

## Strategie und Best Practice des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im In- und Ausland

### Diversity und Public Value – gesellschaftliche Vielfalt als Mehrwert für alle

Von Inge Mohr\* und Dietmar Schiller\*\*

Public Value und Diversity bedingen sich gegenseitig

Das Thema Public Value bestimmt seit Mitte der 2000er Jahre den Diskurs über den Auftrag und die Legitimation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland. Hierbei spielt Diversity (Diversität, Vielfalt) eine zunehmend wichtige Rolle. Während Diversity durch Anerkennung und Wertschätzung aller zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beiträgt, ist Public Value der öffentliche Wert einer Institution für die Gemeinschaft. Beide Konzepte bedingen sich gegenseitig und sind für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk essenziell, weil sie die gesamte Gesellschaft in den Blick nehmen, Zusammenhalt befördern, Teilhabe ermöglichen und Verantwortung übernehmen. Insofern bilden Diversity und Public Value zusammen mit Corporate Social Responsibility (CSR) einen auf Gemeinsinn und gesellschaftlichen Mehrwert abzielenden Bezugsrahmen, der für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk an Bedeutung gewinnt.

Der vorliegende Beitrag liefert neben einer Begriffsbestimmung einen Überblick der aktuellen Diskussion über Diversity als wesentlichem Faktor von Public Value. Er dokumentiert, wie Diversity als strategische Unternehmensentscheidung (Personal, Programm, Publikum) in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im In- und Ausland verstanden und umgesetzt wird. Dabei steht der Zusammenhang von Diversity und Public Value als gesellschaftlicher Vielfalt und Mehrwert für alle am Beispiel verschiedener öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten im Vordergrund. Ein Ausblick bilanziert die unterschiedlichen Voraussetzungen, Zugänge, Erfahrungen und Perspektiven.

Diversity stellt die Wertschätzung aller Menschen in den Mittelpunkt

Diversity bezieht sich auf die Wertschätzung aller Menschen unabhängig von ihrer ethnischen, regionalen und sozialen Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung und Identität. Merkmale wie Alter, Lebensphasen, Familienstatus, Bildungsgrad, Religionszugehörigkeit, Migrationshintergrund, physische oder psychische Fähigkeiten gehören ebenso dazu wie unsichtbare Unterschiede, die mit dem Begriff „Diversity of Minds“ (1) beschrieben werden können. Hierzu zählen Lebenswelten, Weltanschauung, Sichtweisen, politische Einstellungen. Kurzum: Jeder Mensch ist unterschiedlich, und Diversity erkennt diese individuellen Unterschiede ausnahmslos an.

#### Kurz und knapp

- Diversity und Public Value stehen als Leitmotive für den ö.-r. Rundfunk in einem engen Zusammenhang.
- Diversity trägt durch Anerkennung und Wertschätzung aller zum gesellschaftlichen Zusammenhalt bei.
- Der internationale Vergleich zeigt Parallelen, aber auch Unterschiede bei Herangehensweisen, Zielsetzungen und Erfahrungen des ö.-r. Rundfunks mit Diversity.
- Im angelsächsischen Raum werden systematisch konkrete, miteinander verzahnte, Maßnahmen für das gesamte Unternehmen durchgeführt und evaluiert.

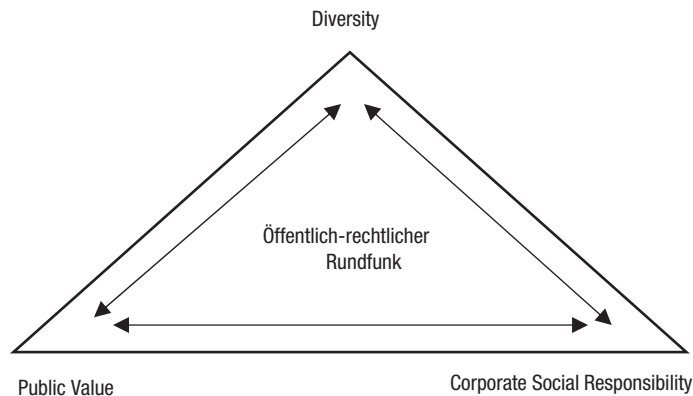
#### EBU: Diversity als strategischer Ansatz

Diversität zählt neben Universalität, Unabhängigkeit, Exzellenz, Verantwortung und Innovation zu den sechs Kernwerten der European Broadcasting Union (EBU), der Dachorganisation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Europa. Die EBU versteht unter Diversity einen strategischen Ansatz, die pluralistische Gesellschaft mit ihren dispersen Zielgruppen über ihre vielfältigen öffentlich-rechtlichen Programmangebote zu erreichen. Voraussetzung hierfür ist eine gleichermaßen diverse Belegschaft. Insofern gehören Personal, Publikum und Programm untrennbar zusammen, um einen substanziellen Beitrag für den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu leisten. Zugänge und Partizipation müssen ebenso gewährleistet werden. Aus diesem Verständnis heraus ist Diversity ein wichtiger Gradmesser sozialer Repräsentation in den Medien. Dies bedeutet im Umkehrschluss: Je diverser die Programmangebote, Geschichten und Erzählperspektiven sind, desto mehr Menschen können mit ihren unterschiedlichen Biografien und Lebensstilen erreicht werden. Insofern gilt es, bei der Berichterstattung verstärkt auf Vielfalt zu achten („Diversity Check“) und sie zum Beispiel mittels sogenannter „Diversity-Tracker“ (2) zu messen. Je vielfältiger der öffentlich-rechtliche Rundfunk in programmlicher und personeller Hinsicht wird, desto mehr steigen Publikumsbindung und Reichweite und somit der gesellschaftliche Mehrwert. Pointiert formuliert entsteht aus der Schnittmenge von Diversity und Public Value gesellschaftliche Vielfalt als Mehrwert für alle. Dies ist ein dynamischer Prozess. Wichtige Faktoren dieser komplexen gesellschaftlichen Transformation sind zum Beispiel demografischer Wandel, politische Rahmenbedingungen, wirtschaftliche Situation und (technologische) Innovation.

\* rbb Medienforschung und Jugendschutzbeauftragte.

\*\* rbb Unternehmensplanung und Medienpolitik.

Abbildung 1

**Bezugsrahmen von Diversity, Public Value und Corporate Social Responsibility für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk**

Quelle: Eigene Darstellung.

**Ursprünge des Diversity Managements in den USA**

Diversity und das damit verbundene Diversity Management haben ihren Ursprung in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1950er und 1960er Jahre. Als Ausgangspunkt gilt der Civil Rights Act von 1964, der die Rassentrennung und die damit verbundene Diskriminierung am Arbeitsplatz untersagte. (3) Die vom Hudson Institute 1987 für das US-amerikanische Arbeitsministerium (U.S. Department of Labor) erarbeitete Studie „Workforce 2000“, die prognostizierte, dass in den USA im Jahr 2000 der Anteil weißer Männer an der Arbeitnehmerschaft auf 15 Prozent sinken und die Erwerbsbeteiligung von Frauen, ethnischen Minderheiten, Migranten und Älteren erheblich steigen werde, galt als Initialzündung für ein Diversity Management. (4) Seitdem gehört Diversity Management zu einer tragenden Säule der Personalpolitik in Unternehmen und Organisationen. (5) Heute umfasst Diversity die gesamte Gesellschaft und durchdringt viele Aspekte des Alltagslebens. (6) Vor diesem Hintergrund nimmt Diversity für den Public Value des öffentlich-rechtlichen Rundfunks eine zunehmend zentrale Rolle ein.

**Public Value als umfassendes Analysekonzept**

Mit dem Strategiepapier der BBC „Building public value. Renewing the BBC for a digital world“ (7) von 2004 fand Public Value erstmals Einzug in die medienpolitische Diskussion um die gesellschaftliche Rolle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Ausgangspunkt war der von dem US-amerikanischen Ökonom und Verwaltungswissenschaftler Mark H. Moore 1995 entwickelte Ansatz „Creating Public Value“ (8). Seitdem hat sich Public Value zu einem umfassenden Analysekonzept ausdifferenziert. (9) Moore weist hierbei auf drei zentrale Aspekte hin:

- eine weitreichendere Definition, was Public Value erzeugt,
- ein größeres Verständnis dafür, inwiefern das Konzept über verschiedene organisatorische Platt-

formen und Sektoren genutzt werden könnte, um Public Value zu erschaffen,

- ein tieferes Verständnis dafür, dass der Aufwand für diese gesellschaftlichen Anstrengungen und Bestrebungen von jedem Einzelnen zu leisten ist – als Nutzen nicht nur für das eigene unmittelbare Wohl, sondern für das Gemeinwohl im Sinne einer guten und gerechten Gesellschaft. (10)

Unstrittig ist, dass Public Value unmittelbar mit dem Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks verknüpft ist, weil dessen originärer Integrationsauftrag die Herstellung von Gemeinsinn und Gemeinwohl ist. (11) Allerdings stellt sich nachdrücklich die Frage, wie der gesellschaftliche Mehrwert öffentlich-rechtlicher Programmangebote und Gemeinwohleinstellungen bewertet, überprüft und gemessen werden kann. (12)

In diesem Zusammenhang sind Public Value und Diversity anschlussfähig an Corporate Social Responsibility (vgl. Abbildung 1). (13) Darunter wird die (ethische) Verantwortung von Unternehmen im Sinne ihres (wirtschaftlichen) Handelns und den damit verbundenen gesellschaftlichen Auswirkungen (Nachhaltigkeit) verstanden. Ökologie, Ethik, Menschenrechte, Chancengleichheit gehören ebenso dazu wie Ressourcen- und Innovationsmanagement.

