

# FRAUENQUOTE – EINE GEHEIMWAFFE IM WAR FOR TALENT?

Eine der wesentlichen Herausforderungen von Unternehmen in der Zukunft ist der Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter. Um diesem Wettbewerb standzuhalten, zielen Unternehmen vermehrt darauf ab, ihre Arbeitgebermarke als „Gender Friendly“ zu positionieren. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Programme zur Steigerung der Attraktivität bei potenziellen Bewerberinnen diskutiert und umgesetzt. Insbesondere Frauenquoten rufen in der Öffentlichkeit kontroverse Reaktionen hervor. Erste Ergebnisse einer Studie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg zeigen, dass eine Frauenquote zwar eine Steigerung der Attraktivität bei potenziellen Bewerberinnen bewirken kann, diese aber nur einen vergleichbar starken Effekt hat wie alternative Strategien. Auf männliche Bewerber hingegen wirken Frauenquoten im Gegensatz zu anderen Gender-Diversity-Strategien negativ.

Die Diskussionen rund um die politische Einführung einer Frauenquote versus eine freiwillig auferlegte Zielsetzung von Unternehmen zur weiblichen Besetzung von Führungspositionen sind aktuell wie nie zuvor. Analysen von Pressespiegeln und der öffentlichen Meinung verdeutlichen die kontroverse Diskussion. Im deutschsprachigen Raum stieg das öffentliche Interesse durch die öffentlichkeitswirksam gestaltete Einführung einer Frauenquote bei der deutschen Telekom Mitte März 2010.

## EMPLOYER BRANDING

Von zahlreichen Personalmanagern und Wissenschaftlern wird für die nahe Zukunft ein Kampf um qualifizierte Mitarbeiter vorhergesagt. Die Strategieberatung McKinsey & Company spricht bereits von einem „War for Talent“. Im deutschsprachigen Raum liegen die Gründe u.a. in der prognostizierten Verrentungswelle, der niedrigen Geburtenrate und in einer steigenden Bedeutung von Spezialistenwissen in vielen Berufsbereichen. Dies zwingt Unternehmen dazu, sicherzustellen, dass sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden und am Markt alle in Frage kommenden potenziellen Mitarbeiter ansprechen. Hierzu wurden in den letzten Jahren vermehrt Konzepte aus dem Marketing auf das Personalmanagement übertragen.

Dem Wettbewerb um qualifiziertes Personal kann jedoch nur standgehalten werden, wenn ein Arbeitgeber für Männer UND für Frauen attraktiv ist. Deshalb streben Unternehmen vermehrt an, ihre Arbeitgebermarke als „Gender Friendly“ zu positionieren. Ziel hierbei muss es sein, ein Pareto Optimum zu finden: Eine Steigerung der Attraktivität bei potenziellen weiblichen Bewerbern, ohne dabei ein Absinken der Attraktivität bei potenziellen männlichen Bewerbern zu riskieren. In diesem Punkt fehlt es Unternehmen bisher an Erkenntnissen, wie dieser Spagat gelingen kann. Der Lehrstuhl für Marketing der Universität Bamberg

widmet sich diesem Aspekt des Employer Brandings unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten. Nachfolgend werden Ergebnisse einer gerade abgeschlossenen Studie unter High Potentials vorgestellt.

## DIE STUDIE

Anfang 2011 wurden in einer Onlinebefragung rund 700 Absolventen über die Onlineplattform „Absolventa“ befragt. Der Fragebogen umfasste einen allgemeinen Teil und einen Experimentaltel. Die Befragten waren gleichmäßig durch beide Geschlechter vertreten (51 % w, 49 % m). Das durchschnittliche Alter betrug 27 Jahre. Rund ein Viertel der Befragten gab an, zu den Jahrgangsbesten 10 % zu gehören und über 90 % bezeichnen ihr Studium als (sehr) erfolgreich. Rund die Hälfte der Probanden hat bereits mindestens einen 6-monatigen Auslands-

aufenthalt absolviert. Die Stichprobe entspricht somit einer äußerst attraktiven Zielgruppe von hochqualifizierten Hochschulabsolventen. Zur Operationalisierung der Konstrukte wurden etablierte Multi-Item-Konstrukte herangezogen und deren Reliabilität geprüft.

