HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS
Fakultät III
Medien, Information
und Design

ERFOLGSFAKTOR VIELFALT

Wie können Unternehmen innerhalb ihres Employer Brandings erfolgreich kommunizieren, um von weiblichen Führungskräften als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen zu werden?

Kurzzusammenfassung einer empirischen Studie an der Hochschule Hannover, Fakultät III, erstellt unter Leitung von Prof. Dr. Jasper A. Friedrich von Indra Bruse, Lea Borchard, Janina Cordes, Anjoula Hummel, Doreen Wiegmann.

28. Mai 2021

VORWORT

HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS
Fakultät III Medien, Information und Design

Sehr geehrte Leser*innen,

bis zum Jahr 2025 sollen laut einer Studie von McKinsey bis zu 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen (2011, S. 8). Es scheint also kaum verwunderlich, weshalb Unternehmen im sogenannten „war for talents“ um geeignete Mitarbeitende als Wettbewerbsfaktor konkurrieren (Mast, Simtion & Sprachmann, 2015, S. 3). Dementsprechend sollte dem Employer Branding eine hohe Priorität zugeschrieben werden, eine adäquate Strategie muss vorhanden sein. Ein möglicher Aspekt zur Umsetzung dieser Strategie kann die Einstellung von Frauen sein - denn die Bildungselite ist weiblich (Feldhoff & Szebel-Habig, 2021). 2019 waren von 512.000 Hochschulabsolvent*innen 52 Prozent weiblich (ebd.). Zudem steigert ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen erwiesenermaßen die Performance und Arbeitgebendenattraktivität von Unternehmen (ILO, 2019). Die 12.000 befragten Unternehmen aus 70 Ländern berichteten neben Gewinnsteigerungen, einer besseren Akquise sowie Unternehmensbindung von einer höheren Kreativität, Innovationskraft und Offenheit. All dies schlägt sich insgesamt in einer besseren externen Außenwirkung des Unternehmens nieder (ebd.). Weiterhin zeigen Langzeit-Untersuchungen von Catalyst, McKinsey, EY und Boston Consulting Group, dass ein Frauenanteil von mindestens 30 Prozent in Entscheidungspositionen zu einer höheren Leistung des gesamten Unternehmens führt (Feldhoff & Szebel-Habig, 2021). Anhand dieser und noch anderer Beispiele zeigt sich, wie relevant weibliche Nachwuchskräfte als Zielgruppe für Arbeitgebende sind (Iseke, 2017, S. 17). Hinzu kommt der Megatrend Gender Shift, denn die Geschlechterzuordnung verliert mittlerweile an Relevanz. Sie wird ersetzt durch eine Kultur des Pluralismus, Rollenmuster und Geschlechterstereotype treten in den Hintergrund (Zukunftsinstitut, 2021). „Noch nie hat die Tatsache, ob jemand als Mann oder Frau geboren wird und aufwächst, weniger darüber ausgesagt, wie Biografien verlaufen werden” (ebd.). Diesem sich verändernden Umfeld müssen sich Unternehmen anpassen. Aber warum sind Frauen in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert? Besonders in „männerdominierten” Branchen wie dem Ingenieurwesen herrscht ein deutlicher Mangel an Frauen sowie weiblichen Bewerberinnen (Buckmann, 2015, S. 133). Und das, obwohl sich die Einstellung von Führungsfrauen in vielerlei Weise offensichtlich positiv auf ein Unternehmen auswirken kann.

In Zusammenarbeit mit der DB Engineering & Consulting GmbH (DB E&C) und unter Leitung von Prof. Dr. Jasper A. Friedrich wurde in einem einjährigen Forschungsprojekt untersucht, wie sich die Online-Kommunikation von frauenfreundlichen Unternehmen derzeit gestaltet. Andererseits wurde die Frage gestellt, welche Ansprache Frauen in Führung erwarten oder wünschen, um abschließend beantworten zu können, wie Unternehmen innerhalb ihres Employer Brandings kommunizieren müssen, um erfolgreich weibliche Führungskräfte zu gewinnen. Die wichtigsten Ergebnisse sowie das genauere Vorgehen wird für Sie in den folgenden Kapiteln ersichtlich.

Ihr empowHER-Team

1. TOP VIEW: Gesamtscores der DB S. 3
2. Handlungsempfehlungen S. 5
3. Theorie und Modellbildung S. 7
4. Methodik S. 9
5. Analyse S. 10
6. Reflexion S. 16
7. Literaturverzeichnis S. 17
8. Impressum S. 18

1. TOP VIEW

Die Gesamtscores der DB

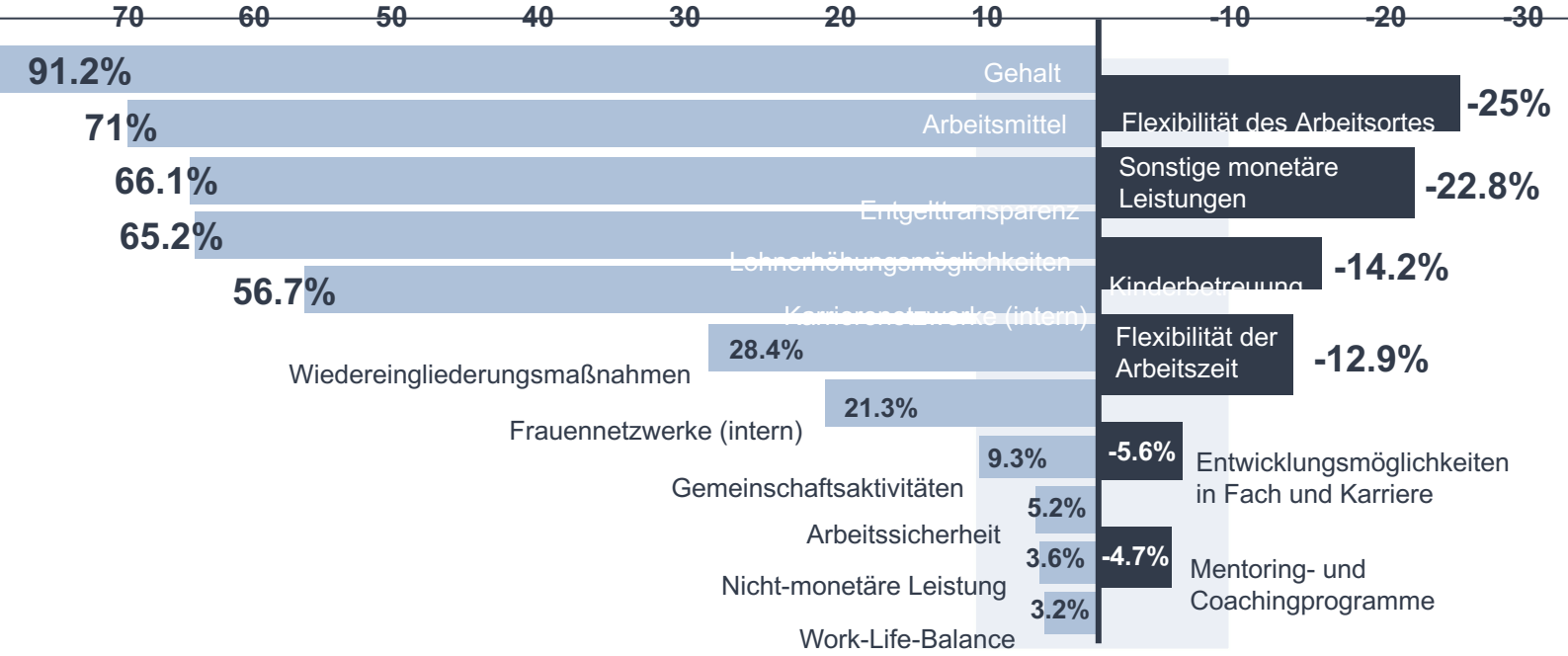
HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS
Fakultät III Medien, Information und Design

KOMMUNIZIERTE BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN

Der **Gesamtscore der DB AG** in Bezug auf die kommunizierten Beschäftigungsbedingungen gibt Aufschluss darüber, welche der aufgeführten Beschäftigungsbedingungen derzeit in nicht ausreichendem Maße oder mehr als notwendig kommuniziert werden, aber auch bei welchen Themen die DB bereits in ihrer Kommunikation zielgruppengerecht auf die Erwartungen weiblicher Führungskräfte eingeht.[1]

Die Beschäftigungsbedingungen, die von der DB im Vergleich zu ihrer Relevanzbewertung durch die Zielgruppe derzeit zu wenig kommuniziert werden, sind in der Darstellung mit hellblauen Balken und positiven Werten dargestellt. So besteht eine besonders **große Differenz in der Kommunikation des Gehalts, der zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel sowie in der Kommunikation von Entgelttransparenz und Lohnerhöhungsmöglichkeiten**.