Eine Grundlage bietet der Deutsche Nachhaltigkeitskodex mit seinen insgesamt 20 Nachhaltigkeitskriterien, konzipiert vom Rat für Nachhaltige Entwicklung. (14) Die ARD wird ab 2020 einen gemeinsamen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, um auf die „zahlreichen Bemühungen der einzelnen Landesrundfunkanstalten im Bereich der Nachhaltigkeit“ (15) hinzuweisen. Ressourcenschonende Herstellungsprozesse („Green Production“), energetische Sanierung, E-Mobilität, Gesundheitsmanagement,

Public Value ist Teil des öffentlich-rechtlichen Auftrags

ARD-Nachhaltigkeitsbericht ab 2020

Chancengleichheit und Diversität bilden Eckpunkte des ARD-Nachhaltigkeitsberichts, der erstmals im Umfeld der ARD-Themenwoche mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit vom 15. bis 21. November 2020 (Federführung rbb) veröffentlicht wird. (16) Das ZDF hat bereits 2016 einen Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt. (17)

Charta der Vielfalt verpflichtet Unternehmen zu Respekt und Wertschätzung

2006 wurde in Deutschland auf Initiative von vier Wirtschaftsunternehmen (Deutsche Bundespost, Daimler AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Telekom AG) die Charta der Vielfalt gegründet. Was zunächst als Reaktion auf den demografischen Wandel und den drohenden Fachkräftemangel angelegt war, hat sich zu einer breit angelegten Bewegung entwickelt. Seit 2010 ist sie als gemeinnütziger Verein organisiert (getragen zunächst von BASF SE, Bayer AG, BP Europa SE, Daimler AG, Deutsche Bahn AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Telekom AG, E.ON AG, Ford-Werke GmbH, Henkel AG und McDonald's Deutschland) und steht seit 2011 unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel. Bis heute bekennen sich über 3400 Unternehmen mit rund 13 Millionen Beschäftigten zur Charta der Vielfalt. (18) Mit der Unterzeichnung verpflichten sich die Unternehmen zu einer Organisationskultur, die geprägt ist von Respekt und Wertschätzung und zu einer Personalentwicklung, die die vielfältigen Fähigkeiten der Belegschaft in den Mittelpunkt rückt. (19) Zu den Maßnahmen der Charta der Vielfalt gehört neben der Förderung von Studien und Projekten die Organisation eines bundesweiten Deutschen Diversity-Tages, an dem sich die Unterzeichner und Projektpartner mit Aktionen beteiligen, sowie die Veranstaltung einer jährlichen Diversity-Konferenz zum Austausch, zur Vernetzung und zur Diskussion des Diversity Managements in Deutschland.

Vielfalt ist integraler Bestandteil des ö.-r. Rundfunks

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist seit der Gründung der Landesrundfunkanstalten nach dem Zweiten Weltkrieg mit dem Vielfaltsgedanken verknüpft. Vielfalt ist praktisch Teil seiner Existenz, verkörpert durch die interne plurale Kontrolle der gesellschaftlich relevanten Gruppen in den Aufsichtsgremien, deren Zusammensetzung sich in den letzten Jahrzehnten verändert hat, sowie die inhaltliche Vielfalt des Programmangebots zur Grundversorgung der Bevölkerung. In den gesetzlichen Grundlagen und Rundfunkurteilen des Bundesverfassungsgerichts ist dies verankert. Mit den Drei-Stufen-Test-Verfahren, die 2008 im 12. Rundfunkänderungsstaatsvertrag geregelt wurden, mussten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten nachweisen, dass auch ihre Onlineangebote dem öffentlich-rechtlichen Auftrag entsprechen. Dabei war unter anderem darzulegen, inwieweit das jeweilige Angebot den demokratischen, sozialen und kulturellen Bedürfnissen der Gesellschaft entspricht. (20)

Wie konkretisieren die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland den Anspruch? Die sechs EBU-Kernwerte korrespondieren mit dem ARD-Wertekanon aus Vielfalt, Teilhabe, Unabhängigkeit, Qualität, Innovation, Verantwortung, Regionalität/Nähe und Wertschöpfung. (21) BR, hr, MDR, NDR, Radio Bremen, rbb, SR, SWR, WDR, ZDF und Deutsche Welle haben als öffentlich-rechtlicher Rundfunk in Deutschland die Charta der Vielfalt unterzeichnet. (22) Durch dieses Bekenntnis ist Diversity in den ARD-Häusern angekommen und wird weitgehend als ganzheitliche Querschnittsaufgabe aufgefasst. Angesiedelt ist dieser Prozess in unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Arbeitskontexten (Unternehmensplanung, Personalentwicklung, Programm, Beauftragte für kulturelle Vielfalt, Integration, Gender und Diversity), sodass der interdisziplinäre Austausch der Anstalten untereinander zu einem fruchtbaren Diskurs führt. Das Spektrum umfasst Weiterbildungsangebote (Conscious/Unconscious Bias Training, Sensibilisierung), journalistische Praktikumsprogramme (z.B. WDR grenzenlos, rbb Sommerakademie Vielfalt entdecken), Hospitanzprogramme (z.B. WDR Gastspiel), Diskussionsveranstaltungen (z.B. SWR Medienforum Migration) und Maßnahmen zur Personalentwicklung und -rekrutierung. NDR, WDR, SWR, Radio Bremen und rbb haben zwischen 2013 und 2019 mit Programmschwerpunkten und Panels am Diversity-Tag der Charta der Vielfalt teilgenommen. Für den Diversity-Tag am 26. Mai 2020 ist erstmals eine koordinierte Public-Value-Aktion aller ARD-Sender unter dem Leitmotiv „Gemeinsam sind wir Vielfalt“ geplant. Unter der Initiative der EU-Kommission wurde 2010 eine EU-weite Plattform eingerichtet, ein Dach der Diversity Charters in einzelnen Mitgliedstaaten. (23)

Rundfunkanstalten bekennen sich zur Charta der Vielfalt

Der Diversity-Gedanke wird außerdem durch programmliche Initiativen und konkrete Zielgruppenansprache umgesetzt. Bereits in den 1960er und 1970er Jahren gab es sogenannte Gastarbeiterprogramme in den Landesrundfunkanstalten, Sendungen für Frauen in Hörfunk und Fernsehen und spezielle Sendungen für Behinderte. Mit „Mosaik“ hatte das ZDF eine Sendung explizit für die ältere Generation im Programm. Nicht zuletzt durch die Legitimationsdebatten der vergangenen Jahre sieht sich die ARD in besonderer Weise verpflichtet, die in ihrem Auftrag begründeten Leistungen breiter zu fassen, nachdrücklich zu dokumentieren und die Kräfte der einzelnen Landesrundfunkanstalten zu bündeln. Seit 2006 widmet sie sich in Themenwochen gesellschaftlich relevanten Themen wie Krebs (2006), Kinder (2007), demografischer Wandel (2008), bürgerschaftliches Engagement/Ehrenamt (2009), Ernährung (2010), Mobilität (2011), Leben mit dem Tod (2012); Glück (2013), Toleranz (2014), Heimat (2015), Zukunft der Arbeit (2016), Glaube (2017), Gerechtigkeit (2018), Zukunft Bildung (2019) und Nachhaltig-

Initiativen im Programm

keit/Klima (2020 geplant). Diese Projekte werden jeweils durch Begleitforschung im Hinblick auf die erreichten Publika analysiert.

Darüber hinaus haben ARD und ZDF gemeinsam mit anderen Partnern die Studie „Audiovisuelle Diversität“ zur Geschlechterdarstellung in Film und Fernsehen gefördert, die den Begriff der Diversität auf den Genderaspekt im deutschen Fernsehen beschränkt. (24) Die Medienforschungsabteilungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten widmen sich seit Jahrzehnten in Grundlagenstudien und Einzelprojekten auch anderen Fragestellungen zur Diversität des Publikums und der Mediennutzung unterschiedlicher Gruppen. (25) Zu nennen ist unter anderen das Projekt zu Migranten und Medien. (26)

Zahlreiche Public-Value-Aktionen in der ARD

Aktuell steht die ARD Public-Value-Aktion „Wir sind Deins“ im Mittelpunkt des Engagements (27): Im ARD Telemedienbericht 2017/2018 und den Leitlinien 2019/2020 wird dies dokumentiert. Die Aktion wurde im Juni 2018 begonnen und 2019 fortgesetzt. Sie verbindet in einem Webangebot neben weiterführenden Links die Informationsangebote und -seiten von ARD.de und den Landesrundfunkanstalten, wobei nicht nur der gesellschaftliche Mehrwert des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der Gesellschaft dokumentiert werden soll, sondern die Verantwortlichen wollen auch mit dem Publikum ins Gespräch und in einen nachhaltigen Austausch kommen, Fragen beantworten und Anregungen entgegennehmen, damit diese in die Programme und Angebote der ARD einfließen können. Dabei geht es der ARD vorrangig darum, ihrem demokratischen, sozialen und kulturellen Auftrag gerecht zu werden und ihn so gut wie möglich zu erfüllen, um so einen elementaren Beitrag zum Gemeinwohl in unserer Gesellschaft zu leisten. Dazu gehört auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesrundfunkanstalten in ihren jeweiligen Regionen verwurzelt sind und dort die gesellschaftliche Wirklichkeit abbilden. Die Verpflichtung dem Publikum gegenüber steht dabei im Vordergrund. Auch die Erfüllung dieses Anspruchs wird durch Forschungsprojekte regelmäßig untersucht. Zu den Vielfaltsbeiträgen der „Wir sind Deins“-Aktion zählen die breite Berichterstattung über eine Vielzahl von populären, aber auch Breiten- und Behindertensportarten, die Darstellung der Geschlechterverhältnisse und Geschlechteridentitäten als Hetero-, Bi-, Homo- und Transsexualität sowie die Findungs- und Outingphasen bis hin zu Event-Übertragungen (Christopher Street Day) und thematischen Reihen (z. B. im rbb-Fernsehen die alljährliche queere Filmreihe, die seit 2018 im Sommerprogramm ausgestrahlt wird). Radio Cosmo ist ein internationales Hörfunkprogramm, das mehrsprachig ausgestrahlt wird, Angebote in Friesisch, Niederdeutsch (NDR) und Sorbisch (rbb, MDR) dokumentieren die sprachliche Vielfalt Deutschlands. Sie bedienen und erreichen Mutter-

sprachler und Menschen, die diese Sprachen lernen und pflegen wollen. Programmangebote für unterschiedliche Zielgruppen vom ARD/ZDF-Kinderkanal über arte, 3sat und funk erreichen ihr Publikum in verschiedenen Altersgruppen. Kultur wird über alle Themenfelder dargeboten. Das Spektrum reicht von populären Angeboten bis zu Berichten und Übertragungen von Alternativ- und Hochkulturveranstaltungen, von Kunst, Musik und Literatur bis zu Theater, Konzert und Oper, und lässt so auch Menschen an Ereignissen teilhaben, die sonst nie dazu kämen.

