HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Dissertation

Der Einfluss von Diversity Management auf das Employer Branding

Erfolgsfaktor Führungskraft bei Gender Diversity dargestellt anhand einer fallbasierten Analyse

Christin Claudia Oechsle-Neumann

Email: christin.oechsle-neumann@hhl.de

Aufgrund des internationalen War for Talent ist es eine Herausforderung für Unternehmen, hochqualifizierte Mitarbeiter an sich zu binden. Ein immaterieller Anreizfaktor für den Verbleib im Unternehmen ist das Verhalten der Führungskraft, wie z. B. wertschätzender Umgang und Anerkennung der Leistung. Es wird untersucht, inwiefern sich die Umsetzung von Diversity Management durch die Führungskraft auf die Einstellung des Mitarbeiters zum Arbeitgeber, d. h. das Selbstbild der Employer Brand, und auf seine Bindung an das Unternehmen auswirkt. Das verhaltenstheoretische Stimulus-Organismus-Response-Modell dient zur Erklärung dieser Zusammenhänge. Unter Diversity Management wird der Einfluss, die Kontrolle und die Organisation des Verhaltens vielfältiger Personen durch einen Vorgesetzten verstanden. Im Mittelpunkt steht die Diversity Dimension Gender, das durch soziale und kulturelle Umweltbedingungen konstruierte kulturelle Geschlecht. Die erhobenen Mitarbeiterdaten stammen aus internationalen Standorten der Robert Bosch GmbH.

HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Der Einfluss von Diversity Management auf das Employer Branding

Erfolgsfaktor Führungskraft bei Gender Diversity dargestellt anhand einer fallbasierten Analyse

Dissertation zur Erlangung des

Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. oec.)

an der
HHL Leipzig Graduate School of Management

vorgelegt von

Christin Claudia Oechsle-Neumann

Leipzig, 27.09.2019

Erstgutachter:

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

HHL Leipzig Graduate School of Management
Deutsche Post Chair of Marketing, esp. E-Commerce and Cross-Media Management

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Tobias Dauth

HHL Leipzig Graduate School of Management
Chair of International Management

Geleitwort

Angesichts des vielzitierten „War for Talent“ haben Forschungsbemühungen im Bereich des Employer Brandings in den letzten zwei Jahrzehnten erheblich an Bedeutung gewonnen. Wenn die Verfügbarkeit von neuen Mitarbeitern knapp wird, dann müssen Unternehmen auch Maßnahmen ergreifen, um die Fluktuationsrate bestehender Mitarbeiter zu verringern und die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. In diesem Kontext spielt das Verhalten von Führungskräften eine besondere Rolle, wobei gerade für internationale Konzerne die Wertschätzung einer diversen und vielfältigen Personalbasis im Führungsalltag gefordert ist. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich Dr. Christin Claudia Oechsle-Neumann in ihrer Dissertationsschrift mit der spezifischen Fragestellung, inwieweit Führungskräfte durch ein professionelles Diversity Management die Arbeitgeberattraktivität und Loyalität bei bestehenden Mitarbeitern fördern können. Diese Fragestellung ist dem Bereich des internen Employer Brandings zuzuordnen. Das Diversity Management kann verschiedene Dimensionen umfassen und die Verfasserin fokussiert ihre Untersuchung auf die Gender Diversity bzw. das Managementverhalten von Führungskräften zur Förderung der Gender Diversity.

Im Rahmen ihrer Promotion konnte Frau Oechsle-Neumann die Möglichkeit nutzen, eine internationale Mitarbeiterbefragung bei der Bosch Gruppe durchzuführen, um den Einfluss des Diversity Managements auf die Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiter-Loyalität empirisch zu analysieren. Dabei widmet sie sich der übergeordneten Forschungsfrage, ob eine Führungskraft durch Gender Diversity Management die Arbeitgeberattraktivität für aktuelle Mitarbeiter und ihre daraus resultierende Loyalitätsabsicht beeinflussen kann. Theoretische Überlegungen werden zur Entwicklung eines verhaltensorientierten Bezugsrahmens verwendet, um Einstellungen und Verhaltensabsichten von Mitarbeitern in Bezug auf das von Führungskräften praktizierte Gender Diversity Management zu erklären. Auf der Grundlage der diskutierten Theorien und Konstrukte werden Hypothesen abgeleitet, die im weiteren Teil der Untersuchung durch eine Befragung von Mitarbeitern einer Überprüfung unterzogen werden.