Abbildung 1: *Gesamtscore der DB in Bezug auf kommunizierte Beschäftigungsbedingungen*



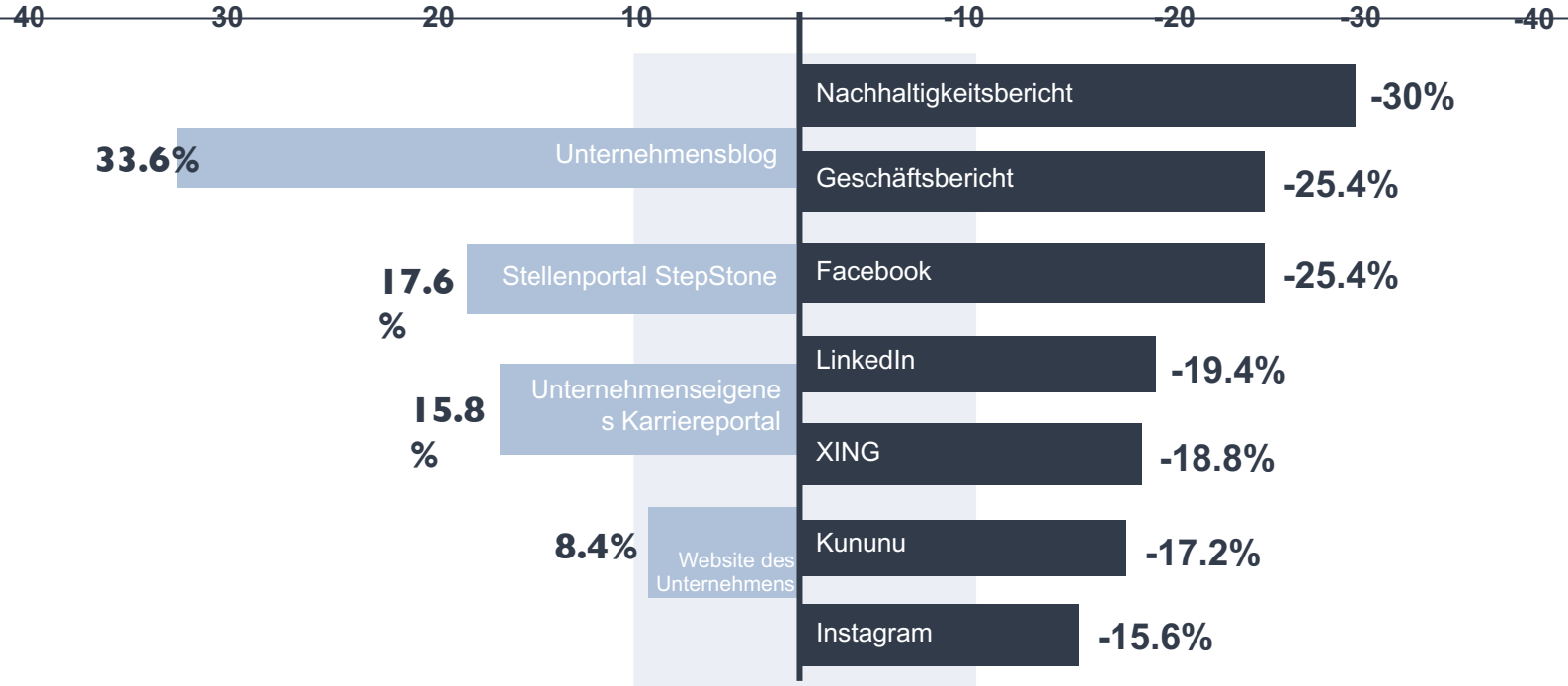
Die Beschäftigungsbedingungen, die von der DB auf ihren Online-Kanälen mehr als nötig kommuniziert werden, werden als negative Werte mit dunkelblauen Balken gezeigt. **Dabei werden vor allem die Flexibilität des Arbeitsortes und sonstige monetäre Leistungen des Unternehmens (ausgenommen das Gehalt) mehr als notwendig kommuniziert.** Die farblich hinterlegte Fläche um die vertikale Trennlinie in der Darstellung stellt einen Toleranzrahmen von plus/minus 10 Prozent dar, innerhalb dessen die Kommunikation der Beschäftigungsbedingungen noch als zielgruppengerecht für Frauen in Führung gewertet wird. **Neben der Work-Life-Balance und den nicht-monetären Leistungen des Unternehmens werden dabei auch die Mentoring- und Coachingprogramme und der Punkt Arbeitssicherheit bereits jetzt zielgruppengerecht kommuniziert.**

[1] Für die Bildung der Gesamtscores wurde die Differenz der Relevanzbewertungen von Beschäftigungsbedingungen/Kanälen seitens der befragten Führungskräfte (1) und der kommunizierten Häufigkeit von Beschäftigungsbedingungen/Kanälen, die in der Inhaltsanalyse untersucht wurden, berechnet. Beispiel: Das Gehalt erreicht bei Frauen in Führung durchschnittlich einen Score von 91.2 Prozentpunkten, während dieser Punkt in der Inhaltsanalyse (also in der derzeitigen Kommunikation auf Online-Kanälen der DB) nie kommuniziert wird. Damit ergibt sich eine Differenz von 91.2 Prozentpunkten.

BESPIELTE KOMMUNIKATIONSKANÄLE

Der Gesamtscore bezüglich der Kommunikationskanäle vergleicht die Online-Kanäle, auf denen die DB derzeit ihre frauenfreundlichen Beschäftigungsbedingungen kommuniziert, mit solchen, auf denen sich Frauen in Führung über potenzielle Arbeitgebende informieren.

Abbildung 2: *Gesamtscore der DB in Bezug auf die bespielten Kommunikationskanäle*



Die hellblauen Balken in der Abbildung 2 zeigen dabei die Kanäle, die die DB derzeit weniger bespielt, als sie in Anbetracht dessen, dass weibliche Führungskräfte sich hierüber häufig über Arbeitgebende informieren, sollte. **So ist eine besonders hohe Differenz bei dem Unternehmensblog zu beobachten.** Die Kanäle, auf denen im Verhältnis intensiver oder mehr Beschäftigungsbedingungen kommuniziert werden, als notwendig, sind in den dunklen Balken mit negativen Werten dargestellt. **Demnach wird vor allem der Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht, aber auch Facebook, von der DB mehr als notwendig bespielt**, weil Frauen in Führung sich über diese Kanäle im Verhältnis dazu eher selten über Arbeitgebende informieren.

2. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Zur Gewinnung von Frauen in Führungspositionen

HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS
Fakultät III Medien, Information und Design

Aus den Ergebnissen der umfassenden Forschungsarbeit wurden Handlungsempfehlungen zur zielgruppengerechten Ansprache von Frauen in Führung abgeleitet, die dazu beitragen können, von weiblichen Führungskräften als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden (Abbildung 3).

Abbildung 3: Bewertungs-Matrix für die Einschätzung der Handlungsempfehlungen[2]

RELEVANZ \ DRINGLICHKEIT	niedrig	mittel	hoch
niedrig			
mittel	• Vermeiden von stereotypen Bildern • Schaffen & Kommunizieren eines positiven sozialen Umgangs	• Vorbeugen von Fluktuation • Verwendung weiblicher & neutraler Attribute • Verwendung gendergerechter Sprache	
hoch		• Auswahl der Online-Kanäle	• Kommunikation relevanter Beschäftigungs-bedingungen

1. Relevante frauenfreundliche Beschäftigungsbedingungen hervorheben.

Zur Ansprache weiblicher Führungskräfte besteht in der Kommunikation relevanter Beschäftigungsbedingungen ein hoher Handlungsbedarf, da die DB derzeit viele für Frauen in Führung wichtige Punkte noch nicht ausreichend kommuniziert. Es wird empfohlen, insbesondere die Beschäftigungsbedingungen Entwicklungsmöglichkeiten in Fach und Karriere, ein angemessenes Gehalt und die Bereitstellung notwendiger Arbeitsmittel deutlicher in die Kommunikation der Online-Kanäle zu implementieren und sie besonders hervorzuheben. Grundsätzlich empfiehlt es sich jedoch, alle der in der Forschungsarbeit untersuchten Bedingungen auf relevanten Kanälen mindestens zu nennen, weil nahezu alle abgefragten Punkte von Frauen in Führung als mindestens mäßig wichtig erachtet werden.

2. Bewusst die Online-Kanäle für die Kommunikation relevanter Beschäftigungsbedingungen auswählen, auf denen sich Frauen in Führung am häufigsten über Arbeitgebende informieren.

Auch die zielgruppengerechte Auswahl des Kanals für die Kommunikation frauenfreundlicher Beschäftigungsbedingungen wird als Handlungsempfehlung mit hohem Bedarf eingestuft, weil nach dem ermittelten Gesamtscore derzeit kein Online-Kanal von der DB zielgruppengerecht bespielt wird. Um effektiv zu kommunizieren, ist es ratsam, vorrangig die sich aus der Untersuchung als für Führungsfrauen identifizierten relevanten Online-Kanäle zu bespielen. Dabei sollten weibliche Führungskräfte auf diesen Kanälen vermehrt direkt angesprochen. Die Vorteile und Benefits, welche die DB als Arbeitgeberin für (weibliche) Führungskräfte bietet, sollten noch intensiver herausgearbeitet werden.