Besondere Leistungen werden durch Auszeichnungen wie den CIVIS Medienpreis oder den Prix Europa gewürdigt. Das SWR-Medienforum Migration 2019 hat unter dem Motto „Was uns zusammenhält“ im März 2019 Fragen von Integration und sozialer Vielfalt diskutiert. Projekte der journalistischen Aus- und Weiterbildung vervollständigen die Aktivitäten. In der WDR Talentwerkstatt „WDR grenzenlos“ entwickeln 13 Journalistinnen und Journalisten aus elf Ländern, die geprägt sind durch unterschiedliche kulturelle Einflüsse, neue Angebote für den WDR. Die rbb-Sommerakademie „Vielfalt entdecken“ gibt jungen Menschen die Gelegenheit, journalistische Projekte zu realisieren wie „Zuhause schreibt man mit B“ (Soziale Vielfalt, 2019), „Was los, Alter?“ (Generationenvielfalt, 2018) oder „How to come out – queer and proud!“ (Sexuelle Vielfalt, 2017). Die Reihe der Beispiele aus anderen Landesrundfunkanstalten ließe sich fortsetzen, ohne dass an dieser Stelle eine umfassende Darstellung erfolgen kann.

Das besondere Engagement mit dem Anspruch, Gemeinwohl als Auftrag, Chance und Herausforderung zu verstehen, hat jüngst der MDR gezeigt, der bei seiner internationalen Public-Value-Konferenz in Leipzig im Dezember 2019 den „Leipziger Impuls“ vorgelegt hat. Dieser ist ein Bekenntnis und eine Selbstverpflichtung, unterzeichnet außerdem von den Intendanten von WDR, ZDF, Deutschlandradio, den Generaldirektoren des ORF und der SRG, die durch die sechs Handlungsfelder

- Innovationen für die öffentliche Meinungsbildung generieren,
- Qualität sichern und weiterdenken,
- Gemeinwohlnetzwerke schaffen,
- Verantwortung für Transparenz übernehmen,
- Unabhängigkeit durch Einbindung sichern und
- Gemeinwohlorientierte Führung vorleben

implizit den Vielfaltsgedanken untermauern und den Gemeinwohlbeitrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks dokumentieren. Es ist durch verschiedene Studien zu den Reichweiten und zum Wert des ARD-Medienverbundes belegt, dass auch das Publikum der ARD die zentralen Public-Value-Dimensionen wie Vielfalt zuschreibt. (28)

Rundfunkanstalten unterzeichneten im Dezember 2019 den „Leipziger Impuls“



- Barrierefreier Zugang zu Programmangeboten | Die Teilhabe und Teilnahme aller am öffentlich-rechtlichen Angebot sichern die Rundfunkanstalten auch durch den barrierefreien Zugang. Sie erleichtern die Nutzung durch umfangreiche Untertitelung, Gebärdenspracheinblendungen und Audiodeskriptionen bzw. Hörfilmfassungen, die es Menschen mit entsprechenden Beeinträchtigungen ermöglichen, öffentlich-rechtliche Angebote zu nutzen. Ein besonderes Anliegen ist außerdem die Verwendung leichter und einfacher Sprache, die das Verstehen von Texten erleichtern soll. Sogenannte funktionale Alphabeten und Menschen mit Lernschwierigkeiten, die zwar lesen und schreiben können, die aber komplexe Sätze nicht verstehen und nicht wiedergeben können, haben eine Chance bei Texten in leichter oder einfacher Sprache. „Einfache Sprache“ meint eine sprachlich vereinfachte Version von Standardsprache oder Fachsprache mit kürzeren Sätzen, einfachen Strukturen, wenigen Kommata und Vereinfachungen schwieriger Wörter. „Leichte Sprache“ hat feste Regeln zu Stil, Rechtschreibung, Typografie und Verwendung von Bildern. Jeden Freitag veröffentlicht der ARD Text des Ersten auf den Seiten 870ff. die wichtigsten Nachrichten der Woche in einfacher Sprache. „Nachrichtenleicht“ ist ein Angebot des Deutschlandfunks und kann auch als Audio abgerufen werden. (29) Einige Landesrundfunkanstalten bieten Nachrichten in Leichter oder Einfacher Sprache an (MDR, NDR, SR).
- Vielfalt im Personalmanagement | Darüber hinaus wird das Konzept der Vielfalt auf der Ebene des Personalmanagements realisiert. Gleichstellungsbeauftragte und Frauenvertreterinnen sichern nicht nur auf Basis von Förderplänen die berufliche Chancengleichheit. Vertrauenspersonen der Behinderten in den Rundfunkanstalten setzen sich für die Belange von Menschen mit Handicaps ein, um die Integration und Gleichstellung für Menschen mit Behinderung zu erreichen und Barrieren abzubauen. Für Auszubildende und Arbeitnehmer unter 18 Jahren engagieren sich entsprechende Vertretungen. Der NDR beispielsweise konzentriert seine Diversity-Arbeit auf die Schwerpunkte Ausbildung – insbesondere durch Erhöhung des Anteils an Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund und Jugendlichen aus Haushalten mit geringem Einkommen –, Personalauswahl durch bewusste Berücksichtigung von Personen mit vielfältigen Hintergründen sowie Fortbildung mit der Möglichkeit, an Diversity-Seminaren teilzunehmen und dadurch die Vielfaltskompetenz zu stärken. Dies dient dem Ziel, mit dem Programm ein vielfältiges Publikum zu erreichen und somit dem eigenen Anspruch zu genügen: Eine gelebte Diversität in der Belegschaft spiegelt auch eine Vielfalt in den Programmen wider.
- Beiträge des ZDF zum Public Value | Für das ZDF gilt ein vergleichbarer Anspruch wie für die ARD. Das ZDF hat 2006 in „Der Wert des ZDF für die Menschen in Deutschland“ seinen Public-Value-Beitrag erläutert. (30) Der Vielfaltsgesichtspunkt ist neben programmlichen Aktivitäten, die nach den unterschiedlichen Interessen der Zuschauer ausgerichtet sind, und Angeboten in verschiedenen Berichten zur Corporate Social Responsibility auf verschiedenen Ebenen dokumentiert. (31) Das ZDF strebt eine kommunikative Chancengleichheit an, um das Leben aller in Deutschland lebender Menschen zu bereichern, ohne jede Einschränkung auf Alter, Einkommen, Geschlecht, Fähigkeiten, kulturelle oder religiöse Zugehörigkeit. Das ZDF will ein Arbeitsumfeld schaffen, das durch eine offene Unternehmenskultur charakterisiert ist, die frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist, in dem alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren sollen, und dies ohne Ansehen von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. (32) Diversity ist Bestandteil des ZDF-Führungskräfteprogramms. Beim Diversity-Tag der Charta der Vielfalt beteiligt sich das ZDF regelmäßig mit Programmschwerpunkten, Workshops, Vorträgen und Aktionen. Aktuell wird Diversity im ZDF anhand der Dimensionen Chancengleichheit, Gendergerechtigkeit, Gleichstellung und barrierefreie Angebote konkretisiert. (33) Chancengleichheit bedeutet, dass alle Mitarbeitenden ihre Talente einbringen können. Das ZDF will deswegen Menschen aus allen Gruppen der Gesellschaft gewinnen. Ein weiteres Ziel ist die Parität bei Frauen und Männern auf allen Ebenen in der Belegschaft. Diversity-Aspekte werden außerdem bei der Auswahl von Moderatorinnen und Moderatoren berücksichtigt. Weitere programmliche Beispiele zur Abbildung von Vielfalt sind die Reportagen und Dokumentationen der Reihen „Terra X“ und „37°“ oder die Reihe „Mit 80 Jahren um die Welt“. Dass das ZDF den Vielfaltsgesichtspunkt mit der Frage der gesellschaftlichen und sozialen Integration weiterdenkt, ist jüngst veröffentlicht worden. (34) Gemeinsam mit dem Leibniz-Institut für Medienforschung/Hans-Bredow Institut wurden Indikatoren für die Integrationsleistung von Medien entwickelt. Die empirische Überprüfung zeigt einen eindeutigen Beleg für die Wertevermittlung und die Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts.

#### Public Value beim ORF

Der ORF hat sich nicht zuletzt wegen eines hohen politischen Legitimationsdrucks in den vergangenen Jahren kontinuierlich mit dem Wert für die Gesellschaft auseinandergesetzt und seine Public-Value-Aktivitäten umfassend dokumentiert. (35) Public Value wird demnach differenziert in fünf Qualitätsdimensionen: Individueller Wert, Gesellschaftswert, Österreicherwert, Internationaler Wert und Unternehmenswert. Diese werden abgeleitet aus dem ORF-Gesetz, den ORF-Programmrichtlinien, den ORF-Leitlinien sowie aktuellen Anforderungen der Gesellschafts-

ORF differenziert Public Value in fünf Qualitätsdimensionen

und Medienentwicklung. (36) Die Vielfalt spielt dabei eine zentrale Rolle und wird dem Gesellschaftswert zugerechnet. In Anlehnung an die Programmrichtlinien ist der Anspruch formuliert, bei der Programmgestaltung „alle wichtigen gesellschaftlichen, politischen, sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen, sportlichen, wissenschaftlichen, geistigen, religiösen und künstlerischen Entwicklungen zu berücksichtigen.“ (37) Allerdings reiche es nicht aus, jeweils etablierte Anschauungen und Richtungen wiederzugeben, auch abweichende oder erst aufkommende Entwicklungen seien zu beachten. Bloß originelle Problematik könne aber nicht als Rechtfertigung einseitiger Darstellung dienen. Im ORF-Leitbild ist dies eindeutig festgehalten: „Der öffentlich-rechtliche Auftrag ist unteilbar. Der ORF bietet den Menschen in Österreich, unabhängig von ihrer individuellen sozialen, ethnischen und religiösen Stellung, Herkunft, Alter und Geschlecht, ein umfassendes Programmangebot.“ Vielfalt wird verstanden als Wert für eine offene Gesellschaft, die nicht nur kaufkräftige Zielgruppen kennt. (38) Das ORF-Leitbild konkretisiert den Vielfaltsbegriff folgendermaßen: „Wir vermitteln Vielfalt. Der ORF stellt bei der Schaffung und Auswahl seiner Angebote die gesellschaftliche, regionale, ethnische, religiöse und kulturelle Vielfalt in allen Dimensionen in bester Qualität dar. Das ORF-Programm stellt demokratische Meinungsvielfalt sicher und ist so unterschiedlich und interessenorientiert wie das Publikum und die Gesellschaft selbst. Das ORF-Programm verbindet alle, Mehrheiten und Minderheiten.“

Vielfalt als  
internationaler Wert  
definiert

Seit dem ersten Public-Value-Bericht 2007-2008 dokumentiert der ORF in den regelmäßigen Veröffentlichungen, in welcher Weise er diesem Anspruch gerecht wird. (39) Im Jahr 2019 hat der ORF einen zweiteiligen Public-Value-Report „Der Auftrag 2019“ vorgelegt. Der erste Teil widmet sich dem Schwerpunkt Österreich, der zweite Teil im Jahr der Europawahl naheliegenderweise Europa. Darin unterstreicht der ORF insbesondere die internationale Dimension im Verständnis des Vielfaltsbegriffs: „Vielfalt ist ein internationaler Wert. Europäische Kunst und Kultur existieren in lebendiger, kreativer Diversität. Öffentlich-rechtliche Medien sind eine internationale Plattform der Begegnung. Der ORF ist dabei ein Fenster zur Welt, bringt österreichische Kultur nach Europa und die Kulturen Europas nach Österreich.“ (40) Am Beispiel von ORF III und FM4, dem Jugendkulturradioprogramm, beziffert der ORF, wie das Fernsehprogramm mit den Schwerpunkten Kultur und Information genutzt wird, wie die österreichische Musikindustrie von seinem Engagement bei FM4 profitiert und welche ORF-Fernsehproduktionen im Berichtszeitraum international am erfolgreichsten waren. Das interkulturelle Magazin „Heimat Fremde Heimat“ (ORF2) berichtet über ethnische Minderheiten, Migration, Integration und Menschenrechte.

