und der macht alles gleich. Dann können wir ein Schema F drüberlegen und es wäre das günstigste. Aber das geht nicht, wird es nicht spielen, nie spielen.

00:38:55

Interviewerin: ich würde noch gern einhaken bei "Tue Gutes und rede darüber" - Handbuch der Public Relations. Welche Aktivitäten werden wirklich gezielt durchgeführt, um Auszeichnungen in diesem Bereich zu erhalten, die man dann nach außen kommunizieren kann? Gibt's Aktivitäten überhaupt, die gezielt durchgeführt werden?

00:39:18

Experte Bank 3: Na, um Auszeichnungen zu bekommen? Nein, also die muss ich wirklich sagen, die Auszeichnungen, die wir in diesem Bereich bekommen, die sind Nebenerscheinungen. Also von den meisten Sachen wusste ich gar nicht, dass es sie gibt, bis wir es bekommen haben. Es gibt aber schon Aktivitäten, die man macht, um, um Aufmerksamkeit zu erregen. Ich sage es zum Beispiel ist

im Disability-Bereich am 3. Dezember der Purple Light Up Day. Da machen wir mit um Aufmerksamkeit zu bekommen, um gesehen zu werden. Wir sind auch ein Unternehmen, das das macht, weil es hat keine, keine Auswirkungen für irgendjemanden, dass wir einen Tag lang unsere Filialen in Lila färben oder so, solche Geschichten. Ich könnte jetzt sagen, ähnlich könnte man jetzt über die Vienna Pride diskutieren, aber das ist auch interessanter, was man im Hintergrund macht, als die Aktivitäten in genau dieser einen Woche, dass wir die Fahnen aufhängen und so ist natürlich ein schönes Symbol, aber für mich ist wichtiger, was wir, was wir den Rest des Jahres machen.

00:40:35

Interviewerin: Meine nächste Frage haben wir direkt vorweggenommen, wo es eben genau um die Regenbogenfahnen-Thematik im pride month gegangen wäre, ohne konkrete Maßnahmen dahinter. Gerade solchen Unternehmen, die das machen, wird sehr oft Pink- und Rainbow-Washing geworfen. Was ist Ihrer Meinung nach das Ding, um dem Vorwurf des Pink- und Rainbow-Washings entgegenzuwirken?

00:41:02

Experte Bank 3: Dasselbe wie bei Greenwashing und allen anderen Dingen. Sie müssen ja irgendwas, man muss was machen, man muss es herzeigen. Aber es ist auch ist wieder, könnte man sagen, aus dem Handbuch PR. Man kann alles behaupten, aber man braucht Proofpoints. Wenn ich halt jetzt nur Fahnen aufhänge und mitmarschiere, ist halt nicht viel. Aber, also da hatte ich schon etwas, was ich nicht so erlebt habe. Bei Disability, wie es bei diesem Thema ist, das ist ja eine sehr aufgeheizte Stimmung gewesen. Wir haben besonders auf Social Media sind von beiden Seiten geschlagen worden. Muss ich sagen. Also einerseits gab es viele Kunden, die geschrieben haben, mit denen wollen sie nichts zu tun haben. Warum stellen wir uns ins Finanz und sie wollen bei uns ein Konto haben und dass wir ihre Zahlungen abwickeln? Aber wir sollen uns da nicht irgendwie engagieren. Das interessiert sie alles nicht. Sie wollen mit dem und auf der anderen Seite aber auch von den von den Aktivisten oder Aktivistinnen oder so geschlagen worden, die gesagt haben ja wieder ein Unternehmen, das halt so bisschen Rainbow-Washing betreibt und sich jetzt in dieser Woche groß rausstellt und den rest des Jahres hören wir nichts von euch. Also. Wenn Sie mich ganz persönlich fragen, ich würde sagen, wir sind ein Jahr zu früh in diese Geschichte gegangen. Wir hätten uns noch ein Jahr still verhalten sollen und dann sagen sollen "so, jetzt sind wir auch da, jetzt können wir was vorweisen und jetzt sind wir dabei". Aber es ist dasselbe. Wir haben am... Ich bin auch im letzten Herbst von einem Journalisten gefragt worden, wie wir unser Go Green Konto rausgebracht haben und die dann gesagt haben "Ja, und was tut ihr überhaupt für die Umwelt?". Und dann muss man natürlich, wenn man da nichts hat, dann wird man zurecht geschlagen. Also das ist, dann muss man halt sagen können "Okay. Es gibt die und die Policy, die wir fördern, die und die Geschichten" Ja, das. Also die einzige Verteidigung, die es gibt - um es kurz zu machen, dass ich Sie da nicht für volllabere, ist, dass man, dass man auch etwas macht dahinter, weil in einer transparenten Welt, in der wir jetzt sind, funktioniert das nicht mehr. Wie früher vielleicht. Da sind alle zu gut informiert.