[2] Relevanz: Wie stark beeinflusst die Umsetzung des Handlungsbedarfs eine Erhöhung der Arbeitgebendenattraktivität bei weiblichen Führungskräften? Dringlichkeit: Wie dringend ist eine Handlung erforderlich, weil der Status Quo der Kommunikation deutlich von den Erwartungen oder Wünschen weiblicher Führungskräfte abweicht?

3. Fluktuation durch das Schaffen von Aufstiegsmöglichkeiten, Wertschätzung und fairer Bezahlung vorbeugen.

Ein mittlerer Handlungsbedarf besteht hinsichtlich der Vorbeugung von Fluktuation, auch wenn diese Empfehlung weniger der Mitarbeitendenrekrutierung als ihrer Bindung an das Unternehmen unterliegt. Die in der durchgeführten Online-Befragung identifizierten Top-Gründe für das Verlassen von Arbeitgebenden bei weiblichen Führungskräften (1. Fehlende Aufstiegschancen, 2. Fehlende Wertschätzung von Vorgesetzten, 3. Nicht zufriedenstellendes Gehalt) verdeutlichen einmal mehr die Relevanz einer positiven Unternehmenskultur. Um einer Fluktuation von Führungsfrauen vorzubeugen, sollte das Ziel daher eine Unternehmenskultur sein, in der die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden proaktiv durch zum Beispiel Vorgesetzte vorangetrieben wird (regelmäßige Feedbackgespräche, Zielvereinbarungen). Außerdem wird empfohlen, eine unabhängige Anlaufstelle einzurichten und diese bereits in der Phase des Recruitings zu kommunizieren, an die sich weibliche Führungskräfte für eine persönliche Beratung zur Karriereentwicklung wenden können.

4. Konsistent auf allen Kommunikationskanälen gendergerechte Sprache verwenden.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass weibliche Führungskräfte es durchschnittlich als eher sinnvoll bewerten, dass Unternehmen gendersensibel kommunizieren. Dabei präferieren Frauen in Führung die Nutzung von Partizipien und die des Gendersternchens. Daher wird empfohlen, mithilfe der Nutzung dieser beiden Formen gendergerechte Sprache auf allen Kommunikationskanälen zu verwenden. Da die DB dies bereits auf 90 Prozent der untersuchten Kanäle umsetzt, wird in dieser Empfehlung auf die Konsistenz beziehungsweise Einheitlichkeit des sprachlichen Gebrauchs hingewiesen.

5. Für Stellenanforderungen ausschließlich weiblich und geschlechtsneutral konnotierte Attribute verwenden.

Empfohlen wird, bereits bei der Formulierung der Stellenanzeigen auf männlich behaftete Attributen zu verzichten und stattdessen (weibliche und neutrale) Attribute zu verwenden, von denen sich weibliche Führungskräften eher angesprochen fühlen. Die Ergebnisse der Befragung legen nahe, dass die Art der verwendeten Attribute bei weiblichen Führungskräften einen Einfluss auf die Motivation, sich auf Stellenanzeigen zu bewerben, haben könnte. Eine zielgruppengerechte Verwendung dieser Attribute könnte daher einer Hürde auf dem Weg für mehr weibliche Führungskräfte im Unternehmen vorbeugen und zu einer höheren Anzahl von Bewerbungen dieser Zielgruppe führen.

6. Stereotype Darstellungen in Bildern vermeiden.

Insbesondere bei der Gestaltung von Online-Stellenanzeigen ist es bei der Ansprache von weiblichen Führungskräften wichtig, auf geschlechterstereotype Darstellungen zu verzichten. Die Befragung hat gezeigt, dass bildlich dargestellte Geschlechterstereotype Frauen in Führung vor allem dann abschrecken, wenn es um eine traditionell männlich behaftete Position (z. B. Ingenieurstelle) geht. Daher sollte bei der Ausschreibung traditionell männlich behafteter Positionen insbesondere darauf geachtet werden, Frauen in Bildern sichtbar zu machen.

7. Einen positiven sozialen Umgang zu Vorgesetzten und unter Kolleg*innen schaffen und kommunizieren.

Frauen in Führung ist ein respektvoller Umgang von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitenden, vor allem im Vergleich zu den männlichen Befragten, besonders wichtig. Um weibliche Führungskräfte zu gewinnen und zu halten, sollte die DB die soziale Komponente daher bereits im Recruiting, als Pullfaktor in der Kommunikation, hervorheben. Diesen positiven Umgang miteinander gilt es als Teil der Unternehmenskultur auch zu leben.

3. THEORIE & MODELLBILDUNG

Theoretische Grundlagen

HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS
Fakultät III Medien, Information und Design

EMPLOYER BRANDING

Employer Branding setzt sich zusammen aus den englischen Begriffen Employer (Arbeitgeber*in) und Branding (Marke). In diesem Kontext sind Arbeitgeber*innen per se als Marke zu verstehen (Kanning, 2017, S. 134). Der Begriff Employer Branding bezieht sich dabei auf „sämtliche Marketing-Aktivitäten, die darauf abzielen, in den Augen potenzieller Bewerber - aber auch den derzeit Beschäftigten - als attraktiver Anbieter von Stellen, Karriere- und Selbstverwirklichungschancen zu erscheinen“ (Gmür, 2002, S. 13). Huf (2017, S. 58) definiert den Begriff weiterhin wie folgt: „Die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens bringt […] zum Ausdruck, in welchem Ausmaß die organisationale Mitgliedschaft für potenzielle und aktuelle Mitarbeiter als wünschenswert erachtet wird.” Dementsprechend entfaltet das Employer Branding sowohl eine interne als auch externe Wirkung und dient da- mit der Mitarbeitendengewinnung so- wie -bindung (Böttger, 2012, S. 20). Diese Wirkung ist besonders relevant angesichts des sogenannten war for talents, bei dem Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren. Mitarbeitende gelten dementsprechend als elementare Ressource, durch welche sich Arbeitgebende einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können (Mast, Simtion & Spachmann, 2015, S. 3).

SPRACHE & STEREOTYPE

Dem Humboldtschen Verständnis nach sind Menschen durch Sprache konstituierte Individuen (Buchholz, 2018, S. 13). Wie sie die Welt wahrnehmen, hängt davon ab, inwieweit Sprache ihnen Zugang verschafft (Buchholz, 2018, S. 3; Burel, 2017, S. 122). Sprache ist demnach auch im Zusammenhang mit Employer Branding äußerst relevant (Mattmüller et al., 2015, S. 115). Denn welche Sprache ein Unternehmen verwendet, wirkt sich unmittelbar auf die Wahrnehmung von (potenziellen) Mitarbeitenden aus. Im Rahmen der durchgeführten Forschungsarbeit gibt es vor allem drei Aspekte zu beachten: Die Verwendung gendergerechter Sprache im Text, die für Stellenanforderungen verwendeten geschlechtsspezifischen Attribute sowie die Verwendung und Vermeidung geschlechterstereotyper Bilddarstellungen. Dabei umfasst der Begriff Stereotyp eine verallgemeinernde Meinung über Personengruppen (Hery-Moßmann, 2019), die häufig mit einem vorschnellen Urteil einhergeht und nicht der Realität entspricht (Six-Materna & Six, 2000). Beispielhafte Stereotype über Frauen sind ihre vermeintliche Emotionalität oder Nachsicht, während Männer dagegen dominant und zielstrebig seien (Eckes, 2010, S. 178). Stereotype sind häufig der Grund für solche Vorurteile, aber auch für Diskriminierungen oder sogar Sexismus (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014).

FRAUEN IN FÜHRUNG

Noch heute erleben Frauen eine Stereotypisierung im beruflichen Kontext, indem sie z. B. als das vermeintlich schwächere Geschlecht dargestellt werden (Burel, 2017, S. 122). Und das, obwohl die Bildungselite in Deutschland insgesamt weiblich ist: Frauen mit 45 Jahren oder jünger verfügen über höhere Qualifikationen als Männer im gleichen Alter und bei den 30- bis 35-jährigen Frauen liegt der Anteil mit Hochschulreife mit 51 Prozent deutlich über den 46 Prozent der Männer (Feldhoff & Szebel-Habig, 2021). Im Studiengang Betriebswirtschaftslehre, der vor allem auf Managementaufgaben vorbereiten soll, überschreiten die Abgängerinnen seit 2012 die Zahl der Abgänger (ebd.). Junge Frauen sind also gut qualifiziert, leistungsstark und stellen über die Hälfte der Hochschulabsolvent*innen und damit die Mehrzahl der potenziellen Fach- und Führungskräfte dar (Schreurs & Leis, 2014, S. 7). Nichtsdestotrotz sind Frauen in vielen Branchen unterrepräsentiert (Iseke, 2017, S. 17). Beispielsweise lag in den Dax-30-Unternehmen der Frauenanteil in Führung im September 2020 bei 12.8 Prozent (Feldhoff & Szebel-Habig, 2021); lediglich 28 Prozent der mittleren und höheren Führungspositionen in Deutschland waren 2019 von Frauen besetzt (Abel-Koch, 2019).

