

Alles eine Frage der Diversität – oder doch nicht?

Sabine Kröpfl und Jina Kim-Prunera



Sabine Kröpfl

ist Bildungsmanagerin am Raiffeisen Campus und hat das WU-Diversitätsprojekt geleitet.



Jina Kim-Prunera

ist Lektorin am Institut für Gender und Diversität in Organisationen, Diversitätstrainerin sowie Executive Coach für Führungskräfte

Handlungsrelevante Erkenntnisse aus Praxis und Forschung

Fachkräftemangel, Personalentwicklung und nachhaltige Karrierewege zählen zu den zentralen Herausforderungen moderner Organisationen. Ein erfolgreiches Personalmanagement muss nachhaltig sichergestellt werden. Vor diesem Hintergrund führten der Raiffeisen Campus und das Institut für Gender und Diversität in Organisationen der WU Wirtschaftsuniversität Wien ein gemeinsames Forschungsprojekt durch. Ziel war es, Faktoren zu identifizieren, die die Teilnahme von Frauen an anspruchsvollen Weiterbildungsprogrammen begünstigen oder hemmen und daraus praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Bildungsangebots abzuleiten und den Zugang für Frauen nachhaltig zu verbessern.

Das Institut für Gender und Diversität in Organisationen arbeitete mit dem Raiffeisen Campus in einem einsemestrigen Praxisprojekt zusammen, das als ein fester Bestandteil des Bachelorstudiums Diversitätsmanagement angeboten wird. 20 Studierende nahmen am Praxisprojekt teil, nachdem sie zuvor mit fundiertem Wissen über Diversitätstheorien vertraut gemacht worden waren.



Josef Buchleitner

Geschäftsleiter des Raiffeisen Campus

Foto: Raiffeisen Campus (2), privat

„Erfolg braucht Vielfalt auf allen Ebenen und in allen Funktionen im Unternehmen. Vorausschauende Mitarbeiterentwicklung berücksichtigt das in der Planung von Aus- und Weiterbildung.“