Am Deutsche Post Lehrstuhl für Marketing der HHL Leipzig Graduate School of Management beschäftigen wir uns seit mehr als zwei Jahrzehnten mit Problemstellungen des Employer Brandings im Rahmen der stakeholderbezogenen Markenführung. Ich freue mich, dass Dr. Christin Claudia Oechsle-Neumann sich im Rahmen ihres Promotionsverfahrens der Herausforderung gestellt hat, den Einfluss des Diversity Managements auf das Employer Branding zu analysieren. Dabei hat sie als externe Doktorandin über mehrere Jahre mit großer Ausdauer eine besondere Belastung gemeistert. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit und Familie musste sie das Promotionsstudium und die Erstellung der Promotionsschrift unter „einen Hut“ bringen. Diese Doppelbelastungen hat sie in Kauf genommen und mit der vorliegenden Dissertationsschrift kann der in Teilen mühsame Promotionsprozess nun erfolgreich abgeschlossen werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung vermitteln interessante Erkenntnisse zur Verbindung von Diversity Management und Employer Branding. Die empirische Erhebung im Kontext eines internationalen Unternehmens liefert spezifische Einblicke und regt ggf. auch andere Unternehmen an, ähnliche Erhebungen und Analysen durchführen zu können, damit dem Gender Diversity Management ein größerer Entfaltungsspielraum eingeräumt werden kann. Ich würde mich auch freuen, wenn die Ergebnisse in der Marketingwissenschaft Impulse für weiterführende Forschungen in diesem Bereich anregen.

Somit wünsche ich der Arbeit von Dr. Oechsle-Neumann eine gebührende Resonanz und Verbreitung in der Fachöffentlichkeit.

Leipzig, im August 2020

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Inhaber des Deutsche Post Lehrstuhls für Marketing, insbes. E-Commerce und Crossmediales Management an der HHL Leipzig Graduate School of Management

Vorwort

Stellenanzeigen und Recruitingevents von Unternehmen sowie wissenschaftliche Studien zu Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Mitarbeiter vermitteln den Eindruck, dass die Gewinnung externer "High Potentials" wichtiger ist als die Bindung aktueller Mitarbeiter. In Zeiten des Fachkräftemangels sind jedoch hochqualifizierte Mitarbeiter am externen Arbeitsmarkt so heiß umkämpft und schwer zu akquirieren, dass sich immer mehr Unternehmen auf die eigenen Mitarbeiter und deren Stärken besinnen.

Die vorliegende Arbeit beleuchtet die Arbeitgeberattraktivität eines internationalen Technologieunternehmens aus Sicht der aktuellen Belegschaft an weltweiten Firmenstandorten. Sie untersucht, wie die Loyalitätsabsicht von Mitarbeitern gegenüber diesem Arbeitgeber beeinflusst werden kann, wenn die Führungskräfte die Rolle des Diversity Managers übernehmen. Dazu zählt die Umsetzung von Maßnahmen wie z. B. wertschätzende Führung, die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie das Einräumen gleicher Entwicklungschancen und Bezahlung bei gleicher Qualifikation und Leistung. Die Führungskraft ist ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Verwirklichung von Gender Diversity in der Unternehmenspraxis. Ab Januar 2021 wird der Diversity-Gedanke auch endlich in der Geschäftsführung des untersuchten Unternehmens sichtbar werden mit Filiz Albrecht als neuer Arbeitsdirektorin. Somit ist zum ersten Mal in der Geschichte des Automobilzulieferers eine Frau in diese höchste Führungsebene avanciert. Diese Nachricht zeigt, wie aktuell das Forschungsthema der vorliegenden Arbeit ist.

Am Ende meines herauffordernden Promotionsprozesses mit all seinen Höhen und Tiefen möchte ich meinen Wegbegleitern und Unterstützern meinen Dank ausdrücken. Großzügigerweise ist das Doktorandenprogramm meines Arbeitgebers an keine Altersobergrenze geknüpft. Die Programmverantwortliche in Schwieberdingen vor Start meiner Promotion, Renate Neuffer, beriet mich ausführlich, wie ich vorgehen müsste, um eine betreuende Fachabteilung zu finden. Meine Forschungsidee über Chancengleichheit von Frauen in einem Unternehmen verbunden mit dem wirtschaftlichen Nutzen einer Stärkung der Employer Brand erweckte schnell das

Interesse von Dr. Andreas Scharff, zum damaligen Zeitpunkt Head of Marketing and Product Management bei Bosch Gasoline Systems. Er hatte selbst bei Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg an der HHL Leipzig promoviert und lobte die ausgezeichnete fachliche und menschliche Betreuung durch seinen ehemaligen Doktorvater. Glücklicherweise stieß mein Promotionsthema dort auch auf Interesse und ich wurde als externe Doktorandin Teil des engagierten Forscherteams am Deutsche Post Lehrstuhl für Marketing, insbesondere E-Commerce und Crossmediales Management der HHL. Die angekündigte Betreuungsqualität durch Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg hat sich bewahrheitet. Ich lernte einen begeisternden Führungsstil kennen, bei dem meine Ideen und Ergebnisse im Zweifelsfall nicht als „richtig“ oder „falsch“ bezeichnet wurden, sondern nur die Frage an mich erging, ob ich bestimmte Gedanken auch schon berücksichtigt hätte. Nach ausführlicher Beschäftigung mit solch freundlich formulierten Tipps erkannte ich selbst, wo es noch Verbesserungspotenzial gab. Das verstehe ich seither unter „konstruktiver Kritik.“ Auch menschlich bedurfte es bei meinem Spagat zwischen Teilzeitarbeitsstelle bei Bosch nach Ende des Doktorandenprogramms, Dissertation und den Verpflichtungen als Zwillingsmutter so manches Mal ein offenes Ohr begleitet von Nachsicht seitens des Professors. Ohne einige einfühlsame Gespräche im Verlauf des Promotionsprozesses wäre dieses Großprojekt nicht fertiggestellt worden. Desweiteren danke ich Prof. Dr. Tobias Dauth für interessante Interviews mit Boschmanagern zu Diversity und für sein Engagement als Zweitkorrektur sowie dem Prüfungsausschussvorsitzenden, Prof. Dr. Wilhelm Althammer, für sein aufmerksames Zuhören bei meinen Colloquien-Vorträgen, seine Geduld mit meinem Promotionsvorhaben und die ruhige Moderation der neuartigen Online-Disputation in Coronazeiten.