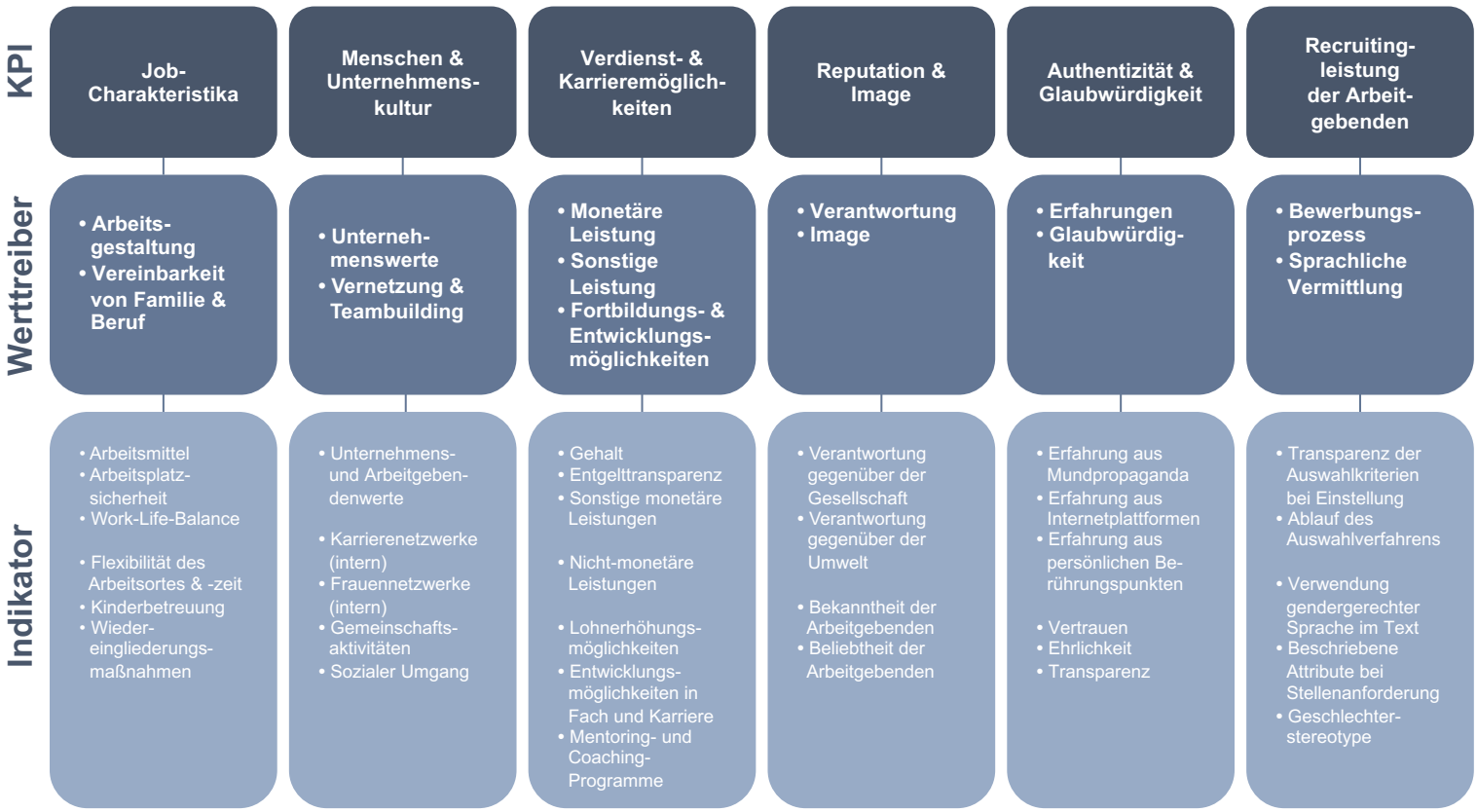
FAKTOREN DER ARBEITGEBENDENATTRAKTIVITÄT

Die Faktoren zur Beeinflussung der Arbeitgebendenattraktivität für weibliche Führungskräfte wurden als Zusammenfassung der Theorie zu einem Wirkungsmodell verdichtet. Die Basis des Modells bildete vorrangig das Modell der Arbeitgebendenattraktivität von Latzel et al. (Latzel, Dürig, Peters & Weers, 2013, S. 175f.), das um die *Recruitingleistungen der Arbeitgebenden* ergänzt wurde. Als weitere Einflussfaktoren auf die Attraktivität von Arbeitgebenden sind die Punkte *Job-Charakteristika, Menschen und Unternehmenskultur, Reputation und Image, Verdienst und Karrieremöglichkeiten* sowie *Authentizität und Glaubwürdigkeit* zu nennen. Über die sprachliche Vermittlung dieser Attraktivitätsfaktoren soll ein Unternehmen letztendlich von einem höheren Anteil weiblicher Führungskräfte profitieren. Dies spiegelt sich wiederum in einem höheren Interesse sowie einer höheren Aufmerksamkeit und Anzahl von Bewerbungen von qualifizierten weiblichen Fach- und Führungskräften wider.

Forschungsmodell

Anhand dieses Wirkungsmodells und der zugrundeliegenden Theorie wurde anschließend ein Forschungsmodell (Abbildung 4) erstellt, das die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Key Performance Indicators (KPIs) enthält und in ihre Werttreiber sowie Indikatoren aufgeschlüsselt ist.

Abbildung 4: *Forschungsmodell mit KPIs, Werttreibern und Indikatoren (eigene Darstellung)*



4. METHODIK

Vorgehen bei der Analyse

HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS
Fakultät III Medien, Information und Design

QUALITATIV

1. Medienresonanz-analyse

Nach Auswahl der Stichprobe wurde für einen ersten Überblick eine explorative Medienresonanzanalyse über die Suchmaschine Google durchgeführt. Mit in die Analyse aufgenommen wurden alle Online-Beiträge über 30 festgelegte Unternehmen, die im Zeitraum vom 01.01.2019 bis 30.06.2020 veröffentlicht worden sind und durch die Suchbegriffe „Frauen in Führung" und „Frauenförderung" auffielen. Die hier untersuchten Unternehmen gleichen denen der Inhaltsanalyse. Insgesamt wurden 106 Artikel in die Analyse aufgenommen und je Unternehmen in ihrer Tonalität, ihrem Medium und der Medienart analysiert. Dabei fielen 54 Berichte positiv aus, bei 15 wurde die Tonalität als neutral bis positiv beurteilt. Als neutral gewertet wurden 24 Artikel. Dagegen ist die Tonalität von 3 Berichten neutral bis negativ und 10 wurden zudem als negativ bewertet.

Anzumerken ist, dass im Untersuchungszeitraum zu 5 Unternehmen keine Online-Medienberichte hinsichtlich der Suchbegriffe existierten, obwohl diese als Top-Arbeitgebende im Bereich Frauenförderung gelten. Weiterhin scheint die Größe des Unternehmens keinen Einfluss auf die Anzahl der Medienberichte zum Thema Frauen in Führung oder Frauenförderung zu haben. Ziel dieser explorativen Analyse war es, einen Überblick darüber zu erhalten, inwiefern die Bemühungen der Unternehmen, als frauenfreundliche Arbeitgebende zu gelten, von der Medienlandschaft mit Nachrichtenwert aufgenommen werden.

QUANTITATIV

2. Inhaltsanalyse

15.08.2020 - 15.09.2020

Ziel der Inhaltsanalyse ist die Beschreibung und Analyse der Kommunikation von Top-Arbeitgebenden für Frauen. Innerhalb dessen galt es zudem herauszufinden, welche Beschäftigungsbedingungen Unternehmen derzeit über welche Kanäle kommunizieren. Die Grundgesamtheit der für die Inhaltsanalyse ausgewählten Stichprobe bilden alle frauenfreundlichen Arbeitgebenden mit Sitz in Deutschland. Da hierbei die Arbeitgebendenattraktivität weiblicher Führungskräfte im Fokus steht, wurden bewusst 30 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und von unterschiedlicher Größe aus Deutschland ausgewählt, die als Top-Arbeitgebende im Bereich Frauenförderung gelten. Zur Stichprobe zählen in diesem Fall die folgenden Unternehmen, welche im Zeitraum vom 15.08.2020 bis 15.09.2020 untersucht wurden:
ABB AG, Airbus, AOK Bundesverband, b.i.g Gruppe Management, BASF, BMW, Capgemini Deutschland, Commerzbank, Continental, Daimler, Deutsche Bahn, Deutsche Bundesbank, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, ERGO Group, Essity, Evonik Industries, Henkel, Hilti Deutschland, ING-Diba, Johnson & Johnson, Klöckner & Co, Merck KgaA, Novartis Deutschland, Otto (GmbH & Co KG), REWE Group, SAP, WAGO Kontakttechnik, ZF Friedrichshafen.

Dabei wurden pro Unternehmen die folgenden 11 Kommunikationskanäle (sofern vorhanden) untersucht: Der Nachhaltigkeits- sowie der Geschäftsbericht, die Unternehmenswebsite und die unternehmenseigene Karriereplattform, weiterhin die beruflichen Netzwerke LinkedIn und XING sowie die sozialen Netzwerke Instagram und Facebook (Karriereprofile), das Stellenportal StepStone, die Bewerungsplattform Kununu und der Unternehmensblog. Das Aufgreifkriterium bei der Analyse der Online-Kanäle bildeten die Begriffe „Employer Branding", „Frauenförderung" und „Frauen in Führung"; die Analyse fand auf Basis eines Codebuchs mit Codieranweisungen statt und umfasste 262 Fälle.