00:43:21

Interviewerin: Das heißt, wir könnten zusammen zusammenfassend sagen, die Herausforderungen -allumfassend-, was diese Themen betrifft. Bei dem was man nach draußen kommuniziert ist wirklich, dass es ein Fundament haben muss und nicht nur eine Aktion sein kann. Dann darf ich das so zusammenfassen?

00:43:41

Experte Bank 3: Ja super. Genau.

00:43:47

Interviewerin: Wenn man zur Überprüfung geht von dem, was man Diversity-mäßig nach außen kommuniziert: Wie findet bei Ihnen im Unternehmen die Erfolgskontrolle von dieser Diversity-Berichterstattung oder alles was Inklusions-Themen betrifft statt? Gibt es eine und wenn ja, welche?

00:44:07

Experte Bank 3: Sie wissen genau, wo sie die, die, die Hände auf die Wunde legen müssen. Ist auch ein sehr schwieriges Thema. Es gibt -im Bereich Diversity versucht es jetzt der COO-Bereich- mit sogenannten Score Cards. Dass sie da eine Erfolgskontrolle einführen. Und da zählen eben diese

ganzen Geschichten dazu, wie gender equality. Und ja, das muss ich sagen, von Recruiting... Also das ist sehr umfangreich. Da weiß ich aber nicht genau. Ich glaube, das ist noch nicht ausgewertet. Im Disability-Bereich haben wir lassen wir uns testen von einer externen Agentur. Das ist so, wir haben, schaut aus wie ein Tachometer. Da sieht man immer, wo wir früher waren, wo die Konkurrenz ist und wo wir jetzt ungefähr liegen, sind wir immer sehr gut. Also die beziehen alles, was wir für extern, also für unsere Kunden machen mit ein, aber auch alles, was wir für die Mitarbeiter machen. Das wird alles, puh, dauert immer einen Monat diese ganze Geschichte. Und auf der anderen Seite will aber das Unternehmen schon immer so ein bisschen einen Business Case haben. Sie wollen wissen, wie viele unserer Kunden betrifft das? Für wie viele Kunden machen wir das? Und welchen Impact hat das? Und wie schaut das aus? Das ist wahnsinnig schwierig zu erheben und das ist vor jedem neuen Vorstand muss ich das wieder erklären. Wir können nicht erheben, wie viele Mitarbeiter, äh wie viele Kunden von uns eine Behinderung haben oder nicht, weil wir das auch nicht dürfen. Das wäre ja schwerst gegen den Datenschutz. Ich kann ja niemanden, der reinkommt, fragen, ob er eine Behinderung hat oder ob er letzte Woche irgendwo keine Ahnung was. Daher tappt man immer etwas im Dunklen.

00:46:03

Interviewerin: Aber das heißt für mich, es werden die Überprüfungen intern und extern durchgeführt in einem Bereich ja intern und im anderen Bereich extern mit einer Agentur. Wie schaut es dahingehend mit Standards aus? Halten Sie an Standards wie den SDGs fest und wenn ja, warum?

00:46:23

Experte Bank 3: Nein. Wir halten an Standards fest und wir schließen auch so Selbstverpflichtungen an, wie z.B. Women in Finance gibt's. Was gibt es? Also wo eh Sie uns gefunden haben, die Gender Equality Charta und diese Geschichten. Das braucht man immer, weil wir das ja irgendwie festhalten und festschreiben müssen. Das Gleiche ist: Wir sind wahnsinnig froh darüber, dass es im ESG-Bereich jetzt die von der EU diese Vorgaben gibt. Dabei hat es auch einen unglaublichen Wildwuchs gegeben, was alles zu ESG zählt und was nicht. Und. Es ist als Unternehmen wahnsinnig schwierig, weil sie sich die Sachen selber suchen müssen. Daher hat man sich dann halt immer irgendwelche Labels, aber es ist das österreichische Umwelt Label oder das oder das Audit berufundfamilie, oder keine Ahnung. Die alle natürlich immer nur einen sehr kleinen Teil abbilden können. Aber, es gibt nicht diese übergeordnete Geschichte. Es wäre also aus meiner Sicht wünschenswert. Aber ich weiß es nicht, ob es das jemals geben wird.

