

Masterlehrgang
Werbung und Markenführung

Masterarbeit

Die Rolle von Gender Diversity-Strategien
im Employer Branding zur Erhöhung des
Frauenanteils in männerdominierenden
Unternehmensbranchen

von:

Lara Fellingner
11837360

Begutachterin:
Mag. Dr. Irmgard Wetzstein, Bakk., MA

St. Pölten, am 21. November 2022.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

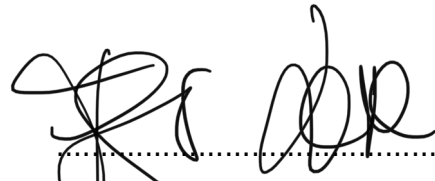
- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- 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.

Linz, 21.11.22

Ort, Datum


.....
Unterschrift

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Rolle von Gender Diversity-Strategien im Employer Branding zur Erhöhung des Frauenanteils in technischen und IT-Unternehmen. Diese Erkenntnisse sollen diesen Unternehmen dazu dienen, wie sie es mithilfe von Employer Branding Strategien und Maßnahmen schaffen, gezielt Frauen anzusprechen, um die Frauenquote im Unternehmen zu erhöhen.

Damit dies beantwortet werden kann, wurde zu Beginn eine theoretische Grundlage zu den Themen Frauen in der Arbeitswelt, Diversität und Diversitätsmanagement sowie Employer Branding gebildet. Anschließend wurden für den empirischen Teil Unternehmen gesucht, die Gender Diversity-Strategien im Employer Branding in Betracht ziehen, um eine höhere Frauenquote zu erreichen.

Es wurden Mitarbeiter*innen aus den Bereichen Employer Branding und Human Resources herangezogen und in einem halbstrukturierten Interview, mithilfe eines Leitfadens, zu den Themen Employer Branding und Gender Diversität befragt. Die Interviews wurden in Anlehnung an die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ausgewertet.

Die Befragungen ergaben, dass Unternehmen Gender Diversity-Strategien im Employer Branding anwenden, um sich im Kampf um die besten Mitarbeiter*innen vom Wettbewerb abzuheben. Zudem sehen diese die Gleichstellung der Geschlechter gesamtgesellschaftlich sowie betriebswirtschaftlich als ein wichtiges Thema und daher sich selbst auch in der Verantwortung dabei mitzuwirken.

Die Maßnahmen, die technische und IT-Unternehmen in der Praxis für einen höheren Frauenanteil anwenden sind unter anderem Veranstaltungen wie Schnuppertage, um vor allem Mädchen einen ersten Einblick in diese Bereiche zu gewähren und ein Interesse zu wecken. Zudem wird durch das Abbilden von Role Models Frauen gezeigt, welche beruflichen Möglichkeiten es abseits der klassischen Frauenberufe noch gibt. Eine Gendersensible Sprache führt dazu, dass sich Frauen überhaupt angesprochen fühlen. Auch neue Arbeitsmodelle wie Jobsharing und flexible Arbeitszeiten tragen dazu bei, Arbeit mit Familie und Freizeit besser vereinen zu lassen und Frauen eine Karriere zu ermöglichen.

Abstract English

This master's thesis deals with the role of gender diversity strategies in employer branding to increase the proportion of women in technical and IT companies. These findings should help technical and IT companies to use employer branding strategies and measures to specifically address women in order to increase the women's quota in the company.

To answer this, a theoretical basis was formed at the start on the topics of women and work, diversity and diversity management as well as employer branding. For the empirical part, companies that consider gender diversity strategies in employer branding were sought out. Employees from the areas of employer branding and human resources were consulted. They were asked about the topics of employer branding and gender diversity in a semi-structured interview with an interview guideline.

The interviews were then evaluated based on Philipp Mayring's technique for summarising qualitative content. The surveys revealed that companies use gender diversity strategies in employer branding to stand out from the competition in the fight for the best employees. Additionally, companies see gender equality as an important issue for both society as a whole and business management, and therefore have a responsibility to participate.

Various measures are used by technical and IT companies to attract women, such as so-called "taster days". These are events where girls, particularly, are given first insight into the working environment to awaken interest. Additionally, relatable role models can show women that professional opportunities exist outside of traditionally female professions. Gender-sensitive language means that women feel addressed and included. New working models such as job sharing and flexible working hours are also helping to better combine work with family and leisure time, thus enabling more women to pursue a career.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	8
1.1. Problemstellung und Forschungsfragen	8
1.2. Zielsetzung der Arbeit	10
1.3. Aufbau der Arbeit und Forschungsansatz	11
1.4. Aktueller Forschungsstand.....	12
2. Frauen und Arbeit.....	17
2.1. Zwischenfazit.....	20
3. Diversität und Diversity Management.....	21
3.1. Gender Diversity und Gender Mainstreaming	26
3.1.1. Geschlecht, Gender und Doing Gender	29
3.2. Gender Diversity in Organisationen.....	34
3.2.1. Diskriminierung im Unternehmen.....	37
3.3. Zwischenfazit.....	37
4. Employer Brand und Employer Branding	39
4.1. Employer Branding Maßnahmen	43
4.2. Prozess des Employer Brandings.....	47
4.2.1. Analyse des Soll-Ist Zustandes.....	47
4.2.2. Planung	49
4.2.3. Umsetzung.....	52
4.2.4. Prozessevaluierung	55
4.3. Zwischenfazit.....	56
5. Empirische Untersuchung.....	58
5.1. Beschreibung der Forschungsmethode.....	58
5.1.1. Definition der Stichprobe	59
5.1.2. Datenerhebung	61
5.1.3. Datenauswertung.....	62
5.2. Darstellung der Ergebnisse in Themenbereiche	63
5.2.1. Employer Branding	63

5.2.2. Gender Diversity	72
6. Diskussion und Ausblick.....	79
6.1. Beantwortung der Forschungsfragen	79
6.2. Gender Diversity-Strategien und Employer Branding Maßnahmen in Theorie und Praxis	82
6.3. Relevanz der Forschungsarbeit.....	85
6.4. Limitation und zukünftiger Forschungsbedarf	88
7. Literaturverzeichnis.....	89
8. Anhang.....	98
8.1. Interviewleitfaden	98

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Thematische Struktur der Forschungsfrage	9
Abb. 2:	Four Layers of Diversity nach Gardenswartz/Rowe	24
Abb. 3:	Geschlechter-Arrangements	31
Abb. 4:	Mehrebenenansatz	34
Abb. 5:	Wirkungsbereiche Gender Diversity	36
Abb. 6:	Unternehmensmarke und Arbeitgebermarke	39
Abb. 7:	Dimensionen Employer Branding	40
Abb. 8:	Konzeption und Ziele des Employer Branding	42
Abb. 9:	Funktionen und Wirkungsbereiche von Employer Branding	43
Abb. 10:	4 Phasen von Employer Branding	47
Abb. 11:	Einflussfaktoren auf Arbeitgeber*innenattraktivität und Unternehmenserfolg	49
Abb. 12:	Zielhierarchie	51
Abb. 13:	Wunsch und Wirklichkeit von Stellenanzeigen	54
Abb. 14:	Exemplarische Datenauswertung	63
Abb. 15:	Überblick Employer Branding Maßnahmen und Strategien zur Erhöhung des Frauenanteils	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Definition der Karriereschritte	14
Tabelle 2:	Faktoren der Arbeitgeber*innenattraktivität nach Karriereschritten	15
Tabelle 3:	Smarte Unternehmensziele	52
Tabelle 4:	Stichprobe	60
Tabelle 5:	Überblick Interviewleitfaden	61

1. Einführung

1.1. Problemstellung und Forschungsfragen

Für viele österreichische Unternehmen ist das Finden von qualifizierten Fachkräften ein allzeit präsent und herausforderndes Thema geworden. Unternehmensbefragungen im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich zeigen deutlich auf, dass etwa 70 % der befragten Unternehmen mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen haben, woraus enorme Zusatzbelastungen für vorhandene Mitarbeiter*innen, sowie Umsatzverluste durch Ablehnung von Aufträgen resultieren, aber auch immer mehr Ressourcen für das Finden kompetenter Mitarbeiter*innen notwendig werden (vgl. Dornmayr/Riepl 2021, S. 1).

Betriebe stehen vor der zusätzlichen Aufgabe Strategien zu entwickeln, wie trotz des mangelnden Angebots kompetente Fachkräfte für ihr Unternehmen gewonnen, vor allem aber an sich gebunden und gehalten werden können (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 1).

Eine Vorgehensweise, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken ist es, Frauen in Unternehmen zu holen und ihnen den oft besonders schwierigen Weg in technische und IT-Bereiche zu ebnen. Konzentrieren sich Unternehmen im Besonderen darauf weibliche Mitarbeiterinnen zu gewinnen, erhöhen sie damit nicht nur die Möglichkeiten ein größeres Angebot an qualifizierten Fachkräften zu erhalten. Sie bereichern zudem ihr Unternehmen mit gesteigertem Innovationspotenzial. Vermehrt Frauen in Betriebe zu holen, führt außerdem zum Aufbrechen stereotyper Denkweisen, bringt den Vorteil neue Perspektiven und Problemlösungsansätze zu erhalten und wirkt sich letztendlich auf eine gesteigerte Unternehmensleistung aus (vgl. van Knippenberg u.a. 2004, S. 1009; Heider-Winter 2014, S. 59; Deszö/Ross 2012).

Doch wie können Unternehmen ein gezieltes Employer Branding etablieren, welches es schafft, Frauen anzusprechen und die Aufmerksamkeit dieser Zielgruppe auf sich zu ziehen? Welches Auftreten muss ein Unternehmen an den Tag legen, um Frauen zu motivieren und zu bestärken sich bei jener Organisation

zu bewerben und langfristig das Team bereichern zu wollen? Wie können Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern für Frauen werden? Mit diesen und ähnlichen Fragestellungen befasst sich die vorliegende Arbeit.

Forschungsfragen

Die folgenden Forschungsfragen (FF1 und FF2) liegen dieser Masterarbeit zugrunde.

FF 1: Inwieweit ziehen Employer Branding-Verantwortliche in technischen und IT-Unternehmen Employer Branding Strategien im Hinblick auf Gender-Diversität zur Erhöhung des Frauenanteils in Betracht?

FF 2: Welche Employer Branding-Maßnahmen eignen sich zur Erhöhung des Frauenanteils in technischen und IT-Unternehmen?

Die Forschungsfrage 1 (FF 1) stammt aus dem Themenbereich Employer Branding und beschäftigt sich im speziellen mit dem Frauenanteil im Unternehmen. Es stellt sich die Frage, ob Unternehmen Gender-Diversity-Strategien in Betracht ziehen, um den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen und so gegen den Fachkräftemangel vorzugehen. Die Forschungsfrage 2 (FF 2) stammt ebenfalls aus dem Employer Branding und befasst sich mit den Maßnahmen, die ein Unternehmen umsetzen kann, um den Frauenanteil in technischen und IT-Unternehmen zu erhöhen. In der folgenden Abbildung werden die Inhalte grafisch dargestellt.

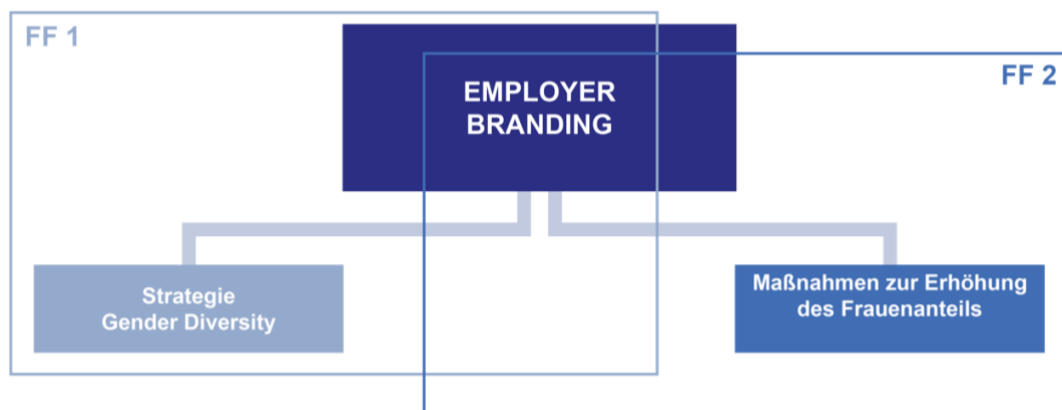


Abb. 1: Thematische Struktur der Forschungsfrage (eigene Darstellung)

1.2. Zielsetzung der Arbeit

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit einem Themenbereich, der momentan sehr präsent ist, wenn man sich mit dem Finden von passenden Fachkräften auseinandersetzt.

Employer Branding wird in vielen Unternehmen zwar umgesetzt, aber meistens noch sehr stiefmütterlich behandelt. Nachdem das Finden von geeignetem Personal aber immer schwieriger wird und viele Stellen nicht besetzt werden können, weil es keine passenden Bewerber*innen gibt, müssen Unternehmen handeln und sich Strategien und Maßnahmen überlegen, wie sie die besten Talente für sich gewinnen können.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, einen Überblick über die bereits bestehenden wissenschaftlichen Grundlagen zu dieser Thematik zu geben und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, warum gerade (Gender-)Diversität in Unternehmen essenziell ist. Es soll aber vor allem herausgefunden werden, inwieweit Unternehmen Gender Diversität-Strategien im Employer Branding überhaupt in Betracht ziehen, um den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen. Zudem sollen auch Maßnahmen identifiziert werden, um Frauen in die aktuell (noch) männerdominierenden Berufsbranchen zu bringen.

Darüber hinaus soll zu den Strategien, die zur Erhöhung des Frauenanteils im Employer Branding angewendet werden, ein Vergleich zur Theorie und Praxis gezogen werden. Es soll ermittelt werden, welche Employer Branding Maßnahmen tatsächlich dazu führen, dass sich mehr Frauen angesprochen fühlen und sich im Umkehrschluss bei den Unternehmen bewerben.

Diese Arbeit soll als Indikator für Unternehmen dienen, wie Diversität als Kommunikationsmaßnahme eingesetzt werden kann. Es soll ein Leitfaden dafür gegeben werden, wie relevant der Fokus auf Diversität im Employer Branding ist und welchen Einfluss dieser auf die Frauenquote eines Unternehmens nimmt. Damit können sich Unternehmen bei der Employer Branding Strategie daran orientieren, wie sie Gender-Diversität in die Kommunikation des Employer Brandings integrieren können.

1.3. Aufbau der Arbeit und Forschungsansatz

Die Kapitel 2 bis 4 dieser Masterarbeit setzen sich mit den Themen Frauen und Arbeit, Diversität und Employer Branding auseinander, welche einer Literaturrecherche und -analyse entspringen. Die Auswahl der Literatur wurde aus verschiedensten Datenbanken bezogen und umfasst wissenschaftliche Publikationen zu den oben genannten Themen.

Die Suche nach der passenden Literatur basiert auf den folgenden Themenbereichen:

- Frauen in technischen Berufen
- Frauen in IT-Berufen
- Diversitätsmanagement
- Gender Diversität
- Employer Branding

In dieser Masterarbeit wird zunächst eine theoretische Basis zu den Grundlagen von Diversity Management und Gender Diversity mit Fokus auf Frauen geschaffen sowie Begrifflichkeiten zum Employer Branding geklärt. Zudem werden die damit einhergehenden Prozesse näher beleuchtet. Der zweite Teil der Arbeit widmet sich der durchgeführten qualitativen Studie. Über eine Befragung soll festgestellt werden, ob ein hoher Stellenwert von Gender Diversität bei einer gut durchdachten Employer Branding Strategie dazu führen kann, dass die Frauenquote in einem Unternehmen höher ist als in einem Unternehmen, bei dem Employer Branding ohne Fokus auf (Gender-)Diversität eingesetzt wird.

Zusätzlich zur Analyse bestehender wissenschaftlicher Literatur zu den davor genannten Themenbereichen wurden qualitative Primärdaten erhoben, welche in Form von Interviews ermittelt wurden.

Befragt wurden Mitarbeiter*innen aus technischen Unternehmen bzw. IT-Unternehmen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind und sich dazu entschlossen haben, Gender-Diversität im Employer Branding als Maßnahme zu

setzen, um den Frauenanteil in ihrem Unternehmen zu erhöhen und so dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, aber auch um bestehende Mitarbeiter*innen zu halten.

Bei den Interviews wurden Mitarbeiter*innen aus technischen, aber auch aus der ebenfalls männerdominierenden Berufssparte IT befragt, um eine umfangreiche Perspektive zu schaffen und die Gefahr zu minimieren, nur einseitige Blickwinkel und Meinungen zu vernehmen, da es sich bei der IT um eine jüngere Branche handelt, als es bei den meisten, der traditionellen technischen Unternehmen der Fall ist. Um genügend Daten zu generieren, wurden sieben Mitarbeiter*innen aus sechs verschiedenen Unternehmen befragt. Die Interviews wurden anschließend mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

1.4. Aktueller Forschungsstand

Laut einer Studie zum Fachkräftemangel in Deutschland von Martin Hug (2008) und Rosemarie Kay, Peter Kranzusch und Olga Suprinoviéc (2008) glaubten ca. 70 % der befragten Klein- und Mittelbetriebe, dass der Mangel von qualifiziertem Personal ein äußerst entscheidendes Problem ist und dieses sich in den nächsten Jahren noch verstärken werde.

Doch ab wann wird überhaupt von einem Fachkräftemangel gesprochen? Nach Sandra Struthmann (2012, S. 54), ist dies dann der Fall, wenn eine beträchtliche Anzahl an Arbeitsplätzen nicht besetzt werden kann, weil potenzielle Mitarbeiter*innen nicht die benötigten Fähigkeiten besitzen, den Job adäquat ausführen zu können.

Wie man anhand nachfolgender Daten erkennen kann, liegt der Fachkräftemangel aber keinesfalls nur daran, dass es tatsächlich an Arbeitskräften fehlt. Im Jahr 2020 lag in Österreich die Erwerbsquote von Frauen bei 68,3 %, von Männern bei 76,5 % (vgl. Bundeskanzleramt, 2021). Die Teilzeitbeschäftigungsrate ist bei Frauen mit 47,3 % wesentlich höher als bei Männern (10,7 %). Dies ist auf die Pflicht der Obsorge gegenüber Kindern und Erwachsenen, die pflegebedürftig sind zurückzuführen. Männer mit Teilzeitbeschäftigung geben vorwiegend Gründe wie

„schulische oder berufliche Aus- oder Fortbildung sowie einen mangelnden Wunsch nach Vollzeittätigkeit“ an (Bundeskanzleramt 2020, S. 26f).

Im Vergleich zu den letzten 40 Jahren hat das Bildungsniveau stark zugenommen. War 1981 noch bei 56,8 % der Frauen die Pflichtschule die höchste abgeschlossene Ausbildung, so war dies 2018 nur mehr bei 20,5 % der Fall. 33,3 % der Frauen zwischen 25-64 Jahren haben einen Abschluss an einer mittleren oder höheren Schule, bei den Männern ist dies bei 27,3 % der Fall. Bei einem Hochschul- oder Akademieabschluss liegt der Anteil der Frauen bei 19,9 %, bei Männern bei 16,3 %. Lediglich bei den Lehrabschlüssen sind Männer mit 60 % an erster Stelle, verglichen mit Frauen und 40 % (vgl. Bundeskanzleramt 2020, S. 18).

Es kann gesagt werden, dass Frauen am Arbeitsmarkt noch nie so gut ausgebildet waren, wie bisher. Doch es gelingt ihnen oft nicht, den Status der Qualifizierung aus der Theorie in die Praxis zu übernehmen. In den meisten Fällen sind es familienbezogene Gründe – nach einer Schwangerschaft kommen viele Frauen nicht mehr in ihren vorherigen Beruf zurück, nehmen qualitativ minderwertigere Jobs an, oder können nur mehr eine geringere Anzahl an Stunden arbeiten. Außerdem sind es meistens Frauen, die sich der Pflege alter und kranker Familienmitglieder annehmen (vgl. Struthmann 2012, S. 78).

Um also das nicht verwendete Fachkräftepotenzial zu aktivieren, müssen Maßnahmen gesetzt werden, um diese für den Arbeitsmarkt zu gewinnen. Dies lässt sich meist schon durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten, eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine Anpassung im Gesundheits- und Altersmanagement, oder durch Aus- und Weiterbildungen erzielen (vgl. ebd., S. 77f).

Damit sich potenzielle Mitarbeiter*innen für ein Unternehmen entscheiden, müssen sich diese als „gute“ Arbeitgeber*innen präsentieren. Doch was macht eine gute Arbeitgeberin, einen guten Arbeitgeber aus?

In der Studie *„Winning the Fight for Female Talent“* vom internationalen Wirtschaftsprüfungs-, Steuer- und Unternehmensberatungsunternehmen PwC, aus dem Jahr 2017, wurden Arbeitnehmer*innen aus 18 unterschiedlichen Ländern befragt. Sie gingen der Frage nach, welche Faktoren ein Unternehmen zu einer

attraktiven Arbeitgeberin, einem attraktiven Arbeitgeber machen. Dabei wurden die Arbeitnehmer*innen in vier unterschiedliche Karriereschritte eingeteilt, und hinsichtlich verschiedener Kategorien zur Arbeitgeber*innenattraktivität befragt. Die Karriereschritte wurden in der genannten Studie wie folgt beschrieben:

Karriereschritt	Definition
Karrierestarter*in	Fachkraft, die den ersten Job nach der Schule oder nach einer Ausbildung beginnt
Jobwechsler*in	Erfahrene Fachkraft, die gerade Job gewechselt hat oder dies tun möchte.
Jobsucher*in	Erfahrene Fachkraft, die derzeit auf dem Arbeitsmarkt aktiv ist.
Berufsrückkehrer*in	Fachkraft, die nach einer Karrierepause wieder ins Berufsleben zurückkehren möchte.

Tabelle 1: Definition der Karriereschritte (Karve/Flood/Sethi 2017)

In der nachfolgenden Grafik wird veranschaulicht, welche Faktoren für welchen Karriereschritt welchen Stellenwert haben. Diese wurden von einer Skala von 1-5 bewertet, wobei 1 der höchste und 5 der niedrigste Stellenwert ist.

	Karriere starter*in	Job- wechsler*in	Job- sucher*in	Berufs+ rückkehrer*in
Berufsaufstiegsmöglichkeiten	1	2	3	4
Wettbewerbsfähige Löhne und weitere finanzielle Vorteile	3	3	2	2
Flexible Arbeitszeitenregelung und Work-Life-Balance	2	1	1	1
Trainee- und Weiterentwicklungsprogramme	4	5	5	5
Gutes Leistungspaket wie Gesundheitsvorsorge, Pension, etc.		4	4	3
Möglichkeiten für internationale Erfahrungen	5			

Tabelle 2: Faktoren der Arbeitgeber*innenattraktivität nach Karriereschritten (Karve/Flood/Sethi 2017)

Wie aus der Tabelle abgeleitet werden kann, sind die Berufsaufstiegsmöglichkeiten, die wettbewerbsfähige Löhne und flexible Arbeitszeiten sowie eine Work-Life-Balance die wichtigsten Merkmale, die einen attraktiven Arbeitgeber ausmachen. Bevor sich eine Bewerberin, ein Bewerber demnach für einen Job entscheidet, wird zuerst auf den Eindruck der Arbeitgeberin, des Arbeitgebers und vor allem die Arbeitsplatzkultur sowie -erfahrung geachtet. Es ist zudem äußerst wichtig, dass die Arbeitgeberin, der Arbeitgeber auch hält was versprochen wird und dies auch von den Mitarbeiter*innen widergespiegelt wird.

Zusätzlich achten 61 % der Frauen bei einer potenziellen Arbeitgeberin, einem potenziellen Arbeitgeber auf Diversität im Führungsteam, 67 %, ob es ähnliche (positive) Vorbilder gibt und 56 %, ob das Unternehmen die Fortschritte in Bezug auf Diversität auch öffentlich nach außen trägt (vgl. Karve/Flood/Sethi 2017).

Wie man anhand dieser Studie von PwC sieht, ist es enorm wichtig, dass sich Unternehmen Strategien überlegen, damit sie als attraktive*r Arbeitgeber* gesehen werden und diese auch umsetzen und (re)präsentieren.