## ERGEBNISSE

Abbildung 1 zeigt die Anteile der Befragten, die einem Statement überwiegend bzw. vollständig zustimmten. Die roten Balken spiegeln dabei die Meinungen der weiblichen und die blauen Balken die der männlichen Probanden wider.

Unabhängig vom Geschlecht stimmt ein Großteil der Absolventen der Aussage zu, dass sich Unternehmen noch über die gesetzlichen Bestimmungen hinweg für die Gleichstellung von Frauen im Beruf

ABBILDUNG 1: GENDER-DIVERSITY STATEMENTS



\* Teil 2-Befragung/erster Teil der Studie übernahm nicht als Teilnahme voll und ganz.

einsetzen sollen. Mehr als ein Drittel der Frauen sind der Meinung, dass Männer bei Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen bevorzugt werden, während der Anteil der Männer deutlich geringer ist. Rund ein Viertel der Männer ist der Meinung, dass die Diskriminierung von Akademikerinnen kein aktuelles Thema mehr ist, sondern der Vergangenheit angehört. Für die Mehrheit der Frauen hingegen ist das Thema nach wie vor aktuell.

Rund die Hälfte aller Befragten ist der Meinung, dass Initiativen zur Frauenförderung Unternehmen dabei helfen, ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern. Dass Unternehmen dank solcher Initiativen qualifizierte Mitarbeiterinnen finden, wird von 43,5 % der männlichen und 53,4 % der weiblichen Befragten erwartet. Plausibel ist, dass dementsprechend viele Frauen der Meinung sind, dass diese Initiativen die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöhen. Aber auch knapp ein Drittel der befragten männlichen Absolventen sieht dies so. Dennoch scheinen Frauenförderungsprogramme nur bei rund einem Fünftel der befragten Absolventinnen ausschlaggebend für die Bewerbung bei einem Unternehmen zu sein.

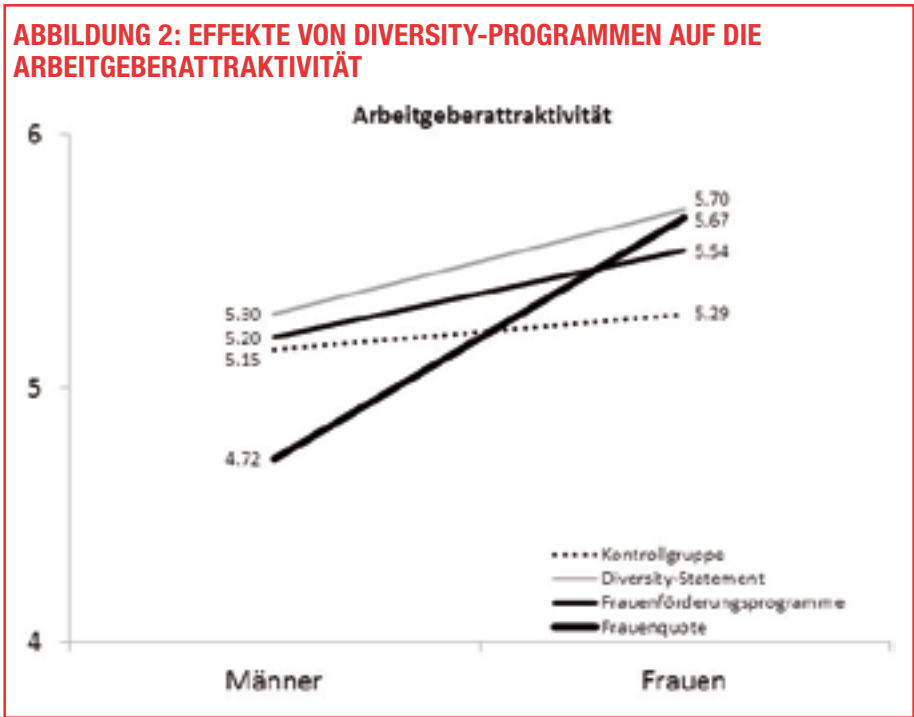
Eine Frauenquote hingegen wird von Männern deutlich negativer beurteilt, wie im unteren Abschnitt der Abbildung 1 ersichtlich ist. Sie unterstellen häufiger negative Wirkungen auf die quotenbedingt beförderten Frauen und auf das allgemeine Frauenimage. Auch rund ein Viertel der befragten Absolventinnen stimmt der Aussage zu, dass Quoten für das Image der Frauen unvorteilhaft sind. Ca. 15 % der weiblichen und 35 % der männlichen befragten Absolventen sind zudem der Meinung, dass durch Quoten weniger qualifizierte Frauen gegenüber höher qualifizierten Männern bevorzugt werden. Wenig verwunderlich ist daher die Erkenntnis, dass sich Männer durch Frauenquoten benachteiligt fühlen.