Als Sponsoren für das Bosch-Doktorandenprogramm stellten sich außer meinem firmeninternen fachlichen Betreuer, Dr. Andreas Scharff, freundlicherweise auch noch weitere Manager zur Verfügung: Carlo Romani, der vor Start des Doktorandenprogramms mein Vorgesetzter im europäischen Vertriebsteam General Motors des Geschäftsbereichs Gasoline Systems war, sowie die damalige Personalchefin dieses Geschäftsbereichs, Dr. Gertrud Prinzing, inzwischen Vorständin der Bosch BKK. Zu Dritt

haben sie mir einen großen Vertrauensvorschuss gegeben, dass ich die Promotion erfolgreich beenden werde, wofür ich sehr dankbar bin. Weiterhin möchte ich Jörg Stock, dem Personalchef von Gasoline Systems nach Wechsel von Dr. Prinzing zur BKK, danken. Er übernahm nach dem Ausscheiden von Dr. Andreas Scharff aus dem Unternehmen bereitwillig meine fachliche Betreuung und unterstützte mich engagiert bei der weltweiten Verteilung meiner Mitarbeiterbefragung und dem Veröffentlichungsprozess dieser Dissertation.

Eine begeisternde Erfahrung war auch die Übersetzung des Fragebogens für den empirischen Teil in die Sprachen Englisch, Spanisch und Portugiesisch und die Durchführung von Pre-Tests. Ohne die engagierte und geduldige Unterstützung von Native Speaker-Kollegen wie Alicia Piet, Gandhi Aguilera, Mariela Bonfante Feltrin De Nadai und Clariane Stahl wäre dies nicht in der Qualität möglich gewesen.

Außerdem gilt mein Dank den Bosch-Managern, die mir in der Phase der berufsbegleitenden Promotion nach Ende des Bosch-Doktorandenprogramms interessante Aufgaben in Teilzeit ermöglichten oder vor wichtigen Deadlines des Promotionsprozesses zeitliche Flexibilität, z. B. in Form eines Sabbaticals, einräumten: Holger Seeg (ehemaliger Director CC Sales Controlling and Pricing), sowie seine Nachfolger, Alexander Lais und Tanja Schiele, Frank Toma (Division Leader Mobility Solutions Marketing & Sales), mein Projektleiter des Zentralprojekts *Software and Services@BBM*, Dr. Holger Niemann, Philip Urbansky (Director Project Management Office Customer Projects), sowie mein Projektpartner bei *Digital Project Management Trainings*, Carsten Lang. Weiterhin möchte ich meiner Mentorin, Sabine Seemann (Customer Chief Engineer im BMW-Account des Geschäftsbereichs Chassis Systems Control), und meinem Coach, Manthan Pandit (Head of Sales des Geschäftsbereichs Chassis Systems Control), für ihr wertschätzendes Feedback und die Gespräche über mögliche zukünftige Aufgaben nach Erwerb des Doktortitels danken. Ohne sinnstiftende Tätigkeiten in der beruflichen Praxis und attraktive Ideen für die Zukunft im Unternehmen wäre es schwierig gewesen, die Motivation zur Vollendung der Promotion während des

langen Prozesses aufrechtzuerhalten. Hervorheben möchte ich auch die Unterstützung durch Boschkollegen wie Panagiota Vlassopoulou, Orson Ditt, Michael Bäuerle, Julia Loose, Regina Brecht, Dr. Matthias M. Wellhöfer, Dr. Dieter Schmidt, Dr. Norma Torres Suárez und viele mehr, die mein Promotionsprojekt bewundernswert fanden.

Weiterhin möchte ich Dr. Silko Pfeil, einem ehemaligen Doktoranden am Marketinglehrstuhl, danken, der mir geduldig Starthilfe bei der Einarbeitung in die statistische Auswertesoftware SPSS und in die multivariaten Analyseverfahren gegeben hat. Er war ein verlässlicher Ansprechpartner bei der Durchsprache meiner Ergebnisse aus diesen Verfahren. Ich möchte mich auch für das warme Willkommen am Marketinglehrstuhl bedanken, wann immer ich während meiner Studienaufenthalte an der HHL Leipzig dort Gast sein durfte. Außerdem waren die Lehrstuhlassistentinnen, wie z.B. Birgit Simmank, und die Mitarbeiter des Büros für Student Affairs, wie z. B. Lukas Kriebel und Vera Götz, eine große Hilfe bei Terminorganisation und Klärung administrativer Fragen mit Herz.