Wenn Unternehmen also gezielt Frauen erreichen möchten, müssen sie ihr Auftreten dementsprechend anpassen und nach außen kommunizieren, indem sie Botschaften, die Frauen stärken und Stereotype bekämpfen sollen, in ihr Employer Branding integrieren (vgl. Ronda/Azanza 2021).

2. Frauen und Arbeit

Das nachstehende Kapitel befasst sich damit, warum klassische Männerberufe, zu klassischen Männerberufen wurden und inwieweit Geschichte und Biologie dazu beigetragen haben. Des Weiteren werden Faktoren näher beleuchtet, die die Berufswahl von jungen Frauen beeinflussen können.

Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass seit jeher gerade technische Berufe als klassische „Männerberufe“¹ eingestuft werden und sich bis zur heutigen Zeit diesbezüglich nicht viel verändert hat (vgl. Stoecker/Galiläer 2008, S. 7; Augustin-Dittmann/Gotzmann 2015, S. 3). Bis dato sind Bereiche wie Maschinenbau, Elektrotechnik und Physik von Männern dominiert (vgl. Augustin-Dittmann/Gotzmann 2015, S. 3). Der Grund dieser geschlechtsspezifischen Berufswahl lässt sich geschichtlich kurz erklären.

Im Zusammenhang mit der industriellen Revolution um 1700 und der Errichtung von Fabriken wurde das klassische Handwerkertum – das vorwiegend zuhause stattfand – abgelöst und neue Produktionsabläufe mussten geschaffen werden. Die Separation von Beruf und Privatem spielten für die Arbeitsaufteilung von Mann und Frau eine maßgebliche Rolle, denn bis dahin wurde nicht zwischen bezahlter Arbeit und unbezahlter Hausarbeit differenziert (vgl. Bendl u.a. 2012, S. 176).

Durch die Veränderungen der Arbeitsbedingungen fingen vor allem Männer an in den Fabriken zu arbeiten und Frauen wurde die Verantwortung für Haus und Kinder zugeschrieben. Damit nahm jene stereotype Arbeitsaufteilung ihren Anfang, welche sich bis heute noch in unseren gesellschaftlichen Strukturen fest verankert hält (vgl. Nelson/Bridges 1999; Hanappi-Egger 2011).

Arwed Emminghaus ging bereits 1868 in seinem Buch „*Allgemeine Gewerkslehre*“ darauf ein, dass es keine Benachteiligung der Frau in der Arbeitswelt bezogen auf Tätigkeit und Gehalt geben sollte. Seine Idee war – um die sittliche Grundhaltung

¹ Als geschlechtsdominierende Berufe werden jene Berufe klassifiziert, die einen geringeren Anteil als 30 % des jeweils anderen Geschlechts beträgt (vgl. Heintz u.a. 1997, S. 16).

zu schützen – eine örtliche Aufteilung von Männern und Frauen in der Arbeit zu schaffen.

Auf die die vermeintlich körperlichen und mentalen Eigenschaften der Frau und den daraus hervorgehenden Anforderungen an den Arbeitsplatz beziehen sich Rudolf Dietrich (1914) und Rudolf Seyffert (1922) in ihren Büchern „*Betrieb-Wissenschaft*“ sowie „*Der Mensch als Betriebsfaktor*“. Der Glaube, dass das biologische Geschlecht verantwortlich für bestimmte Begabungen und spezielle Verlangen ist, ist hier für beide sehr wesentlich. Folglich sind sie der Meinung, dass es eine klare und deutliche Einteilung zur Gruppe von „Frau“ und „Mann“ gibt (vgl. Krell, 1999). Aufgrund der naturgemäßen Beschaffenheit der Frau (Fortpflanzung) wird ihr die Hausarbeit und die Versorgung zugesprochen, dem Mann als „Ernährer“ der Erwerbsbereich.

Die Biologie unterstellt dem jeweiligen biologischen Geschlecht bestimmte Qualitäten, Begabungen und Stärken, aus denen sich bestimmte Rollen ableiten lassen, die speziell Frauen bzw. Männern zugeordnet werden (vgl. Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2012, S. 177). Aber nicht nur die Biologie ist verantwortlich für die Stellung der Frau in der Arbeitswelt, auch scheinbar frauenspezifische Charakterzüge spielen hier eine große Rolle. So werden Frauen Gesprächigkeit und soziale Fähigkeiten zugesprochen, Männern wiederum gelten als aktiv, wettbewerbsdenkend und zielorientiert (vgl. Hausen, 1976).

In vielen Organisationstheorien besteht zwar die Annahme, dass kein Zusammenhang zwischen Geschlecht und Organisation besteht, doch indirekt rückt trotzdem das Geschlecht, Geschlechterverhältnisse und die Rollenzuschreibungen in den Vordergrund (vgl. Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2012, S. 178). Ganz nach den zugewiesenen Eigenschaften an Frauen werden Berufe im Bereich der Gesundheit und Pflege, Erziehung und Handel als klassische Frauenberufe gesehen (vgl. Hanappi-Egger 2004).

In den frühen 1940er Jahren zählte der Programmierberuf als klassische Frauenarbeit. Durch dessen gesellschaftliche Aufwertung änderte sich dies und er wurde zum Männerberuf. Dabei zeigt sich, dass die Teilung der Arbeit zwar

geschlechterbezogen ist, aber auch das Resultat von sozialen Prozessen (vgl. Teubner 1998).

Auch in der heutigen Zeit ist es noch deutlich spürbar, dass die Berufswahl von jungen Frauen durch vorhandene Geschlechterrollen beeinflusst wird. Ein Großteil der Mädchen wählt keinen Ausbildungsberuf im technischen oder IT-Bereich. Dies ist zusätzlich darauf zurückzuführen, dass die Möglichkeit im Job aufzusteigen bei Frauen deutlich niedriger ist als bei Männern. Außerdem wachsen die Karrierechancen schleppender und je länger Frauen im Berufsleben sind, desto weniger Erfüllung und Zufriedenheit finden sie in ihrer Berufsausübung. Daher wird von vielen wirtschaftlichen und politischen Interessensverbänden seit einigen Jahren versucht, Frauen für technisch-wissenschaftliche Studiengänge zu begeistern und sie dazu zu bringen eine weiterführende Karriere in diesem Bereich anzustreben. Die Möglichkeit einen Beruf im technischen oder IT-Bereich in Betracht zu ziehen, wird von Frauen dennoch eher selten gesehen. Dies kommt außerdem auch davon, dass Frauen in diesen Berufen oftmals Zweifel und Skepsis entgegengebracht werden. Ihnen werden im Vergleich zu Männern weniger Durchsetzungskraft, Neutralität und Akzeptanz unterstellt (vgl. Stoecker/Galiläer 2008, S. 7). Dadurch wird auch die Einstellung zu technischen Berufen von jungen Frauen unwissentlich von eigenen Emotionen und Sichtweisen beeinflusst, welche durch „Bilder vom Frausein und von der Technik“ geprägt und verinnerlicht werden (vgl. Gräßle 2009, S.15).

Durch dieses Zuweisen von bestimmten (geschlechtsbezogenen) Merkmalen und Kompetenzen an Frau und Mann, wird das Geschlecht als soziales Konstrukt gesehen. Es basiert auf reflektiertem und schlussgefolgertem „Alltagswissen“ und ist daher auch der Ausgangspunkt für soziale Ungleichheit in Form von ungleichen Geschlechterverhältnissen, welche durch das verhältnismäßig geringe Vorkommen von Frauen in technischen Berufen sichtbar wird.

Auch den Begriffen „Technik“ und „technisch“ wird eine bestimmte Bedeutung zugeschrieben, daher ist „Technik und Geschlecht“ im Kontext zu betrachten. In der westlichen Welt hat sich die Aussage der Zusammengehörigkeit von Männern und Technik verankert, woraus auch die Vergeschlechtlichung in dieser Berufssparte hervorgeht (vgl. Schmeck 2019, S. 29ff; Teubner 2009, S. 176)

2.1. Zwischenfazit

Technische Berufe zählen schon seit sehr langer Zeit zu den klassischen Männerberufen. Vor allem die industrielle Revolution hat dazu beigetragen, dass sich die Arbeitsteilung von Männern und Frauen geändert hat. Bis dahin wurde nicht zwischen bezahlter Arbeit und unbezahlter Hausarbeit differenziert, da die Handwerksarbeit der Männer zuhause durchgeführt wurde.

Doch durch das Entstehen von Fabriken während der industriellen Revolution, veränderte sich dies. Männer fanden Arbeit in den Fabriken, die Frauen blieben zuhause und kümmerten sich um Familie und Haushalt. Dies war der Start der stereotypen Arbeitsaufteilung. Die Überzeugung, dass bestimmte Fähigkeiten auf das jeweilige Geschlecht zurückzuführen sind, stützt diese Stereotypisierung, die sich teilweise bis heute durch diverse Gesellschaftsschichten zieht und sich bis dato im Arbeitsleben widerspiegelt.

3. Diversität und Diversity Management

Im folgenden Kapitel wird die Herkunft sowie die Bedeutung von Diversität näher erläutert und genauer erklärt in welche Dimensionen sich Diversität eingliedern lässt. Des Weiteren werden Vorteile, die Diversität mit sich bringen kann, näher beschrieben und es wird auf Gender Diversität, Gender Mainstreaming und Begrifflichkeiten wie Geschlecht, Gender und Doing Gender eingegangen und diese in einen Unternehmenskontext gebracht.

Das Wort „*Diversity*“ kommt aus der englischen Sprache und wird mit „Vielfalt“ bzw. Vielfalt der Differenzen übersetzt (Langenscheidt, 2022). Der Begriff trat zuerst in den 80er Jahren in den Vereinigten Staaten von Amerika im Zusammenhang mit Arbeitnehmer*innen, bezogen auf Herkunft, Geschlecht und Altersklasse auf (vgl. Johnston/Packer 1987; Zanoni u.a. 2010, S. 12).

Im deutschsprachigen Raum wird „Diversität“ primär in folgende Kategorien eingeteilt: Geschlecht, Nationalität, Alter, Behinderung. Sexuelle Orientierung oder Religion werden meist vernachlässigt, da in diesem Bereich ein geringer Handlungsbedarf gesehen wird.

In der Organisations- und der Personalforschung werden das Geschlecht, die Kultur und das Alter am meisten diskutiert, welche als „Big Three“ betitelt werden. Anderen Diversitätskategorien werden im deutschsprachigen Forschungsbereich kaum Beachtung geschenkt (vgl. Krell/Ortlieb 2018, S. 73f).

Um auf die Definition des Begriffes noch näher einzugehen, werden im Folgenden verschiedene in der Literatur vorkommende Definitionsansätze angeführt.

Marilyn Loden und Judy Rosener (1991) sowie Roosevelt Thomas (1996) unterscheiden zwei verschiedene Ansätze. Der eine meint die „Vielfalt als Unterschiede“ (Loden/Rosener 1991, S. 18) und der andere „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“.

Bei „Vielfalt als Unterschiede“ wird zwischen primären und sekundären Merkmalen unterschieden. Zu den primären zählen Herkunft und Geschlecht, also Merkmale, die eigentlich nicht veränderbar sind. Als sekundäre Merkmale werden Ausbildung, Wohnort und Joberfahrung bezeichnet (vgl. Loden/Rosener 1991). Den Fokus auf

„Vielfalt als Unterschiede“ zu legen hilft dabei, Missstände und bestimmte Verhältnisse aufzudecken und zu hinterfragen. Dazu zählen beispielsweise Migrationshintergrund, Führungspositionen sowie sexuelle Orientierung bei Frauen. Dadurch kann auf die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten besser eingegangen werden, was sich im Umkehrschluss positiv auf die Organisation auswirkt. Menschen in einer sozialen Gruppe so zu reduzieren und zu verallgemeinern, wird jedoch auch kritisch betrachtet (vgl. Krell/Ortlieb 2018, S. 75). Bei der Bezeichnung „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“, ist das Problem der Verallgemeinerung und des Schubladendenkens nicht gegeben, da hier Menschen mehreren Gruppen gleichzeitig angehören können. So können Menschen in einer Gruppe ein anderes Geschlecht haben, aber der gleichen Altersgruppe angehören. Dies schließt außerdem nicht aus, dass Menschen mit denselben Gruppenmerkmalen andere Werte vertreten können, oder aber auch Menschen mit anderen Gruppenmerkmalen eben schon gleiche Werte oder Verhaltensweisen aufweisen. Daraus lässt sich schließen, dass Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten gleich beachtet werden müssen, da das Selbstbild (wie sieht sich eine Person selbst?) sowie das Fremdbild (wie wird eine Person von außen wahrgenommen?) auch auf diese Gesichtspunkte zurückgehen (vgl. Krell/Ortlieb 2018, S. 75).

Ein weiterer Definitionsansatz im ökonomischen Umfeld ist mit dem Begriff „*Diversität*“ die Verschiedenheit der Menschen in einer Organisation deutlich zu machen. In der wissenschaftlichen- sowie der Beratungsliteratur wird hier eine Erwartung an einen bestimmten Nutzen geknüpft (vgl. Becker/Seidel 2006; Stuber 2008). Der Ausdruck löst die Begriffe wie Differenz, Unterschiedlichkeit oder Ungleichheit ab. Dadurch wird die Behandlung von Ungleichheitsverhältnissen von Gerechtigkeitsdiskussionen und dadurch auch von den damit verknüpften gesellschaftspolitischen Anstrengungen losgelöst (vgl. Milliken/Martins 1996; Ahmed/Swan 2006).

Im „Vier Schichtenmodell“ von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (1994) wird Diversität in unterschiedliche Ebenen eingeordnet. Es geht dabei um bestimmte Eigenschaften, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in bestimmten Kreisen zur

strukturellen Inklusion, zur Miteinbeziehung, aber auch zur Exklusion, also zur Ausgrenzung führen können.

Die verschiedenen Dimensionen werden im Folgenden näher erläutert und teilen sich wie folgt ein (Gardenswartz/Rowe 1994):

- Organisationale Dimensionen
- Äußere Dimensionen
- Innere Dimensionen
- Persönlichkeit

Zur Persönlichkeit als innerster Kreis zählen all jene Faktoren, die zu den Charaktereigenschaften einer Person gehören. Unter interne Dimensionen, dem zweiten Kreis, versteht man nicht veränderbare Aspekte wie Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, physische und psychische Fähigkeiten, Herkunft sowie Hautfarbe.

Zum dritten Kreis, den äußeren Dimensionen, gehören unter anderem das Einkommen, die soziale Schicht, die Ausbildung und die Berufserfahrung sowie der Familienstand. Diese Faktoren können in einem gewissen Umfang von einem selbst beeinflusst und verändert werden.

Der vierte und äußerste Kreis, die organisationalen Dimensionen beinhalten den Arbeitsinhalt, die Abteilung, den Arbeitsort und den Managementstatus, und weitere Aspekte, welche sich aus den Zusammenhängen aus der Arbeit ableiten (vgl. Bendl/Hanappi-Egger 2009, S. 561).

Die Herkunft der Diversitätskategorien lassen sich aus den unterschiedlichsten Bereichen wie Geschichte, Politik und dem sozialen Umfeld ableiten. Aufgrund dieser vielfältigen Herkunftsprüngen kann eine Kategorisierung weitreichende Probleme auslösen. Es kann dazu führen, dass Vorurteile gegenüber bestimmten Gruppen aufrechterhalten bleiben sowie, dass ein ungeprüfter Standard beibehalten wird. Daraus folgt auch die These, dass jede Person einer festgelegten Gruppe zugehören muss, woraus sich auch soziale Verhältnisse ergeben (vgl. Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2012, S. 31). Auf der nächsten Seite wird dies grafisch abgebildet.

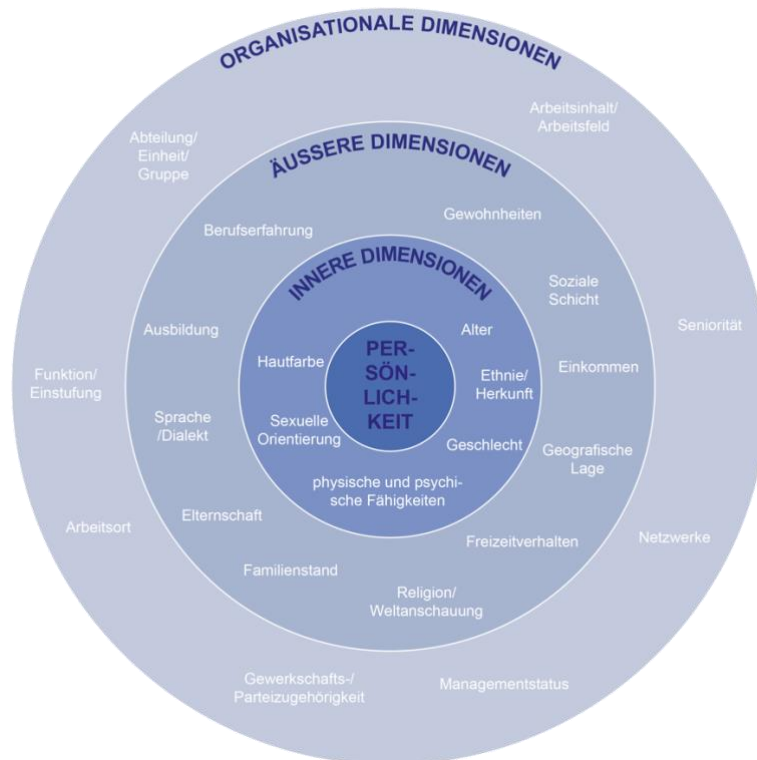


Abb. 2: Four Layers of Diversity nach Gardenswartz/Rowe (1994) (in Anlehnung an Bendl/Hanappi-Egger 2009, S. 561)

Die Kategorisierung wird von einigen Seiten jedoch auch kritisch betrachtet. So hat nach Judith Butler (1992) ein Mensch nicht nur ein, sondern mehrere Identitätsattribute, welche sich je nach Kontext, Situation und Umfeld verändern können.

Ein weiterer Kritikpunkt der Kategorisierung ist, dass sich diese oft nur auf Minderheiten bezieht und eine vorherrschende Gruppe nicht kennzeichnet. Weiters kann das „in Kategorien denken“ eine innere Spaltung fördern („wir“ und „die anderen“), weil die Vorherrschenden als die "Norm" gesehen werden (vgl. Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2012, S. 32).

Der ökonomische Umgang mit Diversität ist abhängig von bestimmten Einstellungen, dem generellen Blick auf Diversität, sowie von Größe, Sparte oder Marktumfeld der Organisation bzw. des Unternehmens. Es soll dabei helfen, spezielle Unterschiede innerhalb einer Gruppe, sowie um die „Bedürfnisse benachteiligter Gruppen“ zu erkennen und dadurch Synergien in Organisationen zu schaffen. Eine richtige Behandlungsweise von Diversität bringt eine Menge an Vorteilen für ein Unternehmen. Ebenda ist die Aufgabe von Diversitätsmanagement

die bewusste Vielfalt bzw. Diversität der unterschiedlichen Mitarbeiter*innen in den Prozess des Managements miteinzubeziehen (vgl. ebd., S. 33f). Der Fokus wird hierbei weg von der Einzelperson selbst, hin zu einer Gesamtheit verschoben. Die Gruppe, das Miteinander und das Zusammenarbeiten wird immer wichtiger und rückt in den Vordergrund. Die Umverteilung vom Individuum auf das Gesamte hat eine große Auswirkung darauf, wie Gruppen miteinander agieren und wie Organisationen gesteuert werden können, welches sich äußerst positiv auf die Effektivität von heterogenen Gruppen auswirkt (vgl. Schmidpeter/Sihn-Weber 2021, S. 2).

Wenn Diversität und Diversitätsmanagement richtig und effektiv gelebt und auch stetig weiterentwickelt wird, trägt dies zum Erfolg eines Unternehmens sowie zum Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen bei. Das Ziel der Unternehmen ist es also, Bedingungen und Modelle in einer Unternehmenskultur zu schaffen, in denen Mitarbeiter*innen die Möglichkeit bekommen, auf kollaborativer Ebene sowie auf Augenhöhe lernen zu können. Dies führt im Umkehrschluss dazu, dass Talente und Fähigkeiten besser genutzt werden. Dadurch werden einer Arbeitgeberin, einem Arbeitgeber die Eigenschaften „fair“ und „attraktiv“ zugeschrieben, was dem Unternehmen dabei hilft, talentierte Mitarbeiter*innen anzuziehen, sowie ein Image als „social face“ aufzubauen (vgl. Matuska/Sałek-Imińska 2014, S. 72).

Auch in einem Report vom Chartered Institute of Personnel and Development, einer Vereinigung von Experten aus dem Bereich des Personalmanagements, aus dem Jahr 2014 kam heraus, dass sich der Einsatz sowie die Förderung von Diversität positiv auf ein Unternehmen auswirkt.

Es entstehen erfolgreichere und dadurch kostengünstigere Arbeitsbeziehungen sowie positivere und effektivere Fortschritte bei Beziehungen zu Kund*innen. Eine Erhöhung von Einfallsreichtum und die Anpassungsfähigkeit, sowie Weiterentwicklungen in Unternehmen als auch das Beschleunigen von nachhaltigen Bewegungen und Wettbewerbsvorteilen können als weitere gelungene Resultate hervorgehoben werden (vgl. Hesketh 2014).

Von Alison Konrad, Pushkala Prasad und Judith Pringle (2006) sowie Gill Kirton und Anne-Marie Greene (2005) werden außerdem folgende weitere Vorteile genannt:

- erhöhte Kreativität, aufgrund von verschiedenen Betrachtungsweisen aus unterschiedlichen Blickwinkeln
- erhöhte Einsetzbarkeit der Kompetenzen der Mitarbeiter*innen
- Verringerung der Fluktuation von Arbeitskräften sowie höherer Anerkennung und Bindung zur Arbeitgeberin, zum Arbeitgeber
- Wachsendes Interesse am Unternehmen von Interessenten
- Flexiblere und schnellere Anpassungsfähigkeit in einer sich rasch verändernden Welt
- Kosteneinsparung durch geringe Fluktuation, Krankenstände und Effektivität
- Potential zum Wachstum und zur Erschließung weiterer Marktanteile

3.1. Gender Diversity und Gender Mainstreaming

Um gegen den Fachkräftemangel vorzugehen und von der Geschlechtervielfalt zu profitieren, haben sich viele Unternehmen dazu entschieden, Gender Diversity Strategien in ihr Unternehmen zu integrieren (vgl. Sattelberger 2013, S. 15).

Gender Diversity trägt zum Erfolg eines Unternehmens bei, es verbessert Maßnahmen und Pläne im Bereich der Kundenbeziehungen, es erhöht die Arbeitgeber*innenattraktivität, es stärkt das Risikomanagement und es wertet zusätzlich die Arbeitskultur auf (vgl. Herpers 2013, S. 26).

Zudem lassen sich folgende weitere Vorteile ableiten:

- Wenn der Anteil der Frauen in der Geschäftsführung höher ist als in normalerweise männerdominierenden Arbeitsbereichen, so werden wirtschaftliche Erfolge in einem Unternehmen spürbar (vgl. Desvaux u.a. 2007).
- Der Wandel in der Führungskultur vom autoritären Stil zum situationsbezogenen und miteinbeziehenden Führungsstil kann mit der sozialen und kommunikativen Fähigkeit von vielen Frauen leichter erfolgen (vgl. Welp/Welp 2003)
- Unternehmen, die die Gleichberechtigung von Frauen und Männern unterstützen, werden als attraktivere Arbeitgeber*innen gesehen und fördern die Motivation der Mitarbeiter*innen (vgl. Herpers 2013, S. 29).

Mit Gender Diversity entsteht weitgehend die Möglichkeit, den Anspruch auf „neue(n) Formen von Gleichberechtigung und Gleichstellung“ zu verfolgen und diesen zu etablieren. Als ersten Schritt gilt es, die „Ziele, Visionen und Unternehmensleitbilder, Management- und somit Organisationsstrukturen und -kulturen gleichstellungspolitisch“ zu definieren und anzugleichen (Struthmann 2012, S. 112).