Ausgangspunkt und Zielsetzung

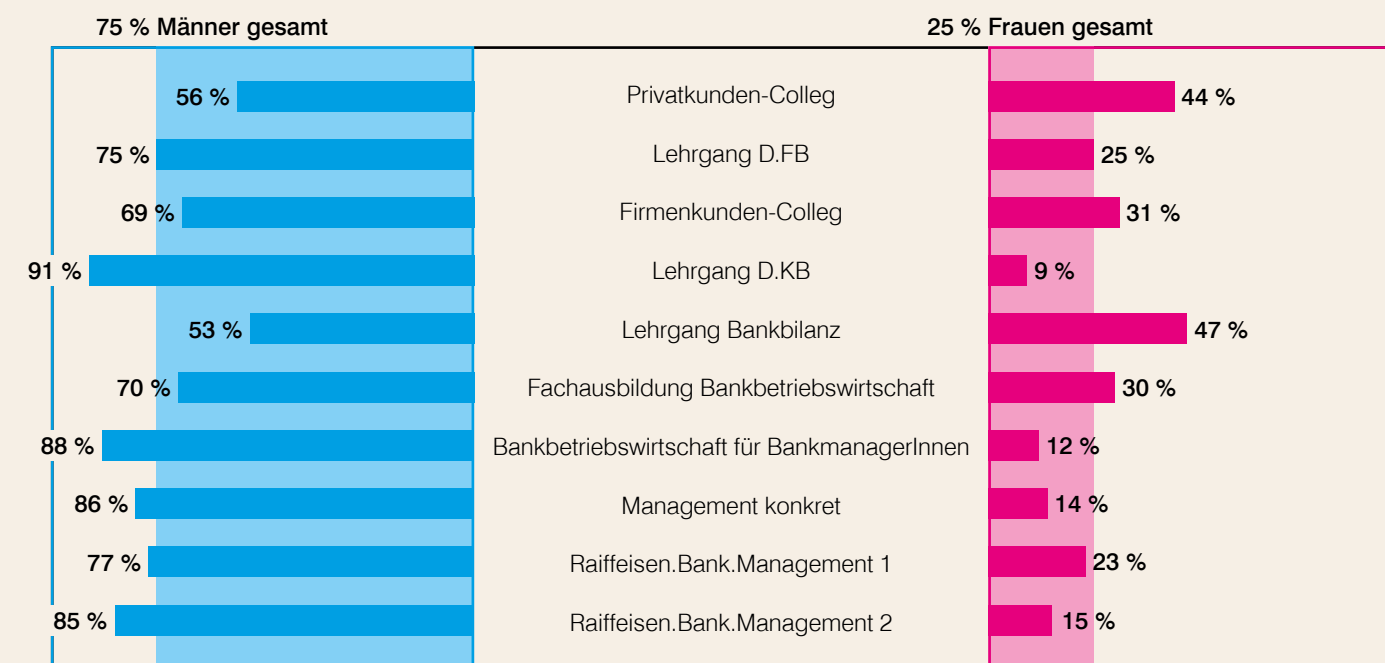
Der Hintergrund dieses Forschungsprojektes war eine Erhebung der Teilnehmendenzahlen in ausgewählten Kursen und Lehrgängen aufgeteilt nach männlichen und weiblichen Lernenden. Dabei wurde festgestellt, dass in Basisausbildungen der Frauenanteil höher ist und dann auf dem Weg in die GeschäftsleiterInnen-Ausbildung kontinuierlich absinkt. Über alle ausgewählten Formate beträgt der Frauenanteil 25 Prozent im Verhältnis zum Männeranteil. Dementsprechend stellte sich die Frage, was Gründe dafür sein könnten und was unternommen werden kann, um den Frauenanteil in der Bildung zu erhöhen? Es wurden zwei diversitätsbezogene Forschungsfragen abgeleitet:

1. Welche Faktoren bei Raiffeisen begünstigen die Teilnahme von Frauen an anspruchsvollen Weiterbildungsformaten?
2. Wie muss der Raiffeisen Campus sein Bildungsprogramm aufsetzen, damit Frauen die relevanten Ausbildungsprogramme sowie weiterführende Weiterbildungen vermehrt in Anspruch nehmen?

Methodik

Die Studierenden mussten diese Fragen durch ausgewählte Untersuchungsmethodik wissenschaftlich untersuchen, um daraus praktische Handlungsmaßnahmen zu entwickeln. Nach der Literaturrecherche über theoretische Ansätze (betriebliche Weiterbildung von Frauen, Einsicht in den Banken-Sektor, Leadership und soziale Einflussfaktoren) folgte die Auswahl der empirischen Untersuchungsmethoden. Zwei Gruppen entschieden sich für qualitative Interviews mit Raiffeisen-MitarbeiterInnen (Geschäfts-, Abteilungs- und Personalleitung, MitarbeiterInnen). Bei der Auswahl dieser Personen wurde darauf geachtet, dass eine regionale Repräsentanz über alle Bundesländer bestand. Weiters wurde eine Interviewpartnerin aus einer anderen Bank herangezogen, um eine breitere Perspektive zu ermöglichen. Die anderen zwei Gruppen entschieden sich für Umfragen, welche in zwei Raiffeisenbanken in Tirol und Kärnten organisiert wurden.

Abbildung 1: Frauen und Bildung bei Raiffeisen



Quelle: Raiffeisen Campus, Zahlen beziehen sich auf ausgewählte Kurse des Raiffeisen Campus im Jahr 2024

Zentrale Erkenntnisse

Die Ergebnisse zeigten, dass Weiterbildung am Raiffeisen Campus einen hohen Stellenwert hat (vgl. Abbildung 2). Diese Annahme wurde dadurch deutlich, dass Betreuungspflichten kaum Einfluss auf die Motivation zur Teilnahme hatten. Auch die Anstellungsart zeigte, dass Frauen in Vollzeit eine nur moderat höhere Teilnahmequote aufwiesen als jene in Teilzeit. Es besteht ein hohes Interesse an Weiterbildungsangeboten und die geringe Teilnahme von Frauen ist nicht auf ein geringes Interesse, sondern auf strukturelle, organisationale und kulturelle Faktoren zurückzuführen.