Weiterhin möchte ich die mentale Unterstützung und Motivation durch die Mitglieder der Akademischen Marketinggesellschaft e.V. dankend erwähnen, insbesondere durch Michaela Hausmann-Hofer und Jörg Hübner, externe Doktoranden und Wegbegleiter, Dr. Eva Böttger, deren Dissertation mir als Vorbild diente, Dr. Rico Manß, dessen Online-Disputation mir Mut machte in den letzten Tagen vor meiner eigenen, Dr. Manuel Roj, der mir als Bosch-Kollege Anstöße zu Marken- und Führungsfragen gab und mir Einblick in die Struktur seiner Disputation gewährte, sowie Prof. Dr. Tatjana Steusloff, die sich mit mir zur Doppelrolle als promovierende Mutter austauschte. Inzwischen hat sie bewiesen, dass es funktioniert und lehrt an der Hochschule Düsseldorf im Fachgebiet Wirtschaftswissenschaften - eine spannende Alternative zur Karriere im Wirtschaftsunternehmen.

Außerdem bedanke ich mich bei meiner Familie für die große Geduld, das Vertrauen und die Unterstützung während der Promotionszeit. Dabei seien insbesondere meine

Zwillinge, Luis und Elena, erwähnt, die schon als Kleinkinder einige Wochen mit ihrem fürsorglichen Vater Jürgen allein verbrachten inklusive Krankenwageneinsatz, während ich in Leipzig studierte und an der Dissertation schrieb. Ich freue mich auch über das Vertrauen meiner Eltern, Renate und Hanns-Otto Oechsle, in meine Fähigkeiten. Sie erwähnten oft, dass Lernen mir schon immer Freude bereitet habe und eine Promotion sehr gut zu mir passe. Dies bestärkte mich in meinem Vorhaben, wenn ich zweifelte. Außerdem sprangen sie als Betreuer in heißen Phasen ein, so z. B. während meiner Online-Disputation vom heimischen Wohnzimmer aus. Dank gilt auch meinem Bruder Eckhard, der Finanzierungspartner im ersten Studienjahr war und mich mit ständigen Fragen nach dem Stand meines Dissertationsvorhabens vorantrieb. Als Vorbild dienten mir auch meine Schwester, Dr. Annemarie Nonell, und ihr Mann, Dr. Patrick Nonell, die ihren Dr. med. mit Stolz tragen und mich zum Durchhalten ermunterten.

Abschließend möchte ich die Unterstützung durch meinen Freund aus Bosch ATMO-Zeiten, Olaf Simon, und seiner Frau, Prof. Dr. Anke Simon, dankend erwähnen. Anke war mir schon vor meinem Promotionsprojekt ein Vorbild beim Aufbau einer wissenschaftlichen Laufbahn und leitet inzwischen den Studiengang für BWL-Gesundheitsmanagement und Angewandte Gesundheitswissenschaften für Pflege und Geburtshilfe an der DHBW Stuttgart. Olaf konnte ich noch in seiner letzten Lebenswoche durch meine erfolgreiche Disputation erfreuen, er hat immer so daran geglaubt. Deswegen bin ich so froh, dass ich den Prüfungstermin nicht wegen Corona auf den Herbst verschoben habe. Schließlich erwähne ich voller Dankbarkeit meine besten Freunde und Unterstützer seit Jugendtagen, Bernd und Alexandra Lieber. Sie gaben mir immer Kraft, wenn ich durch die Mehrfachbelastung mit Familie, Promotion und Beruf innerlich mit mir kämpfte, was der richtige Weg sei, und manch eine andere Stütze ins Wanken geriet. Egal in welcher schwierigen gesundheitlichen Lage sie sich vor allem in 2019 selbst befanden, so haben sie mir immer Mut gemacht zum Durchhalten und unerschütterlich an die Fertigstellung der Dissertation geglaubt.

Dr. Christin C. Oechsle-Neumann

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis..... I
Abkürzungsverzeichnis..... V
Abbildungsverzeichnis..... XI
Tabellenverzeichnis..... XIII
A. Gesteigerte Arbeitgeberattraktivität durch Gender Diversity Management..... 1
1. Führungsverhalten begeistert Mitarbeiter fürs Unternehmen..... 1
2. Diversity..... 6
2.1 Begriffliche Abgrenzung und Dimensionen von Diversity..... 6
2.2 Die Kerndimension Gender und Gender Diversity..... 14
3. Diversity Management..... 17
3.1 Historische Entstehung und begriffliche Abgrenzung..... 17
3.2 Nutzen und Gründe für die Einführung von Gender Diversity Management..... 23
4. Internes Employer Branding..... 27
4.1 Begriffliche Abgrenzung Employer Branding..... 27
4.2 Die Rolle der Führungskraft beim internen Employer Branding..... 32
5. Theoretische Einordnung in relevante Forschungsfelder..... 33
6. Ziel und Gang der Untersuchung..... 34
B. Theoretische Grundlagen der Untersuchung..... 39
1. Reflektion relevanter Forschungsansätze..... 39
1.1 Theoretische Grundlagen von Diversity..... 41
1.1.1 Die Konzepte Differenz, Gleichheit und Dekonstruktion in der Geschlechterforschung..... 41
1.1.2 Diversity Management-Ansätze..... 44
1.1.3 Diversity Management-Forschung..... 47
1.2 Führungstheorie zur Umsetzung von Diversity Management..... 55
1.3 Internes Personalmarketing und internes Employer Branding..... 82
1.3.1 Internes Personalmarketing..... 82
1.3.2 Internes Employer Branding..... 85
1.4 Verhaltenstheoretische Analyseansätze..... 89
1.4.1 Verhaltenstheorie im Personalmanagement..... 89
1.4.2 Mitarbeiterbindungstheorie..... 94

