

Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen



Unternehmen können durch eine gezielte Ausgestaltung ihrer Stellenausschreibungen die Bewerbungsabsicht positiv beeinflussen und generell erhöhen.

Bild: Corbis

Aktuelle Entwicklungen und die Einführung der Frauenquote zwingen Unternehmen dazu, qualifizierte Frauen anzuwerben. Eine Studie hat untersucht, wie Stellenausschreibungen zu gestalten sind, um gute Bewerberinnen anzusprechen.

Obwohl hierzulande mehr Frauen als Männer studieren, haben Frauen bisher nur einen geringen Anteil an Führungspositionen (Wippermann, 2010). Durch die Einführung der Frauenquote können es sich Unternehmen nicht mehr länger leisten, erstklassig ausgebildete Frauen auf ihrem Karriereweg innerhalb des Unternehmens zu verlieren. Um im „war for female talent“ bestehen zu können, haben viele Unternehmen daher Frauenförderprogramme, Diversity Manager und/oder Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingeführt. Diese Maßnahmen zur Förderung der Geschlechterdiversität (engl.: Gender Diversity) sollen in erster Linie dazu dienen, die Karriereperspektiven für die bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiterinnen zu erhöhen.

Mit Stellenanzeigen gezielt Frauen anziehen

Ob die Einführung dieser Maßnahmen alleine ausreicht, um die gesetzlich vorgeschriebenen Quoten zu erfüllen, darf jedoch bezweifelt werden. Viele Unternehmen verfügen bspw. nicht über eine entsprechende Anzahl an weiblichen Mitarbeitern, die sich für Führungspositionen empfehlen. Für diese Unternehmen erscheint es vielmehr erforderlich, insbesondere Bewerberinnen in Stellenausschreibungen anzusprechen und für sie als Arbeitgeber attraktiv zu werden.

-Anzeige-



Der Aufbau einer positiven Arbeitgebermarke und eine professionelle Personalrekrutierung, um insbesondere weibliche Absolventen zu scheitern hier eine zielführende Strategie zu sein (Baum & Kabst, 2011). Die bisherige Forschung fokussierte auf Faktoren, welche die Bewerberreaktionen während des Rekrutierungsprozesses beeinflussen können, wie z.B. das Verhalten des Interviewers, das Image des Unternehmens oder die Charakteristika der ausgeschriebenen Stelle (einen Überblick liefert die Metaanalyse von Chapman et al., 2005).

Zwei Studienansätze

Bevor jedoch der Rekrutierungsprozess beginnt, kommt der Stellenanzeige selbst eine besondere Bedeutung zu, denn sie ist der erste Kontakt zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern und den Unternehmen und entscheidend für die daraus resultierende Bewerbungsintention. Es ist erstaunlich, dass in der Praxis die Wirkung von Stellenanzeigen kaum bekannt ist und sich die Forschung erst seit Kurzem diesem wichtigen Thema widmet. Während im Marketingbereich jeder Slogan und jedes einzelne Wort einer Werbeanzeige hinsichtlich seiner Wirkung und Botschaft bewusst ausgewählt wird, lassen Stellenanzeigen eine solche Sorgfalt oft vermissen. Hier werden stattdessen häufig die gleichen Vorlagen aus der Schublade gezogen und nur marginale Veränderungen bei der Tätigkeitsbeschreibung vorgenommen. Wir haben zwei getrennte Studien durchgeführt, die erste Aufschlüsse darüber geben, inwieweit Frauen über Stellenanzeigen gezielt angesprochen werden können.

Wirkung genderspezifischer Persönlichkeitseigenschaften

In unserer ersten Studie wurde untersucht, ob sich die Bewerbungsabsicht durch die Ausgestaltung von genderspezifischen Eigenschaften innerhalb der Stellenanzeige gezielt beeinflussen lassen kann. Dazu wurden die Auswirkungen genderspezifischer Persönlichkeitseigenschaften in einer Stellenanzeige auf die Bewerbungsabsicht analysiert, zu denen Begriffe wie „Teamorientierung“, „Leistungsbereitschaft“ oder „Kommunikationsfähigkeit“ zählen, die in nahezu jeder Stellenausschreibung von Unternehmen genutzt werden.