Strukturelle Barrieren:

- Ungleiche Förderung bzw. Nominierung für Weiterbildung
- „Gender-Biased“ Entscheidungsprozesse
- Fehlende weibliche Rollenbilder

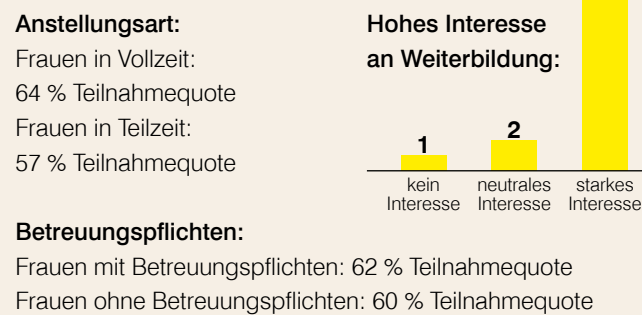
Organisationale Barrieren:

- Lange Anfahrtswege zu Seminarorten (ost-zentriert)
- Hoher Präsenzanteil mit geringer Flexibilität
- Fehlende Unterstützung durch Führungskräfte

Kulturelle Barrieren:

- Annahme, dass Schlüssel- und Führungspositionen in Vollzeit ausgeübt werden müssen
- Hoher Perfektionsanspruch vieler Frauen und „Confidence Gap“ (Kay & Schipman, 2014)
- Erwartung, dass die Betreuungspflichten hauptsächlich von Frauen übernommen werden

Abbildung 2: Interesse an Weiterbildung sowie Einfluss von Anstellungsart und Betreuungspflichten



Quelle: Praxisprojekt. Umfrage der Tiroler Bank durchgeführt von Eckmann E., Kosmath S., Pirolt A., Schadler D. & Zoricic M. (2025).

Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen wurden praxisnahe Maßnahmen abgeleitet, um Barrieren abzubauen, den Zugang zur Weiterbildung zu verbessern und ein positives Mindset zur Vereinbarkeit bei Frauen zu fördern. Die Maßnahmen zielen auf folgende Bereiche ab:

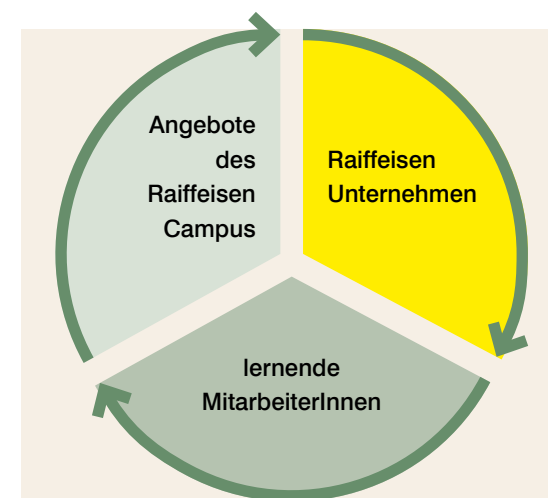


Abbildung 3: Ergebniscluster

Alternative Formen der Weiterbildungsangebote:

Die Kombination aus Online- und Präsenzformaten bietet ein Modell, welches die Teilnahme von Frauen an Weiterbildungsprogrammen begünstigt.

Regionale Erreichbarkeit: Die Optimierung der regionalen Erreichbarkeit kann eine bessere Zugänglichkeit zu Weiterbildungsprogrammen ermöglichen. Lange Anfahrtszeiten nach Wien und mehrtägige Abwesenheiten stellen Barrieren insbesondere für Frauen mit Betreuungspflichten dar. Ebenso besteht die Möglichkeit, durch die Inhouse-Angebote des Raiffeisen Campus unterschiedlichste Formate in Banken in ganz Österreich anzubieten.