Ebenda kann bereits durch das Anbieten von Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten, Einrichtungen für Kinderbetreuung sowie von generellen Schulungen zu Gender Diversity für Führungskräfte und die Unternehmensleitung eine Veränderung angestoßen werden (vgl. ebd.).

Mit der Idee hinter Gender Mainstreaming kann dies gelingen. Die Aufgabe von Gender Mainstreaming ist es, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und zu verändern, welche auf konventionellen Geschlechterverhältnissen basieren (vgl. Döge 2002, S. 11). Es soll einen Leitfaden bilden, der vorgibt, dass es Frauen und Männern möglich ist, gleichberechtigt handeln zu können. Es sollen keine geschlechtsabhängigen Unterschiede gemacht werden, wodurch ein Mehrwert für Mitarbeiter*innen und das Unternehmen geboten wird (vgl. Vollmann/Zierlinger 2021, S. 406).

Der Ansatz von Gender Mainstreaming wird meist im öffentlichen Dienst in Bezug auf Chancengleichheit verwendet. Hier gilt die Gleichbehandlung vom weiblichen und männlichen Geschlecht bei vielen Entscheidungen und Handlungen (vgl. Heider-Winter 2014, S. 61).

Der Begriff *Mainstreaming* hat in diesem Fall seinen Ursprung darin, dass „Gender“ in jegliche Bereiche miteinbezogen werden muss (vgl. Schiederig Vinz 2011, S. 231). Dahingehend müssen auch alle Prozesse eines Vorhabens in der Arbeit begutachtet, hinterfragt und überarbeitet werden (vgl. Stiegler 2002, S. 20f.).

Damit diese Linie auch öffentlich in jeglichen Bereichen verfolgt wird, hat die Europäische Union Ende der 1990er Jahre mit Gender Mainstreaming und der Einführung des Ansatzes zur Gleichstellung, Gleichbehandlung und (Chancen-)Gleichheit den öffentlichen Raum, sowie die Politik aller EU-Mitgliedsländer geregelt (vgl. Bendl u.a. 2012, S. 246).

Das Konzept dahinter wurde jedoch bereits 1985 auf der Weltfrauenkonferenz in Nairobi geboren. Das Ziel war, die Lage der Frau zu stärken, indem die Gelder der Entwicklungshilfe in diesen Bereich fließen zu lassen. Im Jahr 1995 wurde auf der UNO-Weltfrauenkonferenz in China schließlich beschlossen, Gender Mainstreaming auch in die Europäischen Union einzuführen, da die bereits beschlossenen Maßnahmen betreffend Gleichstellung, Gleichbehandlung und (Chancen-)Gleichheit nicht die gewünschten Erfolge erzielten. Die Europäische Kommission forderte daher alle Mitgliedsstaaten dazu auf, die Inhalte des Gender Mainstreamings in der lokalen, regionalen sowie nationalen Politik zu behandeln (vgl. Bendl u.a. 2012, S. 246). Dabei einigten sie sich auf folgende Definition: „Gender mainstreaming is the (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies at all levels and at all stages, by the actors normally involved in policy-making.“ (Council of Europe, 1998 S. 15)

„Gender Mainstreaming stellt das Geschlecht als zentrale Strukturkategorie in den Mittelpunkt. Der Begriff ‚Gender‘ thematisiert die gesellschaftlichen Zuschreibungen von Männern und Frauen. Das Geschlecht wird als soziale Konstruktion gesehen.“ (Heider-Winter 2014, S. 61) Die Definition besagt, dass unterschiedlichen Geschlechtern eine bestimmte Position zugewiesen wird, die von den Akteur*innen in der Öffentlichkeit, aber auch zuhause vertreten werden soll. Daraus ergibt sich jedoch eine ungleiche Aufteilung von Ressourcen wie Macht oder Geld (vgl. ebd., S. 62)

Gender Mainstreaming wird von manchen Seiten jedoch auch kritisch betrachtet. Durch die Einordnung in Frau und Mann und dem dahinterstehenden sozialen Konstrukt kommt das Geschlecht wieder in den Vordergrund (vgl. Bendl u.a. 2012, S. 248). Zudem ist Angelika Wetterer (2004) der Meinung, dass durch den konkreten Blick auf Frau und Mann und deren Unterschiede, die Verallgemeinerung der Eigenschaften weitergeführt wird und dadurch andere Geschlechteridentitäten (z. B. Transsexuelle) vernachlässigt werden.

Doch trotz alledem ist (Gender-)Diversity Management und Gender Mainstreaming eine Rundum-Strategie zur Gleichstellung, mit dem Ziel, die Möglichkeiten sowie

das Potenzial eines jeden Menschen, weg von diskriminierenden Strukturen und Stereotypen, zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Außerdem beabsichtigen beide Ansätze bestimmte Gruppen nicht aufgrund bestimmter Merkmale und konstruierten Annahmen zu verallgemeinern, sondern diese zu fördern (vgl. Struthmann 2012, S. 114).

3.1.1. Geschlecht, Gender und Doing Gender

Die Herkunft des Begriffs Geschlecht ist ein weit diskutiertes Thema. Auf den ersten Blick scheint die Definition des Begriffs klar und einfach zu sein, doch bei genauerer Betrachtung ist er viel facettenreicher. Männlich oder weiblich zu sein lässt sich nicht auf einen vorherbestimmten Zustand zurückführen, sondern es definiert das, was man im Laufe seines Lebens wird.

Die eigene Position in der Geschlechterordnung sucht man sich entweder selbst aus, oder wird einem aufgrund von bestimmten Verhaltensweisen in bestimmten Situationen, übertragen (vgl. Connel 2013, S. 21ff). „Die Menschen konstruieren sich selbst als maskulin oder feminin.“ (ebd., S. 23)

Doch so einfach ist es nicht, denn Geschlecht kann oft auch mehrere Deutungen haben. Es existieren männlichere Frauen und weiblichere Männer, Männer, die für den Haushalt und die Kinder zuständig sind und Frauen, die ihre Karriere in der Arbeit als Priorität haben und natürlich umgekehrt (vgl. ebd., S. 21ff).

Da Geschlecht so viele unterschiedliche Bedeutungen hat, kann es auf der einen Seite Begeisterung und Anziehung, auf der anderen Seite aber auch Unmut auslösen. Selbst die eigene Position in der Geschlechterordnung kann zu Zustimmung und Aufmerksamkeit führen aber auch zu Ungerechtigkeit (vgl. ebd.).

So beobachtet Albert Mills (1992) die Bedeutung von Geschlecht und erkennt drei Betrachtungsweisen, die durch eine vergeschlechtlichte Normsetzung in der Gesellschaft bzw. in Organisationen entstehen und zur Trennung der Geschlechter führen:

- Favorisierung von „männlich“ codierten Wertesystemen in Organisationen, wie die Eigenschaften „kompetitiv“, „pro-aktiv“, „logisch-abstrakt“ und „rational“, die sich eher Männer zuschreiben.
- Geschlechtsstereotypische Sozialisierung in frühen Stadien (wie Schulen) prägen später die Berufs- und Studienentscheidung und daher das Arbeitsumfeld.
- Beeinflussung des Entscheidungsprozesses durch unterschwellige Codes in Stellenbeschreibungen, die sich auf geschlechtsbezogene Wertesysteme beziehen (vgl. Mills 1992).

Auch Joan Acker (1990, 1992) nimmt Abläufe in Organisationen wahr, in denen die stereotypen Geschlechterzuschreibungen wiedergegeben werden. So sind nach Acker „weiblich“ codierte Aufgaben mit schlechteren Attributen behaftet als „männlich“ codierte Aufgaben. Daraus schließt sie, dass Berufe mit mehr Macht ein besseres Image zugeschrieben wird, welches sich wiederum auf das Gehalt auswirkt. Diese Berufe werden hauptsächlich den Männern zugeordnet. Sie ist zudem der Meinung, dass jeder Mensch zur Erhaltung der Geschlechterverhältnisse beiträgt, indem diese Normvorstellungen befolgt und verinnerlicht werden.

Um die Bedeutung Begriff des Geschlechts noch genauer zu definieren, spricht Birgit Pfau-Effinger (1997) in der Theorie des „Geschlechter-Arrangements“ von *Geschlechterkultur*, *Geschlechterordnung* und *Geschlechter-Arrangement*, die im Folgenden näher beschrieben und anschließend in einer Abbildung grafisch dargestellt wird.

Bei der *Geschlechterkultur* nimmt Birgit Pfau-Effinger an, dass es in der gegenwärtigen Zeit bestimmte vorherrschende Haltungen und Schemen in der Arbeitsteilung und der Geschlechterbeziehung gibt, die in gewisser Weise auch in Organisationen festgesetzt sind. Dennoch gibt es immer wieder Minoritäten, die aufgrund ihrer „kulturellen Ausrichtung“ von diesen Leitbildern abweichen. Die Geschlechterkultur eröffnet dahingehend ein bedeutendes Fundament für das Tun von Frau und Mann.

Bei der *Geschlechterordnung* wird die konkrete Zusammensetzung der Beziehung der Geschlechter und das dahingehende Verhältnis in den unterschiedlichen Organisationen thematisiert. Es wird nach den Motiven für die Abweichung der gesellschaftlichen Haltung und des gesellschaftlichen Tuns gesucht.

Das *Geschlechter-Arrangement* ist die Hülle, die die Geschlechterkultur und die Geschlechterordnung umgibt. Es steht für die Entwicklung einer bestimmten erkennbaren Geschlechterfolge, die das Ergebnis von einem Aushandlungsprozess zwischen den maßgeblichen Beteiligten ist. Es wird eine Basis geschaffen, sodass die Geschlechterkultur und die Geschlechterordnung miteinander kommunizieren und so in Einklang gebracht werden können. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass in Verhandlungssituationen die beiden Geschlechter meist nicht die gleichen Möglichkeiten, Mittel und Macht besitzen. Pfau-Effinger ist der Meinung, dass dies trotzdem zu einem standhaften Arrangement führt (vgl. Pfau-Effinger 1997, S. 517f).

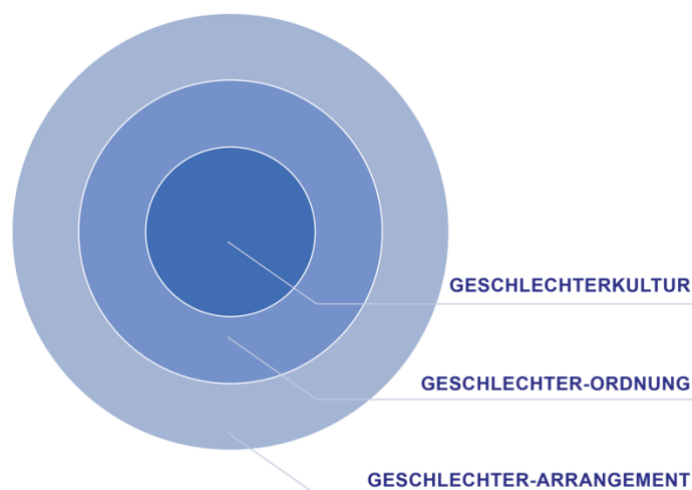


Abb. 3: Geschlechter-Arrangement (in Anlehnung an Pfau-Effinger 1997)

Um auf die Komplexität des Themas aufmerksam zu machen, wird seit den 1970er Jahren im englischen Raum der Begriff „Gender“ verwendet (vgl. ebd., S. 26f). Es ist die sozial konstruierte Definition von Frau und Mann und das Ergebnis aus der sozialen Gestaltung eines biologischen Geschlechts, das durch bestimmte Vorstellungen von Aufgaben, Funktionen und Rollen, die der Frau und dem Mann in der Gesellschaft und im öffentlichen und privaten Leben zugeschrieben wird. Je

nach Ort und Zeit kann diese kulturspezifische Definition von Weiblichkeit und Männlichkeit variieren (vgl. Council of Europe 1998, S. 7f).

Es ist nicht das biologische Geschlecht (sex), das für die sozial gegenwärtige Geschlechterkonstruktion (gender) verantwortlich ist, sondern die Einteilung des Körpers in zwei unterschiedliche Geschlechterkategorien (vgl. Schmeck 2019, S. 100). Judith Butler (2014, S. 60) ist der Meinung, dass „bestimmte kulturelle Konfigurationen der Geschlechtsidentität die Stelle des ‚Wirklichen‘ eingenommen haben“ und daher die Vorherrschaft von diesem „Selbst“ erhalten und ausgeweitet wird.

Das Konstrukt, sowie die Reproduktion von Gender findet nicht nur auf der individuellen, sondern auch auf der gesellschaftlichen Ebene statt. Der einzelne Mensch formt Gendernormen und -rollen durch bestimmte Aktivitäten und reproduziert diese, indem sie bestimmten Erwartungen entsprechen. Dabei spielen auch Politik und Strukturen bei der Gestaltung der Lebensbedingungen eine große Rolle, indem sie die Aufrechterhaltung und Reproduktion der gesellschaftlichen Konstruktion von Geschlecht reglementieren (vgl. Council of Europe 1998, S. 7f).

Die Konstruktion von Geschlecht durch gewohnheitsbezogene Interaktionen wird nach Candace West und Don H. Zimmerman (1987) mit „Doing Gender“ betitelt. Die ursprüngliche Idee dahinter stammt aus der interaktionstheoretischen Soziologie und wurde in der Geschlechterforschung zum Begriff für die „soziale Konstruktion von Geschlecht“. Geschlecht und die Geschlechtszugehörigkeit sollen nicht als Eigenschaft oder Merkmal von Personen gesehen werden, sondern den sozialen Prozess in den Fokus nehmen, in denen „Geschlecht“ als Differenzierung verwendet und reproduziert wird (vgl. Gildemeister 2010, S. 137).

Die wesentliche Aussage von „Doing Gender“ ist, dass die Zugehörigkeit, sowie die Identität zu einem Geschlecht als laufender Vorgang aufzufassen ist, der durch jegliche Aktivitäten eines Menschen bestimmt wird. Es stellt also das Resultat eines verflochtenen sozialen Prozesses dar (vgl. ebd., S. 138).

Um dagegen vorzugehen, gibt es den Gegenbegriff „Undoing Gender“. Hier kann „Doing Gender“ rückgängig gemacht werden, indem man die binäre Geschlechterbezeichnung ignoriert, oder die generelle Teilung der Geschlechter in

männlich und weiblich entkräftet und dadurch beseitigt (vgl. Hirschauer 2001; Butler 2004). Nach Candace West und Sarah Fenstermaker (1995) kann nämlich nur dann eine Veränderung passieren, wenn die Kategorisierung an Wichtigkeit verliert bzw. destabilisiert wird, beispielsweise durch soziale Bewegungen oder kollektives Handeln.

Um die Herausforderung der Verkettungen von Wissen, Gesellschaft und Handlungen vereinfacht darzustellen, spricht Marike Schmeck (2019, S. 30) mithilfe des „Mehrebenenansatzes“ von Gabriele Winkler und Nina Degele (2019, S. 15) von drei unterschiedlichen Ebenen, die den Blick für die Verflechtung „von Geschlecht mit weiteren Differenzierungskategorien vor den Hintergrund gesellschaftlicher Machtverhältnisse“ stellen (Schmeck 2019, S. 30).

Die Ebenen stehen in einer Wechselbeziehung zueinander und werden nachfolgend näher erläutert und grafisch abgebildet.

Die *soziale Strukturebene* befasst sich mit der Geschlechterseparation durch strukturierte Geschlechterverhältnisse in den verschiedenen Berufsfeldern. Durch bestehende geschlechtsspezifische Differenzierungen wird die Hierarchie der Geschlechterverhältnisse weitergeführt und verfestigt (vgl. Schmeck 2019, S. 33). Auch am Arbeitsmarkt wird die Ungleichheit zwischen Frauen und Männern gefördert, indem diese anders integriert und eingeordnet werden. Es geht hervor, dass männerdominierte Berufe besser entlohnt werden und in der Gesellschaft einen besseren Status genießen als frauendominierte Berufe (vgl. Gildemeister 2010; Teubner 2010; Wetterer 2009). Dahingehend wird zwar versucht, bestimmte Berufsfelder nicht mehr auf ein Geschlecht zu beschränken, die Bildung anzupassen sowie Maßnahmen zu setzen, die darauf ausgerichtet sind, geschlechtsdominierte Berufe für das jeweils andere Geschlecht schmackhaft zu machen. Der Erfolg ist jedoch nicht spürbar (vgl. Schmeck 2019, S. 34).

In der *Identitätsebene* wird der Entwicklungsprozess der weiblichen und männlichen Identität in Verbindung zur Technik gesetzt. So trägt die berufliche Arbeitsteilung dazu bei, dass sich der codierter Geschlechterunterschied in den Köpfen festsetzt, indem dieser gelebt und aufgezeigt und dadurch Wirklichkeit wird (vgl. Schmeck 2019, S. 50).

Mit der Aussage von Simone de Beauvoir (1968) „Man kommt nicht als Frau zur Welt, man wird es“, kommt zum Ausdruck, dass das Geschlecht eines Individuums nicht auf die Biologie zurückzuführen ist, sondern dass man entweder zur Frau oder zum Mann gemacht wird (Riegraf 2010, S. 59).

Zugleich deutet das Zitat von Cynthia Cockburn (1988) „Weiblichkeit ist mit technologischer Kompetenz unvereinbar, technisch sachverständig zu sein, heißt männlich zu sein“, auf ein typisches Klischee hin, dass die Definition vom Weiblichen und Männlichen über einen verdrehten Bezug zur Technik aufzeigt.

Technik und alles, was damit zu tun hat, wird klar Männern zugeschrieben, was sich mit einem Blick auf die Realität bestätigen lässt. Genanntes ist auf die Komplexität des Prozesses des Geschlechterkonstruktes zurückzuführen, welches geschichtlich und kulturell tief in der Gesellschaft verankert ist (vgl. Schmeck 2019, S. 67).

Die dritte Ebene, die *symbolischen Repräsentation* befasst sich mit der Wirkung von bestimmten Geschlechtspositionen im Zusammenhang mit technischen Berufen, die entweder mehr oder weniger Zustimmung erfahren (vgl. ebd., S. 31).

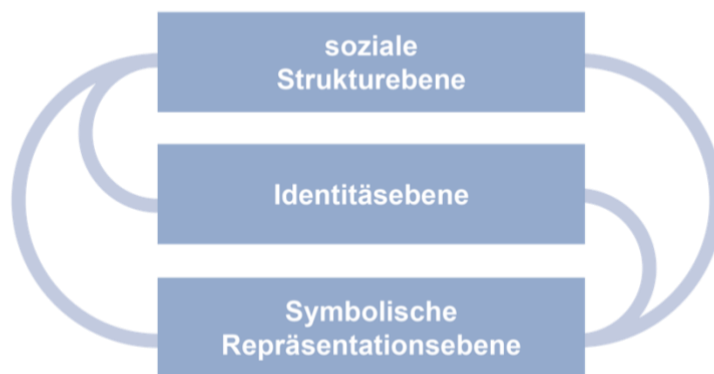


Abb. 4: Mehrebenenansatz (eigene Darstellung)

3.2. Gender Diversity in Organisationen

Die Gleichberechtigung von Frau und Mann und die daraus miteingehende Diversität ist ausschlaggebend für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens um „entsprechende Ressourcen und Potenziale ausschöpfen zu

können.“ (Struthmann 2012, S. 110) Demnach muss Diversität richtig betrachtet, geführt und gefördert werden, um eine wirtschaftliche Verbesserung spürbar zu machen (vgl. Williams/O`Reilly, 1998).

Um den Wirkungsgrad von Gender Diversity in Unternehmen besser abbilden zu können, wird dieser in drei Ebenen unterteilt, welches sich in eine individuelle, eine interaktionale sowie eine organisationale Dimension aufgliedert (vgl. Struthmann 2012, S. 127). Die drei genannten Ebenen werden im Anschluss näher beschrieben sowie grafisch abgebildet.

Individuelle Dimensionen

Junge Frauen und Mädchen verfügen zwar über eine so gute Ausbildung wie noch nie zuvor, können jedoch im Vergleich zum männlichen Pendant ihre Fähigkeiten am Arbeitsmarkt nicht übermitteln, um sich für eine angemessene und qualifizierte Stelle zu beweisen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich viele dieser jungen Frauen und Mädchen auf begrenztere Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten beziehen als Männer (vgl. Struthmann 2012, S.127). Es gilt daher, bereits in der Schulzeit die Potenziale und Fähigkeiten von Mädchen zu entdecken und diese zu fördern und so gegen stereotypische Berufswahlentscheidungen vorzugehen (vgl. Macha u.a. 2011, S. 38; Struthmann 2012, S. 128). Doch auch Unternehmen können handeln, indem sie die individuellen Potenziale von bestehenden Mitarbeiterinnen erkennen und weiter aufbauen und gleichzeitig auch auf die individuellen Bedürfnisse, wie z.B. Work-Life-Balance und Kinderbetreuung, Rücksicht nehmen. Mithilfe von Mentoring oder Coaching-Programmen können außerdem Frauen auf jeglichen Ebenen bestärkt und ermutigt werden und so als Vorbild für Andere dienen. Außerdem soll hier auch veranschaulicht werden, dass es trotz mancher Hindernisse einen Weg gibt, um Erfolg erreichen zu können (vgl. Struthmann 2012, S. 128).

Interaktionale Dimensionen

Gleichzeitig muss ein Blick auf den direkten und indirekten Umgang zwischen den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe geworfen werden, aus dem eine Benachteiligung aufgrund des Geschlechts hervorgehen kann. Männern wird oft mehr zugetraut. Sie

bekommen mehr Anerkennung als Frauen, welche meist unterschätzt werden (vgl. Macha u.a., 2011). Damit der Karriereweg für Frauen in Fach- und Führungspositionen geebnet wird, muss die interne Unternehmenskommunikation, also zwischen Führungspersonen und Mitarbeiter*innen auf Gleichstellung abzielen und gleichzeitig „Exklusions- bzw. Benachteiligungsmechanismen“ erkannt werden (Struthmann 2012, S. 129).

Um gegen Diskriminierung im Berufsumfeld vorzugehen bzw. diese gar nicht erst entstehen zu lassen, ist es hilfreich, die Bereitschaft der Führungskräfte zu haben, sich im Bereich Gender Diversität weiterzubilden und sich Kompetenzen diesbezüglich anzueignen (vgl. ebd., S. 130).

Ein Gespräch auf Augenhöhe zwischen Mitarbeiterinnen und Führungskraft mit Blick auf Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, oder der gemeinsamen Planung der nächsten Laufbahnschritte kann zudem dazu führen, dass eine Berufsunterbrechung der Frau gar nicht nötig ist und falls doch, der Wiedereinstieg leichter gemacht wird (vgl. ebd.).

Organisationale Dimensionen

Damit die Strategie von Gender Diversity für das Gewinnen, sowie das Binden von Personal, auch umgesetzt werden kann, braucht es auch eine organisationale Unterstützung, von der die explizite Befugnis kommen muss, dass eine Gender Diversity orientierte Arbeit geleistet werden darf. Das heißt, es muss ein Verständnis in der obersten Managementebene gegeben sein, dass eine Notwendigkeit für das Miteinbeziehen von Gender Diversität in jegliche Unternehmensstrategien besteht (vgl. Lange R., 2006, S. 103f).



Abb. 5: Wirkungsbereiche Gender Diversity (in Anlehnung an Struthmann 2012, S. 127)

3.2.1. Diskriminierung im Unternehmen

Um Diskriminierung im Unternehmen überhaupt identifizieren zu können, müssen Daten von Mitarbeiter*innen zu Geschlecht, Alter, Familienstand, Aus- und Weiterbildung, sowie Unternehmensdaten zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Förderung des Nachwuchses, Öffentlichkeitsarbeit, usw. gesammelt und analysiert werden. Nach der Datenanalyse und dem Aufdecken von so mancher Hürden, denen es Frauen erschwert, ihre Karriereziele zu erreichen, müssen diese im nächsten Schritt beseitigt werden. Es kann bereits beispielsweise durch die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen bezogen auf Arbeitszeit und -ort, oder flexiblere Karrierewege, eine Veränderung angestoßen werden. Außerdem können weitere Maßnahmen gesetzt werden, wie geschlechtergerechte Entlohnung, Weiterbildung sowie Personalentwicklung (vgl. Bendl u.a. 2012, S. 105).