Doch wie beeinflussen diese Begriffe die Bewerberreaktion? Gibt es dabei Unterschiede zwischen den Geschlechtern? Wenn bestimmte Begriffe die Bewerberreaktion negativ beeinflussen, dann gefährdet bereits die Formulierung der Persönlichkeitseigenschaften in den Stellenanzeigen die Quantität und Qualität des Bewerberpools, falls sich passende weibliche und männliche Kandidaten nicht für eine Stelle bewerben.

Wirkung Gender Diversity fördernden Maßnahmen

In unserer zweiten Studie wurde untersucht, inwieweit Aussagen zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen – wie Frauenförderung, Frauenquote, Diversity Management und Work-Life-Balance – weibliche Talente attrahieren. Diese unterschiedlichen, speziell auf Frauen zugeschnittenen Programme, haben möglicherweise ein hohes Potenzial, die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität bei Frauen zu erhöhen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob Aussagen zu diesen Programmen Männer möglicherweise vor einer Bewerbung zurückschrecken lassen und die Attraktivität als Arbeitgeber bei Männern sinkt. Des Weiteren ist zu überprüfen, welche Art von Förderprogrammen von Frauen tatsächlich als positive Unterstützung aufgefasst wird. Möglicherweise beeinflusst der kontrovers diskutierte Ruf einer Frauenquote und die damit verbundenen Vorurteile gegenüber Frauen, die einer Unterstützung bedürfen, die Wahrnehmung eben dieser Programme.

Geschlechtsstereotype und die Theorie der sozialen Rollen

Nach der Theorie der sozialen Rollen (Eagly, 1987) nehmen Frauen und Männer innerhalb einer Gesellschaft bestimmte Rollen ein. Während Frauen überwiegend die Rolle der Hausfrau bzw. Berufsrollen mit eher niedrigem Status (z.B. Kindergärtnerin, Krankenschwester) ausüben, nehmen Männer überwiegend die Rolle des Ernährers bzw. Berufsrollen mit eher höherem Status (z.B. Manager, Arzt) ein (Eckes, 2008). Da Menschen dazu tendieren, aus den wahrgenommenen Rollen unmittelbar auf die Eigenschaften der Rolleninhaber zu schließen, werden Frauen und Männern genau diejenigen Merkmale zugeschrieben, die für ihre jeweiligen sozialen Rollen notwendig sind. Bei Frauen sind das typischerweise eher soziale Eigenschaften, wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft oder Empathie. Bei Männern sind es insbesondere handelnde Eigenschaften, wie Durchsetzungsfähigkeit und Handlungskompetenz (Eagly, 1987). Durch die Zuschreibung von Persönlichkeitseigenschaften zementieren sich solche Geschlechtsstereotypen innerhalb einer Gesellschaft. Diese Stereotypen wiederum haben einen normativen Charakter, d.h., durch sie entsteht eine gesellschaftliche Erwartungshaltung, wie sich Frauen und Männer in einer Gesellschaft zu verhalten haben und welche Rolle sie ausüben sollten. Nach Eagly und Karau (2002) erklären diese Geschlechtsstereotypen die geringe Anzahl an Frauen in Top-Führungspositionen. Da diese Führungspositionen mit männlichen Attributen assoziiert werden (z.B. Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick), herrscht bei Frauen in diesen Positionen eine Inkongruenz zwischen der Rolle als Führungskraft und der sozialen Rolle, welche eine Frau nach der Vorstellung der Gesellschaft einnehmen sollte. Menschen streben jedoch nach einer Kongruenz zwischen der eigenen wahrgenommenen Rolle und der von der Gesellschaft erwarteten/erwünschten Rolle, weshalb sich Frauen zum einen seltener die Rolle als Führungskraft zutrauen und zum anderen als Führungskraft von anderen als weniger geeignet eingestuft werden.