### Public Value in der Schweiz

Anders dagegen versteht die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) ihren Vielfaltsbegriff. Die SRG sah sich nicht zuletzt durch die „No-Billag-Initiative“, die im März 2018 abgelehnt wurde, veranlasst, sich ihres Service-Public-Auftrages zu vergegenwärtigen, ihn zu reflektieren und vor dem Urteil des Publikums zu überprüfen. (41) Im September 2019 wurde deshalb der „Bericht über den Austausch zum ‚Public Value‘ der SRG“ veröffentlicht, (42) in dem die SRG ihren Beitrag zu den vier Säulen des Public Value umreißt. Das Projekt ist methodisch komplex angelegt und umfasst neben einer repräsentativen Publikumsbefragung von 1 500 Personen in der Schweiz und von Schweizern, die im Ausland leben, Workshops und Einzelinterviews mit Mitarbeitenden, Geschäftsleitung und Trägerschaft der SRG, der ländlichen und städtischen Bevölkerung in den vier Sprachregionen, außerdem gesondert der Altersgruppe der 18- bis 39-Jährigen sowie Vertreterinnen und Vertretern von Institutionen, Behörden, der Wirtschaft und der Medienbranche, die insgesamt ein differenziertes Bild der Erwartungen an die SRG abgaben.

Den Public-Value-Begriff differenziert die SRG in Beiträge zur Demokratie in der Schweiz, zur Vielfalt, zum sozialen Zusammenhalt und schließlich zur Integration und zur wirtschaftlichen Entwicklung sowie zum Image des Landes. Diese vier Säulen sind für die Schweizerinnen und Schweizer unterschiedlich wichtig. Das Publikum erwartet am meisten von der SRG im Hinblick auf die Säulen Vielfalt (Vielfalt des Angebots 75 %, Spiegel der gesellschaftlichen Vielfalt des Landes 65 %) und Demokratie (66 %) sowie mit einigem Abstand hinsichtlich der Säulen Sozialer Zusammenhalt und Integration (56 %). Der Beitrag der SRG zur Entwicklung der Medienbranche (50 %) und der Wirtschaft der Schweiz sowie zum Image des Landes (48 %) wird als vergleichsweise weniger wichtig angesehen. Zu den prioritären Erwartungen und Optimierungsmöglichkeiten der Dimension Vielfalt zählen die größere Diversität bei Personen auf dem Bildschirm, die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Regionen und die bessere Abbildung des Alltags in den jeweils anderen Regionen.

Konkret bedeutet dies (43), dass eine größere Vielfalt bei Akteuren und Themen zu schaffen ist, dass auch auf schwierigere Themen eingegangen werden soll wie Armut in der Schweiz, dass die Personalrekrutierung der SRG vielfältiger zu gestalten ist, dass Beziehungen zu Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Gemeinschaften aufgebaut werden sollen und dass die soziale Vielfalt des Landes in Spielfilmen besser abzubilden ist. Um gemeinsame Programme aus den verschiedenen Regionen zu entwickeln, sollen Menschen aus den jeweils anderen

Auswirkungen der  
„No-Billag-Initiative“  
in der Schweiz

Vier Säulen des  
Public Value bei  
der SRG

Tabelle 1

**Erwartungen an programmliche Verbesserungen bei der SRG**

Anteile in %

	Gesamt	Deutschschweiz	Westschweiz	Italienische Schweiz
Schweizer Unterhaltungssendungen	29	28	34	39
Schweizer Filme und Serien	27	26	29	37
Schweizer Dokumentarfilme und Reportagen	27	26	31	36
Schweizer Sportangebote	26	28	22	30
Schweizer Musiksendungen	24	22	30	28
Informationen zu Politik und Wirtschaft	24	25	20	27
Schweizer Kulturprogramme	20	17	27	31

Quelle: Bericht über den Austausch zum Public Value der SRG, S. 40, eigene Darstellung.

Regionen in den Programmen zu Wort kommen. Der Programmaustausch zwischen den Regionen soll weiterentwickelt werden. Bestimmte Sendungen sollen gemeinsam verbreitet und in mehreren Sprachen präsentiert werden. Das Personal soll zwischen den Regionen ausgetauscht werden, und es sollen Ziele festgelegt und überprüft werden. Außerdem gilt es, für die kulturellen Gegebenheiten der anderen Regionen zu sensibilisieren, in den Nachrichten Material aus anderen Regionen zu zeigen, und wenn es um andere Regionen geht, andere Bereiche als nur die Kultur anzusprechen sowie Programmen aus anderen Regionen Sendeplatz einzuräumen. Im Rahmen der Leipziger Public-Value-Konferenz im Dezember 2019 hat die SRG entsprechende Sendungen angekündigt.

Erwartungen an das Programm

Programmliche Erwartungen an die SRG wurden in der Repräsentativbefragung dezidiert berücksichtigt. Keinen Verbesserungsbedarf sehen die Befragten bei Schweizer Kulturprogrammen (48 %), bei Schweizer Sportangeboten (47 %), Informationen zu Politik und Wirtschaft (44 %), Schweizer Musiksendungen (43 %), Schweizer Filmen und Serien (37 %), Schweizer Unterhaltungssendungen (36 %) und Schweizer Dokumentarfilmen und Reportagen (33 %) (vgl. Tabelle 1). Konkret wurde danach gefragt, was die SRG verbessern müsste, um im Bereich der Vielfalt ihres Angebots den Erwartungen mehr zu entsprechen. Das bedeutet, dass fast die Hälfte der Personen dieser repräsentativen Publikumsbefragung mit den Schweizer Kultursendungen zufrieden ist und keinen Optimierungsbedarf sieht, während bei Schweizer Dokumentationen und Reportagen lediglich ein Drittel keine Veränderungen befürwortet. Im Umkehrschluss und regional differenziert werden Verbesserungen erwartet.

Schweizer Regionen sollen besser abgebildet werden

Der Grad der Zufriedenheit ist in der Deutschschweiz größer als in den anderen Regionen. In fast allen Genres erwarten die Bewohnerinnen und Bewohner der Westschweiz und der italienischen Schweiz Verbesserungen. Insgesamt gesehen konzentriert sich

die Debatte in der Schweiz auf einen innerschweizerischen Diskurs, eine binnenschweizerische Perspektive, mit der es gelingen soll, die Heterogenität der Schweizer Regionen zu erfassen und besser abzubilden. Internationalität als Anspruch bleibt dahinter zurück.

**Diversity im englischsprachigen Raum**

Im Vergleich zu Deutschland, Österreich und der Schweiz nimmt Diversity und Inklusion (Diversity and Inclusion) beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Großbritannien (BBC, gegründet 1926), Irland (RTÉ, gegründet 1960), Australien (ABC, gegründet 1932) und Kanada (CBC, gegründet 1936) einen anderen Stellenwert ein. Dies hat weitgehend historische Gründe, die bis in die Kolonialzeit des British Empire zurückreichen. Kulturelle und ethnische Vielfalt, Ein- und Auswanderungserfahrungen sowie Mehrsprachigkeit prägten seit dem 17. Jahrhundert auf unterschiedliche Weise Politik, Gesellschaft und Kultur des britischen Weltreichs. Im Commonwealth of Nations kamen unter veränderten Rahmenbedingungen neue Erfahrungen hinzu. (44) Bis heute trägt dieser Umstand dazu bei, dass im englischsprachigen Raum Diversity vorwiegend positiv konnotiert ist. Zugleich besteht die Einsicht, dass die pragmatische Gestaltung von Diversity ein aktiver Prozess und entscheidend für den gesellschaftlichen Zusammenhalt ist. Mehr als 90 Prozent aller Unternehmen verfügen über eine Diversitätsstrategie, die wichtig für deren Selbstverständnis und Außendarstellung ist. (45) Dies gilt im besonderen Maße für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Vereinigten Königreich von Großbritannien und Nordirland, Irland, Kanada und Australien. BBC, RTÉ, CBC und ABC spielen nach wie vor eine zentrale Rolle bei der gesellschaftlichen Integration. Folglich ist Diversity Teil des Auftrags und umfasst Personal, Programm und Publikum (vgl. Tabelle 2).