Hier gilt es, die gleichstellungspolitischen Anpassungen nicht nur unternehmensintern zu kommunizieren, sondern diese auch fest im Leitbild zu verankern und nach außen zu tragen (vgl. ebd., S. 131f). Damit die Vision zu einer erhöhten Erwerbstätigkeit von Frauen also auch Wirklichkeit werden kann, müssen jegliche Steine aus dem Weg geräumt werden, indem veraltete Prozesse aufgebrochen und neu gedacht werden (vgl. ebd., S. 132).

3.3. Zwischenfazit

Das englische Wort *Diversity* bedeutet Vielfalt und wird mit bestimmten Merkmalen in Verbindung gebracht, die sich je nach Kultur etwas voneinander unterscheiden können. Als die „Big Three“ werden in der Forschung der Organisation und des Personals Geschlecht, Kultur und Alter bezeichnet.

Weitere Definitionsansätze unterscheiden zwischen „Vielfalt als Unterschiede“ (Loden/Rosener 1991, S. 18) und „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ (Thomas 1996, S. 5). Diese differenzieren sich darin, dass „Vielfalt als Unterschiede“ nur auf Merkmale abzielt, die nicht veränderbar sind (Geschlecht, Herkunft) und bei „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ kann ein Individuum in mehrere Gruppen hineinpassen.

Dieser Kategorisierung nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten wird jedoch auch Kritik vorgeworfen, dass sie sich oft nur auf kleine Gruppen fokussiert und auf

die vorherrschende Mehrheit nicht näher eingegangen wird, da diese als „normal“ eingestuft wird.

Der richtige Umgang mit Diversität kann aber auch dazu beitragen, dass bestimmte Unterschiede in einer Gruppe erkannt werden und Potenziale daraus gezogen werden. Diese können vor allem im Unternehmenskontext dazu führen, dass ein Unternehmen erfolgreicher ist und sich besser von anderen abheben kann.

Der Ansatz von Gender Diversity kann Unternehmen dabei helfen, gegen den Fachkräftemangel vorzugehen sowie sich von der Vielfalt der Geschlechter bereichern zu lassen und viele Wettbewerbsvorteile daraus zu schöpfen. Außerdem trägt es dazu bei, dass die Gleichstellung sowie Gleichberechtigung von Frauen und Männern vorangetrieben wird.

4. Employer Brand und Employer Branding

Im folgenden Kapitel werden Begrifflichkeiten zum Employer Branding geklärt, wie es sich einteilen lässt, welche Aufgabenbereiche es sich zuschreibt, welche Maßnahmen es gibt und wie man sie ins Unternehmen integrieren kann.

Als Employer Brand, oder auch Arbeitgebermarke, werden die charakteristischen Kernwerte eines Unternehmens bezeichnet. Diese Werte halten an einem bestimmten Bild fest, die mit dem Unternehmen zusammenstimmen und sowohl glaubhaft als auch überprüfbar sein müssen (vgl. Immerschnitt/Stumpf 2019, S. 36). Die Arbeitgebermarke ist ein Bestandteil der Unternehmensmarke und steht daher immer im Zusammenhang mit dieser, wie auch die nachstehende Grafik veranschaulicht (vgl. Kriegler 2018, S. 23).

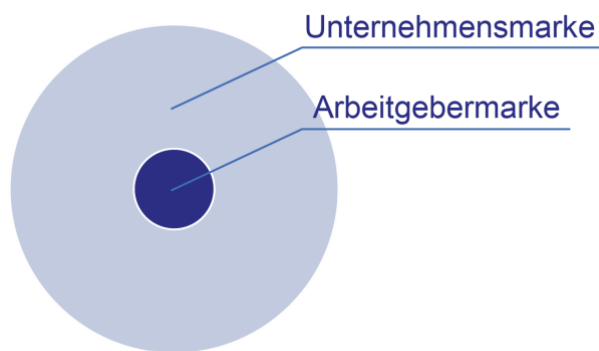


Abb. 6: Unternehmensmarke und Arbeitgebermarke (eigene Darstellung)

Benjamin Von Walter und Dietmar Kremmel (2016, S. 5) beschreiben den Begriff „Arbeitgebermarke“ in Anlehnung an bereits bestehende allgemeine Markendefinitionen (vgl. Ambler/Barrow 1996; Burmann/Meffert 2005; Keller 2013) wie folgt: „Die Arbeitgebermarke stellt die Summe aller Vorstellungen von einem Unternehmen als Arbeitgeber dar, die durch den Unternehmensnamen, das Unternehmenslogo und andere sichtbare Markenelemente ausgelöst werden.“ (Fernandez u.a. 2016 S. 41) Demzufolge besteht die Aufgabe also darin, das eigene Unternehmen als attraktive Marke zu klassifizieren und Fachkräfte anzuziehen (vgl. ebd., S. 41ff).

Employer Branding setzt sich aus Aufwendungen und Dienste zusammen, die ein*e Arbeitgeber*in leisten muss, damit bestehende, als auch zukünftige Mitarbeiter*innen, das Unternehmen zum „Arbeitgeber der Wahl“ machen (vgl. Hesse/Mattmüller 2019, S. 22).

Im Employer Branding wird darauf abgezielt, dass Arbeitnehmer*innen von ihrer Arbeitsstelle begeistert sind und es ihnen gut geht, um mehr Einwirkung auf die „Haltung und sein Verhalten“ zu haben (vgl. Kriegler 2018, S. 26).

Ein gut durchdachtes und richtig eingesetztes Employer Branding hilft Unternehmen dabei, genügend und vor allem geeignete und angemessene Mitarbeiter*innen für sich zu gewinnen (vgl. Von Walter/Kemmel 2016, S. 38).

Um die Wirkung von Employer Branding besser zu verstehen, wird dieses in zwei Dimensionen unterteilt. Es wird dabei vom internen und externen Employer Branding gesprochen. Dies wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht dargestellt und anschließend näher beschrieben.

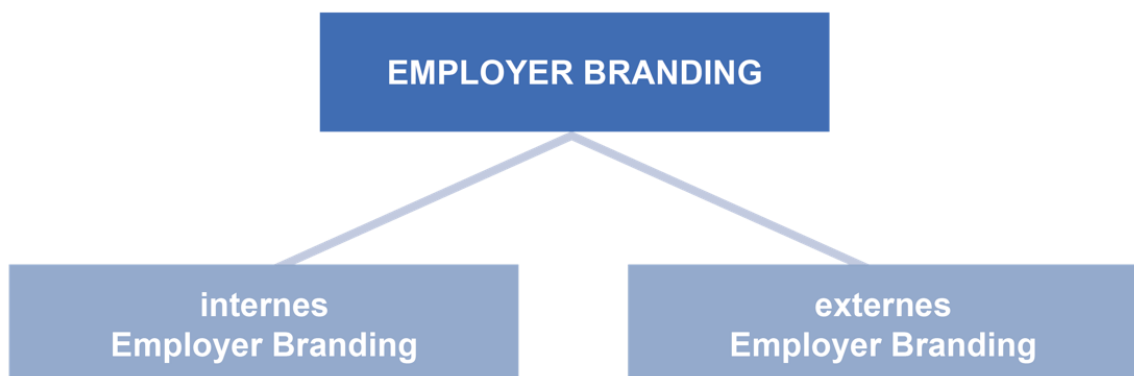


Abb. 7: Dimensionen Employer Branding (eigene Darstellung)

Das *interne Employer Branding* bezieht sich auf die tatsächlichen Mitarbeiter*innen eines Unternehmens, die aktuell dort beschäftigt sind. Ziel hierbei ist es, dass diese ein vielversprechendes Bild nach außen tragen. Dies kann erreicht werden durch ein angenehmes und optimistisches Verhältnis zur Arbeitgeberin, zum Arbeitgeber, welches sich außerdem auch positiv auf eine längerfristige Beziehung auswirkt. Employer Branding kann und soll dazu führen, dass es Mitarbeiter*innen nicht nur emotional gut geht, sondern auch, dass sie sich mit dem Unternehmen und ihrem

Job so identifizieren, dass die soziale Identität in der Berufsgruppe gesteigert wird. Es kann daher ein großer Meilenstein für die Entwicklung einer sozialen Identität sein, welches die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in Form eines positiven Image nach außen tragen (vgl. Kanning 2017, S. 134).

Eugen Buß (2007, S. 228ff) beschreibt in diesem Zusammenhang den Begriff von Image so, dass es ein „auf die Zukunft gerichtetes Vorstellungsbild“ eines Unternehmens ist, welches sich durch die Abgrenzung und Unterscheidung zu anderen abhebt, sowie „ein grundsätzlicher Ausdruck von hohen oder niedrigen Akzeptanz- und Wertschätzungsurteilen ist.“ (vgl. ebd., S. 228)

Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) unterteilt das interne Employer Branding in folgende 4 Aufgabenbereiche (Melde/Benz 2014, S.11):

- Führung
- Interne Kommunikation
- Human Resources-Portfolio
- Gestaltung der Arbeitswelt

Daraus lässt sich schließen, dass das interne Employer Branding die Stellung zum Unternehmen gegenüber den Mitarbeiter*innen verbessert und sich diese besser mit der Arbeitgeberin, dem Arbeitgeber identifizieren können (vgl. Melde/Benz 2014, S. 11).

Betrachtet man Employer Branding von außen (somit das *externe Employer Branding*), so wird hier der Blick auf potenzielle Bewerber*innen gelegt. Demnach ist das Ziel das Unternehmen so zu positionieren, dass es vom Arbeitsmarkt als ideale*r Arbeitgeber*in kategorisiert wird und Bewerber*innen Teil vom Unternehmen werden möchten. Employer Branding kann daher als strategisches Management Tool gesehen werden, dass im klassischen Verständnis im Bereich des Marketings angesiedelt ist, das darauf abzielt, eine Organisation anzupreisen (vgl. Hartmann 2014, S. 72).

Eine weiterer Employer Branding Definitionsansatz lautet wie folgt:

„Das Employer Branding umfasst ein Maßnahmenbündel zur Konzeption, Kreation und Entwicklung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke. Employer Branding basiert auf dem Gedankengut der Markenpolitik und erfährt eine Übertragung in den Sektor des Personalmarketings. Wesentliche inhaltliche Aufgaben bestehen in der Entwicklung eines Positionierungsprofils, der Kommunikation einer Arbeitgebermarke sowie der Informationsbeschaffung. Employer Branding tangiert auch im Sozialbereich die Kultur einer Organisation und stellt gerade an sozialwirtschaftliche Träger, Dienste und Einrichtungen besondere Ansprüche und Herausforderungen.“ (Christa 2019, S. 133)

Harald Christa sieht demnach ein erfolgreiches Konzept im Employer Branding als wesentliches Tool zur Bindung der Mitarbeiter*innen.

Für die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber ist es von großem Nutzen, wenn bei der Zielgruppe eine Bekanntheit der Marke besteht und diese als positiv und beliebt wahrgenommen wird. Bei einem gelungenen Employer Branding Konzept werden optimistische Gefühle gegenüber der Arbeitgeberin, dem Arbeitgeber von bestehenden und potenziellen Mitarbeiter*innen hervorgerufen. Zudem ist es für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer von Vorteil, dass bei einer Arbeitssuche die Wahl einer künftigen Arbeitgeberin, eines künftigen Arbeitgebers schneller getroffen werden kann. Weiters besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass bei einem aufrechten Dienstverhältnis die Notwendigkeit eines Arbeitgeberwechsels gar nicht gegeben ist (vgl. Christa 2018, S. 135ff). In der folgenden Grafik wird dies veranschaulicht dargestellt:



Abb. 8: Konzeption und Ziele des Employer Branding (in Anlehnung an Christa 2018, S.135)

4.1. Employer Branding Maßnahmen

Je nach Positionierung der Arbeitgebermarke muss eine dazu passende sowie widerspruchsfreie Botschaft vermittelt werden. Es sollte beachtet werden, dass nicht zu viele unterschiedliche Themen angesprochen werden, um den Blick auf das Wesentliche zu verlieren.

„Eine Arbeitgeberpositionierung sollte nie so stark [...] gedehnt werden, dass das Band der Glaubwürdigkeit vollends reißt. Wie auch eine gute Unternehmensvision soll die Positionierung immer noch realistisch erscheinen, also innerhalb eines absehbaren Zeitraums erreichbar sein.“ (Kriegler 2018, S. 151)

Demnach sollen die Botschaften authentisch bleiben und es sollte auch nur das versprochen werden, das auch wirklich eingehalten werden kann (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 93ff).

Sowohl Arbeitnehmer*innen als auch Arbeitgeber*innen sollen von der Existenz des Employer Branding profitieren können (vgl. Andratschke u.a. 2009, S. 10). Aus der Sicht von Arbeitnehmer*in und -geber*in ist die Funktion und Aufgabe einer Employer Brand die, den unmittelbaren Zusammenhang der Wirkungsbereiche von Employer Branding zu sehen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 40).

Diese Funktionen und Wirkungsbereiche werden in der nächsten Abbildung dargestellt und im Folgenden näher erläutert.



Abb. 9: Funktionen und Wirkungsbereiche von Employer Branding (in Anlehnung an Immerschitt/Stumpf 2014, S. 41)

Aus dem Blickwinkel der Arbeitgeber*in hat Employer Branding folgende drei Aufgaben, die in Beziehung zueinanderstehen:

Präferenzbildung

Da Arbeitssuchende oft nur einen oberflächlichen Blick von einer potenziellen Arbeitgeberin, einem potenziellen Arbeitgeber haben, ist es hier umso wichtiger, dass sich Unternehmen mittels Employer Branding rechtzeitig am Arbeitsmarkt richtig platzieren (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 40) und dabei zum „Employer of Choice“ der bestimmten Zielgruppe werden (vgl. Heider-Winter 2014, S. 17). So kann bei Bedarf nach Personal die Anzahl der Bewerber*innen gesteigert werden (vgl. Schumacher/Geschwill 2014, S. 54), aber auch eine gezielte Ansprache auf potenzielle Bewerber*innen angewendet werden. Dadurch bewerben sich nur jene Arbeitssuchende, die sich auch mit den Werten und Vorstellungen des Unternehmens identifizieren können.

Wenn die Employer Brand wirklich gelebt wird, haben die Mitarbeiter*innen mehr Motivation, sind loyaler zum Unternehmen und leistungstärker in ihrer Arbeit. Daher kann die Präferenzbildung das Risiko vermindern, dass Mitarbeiter*innen das Unternehmen verlassen, wodurch Kosten minimiert werden (vgl. Wiese 2005, S. 28), die durch neue Rekrutierung entstehen können (vgl. Biswas/Suar 2014, S. 13).

Differenzierung

Die Differenzierung und Präferenzbildung haben eine enge Bindung zueinander, da die Differenzierung von Arbeitgeber*in mit der Präferenzbildung der Zielgruppe einhergeht (vgl. Andratschke u.a. 2009, S. 14). Aufgrund des „War for Talents“ gewinnt das sich Abheben vom Wettbewerb immer mehr an Bedeutung (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 41).

Emotionalisierung

Hier geht es nicht nur darum, Gefühle in der Kommunikation zu zeigen, sondern auch, dass gewissen Emotionen beim Kunden hervorgerufen werden (vgl. Esch/Armbrecht 2009, S. 31). Die Emotionalisierung versucht das Fehlen von kognitiv-rationalem Differenzierungsvermögen durch eine emotionsgeleitete Marke

auszugleichen. Dies hat den Effekt, dass die Zuneigung zur Organisation, aber auch die Erfüllung der potenziellen als auch aktuellen Mitarbeiter*innen erhöht wird (vgl. Andratschke u.a. 2009, S. 15). Zusätzlich ist die Wahl auf eine*n Arbeitgeber*in in den meisten Fällen eine gefühlsbasierte Entscheidung (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 29).

Aus der Sicht der Arbeitnehmerin, des Arbeitnehmers hat Employer Branding folgende Funktionen:

Orientierung

Die Employer Brand soll bei der Bekämpfung der Informationsflut helfen, die am Arbeitsmarkt über Bewerber*innen hereinbricht. Durch das Verwenden einer Schlüsselbotschaft der Organisation kann einer Bewerberin, einem Bewerber dabei unter die Arme gegriffen werden, indem eine bessere Orientierung geschaffen und so der Fokus nur auf die wichtigsten Informationen gelegt wird. Hier reduzieren sich wieder die Kosten für das Suchen nach geeignetem Personal (Bartscher u.a. 2012, S. 365).

Vertrauen

Bewerber*innen müssen einer Arbeitgeberin, einem Arbeitgeber in einer gewissen Art und Weise vertrauen können. Hier kann jedoch auch ein bestimmter Zweifel mitschwingen, da nur ein kleiner Einblick in den tatsächlichen Arbeitsalltag gewährt wird (vgl. Trost 2009, S. 15). Diese individuell empfundene Ungewissheit kann eine Employer Brand minimieren (vgl. Nagel 2011, S. 31). Werden jedoch die kommunizierten Aussagen und Haltungen wirklich eingehalten, so vermindert sich das Risiko für Bewerber*innen, sich bei einem widersprüchlichen Unternehmen zu bewerben (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 42). Das Vertrauen in die Qualität der Arbeitgeberin, des Arbeitgebers beruht auf deren bzw. dessen Image und wird als Grundlage zur Entscheidungsfindung herangezogen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 31).

Identifikation

Das Vorhaben sich bei einer auserwählten Organisation zu bewerben, wird dann in die Tat umgesetzt, wenn eine Übereinstimmung von Werten und Kultur der Arbeitgeberin, des Arbeitgebers mit jenen der Bewerberin, des Bewerbers übereinstimmen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 42).

Die Wirkungsbereiche ergeben sich aus den vorgestellten Funktionen der Organisation.

*Mitarbeiter*innengewinnung*

Geeignete Bewerber*innen werden durch Employer Branding bestimmt angesprochen, wodurch sich die Erfolgsquote der Personalwahl erhöht und gleichzeitig die Gefahr einer möglichen Fehlbesetzung minimiert. Daraus ergibt sich der Vorteil eines geringeren Aufwandes in Sache Personalrekrutierung (vgl. Kriegler 2018, S. 49).

*Mitarbeiter*innenbindung*

Employer Branding richtet sich nicht nur nach innen, sondern auch nach außen. Das heißt alles, was nach außen vermittelt wird, muss auch intern durchgeführt werden. Dies hilft, damit sich Mitarbeiter*innen an das Unternehmen binden und so die Fluktuationsrate, besonders bei Schlüsselpersonen vermindert werden kann (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 42).

Unternehmenskultur

Um eine Unternehmenskultur zu etablieren, ist es wichtig, eine kongruente Einstellung von Mitarbeiter*innen und Organisation zu Werten, Normen und Denkhaltungen zu haben. Dies führt zu einer besseren Zusammenarbeit im Unternehmen sowie einem positiv behafteten Außenauftritt (vgl. ebd., S. 42f).

Unternehmensmarke

Ein gelungener Einsatz von Employer Branding führt zu einer positiven Auswirkung auf die Unternehmensmarke, was eine Steigerung der Markenbekanntheit zur Folge hat (vgl. Nagel 2011, S. 40).

Leistung und Ergebnis

Besteht eine Identifikation von Mitarbeiter*in zum Unternehmen, so erhöht sich das Engagement sowie die Bereitschaft zur Leistung und das Verfolgen von Unternehmenszielen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 43).

4.2. Prozess des Employer Brandings

Um den Prozess des Employer Branding besser abzubilden, wird dieser nach Uta Kirschten (2014, S. 129) in 4 Phasen geteilt. Die einzelnen Schritte dieses Phasenmodells werden in der nachfolgenden Grafik überblicksmäßig dargestellt und anschließend in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert.

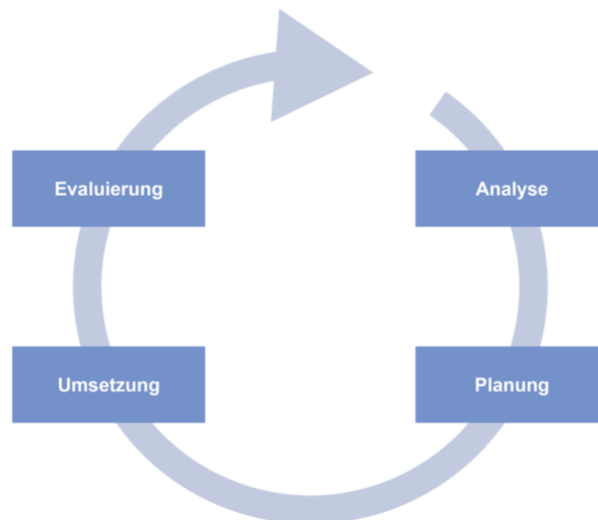


Abb. 10: 4 Phasen von Employer Branding (in Anlehnung an Kirschten 2014, S. 129)

4.2.1. Analyse des Soll-Ist Zustandes

Der erste Schritt in der Phase der Analyse ist das Abklären der Inhalte, welche die Employer Brand bzw. das Unternehmen kommunizieren will. Hier soll auch beachtet werden, wie das Unternehmen intern sowie extern wahrgenommen wird (vgl. Kanning 2017, S. 160; Heider-Winter 2014, S. 101). Der Fokus eines Unternehmens soll intern auf die existierenden Mitarbeiter*innen und extern an potenzielle Mitarbeiter*innen gerichtet werden. Hierbei soll herausgefunden werden, welche

Bilder, Assoziationen und Emotionen zuerst mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden (vgl. Heider-Winter 2014, S. 101).

Um den Soll-Zustand zu evaluieren, gibt es nach Uwe Peter Kanning (vgl. 2017, S. 160ff) mehrere Zugänge. Mit im Unternehmen durchgeführten Workshops können Inhalte für einen späteren Fragebogen erarbeitet werden, der anschließend bei Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden kann. Nachdem die Analyse des Soll-Zustandes abgeschlossen wurde, muss der Ist-Zustand des Unternehmens erhoben werden. Hier können mithilfe von Kennzahlen bestimmte Unternehmenszahlen abgelesen werden, die auf den internen Ist-Zustand schließen können (vgl. Heider-Winter 2014, S. 106). Um den externen Zustand beurteilen zu können, müssen potenzielle und bestehende Mitarbeiter*innen des Unternehmens analysiert werden. Anschließend soll nach Uwe Peter Kanning (vgl. 2017, S. 164) eine Gegenüberstellung der Soll- und der Ist-Situation erfolgen. Hier gilt es herauszufiltern, welche Punkte in welchem Ausmaß potenzielle und bestehende Mitarbeiter*innen der Marke registrieren.

Auch weitere Fragen sind für Cornelia Heider-Winter (2014, S. 102) und Uwe Peter Kanning (2017, S. 164) von Bedeutung:

- Welche Informationskanäle werden von potenziellen Bewerber*innen herangezogen um sich über die Arbeitgeberin, den Arbeitgeber zu informieren?
- Auf welche Informationen wird hier gestoßen und wie werden diese beurteilt?
- Werden Verbesserungsvorschläge von potenziellen Bewerber*innen für die Kommunikationspolitik mitgeteilt?
- Gibt es eine Übereinstimmung vom internen und externen Unternehmensbild?
- Welche Differenzierungen oder Übereinstimmungen zwischen potenziellen und existierenden Mitarbeiter*innen gibt es?

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Analysephase des Unternehmens ist außerdem die Stärken und Schwächen des Mitbewerbs zu kennen. Hier kann auf bestehende Imagebroschüren, Websites, Stellenanzeigen oder ähnliches zurückgegriffen

werden. Es können aber auch neue Mitarbeiter*innen zur Wahrnehmung des Mitbewerbs befragt werden (vgl. Kanning 2017, S. 163).

Bei der Wettbewerbs- und Umfeldanalyse gilt es nach Cornelia Heider-Winter (2014, S. 114) auch herauszufinden, welche Faktoren ein Unternehmen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen.