Die Wirkung von genderspezifischen Eigenschaften in Stellenanzeigen

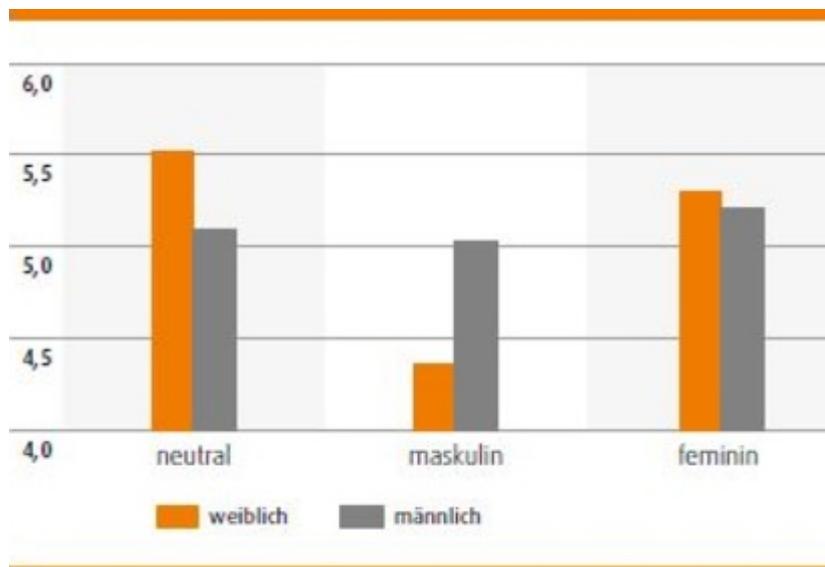
Diese Erkenntnisse lassen vermuten, dass die Nennung von genderspezifischen (stereotypischen) Eigenschaften in einer Stellenausschreibung ähnliche Rollenkongruenzeffekte hervorrufen kann. Es wird daher angenommen, dass Frauen und Männer eine Stellenausschreibung bevorzugen, welche genau solche Eigenschaften enthält, die ihrem jeweiligen Rollenverständnis entsprechen und somit eine stärkere Identifikation mit der ausgeschriebenen Stelle zulassen. Frauen sollten sich demnach bei Stellenausschreibungen, in denen feminine Eigenschaften gefordert werden, eher als geeignet einstufen und auch eine höhere Bewerbungsintention aufweisen als bei Stellenausschreibungen, in denen maskuline Eigenschaften gefordert werden.

Studiendesign und Ergebnisse

Um herauszufinden, welche Eigenschaften eher feminin oder maskulin sind, wurden in einer Vorstudie insgesamt 34 Eigenschaften aus dem Bem Sex-Role Inventory (BSRI, Bem, 1974) und 100 aktuellen Stellenanzeigen identifiziert, die von 84 studentischen Teilnehmern in „eher weiblich“ oder „eher männlich“ eingeordnet wurden. Die Eigenschaften „Kreativität“, „Teamfähigkeit“, „Kommunikationsfähigkeit“ und „verständnisvoller Umgang mit anderen“ wurden sowohl von Frauen als auch von Männern übereinstimmend als eher weiblich bewertet.

Zu den maskulinen Eigenschaften zählten dagegen „analytisches Denken“, „Entscheidungsvermögen“, „Durchsetzungsvermögen“ und „Verhandlungsgeschick“. Eine „hohe Auffassungsgabe“, „Selbstständigkeit“, „Konfliktfähigkeit“ und „Loyalität“ wurden dagegen weder übereinstimmend als männlich oder weiblich bewertet und daher von uns als neutral eingestuft.