Role Models und Mentoring: Frauen sind positiv motiviert, Führungsverantwortung zu übernehmen, wenn sie sichtbare weibliche Rollenbilder in Führungspositionen erleben (Biehl, 2023). Durch gezieltes Mentoring und Rollenbilder kann frühzeitig ein Leadership-Mindset und Selbstvertrauen aufgebaut werden. Leadership sollte dabei als längerfristige „Learning Journey“ verstanden werden, die bereits vor dem formellen Training beginnt.

Sensibilisierung der Führungskräfte: Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle bei der Weiterbildungsbeteiligung der Frauen ein. Ein Großteil der TeilnehmerInnen gibt an, dass die Führungskräfte sie zur beruflichen Weiterbildung ermutigen. Gleichzeitig zeigen die qualitativen Aussagen, dass diese Unterstützung nicht durchgängig erfolgt. Eine systematische Verankerung von Weiterbildungszielen im Mitarbeitergespräch wäre wichtig, um die Weiterbildungsquote von Frauen nachhaltig zu erhöhen.

Inclusive Leadership und Unconscious Bias: Die Themen des Inclusive Leadership (inklusive Führung) und der Unconscious Bias (unbewusste Vorurteile) werden nach Identifikation der relevanten Formate in diese integriert. Es ist wichtig, dass Führungskräfte mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden, um diverse Teams erfolgreich zu führen. Ein inklusiver Führungsstil kann helfen, ein psychologisch sicheres Arbeitsklima zu fördern, das Frauen in ihrem Selbstvertrauen stärkt (Kay & Schipman, 2014) und innere Barrieren reduziert (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Handlungsempfehlung

Inclusive-Leadership-Training für alle nominierenden Führungskräfte

- Ein verpflichtendes, praxisnahes Führungskräfte-Training, das speziell darauf ausgerichtet ist, Chancengleichheit in Nominierungs- und Förderentscheidungen sicherzustellen.

Fokus: Bias-Erkennung, faire Nominierung, Potenzialförderung, Umgang mit Teilzeit & Care-Aufgaben.

- Förderung von Frauen hängt „stark vom Mindset einzelner Führungskräfte“ ab.
- Keine systematische Vorgehensweise – hoher Zufallsfaktor.
- Theorie (Biehl, S. 25–30): „Think leader – think male“ führt dazu, dass Männer häufiger als „Potenzial“ gesehen werden. Homosoziale Rekrutierung: Männer fördern unbewusst Männer.

Fazit: Nominierungsentscheidungen sind stark bias-anfällig.

Quelle: Praxisprojekt. Interviews durchgeführt von Brunnmayr F., Gelbmann S., Reith M., Siekiera J. & Wollner-Buza A. (2025).

Die wichtigsten Learnings:

- **Gute Intentionen reichen nicht aus:** Diversitätsinitiativen als aktive Verantwortung verstehen und Veränderungen proaktiv bewirken.
- **Diversitätsarbeit beginnt bei mir selbst:** Selbstreflexion ist eine zentrale „Leadership-Praxis“, um eigene Denkmuster zu erkennen und weiterzuentwickeln.
- **Diversität ist kein schnelles Problemlösen:** Es ist ein langfristiger Prozess nachhaltiger Organisationsentwicklung.
- **Frauenweiterbildung ist nicht nur ein Diversitätsthema:** Sie ist ein strategisches Leadershipthema und muss verankert werden.