4.2.2. Planung

In der Planungsphase soll die interne aber auch die externe Zielgruppe festgelegt werden. Im Anschluss wird empfohlen, sich jedoch nur auf eine dieser beiden Gruppen zu fokussieren (vgl. Kanning 2017, S. 164). Um die Differenzierung zu vereinfachen, bietet sich hier an, die evaluierten Faktoren in interne und externe Faktoren aufzuteilen. Mittels einer Wirkungsanalyse können nach Cornelia Heider-Winter (2014, S. 132) notwendige von nicht notwendigen Faktoren für das geplante Vorhaben selektiert werden. Dies hilft einem Unternehmen herauszufinden, welche Schritte als erstes eingeleitet und welche erst später berücksichtigt werden sollen.

Bei Faktoren mit sehr großem Einfluss auf die Unternehmensentwicklung sowie auf die Attraktivität als Arbeitgeber*in besteht dringender Handlungsbedarf. Faktoren die einen geringen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung sowie auf die Attraktivität als Arbeitgeber*in haben, können anfangs vernachlässigt werden (vgl. Heider-Winter 2014, S. 133).

In der folgenden Grafik wird abgebildet, wie eine Wirkungsanalyse aussehen kann.



Abb. 11: Einflussfaktoren auf Arbeitgeber*innenattraktivität und Unternehmenserfolg
(in Anlehnung an Heider-Winter 2014, S. 132)

Für eine gelungene Employer Branding Strategie ist es in der Planungsphase besonders von Bedeutung, eine Rundum-Strategie in der Visualisierung des Konzepts zu berücksichtigen. Relevante Botschaften, Schritte und Zuständigkeiten müssen bestimmt werden. Damit die Maßnahmen auch erfolgreich umgesetzt werden können, muss ein Beitrag der Unternehmensführung in Form von finanziellen Mitteln, sowie einer generellen Unterstützung geleistet werden (vgl. Kirschten 2014, S. 130).

Ebenfalls in den Planungsprozess miteinbezogen werden, soll die Personalabteilung, da diese durch stetige Befragungen der Mitarbeiter*innen ein realitätsnahes Bild der Arbeitgeberattraktivität wiedergeben kann. Außerdem sieht Uta Kirschten, eine erhöhte Akzeptanz der Mitarbeiter*innen bezogen auf das Employer Branding Konzept, wenn diese in die Planung miteingebunden wurden (vgl. ebd., S. 130).

Nach Cornelia Heider-Winter (2014, S. 133) ist ein weiterer wichtiger Punkt in der Planung die Ermittlung der Attraktivitätsfaktoren. Die TOP-Job Initiative (Auszeichnung für den besten Arbeitgeber aus dem Mittelstand) hat in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen sechs Schwerpunkte herausgearbeitet, die für eine*n attraktive*n Arbeitgeber*in von großer Bedeutung sind (ebd., S. 133):

- Führung und Vision
- Motivation und Dynamik
- Entwicklung und Perspektive
- Kultur und Kommunikation
- Familienorientierung und Demografie
- Internes Unternehmertum

Außerdem soll ein Employer Value Proposition (EVP) ausgearbeitet werden, der die Stärken, das Arbeitgeber*innenimage sowie die Werte des Unternehmens hervorhebt, mit dem man sich vom Wettbewerb abhebt (vgl. ebd., S. 134).

Eine weitere Aufgabe für eine erfolgreiche Planung der Employer-Branding Strategie ist das Festlegen von Zielen. Diese sollten sich aus den

Unternehmenszielen ableiten, um ein inhaltlich abgestimmtes Auftreten sicherzustellen (vgl. ebd., S. 129).

Hier soll bedacht werden, dass Employer Branding in erster Linie keine ökonomischen, sondern psychologische Ziele verfolgt, die sich aber letztendlich in wirtschaftliche Erfolge umwandeln lassen. Nach Cornelia Heider-Winter lassen sich die psychologischen Ziele in drei Kategorien teilen (vgl. ebd., S. 139):

Kognitive Ziele

Bei den kognitiven Zielen geht es darum, wie Aussagen an die Zielgruppe gelangen, wie diese wahrgenommen oder auch gemerkt werden. Hier steht die Erhöhung der Bekanntheit im Vordergrund.

Affektive Ziele

Ist man am Ziel der Bekanntheit angekommen, so muss die Aufmerksamkeit auf die Zuneigung und Gefühle zum Unternehmen gelenkt werden und sich vom Wettbewerb abzuheben. Hier liegt der Fokus auf die Einflussnahme auf Arbeitgeber*innenimage und das Empfinden für ein Unternehmen.

Konative Ziele

Konative Ziele zielen darauf ab, dass sie Verhaltensweisen ändern und sich zum Beispiel Menschen im Unternehmen bewerben.

Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, sind die drei Ziele miteinander verwoben und stützen sich gegenseitig.

In der nachstehenden Grafik wird dies veranschaulicht.

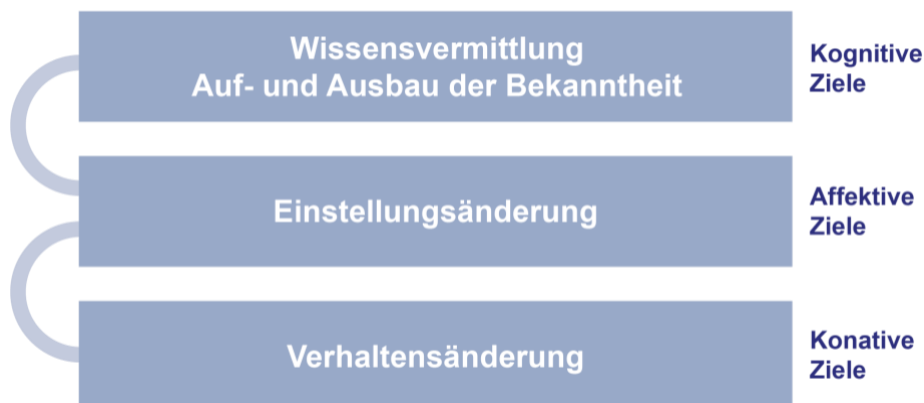


Abb. 12: Zielhierarchie (in Anlehnung an Aerni/Bruhn/Pifko 2012, S. 99)

Beim Formulieren der Ziele soll darauf geachtet werden, dass diese eindeutig und effizient und dadurch messbar sind, um sie so bei der Ziel-Evaluierung überprüfen zu können.

Im Projektmanagement werden diese als *smarte* Unternehmensziele bezeichnet. Smart steht dabei für spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realisierbar und terminierbar und zielen auf die im folgenden beschriebenen Aspekte ab (vgl. Tiefenbacher/Neuburger 2010, S. 46).

S Spezifisch	Eine konkrete und eindeutige Formulierung der Ziele ist äußerst wichtig.
M Messbar	Es sollen messbare Kriterien festgelegt werden, um den Erfolg beurteilen zu können
A Anspruchsvoll	Die Ziele sollen eine gewisse Herausforderung darstellen und nicht zu niedrig angesetzt werden.
R Realisierbar	Die Ziele sollen glaubwürdig sein, um sie erreichen zu können.
T Terminierbar	Jedes Ziel braucht eine terminliche Vorgabe, bis wann es erledigt sein soll, um Meilensteine bestimmen und weiter planen zu können.

Tabelle 3: smarte Unternehmensziele (eigene Darstellung)

4.2.3. Umsetzung

Bei der Umsetzung einer Employer Brand gibt es unterschiedliche Ansätze, je nachdem ob der Fokus auf das interne oder externe Employer Branding gelegt wird. Bei der Realisierung des internen Employer Branding soll zu Beginn auf die Analyse des Ist-Zustandes zurückgegriffen und dort, wo Optimierungsbedarf besteht, zuerst Hand angelegt werden. Der erste Schritt ist also, die internen Baustellen in Angriff zu nehmen, um dann ein positives sowie vor allem authentisches und reales Bild nach außen verschaffen zu können (vgl. Heider-Winter 2014, S. 155f).

Eine Motivation bleibt hoch, wenn eine optimistische Grundstimmung herrscht, die sich auf Erfolge und Verbesserungsmöglichkeiten fokussiert. Je mehr Unterstützer*innen es für die Employer Brand gibt, desto mehr werden nachkommen (vgl. ebd., S. 163).

Die Aufgaben des internen Employer Branding ist es, die Denkweise an der Marke zu orientieren, was dazu führt, dass ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wird. Der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter muss klar gemacht werden, welchen Mehrwert eine starke Arbeitgebermarke für einen selbst hat. Hier gilt es den Mitarbeiter*innen näher zu bringen, dass das eigene Verhalten den Markenaufbau beeinflusst und somit welche Ziele erreicht werden können. Eine Motivation für Mitarbeiter*innen kann geschaffen werden, indem die Employer Branding Verantwortlichen der Unternehmen die Mitarbeiter*innen wissen lassen, dass sie sich auch mit eigenen Ideen einbringen können und ihnen aufzeigen, wofür sie etwas tun und dass sie selbst auch etwas verändern können (vgl. ebd.).

Maßnahmen, die für eine bessere Arbeitswelt gesetzt werden können, sind nach Cornelia Heider-Winter (ebd., S. 164ff):

- Arbeitszeitgestaltung
- Aufgabengestaltung
- Aufgabenverteilung
- Unterstützung bei familiären Angelegenheiten
- Gesundheitsförderung
- Arbeitsplatzgestaltung
- Verdienstmöglichkeiten
- Freizeitangebote
- Teambuilding-Maßnahmen
- Vernetzung
- Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Beim externen Employer Branding Prozess liegt der Fokus auf dem glaubwürdigen Außenauftritt der Arbeitgeber*in, des Arbeitgebers. Das erste Ziel ist neue Mitarbeiter*innen zu finden, die zum Unternehmen passen. Das Konzept des

externen Employer Branding am Arbeitsmarkt beinhaltet unter anderem die Personalwerbung, die Webseite, aber auch das Auftreten auf Social-Media-Kanälen, welche mit der Idee der Employer Brand übereinstimmen müssen.

An erster Stelle ist es wichtig, dass bei den Employer Branding Maßnahmen ein einheitliches äußeres Bild der Arbeitgeberin, des Arbeitgebers entwickelt wird. Es muss kontrolliert werden, ob die Botschaften, Motive und der Wortlaut in allen Instrumenten der Kommunikation miteinbezogen werden. Hier soll auf die Erkenntnisse aus der Analysephase zurückgegriffen werden (vgl. ebd., S. 181).

Nach einer Studie der online Jobbörse StepStone aus dem Jahr 2012, die in der folgenden Grafik abgebildet ist, bei der mehr als 20.000 Fachkräfte aus Europa befragt wurde, welche Information in einer Stellenanzeige enthalten sein sollen, wünschten sich 75 % Infos über die Arbeitsumgebung, 74 % über das Gehalt und 40 % welche zusätzlichen Leistungen die Arbeitgeberin, der Arbeitgeber bietet. In den wenigsten Stellenanzeigen sind diese Informationen jedoch enthalten (vgl. ebd., S. 184).

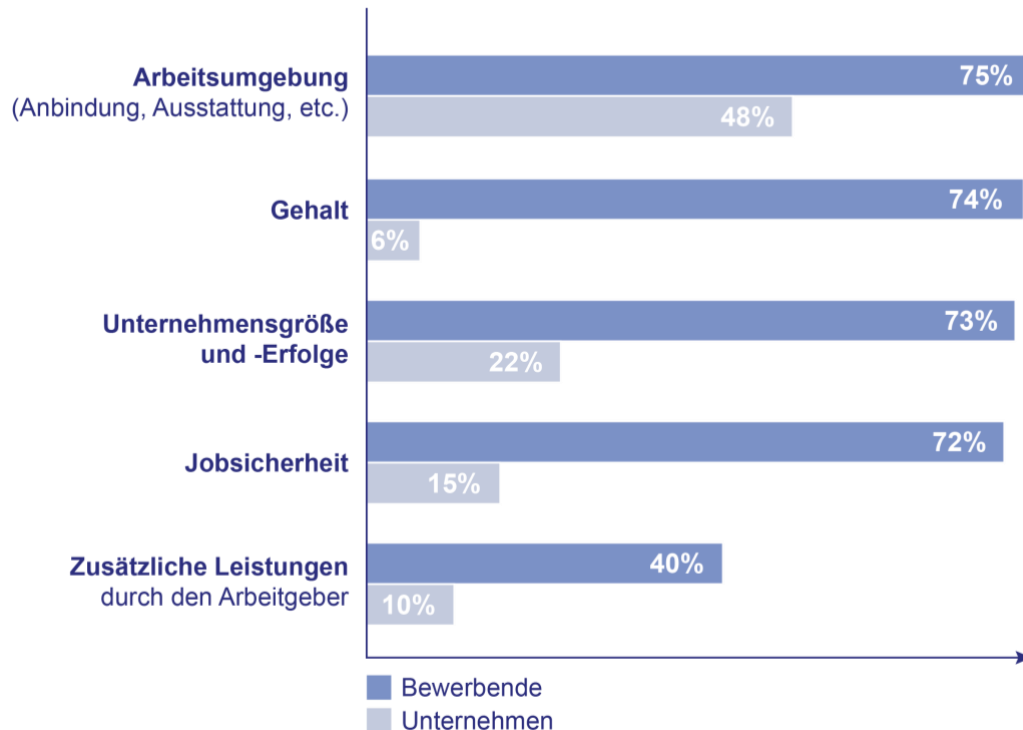


Abb. 13: Wunsch und Wirklichkeit von Stellenanzeigen (in Anlehnung an StepStone Deutschland 2012, S. 3)

Um sich also vom Wettbewerb abzugrenzen, ist es von Vorteil diese Informationen prägnant und im richtigen Wording in den Stellenanzeigen zu berücksichtigen. Außerdem ist es wichtig, dass nicht nur ein, sondern mehrere Kommunikationswege und -medien genutzt werden, um die Botschaften weiterzuverbreiten und einen Eindruck bei der Zielgruppe zu hinterlassen (vgl. ebd., S. 185ff). Die Kanäle sollten jedoch aufeinander abgestimmt sein, um eine gegenseitige Wechselwirkung zu schaffen, und so noch mehr in Erinnerung zu bleiben und Eindruck zu hinterlassen (vgl. Sauter 2006, S.12).

Egal ob beim internen oder externen Employer Branding, bedeutend ist, dass die Arbeitgebermarke weiterentwickelt und somit Maßnahmen überarbeitet werden können (vgl. Heider-Winter 2014, S. 181).

4.2.4. Prozessevaluierung

In der Prozessevaluierung ist es wichtig zu überprüfen, ob die Arbeitgebermarke richtig positioniert wurde und die Ziele auch erreicht werden konnten. Da sich Märkte verändern können, kann es sein, dass ein Nacharbeiten und -schärfen notwendig ist. Daher kann man den Employer Branding-Prozess als Kreislauf betrachten (vgl. Lukasczyk 2012, S. 44)

Nach Wolf-Reiner Kriegler (2018, S. 338) gibt es folgende fünf Aufgaben, die bei der Evaluierung berücksichtigt werden müssen:

- Erfolgsüberprüfung der bisherigen Maßnahmen
- Nachsteuerung
- Kontrolle der Konsistenz der Inhalte und des Äußeren Ansehens
- Innere und äußere Einflussfaktoren verfolgen
- Erforderliche Veränderungen/Weiterentwicklungen ins Employer Branding miteinbeziehen.

Zum Beurteilen und Auswerten der Maßnahmen im Employer Branding gibt es Kennzahlen, auf die geachtet werden können. Diese Kennzahlen helfen dabei, die Komplexität zu minimieren. Hier soll aber auch die Frage gestellt werden, welche

der Kennzahlen wirklich aussagekräftig und richtig sind (vgl. Quenzler 2012, S. 140). Aus den quantitativen Kennzahlen können beispielsweise die Anzahl der Initiativbewerbungen bzw. generelle und vor allem relevante Bewerbungen nach der Veröffentlichung eines Stelleninserats abgelesen werden.

Außerdem kann die Kündigungsrate innerhalb der ersten Monate ermittelt werden, sowie die Aufrufe der Webseite und insbesondere falls vorhanden, die Aufrufe der Karriereseite des Unternehmens (vgl. Kirschten 2010, S. 141).

Für eine qualitative Evaluation sind Befragungen der Zielgruppe notwendig. Hier kann beispielsweise das Arbeitgeber*innenimage festgestellt werden. Aus der Analyse der Entscheidungsfindung von der Zielgruppe kann aufschlussreiche Auskunft über die Passgenauigkeit sowie den Erfolg der Arbeitgeber*innenpositionierung gezogen werden. Hier sollte man sich jedoch nicht am Wettbewerb orientieren, sondern die eigene Entwicklung seit der Vergangenheit beobachten (vgl. Steinle/Thies 2008, S. 31).

4.3. Zwischenfazit

Die Arbeitgebermarke, auf englisch Employer Brand umfasst die Kernwerte eines Unternehmens und ist Teil der Unternehmensmarke.

Employer Branding hat die Aufgabe, bestimmte Dienste und Aufwendungen seinen bestehenden, sowie zukünftigen Mitarbeiter*innen zu bieten, um sich als Arbeitgeber*in der Wahl zu positionieren. Dabei wird vom internen und externen Employer Branding gesprochen. Beim internen Employer Branding richtet sich das Hauptaugenmerk auf die bestehenden Mitarbeiter*innen, beim externen auf potenzielle Bewerber*innen.

Welche Botschaften über eine Employer Brand vermittelt werden, hängt von der Positionierung ab. Hierbei soll jedoch berücksichtigt werden, nicht zu viele unterschiedliche Themen zu behandeln, um dabei die Glaubwürdigkeit nicht zu verlieren. Das Ziel von Employer Branding ist, dass sowohl Arbeitgeber*in als auch Arbeitnehmer*in von den Maßnahmen profitierten. Es hat aber für beide unterschiedliche Funktionen, die nichtsdestotrotz zum selben Ergebnis führen.

Aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmerin, des Arbeitnehmers schafft eine Employer Brand Vertrauen, Orientierung und Identifikation. Aus Sicht der Arbeitgeberin, des Arbeitgebers bringt es Präferenzbildung, Differenzierung und Emotionalisierung. Diese führen zu Mitarbeiter*innengewinnung, und -bindung, zu einer Unternehmenskultur und -marke und hilft demnach dabei, mit dem Commitment der Mitarbeiter*innen die Unternehmensziele zu verfolgen.

Um Employer Branding in ein Unternehmen zu integrieren, wird es in mehrere Phasen geteilt. Der erste Schritt dabei ist die Analyse des Soll-Ist Zustandes. Hier wird unter anderem abgeklärt, welche Inhalte behandelt werden sollen. Als nächster Schritt werden in der Planungsphase die Zielgruppen festgelegt. Hierbei wird empfohlen, sich später jedoch nur auf eine festzulegen, demnach entweder auf die interne oder externe Zielgruppe. Je nachdem welche Zielgruppe angesprochen werden soll, werden relevante Botschaften, Schritte und Ziele überlegt. Bei der Umsetzung werden Maßnahmen überlegt, die zu einer besseren Arbeitswelt beitragen. Dabei ist darauf zu achten, dass ein einheitliches Bild vermittelt wird. In der letzten Phase, der Prozessevaluierung wird überprüft, ob mit der Positionierung der Arbeitgebermarke die gesteckten Ziele erreicht wurden. War dies nicht der Fall, so bedarf es an Überarbeitungen und Nachschärfungen.

5. Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel wird die Forschungsmethode erläutert, sowie die Ergebnisse der Untersuchungen der durchgeführten Interviews veranschaulicht. Die Analyse der Interviews ergeben die Antwort auf die Forschungsfragen, welche im Kapitel 1.1 näher ausgeführt werden. Die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung können als Basis für weitere Forschungen verwendet werden.

Wie im Theorieteil beschrieben, soll die vorliegende Masterarbeit herausfinden, ob kurz zusammengefasst Unternehmen Gender Diversity Strategien im Employer Branding in Betracht ziehen, um den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen. Zudem soll analysiert werden, welche Employer Branding Maßnahmen dazu führen, dass sich Frauen für eine Stelle in technischen und IT-Unternehmen entscheiden.

5.1. Beschreibung der Forschungsmethode

Um die Forschungsfragen dieser Masterarbeit adäquat beantworten zu können, fiel die Wahl der Forschungsmethode auf eine qualitative Datenerhebung, die mittels Interviews stattgefunden hat.

Qualitative Forschungsmethoden zielen darauf ab, dass der „ganze Mensch“ im Vordergrund steht und die Aufmerksamkeit nicht nur auf einen bestimmten Bereich gerückt wird. Somit geht es um das „Verstehen“ des individuellen menschlichen Handelns (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 14). Die Daten werden mittels offener Fragen erhoben, um Unerwartetes zu erfahren, sowie die Gegenstandsangemessenheit zu ermitteln.

Nach der gewählten Datenerhebung – in diesem Fall halbstrukturierte Interviews – wurden die gewonnenen Daten aufbereitet, analysiert und daraus Zwischenergebnisse gezogen. Als halbstrukturiertes Interview wird jenes Interview bezeichnet, dass einen bestimmten Grad an Offenheit bzw. Geschlossenheit aufweist. Diesem liegt ein Leitfaden zugrunde, der aus einem Pool von offenen Fragen besteht, welcher von den zu Interviewenden beantwortet werden muss. Es wird zwar vorgegeben, welche Fragen und in welcher Reihenfolge abgefragt werden soll, aber dies kann trotzdem je nach Situation angepasst werden. Zudem können

Fragen übersprungen, aber auch vertieft werden, um den Interviewfluss aufrecht zu erhalten (vgl. ebd., S. 358).

Beim Führen des ersten Interviews kann es durchaus vorkommen, dass der Beobachtungsfokus angepasst, oder sogar neu definiert wird bzw. werden muss. Die Daten werden so lange erhoben, bis keine neuen Beobachtungen mehr aufkommen (theoretische Sättigung).

Anschließend muss abgesteckt werden, in welchem Umfang sich die Relevanz der Studie begibt, sowie welche Bedeutung dies für die weitergehende Forschung aber auch in der Praxis hat (vgl. ebd., S. 26).

5.1.1. Definition der Stichprobe

Die Stichprobe wurde nach der theoretischen Stichprobenbildung („theoretical sampling“) von den Soziologen Barney Glaser und Anselm Strauss ausgewählt. Hierbei wird erst im Laufe des Datenerhebungsprozesses entschieden, welche weiteren Personen befragt werden. Dies ist abhängig vom Beobachtungsfokus, der sich wie bereits im Kapitel „Beschreibung der Forschungsmethode“ beschrieben, noch ändern kann. Auch hier wird die Ziehung der Stichprobe erst beendet, wenn eine theoretische Sättigung erreicht worden ist. Die genauen Kriterien, die eine zu interviewende Person haben muss, sind abhängig vom Untersuchungsfeld (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 302).

Die Auswahl der Interviewpartner*innen begründet sich darauf, dass diese mit den Themen Employer Branding und Gender-Diversity vertraut sind und so ihr Fachwissen und ihre Beobachtungen weitergeben können.

Für diese Masterarbeit wurden Mitarbeiter*innen von technischen sowie IT-Unternehmen befragt, die im Bereich des Personals, Recruiting, Human Resources, Employer Branding, Diversity-Management oder ähnlichem beschäftigt sind. Ein weiteres Kriterium für Interviewpartner*innen war, die Tatsache, dass Employer Branding im Unternehmen als Strategie zur Mitarbeiter*innengewinnung und -bindung angewendet wird, sowie ein österreichischer Unternehmensstandort.

Damit möglichst viele verschiedene Sichtweisen eingefangen werden konnten, wurden Personen, die unterschiedlich lange im Employer Branding Bereich tätig sind, befragt.

Um geeignete Interviewpartner*innen zu finden, war eine Recherche zu technischen sowie IT-Unternehmen mit Sitz in Österreich notwendig, die für die Mitarbeitergewinnung und -bindung Employer Branding Strategien anwenden.

Nach dem Finden der Unternehmen, wurden die passenden Ansprechpartner*innen auf der jeweiligen Unternehmenswebseite gesucht und kontaktiert. Die Kontaktaufnahme zu den Employer Branding Verantwortlichen verlief entweder per E-Mail oder via LinkedIn, einem sozialen Netzwerk mit Spezialisierung auf Beruf und Karriere.