Diese genderspezifischen Persönlichkeitseigenschaften wurden anschließend in Form von drei hypothetischen Trainee-Stellenausschreibungen in unsere erste Studie eingebunden. Es wurde jeweils eine idealtypische Stellenausschreibung mit ausschließlich femininen, maskulinen oder neutralen Eigenschaften erstellt. Bei den Stellenausschreibungen wurden der Aufbau, das Aussehen sowie die Stelle und Position konstant gehalten. Lediglich die geforderten Persönlichkeitseigenschaften wurden variiert, um ihren Effekt auf die Bewerbungsabsicht der 282 weiblichen und männlichen Studierenden zu untersuchen, wobei die Probanden jeweils nur eine der drei hypothetischen Stellenausschreibungen zu lesen bekamen.



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 1: Subjektive Eignung für die ausgeschriebene Stelle nach Geschlecht der Autoren

Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich weibliche Probanden bei maskulinen Eigenschaften weniger geeignet für die ausgeschriebene Stelle fühlen als bei den anderen beiden Stellenausschreibungen mit femininen oder neutralen Eigenschaften (vgl. Abb. 1). Diese subjektive Eignung korreliert positiv mit der Attraktivität der Stelle und der Bewerbungsintention, was dazu führt, dass weibliche Probanden eine geringere Bewerbungsintention bei Stellenausschreibungen mit maskulinen Eigenschaften haben. Männer fühlen sich dagegen bei allen geforderten Eigenschaften grundsätzlich geeignet und zeigen keine Unterschiede in der Bewerbungsabsicht. Somit können Unternehmen die meisten Personen attrahieren, wenn sie feminine oder neutrale genderspezifische Eigenschaften in ihren Stellenausschreibungen fordern.

Auswirkungen auf Quantität und Qualität des Bewerberpools

Neben den Auswirkungen auf die reine Quantität des Bewerberpools haben wir zusätzlich versucht, die Auswirkungen der genderspezifischen Eigenschaften auf die Qualität des Bewerberpools zu untersuchen. Wir haben die Probanden danach gefragt, wie sie – im Vergleich zu ihren weiblichen und männlichen Kommilitonen – ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzen. Hier zeigt sich, dass Frauen, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als sehr gut einschätzen, sich bei der neutralen Ausschreibung als am stärksten geeignet fühlen und sich dort am ehesten bewerben würden (vgl. Abb. 2). Hoch qualifizierte Frauen können sich anscheinend stark mit den neutralen Eigenschaften identifizieren und finden diese Eigenschaften noch ansprechender als die femininen Eigenschaften, die von ihrem Geschlecht und der damit assoziierten sozialen Rolle sowieso erwartet werden. Für Stellenausschreibungen, in denen maskuline Eigenschaften gefragt sind, fühlen sich auch Frauen mit subjektiv sehr guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt eher weniger geeignet.