QUANTITATIV

3. Befragung

08.12. - 31.12.2020

Um alle KPIs untersuchen zu können und die aufgestellten Forschungsfragen sowie Hypothesen messbar zu machen, wurde ferner eine Online-Befragung mit dem Tool Unipark durchgeführt, die auf der Vernetzung von Theorie und Erkenntnissen aus der Inhaltsanalyse basierte. Weil die Befragung als besonders gewinnbringend für die Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage dieser Arbeit angesehen wird, steht sie im Fokus der Arbeit. Im methodischen Teil der Online-Befragung steht die Forschungsfrage im Vordergrund, welche Faktoren in der Kommunikation von Unternehmen für weibliche Führungskräfte bei der Suche von Arbeitgebenden eine Rolle spielen. Hierbei liegt ein besonderes Augenmerk auf den für sie relevanten Beschäftigungsbedingungen sowie den Kanälen, die sie nutzen. Gleiches gilt für den Einfluss der verwendeten Sprache auf die Bewertung der Arbeitgebendenattraktivität. Die Teilnahme der Befragung war des Weiteren freiwillig, dauerte circa 15 Minuten und war anonym. Die Grundgesamtheit der Befragung bezieht sich auf alle angehenden und derzeitigen Fach- und Führungskräfte der Bundesrepublik Deutschland, die die schulische Laufbahn abgeschlossen haben. Der Fragebogen wurde vorrangig über das Karriere- sowie das Frauennetzwerk der Deutschen Bahn AG, aber auch über Kanäle wie LinkedIn, XING oder Instagram gestreut.

5. ANALYSE
Die Inhaltsanalyse

HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS
Fakultät III Medien, Information und Design

STICHPROBENÜBERBLICK

Insgesamt befinden sich 30 Unternehmen (262 Fälle) in der Stichprobe, die anhand ihrer Kommunikationskanäle untersucht wurden. In der Leitung der untersuchten Unternehmen beträgt die Frauenquote 19.6 Prozent, in allen Führungspositionen allgemein liegt der Anteil der Frauen bei 25 Prozent und in der Gesamtbelegschaft findet sich eine Quote von 33.8 Prozent wieder.

73.3% INTERNATIONALITÄT
der Unternehmen sind innerhalb & außerhalb Europas tätig

76.7% ENGAGEMENT
der Unternehmen engagieren sich extern für Frauenförderung

43.3% GRÖSSE
beschäftigen mehr als 100.000 Mitarbeitende

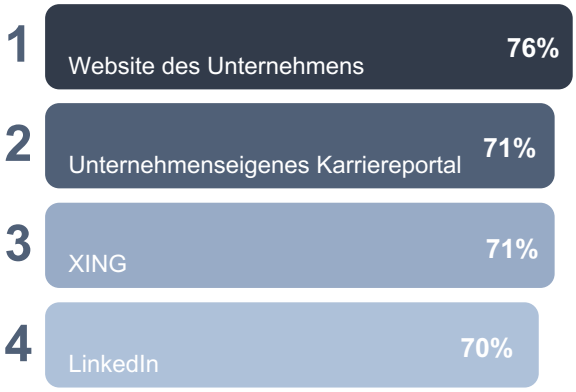
19% DIVERSITY
der Unternehmen haben Diversity-Beauftragte

FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNGEN: INHALTSANALYSE

Im Hinblick auf die zu untersuchenden Forschungsfragen lassen sich im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse, aufgeschlüsselt nach der Performance der DB AG einerseits und der durchschnittlichen Performance aller untersuchten Unternehmen andererseits, festhalten.

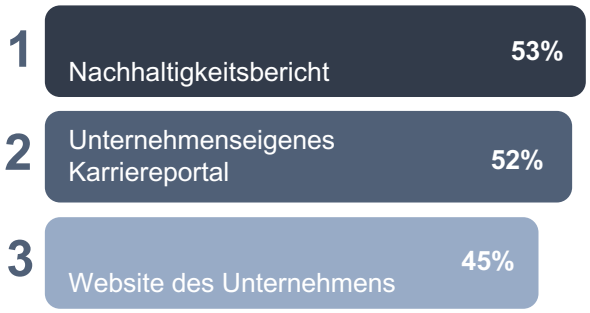
1. Welche Kanäle und Plattformen nutzen Unternehmen zur Kommunikation ihrer frauenfreundlichen Beschäftigungsbedingungen?

Zur Kommunikation ihrer frauenfreundlichen Beschäftigungsbedingungen nutzt die **DB** (n = 10) vor allem die unternehmenseigene Website (76 Prozent). Auf Platz 2 und 3 folgen das unternehmenseigene Karriereportal sowie XING (mit jeweils 71 Prozent).



Unternehmen der Stichprobe

Zur Kommunikation ihrer frauenfreundlichen Beschäftigungsbedingungen nutzen die **Unternehmen aus der Stichprobe** (n = 30) vor allem den Nachhaltigkeitsbericht (53 Prozent), dahinter folgt das unternehmenseigene Karriereportal (52 Prozent).

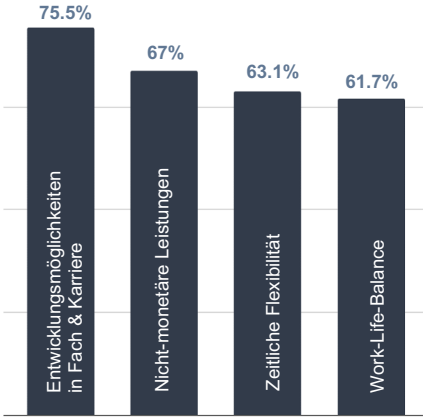


Deutsche Bahn AG

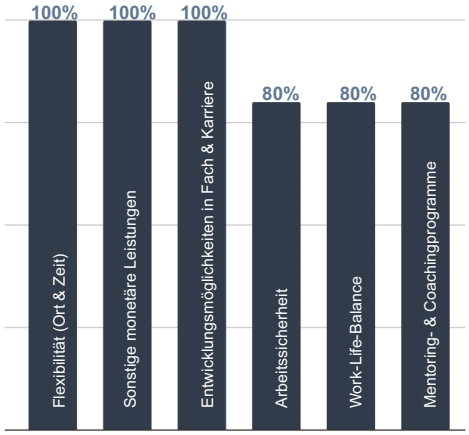
5. ANALYSE
Die Inhaltsanalyse

2. Inwiefern kommunizieren Unternehmen ihre frauenfreundliche Beschäftigungsbedingungen?

Auf den eigenen Kanälen (n = 10) kommuniziert die **DB** am häufigsten die Indikatoren *Flexibilität (Ort & Zeit), Sonstige monetäre Leistungen* und *Entwicklungsmöglichkeiten in Fach & Karriere* (jeweils 100 Prozent). Am zweithäufigsten sind die Indikatoren *Arbeitssicherheit, Work-Life-Balance* sowie *Mentoring & Coachingprogramme* in ihrer Online-Kommunikation enthalten (jeweils 80 Prozent). Dagegen kommunizieren **die Unternehmen aus der Stichprobe** (n = 30) über alle Kanäle hinweg am häufigsten die *Entwicklungsmöglichkeiten in Fach und Karriere* (75.5 Prozent). Danach folgen die nicht-monetären Leistungen (67 Prozent).



Unternehmen der Stichprobe



Deutsche Bahn AG

3. Welche Sprache verwenden Unternehmen auf ihren Kanälen?
Inwieweit nutzen Unternehmen geschlechtergerechte Sprache und welche Bildsprache wird verwendet?

Auf den eigenen Kanälen (n = 10) verwendet die **DB** geschlechtergerechte Sprache zu 90 Prozent. Von den von der DB verwendeten Attributen für Stellenanforderungen sind weiterhin 52 Prozent neutral oder weiblich konnotiert, während sich auf den eingesetzten Bildern keine Geschlechterstereotype erkennen lassen. Über alle Kanäle hinweg (n = 262) verwenden die **Unternehmen aus der Stichprobe** in 49 Prozent der Fälle geschlechtergerechte Sprache. Der Anteil neutral oder weiblich behafteter Attribute für Stellenanforderungen liegt hier bei 59 Prozent. Zusätzlich finden sich in den eingesetzten Bildern in 5 Prozent der Fälle Geschlechterstereotype wieder.

Unternehmen der Stichprobe

- 49% der Kanäle enthalten ausschließlich geschlechtergerechte Sprache.
- 59% der verwendeten Attribute für Stellenanforderungen sind neutral oder weiblich konnotiert.
- In 5% der Fälle finden sich Geschlechterstereotype in Bildern wieder.

Deutsche Bahn AG

- 90% der Kanäle enthalten ausschließlich geschlechtergerechte Sprache.
- 52% der verwendeten Attribute für Stellenanforderungen sind neutral oder weiblich konnotiert.
- Es werden keine Geschlechterstereotype auf Bildern verwendet.