Hoher Stellenwert der Vielfalt

Die BBC beschäftigt sich seit spätestens Mitte der 2000er Jahre eingehend mit Diversity im Kontext von Public Value und Corporate Social Responsibility

Diversity Management bei der BBC

Tabelle 2

**BBC, RTÉ, CBC, ABC – Vision, Unternehmenswerte, Strategie (Programm und Diversity)<sup>1)</sup>**

	<b>BBC</b>	<b>RTÉ</b>	<b>CBC</b>	<b>ABC</b>
Vision	im öffentlichen Interesse agieren, allen Zielgruppen durch die Bereitstellung von unparteiischen, hochwertigen und unverwechselbaren Programmen und Dienstleistungen dienen, die informieren, bilden und unterhalten	setzt sich mit zuverlässigen, gewinnbringenden, herausfordernden Inhalten für die irische Kultur ein; zelebriert die reichhaltige Vielfalt des Landes, fördert Irlands Talente	zelebriert kanadische Kultur und unterstützt das demokratische Leben durch eine große Bandbreite an Inhalten, um zu informieren, aufzuklären und zu unterhalten	unabhängige Quelle für australische Gespräche, Kultur und Geschichten
Unternehmenswerte	“We’re one BBC” Publikum steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten, Kreativität, Vertrauen, Respekt, Vielfalt, “value for money”	weitblickend, kreativ, respektvoll, nachhaltig, verantwortungsvoll, gemeinschaftlich, transparent	Kreativität, Integrität, Relevanz, Inklusion	Integrität, Respekt, Kollegialität, Innovation
Strategie (Programm)	Annual Plan 2019/2020 Ziel: Größerer Fokus auf unterrepräsentierte Zielgruppen; engere Zusammenarbeit mit diesen Zielgruppen	Strategy (2018-2022) Drei Ziele: Zielgruppen in den Mittelpunkt rücken; hochwertiger Content; Programm für alle – wie, wann und wo auch immer Strategy 2024 (Revised Strategy); RTÉ bereichert den irischen Alltag und orientiert sich an vier Leitbegriffen: entwickeln, verbessern, verändern, verschlanken	Corporate Plan (2019–2024) Fünf Prioritäten: kundenspezifische digitale Dienstleistungen; sich auf junge Zielgruppen einlassen; lokale Verbindungen stärken; heutiges Kanada reflektieren; herausragenden, relevanten und wertvollen Content erschaffen; Kanada in die Welt bringen	Corporate Plan (2019–2020) Vier Prioritäten („Investing in our audiences“: außergewöhnliche Publikumserlebnisse kreieren; dauerhaft mehr Menschen erreichen; CBC als großartiger Arbeitsplatz
Strategie (Diversity)	Diversity and Inclusion Strategy 2016-2020	Diversity and Inclusion in RTÉ 2018-2022	Diversity and Inclusion Plan 2018-2021	Diversity & Inclusion Plan 2019-2022
Weitere Richtlinien (Diversity)	BBC Content Diversity and Inclusion – Commissioning Guidelines 2020 (Changing the face of TV together)	-	-	Elevate Reconciliation Action Plan (RAP) 2019-22

1) Angaben entnommen aus folgenden Dokumenten:

ABC

<https://www.legislation.gov.au/Details/C2018C00079>,

<https://about.abc.net.au/wp-content/uploads/2019/08/ABC-Corporate-Plan-201920.pdf>,

<http://about.abc.net.au/wp-content/uploads/2019/11/ABC-Diversity-Inclusion-Plan-201922.pdf>,

<https://about.abc.net.au/wp-content/uploads/2019/11/ABCElevateRAP201922.pdf>

BBC

[http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how\\_we\\_govern/2016/charter.pdf](http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how_we_govern/2016/charter.pdf),

[http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualplan/annualplan\\_2019-20.pdf](http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualplan/annualplan_2019-20.pdf),

<http://downloads.bbc.co.uk/diversity/pdf/diversity-and-inclusion-strategy-2016.pdf>,

<http://downloads.bbc.co.uk/commissioning/site/diversity-inclusion-commissioning-guidelines-bbc-content.pdf>,

CBC

<https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/B-9.01.pdf>,

<https://site-cbc.radio-canada.ca/documents/vision/strategy/corporate-plan/corporate-plan-summary-2019-2020-2023-2024.pdf>,

<https://cbc.radio-canada.ca/en/vision/strategy/your-stories-taken-to-heart>,

<https://qa-bigred.azureedge.net/documents/vision/strategy/submission/january-2019.pdf>,

<https://cbc.radio-canada.ca/en/impact-and-accountability/diversity-and-inclusion/diversity-and-inclusion-plan>.

RTÉ

<http://www.irishstatutebook.ie/eli/2009/act/18/enacted/en/index.html>

<https://www.rte.ie/strategy/pdf/RTE-Strategy-2018-2022.pdf>,

<https://about.rte.ie/wp-content/uploads/2019/11/RT%C3%89-2024-Web.pdf>,

<https://static.rasset.ie/documents/about/2018/11/20472-rte-diversity-strategy-documentv3-2.pdf>

Quelle: Eigene Darstellung.

(CSR). (46) So wurde bereits 2005 ein Diversity Board eingerichtet, um Schwerpunkte zu setzen und ein Diversity-Monitoring einzuführen. (47) Daraus hat sich sukzessive ein Diversity Management entwickelt, das das gesamte Unternehmen in den Blick nimmt und mehrere Ebenen und Verantwortungsbereiche vernetzt. Folglich besteht ein weiter und offener Ansatz, gesellschaftliche Vielfalt abzubilden. Schwerpunkte sind neben Gender, LGBTQ+, BAME (Black

Asian Ethnic Minority) vor allem Inklusion und soziale Vielfalt (SED, Social-Economic Diversity). Die aktuelle “Diversity and Inclusion Strategy 2016-20” (48) mit dem Claim “Diversity includes everyone” benennt Ziele im Personalbereich (gesamte Belegschaft, Programmpräsenz, Führungsebene), die bis Ende 2020 erreicht werden sollen (vgl. Tabellen 3 und 4). Hinzu kommen spezifische „BBC Content Diversity and Inclusion Guidelines – Script to screen: Changing the



Tabelle 3

**BBC: Zusammensetzung der Belegschaft (alle Hierarchiestufen)**

Anteile in %

	2017 (erreicht)	Ziel 2017	2018 (erreicht)	Ziel 2020
Frauen (Beschäftigte gesamt)	48,2	50,0	47,9	50,0
Frauen (Führungsebene)	42,1	50,0	44,3	50,0
Menschen mit Behinderung (gesamt)	10,2	8,0	10,3	8,0
Menschen mit Behinderung (Führungsebene)	9,6	8,0	9,1	8,0
Ethnische Minderheiten (BAME, Beschäftigte gesamt)	14,5	15,0	15,2	15,0
Ethnische Minderheiten (BAME, Führungsebene)	10,3	15,0	11,1	15,0
LGBTQ+ (Beschäftigte gesamt)	10,5	–	10,8	8,0
LGBTQ+ (Führungsebene)	–	–	11,7	8,0

BAME = Black Asian Minority Ethnic; LGBTQ = Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer.

Quellen: BBC Annual Plan 2017/18, BBC Annual Plan 2018/2019 (S. 25), BBC Diversity and Inclusion Strategy 2016-20.

Tabelle 4

**BBC: Diversity bei Bildschirm-Präsenz und Führungsrolle**

Anteile in %

	2017	2020
Frauen (Bildschirm, on-air, Führungsrolle)	keine Angabe	50
Menschen mit Behinderung (Bildschirm, Führungsrolle)	5	8
Ethnische Minderheiten (BAME) (Bildschirm, on-air, Führungsrolle)	15	15
LGBTQ+ (Bildschirm, Führungsrolle)	keine Angabe	8

Quelle: BBC Diversity and Inclusion Strategy 2016-20.

Tabelle 5

**BBC: Zunahme des Frauenanteils in BBC-Teams 2018 bis 2019**

Anteile in %

Frauenanteil	Anteil Teams im April 2018 (Start des Projekts)	Anteil Teams im April 2019
50 % und mehr	27	74
45-49 %	9	12
40-44 %	23	6
unter 40 %	41	8

Quelle: BBC: 50:50 Project 2019, S. 5; <http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/reports/5050-may-2019.pdf> (abgerufen am 7.1.2020).

face of TV together“ (49), um die Notwendigkeit und Relevanz strategischer Diversity-Maßnahmen vor allem im Programm und somit in der Publikums-wahrnehmung zu unterstreichen.

Die Kennzahlen verdeutlichen, wo die strategischen Personalmaßnahmen bereits gegriffen haben und wo noch Steuerungsbedarf besteht. In der Programm-präsenz spezifischer Gruppen (vor allem BAME, Disability, LGBTQ+) wurden bislang nur Zielmarken benannt. Im Zuge dieser Anstrengungen startete 2018 auf freiwilliger Basis das Gender-Diversity-50:50 Project mit Unterstützung von BBC-Generaldirektor

Tony Hall. 74 Prozent aller Redaktionsteams werteten ihren Output über zwölf Monate aus und erreichten die Marke mit einem Anteil von 50 Prozent an Frauen (vgl. Tabelle 5). Mittlerweile nehmen über 500 Teams an dem Projekt teil. Das Verhältnis von Frauen und Männern hat sich zugunsten von Frauen in einem Jahr stark verändert. (50)

Ein innovativer Zugang zur Abbildung gesellschaftlicher Vielfalt ist BBC Young Reporter. (51) Vor zwei Jahren löste BBC Young Reporter den langjährigen BBC School Report ab, um die Lebenswelten junger Briten noch enger mit dem Programm zu verknüpfen.

BBC Young Reporter bringen Programmideen ein

Tabelle 6

**Irland: Demografischer Wandel als Herausforderung für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk**

Anteile in %

Demografische Gruppe	2002	2006	2011	2016
nicht irisch (von Geburt)	11	15	17	17
nicht römisch-katholisch/religionslos/nicht angegeben	12	13	15	21
Menschen mit Behinderung	8	9	13	14

Quelle: RTÉ Strategy 2018-2022; S. 16.

Beitragsideen der BBC Young Reporter (11 bis 18 Jahre) können über eine Uploadplattform eingereicht werden. Die steigende Zahl an Bewerbungen (2018: 1 500; 2019: 2 000) belegt die hohe Resonanz dieser Initiative, die partizipativen Journalismus in den Mittelpunkt rückt und dadurch den Public Value befördert. Ein gestuftes Auswahlverfahren (BBC Jury aus Programmverantwortlichen) stellt sicher, dass die spannendsten Geschichten der Young Reporter ausgewählt wurden. Drei Kriterien sind hierfür besonders relevant: Redaktioneller Wert, persönlicher Hintergrund, Originalität. Preisgekrönt werden zwölf Geschichten, die einen überraschenden und unverstellten Blick auf die Gesellschaft haben. Ohne dass Diversity explizit genannt wird, sind die Beiträge hochgradig divers (thematisch, kulturell, sozial). Die besten Storys der Jugendlichen (My Life/Our World) werden nach BBC-Standards und gemeinsam mit den Urhebern realisiert, die somit zugleich journalistisches Handwerkzeug und Medienkompetenz vermittelt bekommen. Weitere (rund 100) Programmideen werden im Laufe des Jahres programmlich verwertet. Zusätzliches Material zur Stärkung von Medienkompetenz ist online in Form von Factsheets abrufbar.