Es ist zu betonen, dass die Anzahl der Interviews (7) und die Umfragen in zwei Regionalbanken (Tirol: 38 TeilnehmerInnen, Kärnten: 44 TeilnehmerInnen) eine begrenzte Aussagekraft haben, da sie nicht die gesamte Raiffeisen Bankengruppe abbilden. Zusätzlich war das Projekt auf ein Semester begrenzt, dennoch lieferte es wertvolle Erkenntnisse, sowohl für die Planung der Weiterbildungsmaßnahmen im Raiffeisen Campus als auch für das Verständnis, wie zentral die Themen Weiterbildung und Frauenförderung für Raiffeisen sind.

Die Zusammenarbeit zwischen Praxis und Forschung brachte einen Mehrwert für beide Seiten. Die Studierenden brachten Neugier, Offenheit und kritische Perspektiven ein, während der Raiffeisen Campus neue und tiefere Einblicke in das eigene System erlangte.

Gleichzeitig erwarben die Studierenden neue Kompetenzen wie Organisationsanalyse und strategisches Denken. Die Studierenden sind dadurch besser auf die Berufswelt vorbereitet – mit realistischeren Erwartungen und einem besseren Verständnis von Entscheidungs-dynamiken, um als MitarbeiterInnen von morgen – vielleicht auch in der Raiffeisen Bankengruppe – zu beginnen.



Fazit

Frauenweiterbildung ist im heutigen wettbewerbsintensiven Arbeitsumfeld kein „Diversitätsthema“, sondern ein strategisches Leadershipthema. Weiterbildung für alle Mitarbeitenden muss im Vordergrund stehen und zeigt, dass Bildung strategisch verankert sein muss – mit klaren Zielen und konkreten Maßnahmen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität von Raiffeisen nachhaltig zu sichern und nachhaltig zur Entwicklung weiblicher Fach- und Führungskräfte beizutragen.

Wieso „Inclusive Leadership“?

„Inclusive Leadership“ stärkt die individuelle Einzigartigkeit von Mitarbeitenden durch vier Verhaltensweisen (Veli Korkmaz et al., 2023):

Individuelle Unterstützung:

Führungskräfte zeigen Interesse an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und bieten ihnen Orientierung sowie Unterstützung.

Förderung von Diversität:

Individuelle Hintergründe, Perspektiven und Stärken werden anerkannt, wertgeschätzt und aktiv in die Zusammenarbeit eingebunden.

Empowerment:

Mitarbeitende werden befähigt, selbst die Verantwortung zu übernehmen, eigene Entscheidungen zu treffen und aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken.

Förderung von Lernen und Entwicklung:

Führungskräfte sind offen für die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und unterstützen sie durch Feedback und gezielte Lernmöglichkeiten.

Referenzen:

Kay, K., & Shipman, C. (2014). The confidence code The science and art of self-assurance. HarperCollins.
Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2023). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. Human Resource Management Review, 33(4), Article 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

Foto: privat



„Dieses Projekt zeigt eindrucksvoll, wie wissenschaftliche Expertise und betriebliche Praxis zusammenfinden können. Unsere Studierenden bringen aktuelles evidenzgestütztes Wissen zum Diversitätsmanagement direkt in die Organisation ein, bewirken damit einen konkreten Mehrwert für die Unternehmenspraxis und leisten einen nachhaltigen gesellschaftlichen Impact. Gleichzeitig gewinnen die Studierenden wertvolle Einblicke in reale Herausforderungen der Industrie. Genau an dieser Schnittstelle von Forschung, Lehre und Praxis sehen wir unsere Stärke.“

Lena Knappert

Universitätsprofessorin und Leiterin des Instituts für Gender und Diversität in Organisationen an der WU Wirtschaftsuniversität Wien