5. ANALYSE
Die Online-Befragung

HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS
Fakultät III Medien, Information und Design

STICHPROBENÜBERBLICK

Die durchgeführte Online-Befragung wurde von 485 Personen beendet (Beendigungsquote: 49 Prozent). Unter den Teilnehmenden sind 113 Männer und 363 Frauen, von denen 99 Frauen bei ihren Arbeitgebenden eine Führungsposition innehaben und 207 angestellt ohne Führungsverantwortung sind.

Teilnehmende insgesamt

992

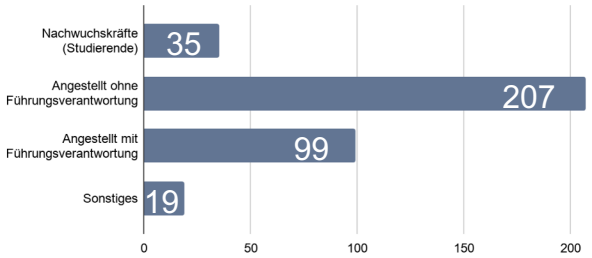
davon beendete Fragebögen

485

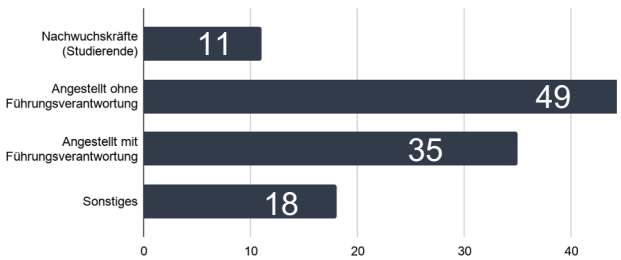
Beendigungsquote

49%

360 weibliche Teilnehmende
(mit Angabe des Beschäftigungsstatus)



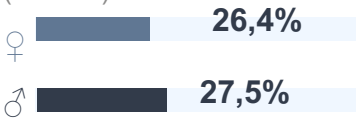
113 männliche Teilnehmende
(mit Angabe des Beschäftigungsstatus)



Gesamt:
Ø Alter: **37 Jahre**
Zwischen **19 - 62 Jahre**

Weibliche Führungskräfte:
Ø Alter: **43 Jahre**
Zwischen **23 - 60 Jahre**

Kinder unter 18 (im eigenen Haushalt)
(n = 463)



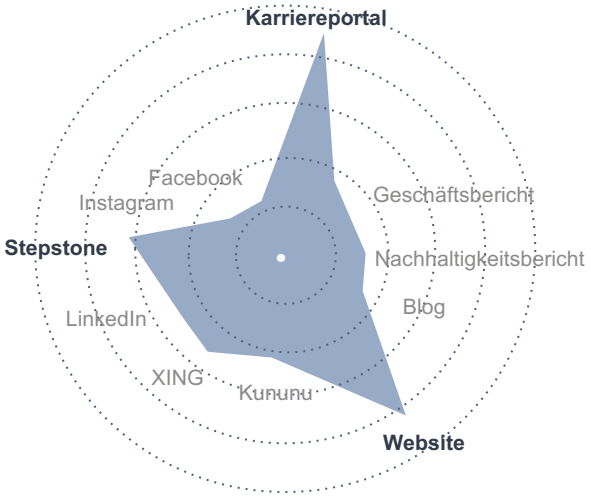
FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNGEN: ONLINE-BEFRAGUNG

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf weibliche Führungskräfte.

1. Welche Kanäle nutzen weibliche Führungskräfte, um sich über pot. Arbeitgebende zu informieren?

Die drei am häufigsten von Frauen in Führung genutzten Kanäle sind das Karriereportal, die Website der Unternehmen sowie das Stellenportal Stepstone. Die sozialen Netzwerke (Facebook und Instagram) werden hingegen nahezu nie von dieser Zielgruppe zur Informationssuche über potenzielle Arbeitgebende verwendet.

Abbildung 5: *Kanäle, über die sich weibliche Führungskräfte über potenzielle Arbeitgebende informieren (Angabe in Mittelwerten; 1 = Nie, 5 = Sehr häufig)*

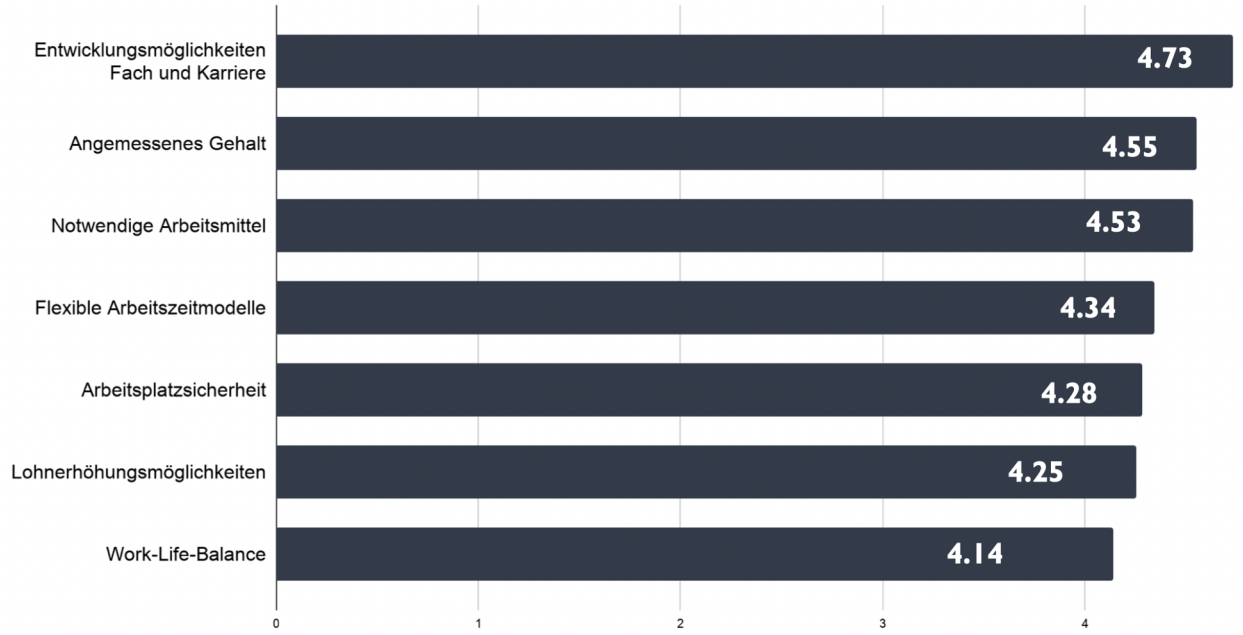


Unternehmenseigenes Karriereportal: 4.34 (n = 97)
Website des Unternehmens: 4.22 (n = 97)
Stellenportal Stepstone: 3.13 (n = 95)
Berufliches Netzwerk XING: 2.61 (n = 96)
Berufliches Netzwerk LinkedIn: 2.53 (n = 96)
Bewertungsplattform Kununu: 2.04 (n = 94)
Geschäftsbericht: 1.83 (n = 95)
Unternehmensblog: 1.68 (n = 93)
Nachhaltigkeitsbericht: 1.60 (n = 91)
Soziales Netzwerk Instagram: 1.37 (n = 92)
Soziales Netzwerk Facebook: 1.33 (n = 92)

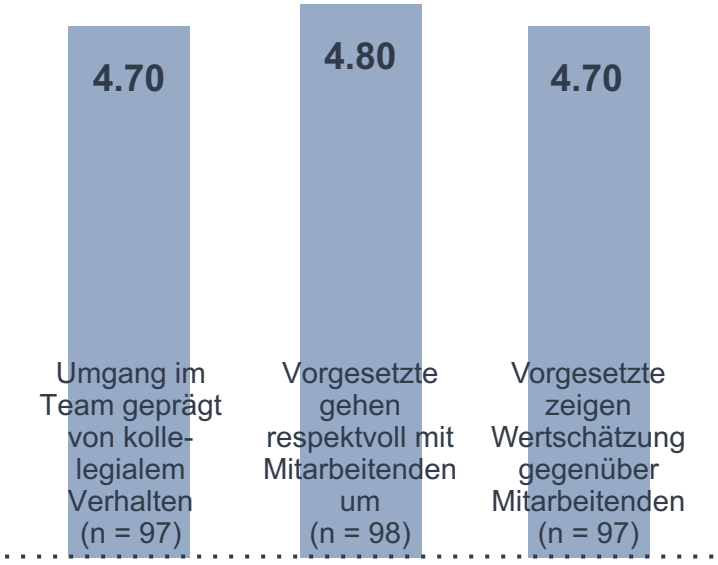
2. Welche Beschäftigungsbedingungen sind für weibliche Führungskräfte bei der Arbeitgebendenwahl entscheidend?