Kontakt der BBC mit Schulen und Sozialeinrichtungen

Um jene gesellschaftlichen Gruppen („underserved“ bzw. „underrepresented“ audiences) zu erreichen, die wenig bis keine Anknüpfungspunkte mit der BBC haben, unternimmt die BBC Academy (school and outreach) große Anstrengungen. Proaktiv vernetzt sich die BBC mit Schulen, Sozialeinrichtungen, Verbänden und Vereinen, um vor Ort über die Arbeit der BBC zu informieren und Medienkompetenz und journalistische Fertigkeiten zu vermitteln. Dadurch sollen vor allem Mädchen und junge Frauen erreicht werden, deren Bildungschancen aufgrund bestimmter sozialer Gegebenheiten begrenzt sind. Das Programm gibt es bereits seit Längerem und wurde 2017 neu aufgesetzt. Mit diesem „Outreach“-Programm werden jährlich landesweit ca. 5 000 Menschen erreicht. Ein Botschafter-Programm (Ambassador Program), an dem rund 200 Kolleginnen und Kollegen auf freiwilliger Basis teilnehmen, runden die zielgenauen „Outreach“-Maßnahmen ab.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Irland RTÉ (Raidió Teilifís Éireann) steht seit einiger Zeit unter

großem Druck. Die von RTÉ im Juni 2017 publizierte Bestandsaufnahme über den sich radikal verändernden Medienmarkt in Irland „The Media Landscape in Ireland“ (52) beschreibt nüchtern die großen Veränderungen im Spannungsfeld digitaler Content-Strategien, einer diverser werdenden und wachsenden Gesellschaft und einer angespannten Finanzsituation. RTÉ hat erkannt, dass insbesondere die demografischen Veränderungen und die damit verbundene Fragmentierung des Publikums eine große Herausforderung sind (vgl. Tabelle 6). Der Zusammenhang von Diversity und demografischem Wandel wird zum Leitmotiv bei der strategischen Neuausrichtung. (53) Neben diesen Veränderungen wird die Gesellschaft bis 2021 um 6 Prozent auf 5 Millionen Menschen anwachsen, wobei ein Zuwachs an Kindern (bis 14 Jahre) um 21 Prozent prognostiziert wird. Zudem wird die Gesellschaft älter: Der Anteil der 35- bis 49-Jährigen wächst um 22 Prozent und die 55+-Generation um 24 Prozent. (54)

RTÉ hat sich im Rahmen der Diversitätsstrategie „Diversity and Inclusion in RTÉ. Re-imaged For A New Generation“ (55) zu vier Eckpunkten verpflichtet, die eng mit der Gesamtstrategie (56) verknüpft sind:

- die Stimme und Vielfalt Irlands repräsentieren und reflektieren,
- die gesamte Belegschaft beteiligen und weiterbilden,
- Diversity und Inklusion vollkommen in die Unternehmenskultur und Arbeitspraxis integrieren,
- Führungskräfte setzen sich nachdrücklich für Diversity/Inklusion ein und gehen konsequent gegen Ungerechtigkeit vor.

Diese vier strategischen Eckpunkte werden auf rund 40 Arbeitspakete im gesamten Unternehmen heruntergebrochen, mit dem Ziel, bis 2022 ein Diversity Management aufzubauen. Zu diesem Zweck wurden Ende 2018 alle Mitarbeitenden befragt, um sich ein umfassendes Bild der Belegschaft zu machen und somit gezielte Diversity-Maßnahmen bei RTÉ einzuleiten. Zudem werden erstmals spezifische Zielvorgaben beim Personal definiert, die langfristig (2030) erreicht werden sollen:

Zusammenhang von Diversity und demografischem Wandel in Irland

Aufbau eines Diversity-Managements bei RTÉ

Tabelle 7

## Diversity als Aufgabe im öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Vergleich

	ARD/ZDF/ORF/SRG	ABC/BBC/CBC/RTÉ
Auftrag	ja	ja
Umsetzung	selbstverpflichtend	verpflichtend
Diversity im Kontext von Unternehmensstrategien	implizit	explizit
Diversity-Strategie	Managing Diversity	Diversity Management
Zielmarken für bestimmte Gruppen	Frauenförderpläne, Menschen mit Behinderungen	Frauen, ethnische Minderheiten, LGBTQ+, Menschen mit Behinderungen

Quelle: Eigene Darstellung.

- ein 50/50-Verhältnis von Frauen und Männern (nach Möglichkeit auch auf der Führungsebene),
- ein Anstieg um 5 Prozent auf ein Minimum von 10 Prozent bei Menschen mit nicht-irischem Hintergrund,
- ein Anstieg um 3 Prozent auf ein Minimum von 8 Prozent für Menschen mit Behinderung,
- ein Minimum von 4 Prozent von Menschen, die sich selbst der LGBTQ+-Community zuschreiben.

Berücksichtigung der  
Zweisprachigkeit

Darüber hinaus ist die Zweisprachigkeit Irlands eine große Herausforderung für RTÉ. Neben Englisch hat Irisch (Irish Gaelic) den Status einer Amtssprache, die 2007 auch EU-Amtssprache wurde. Irisch ist für rund 140 000 Iren die erste Sprache, wobei annähernd eine Million Iren sie als zweite Sprache verwenden. Daher ist es ein zentrales Diversity-Ziel von RTÉ, Initiativen zu entwickeln, Irisch stärker als bisher in das gesamte Programm zu integrieren, in alle Kanäle und Services. Zusätzlich sollen mehr hochwertiger Content produziert und mehr Geschichten in Irisch-Gälisch erzählt werden. (57)

Kanada: „Diversity  
and Inclusion“ als  
gesetzlicher Auftrag

In Kanada hat die zweisprachige CBC (Canadian Broadcasting Corporation) seit Anfang der 1990er Jahre den gesetzlichen Auftrag, „Diversity and Inclusion“ fest im Unternehmen zu verankern. Der 1991 Broadcasting Act legt dies nachdrücklich fest. (58) Die kanadische Charta der Rechte und Freiheiten (La charte canadienne des droits et libertés bzw. Canadian Charter of Rights and Freedoms) ist seit 1982 essenzieller Teil der Verfassung und Grundlage für öffentliche (und private) Unternehmen, Vielfalt und Gerechtigkeit sicherzustellen.

Der 1991 Broadcasting Act wird seit Juni 2018 überarbeitet, um die grundlegenden gesellschaftlichen und technologischen Umwälzungen, die die kanadische Medienlandschaft seit einigen Jahren erfährt, eingehend zu berücksichtigen. Die CBC hat in diesem Zusammenhang Anfang 2019 eine Bestandsaufnahme mit Empfehlungen vorgelegt. (59) Ende Januar 2020 soll ein Abschlussbericht veröffentlicht werden. Der Auftrag für die CBC wird erforderlichenfalls nach Abschluss der Beratungen aktualisiert. (60)

Im Executive Summary wird die Herausforderung koncis beschrieben, der sich die CBC gegenüber sieht, um der Aufgabe auch künftig gewachsen zu sein, einen substanziellen Beitrag und Mehrwert zur Integration und zum Zusammenhalt des multiethnischen, multikulturellen, indigenen und mehrsprachigen Kanadas zu leisten. (61)

Abgesehen von diesem aktuellen Prozess hat die CBC einen umfassenden und detaillierten „Diversity and Inclusion Plan“ (62) (2018-2021) aufgestellt, der eng mit der Vision und Mission verknüpft ist. Dieser nimmt gleichermaßen das Programm (Content), die Belegschaft und die Unternehmenskultur in den Blick. Ziele sind, sich noch besser mit den diversen Zielgruppen zu verbinden, eine inklusive Arbeitsplatzkultur zu fördern und nachdrücklich Menschen für die CBC zu gewinnen, die durch ihre „einzigartige Vielfalt“ das heutige Kanada repräsentieren.

Der „Diversity and Inclusion Plan“ wird in Maßnahmen (Action Plans) für verschiedene Unternehmensbereiche mit rund 80 Vorhaben konkretisiert. Alle Maßnahmen werden begründet und klare Unternehmensziele definiert. Diese Operationalisierung ist komplex und verdeutlicht, wie ganzheitlich Diversity von der CBC verstanden und alltäglich gelebt wird. (63) Best Practice findet sich in der CBC fast überall: Ob Unconscious Bias Trainings, Inclusion Labs, Indigenous Internships oder Tips for making our workplace more inclusive – die Bandbreite und die damit verbundenen Erfahrungen sind immens. Im Programm wird beides in den Blick genommen: die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen des Publikums einerseits und andererseits das Große und Ganze. Diversity Management bezieht sich auf alle Arbeitsbereiche und schließt Programm und Publikum explizit mit ein.

ABC in Australien präferiert einen ähnlichen Diversity-Ansatz wie CBC. (64) Im Fokus der aktuellen Strategie „Investing in our audiences“ (65) steht das Publikum mit ihren diversen und dispersen Zielgruppen. ABC bewertet dauerhaft den Content, um die Präsenz verschiedener Gruppen zu verdeutlichen. Diver-

Mittelfristiger Plan  
zielt auf Programm,  
Belegschaft und  
Unternehmenskultur

Ganzheitlicher  
Diversity-Begriff  
bei der CBC

Australien:  
ABC erfasst  
Repräsentation  
von Gruppen und  
Akteuren

sity zu messen wird als „Ein-sich-bewusst-werden“ verstanden und ermutigt Redaktionsteams, neue Protagonisten und Perspektiven in der Berichterstattung zu finden. Nicht zuletzt soll einer „unbewussten“ Unterrepräsentation bestimmter Gruppen und Akteure entgegengewirkt werden. Das Tool „Storytracker“ wurde 2018 von ABC News entwickelt, um die Bandbreite des journalistischen Outputs zu erfassen. Dazu gehört die Vielfalt von Repräsentanten, Sprechern, Augenzeugen und Experten im ABC Fernsehen. Durch den „ABC Storytracker“ erhalten die Macherinnen und Macher Einsichten, inwiefern ABC die Vielfalt Australiens repräsentiert. Salopp formuliert: Unser Land ist vielfältig – können wir das auch von unserer Berichterstattung behaupten?