1.5 Bedeutung und Vorstellung des verhaltenstheoretischen Bezugsrahmens 99
2. Verhaltenstheoretischer Erklärungsansatz des Mitarbeiterbindungsprozesses 103
2.1 Stimuli der Mitarbeiter 103
2.1.1 Vom Unternehmen kontrollierbare Stimuli 104
2.1.2 Nur bedingt vom Unternehmen kontrollierbare Stimuli 106
2.2 Intervenierende Variable 107
2.2.1 Aktivierende Prozesse 108
2.2.2 Kognitive Prozesse 114
2.3 Response 115
3. Zusammenfassung der theoretischen Erkenntisse 116
C. Empirische Untersuchung der Wahrnehmung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch aktuelle Mitarbeiter und seine Wirkung auf Arbeitgebermarke und Mitarbeiterbindung 117
1. Überblick über die untersuchungsleitenden Thesen und Ableitung statistisch überprüfbarer Forschungshypothesen 117
2. Gender Diversity Management bei Bosch 120
2.1 Die Bosch-Gruppe 120
2.2 Der Gender Diversity Management Prozess bei Bosch 122
2.2.1 Situationsanalyse „Frauen bei Bosch“ 123
2.2.2 Entstehung und Ziele der Diversity-Initiative bei Bosch 124
2.2.3 Verankerung von Diversity in der Unternehmensstrategie von Bosch 126
2.2.4 Diversity in den Bosch Führungsgrundsätzen 127
2.2.5 Instrumente und Strukturen der Diversity Initiative bei Bosch 130
2.2.6 Kompetenzen der Führungskraft und Führungsstil bei Bosch 136
2.3 Fremdbild und Selbstbild von Diversity 140
2.3.1 Auszeichnungen und Preise für Diversity 140
2.3.2 Mitarbeiterbefragung zu Diversity 141
3. Design und Methodik der empirischen Untersuchung 143
3.1 Definition der Zielgruppe 143
3.2 Fragebogendesign 145
3.3 Prozess der Datenerhebung 151
3.4 Stichprobencharakterisierung und Datenbereinigung 152
4. Darstellung der empirischen Ergebnisse 155

4.1 Vorwissen aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management 155
4.2 Anforderungen aktueller Mitarbeiter an das Gender Diversity Management der Führungskraft und seine Beurteilung 157
4.3 Verdichtung von Anforderungskriterien und Beurteilungskriterien durch Faktorenanalysen 166
4.4 Kenntnisse bezüglich GDM, Anforderungen an GDM der Führungskraft und Umsetzungsbeurteilung 174
4.4.1 Einfluss Kenntnisse auf Anforderungen an GDM und die Umsetzungs-beurteilung 174
4.4.2 Einfluss Kenntnisse auf Anforderungen an bzw. Beurteilung von GDM mit Kontrollvariablen 182
4.5 Mitarbeiterbeurteilung von Gender Diversity Management, Einstellung zum Arbeitgeber und Loyalitätsabsicht 213
4.5.1 Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht 213
4.5.2 Einfluss von Beurteilung des Gender Diversity Managements auf Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht 215
4.5.3 Einfluss von Beurteilung des Gender Diversity Managements auf die Arbeitgeberattraktivität und die Loyalitätsabsicht unter Einbeziehung von Kontrollvariablen 223
D. Zusammenfassung und Ausblick 238
1. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 238
2. Handlungsempfehlungen 247
2.1 Perspektivwechsel von der externen zur unternehmensinternen Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht 247
2.2 Entwicklung der idealen Führungskraft zur Umsetzung von Gender Diversity Management im Unternehmen 248
2.3 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht bei älteren Mitarbeitern und bestimmten Standorten 252
3. Kritische Würdigung 253
4. Zukünftiger Forschungsbedarf 258
4.1 Personalabteilung als Touch Point der internen Employer Brand 259
4.2 Erweiterung der internen Arbeitgeberattraktivitätskriterien 260
4.3 Weitere Messgrößen für den Erfolg des internen Employer Branding 261
Anhang 262
A.1 Überblick über wichtige Gesetze bezüglich Gender Diversity 262