Im Zusammenhang mit der persönlichen Meinung zu Frauenförderung gilt die Frage, welche Auswirkungen diese Programme auf potenzielle Bewerber haben. Im Experimententeil der Studie wurde den Befragten eine fiktive Stellenanzeige vorgelegt, die sich lediglich durch unterschiedlich kommunizierte Gender-Diversity-Statements unterschied (Gruppe 1: Kontrollgruppe ohne Erwähnung von geschlechterspezifischer Chancengleichheit, Gruppe 2: Kommunikation eines Diversity-Programms, Gruppe 3: Kommunikation von Frauenförderung und Gruppe 4: Kommunikation einer Frauenquote). Die Probanden wurden zufällig in eine der vier Gruppen zugeordnet und

gebeten, sich die Stellenanzeige aufmerksam durchzulesen. Anschließend mussten sie die Stellenanzeige und den Arbeitgeber bewerten (bspw. wahrgenommene Karrierechancen, Arbeitgeberattraktivität oder Bewerbungsabsicht). Die vier Gruppen weisen eine vergleichbare Sozialstruktur und eine ausreichend große Zellbesetzung auf.

Exemplarisch werden die Auswirkungen der Statements auf die Arbeitgeberattraktivität in Abbildung 2 dargestellt. Auf der Y-Achse ist die Beurteilung Attraktivität dargestellt, wobei ein hoher Wert für eine hohe Attraktivität steht (Skala von 1 bis 7). Zudem wurden die Ergebnisse einer Varianzanalyse unterzogen, um die statistische Signifikanz der Ergebnisse zu prüfen.

aktuell, Nr. 112). Zudem verdeutlichen die Ergebnisse, dass es nicht die Frauen sind, die sich gegen eine Quote wehren und die Angst um ihre Reputation haben. Vielmehr befürchten Männer eine Benachteiligung oder eine ungerechte Behandlung für sich selbst. So wird bspw. der Quote immer wieder unterstellt, sie bevorzuge das Geschlecht vor Leistung. Geschlechterspezifische Chancengleichheit stellt eine hohe Managementrelevanz für Unternehmen dar. Dementsprechend wichtig ist die Frage, wie diese Gerechtigkeit erreicht werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen das Engagement der Unternehmen für ihr Geschlecht als sehr positiv bewerten und sich die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens durch diese Strategien erhöht. Auf Männer haben die meisten Diversity-Strategien kei-



Wie die Ergebnisse verdeutlichen, haben alle untersuchten Formen von Gender-Diversity Programmen einen positiven Effekt auf die Absolventinnen. Diversity-Programme und Frauenquoten zeigen hier die stärksten Verbesserungen. Auf die männlichen Probanden wirken sich Frauenförderungsprogramme und Diversity-Statements leicht und nicht signifikant positiv aus. Deutlich hingegen sind die Verschlechterungen der Arbeitgeberattraktivität bei der Frauenquoten-Gruppe: Männer bewerteten diesen Arbeitgeber deutlich unattraktiver als in der Kontroll- und den anderen Experimentalgruppen.