Auf dem ersten Blick schien es einfach, geeignete Interviewpartner*innen zu finden, doch nach der ersten Kontaktaufnahme wurde es schwieriger, da sich leider einige der angeschriebenen Personen aufgrund von Zeit- und Ressourcenmangel nicht bereit erklären konnten, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen.

Die Personen, die sich schlussendlich für ein Interview angeboten haben, waren äußerst motiviert und strahlten ein großes Interesse gegenüber dem Thema und der Befragung aus, dass in den meisten Fällen nicht nur dem beruflichen, sondern auch dem privaten galt.

In Summe wurden sechs Interviews mit sieben Interviewpartner*innen aus sechs verschiedenen Unternehmen geführt. Die gewählte Stichprobe wird in der nachfolgenden Tabelle auf der nächsten Seite näher beschrieben.

Code	Unternehmensbranche	Bereich	Geschlecht
I1AS	Datenverarbeitungsunternehmen	Human Ressources	Weiblich
I2GD	Produktionsunternehmen	Marketing, Kommunikation, Employer Branding	Weiblich
I3KS	IT-Consultant	Human Ressources	Weiblich
I4MD	Soft- und Hardware Entwicklung	Employer Branding	Weiblich
I5TK	Automationsunternehmen	Employer Branding	Weiblich
I6BL	Infrastrukturdienstleister	Employer Branding	Männlich
I6GW	Infrastrukturdienstleister	Employer Branding	Männlich

Tabelle 4: Stichprobe (eigene Darstellung)

5.1.2. Datenerhebung

Wie bereits erwähnt, erfolgt die Datenerhebung für den empirischen Teil dieser Masterarbeit mittels halbstrukturierten Interviews, die mithilfe eines Interviewleitfadens erhoben wurden.

Um Daten zu erhalten, die für die Beantwortung der Forschungsfragen notwendig sind, wurde der Interviewleitfaden in zwei Themenbereiche gegliedert. Die Reihenfolge der Befragung der beiden Themen war in allen Interviews gleich und teilten sich in den Themenbereich 1 Employer Branding und Themenbereich 2 Gender Diversity auf. In der folgenden Abbildung wird der Leitfaden überblicksmäßig dargestellt. Der vollständige Leitfaden ist im Anhang im Detail ersichtlich.

Interviewleitfaden

Einstieg	Themenbereich Employer Branding	Themenbereich Gender-Diversity
Vorstellung Einführung in die Thematik Klärung offener Frage	- Begriff Employer Branding - Bedeutungsgewinn von Employer Branding - Employer Branding Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils - Frauenquote im Unternehmen	- Gender Diversität im Employer Branding - Herausforderungen bei Gender Diversität im Employer Branding - Gesellschaftliche (re-)produzierte Ungleichheiten

Tabelle 5: Überblick Interviewleitfaden (eigene Darstellung)

Fünf der sechs Interviews wurden online via Microsoft Teams durchgeführt, da dies von den Interviewpartner*innen gewünscht war. Außerdem konnte so eine örtliche Distanz schneller überwunden werden. Lediglich ein Interview wurde von Angesicht zu Angesicht abgehalten.

Bevor die Interviews durchgeführt wurden, müssen sich die Befragten einverstanden mit der Nutzung ihrer personenbezogenen Daten zeigen, welche im Rahmen des mündlich durchgeführten Gesprächs erhoben und mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet werden.

Zum Zwecke der Datenanalyse werden von den mündlich erhaltenen Daten Transkripte angefertigt. Die Daten werden dabei anonymisiert, wodurch eine Identifizierung der interviewten Person ausgeschlossen wird.

Das Ziel der Befragungen war, hochwertige, aussagekräftige Interviews durchzuführen und nicht eine zu große Anzahl zu erzwingen. Daher wurden pro Interview zwischen eine halbe, bis dreiviertel Stunde eingerechnet, die größtenteils auch eingehalten wurde.

5.1.3. Datenauswertung

Die Transkripte wurden in Anlehnung an die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2010) ausgewertet und in Microsoft Excel dokumentiert. Das Ziel dieser Analyse ist, die erhobenen Daten auf die wesentlichsten Inhalte zu reduzieren (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 542).

Um die gewonnenen Daten aus den Interviews zu analysieren, wurden zunächst alle wesentlichen und relevanten Textausschnitte aus den Befragungen herausgenommen. Anschließend wurden diese der jeweiligen Fragenkategorie zugeordnet. Im nächsten Schritt wurden die Inhalte nach Relevanz zusammengefasst, sowie verglichen und schließlich generalisiert. Um die Vorgehensweise der Datenaufbereitung, die im Anschluss zur Datenanalyse herangezogen wurde, zu veranschaulichen soll folgende Abbildung dienen, die auf der folgenden Seite ersichtlich ist. Sie stellt exemplarisch dar, wie die Interviewenden codiert, sowie die Aussagen herausgenommen und den jeweiligen Fragen zugeordnet wurden. Zudem wird abgebildet, wie die Aussagen der jeweiligen Interviewpersonen verglichen und anschließend generalisiert wurden.

	A	B	C	D	E	F
1	Code	Frage	Zeile	Seite	Aussage	Generalisierung
2	I1AS	1	27	1	wie sich ein Arbeitgeber als Marke so positionieren kann	"Die vielfach aufgetretene Kernaussage war..."
3	I2GD	1	22	1	bestehenden und potenziellen ArbeitnehmerInnen ein Bild geben, wofür Unternehmen steht	
4	...	1	...	...	...	
5	I2GD	2	32	2	stärkere Konkurrenz zwischen den Unternehmen um die besten Arbeitskräfte	"Die Mehrheit der Befragten ist sich einig ..."
6	I6BL	2	40	1	aus der Notwendigkeit, [...] dass es sehr, sehr schwierig ist, Talente zu finden und diese auch zu binden	
7	...	...	...	...	...	
8						

Abb. 14: Exemplarische Datenauswertung (eigene Darstellung)

Um die Aussagen in den Ergebnissen deutlicher abzubilden, wurden einige direkte Zitate aus den Transkriptionen der Interviews herausgenommen.

5.2. Darstellung der Ergebnisse in Themenbereiche

Die Resultate aus den Befragungen werden hier in der Ergebnisdarstellung in der gleichen Abfolge behandelt, wie sie im Interviewleitfaden festgehalten sind, wie schon erwähnt, nach dem Themenbereich Employer Branding und dem Bereich der Gender Diversität.

Pro Themenbereich werden zu Beginn die Ausführungen der Interviewten gesammelt und zusammengefasst sowie einige Textpassagen wortwörtlich herausgenommen, um die Ergebnisse zu verdeutlichen.

5.2.1. Employer Branding

Der erste Themenbereich umfasst das Verständnis unter dem Begriff Employer Branding, warum Employer Branding immer mehr an Bedeutung gewinnt und mit welchen Maßnahmen dieses im Unternehmen realisiert wird.

Im Spezifischen wird nachgefragt, welche Strategien zu Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen umgesetzt werden und ob diese den Frauenanteil wirklich erhöhen.

Begriff Employer Branding

Die erste Frage befasst sich mit dem Begriff Employer Branding, wie dieser definiert und verstanden wird und welche Aufgaben es sich zuschreibt.

Die vielfach aufgetretene Kernaussage war, dass Employer Branding dazu dient, sich am Arbeitsmarkt zu positionieren, mit den Werten, für die das Unternehmen steht.

„[...] nachhaltiges authentisches Auftreten einer Arbeitgebermarke, um sich am Arbeitsplatz zu definieren und Maßnahmen, die sich daraus ableiten.“ I4MD Z. 1, S. 1

Als wichtigster und essenziellster Punkt, der auch immer wieder ausdrücklich erwähnt wurde, wird die Authentizität der Arbeitgeberin, des Arbeitgebers genannt.

„[...] wie ist es auch tatsächlich [...]“ I3KS Z. 14, S. 1

„[...] was wirklich gelebt wird und idealerweise so nah an der Realität wie nur möglich [...]“ I5TK Z. 9, S. 1

„[...] einfach authentisch zu sein [...]“ I6GW Z. 28, S. 1

Weiters muss Employer Branding strategisch geplant werden und darf nicht nur passiv durchgeführt werden.

„Wir überlassen das nicht einfach den Empfängern, so sind wir, sondern das ist natürlich in dem Sinn ein systematischer und strategischer Prozess, der stattfindet, der auch gezielt gesteuert ist.“ I6BL Z. 20, S. 1

Die Befragten nennen zudem, dass die Kommunikation nicht nur nach innen, sondern auch nach außen gerichtet werden muss, um für die bestehenden

Arbeitnehmer*innen attraktiv zu sein, aber auch um potenzielle Bewerber*innen anzulocken.

Bedeutungsgewinn von Employer Branding

Bei der zweiten Frage soll herausgefunden werden, warum Employer Branding immer mehr an Bedeutung zugeschrieben wird.

Die Mehrheit der Befragten ist sich einig, dass Employer Branding an Wichtigkeit gewinnt, da unter den Unternehmen ein „War for Talent“ herrscht, also ein Krieg um die besten Talente. Einige sind der Meinung, dass es beispielsweise aufgrund der Pensionswelle nicht genügend Arbeitskräfte geben wird und es daher eine stärkere Konkurrenz zwischen den Unternehmen gibt. Andere glauben, dass der Fachkräftemangel nur vermeintlich ist, jedoch die Unternehmen trotzdem im Zugzwang sehen, sich als attraktive Arbeitgeberin, als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um bestehende Fachkräfte halten zu können und neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen.

Außerdem gleichen sich die Angebote der Unternehmen bezogen auf Gehalt und Arbeitsplatz immer mehr. Aus diesem Grund müssen sie sich von den anderen abheben, um von den Arbeitnehmer*innen gesehen zu werden.

„[...] Unternehmen gegen Mitbewerber herauszustechen.“ I5TK Z. 19, S. 1

„[...] von den anderen noch ein bisschen abheben kann und sich noch [...] einen Vorteil herausholt.“ I1AS Z. 32, S. 1

Vor allem die jüngere Generation ist bei der Auswahl der Arbeitgeberin, des Arbeitgebers mehr darauf bedacht, einen Sinn in ihrer Arbeit und dem Unternehmen zu sehen. Es ist ihnen wichtig, wofür ein Unternehmen steht und inwieweit sie sich selbst einbringen können.

„[...] Generation Z einen stärkeren Wert darauflegt, dass man weiß, warum man für ein Unternehmen arbeitet, welchen Beitrag man selber leistet, was dem Unternehmen wichtig ist [...] dass ein purpose da ist, [...] dass man da einfach weiß, wofür man arbeitet.“ I2GD Z 57, S. 1

„Gerade in Hinblick auf jüngere Generationen, merkt man immer mehr, dass die jetzt natürlich nicht in ein Unternehmen gehen, um dort zu arbeiten, ihren Job zu machen und dann wieder aus dem Unternehmen zu gehen, sondern sie möchten dabei auch etwas erleben. Sie möchten sich selbst verwirklichen. Sie möchten auch einen gewissen Purpose erfüllen und zu dem Beitragen, sich mit diesem Unternehmen identifizieren.“ I6GW Z. 1, S. 3

Ein weiterer genannter Faktor, ist den Fokus auf die Mitarbeiter*innen zu legen, um die Zufriedenheit zu erhalten bzw. zu steigern, um so Krankenstände zu verringern und Kündigungen entgegenzuwirken.

„[...] die Leute müssen trotzdem gesundheitlich auf einem guten Level sein, sie dürfen nicht extrem überlastet sein, weil da bringt das Unternehmen einerseits betriebswirtschaftlich gesehen nicht weiter und dann werden sie ersten kündigen, es gibt mehr Krankenstände, [...] es ist eigentlich für beide Seiten gut, wenn man sich darum bemüht, dass es den Mitarbeitern gut geht.“ I3KS Z. 37, S. 1

Employer Branding Maßnahmen im Unternehmen

Bei dieser Fragestellung geht es darum, welche generellen Employer Branding Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt werden.

Um qualifizierte Fachkräfte in das Unternehmen zu bringen, gibt es in einigen Unternehmen einen Hiring-Bonus, bei dem bestehende Mitarbeiter*innen, bei erfolgreicher Jobvermittlung einen Bonus ausbezahlt bekommen. Hier wird die Gefahr minimiert, Mitarbeiter*innen einzustellen, die nicht zum Unternehmen und dessen Werte passen, und dadurch keine unnötige Zeit und Ressourcen verbraucht wird. Des Weiteren wird genannt, dass Social Media Plattformen wie LinkedIn und Instagram dazu verwendet werden, dass sich Unternehmen online präsentieren. Auch Portale wie watchado oder karriere.at sowie weitere Karriereseiten werden dazu genutzt, um das Unternehmensprofil abzubilden.

„[...] unsere Karriereseite. Das ist ein wichtiges Informationstool. [...] auf der Karriereseite [gibt es] eine eigene Rubrik, wie sich Leute bewerben und worum es bei uns geht, worauf wir schauen.“ I4MD Z. 36, S. 1

*„Wir haben einen eigenen Blog [...] wo es halt viel darum geht, was Mitarbeiter*innen sagen, oder was wir für Maßnahmen machen, um Mitarbeiter*innen zu halten.“ I4MD Z. 40, S. 1*

Doch damit überhaupt herausgefunden werden kann, was sich Arbeitnehmer*innen von ihrer Arbeitgeberin, ihrem Arbeitgeber wünschen, können Unternehmen mithilfe von internen Befragungstools herausfinden, welche Erwartungen und Voraussetzungen bestehende Mitarbeiter*innen an sie haben. Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen ist es, um besser auf Anliegen von Arbeitnehmer*innen eingehen zu können bzw. diese in erster Linie in Erfahrung zu bringen, Personas zu identifizieren und so bestimmte Bedürfnisse herauszuarbeiten.

Eine weitere wichtige Maßnahme um die Aufmerksamkeit von potenziellen Mitarbeiter*innen zu gewinnen, ist der Auftritt auf Messen sowie Kooperationen mit Schulen oder Universitäten und ähnlichem. Hier wird geraten, so früh wie möglich anzusetzen, um vor allem auch junge Menschen bald zu erreichen.

„[...] wirklich schon vor dem Studium anzusetzen. [...] an den Universitäten [gibt es] gerade bei den technischen Berufen, oftmals schon den Mangel an neuen Bewerberinnen und Bewerbern, die dann aus diesem Studium herauskommen. Das heißt eigentlich muss man schon davor ansetzen, in der Schule.“

I3KS Z. 8. S. 2

Employer Branding Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils

Diese Frage beschäftigt sich damit, welche Employer Branding Maßnahmen sich dazu eignen, den Frauenanteil in Unternehmen zu erhöhen.

Die Befragten nennen hier in erster Linie, dass es ganz wesentlich ist, sogenannte "Role Models" zu schaffen. Das bedeutet explizit Frauen zu zeigen, die in männerdominierenden Berufen arbeiten, um so anderen Mut zu machen, sich für bestimmte Bereiche zu interessieren und beruflich auch dort hinzuwollen. Zudem wird auch genannt, dass es von großer Bedeutung ist, dass Frauen auf bestimmten Veranstaltungen als Vortragende aber auch als Gästinnen vertreten sein sollen, um eine gewisse Repräsentanz zu schaffen.

„Role Models [...] sind ganz wichtig. Also wenn ich nach außen auftrete, oder wenn ich auf karriere.at auftrete und mich dort als Unternehmen präsentiere, dass ich da auch zeige, dass wir Frauen in der Technik haben. Das ist [...] ein ganz wichtiger Hebel, wenn schonmal Frauen in einem Bereich arbeiten, dass sich da auch mehr Frauen das dann zutrauen, dass sie zu dem Unternehmen hingehen.“ I2GD Z. 1, S. 3

Des Weiteren sind Frauennetzwerke und Networking-Events eine Möglichkeit, um Frauen für technische und IT-Berufe zu begeistern. Dabei wird ebenfalls mit der Wirkung von Vorbildern gearbeitet. Auch das Veröffentlichen von offenen Stellen auf Plattformen wie „the female factor“, die ausschließlich Frauen ansprechen, können Frauen dazu ermutigen, sich für einen Job in diesen Bereichen zu bewerben. Dazu zählt auch das Posten von „Job-Stories“ auf bestimmten Plattformen, mit den Inhalten wie Frauen zu ihrem Job gekommen sind, welche Aufgaben und welche Ausbildung sie absolviert haben.

Das Verwenden von gendergerechter Sprache, sowie das Verwenden von Adjektiven, die alle Geschlechter anspricht, ist essenziell, damit sich Frauen überhaupt angesprochen fühlen. Dazu zählt aber nicht nur die gesprochene und geschriebene Sprache, sondern auch die Bildsprache. Dabei muss gut überlegt

werden, welche Botschaft vermittelt und was erreicht werden soll um anschließend die Sprache folgend und nachhaltig danach richten zu können.

„Welchen Sprachgebrauch lege ich an den Tag? Passt das auch stringent zu Themen wie in den externen Kanälen kommuniziert wird, aber auch dann intern. Wie kommunizieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, wenn sie nach außen gehen und vielleicht auf LinkedIn mit ihren Profilen das Unternehmen auch bewerben und hier auch Beiträge teilen?“ I6GW Z. 31, S. 3

Das Aufzeigen, welche beruflichen Möglichkeiten es abseits von klassischen Frauenberufen sonst noch gibt und was es dazu braucht, um diese ausführen zu können, kann ebenso dazu führen, dass das Interesse von Frauen geweckt wird. Hierbei soll auch mitbedacht werden, dass diese Möglichkeiten nicht nur nach außen kommuniziert werden, sondern auch nach innen, an bestehende Mitarbeiter*innen.

Aktionstage wie beispielsweise der Girls Day, der Kindertag der Industriellenvereinigung oder generelle Schnuppertage können dazu genutzt werden, um schon im frühen Alter Mädchen einen Einblick in technische Berufsbilder zu geben und so eine Neugierde, in männerdominierenden Berufsfeldern zu wecken.

„Welche Personen, welche Geschlechter zeige ich in welchen Berufen? Gerade wenn es dann auch um Lehrlingsmarketing oder Employer Branding Initiativen im Lehrlingsbereich geht. Dann sehe ich einen ganz großen Hebel, auch um tatsächlich nachhaltig den Geschlechteranteil in Richtung ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Hier schon ganz früh auch Berufsbilder entgegen den klassischen Rollenzuschreibungen zu positionieren, sichtbar zu machen.“ I6GW Z. 37, S. 3

Als weiterer bedeutender Punkt wird aufgezählt, dass eine diversere Besetzung eines Recruiting-Teams Bewerber*innen zeigt, dass das Unternehmen nicht nur von Diversität spricht, sondern auch wirklich lebt.

„[...] immer ganz wesentlich auf die Repräsentanz [...] achten. Sind das, [...] ausschließlich männliche Teams [...], dann ist es nicht das Versprechen, das wir geben möchten, sondern hier auch schon wirklich tatsächlich auf die personelle Sichtbarkeit, [...] achten.“ I6GW Z. 26, S. 3

Frauenquote in Unternehmen

Mit dieser Frage soll herausgefunden werden, wie die tatsächliche Frauenquote im Unternehmen ist und ob in gewissen Abteilungen eine höhere Quote erwünscht ist.

Die Frauenquote der befragten Unternehmen liegt zwischen 24 % und 37 %, der tatsächliche Anteil der Frauen variiert jedoch von Abteilung zu Abteilung. Der Großteil der Befragten gibt an, dass die Frauenquote in ihrem Unternehmen noch ausbaufähig ist. Als Grund warum die Quote in manchen Abteilungen so niedrig ist, wird genannt, dass die Unternehmen teilweise schon alt und deswegen auch sehr traditionell agieren. Wenn man einen Blick auf die unterschiedlichen Hierarchieebenen wirft, dann ist festzustellen, dass bei Berufen, die ohne bzw. mit geringerer Ausbildung durchgeführt werden können, der Frauenanteil viel höher ist als bei Berufen in höheren Ebenen.

Die Unternehmen versuchen zwar die Leute ausgewogen einzustellen und eine Gender-Balance herzustellen, doch oftmals fehlt es an weiblichen Bewerberinnen. Des Öfteren ist es aber auch dem geschuldet, dass Stellenausschreibungen eher männlich dotiert sind, indem Adjektive verwendet werden, die eher dem Mann zugeschrieben werden, aber auch die Unflexibilität, dass eine Führungsposition beispielsweise nur mit einem Vollzeit Stundenausmaß besetzt wird.

„[...] es gibt patriarchale Strukturen, die halt schon Führung zum Beispiel stark an dem Messen, wie viele Stunden du arbeiten kannst. Wie durchsetzungsstark du bist. Also klassische männliche Führungsqualitäten und es da einfach schwierig ist für eine Frau sich zu etablieren. Außer du spielst nach denselben Spielregeln und da gibt es auch nicht viele Frauen, die jetzt auch wieder eher männliche Eigenschaften aufweisen.“ I2GD Z. 4, S. 4

Teilweise wird in den Unternehmen mit Richtlinien gearbeitet, die genau festschreiben, wohin sich das Geschlechterverhältnis bewegen soll. Dabei wird eine Ausgewogenheit angestrebt und dieses Ziel auch von allen Seiten verfolgt, indem diese Zielvorgaben beispielsweise in die Zielvereinbarungen der Geschäftsführung niedergeschrieben werden und anschließend auch ein Förderungsangebot für das unterrepräsentierte Geschlecht im Besetzungsprozess festlegt.

Ein zu schnelles Erreichen der Geschlechterausgewogenheit wird in erster Linie nicht unbedingt als gut empfunden, da sich dies auf lange Zeit gesehen, wieder negativ auswirken kann.

„[...] ein sehr kleiner Anstieg von immer so 1-2 %. Aber es ist ein nachhaltiger Anstieg. Und das ist für mich immer viel entscheidender als diese raschen Überwerfungen, die ja dann in weiterer Folge nach langfristig gesehen erst wieder zu Unausgewogenheit führen können. Sondern wenn das tatsächlich in eine Unternehmenskultur übergehen soll, organisch weiterwachsen soll, dann sind diese kleinen Schritte zwar mühsam, weil es länger dauert, aber tatsächlich aus meiner Sicht die nachhaltigen und wirklich wichtigen. Und da stimmt die Richtung und es bestärkt sich dann auch nochmal, wenn wir auf andere Ebenen schauen, im Führungsbereich, in Führungsebene 1 bis 3 haben wir ungefähr 25-26 % Frauenanteil.“ I6GW Z. 37, S. 4

5.2.2. Gender Diversity

In diesem Abschnitt werden nun die Ergebnisse des zweiten Interview-Themenbereichs, nämlich jener der Gender Diversity dargestellt. Hier wird erfragt, wie wichtig es ist, den Schwerpunkt darauf im Employer Branding zu legen, sowie welche Herausforderungen mitbedacht werden müssen. Weiterführend wird ermittelt, wie mit gesellschaftlichen (re-)produzierten Ungleichheiten im Unternehmen umgegangen wird. Als gesellschaftlich (re-)produzierte Ungleichheiten werden hier als Beispiel Gleichstellung der Geschlechter, bezogen auf Gehalt und Führungsposition sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf genannt.

Gender Diversity im Employer Branding

Diese Fragestellung setzt sich damit auseinander, wie wichtig es ist, den Schwerpunkt auf Gender Diversität im Employer Branding zu legen.

Hier wird durchgehend genannt, dass es ein äußerst wichtiges Thema für die Unternehmen ist. Einige sind jedoch der Meinung, dass Gender Diversität zwar einen hohen Stellenwert hat, aber nicht speziell in das Licht gerückt werden muss, da es in ihren Unternehmen schon zur Normalität geworden ist und sowieso nebenbei mitschwingt.

Wenn es jedoch ein zentrales Thema im Employer Branding sein soll, muss hier wieder unbedingt auf die Authentizität geachtet werden.