00:47:46

Interviewerin: Ob das jeweils geben wird, bringt mich schon zum Schluss unseres Interviews - nämlich, wo Sie persönlich die Berichterstattung im Bereich Diversity und Inclusion in nächsten 3 bis Hausnummer 5 Jahren sehen, in welche Richtung wird es gehen? Ein bisschen Richtung Zukunftsaussicht.

00:48:08

Experte Bank 3: Ich glaube, es wahnsinnig zunehmen wird, dass es für immer mehr Unternehmen sehr wichtig wird, das auch zu kommunizieren, nicht nur zu machen, sondern auch zu kommunizieren, weil es ein Wettbewerbsvorteil werden wird, immer mehr. Je mehr diese Themen Akzeptanz in der Bevölkerung kriegen, desto mehr wird es auch eine Entscheidung. Wenn das Thema für mich persönlich wichtig ist, dann suche ich mir auch meinen Dienstleistungs-Provider danach aus und muss auch nicht - beim Thema Disability natürlich meistens dann, wenn ich selbst davon betroffen bin, aber es muss auch nicht sein. Ich kann das auch grundsätzlich gut finden. Ich glaube aber nach einem gewissen Peak, ich weiß es nicht, ob der in 10 Jahren da ist oder vielleicht erst in 15 oder 20, wird das Abflachen und wird einfach kein großes Thema mehr sein, hoffe ich mal. Also. Die, die jetzt das wahrscheinlich studieren und irgendwie naja, vielleicht noch nicht, aber die jetzt dann bald dahin kommen, werden vielleicht sich dann denken "jetzt müssen wir auch anderes Thema suchen, weil es das interessiert niemanden mehr". Oder wie hat es der? Ich habe es immer recht gut gefunden, wie es der Herr **Nachname** gesagt hat: Wie ich Berliner Bürgermeister geworden bin. Ich bin schwul und das ist gut und es ist wahnsinnig uninteressant. Und es sollte völlig uninteressant sein. Aber ich glaube, es wird für die für die Unternehmen wahnsinnig wichtig werden, aus einem Grund. Das ist einerseits, die Kunden interessiert und immer wichtiger für die Kunden wird. Und auf der anderen Seite. Nachdem wir ja jetzt sagen, wir bekommen die geburtschwachen Jahrgänge. Wir bekommen eher das Problem, dass wir zu wenige Fachkräfte haben, als zu viele.

Es immer ein größeres Thema werden wirkliche Talente zu fördern und da kann man sich einfach nicht leisten im Disability-Bereich 15 Prozent einfach liegen lässt. Also die zwei Themen werden für die Unternehmen wichtiger. Und wenn es für ein Unternehmen wichtig ist, dann wollen sie es kommunizieren. Dann wird es für uns auch irgendwann wichtig werden.

00:50:19

Interviewerin: Das bringt mich zu meiner Abschlussfrage, vielleicht die grauslichste von allen. Wir werden sehen. Und zwar: Was möchten Sie mir im Bereich Diversity und Inclusion noch mitgeben, dass wir jetzt nicht gesprochen haben?

00:50:33

Experte Bank 3: Jössas.

00:50:41

Interviewerin: Wenn es vollumfänglich war ist es auch okay. Aber vielleicht gibt's was.

00:50:49

Experte Bank 3: Vielleicht. Ich weiß es nicht. Ihnen persönlich nicht, glaube ich, Sie wissen das eh. Aber vielleicht jemanden, der das einmal liest oder so, dass man vielleicht etwas nachsichtiger und geduldiger mit Unternehmern ist. Es gibt 100 000 Baustellen, um die man sich kümmern muss. Das ist auch eine sehr wichtige. Aber es ist eben, wie vorhin schon besprochen, haben nicht alles so einfach, als wenn man sich hinstellt und sagt "Das will ich jetzt". Das ist nicht sofort und so schnell umzusetzen. Das ist das Problem.

00:51:28

Interviewerin: Ja, dann sage ich Vielen lieben Dank.