**DISKUSSION**

Die Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass die Begrifflichkeit „Frauenquote“ unglücklich und mit negativen Assoziationen verbunden ist (siehe auch bdivb

ne Auswirkungen, sie bewerten allerdings die Arbeitgeberattraktivität deutlich negativer, wenn explizit mit einer Frauenquote geworben wird. Unternehmen sollten dementsprechend bei ihren personal- und genderpolitischen Strategieüberlegungen nicht nur die Auswirkungen auf Frauen, sondern auch auf Männer bedenken, um für beide Geschlechter attraktiv zu sein.

Die Ergebnisse sind nur bedingt verallgemeinerbar. Einerseits ist nicht nachgewiesen, wie sich Frauenförderung in der Praxis auf das reale Bewerberverhalten auswirkt. Andererseits wurden nur hochqualifizierte Hochschulabsolventen befragt. Diese haben zwar eine enorme Relevanz für Unternehmen, spiegeln aber nicht zwangsläufig die Masse an potenziellen Bewerbern wider. Zudem könnte bei bereits Berufstätigen eine andere

Wirkung auftreten. Schlussendlich ist zu erwähnen, dass das bewertete Unternehmen fiktiv war. Bei der Bewertung eines bekannten Arbeitgebers, der bereits bei potenziellen Bewerbern ein Arbeitgeberimage aufgebaut hat, könnten die Effekte schwächer ausfallen.

Um ein umfassendes Bild über die Auswirkungen verschiedener Diversity-Programme zu bekommen, werden gegenwärtig weitere Studien durchgeführt. Diese analysieren die Fragestellung aus

anderen Blickwinkeln und sollen letztendlich Managern bei der Entscheidungsfindung über effektive Gender-Diversity-Strategien unterstützen.

**WEITERFÜHRENDE LITERATUR**

Hillebrand, I. und Ivens, B. S. (2011). "Scale Development in Employer Branding". Proceedings of the 3rd conference "derMARKENTAG", Berlin  
 Michaels, E., Handfield-Jones, H. und Axelrod, B. (2001), "The war for talent," McKinsey and Company.