„[...] es muss spürbar sein dann, wenn ich im Unternehmen bin, die sind da wirklich dran und die wollen da hin.“ I6GW Z. 6, S. 6

Existiert Gender Diversität im Unternehmen nicht, dann darf es auch nicht kommuniziert werden. Doch wenn man davon ausgeht, dass Gender Diversität authentisch gelebt wird, dann soll das auf alle Fälle nach außen getragen werden. Wenn man Frauen in technische Bereiche bringen möchte, dann ist es außerdem das einfachste Tool, sie damit abzuholen. Zudem ist Gleichstellung nicht nur

moralisch sowie gesamtgesellschaftlich essenziell, sondern auch im betriebswirtschaftlichen ein wichtiger Bereich. Hier sehen die Befragten die Pflicht der Unternehmen, dazu beizutragen und sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

„Also wenn man da ein bisschen nach links und rechts schaut und die Themen auch von seriösen Nachrichten durchliest, dann glaube ich, kann man an dem Thema heutzutage auch nicht mehr vorbei und ich glaube auch, das ist jetzt meine persönliche Überzeugung, als Unternehmen muss man sich früher oder später auch positionieren.“ I5TK Z. 25, S. 4

Doch es wird angegeben, dass es heutzutage gar nicht mehr so einfach ist, sich mit dem Schwerpunkt Gender Diversität im Employer Branding von der Konkurrenz abzuheben. Da vor allem die jüngere Generation annimmt, dass dies sowieso in der Unternehmensphilosophie verankert ist, müssen Unternehmen auch mit anderen Vorzügen hervortreten.

„Denn diverser zu werden, inklusiver zu werden, Gleichstellung zu fördern bedeutet, dass man natürlich alte, gewohnte Muster bricht, dass es große Veränderungen mit sich bringt. Und [...] die meisten von uns finden Veränderungen jetzt im ersten Moment nicht so super, sondern wir sind eher auf Stabilität und Gewohnheit aus. Und das zeigt dann natürlich Unsicherheiten. Und diese Unsicherheiten muss man [...] ernst nehmen [und] diesen Personen auch nehmen, um und deshalb auch vor allem mit ihnen in den Dialog gehen. Denn nur so kann das dann wirklich gut gelingen.“ I6GW, Z. 11, S. 7

Herausforderungen bei Gender Diversität im Employer Branding

Mit dieser Fragestellung soll herausgefunden werden, welche Herausforderungen mitbedacht werden müssen, wenn beim Employer Branding der Schwerpunkt auf Gender Diversität gelegt wird.

Wenn der Fokus im Employer Branding auf Gender Diversität gelegt wird, dann ist es äußerst wichtig, dass auch das Unternehmensumfeld miteinbezogen wird. Es muss unbedingt das männliche Kollegium in diesen Prozess mitgenommen werden. Man muss sich auch im Klaren sein, dass es immer wieder Gegenwind gegenüber Entscheidungen oder bestimmten Positionierungen geben kann.

„Ich denke tatsächlich, dass es mittlerweile fast schon ein Stück weit schwieriger ist, sich [mit Gender-Diversität] wirklich zu profilieren und hervorstechen, weil es bei vielen [...] am Arbeitsmarkt und bei vielen Talenten und insbesondere dann auch wieder [von der] Generation Y, Z als Standard vorausgesetzt wird, als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt wird, dass Unternehmen darauf achten und hier Maßnahmen setzen.“

I6GW Z. 47, S. 5

Es wird als wenig sinnvoll beschrieben, eine Frau in eine männliche Abteilung zu schicken, ohne dabei begleitet oder gecoacht zu werden. Zudem ist es sehr wichtig, jemanden zu Verfügung zu stellen, mit dem man sich austauschen kann. Wenn dies nicht der Fall ist, kann das zu Unwohlsein führen, bzw. das man nach den männlichen Regeln nicht erfolgreich sein kann. Darüber hinaus wird die Frau dann auch schnell wieder weg sein.

Letztendlich ist es essenziell, eine Unternehmenskultur aufzubauen, die diese Gender Diversität auch wirklich begrüßt und weiterverfolgt.

„Culture eats Strategy for Breakfast, wie es so schön heißt. Die Unternehmenskultur immer mitzunehmen und sich nicht selbst zu überholen ist ganz wichtig, denn sonst kann man sich noch so bemühen und wird an sich selbst scheitern.“ I6GW Z. 26, S. 7

Um sich diese Unternehmenskultur aufbauen zu können, müssen Fragen gestellt werden, wie ein Unternehmen es schaffen kann, dass Frauen dieselben Möglichkeiten bekommen, befördert oder eine Führungskraft zu werden. Zudem soll herausgefunden werden, welche Hindernisse es für eine Frau gibt, bzw. was Frauen den Weg erschwert. Dies kann zum einen an bestimmten Führungskräften liegen, die sich quer stellen oder zum anderen an fest verankerten und teils veralteten Unternehmensstrukturen.

„Frauen müssen besser sein, um weit zu kommen. Sie müssen sich 5 mal rechtfertigen, besser argumentieren und kommen dann trotzdem nicht so weit.“ I5MD Z. 31, S.5

Des Weiteren ein reines Männerteam bzw. ein Team, das kaum einen Platz für Diversität zulässt, Entscheidungen treffen zu lassen, welche Maßnahmen es braucht, um unternehmerisch weiterzukommen, kann problematisch sein, da oftmals nur einen sehr einseitiger Blick vorhanden ist.

„Also wer definiert das, wenn eine reine Männergruppe entscheidet, was das Beste ist, sind die Kriterien halt anders, als wenn es eine diverse Gruppe macht.“ I4MD Z. 11, S. 3

Gesellschaftlich (re-)produzierte Ungleichheiten

Diese Frage beschäftigt sich mit dem Umgang der Unternehmen von gesellschaftlichen (re-)produzierte Ungleichheiten und welche Maßnahmen an den Tag gelegt werden, um gegen diese vorzugehen.

Es wird angegeben, dass, um gegen Ungleichheiten vorzugehen, der Hauptfokus weg vom Unternehmen geht und dafür mehr auf die Mitarbeiter*innen gerichtet werden muss. Hier ist der erste Schritt, Ziele zu definieren und dann Maßnahmen zu überlegen, wie diese Ziele erreicht werden können.

Als eine Maßnahme wird das Angleichen des Gehalts in den verschiedenen Bereichen genannt, um die Pay-Gap zwischen den verschiedenen Geschlechtern zu eliminieren. Durch neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle kann mehr Flexibilität für Mitarbeiter*innen geschaffen werden. Doch dabei geht es nicht nur darum, die Kinderbetreuung in den Griff zu bekommen, sondern auch beispielsweise bestimmten Hobbies besser nachgehen zu können.

Generell wird das Thema Familie als große Aufgabe gesehen. Für Unternehmen ist es deutlich spürbar, wenn Mitarbeiterinnen, vor allem in Führungspositionen ein Jahr oder länger weg sind. Hier müssen sich Arbeitgeber*innen zur Aufgabe machen, Frauen beratend zur Seite zu stehen und zu coachen und ihnen vermitteln, dass sie so bald wie möglich nach der Mutterschaftskarenz zurück ins Arbeitsleben kommen sollen.

Es ist auf jeden Fall wichtig, das Bewusstsein zu schaffen, dass Kinderbetreuung nicht nur Frauensache ist, sondern beide Elternteile betrifft. Hier kann dagegen gearbeitet werden, indem beispielsweise Karenz für Väter proaktiver angesprochen wird. Mit sogenannten „Parenting-Gruppen“ speziell für Väter, kann das Thema Väterkarenz auch nochmal mehr normalisiert werden und aufzeigen, was alles möglich ist. Das Commitment von der obersten Führungsebene fördert ebenso, eine Normalität in dieses Thema zu bekommen.

Auch das Anbieten von Kinderbetreuung in Form von betriebseigenen Krabbelstuben, Kindergärten und ähnlichem, kann dazu beitragen, dass sich Frauen, aber im besten Fall auch Männer freigespielter sehen, um so ihre berufliche Karriere weiterverfolgen zu können.

Maßnahmen, die nur Frauen oder nur Männer gelten, sollen vermieden werden, um die Ungleichheiten nicht zu fördern, sondern eine Gleichbehandlung zu schaffen.

„[...] keine woman-only oder man-only Maßnahme mehr zu setzen, sondern die gemeinsame Verantwortung zu betonen.“ I6GW Z. 15, S. 8

Ein weiteres Konzept, das erwähnt wurde, ist das Modell von Job- bzw. Top-Sharing, bei dem eine bestimmte Position bzw. Führungsposition auf zwei Personen aufgeteilt wird, um so eine Vollzeitkraft abzubilden. Hierbei unterstützen sich beide

Personen in ihrer Arbeit und bereichern sich gegenseitig mit unterschiedlichen Blickwinkeln und können einander auch bei Urlaubs- oder Krankenstandtage vertreten. Inzwischen gibt es auch schon eigene Internetplattformen, auf der nach einer „passenden“ Partnerin gesucht werden kann, mit der man sich anschließend gemeinsam für einen Job bewirbt.

Auszeichnungen wie das equalitat-Zertifikat können einem Unternehmen nochmal ganz offiziell dabei helfen, dass es proaktiv gegen Ungleichheiten vorgeht und dies nicht nur als reine Marketingbotschaft verwendet wird. Mit der Teilnahme an der Voice of Diversity Veranstaltungsreihe von der technischen Universität Wien, kann ebenfalls gegen (unbewusste) Vorurteile und dahingehenden Ausgrenzungen vorgegangen werden, in dem anhand sogenannter „Blind Auditions“ Unternehmen potenzielle Arbeitnehmer*innen begegnen können, ohne dabei aber das Bild, Name oder Stimme vor Augen zu haben, da hier das erste Kennenlernen via eines Chats passiert.

Um gegen (re-)produzierte Ungleichheiten vorzugehen, wird hier abermals betont, dass das Zeigen von Role Models äußerst wichtig ist, um bewusst aufzuzeigen, welche Möglichkeiten es für Frauen gibt. Dabei müssen die Berufe entgegen den klassischen Zuschreibungen präsentiert werden, um so von allen Geschlechtern gleichermaßen aufgenommen und angenommen werden zu können.

Ein weiterer Ansatz ist Mitarbeiter*innen nur nach gleichem oder sehr ähnlichem Mindset einzustellen, um sich den Aufwand zu ersparen, dieses in die Köpfe der Belegschaft zu bringen.

„[...] weil wir eben sagen, okay die Leute haben das auch schon von sich aus, die Führungskräfte bringen es sowieso auch schon mit und dann wächst das intern einfach immer noch weiter, anstatt dass man [das Mindset] zuerst den Leuten aufdrücken muss.“ I3KS Z. 31, S. 5

Schnuppertage werden als enorm wichtige Maßnahme genannt, um vor allem Mädchen für technische Berufe zu begeistern, da sie dabei in das Erleben kommen

und sehen was wirklich dahintersteckt. Dabei wird versucht Rollenverständnissen und Stereotype entgegenzuwirken und aufzuzeigen, dass dies keine Männerberufe sind. Wenn beim Schnuppertag ein guter Eindruck hinterlassen wird, kann beispielsweise mithilfe eines beschleunigten Bewerbungsverfahrens eine Lehre in einem Unternehmen gestartet werden. Damit erreicht man Mädchen und junge Frauen, die sich über den normalen Bewerbungsprozess vielleicht nicht gemeldet hätten, weil immer wieder der Zweifel kommt, oftmals auch aus dem Umfeld, lieber doch in klassische Frauenbereiche zu gehen.

6. Diskussion und Ausblick

In diesem Kapitel werden die Forschungsfragen beantwortet sowie die wichtigsten Erkenntnisse der Ergebnisse hervorgehoben und mit der Theorie in Verbindung gebracht. Weiters beschäftigt es sich mit der Relevanz der Forschungsarbeit für die Unternehmenspraxis, sowie für die Forschung und zeigt auf, welche Bereiche mit dieser Arbeit nicht erforscht wurden, zukünftig aber noch behandelt werden sollten.

6.1. Beantwortung der Forschungsfragen

Im Folgenden werden die Forschungsfragen der Reihe nach beantwortet.

FF1: Inwieweit ziehen Employer Branding-Verantwortliche in technischen und IT-Unternehmen Employer Branding Strategien im Hinblick auf Gender-Diversität zur Erhöhung des Frauenanteils in Betracht?

In der Unternehmenspraxis sprechen Employer Branding-Verantwortliche Gender Diversitäts-Strategien große Bedeutung zu, um den Frauenanteil in Unternehmen zu erhöhen.

Die Konkurrenz zwischen Arbeitgeber*innen wird immer stärker und es wird daher schwieriger geeignetes Fachpersonal zu finden und dieses auch zu halten. Der Kampf um die besten Talente ist so stark wie nie zuvor. Doch obwohl laut Statistiken die Arbeitslosenrate noch nie so niedrig war wie bisher, sind viele Unternehmen auf der Suche nach Fachkräften.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem Wandel. Vor allem die jüngere Generation sucht nicht mehr nur nach einer Arbeit, sondern möchte dabei was erleben, sich selbst verwirklichen und einen Purpose erfüllen. Hinzukommend werden oft Frauen aufgrund gesellschaftlicher Hemmnisse daran gehindert, dem Job nachzugehen, den sie gerne machen möchten. Gemeint wird hier, dass bei der Berufswahl, obwohl ein Interesse im technischen Bereich oder der IT da ist, aus dem Umfeld oft Gegenstimmen gehört werden, die einem suggerieren, ob man wirklich in so einem männerdominierenden Bereich arbeiten will und nicht doch lieber einem klassischen

Frauenberuf nachgehen soll. Durch diese Verunsicherungen aus dem Umfeld und der Gesellschaft ändern viele Frauen ihre Meinung und trauen sich nicht, in diesen Bereichen Fuß zu fassen.

Doch wenn man sich beispielsweise Schnuppertage in technischen Unternehmen oder IT-Unternehmen näher ansieht, dann sieht man sehr wohl, dass Frauen in diesen Bereichen Interesse zeigen und die Begeisterung dabei oftmals sehr groß ist.

Um also gegen bestimmte Rollenbilder und Stereotype entgegenzuwirken und auch um Jobs nachbesetzen zu können, haben Unternehmen Strategien und Maßnahmen entwickelt, um den Frauenanteil in den Unternehmen zu erhöhen und Frauen eine Karriere zu ermöglichen. Für Unternehmen ist Gleichstellung ein gesamtgesellschaftlich wichtiges Thema, das aber genauso aus betriebswirtschaftlicher Sicht einen hohen Stellenwert hat. Unternehmen sehen sich selbst auch in der Verantwortung den Wandel und die Gleichstellung zu unterstützen und voranzutreiben. Vor allem weil auch Arbeitnehmer*innen viel Zeit in der Arbeit verbringen, nehmen viele die Werte und Haltungen, die ein Unternehmen lebt, auch in das Privatleben mit.

Doch alte und vorwiegend gewohnte Muster zu brechen fördert Veränderungen, die Mitarbeiter*innen oft Unsicherheiten und Ängste vermitteln. Hierbei ist es wichtig, diese ernst zu nehmen und in den Prozess auch mitzunehmen, um so die Angst vor der Veränderung zu nehmen.

Damit Unternehmen feststellen können, was es braucht, um voranzukommen, brauchen sie Diversität und die damit einhergehenden unterschiedlichen Betrachtungsweisen. Hierbei nur einen einseitigen Blick zuzulassen führt auf Dauer zum Rückschritt, als sich weiter nach vorne zu bewegen.

Die Unternehmen setzen aber nicht nur Strategien und Maßnahmen, um den Frauenanteil zu erhöhen, es ist ihnen auch wichtig den Fokus auf die jüngere Generation zu legen. Denn diese setzt die Gleichbehandlung in den meisten Fällen schon voraus, was bedeutet, dass diese mit anderen Strategien gefangen werden müssen. Welche Strategien das sein könnten, wäre spannend herauszufinden, sind jedoch nicht Teil dieser Masterarbeit.

FF2: Welche Employer Branding-Maßnahmen eignen sich zur Erhöhung des Frauenanteils in technischen und IT-Unternehmen?

In der Unternehmenspraxis sehen Mitarbeiter*innen aus dem Bereich Employer Branding, dass mit bestimmten Employer Branding Maßnahmen ein höherer Frauenanteil im Unternehmen erzielt werden kann. Welche das sind, soll im Anschluss näher dargestellt werden.

Eine gendergerechte Sprache wird als entscheidend genannt, um überhaupt die Aufmerksamkeit von Frauen erreichen zu können. Dazu zählt auch, Stellenausschreibungen so zu formulieren, dass sich alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen fühlen. Dies beinhaltet ebenfalls, bestimmte Adjektive zu vermeiden, die sich eher dem männlichen Geschlecht zuordnen lassen.

Die Bildsprache trägt zusätzlich dazu bei, die Interesse von Frauen zu wecken, sich für technische Berufe oder in der IT-Branche zu begeistern. Hierbei wird es als äußerst bedeutungsvoll beschrieben, Frauen abzubilden, die auch tatsächlich in diesen Bereichen tätig sind. Role Models, die sich dazu äußern, wie sie zu ihrem Job gekommen sind und was ihre Aufgaben sind, bringen Authentizität und unterstreichen gleichzeitig die Werte der Unternehmen.

In der Praxis sehen Unternehmen, dass so früh wie möglich Berührungspunkte von Mädchen zur Technik und IT hergestellt werden sollen, um ein erstes Interesse zu wecken. Schnuppertage, Tag der offenen Türen, Kooperationen mit Schulen und ähnlichem, können dies fördern, um Mädchen aufzuzeigen, welche Möglichkeiten es abseits der klassischen Frauenberufe noch gibt.

Eine weitere bedeutsame Maßnahme, die Employer Branding Verantwortliche genannt haben und zugleich die Gleichbehandlung vom weiblichen und männlichen Geschlecht betrifft, ist die Anpassung der Gehälter auf einen gleichen Wert. Gibt es in Unternehmen einen Gehaltsunterschied zwischen Mann und Frau, muss dieser

angeglichen werden. Hierbei helfen transparente Gehaltsstrukturen, um diesen Ungleichheiten entgegenzuwirken oder gar nicht erst entstehen zu lassen.

Kinderbetreuungsmöglichkeiten, wie Krabbelstuben, Kindergärten oder Hort zielen darauf ab, einen Teil der Care-Arbeit abzunehmen und Frauen eine berufliche Karriere zu ermöglichen. Diese Maßnahme soll aber nicht nur Frauen in die Hände spielen, sondern generell als familienfreundliche Struktur gesehen werden, die beiden Elternteilen gleich dienen soll. Flexible Arbeitszeitmodelle aber auch das Neuüberdenken von veralteten Arbeitsmodellen führt zu mehr Familienfreundlichkeit im Unternehmen. Das Anbieten von Jobsharing Modellen, bei dem sich zwei oder mehrere Mitarbeiter*innen eine Vollzeitposition teilen, führt ebenso dazu, Familie, Beruf und Freizeit besser unter einen Hut zu bekommen.

Alle befragten Employer Branding Zuständige gaben an, dass die Frauenquote in ihrem Unternehmen noch ausbaufähig ist. Demnach stellt sich die Frage, ob diese Maßnahmen wirklich ausreichen, um einen höheren Frauenanteil in den Unternehmen zu erreichen. Ob diesbezüglich noch mehr getan werden muss, oder ob es einfach mehr Zeit bedarf, bis eine Geschlechterausgewogenheit gegeben ist, bleibt noch unbeantwortet.

Im anschließenden Kapitel sollen nun Verbindungen zwischen den analysierten Daten aus den Interviews und der Literatur gezogen werden.

6.2. Gender Diversity-Strategien und Employer Branding Maßnahmen in Theorie und Praxis

Ein Blick auf die Ergebnisse der ausgewerteten Interviews zeigt, dass die Maßnahmen und Strategien, die in den Unternehmen bereits Anwendung finden und schon mehr oder weniger fest in ihre Unternehmensalltag verankert sind, auch in der Theorie, die im ersten Teil dieser Masterarbeit dargestellt wurde, wiederzufinden sind.

Im folgenden Abschnitt werden diese Parallelen nun aufgezeigt, um zu veranschaulichen, dass die Theorie auch wirklich in der Praxis durchgeführt wird.

Wie bereits Albert Mills (1992) erwähnt, gibt es bestimmte Eigenschaften, die einem bestimmten Geschlecht zugeordnet werden. Werden ausschließlich „männliche“ Eigenschaften in Stellenausschreibungen verwendet, hat dies ebenfalls Auswirkungen auf potenzielle Bewerber*innen. So kann aus den Interviews deutlich vernommen werden, dass sich durch die Verwendung von „männlich“ codierten Begriffen kaum Frauen angesprochen fühlen und demnach nicht für diese Stelle bewerben.

Ebenso zeigt die Unternehmenspraxis, dass gendergerechte Sprache dazu beiträgt, die Aufmerksamkeit der Frau zu erreichen. Auch in der Literatur ist diese Notwendigkeit zu finden. So wird u.a. von Dominika Wiese (2005) formuliert, dass eine gezielte Ansprache erforderlich ist, um Interesse für mögliche Bewerberinnen zu wecken.

Dass das Abbilden von Role Models im Employer Branding eine wesentliche Maßnahme ist, um Frauen Mut zu machen, eine Karriere in einer männerdominierenden Berufsbranche zu starten, wurde in den Interviews ebenso geäußert und wird auch in der Theorie erwähnt. Die daraus entstehende Glaubwürdigkeit an die Arbeitgeberin, dem Arbeitgeber, dass auch gehalten wird, was Versprochen wird, spiegelt sich ebenso in der Literatur wider.

Wie Sharmila Karve, Aoife Flood und Bhushan Sethi (2017) in ihrer Studie zeigen, achtet mehr als die Hälfte der Frauen, ob positive und wahre Bilder von Frauen in den Unternehmen gezeigt werden. Von Waldmar Stotz und Anne Wedel-Klein (2013) wird ebenso erwähnt, dass das Arbeitgeber*innen-Image vom Vertrauen der Arbeitgeber*innen-Qualität abhängt, welche als Basis für das Finden der Entscheidungsfindung dient. Zugleich, dass die Botschaften wie Wolfgang Immerschitt und Marcus Stumpf (2019) angeben, authentisch gehalten werden müssen. Wenn eine Übereinstimmung der Werte und der Kultur zwischen Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in herrscht, führt dies zum Vorhaben, sich bei diesen Unternehmen zu bewerben. Dies bringt im Umkehrschluss eine bessere und

stärkere Unternehmenskultur, welche sich positiv auf das Image der Arbeitgeberin, des Arbeitgebers auswirkt, wie die beiden (ebd.) äußern.

Wie aus den durchgeführten Interviews hervorgegangen, kann das Einstellen von Mitarbeiter*innen nach ähnlichem oder gleichem Mindset den Vorteil bringen, dass Fehlbesetzungen von offenen Stellen vermieden werden, was Effizienz und Zeitersparnis zur Folge hat. Auf diese positive Auswirkung von ähnlicher Haltung und gleichen Wertvorstellung weist auch Wolf Reiner Kriegler (2018) in seinem Praxishandbuch zum Employer Branding hin.

Um der Stereotypisierung in der Berufswahl entgegenzuwirken und eine größere Breite an etwaige Arbeitnehmer*innen zu erreichen, versuchen die Unternehmen in der Praxis mit Schnuppertagen und ähnlichem, Mädchen und junge Frauen so bald wie möglich mit Technik und IT in Berührung zu bringen, um ein Interesse für diese Berufsfelder wecken. Diese Relevanz der stereotypischen Sozialisierung in jungen Jahren, welche die Berufs- und Studienwahl beeinflusst und demnach das Arbeitsumfeld formt, verdeutlicht auch Albert Mills (1992).

Zudem soll auch nach Hildegard Macha u.a. (2011) sowie Sandra Struthmann (2012) bereits in der Schulzeit damit begonnen werden, die Fähigkeiten und Talente der Mädchen aufzuspüren und diese zu unterstützen.

Die Anpassung der Gehälter auf ein gleiches Niveau kann als deutliche Message aus den Interviews herausgelesen werden. Sowohl Frauen als auch Männer fordern diesen Schritt in Richtung der Gleichbehandlung. Diese Notwendigkeit ist in der Literatur ebenfalls fest verankert und kann nicht nur beispielsweise bei Regine Bendl (2012) nachgelesen werden, sondern ist auch im Gender Mainstreaming Konzept der Europäischen Union (1998) verankert.

Wie aus den Interviews hervorgeht, ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit von großer Bedeutung, um Familie und Arbeit aber auch Freizeit und Arbeit unter einen Hut zu bekommen.