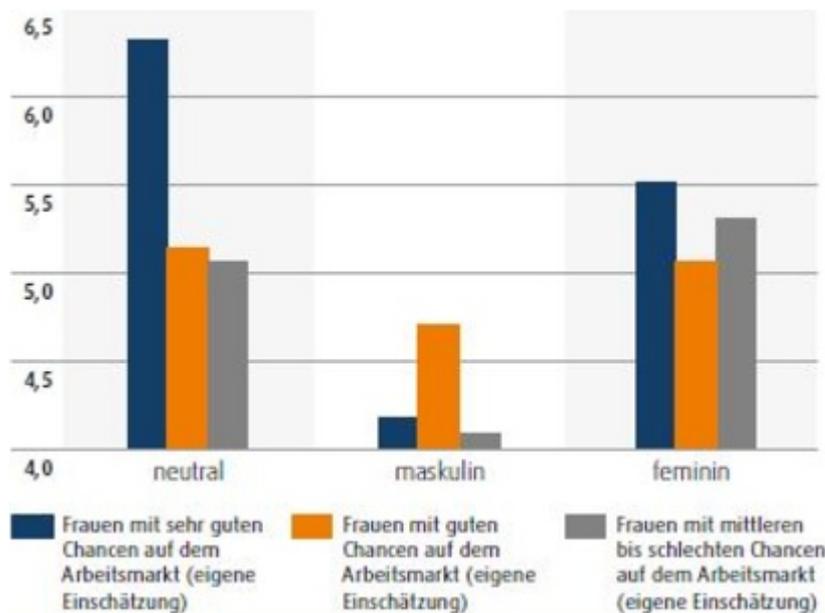


Abb. 2: Subjektive Eignung

von Frauen, abhängig von ihren Chancen auf dem Arbeitsmarkt
Bild: Eigene Darstellung der Autoren

Unsere Ergebnisse liefern demnach erste Hinweise darauf, dass Unternehmen bei der Formulierung ihrer Stellenausschreibung nicht nur auf die ausgeschriebene Position eingehen sollten, sondern ein deutlich stärkeres Augenmerk auf die genderspezifischen Eigenschaften legen müssen, um hoch qualifizierte Absolventen beider Geschlechter nicht mit den (oft standardmäßig verwendeten) maskulinen Eigenschaften abzuschrecken.

Die Wirkung von Aussagen zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen

Aus der Recruitingforschung ist bekannt, dass Bewerber Unternehmensbeschreibungen und Stellenanzeigen sehr aufmerksam studieren. Die Texte geben den Interessenten erste wichtige Informationen über das Unternehmen und sind daher kritische Einflussfaktoren auf die Entscheidung, ob ein Interessent sich bei einem Unternehmen bewerben wird oder nicht. Durch die Signaling-Theorie lässt sich ableiten, dass bestimmte „Signale“, wie z.B. die Bezugnahme des Unternehmens auf Werte, Einstellungen oder Denkweisen, die Wahrnehmung und Bewertung von Informationen über Arbeitgeber stark beeinflussen. Interessierte Bewerber machen sich aufgrund des Textes ein Bild davon, wie es sich anfühlt, als Arbeitnehmer für das Unternehmen tätig zu sein, und gleichen dessen Werte und Statements mit ihren eigenen Vorstellungen und Denkweisen ab (Turban & Greening, 1997).

Engagement für Gender Diversity signalisiert Chancengleichheit

Unternehmen, die ein Engagement in Gender Diversity Management kommunizieren, signalisieren somit die hohe Bedeutung von Chancengleichheit und Diskriminierungsfreiheit (Ng & Burke, 2005) und können sich dadurch möglicherweise insbesondere bei Frauen als attraktive Arbeitgeber profilieren (Williams & Bauer, 1994).

Während die Signaling-Theorie Voraussagen darüber trifft, wie Bewerber auf bestimmte Signale reagieren, zeigt die Person-Organization-Fit-Theorie (P-O Fit) mögliche Gründe für diese Bewertung auf. Der P-O Fit ist definiert als die Passgenauigkeit eines Bewerbers zu den Werten des Unternehmens, für das er sich bewirbt (Chatman, 1989). Die höchste Passgenauigkeit wird dann erreicht, wenn das Unternehmen die gleichen Werte wie der Bewerber vertritt und seine Bedürfnisse befriedigt. Bewerber, die Chancengleichheit auch in ihrem Wertesystem verankert haben, werden demnach Unternehmen als attraktiv bewerten, die sich für Chancengleichheit einsetzen.

Schreckt Männer ab, was Frauen anzieht?

Während die Chancengleichheit für die geförderten Personen – die Frauen – einen Vorteil darstellt, stellt sich die Frage, wie Männer diese Chancengleichheit bewerten. Schließlich bergen Konzepte zur Förderung von Frauen je nach Ausgestaltung für Männer das Risiko, einen Nachteil zu erleiden, wenn z.B. interessante Positionen vornehmlich an Frauen vergeben werden. Männer, die über eine hohe Gerechtigkeitssensibilität verfügen, können sich hierbei ungerecht behandelt fühlen. Im schlimmsten Fall kann dies dazu führen, dass sich diejenigen Männer, die Gender-Diversity-Maßnahmen als kritisch einstufen, weil sie dadurch Nachteile für sich befürchten, nicht auf die ausgeschriebene Stelle bewerben.