**AUTOREN**

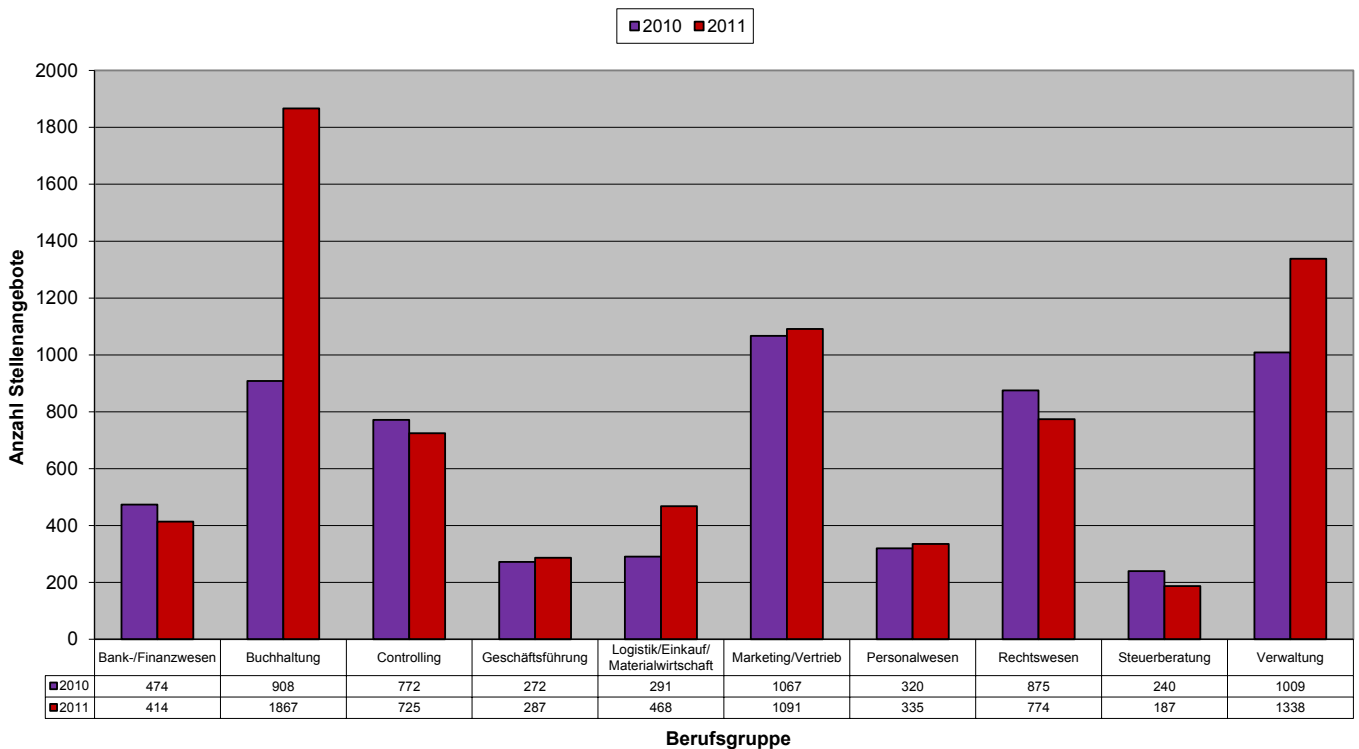
**Silke Göddertz**, Dipl.-Kff. & Master of Organizational Psychology, Doktorandin an der Uni Bamberg und HR-Professional in einem DAX 30 Konzern  
**M.Sc. Philipp A. Rauschnabel**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand an der Uni Bamberg, Stellv. Vorsitzender der bdvb-Fachgruppe Marketing, philipp.rauschnabel@bdvb.de  
**Univ.-Prof. Dr. Björn Ivens**, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing der Uni Bamberg, Bjoern.iven@uni-bamberg.de

# MEHRWERT FÜR IHRE JOBSUCHE...

Sie erhalten an dieser Stelle vierteljährlich die Stellenmarktstatistik für Berufsgruppen aus dem Bereich Wirtschaftswissenschaften.



**Stellenmarkt 2. Quartal**



Die Statistik zeigt die Entwicklung des Stellenmarktes (2. Quartal 2011) im Vergleich zum 2. Quartal des Vorjahres in ca. 80 Printmedien, die von stellenmarktrecherche.de wöchentlich ausgewertet werden. In Kooperation mit dem bdvb e.V. bietet stellenmarktrecherche.de eine Dienstleistung, die Ihnen einen deutlichen Mehrwert für Ihre Jobsuche bringt:

**DIE BUNDESWEITE AUSWERTUNG VON ONLINE- UND PRINTSTELLENMÄRKTEN**

Kaum ein Stellensuchender ist noch in der Lage, im Dickicht der verschiedenen Job-Portale den Überblick zu behalten. Auch ist es kaum möglich, die gesamten Stellenanzeigen von 80 regionalen und überregionalen Tageszeitungen zu lesen. Doch gerade dort finden sich interessante Stellenangebote bei mittleren und

kleineren Unternehmen. So wird in machen Branchen händierend nach Fachpersonal gesucht. Oft werden diese Stellen aber nicht in Online-Jobbörsen publiziert oder sie werden nur schwer oder nicht von allen Stellensuchenden gefunden. stellenmarktrecherche.de übernimmt die bundesweite Auswertung des Stellenmarktes, speziell für Fach- und Führungskräfte und liefert gefundene Stellenangebote direkt per E-Mail. Sie erhalten mit der Stellenrecherche damit eine deutschlandweit einmalige Übersicht über (fast) alle veröffentlichten Stellenangebote in Ihrer Berufsgruppe. Mitglieder des bdvb erhalten günstige Sonderkonditionen.

Weitere Informationen finden Sie unter dem bdvbintern, Studium & Karriere.