A.2 Definitionen *Employer Branding* mit Einbeziehung interne Mitarbeiter 263
A.3 Überblick über internationale Forschungsarbeiten zu Diversity Management-Instrumenten 264
A.4 Überblick über internationale Forschungsarbeiten zu Diversity Management-Maßnahmen..... 265
B.1 Vergleich des Leipziger Führungsmodells mit etablierten Führungstheorien 266
B.2 Kurzüberblick des Vergleichs: Leipziger Führungsmodell mit etablierten Führungstheorien 271
C.1 Überblick über Auszeichnungen und Preise für Diversity..... 272
C.2 Deutsches Email-Begleitschreiben Start internationale Online-Umfrage 7.9.2016..... 273
C.3 Deutsche Email zum Start der Nachfassaktion am 14.11.2017 275
C.4 Deutscher Fragebogen..... 277
Literaturverzeichnis 286

Abkürzungsverzeichnis

α	Signifikanzniveau
%	Prozent
σ	Standardabweichung
&	und
Abb.	Abbildung
ABS	Antiblockiersystem
AF	Anforderungsfaktor
AG	Aktiengesellschaft
AM/SCO	Boschabteilung des Produktbereichs Air Management mit Schwerpunkt technischer Vertrieb
A&M University	Agricultural and Mechanical University
App.	Application Software
AS	Associate Survey bei Bosch
ASR	Antriebsschlupfregelung
Aufl.	Auflage
β	Regressionskoeffizient
BDA	Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände
Betriebszug.	Betriebszugehörigkeit
BF	Beurteilungsfaktor
BKK	Betriebskrankenkasse
BSH	Bosch Siemens Hausgeräte
Bsp.	Beispiel
B2C	Business-to-Customer
Bus	Business
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CC	Bosch Geschäftsbereich Chassis Systems Control
CC/EB2	Executive Vice President with responsibility for Sales and the Passive Safety and Sensors Business Unit bei Chassis Systems Control
C/HR1	Corporate Sector Human Resources, Zentralabteilung Leitende Mitarbeiter und Direktoren

CI	Corporate Sector Information System
Controll.	Controlling
CSR	Corporate Social Responsibility
C/QM	Corporate Sector Quality Management
DAX	Deutscher Aktienindex
DEOMI	Defense Equal Opportunity Management Institute
Dev	Development
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d. h.	das heißt
DI	Diversity
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DM	Diversity Management
dpa	Deutsche Presseagentur
Dr.	Doktor
DS	ehemaliger Bosch Geschäftsbereich Diesel Systems
DT	Abteilung bei Bosch mit Zuständigkeit für Kommunikation und Change Management im Bereich Digital Transformation
eBike	electronic Bike
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBS1	Team des ehemaligen Bosch-Geschäftsbereichs Starter und Generatoren mit Zuständigkeit für Entwicklung und Qualitätsmanagement
E-Commerce	Electronic Commerce
ed.	edition
ED/EC	Electrical Drives, Mitglied des Bereichsvorstands für Kaufmännische Aufgaben
eds.	editors
EEC-P	flexibles Projektmanagementteam des Bosch-Geschäftsbereichs Chassis Systems Control, inzwischen wurde das Team wieder umbenannt
e-fellows	Karrierenetzwerk
EGM	Kundenteam Europa von Bosch für den OEM General Motors
ehem.	ehemalig

email	electronic mail
E-Quality	Begriffskombination aus Total-Quality-Management und Equality (Initiative, die sich für Chancengleichheit von Frauen und Männern einsetzt)
eScooter	electronic Scooter
ESP	Elektronisches Stabilitätsprogramm
esp.	especially
et al.	et altri
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
exp.	exponentiell
f.	folgende
F.	Führung
F_{emp}	empirischer F-Wert
ff.	fortfolgende
Fin.	Finance
FK	Führungskraft
F-Stat	F-Statistik
F_{tab}	Theoretischer F-Wert
FWI	Family and Work Institute
G	Geschäftsführer bei Bosch
GD	Gender Diversity
GDI	Gender und Diversity in den Ingenieurswissenschaften
GDM	Gender Diversity Management
GDMgr	Gender Diversity Manager
ggf.	gegebenenfalls
ggfs.	gegebenenfalls
GL	Geschäftsleitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GS	Gasoline Systems (ehemaliger Bosch Geschäftsbereich)
G20	Gruppe der zwanzig wichtigsten Industrie- und Schwellenländer
H	Hypothese
H0	Nullhypothese
Hg.	Herausgeber
HHL	Handelshochschule Leipzig
HR	Human Resource

HRA	Aktuelle Bosch-Abteilungsbezeichnung der Mitarbeiter des Zentralprojekts Diversity, frühere Abteilungsbezeichnungen waren: C/HMD (Zentralabteilung Human Resource Development) und C/HMT (Zentralabteilung Human Resource Talent Development)
HRM	Human Resource Management
HRL	Lokale Personalabteilung an einem Bosch-Standort
Hrsg.	Herausgeber
IBE	Institut für Beschäftigung und Employability
Ibid.	Ibidem, ebenda
i.d.R.	in der Regel
IESE, University of Navarra	Business School
IHK	Industrie- und Handelskammer
INQA	Initiative Neue Qualität
insbes.	insbesondere
Int	International
IT	Informationstechnik
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
J	Journal
J	Anzahl der Regressoren
JCOM	Journal of Science Communication
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
K	Anzahl der Fälle
KFZ	Kraftfahrzeug
KIT	Karlsruher Institut für Technologie
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LiM	Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement
Manage	Management
max.	maximal
MBC	Boschabteilung zuständig für Marketing und Kommunikation
MINT	Unterrichts- und Studienfächer bzw. Berufe aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
MORE	Mind-set Organisation Executives