### Fazit und Ausblick

Unterschiedliche Herangehensweisen, Ziele und Erfahrungen mit Diversity

Diversity als wichtiger Aspekt von Public Value ist im öffentlich-rechtlichen Rundfunk unterschiedlich ausgeprägt. Der Vergleich der untersuchten Länder belegt, wie verschieden Herangehensweisen, Zielsetzungen und Erfahrungen sind (vgl. Tabelle 7). Während bei BBC, RTÉ, CBC und ABC Diversity expliziter Teil der Unternehmensstrategie ist und mittels „Diversity Management“ systematisch konkrete und miteinander verzahnte Maßnahmen für das gesamte Unternehmen durchgeführt und evaluiert werden, findet sich im deutschsprachigen öffentlich-rechtlichen Rundfunk (ARD, ZDF, ORF, SRG) eher der „Managing-Diversity“-Ansatz.

„Managing Diversity“ und „Diversity Management“

Ohne die beiden Begrifflichkeiten ausführlich diskutieren zu können, wählen beide Ansätze unterschiedliche Zugänge, Diversity in betrieblichen Abläufen zu verankern.

Während „Managing Diversity“ vorrangig auf die Beseitigung von Nachteilen und Diskriminierung sowie die Herstellung von Gerechtigkeit und Fairness abzielt, betont „Diversity Management“ den Nutzen individueller und gesellschaftlicher Vielfalt zur Erreichung definierter Ziele oder eines gesetzlichen Auftrags. (66) Hinzu kommt, dass „Managing Diversity“ nicht selten auf sporadischen Einzelmaßnahmen fußt, die nicht oder nur unzureichend miteinander verzahnt oder aufeinander abgestimmt sind. Unterschiede gibt es sowohl in der operativen Umsetzung (selbstverpflichtend vs. verpflichtend) als auch in der impliziten bzw. expliziten Verankerung von Diversity-Maßnahmen im Rahmen der Unternehmensstrategien.

Diversity als organischen Bestandteil von Public Value begreifen

Ausgehend von dieser Momentaufnahme wäre es wünschenswert, empirische Untersuchungen im EBU-Kontext durchzuführen, um strategische Ansätze und Zielvorgaben zu vertiefen und weitere Best-Practice-Beispiele zu sammeln. (67) Vor dem Hintergrund einer oftmals unzureichenden Datenlage gilt dies insbesondere auch für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz.

Vieles spricht dafür, Diversity künftig weniger als „Add-on“ und mehr als organischen Bestandteil von Public Value und Corporate Social Responsibility (CSR) zu begreifen. Dadurch wird der öffentlich-rechtliche Integrationsauftrag, gesellschaftliche Vielfalt abzubilden und dadurch den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu befördern, nachhaltig gestärkt.

### Anmerkungen

- 1) Vgl. Gardenswartz, Lee/Anita Rowe: Four Layers of Diversity, 1995.; vgl. <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/> (abgerufen am 7. 1.2020).
- 2) <https://www.bbc.com/worklife/article/20190718-diversity-tracking> (abgerufen am 7.1.2020).
- 3) Vgl. <https://www.ourdocuments.gov/doc.php?flash=false&doc=97> (abgerufen am 7.1.2020).
- 4) Vgl. [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Factbook\\_Diversity\\_2017.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Factbook_Diversity_2017.pdf), S. 32 (abgerufen am 7. 1.2020). <https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP90-00530R000300600001-7.pdf> (abgerufen am: 7.1.2010).
- 5) Vgl. Bendl, Regine/Inge Bleijenbergh/Elina Henttonen/Albert J.Mills (Hrsg.): The Oxford Handbook of Diversity in Organizations. Oxford 2017; Merklein, Alexander: Diversity Management in Deutschland. Empirische Untersuchung für Geschlecht und sexuelle Identität. Heidelberg 2017; Becker, Manfred: Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik. Stuttgart 2015; Bendl, Regine/Edeltraud Hanappi-Egger/Roswitha Hofmann (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien 2012.
- 6) Vgl. Siegel, Eva-Maria: Nutzen durch Vielfalt. Wissen, Strategien, Beispiele, Checklisten. Baden-Baden 2018.
- 7) Building public value. Renewing the BBC for a digital world, 2004; <https://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/policies/pdf/bpv.pdf> (abgerufen am 7.1.2020).
- 8) Vgl. Moore, Mark H.: Creating Public Value. Strategic Management in Government. Cambridge 1995.
- 9) Vgl. Lindgren, Adam/Nicole Koenig-Lewis/Martin Kitchener/John D. Brewer/Mark H. Moore/Timo Meynhardt (Hrsg.): Public Value, Deepening, Enriching, and Broadening the Theory and Practice. London 2019.
- 10) Vgl. Moore, Mark H.: Reflections on the public value project. In: Moore, Mark H. (Anm. 8) S. 359.
- 11) Vgl. Münkler, Herfried/Harald Bluhm (Hrsg.): Gemeinwohl und Gemeinsinn. Historische Semantiken politischer Leitbegriffe, Berlin 2001.
- 12) Vgl. Neuberger, Christoph: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk und Qualitätsdiskurs. Substantielle und prozedurale Bestimmung des gesellschaftlichen Mehrwerts. In: Media Perspektiven 10/2019, S. 434-443; Meynhardt, Timo/Eduard Frantz: Medialer Public Value als Beitrag zum Gemeinwohl. Ergebnisse aus dem GemeinwohlAtlas. In: Media Perspektiven 10/2019, S. 444-451; Frey-Vor, Gerlinde: Erfolg, Qualität und Public Value. Schlüsselkonzepte für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Messung und Management. In: Media Perspektiven 10/2019, S. 463-478.
- 13) Vgl. Hansen, Katrin (Hrsg.): CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen. Heidelberg, 2. Auflage 2017.
- 14) Vgl. <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/> (abgerufen am 7.1.2020).
- 15) [http://www.ard.de/home/die-ard/presse-kontakt/pressearchiv/ARD\\_erstellt\\_ab\\_2020\\_gemeinsamen\\_Nachhaltigkeitsbericht/5813910/index.html](http://www.ard.de/home/die-ard/presse-kontakt/pressearchiv/ARD_erstellt_ab_2020_gemeinsamen_Nachhaltigkeitsbericht/5813910/index.html) (abgerufen am 7.1.2020).
- 16) Vgl. ebd.
- 17) <https://presseportal.zdf.de/pressemitteilung/mitteilung/zdf-nachhaltigkeitsbericht-zu-gesellschaftlichem->