Restriktivität von Gender-Diversity-Maßnahmen

Gender-Diversity-Maßnahmen lassen sich grundsätzlich anhand ihrer Restriktivität unterscheiden (Kravitz, 2008). Die Frauenquote ist dabei die restriktivste Maßnahme, weil sie darauf abzielt, einen festgelegten Anteil aller Führungspositionen mit Frauen zu besetzen (Walker et al., 2007). Männer haben dadurch in Einzelfällen negative Konsequenzen zu erwarten, da bei gleicher Eignung eine Frau gegenüber einem Mann für eine bestimmte Position vorzuziehen ist. Eine weitere, als eher restriktiv zu bezeichnende Maßnahme ist die Frauenförderung. Diese hat zum Ziel, Frauen durch unterschiedliche Programme, wie Mentoring, Coaching und Karrierepläne, in ihrer Karriere zu fördern. Frauen genießen hierbei den Vorteil speziell auf sie zugeschnittener Programme, von denen Männern nicht profitieren können.

Weniger restriktiv sind dagegen Work-Life-Balance-Angebote und Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements. Diese Angebote richten sich an alle Mitarbeiter und können geschlechtsunabhängig genutzt werden. Sie sind für diese Studie aber durchaus interessant, weil sie für Frauen eine große Bedeutung haben. Schließlich sind es hauptsächlich Frauen, die in Teilzeit arbeiten und auf flexible Arbeitsformen angewiesen sind, um sich neben dem Beruf um die Kinder kümmern zu können.

Studiendesign und Ergebnisse

Inwieweit diese Maßnahmen die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität erhöhen und somit Frauen zu einer Bewerbung bewegen, wurde in einem Experiment mit 785 Hochschulabsolventen ermittelt (Göddertz, 2014). Den Hochschulabsolventen wurde eine fiktive Unternehmensbeschreibung vorgelegt, die sich lediglich durch ein Statement zu den oben aufgeführten Gender Diversity fördernden Maßnahmen unterschied (Gruppe 1: Kontrollgruppe ohne Erwähnung von geschlechterspezifischer Chancengleichheit, Gruppe 2: Kommunikation eines Diversity-Programms, Gruppe 3: Kommunikation von Frauenförderung, Gruppe 4: Kommunikation einer Frauenquote und Gruppe 5: Kommunikation von Work-Life-Balance-Maßnahmen).

Im Vergleich zur Kontrollgruppe ohne Maßnahmen zeigen die Ergebnisse, dass Frauen Unternehmen als attraktiver bewerten, wenn diese ein Statement zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen in ihrer Unternehmensbeschreibung enthalten. Am attraktivsten bewerten sie solche Unternehmen, die Work-Life-Balance-Maßnahmen anbieten, gefolgt von Frauenförderprogrammen und Diversity Management. Männer bewerten Unternehmen dann als weniger attraktiv, wenn eine Frauenquote kommuniziert wird. Alle anderen Statements kommen auch bei Männern sehr gut an und verbessern sogar die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, wie Abbildung 3 verdeutlicht.