MOREA	Institut für innovative Mobilität und ressourcenschonende Antriebstechnologien
MSA	Measure of Sampling Adequacy
MW	Mittelwert
n.a.	not available
No.	number
Nr.	Nummer
occup	occupational
PJ	Projekt
Pkw	Personenkraftwagen
pp.	pages
PS	Powertrain Solutions, entstanden aus den ehemaligen Bosch Geschäftsbereichen Gasoline und Diesel Systems
Psych	Psychology
Q12®	Befragungsinstrument von Gallup
R	Regressionsfunktion
R^2	Bestimmtheitsmaß
R^2_{korr}	korrigiertes Bestimmtheitsmaß
R&D	Research and Development
RKW	Gemeinnützige Einrichtung, Kompetenzzentrum für Wirtschaft, insbesondere für mittelständische Unternehmen
ROA	Gesamtkapitalrendite
ROE	Eigenkapitalrendite
RWTH Aachen	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
S.	Seite
SCP	Boschabteilung zuständig für Sales Controlling and Pricing
SE	Societas Europaea, Europäische Aktiengesellschaft
SG	Ehemaliger Geschäftsbereich Starter und Generatoren von Bosch, der Verkauf wurde im Januar 2018 abgeschlossen.
SI	Bosch-Standort Schwieberdingen
SIEgER Mittelfranken	Das Ansbacher Werk der Robert Bosch GmbH gewann 2011 den Preis der Bayerischen Staatsregierung für gerechte Chancen von Frauen und Männern in der Arbeitswelt in Mittelfranken.

S-I-R	Stimuli-intervenierende Variable-Response
sog.	sogenannt
S-O-R	Stimulus-Organismus-Response
SPJ-BD	Abteilung des ehemaligen Geschäftsbereichs Starter und Generatoren von Bosch mit Zuständigkeit für Projektmanagement
SPSS	Statistiksoftware
St.	Sankt
SVI	Siegfried Vögele Institut
T	These
Tab.	Tabelle
TB	Themenbereich
TDP	Talent Development Program
t_{emp}	empirischer T-Wert
TOGE	Tochtergesellschaft
transf.	transformiert
t_{tab}	theoretischer T-Wert
u.	und
u.a.	unter anderem
UN	United Nations
US	United States
U.S.	United States
USA	United States of America
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
VIF	Variance Inflation Factor
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
VUCA	Akronym für die englischen Begriffe “volatility”, “uncertainty”, “complexity” und “ambiguity”
WHU Otto Beisheim School of Management	Private Hochschule für Wirtschaft und Management
ww.	worldwide
z. B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Anwendungsbereiche und Relevanz von Diversity im Unternehmen……	7
Abb. 2:	Diversity Wheel von LODEN/ ROSENER mit primären und sekundären Dimensionen……..…	10
Abb. 3:	Definition von Diversity für die vorliegende Arbeit……..…	14
Abb. 4:	Definition von Diversity Management für die vorliegende Arbeit…….	22
Abb. 5:	Definition Employer Brand für die vorliegende Arbeit……	32
Abb. 6:	Überblick über Gang der Untersuchung……...	37
Abb. 7:	Grobfassung des verhaltenstheoretischen Bezugsrahmens zur Erklärung von Mitarbeiterloyalität……..	41
Abb. 8:	Führungsrad von MALIK…….	66
Abb. 9:	Sieben Kernthesen der Systemischen Führung…….	69
Abb. 10:	Graphische Darstellung des Leipziger Führungsmodells……..	71
Abb. 11:	Modell der identitätsbasierten Markenführung mit Fokus internes Employer Branding……..	86
Abb. 12:	Employer Brand Definition als Grundlage dieser Arbeit……	87
Abb. 13:	Elemente des Selbstbilds der Arbeitgebermarke……	88
Abb. 14:	Faktoren des Shocks and the Unfolding Path Model……	95
Abb. 15:	Bezug der Theorien zu verhaltenstheoretischem Bezugsrahmen…...	100
Abb. 16:	Verhaltenstheoretischer Bezugsrahmen der Arbeit in Anlehnung an BÖTTGER…….	102
Abb. 17:	Einordnung der Thesen in den Bezugsrahmen der Untersuchung….	118
Abb. 18:	Der Gender Diversity Management-Prozess im Bezugsrahmen…….	123
Abb. 19:	Bosch Führungsgrundsätze……	128
Abb. 20:	Instrumente und Strukturen im Gender Diversity Management-Prozess……..	130
Abb. 21:	Einordnung der 8 Themenbereiche (TB) in den Bezugsrahmen…….	146
Abb. 22:	Ableitung der Fragebatterien zu Kenntnissen…….	148
Abb. 23:	Korrelationen zwischen Fragen über Kenntnisse bezüglich Gender Diversity Management…….	155
Abb. 24:	Frage 3a zu Kenntnissen der Befragten bezüglich Gender Diversity Management…….....	156
Abb. 25:	Wichtigkeit kognitiver Anforderungskriterien aktueller Mitarbeiter an das Gender Diversity Management der Führungskraft……..	159
Abb. 26:	Wichtigkeit affektiver Anforderungskriterien aktueller Mitarbeiter an das Gender Diversity Management der Führungskraft……..	161
Abb. 27:	Kognitive Detailbeurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch aktuelle Mitarbeiter……...	162
Abb. 28:	Affektive Detailbeurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch aktuelle Mitarbeiter……..	164
Abb. 29:	Anforderungsfaktoren: Zusammensetzung und Faktorladungen…….	170
Abb. 30:	Beurteilungsfaktoren: Zusammensetzung und Faktorladungen……..	173