Die für Frauen in Führung wichtigsten Beschäftigungsbedingungen, die sie von Arbeitgebenden erwarten und durchschnittlich als „Sehr wichtig" bewerten, sind die *Entwicklungsmöglichkeiten in Fach und Karriere, ein angemessenes Gehalt* und die *Bereitstellung notwendiger Arbeitsmittel*.

Abbildung 6: *Relevanz frauenfreundlicher Beschäftigungsbedingungen bei weiblichen Führungskräften (Angabe in Mittelwerten; 1 = Gar nicht wichtig, 5 = Sehr wichtig; n = 99)*



Außerdem ist für weibliche Führungskräfte der soziale Umgang im Job durchschnittlich sehr wichtig. Von den insgesamt 5 abgefragten Indikatoren, die den sozialen Umgang im Job messbar gemacht haben, wurden 3 Punkte dabei als besonders relevant eingestuft: Das kollegiale Verhalten im Team, der respektvolle Umgang von Vorgesetzten mit Mitarbeitenden und das Zeigen von Wertschätzung seitens Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitenden (angegebene Werte sind Mittelwerte; 1 = Gar nicht wichtig, 5 = Sehr wichtig).



Auch die *Verantwortungsübernahme von Arbeitgebenden gegenüber der Umwelt* wird von weiblichen Führungskräften außerdem ähnlich hoch bewertet wie jene in Bezug auf die *Gesellschaft*. Dabei bewerten 82.4 Prozent eine Übernahme von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft als mindestens „Eher wichtig" *(n = 97)*, während drei Viertel der Frauen in Führung die Übernahme von Verantwortung gegenüber der Umwelt als „Eher wichtig" oder „Sehr wichtig" bewerten *(n = 96)*.

Top 3 Gründe, weshalb weibliche Führungskräfte ihre*n Arbeitgebende*n verlassen (n = 81)

1
Fehlende Aufstiegschancen (55.6%)

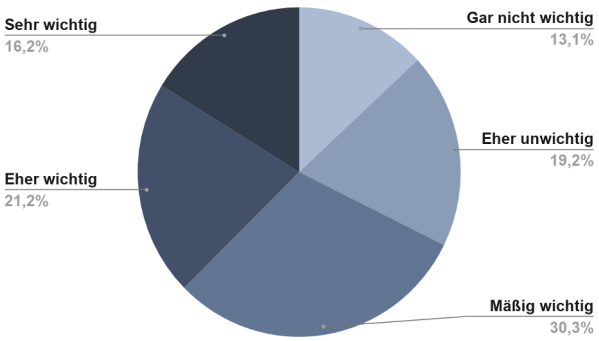
2
Fehlende Wertschätzung von Vorgesetzten (53.1%)

3
Nicht zufriedenstellendes Gehalt (25.9%)

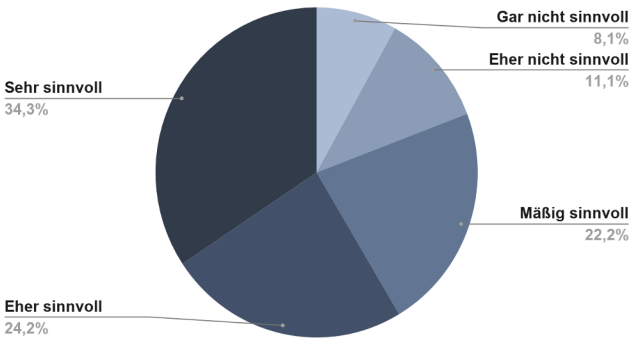
3. Welchen Einfluss hat die auf den Kanälen der Unternehmen verwendete Sprache auf die Bewertung der Arbeitgebendenattraktivität?
Wie relevant ist die Nutzung von gendergerechter Sprache und inwieweit beeinflusst die verwendete Bildsprache die Bewertung der Arbeitgebendenattraktivität?

37.4 Prozent der weiblichen Führungskräfte erachten es persönlich eher bis sehr wichtig, zu gendern (n = 99); 30.3 Prozent der weiblichen Führungskräfte finden dies mäßig wichtig. 56.7 Prozent verwenden dabei häufiger schriftlich als mündlich gendergerechte Sprache (n = 97). Mehr als die Hälfte der Frauen in Führung finden es außerdem eher bis sehr sinnvoll, dass Unternehmen gendergerechte Sprache in ihrer Kommunikation verwenden. Hinsichtlich der Art wie gegendert wird, bevorzugen 50.5 Prozent beim Gendern den Gebrauch von Partizipien. An zweiter Stelle folgt das Gendersternchen mit einer Zustimmung von 44.4 Prozent.

Gendergerecht zu sprechen und/oder zu schreiben ist für mich… (n = 99)

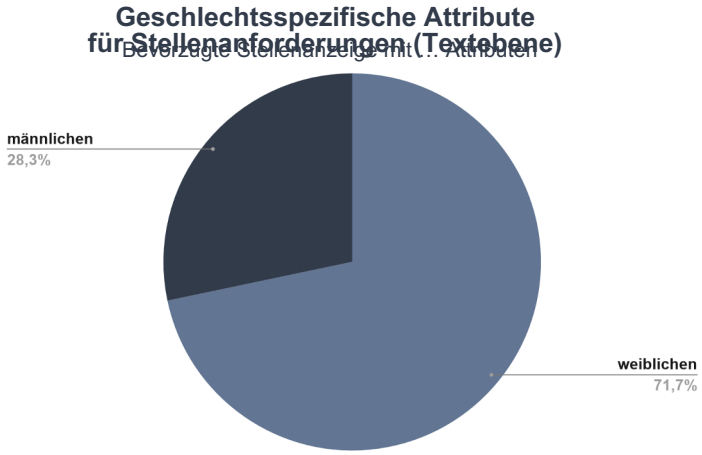


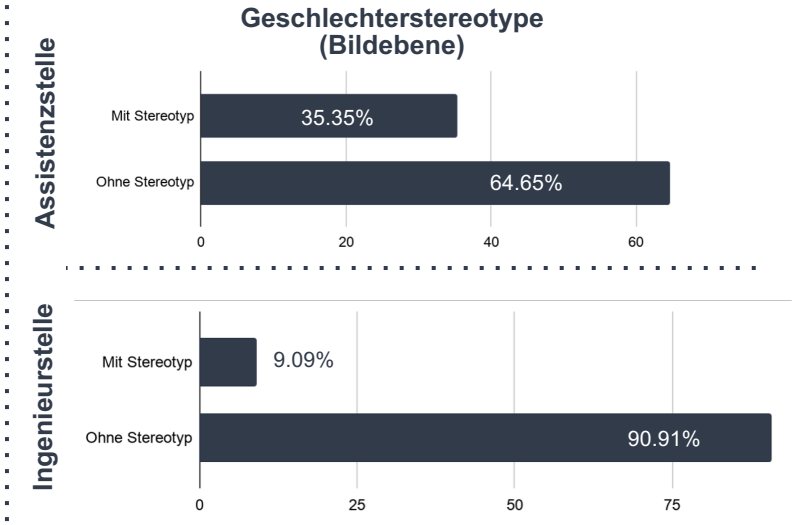
Dass Unternehmen gendergerechte Sprache in ihrer Kommunikation verwenden, finde ich… (n = 99)



5. ANALYSE
Die Online-Befragung

Auch die verwendeten Bilder spielen für weibliche Führungskräfte eine Rolle: In der Befragung haben 71.7 Prozent die Stellenanzeige bevorzugt, die ausschließlich weibliche Attribute für Stellenanforderungen enthielt (n = 99). Zudem wurde in beiden Fällen, in denen sich die Befragten zwischen zwei Stellenanzeigen für eine Bewerbung entscheiden sollten, jeweils die häufiger ausgewählt, die keine Geschlechterstereotype im Bild aufwies.





Die Communication Scorecard

Die entwickelte Communication Scorecard enthält alle KPIs, Werttreiber und Indikatoren des vorgestellten Forschungsmodells. Übergeordnetes Ziel der Scorecard ist es, zu überprüfen, inwiefern die DB den Ansprüchen potenzieller weiblicher Führungskräfte hinsichtlich der Kommunikation verschiedener Beschäftigungsbedingungen und Recruitingleistungen, sowohl auf den jeweiligen Kanälen als auch über alle Kanäle hinweg, nachkommt. Mithilfe der Scorecard konnte ermittelt werden, welche Indikatoren die DB zu viel, zu wenig oder angemessen kommuniziert (s. Top-View). Zusätzlich lassen sich anhand der verschiedenen Scores Rangplätze bilden. Diese beziehen sich auf die kommunikative Performance der 30 Unternehmen im Vergleich.