Raiffeisen Campus-Veranstaltungen
im April & Mai 2026

	von	bis	Veranstaltung	Ort
Bankausbildung	07.04.	09.04.	Professionelle Assistenz im Wohnraumcenter	Hotel Schachner (Maria Taferl)
	14.04.	15.04.	Brennpunkt Immobilienmarkt	Hotel Zeitgeist
	14.04.	14.04.	DORA für Innenrevisor:innen	online
	14.04.	15.04.	Finanzierung erneuerbarer Energien	Garten-Hotel Ochensberger
	14.04.	15.04.	Nachhaltigkeit im Kreditrisikomanagement	Austria Trend Hotel Maximilian
	21.04.	22.04.	Cyber Crime & Krypto – Risiken erkennen, Kunden sicher begleiten	Hotel Zeitgeist
	05.05.	06.05.	Meldewesen in der Raiffeisenbank	Hotel Bosei
	05.05.	07.05.	Professionelle Assistenz im gehobenen Privatkundengeschäft	Hotel Zeitgeist
	06.05.	07.05.	Smart vernetzt - Erfolgreiche Kundeninteraktion in der digitalen Welt	Seminar- & Eventhotel Krainerhütte
	06.05.	07.05.	Vertriebsorientierte Bilanzanalyse	Seminar- & Eventhotel Krainerhütte
Führungskräfte-entwicklung	12.05.	13.05.	Kapitalmarktwissen für das gehobene Kundengeschäft	Garten-Hotel Ochensberger
	26.05.	27.05.	Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft	Hotel Bosei
	27.05.	28.05.	Zertifizierte:r Finanztrainer:in – Finanzbildung regional erfolgreich umsetzen	Raiffeisen Campus (Spark by Hilton Vienna Messe Prater ex Bassena)
	08.04.	09.04.	GL exklusiv: Strategische Organisations- und Führungskräfteentwicklung	Hotel Balance
	13.04.	14.04.	GL exklusiv: Problemkredite im Management-Fokus	Hotel Königggut
Funktionärs-ausbildung	27.04.	28.04.	Kritische Führungsmomente Erfolg versprechend meistern	Hotel Zeitgeist
	28.04.	29.04.	Starke Führung = starke Teams = starke Ergebnisse	Hotel Schachner (Maria Taferl)
	06.05.	07.05.	Modern führen. Digital kooperieren.	Hotel Bosei
	19.05.	20.05.	GL exklusiv: Übergänge rund um die GL-Pensionierung aktiv gestalten	Hotel Schachner (Maria Taferl)
Persönlichkeit & Methoden	15.04.	15.04.	Kompetenz plus Spezial Nachhaltigkeit - online	online
	20.04.	24.04.	Genossenschaftliches Spezialmodul	Hotel Bosei
	07.05.	08.05.	Geno plus – Modul 4	Hotel Laschenskyhof
	29.05.	30.05.	Persönliche Stärke in der Funktionär:innentätigkeit	Scheiblhof THE RESORT
	09.04.	09.04.	Selbstmanagement kompakt: 90 Minuten Achtsamkeit online	online
	15.04.	16.04.	Erfolgsfaktor Empathie im KI-Zeitalter	Hotel Königggut
	16.04.	17.04.	Gehirngerechtes Präsentieren – Mit Emotionen überzeugen	Hotel Schachner (Maria Taferl)
	21.04.	22.04.	Fit im Kopf - Fit im Job	Dorint City-Hotel Salzburg
	27.04.	29.04.	Raiffeisen.Personal.Management: Recruiting und Onboarding	Garten-Hotel Ochensberger
	12.05.	13.05.	Agile & traditionelle Arbeitsmethoden – das Beste aus beiden Welten	Austria Trend Hotel Maximilian
	18.05.	19.05.	Voller Fokus auf effizientes Arbeiten	Hotel Zeitgeist
	19.05.	20.05.	Innere Klarheit – äußere Wirkung: So stärken Sie sich und Ihr Vertriebsteam	Hotel Schachner (Maria Taferl)
	20.05.	21.05.	Wirkungsvolles Auftreten & Storytelling	Reiters Reserve Supreme Südburgenland
	26.05.	27.05.	Erfolgswerkstatt für Verkäuferpersönlichkeiten	Austria Trend Hotel Maximilian
	28.05.	29.05.	Stressmanagement und Life-Balance	Hotel Laschenskyhof