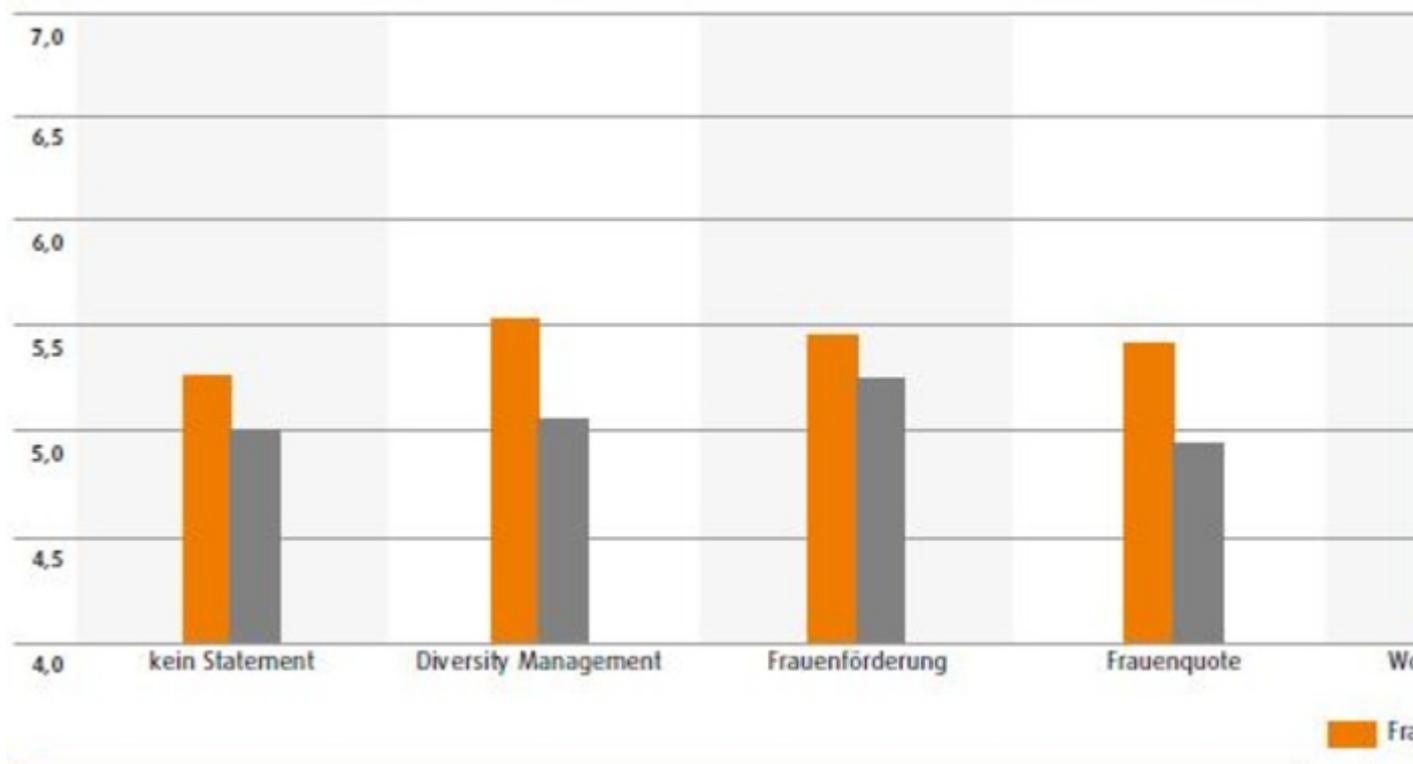


Abb. 3: Subjektive Bewertung der Arbeitgeberattraktivität
 Bild: Adaptiert von Göddertz (2014)

Diese Ergebnisse konnten auch im Rahmen einer ähnlichen Befragung mit Berufstätigen bestätigt werden. Der Hauptunterschied der Befragungsergebnisse zwischen Berufstätigen und Absolventen liegt darin, dass männliche Berufstätige auch die Version mit Frauenquote als attraktiver als die Version ohne jedes Statement zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen (Kontrollgruppe) bewerteten.