6. REFLEXION

Diskussion

LIMITATIONEN

Bei den hier beschriebenen Ergebnissen und Handlungsempfehlungen sollten die Limitationen der Forschungsarbeit in jedem Fall berücksichtigt werden. Eine Ableitung war zwar möglich, jedoch sollte auch aufgrund der beiden Stichproben (Inhaltsanalyse: 30 Unternehmen; Online-Befragung: 99 weibliche Führungskräfte) bedacht werden, dass die Ergebnisse nicht gänzlich repräsentativ sind. Größere Stichproben sowie das Ziehen einer Zufallsstichprobe anstatt einer bewussten Auswahl würden mit einer höheren Repräsentativität der Ergebnisse einhergehen. Des Weiteren beeinträchtigen methodische Schwachstellen die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit: Darunter fallen beispielsweise, dass in dieser Arbeit lediglich die Online-Kommunikation untersucht wurde. Die Ergänzung durch analoge Kommunikationskanälen wäre ebenfalls sinnvoll, wenn davon ausgegangen wird, dass sich Führungskräfte noch immer auch analog auf Jobsuche begeben. Zudem fehlt in Einzelfällen die Untersuchung bestimmter Werttreiber, die schlussendlich Auswirkungen auf den jeweiligen KPI haben. In einer Folgeuntersuchung sollte dies beachtet und angepasst werden. Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass sich Schwachstellen in der Inhaltsanalyse wiederum auf die (Ergebnisse der) Online-Befragung auswirken und bei der Interpretation dieser bedacht werden müssen. Eine andere Anmerkung bezieht sich auf die Auswahl der Stichprobe für die Inhaltsanalyse, die sich aus lediglich positiven Beispielen bzw. Unternehmen zusammensetzt, die bereits Vorreiter in Sachen Frauenförderung sind. Trotz der dargestellten Schwachstellen lieferte die einjährige Untersuchung aufschlussreiche Ergebnisse, an die in nachfolgenden Studien angeknüpft werden kann. Das entwickelte Forschungsmodell (Abbildung 4) bot außerdem eine gute Orientierungslage während des kompletten Bearbeitungszeitraumes des Projektes. Hinsichtlich der Methoden hat sich die Auswahl der Methoden weiterhin als richtig erwiesen: Denn durch die Inhaltsanalyse ließen sich alle Beschäftigungsbedingungen auf den vorhandenen Kommunikationskanälen exakt untersuchen. Dadurch erhielten die Forscherinnen nicht nur interessante Einblicke, sondern konnten die Ergebnisse ebenso zur Entwicklung des Fragebogens nutzen. Daneben erwies sich die Online-Befragung als ebenso geeignet, da in kurzer Zeit sehr viele Personen (992) teilgenommen haben und wichtige Erkenntnisse den demografischen Angaben (z. B. der Fokus auf weibliche Führungskräfte) zugeordnet werden konnten.

NUTZEN FÜR DIE DB E&C

Die in der Forschungsarbeit aufgezeigten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen können dazu beitragen, die Kommunikation der DB E&C dahingehend zu verbessern, dass sie von weiblichen potenziellen Führungskräften als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Anhand der gesamten Forschungsarbeit sollte ebenfalls deutlich geworden sein, wie wichtig und gewinnbringend die Auseinandersetzung mit dem vorliegenden Thema ist und welche Potenziale sich dahinter verbergen.

7. LITERATUR

HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS
Fakultät III Medien, Information und Design

Abel-Koch, J. (2019). *Frauen in Führungspositionen – im internationalen Vergleich hinkt Deutschland hinterher.* Zugriff am 07.01.2021 unter https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2019/VK-Nr.-173-Februar-2019-Unternehmerinnen-weltweit.pdf

Böttger, E. (2012). *Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Innovatives Markenmanagement Band 33.* Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien.

Buckmann, J. (2015). Passende Ansprache statt Frauenquote – wie eine Personalmarketingkampagne Frauen für einen typischen Männerberuf begeistert. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 132-146). Wiesbaden: Springer Gabler.

Buchholz, U. (2018). Verstehen und Diversität in der Sprachphilosophie Wilhelm von Humboldts. In: A. Schach & C. Christoph (Hrsg.), *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten* (S. 3-20). Wiesbaden: Springer VS.

Buchhorn, E. (27.02.2015). Die besten Frauenförderer Deutschlands. *Spiegel* [Online]. Zugriff am 01.02.2021 unter https://www.spiegel.de/karriere/frauen-und-karriere-welche-unternehmen-am-besten-foerdern-a-1020827.html

Bundeszentrale für politische Bildung (2016). *Was sage ich, wenn. Sexismus begegnen*. Zugriff am 07.01.2021 unter https://www.bpb.de/shop/lernen/weitere/219540/flyer-sexismus-begegnen

Bundeszentrale für politische Bildung (2014). *Stereotypen und Vorurteile*. Zugriff am 07.01.2020 unter https://www.bpb.de/lernen/grafstat/fussball-und-nationalbewusstsein/130843/m-01-06-vorurteile-und-stereotypen

Burel, S. (2017). Vorständin und Allround Papa - Geschlechterstereotype in der Online-Kommunikation im beruflichen Kontext. *10plus1: Living Linguistics, o.Jg.* (Issue 3), 121-139.

Eckes, T. (2010). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie* (3., erw. Aufl.). (S. 178-189). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften & Springer Fachmedien.

Feldhoff, P. & Szebel-Habig, A. (2021, 02. Februar). Führungspositionen. Frauen machen Firmen besser. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* [Online]. Zugriff am 07.01.2021 unter https://m-faz-net.cdn.ampproject.org/c/s/m.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/gastbeitrag-frauen-machen-firmen-besser-17119403.amp.html

Gmür, M., Martin, P. & Karczinski, D. (2002). Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. *Personal*, *2002*(10), 12-16.

Hery-Moßmann, N. (2019). *Definition: Das ist ein Stereotyp*. Zugriff am 07.01.2021 unter https://praxistipps.focus.de/definition-das-ist-ein-stereotyp_116103

Huf, S. (2007). Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberrankings: Wer ist der Attraktivste im Land. *Personalführung*, *40*, 58-63.

Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin und Heidelberg: Springer.

ILO (2020). *Frauen in Führungspositionen haben einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg*. Zugriff am 09.01.2021 unter https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

Iseke, A. (2017). Weibliche Nachwuchskräfte gewinnen? Mit Geschlechterstereotypen brechen! *PERSONALquarterly, 69*(4), 17-21.

Kamps, A. (o.D.). *Frauenfreundlich? Check deinen Arbeitgeber*. Zugriff am 01.02.2021 unter https://www.staufenbiel.de/magazin/joballtag/checkliste-frauenfreundliche-unternehmen.html

Latzel, J., Dürig, U.-M., Peters, K. & Weers, J.-P. (2015). Marke und Branding. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 17-51). Wiesbaden: Springer Gabler.

Maroldt, K. (2019). *BRIGITTE-Studie: Das sind die besten Arbeitgeber für Frauen 2019*. Zugriff am 01.02.2021 unter https://www.brigitte.de/academy/karriere/die-besten-arbeitgeber-fuer-frauen---brigitte-studie-klaert-auf-11645582.htm

Mast, C., Simtion, A. & Spachmann, K. (2015). *Employer Relations. Arbeitgeberkommunikation auf dem Weg zur klaren Stakeholderperspektive – eine empirische Untersuchung (Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr.6)*. Leipzig: Universität Leipzig, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation.

Mattmüller, R.; Grote, J. H.; Reif, M. K.; Buckmann, J.; Hesse, G.; Mahlodji, A.; Diercks, J.; Kupka, K.; Flohr, B. & Bender, J. (2015). Fallstudien zu aktuellen Herausforderungen im Employer Branding und Personalmarketing. In: G. Hesse & R- Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 105-200). Wiesbaden: Springer Gabler.

McKinsey Deutschland (2011). *Neue Studie „Wettbewerbsfaktor Fachkräfte“: Wie Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter halten und gewinnen können*. Zugriff am 04.01.2021 unter https://www.presseportal.de/pm/14454/2038678

Schreurs, M. & Leis, T. (2014). *Frauen in Führungspositionen. Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand*. Düsseldorf: RKW Kompetenzzentrum.

Six-Materna, I. & Six, B. (2000). *Lexikon der Psychologie. Stereotype*. Zugriff am 07.01.2021 unter https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/stereotype/14836

Trenkmann, J. (2017). *Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft. Eine institutionensoziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zukunftsinstitut (2021). *Gender Shift Glossar.* Zugriff am 07.01.2021 unter https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/gender-shift-glossar/

Bildquellen

S. 1: https://www.pexels.com/de-de/foto/hande-menschen-laptop-geschaft-3184418/
S. 16: https://www.pexels.com/de-de/foto/person-die-diagramm-und-balkendiagramm-halt-669612/

8. IMPRESSUM

HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS
Fakultät III Medien, Information und Design

Indra Bruse
Lea Borchard
Janina Cordes
Anjoula Hummel
Doreen Wiegmann

HERAUSGEBENDE

Hochschule Hannover
Expo Plaza 12
30539 Hannover

Studiengang: Kommunikationsmanagement
Forschungsleitung: Prof. Dr. Jasper A. Friedrich
Die Studie ist Ergebnis eines einjährigen Forschungsseminar im Masterstudiengang „Kommunikationsmanagement“ der Hochschule Hannover.
Für den ausführlichen Forschungsbericht, Daten und weitere Informationen:

jasper-andre.friedrich@hs-hannover.de

28. Mai 2021

Anjoula Hummel

Head of Project

Lea Borchard

Head of Content

Doreen Wiegmann

Head of Analysis

Indra Bruse

Head of Research

Janina Cordes

Head of Design