Die Verpflichtung von Unternehmen gegenüber ihren Arbeitnehmer*innen bei familiären Angelegenheiten zu unterstützen, postuliert auch Cornelia Heider-Winter

(2014) in ihren Ausführungen, wie attraktive Arbeitgeber richtige Fachkräfte finden und halten können.

Der Ruf nach von Unternehmen organisierten und angebotenen Kinderbetreuungsmöglichkeiten ist seitens der Interviewten deutlich spürbar und soll nach Sandra Struthmann (2012) für Firmen Anstoß sein, dass mehr Frauen in ihr Unternehmen zu bekommen. Zugleich zeigt die Studie von Sharmila Karve, Aoife Flood und Bhushan Sethi, dass flexible Arbeitszeiten sowie eine ausgewogene Work-Life Balance für Frauen äußerst wichtig sind.

Im nun folgenden Kapitel soll noch einmal die Bedeutung dieser Forschungsarbeit hervorgehoben werden. Zudem findet sich hier eine Überblicksdarstellung der wichtigsten Employer Branding Maßnahmen und Strategien zur Erhöhung des Frauenanteils in technischen und IT-Unternehmen.

6.3. Relevanz der Forschungsarbeit

In dieser Masterarbeit wurden die Themen Gender Diversität und Diversity-Management sowie Employer Branding näher beleuchtet. Zudem wurde die Bedeutung von Gender Diversity-Strategien als gezielte Maßnahme für einen höheren Frauenanteil in technischen und IT-Unternehmen genauer untersucht.

Der Fachkräftemangel und das erschwerte Finden der besten Talente, sowie das Halten der bestehenden Mitarbeiter*innen, bringt Unternehmen bereits dazu, sich mit dem Thema Employer Branding auseinanderzusetzen und dieses auch umzusetzen. Die kommende Pensionswelle sowie der Fachkräftemangel tragen außerdem dazu bei, dass Unternehmen Employer Branding zukünftig noch mehr Bedeutung schenken müssen.

Hinzu kommt der gesellschaftliche Wandel, der die Unternehmen dazu verpflichtet, Diversität in die Unternehmen zu integrieren und zu fördern, um wirtschaftlich weiterzukommen und sich auch von den Mitbewerbern abheben zu können.

Da es sich bei Employer Branding und Gender Diversität um sehr relevante Themen für die Gegenwart und Zukunft handelt, zeigt sich für die Forschung, dass in diesen Themengebieten noch tiefer geforscht werden soll.

Der Hauptfokus dieser Masterarbeit richtet sich sehr stark auf die individuellen Ebenen der befragten Employer Branding Verantwortlichen in den jeweiligen Unternehmen. In der empirischen Forschung dieser Masterarbeit, in der anhand qualitativer Interviews praxisnahe Stimmen aus den Unternehmen geholt wurden, werden in dieser Forschungsarbeit zusammengetragen, verdeutlicht und interpretiert.

Durch die Auseinandersetzung mit der Theorie und der Datenanalyse aus den Interviews wird deutlich ersichtlich, dass sich die Verbindung von Gender Diversity-Strategien mit Employer Branding Maßnahmen sich sowohl für die Unternehmenspraxis, als auch für die Forschung lohnt. Die Schnittmenge von Employer Branding und Gender Diversity zur Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen bringt einen guten Überblick über den Zusammenhang beider Themen.

In der folgenden Grafik auf der nächsten Seite ist ein Leitfaden dargestellt, der die wesentlichen Employer Branding Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils abbildet. Dieser Leitfaden kann von Unternehmen als Checkliste herangezogen und mit den bereits durchgeführten Maßnahmen des eigenen Employer Branding abgeglichen werden und gegebenenfalls mit weiteren Schritten ergänzt werden.

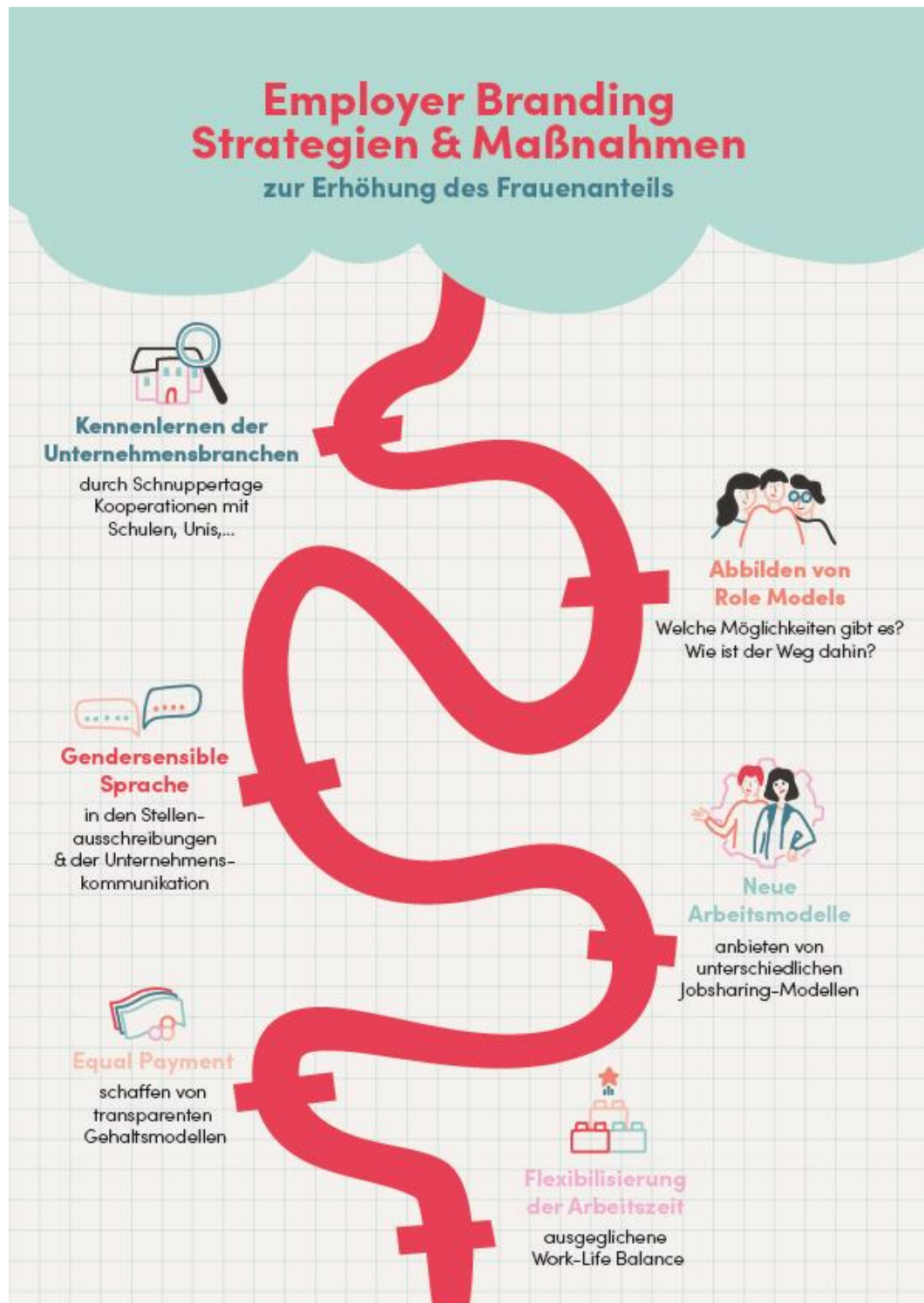


Abb. 15: Überblick Employer Branding Maßnahmen und Strategien zur Erhöhung des Frauenanteils
(eigene Darstellung)

Diese Masterarbeit weist auch offene Bereiche auf, die mithilfe weitere Forschungen geschlossen werden können. Diese und wie zukünftige Forschungsgebiete aussehen können, werden im nachstehenden Kapitel näher erläutert.

6.4. Limitation und zukünftiger Forschungsbedarf

Ziel der qualitativen Primärforschung in dieser Masterarbeit war durch die persönlichen Interviews einen Einblick in Unternehmen geboten zu bekommen, der bei einer quantitativen Erhebung sicher zu kurz gekommen wäre. Um einen noch umfassenderen Einblick in die unterschiedlichen Vorgehensweisen und Maßnahmen der Unternehmen zu bekommen, ist es sicher von Vorteil noch mehr Unternehmen in die Befragung miteinzubeziehen.

In dieser Forschungsarbeit wurde keine zusätzliche quantitative Erhebung durchgeführt, diese kann jedoch in weiteren Studien zu Gender Diversity-Strategien im Employer Branding im Hinblick auf Mitarbeiter*innen in Betracht gezogen werden.

Der Hauptfokus der vorliegenden Masterarbeit richtet sich darauf, welche Rolle Gender Diversity-Strategien im Employer Branding haben, um den Frauenanteil in technischen und IT-Unternehmen zu erhöhen. Ein aufbauendes Themengebiet kann folglich so heißen: „Die Wahrnehmung von Gender Diversity-Strategien im Employer Branding von Arbeitnehmer*innen.“ Dieser Themenbereich würde die Strategien nicht aus dem Unternehmensblickwinkel, sondern aus der Sicht von Arbeitnehmer*innen betrachten.

Ebenso, wie bereits im Kapitel 6.1 Beantwortung der Forschungsfragen erwähnt, ist die Generation Y und Z in der Arbeitswelt ein zukunftsrelevantes Thema. Hierbei herauszufinden, welcher Methoden es bedarf, um diese Zielgruppe zu erreichen und welche Strategien sich Unternehmen überlegen müssen, ist für die Forschung ebenso von großer Bedeutung.

7. Literaturverzeichnis

Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, in: Gender and Society, 1990/4 (2), S. 139-158.

Acker, Joan (1992): Gendering Organizational Theory, in: Mills, Albert J./Tancred, Peta (Hrsg.): Gendering organizational analysis. London: Sage, S. 248-260.

Aerni, Markus/Bruhn, Manfred/Pifko, Clarisse (Hrsg.) (2012): Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar. Zürich: Compendo Bildungsmedien.

Ahmed, Sara/Swan, Elaine (2006): Doing Diversity, in: Policy Futures in Education, 2006/4 (2), S. 96-100.

Andratschke, Nadine/Regier, Stefanie/Huber, Frank (2009): Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine conjoint-analytische Untersuchung, Reihe Marketing, Band 47. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH.

Augustin-Dittmann, Sandra/Gotzmann, Helga (Hrsg.) (2015): MINT gewinnt Schülerinnen. Erfolgsfaktoren von Schülerinnen-Projekten in MINT. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bartscher, Thomas/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas (2012): Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. München: Pearson Deutschland GmbH.

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

Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.) (2010): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3., erweiterte und durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien GmbH.

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud (2009): Über die Bedeutung von Gender- und Diversitätsmanagement in Organisationen, in: Kasper, Helmut/Mayerhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien: Linde Verlag, S. 553-574.

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.) (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

- Biswas, Mukesh K./Suar, Damodar** (2014): Antecedents and Consequences of Employer Branding, in: Journal of Business Ethics.
- Buckmann, Jörg** (2017): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Bundeskanzleramt** (2021): Frauen und Männer in Österreich. Zahlen, Daten, Fakten 2020. Wien: Bundeskanzleramt.
- Buß, Eugen** (2007): Image und Reputation. Werttreiber für das Management, in: Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 227-243.
- Butler, Judith** (1992): Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Butler, Judith** (2004): Undoing Gender. London: Routledge.
- Butler, Judith** (2012): Die Macht der Geschlechternormen und die Grenzen des Menschlichen. 2. Auflage. Frankfurt: Suhrkamp.
- Butler, Judith** (2014): Das Unbehagen der Geschlechter. 17. Auflage. Frankfurt: Suhrkamp.
- Cockburn, Cynthia** (1988): Die Herrschaftsmaschine. Berlin/Hamburg: Argument.
- Connel, Raewyn** (2013): Gender. Lenz, Ilse (Hrsg.)/Meuser, Michael (Hrsg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Council of Europe** (1998): Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS). Straßburg: Directorate General of Human Rights.
- Desvaux, Georges/Devillard-Hoellinger, Sandrine/Baumgarten Pascal** (2007): Women Matter. Gender Diversity, A Corporate Performance Driver. New York: McKinsey & Company, Inc.
- Dietrich, Rudolf** (1914): Betrieb-Wissenschaft. München/Leipzig: Duncker&Humblot, zit. n. Krell Gertraude (1999) Geschichte der Personallehren. München: Vahlen.
- Döge, Peter** (2002): Gender Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen. Ein Leitfaden für Frauen und Männer. Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung.

- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen** (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Emminghaus, Arwed** (1868): Allgemeine Gewerkslehre. Berlin: Herbig.
- Esch, Franz-Rudolf/Armbrecht, Wolfgang** (2009): Best Practice der Markenführung. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.
- Fernandez-Lores, Susana/Gavilan, Diana/Avello, Maria/Blasco, Francisca** (2016): Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale, in: BRQ Business Research Quarterly, 19/1, S. 40-54.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita** (1994): The Managing Diversity Survival Guide. A Complete Collection of Checklists, Activities, and Tips. Boston, Madison, New York, San Francisco: McGraw-Hill.
- Gildemeister, Regine** (2010): Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung, in: Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, S. 137-145.
- Gräßle, Kathrin** (2009): Frau Dr. Ing. Wege ebnen für Frauen in technische Studiengänge. Opladen und Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.
- Hanappi-Egger, Edeltraud** (2004): Einführung in die Organisationstheorie unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten, in: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Wien: Linde Verlag, S. 21-42.
- Hanappi-Egger, Edeltraud** (2011): The Triple M of Organizations: Man, Management and Myth. Wien: Springer.
- Hartmann, Michaela** (2015): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt: HR-Aufgaben optimal vernetzen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hausen, Karin** (1976): Die Polarisierung der „Geschlechtercharaktere“. Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben, in: Conze, Werner (Hrsg.): Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas. Stuttgart: Klett, S. 363-393.
- Heider-Winter, Cornelia** (2014): Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Heintz, Bettina/Nadai, Eva/Fischer, Regula/Ummel, Hannes** (1997): Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt/New York: Campus.
- Herpers, Martine** (2013): Erfolgsfaktor Gender Diversity. Ein Praxisleitfaden für Unternehmen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Hesketh, Anthony** (2014): Managing the Value of Your Talent. A New Framework for Human Capital Measurement. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hesse, Gero/Mattmüller, Roland** (2019): Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Hirschauer, Stefan** (2001): Das Vergessen des Geschlechts. Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung, in: Geschlechtersoziologie. Nr. 41, S. 208-235.
- Hug, Martin** (2008): Fachkräftemangel im Mittelstand: Status quo, Ursache und Strategien. Freiburg: Haufe Verlag.
- Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus** (2019): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Johnston, William B./Packer, Arnold E.** (1987): Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century. Indianapolis: Hudson Institute.
- Kanning, Uwe Peter** (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kanter, Rosabeth Moss** (1995): Men and Women of the Corporation. 2. ed., 6. New York: Basic Books.
- Karve, Sharmila/Flood, Aoife/Sethi, Bhushan** (2017): Winning the fight for female talent. How to gain the diversity edge through inclusive recruitment. Executive summary. PwC.
- Kay, Rosemarie/Kranzusch, Peter/Suprinoviéc, Olga** (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels: Herausforderungen und Reaktionen. IfM-Materialien, No. 183. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM)

- Kelan, Elisabeth K.** (2010): Gender Logic and (Un)doing Gender at Work, in: Gender Work and Organization. Vol. 17, No. 2. Blackwell Publishing Ltd., S. 174-194.
- Kirschten, Uta** (2014): Employer Branding im demografischen Wandel, in: Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. Oldenbourg: De Gruyter.
- Kirton, Gill/Greene, Anne-Marie** (2005): The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Konrad, Alison M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith** (2006): The Handbook for Workplace Diversity. London: Sage.
- Krell, Gertraud/Ortlieb, Renate** (2018): Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Krell, Gertraude** (1999): Geschichte der Personallehren, in: Lingenfelder, Michael (Hrsg.): 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. München: Vahlen, S. 125-139.
- Kriegler, Wolf Reiner** (2018): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Lange, Ralf** (2006): Gender-Kompetenz für das Change-Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen. 1. Auflage. Bern/Wien: Haupt Verlag.
- Langenscheidt Online Wörterbuch:** <https://owb-langenscheidt-com.uaccess.univie.ac.at/diversity?directions>, Zugriff 14.07.2022.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B.** (1990): Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource. Europe: McGraw-Hill Education.
- Lukascyk, Alfred** (2012): Strategisches Employer Branding. Die Employer Brand führen, in: DGFÜ e.V. (Hrsg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 40-44.
- Macha, Hildegard/Grober, Susanne/Struthmann, Sandra** (2011): Die Hochschule strukturell verändern: Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen. Leverkusen/Opladen: Budrich UniPress Ud.

- Matuska, Ewa/Salek-Imińska, Agnieszka** (2014): Diversity Management as Employer Branding Strategy – Theory and Practice, in: Human Resources Management & Ergonomics, Volume VIII, S. 72-87.
- Mayring, Philipp** (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Melde, Adrienne/Benz, Michael** (2014): Employer Branding in Wissenschaft und Praxis. Wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können. Leipzig: Fraunhofer MOEZ.
- Milliken, Frances. J. /Martins, Luis L.** (1996): Searching for Common Threats: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, in: Academy of Management Review 1996/21, S. 402-33.
- Mills, Albert J.** (1992): Organizations, Gender, and Cultures, in: Mills, Albert J./Tancred, Peta (Hrsg.): Gendering Organizational Analysis. London: Sage, S. 93-112.
- Nagel, Katja** (2011): Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Wien: Linde Verlag.
- Nelson, Robert L./Bridges, William P.** (1999): Legalizing Gender Inequality: Courts, Markets, and Unequal Pay for Women in America. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pfau-Effinger, Birgit** (1997): Zum theoretischen Rahmen für die Analyse internationaler Differenzen in der gesellschaftlichen Integration von Frauen, in: Hradil, Stegan (Hrsg.): Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften; Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 514-527.
- Quenzler, Alfred** (2012): Controlling des Employer Branding, in: DGFP e. V. (Hrsg.) Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld: W. Bertelsmann, S 139-162.
- Riegraf, Birgit** (2010): Konstruktion von Geschlecht, in: Aulenbacher, Brigitte/Meuser, Michael/Riegraf, Birgit (Hrsg.): Soziologische Geschlechterforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 59-77.
- Sattelberger, Thomas** (2013): Geleitwort, in: Erfolgsfaktor Gender Diversity. Ein Praxisleitfaden für Unternehmen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 15.

- Sauter, Rebekka** (2006): Crossmedia-Kampagnen: Aspekte der inhaltlichen und formalen Integration. Hamburg: Diplomica.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar** (2011): Gender plus Diversity als bildungspolitische Perspektive, in: Krüger, Dorothea. (Hrsg): Genderkompetenz und Schulwelten. Alte Ungleichheiten – neue Hemmnisse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 229-254.
- Schmeck, Marike** (2019): Diskursfeld Technik und Geschlecht. Berufliche Identitätsentwürfe junger Frauen im Spannungsfeld von Tradition, Transformation und Subversion. Bielefeld: transcript Verlag.
- Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland** (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Seyffert, Rudolf** (1922): Der Mensch als Betriebsfaktor. Eine Kleinhandelsstudie.
- Steinle, Margret/Thies Anja** (2008): Nachhaltige Investitionen in die Arbeitgebermarke, in: Personalführung 5/2008, S. 24-32
- StepStone Deutschland** (2012): Jobsuche 2013. Wie Recruiter und Bewerber vorgehen und was sie erwarten. Düsseldorf: StepStone Deutschland GmbH.
- Stiegler, Barbara** (2002): Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming, in: Bothfeld, Silke (Hrsg.)/Gronbach, Sigrid (Hrsg.)/Riedmüller, Barbara (Hrsg.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis. Frankfurt/Main: Campus, S. 19-40.
- Stoecker, Daniela/Galiläer, Lutz** (2008): Frauen in technische Berufe! Tipps für den Mittelstand. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Stotz, Waldmar/Wedel-Klein, Anne** (2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Struthmann, Sandra** (2012): Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stuber, Michael** (2008): Diversity: Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten. Köln: Luchterhand.
- Stuttgart: Poeschel, zit. n. Krell, Gertraude (1999) Geschichte der Personallehren. München: Vahlen.

- Teubner, Ulrike** (1998): Professionalisierung und Geschlechterhierarchie, in: Dokumentation der EU-Konferenz Arbeit 2002, Zukunft der Frauen, 3.-4. September 1998, Linz: Ars Electronica Center.
- Teubner, Ulrike** (2009): Technik – Arbeitsteilung und Geschlecht, in: Wetterer, Angelika/Aulenbacher, Brigitte (Hrsg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 176-192.
- Teubner, Ulrike** (2010): Beruf: Vom Frauenberuf zur Geschlechterkonstruktion im Berufssystem, in: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 499-506.
- Thiessen, Barbara** (2010): Feminismus: Differenzen und Kontroversen, in: Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie, 3., erweiterte und durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien GmbH, S. 37-44.
- Thomas, Roosevelt R.** (1996): Redefining diversity. New York: American Management Association.
- Tiefenbacher, Angelika/Neuburger, Rahild** (2010): Selbstmanagement. Compact Verlag.
- Trost, Armin** (2009): Employer Branding, in: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 77-90.
- Vollmann, Manuela/Zierlinger, Lina** (2021): Für mehr Feminismus in Unternehmen, in: Sihn-Weber, Andrea (Hrsg.) (2021): CSR und Inklusion. Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit. Berlin: Springer-Verlag GmbH, S. 397-416.
- Von Walter, Benjamin/Kremmel, Dietmar** (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Welp, Ingelore/Welp, Isabell** (2003): Frauen sind besser, Männer auch. Das Gender-Management. Garching: Signum Wirtschaftsverlag.
- West, Candace/Sarah, Fenstermaker** (1995): Reply (re)doing difference, in: Gender & Society. Vol. 9, No. 4, S. 506-513.

- West, Candace/Zimmerman, Don H.** (1987): Doing gender, in: Gender and Society. Vol. 1, No. 2. Sage Publications Inc., S. 125-151.
- Wetterer, Angelika** (2004): Konstruktion von Geschlecht: Reproduktionsweisen der Zweigeschlechtlichkeit, in: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Fachmedien | Springer Fachmedien, S. 126-136.
- Wetterer, Angelika** (2009): Arbeitsteilung & Geschlechterkonstruktion: Eine theoriegeschichtliche Rekonstruktion, in: Aulenbacher, Brigitte/Wetterer, Angelika (Hrsg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 43-63.
- Wiese, Dominika** (2005): Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Williams, Kathrin Y./Charles III. O'Reilly** (1998): Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research, in: Research in Organizational Behavior (20), S. 77-148.
- Winker, Gabriele/Degele, Nina** (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheit. 2., unveränderte Auflage. Bielefeld: transcript.

8. Anhang

8.1. Interviewleitfaden

	Themenbereich 1	Themenbereich 2
Einstieg	Employer Branding	Gender-Diversity
• Vorstellung • Einführung in die Thematik • Interviewverlauf erläutern, sowie Umgang mit Daten • Klärung offener Fragen	Was verstehen Sie unter dem Begriff Employer Branding? Warum gewinnt Employer Branding Ihrer Meinung nach immer mehr an Bedeutung? Welche Employer Branding Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen umgesetzt? Welche Employer Branding Strategien eignen sich Ihrer Meinung nach zu einer Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen? Wie hoch ist die Frauenquote in Ihrem Unternehmen? <u>Rückfrage:</u> Hätten Sie in bestimmten Abteilungen gerne einen höheren Frauenanteil? <u>Rückfrage:</u> Warum glauben Sie, dass die Frauenquote in Ihrem Unternehmen so gering ist?	Wie wichtig schätzen Sie ein, den Schwerpunkt auf Gender Diversität im Employer Branding zu legen? Welche Herausforderungen müssen hier mitbedacht werden? Wie gehen Sie im Unternehmen mit gesellschaftlich (re-)produzierten Ungleichheiten um? Welche Maßnahmen gibt es, um veraltete gesellschaftliche Strukturen aufzubrechen bzw. welche Beiträge leistet Ihr Unternehmen dazu?