Gezielte Ausgestaltung und Formulierung der Stellenanzeige beeinflusst Bewerberreaktionen

Vor dem Hintergrund der politischen Diskussion um die Erhöhung der Frauenquote und Diversität in Führungspositionen haben unsere Ergebnisse eine besondere praktische Relevanz. Es hat sich gezeigt, dass stereotypische Persönlichkeitseigenschaften und die Informationen zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen in Stellenausschreibungen die Bewerberreaktion signifikant beeinflussen. Unternehmen können durch eine gezielte Ausgestaltung ihrer Stellenausschreibungen die Bewerbungsabsicht positiv beeinflussen und generell erhöhen.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Aus den Ergebnissen der stereotypischen Eigenschaften lassen sich explizite Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableiten. Sollten Unternehmen generell nach einer Erhöhung der Quantität des weiblichen Bewerberpools streben, können sie mit femininen Eigenschaften die meisten Bewerberinnen attrahieren. Unternehmen, die bereits über einen großen Bewerberpool verfügen und eher nach einer Verbesserung der Qualität des Bewerberpools streben, sollten dagegen neutrale Eigenschaften wählen. Von einer Stellenanzeige mit rein maskulin konnotierten Eigenschaften können wir Unternehmen nur abraten. Hier laufen Unternehmen Gefahr, qualifizierte weibliche Absolventen noch vor dem Rekrutierungsprozess zu verlieren.

In Bezug auf die Statements zu Gender Diversity fördernden Maßnahmen zeigt sich, dass es für Unternehmen auf jeden Fall sinnvoll ist, solche Statements in die Unternehmensbeschreibungen aufzunehmen, um für Frauen als Arbeitgeber attraktiv zu sein – immer vorausgesetzt, dass diese Statements der Wahrheit entsprechen.

Die Ergebnisse der zweiten Studie verdeutlichen, dass Gender Diversity fördernde Maßnahmen eine positive Wirkung auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität bei Frauen und auch bei Männern haben und negative Reaktionen nicht zu befürchten sind. Lediglich die Kommunikation einer Frauenquote führte bei männlichen Hochschulabsolventen zu einem Absinken der Arbeitgeberattraktivität. Demnach kann es Unternehmen uneingeschränkt empfohlen werden, auf die eigenen Aktivitäten im Bereich des Diversity Managements und der Frauenförderung hinzuweisen und diese mit Statements zu Work-Life-Balance-Maßnahmen zu untermauern. Allerdings müssen diese Maßnahmen zum Unternehmen passen und dort auch tatsächlich gelebt werden. Lippenbekenntnisse, die nicht der Realität entsprechen, bergen das Risiko von Frustration und nicht erfüllten Erwartungen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

LITERATURVERZEICHNIS

Baum, M./Kabst, R. (2011): Arbeitgebermarkenaufbau durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen: Eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81(3), pp.327–349.

Bem, S. L. (1974): The measurement of psychological androgyny. *Journal of consulting and clinical psychology*, 42(2), pp.155–162.

Chapman, D.S./Uggerslev, K. L./Carroll, S. A./Piasentin, K. A./Jones, D. A. (2005): Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *The Journal of applied psychology*, 90(5), pp.928–44.

Chatman, J. A. (1989): Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), pp.333–349.

Eagly, A. H. (1987): *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Eagly, A. H./Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), pp.573–598.

Eckes, T. (2008): Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 171–182.

Göddertz, S. (2014): *Gender Diversity als Einflussfaktor auf Zielgrößen des Employer Brandings. Eine empirische Analyse zur Gewinnung von Erkenntnissen über das Recruiting von Frauen*, Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Kravitz, D. A. (2008): The diversity-validity dilemma: Beyond selection - The role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61(1), pp.173–193.

Ng, E. S./Burke, R. J. (2005): Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), pp.1195–1210.

Turban, D. B./Greening, D. W. (1997): Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), pp.658–672.

Walker, H. J./Feild, H. S./Giles, W. F./Bernerth, J. B./Jones-Farmer, L. A. (2007): An assessment of attraction toward affirmative action organizations: investigating the role of individual differences. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), pp.485–507.

Williams, M. L./Bauer, T. N. (1994): The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), pp.295–308.

Wippermann, C. (2010): *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Der Beitrag ist erschienen in [PERSONALquarterly 1/2016](#).