- engagement-und-unternehmerischer-verantwortung/seite/31/ (abgerufen am 7.1.2020).
- 18) Vgl. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/> (abgerufen am 7.1.2020).
- 19) Vgl. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/urkunde-charta-der-vielfalt-im-wortlaut/> (abgerufen am 7.1.2020).
- 20) Vgl. Wiedemann, Verena: Die Vermessung des Gemeinwohls? Der 12. Rundfunkänderungsstaatsvertrag und der Dreistufentest aus Sicht der Rundfunkanstalten. In: ARD-Jahrbuch. Hamburg 2009, S. 15-20.
- 21) Zu den Werten der ARD vgl. [http://www.ard.de/home/die-ard/fakten/Qualitaetssicherung\\_und\\_Erfolgsmessung\\_in\\_der\\_ARD/4126868/index.html](http://www.ard.de/home/die-ard/fakten/Qualitaetssicherung_und_Erfolgsmessung_in_der_ARD/4126868/index.html) (abgerufen am 7.1.2020), außerdem Eimeren, Birgit van: EBU Core Values und ARD-Wertesystem. Überprüfbarkeit und Einsatz im Dialog mit dem Publikum. In: Media Perspektiven 10/2019, S. 452-462.
- 22) Vgl. z. B. [https://www.ndr.de/der\\_ndr/unternehmen/Vielfalt-als-Chance,charta107.html](https://www.ndr.de/der_ndr/unternehmen/Vielfalt-als-Chance,charta107.html) (abgerufen am 7.1.2020).
- 23) Vgl. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/initiative-in-europa/> (abgerufen am 7.1.2020).
- 24) Vgl. [http://www.ard.de/download/3841216/Gender\\_und\\_Fernsehfilm.pdf](http://www.ard.de/download/3841216/Gender_und_Fernsehfilm.pdf) (abgerufen am 7.1.2020), [https://www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Presse/Pressemeldungen/Broschuere\\_din\\_a4\\_audiovisuelle\\_Diversitaet\\_v06072017\\_V3.pdf](https://www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Presse/Pressemeldungen/Broschuere_din_a4_audiovisuelle_Diversitaet_v06072017_V3.pdf) (abgerufen am 7.1.2020); Prommer, Elisabeth/Christine Linke: Ausgeblendet. Frauen im deutschen Film und Fernsehen. Köln 2019.
- 25) Forschungsprojekte zur Mediennutzung u.a. von Migranten, alten Menschen, Frauen, Kindern dokumentiert in Media Perspektiven. Dass Diversity zunehmend als Kriterium für die Beurteilung von Sendungen verwendet wird, zeigt die jüngste Auswertung der ARD Talkshows von Fabian Goldmann, vgl. <http://www.bliq-journal.de/analyse/wie-divers-sind-deutsche-talkshows.html> (abgerufen am 8.1.2020).
- 26) Vgl. Simon, Erk/Ulrich Neuwöhner: Medien und Migranten 2011. Zielsetzung, Konzeption und Basisdaten einer repräsentativen Untersuchung der ARD/ZDF-Medienkommission. In: Media Perspektiven 10/2011, S. 458-470; Heinz Gerhard/Natalie Beisch: Fernsehnutzung von Migranten 2011. Ergebnisse der ARD/ZDF-Studie Migranten und Medien. In: Media Perspektiven 10/2011, S. 479-492; Gualtiero Zambonini/Erk Simon: Kulturelle Vielfalt und Integration: Die Rolle der Medien. Forschungsstand, Perspektiven und Maßnahmen. In: Media Perspektiven 3/2008, S. 120-124; ARD/ZDF: Migranten und Medien 2011. Neue Erkenntnisse über Mediennutzung, Erwartungen und Einstellungen von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Köln 2011, <https://www1.wdr.de/unternehmen/der-wdr/migranten-und-medien100.pdf> (abgerufen am 7.1.2020), vgl. auch Sultan, Marie Muallem: Migration, Vielfalt und öffentlich-rechtlicher Rundfunk. Würzburg 2011.
- 27) ARD: Telemedien 2017/2018 und Leitlinien 2019/2020. Bericht über die Erfüllung ihres Auftrags, über die Qualität und Quantität ihrer Telemedienangebote sowie über die geplanten Schwerpunkte nach § 11e Rundfunkstaatsvertrag, S. 9, vgl. <https://www.daserste.de/specials/ueber-uns/telemedien-bericht-2017-2018-ard-leitlinien-2018-2019-100.pdf> (abgerufen am 7.1.2020).
- 28) Vgl. Eimeren, Birgit van/Andreas Egger: Die ARD aus Sicht der Bevölkerung: Reichweiten und Wert des ARD-Medienverbands. Ergebnisse der ARD-Akzeptanzstudie 2018. In: Media Perspektiven 10/2018, S. 462-475, hier S. 472; van Eimeren (Anm. 21), S. 458; Frey-Vor (Anm. 12), S. 472.
- 29) Vgl. <https://www.nachrichtenleicht.de/> (abgerufen am 7.1.2020).
- 30) Vgl. <https://www.zdf.de/assets/broschuere-wert-des-zdf-fuer-menschen-in-deutschland-100-original> (abgerufen am 7.1.2020).
- 31) Vgl. ZDF: Wesentliches sichtbar machen. Gesellschaftliches Engagement und unternehmerische Verantwortung des ZDF 2014-2014. Mainz 2014. ZDF: Verbindlich Werte vermitteln. Gesellschaftliches Engagement und unternehmerische Verantwortung des ZDF 2015-2016. Mainz 2016.
- 32) Vgl. ZDF (Anm. 30), S 86 ff.
- 33) Vgl. <https://www.zdf.de/zdfunternehmen/nachhaltigkeit-diversity-110.html> (abgerufen am 7.1.2020).
- 34) Vgl. Hasebrink, Uwe/Hermann-Dieter Schröder/Dieter Storl/Gerlinde Schumacher: Mediennutzung und soziale Integration. Eine explorative Studie zur Bestimmung medialer Integrationsleistungen. In: Media Perspektiven 11/2019, S. 500-514; Schumacher, Gerlinde/Mignon Warnemünde: Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Zeiten des medialen und gesellschaftlichen Wandels. Ergebnisse einer ZDF-Studie zum Thema Integration. In: Media Perspektiven 11/2019, S. 515-527.
- 35) Vgl. <https://zukunft.orf.at/> (abgerufen am 7.1.2020).
- 36) ORF-Gesetz vgl. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000785> (abgerufen am 7.1.2020); ORF-Programmrichtlinien, vgl. <https://der.orf.at/unternehmen/leitbild-werte/programmrichtlinien/orf-programmrichtlinien102.pdf> (abgerufen am 7.1.2020); ORF-Leitbild, vgl. <https://der.orf.at/unternehmen/leitbild-werte/leitbild/index.html> (abgerufen am 7.1.2020).
- 37) Vgl. ORF: Wert über Gebühr. Public Value-Bericht 2010/2011. Wien 2011, vgl. [https://zukunft.orf.at/show\\_content.php?sid=147&pvi\\_id=967&pvi\\_medientyp=t&oti\\_tag=Public%20Value%20Report](https://zukunft.orf.at/show_content.php?sid=147&pvi_id=967&pvi_medientyp=t&oti_tag=Public%20Value%20Report) (abgerufen am 7.1.2020), S. 53 ff.
- 38) Vgl. ORF: Wert über Gebühr. Public Value Bericht 2007-2008. Wien 2008, vgl. [https://zukunft.orf.at/show\\_content.php?sid=147&pvi\\_id=371&pvi\\_medientyp=t&oti\\_tag=Public%20Value%20Report](https://zukunft.orf.at/show_content.php?sid=147&pvi_id=371&pvi_medientyp=t&oti_tag=Public%20Value%20Report) (abgerufen am 7.1.2020), S. 8.
- 39) Vgl. ebd. S. 82 ff.
- 40) ORF: Der Auftrag 2019, Teil 1 – für Österreich, Teil 2 – für Europa. Wien 2019, [https://zukunft.orf.at/show\\_content.php?sid=159](https://zukunft.orf.at/show_content.php?sid=159) (abgerufen am 7.1.2020), Teil 2, S. 6 f.
- 41) Zum Auftrag der SRG und den gesetzlichen Grundlagen vgl. <https://www.srgssr.ch/de/wer-wir-sind/leitbild-und-strategie/auftrag/> (abgerufen am 7.1.2020).
- 42) [https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/publikationen/Public\\_Value/2019-09-19\\_Bericht-Public\\_value-Phase\\_1\\_de.pdf](https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/publikationen/Public_Value/2019-09-19_Bericht-Public_value-Phase_1_de.pdf) (abgerufen am 7.1.2020).
- 43) Vgl. Kurzfassung des Berichts, [https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/publikationen/Public\\_Value/2019-09-19\\_Kurzfassung-Bericht-Public\\_value\\_Phase1\\_de.pdf](https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/publikationen/Public_Value/2019-09-19_Kurzfassung-Bericht-Public_value_Phase1_de.pdf) (abgerufen am 7.1.2020), S. 11 f.
- 44) Irland ist 1948 aus dem Commonwealth ausgetreten.
- 45) Vgl. Siegel (Anm. 6), S. 97.
- 46) [http://downloads.bbc.co.uk/annualreport/pdf/2005-06/bbcannualreport\\_200506.pdf](http://downloads.bbc.co.uk/annualreport/pdf/2005-06/bbcannualreport_200506.pdf) (abgerufen am 7.1.2020), Kapitel „Being accountable and responsible, S. 60-67.
- 47) Ebd., S. 64.
- 48) <http://downloads.bbc.co.uk/diversity/pdf/diversity-and-inclusion-strategy-2016.pdf> (abgerufen am 7.1.2020).
- 49) <http://downloads.bbc.co.uk/commissioning/site/diversity-inclusion-commissioning-guidelines-bbc-content.pdf> (abgerufen am 7.1.2020).
- 50) <https://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2019/5050-project-results> (abgerufen am 7.1.2020).
- 51) <https://www.bbc.co.uk/academy/en/collections/youngreporter#> (abgerufen am 7.1.2020).
- 52) Vgl. <https://static.rasset.ie/documents/about/2017/10/the-media-landscape-in-ireland.pdf> (abgerufen am 7.1.2020).
- 53) "Ireland's population is growing and ageing. Unemployment is at its lowest since July 2008. Linked to an improving economy, Ireland is experiencing net inward migration for the first time since 2009. This is driven predominantly by an increase in non-nationals, but is also due to fewer Irish people emigrating. As a result, Ireland continues to become more diverse, and has the sixth largest non-national population in the EU, with 40 percent of nonnationals either from Poland or the UK. (...) People's lives are busier than ever, with a premium being placed on convenience and family time. The popu-

- lation has become more educated and more urban over the past decade. Understanding these changes and responding to them is central to RTÉ's future as an organisation with a remit to serve the entire population." Ebd., S. 12.
- 54) Vgl. <https://www.rte.ie/strategy/pdf/RTE-Strategy-2018-2022.pdf> (abgerufen am: 7.1.2020).
- 55) <https://static.rasnet.ie/documents/about/2018/11/20472-rte-diversity-strategy-documentv3-2.pdf> (abgerufen am 7.1.2020).
- 56) <https://www.rte.ie/strategy/pdf/RTE-Strategy-2018-2022.pdf> (abgerufen am 7.1.2020).
- 57) BBC2 bietet für die sprachliche Minderheit in Nordirland Programme in Irish (Gaelige); vgl. <https://www.rte.ie/news/politics/2019/0611/1054763-irish-language/> (abgerufen am 7.1.2020).
- 58) „(...) the Canadian Broadcasting Corporation, as the national public broadcaster, should provide radio and television services incorporating a wide range of programming that informs, enlightens and entertains; the programming provided by the Corporation should:
1. be predominantly and distinctively Canadian, reflect Canada and its regions to national and regional audiences, while serving the special needs of those regions,
  2. actively contribute to the flow and exchange of cultural expression,
  3. be in English and in French, reflecting the different needs and circumstances of each official language community, including the particular needs and circumstances of English and French linguistic minorities,
  4. strive to be of equivalent quality in English and French,
  5. contribute to shared national consciousness and identity,
  6. be made available throughout Canada by the most appropriate and efficient means and as resources become available for the purpose, and
  7. reflect the multicultural and multiracial nature of Canada.“
- 59) Vgl. <https://qa-bigred.azureedge.net/documents/vision/strategy/submission/january-2019.pdf> (abgerufen am 7.1.2020).
- 60) Vgl. <https://cbc.radio-canada.ca/en/vision/mandate> (abgerufen am 7.1.2020).
- 61) “Canadian culture and democracy are at a crossroads. We have seen how forces in the digital world can undermine Canadian news and information – essential ingredients for a healthy democracy. The dominance of global entertainment threatens to drown out Canadian stories and perspectives. The economics of foreign digital giants make Canadian culture more difficult to fund and sustain. As the public broadcaster, we are very concerned about the health of the broadcasting system and its continued ability to serve the needs of Canadians. We are also concerned about our ability to properly fulfill our responsibility to nurture and promote Canadian culture. We believe that strengthening public broadcasting is critical to ensuring a strong Canadian culture and a vibrant democracy. That is our focus in this submission to the Broadcasting and Telecommunications Legislative Review Panel.“, <https://site-cbc.radio-canada.ca/documents/vision/strategy/submission/january-2019.pdf>, S. 2.
- 62) <https://cbc.radio-canada.ca/en/impact-and-accountability/diversity-and-inclusion/diversity-and-inclusion-plan/2018-21-journey> (abgerufen am 7.1.2020).
- 63) „In the 18 years I've been working at CBC Vancouver, diversity has been a priority. We cannot have diversity and inclusion in our programming if we do not have it in our workforce. They go together. If we don't have this, we cannot be the public broadcaster Canada needs. That's why we always need to keep diversity and inclusion at the forefront of everything we do.“ <https://cbc.radio-canada.ca/en/impact-and-accountability/diversity-and-inclusion/diversity-and-inclusion-plan> (abgerufen am: 7.1.2020).
- 64) <http://about.abc.net.au/wp-content/uploads/2019/11/ABC-Diversity-Inclusion-Plan-201922.pdf> (abgerufen am: 7.1.2020)
- 65) <https://site-cbc.radio-canada.ca/documents/vision/strategy/corporate-plan/corporate-plan-summary-2019-2020-2023-2024.pdf>, S. 5 (abgerufen am: 7.1.2020).
- 66) Vgl. Becker, Manfred: Managing Diversity versus Diversity Management. Licht und Schatten eines jungen Handlungsfeldes der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 4/2018, S. 243-246.
- 67) Vgl. EBU: All Things Being Equal. Gender Equality Guidelines From Public Service Media, December 2019; <https://www.ebu.ch/publications/gender-equality-guidelines> (abgerufen am 7.1.2020).