Abb. 31: Vorwissen, Anforderungen an Gender Diversity Management und seine Beurteilung im Bezugsrahmen…… 175
Abb. 32: Einfache Regressionsfunktion mit abhängiger Variable Anforderungsfaktor 2……... 177
Abb. 33: Einfache Regressionsfunktion mit abhängiger Variable Beurteilungsfaktor 1……. 181
Abb. 34: Einordnung der Kontrollvariablen in den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen……. 185
Abb. 35: Regressionsfunktion für blockweise Regression mit abhängiger Variable Anforderungsfaktor 1……... 192
Abb. 36: Einordnung der Variablen der blockweisen Regressionen zur Überprüfung von H_{11} und H_{12} in den Bezugsrahmen……. 193
Abb. 37: Einordnung der Variablen der blockweisen Regressionen zur Überprüfung von H_{13} und H_{14} in den Bezugsrahmen……..... 202
Abb. 38: Einordnung von Arbeitgeberattraktivität, Loyalitätsabsicht und Beurteilung von Gender Diversity Management in den Bezugsrahmen…… 214
Abb. 39: Multiple Regressionsfunktion Arbeitgeberattraktivität, BF1 und BF3.. 216
Abb. 40: Multiple Regressionsfunktion Loyalitätsabsicht, BF1 und BF3……..... 219
Abb. 41: Regressionsfunktion für blockweise Regression mit abhängiger Variable Arbeitgeberattraktivität……. 224
Abb. 42: Einordnung der Abschnitte A - C in den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen…… 239
Abb. 43: Ableitung des zukünftigen Forschungsbedarfs vom Bezugsrahmen.. 259

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Wahrnehmbarkeit der Erscheinungsformen von Diversity nach VOIGT……...……..... 11
Tab. 2: Vergleich von Diversity Definitionen mit konzeptioneller Aussage…….. 12
Tab. 3: Übersicht über Definitionen von Diversity Management…… 19
Tab. 4: Wirtschaftlicher Nutzen von Gender Diversity für Unternehmen…….. 26
Tab. 5: Employer Branding Definitionen mit *Arbeitgeberattraktivität* und *Mitarbeiterloyalität*…… 29
Tab. 6: Gleichheits-, Differenz- und Dekonstruktivistischer Ansatz…….. 42
Tab. 7: Diversity Management-Ansätze…… 46
Tab. 8: Gutes Gender Diversity Management: Anforderungen und Voraussetzungen……. 58
Tab. 9: Überblick über Führungstheorien……. 59
Tab. 10: Gutes Gender Diversity Management: Anforderungen und Voraussetzungen……. 72
Tab. 11: Anforderungen an Gender Diversity Management und Systemische Führung PINNOW…… 77
Tab. 12: Anforderungen an Gender Diversity Management und Leipziger Führungsmodell komplementär zu systemischer Führung PINNOW…. 79
Tab. 13: Überblick über Arbeitgeberwahltheorien nach BÖTTGER……... 93
Tab. 14: Thesen der vorliegenden Arbeit…… 118
Tab. 15: These und Hypothesen zum Einfluss von Kenntnissen…… 119
Tab. 16: These und Hypothesen zum Einfluss von Beurteilung des Gender Diversity Managements…….. 120
Tab. 17: Bosch-Standorte und Funktionsbereiche für die Befragung……. 144
Tab. 18: Rücklauf pro Land und Funktionsbereich ……... 153
Tab. 19: Zusammensetzung der GS-Stichprobe…… 155
Tab. 20: These und Hypothesen zum Einfluss von Kenntnissen auf die Wahrnehmung des Gender Diversity Managements der Führungskraft 157
Tab. 21: These und Hypothesen zum Einfluss von Beurteilung des Gender Diversity Managements auf Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht……... 158
Tab. 22: Variablen zur Ermittlung des Einflusses von Kenntnissen auf Anforderungen an das Gender Diversity Management…….. 176
Tab. 23: Ergebnisse einfacher Regressionsanalysen zum Einfluss von Kenntnissen auf Anforderungen an das Gender Diversity Management 176
Tab. 24: Ergebnis der Überprüfung von Hypothesen H_{11} und H_{12}..... 178
Tab. 25: Variablen zur Ermittlung des Einflusses von Kenntnissen auf die Beurteilung von Gender Diversity Management……. 179
Tab. 26: Ergebnisse einfacher Regressionsanalysen zum Einfluss von Kenntnissen auf die Beurteilung des Gender Diversity Managements... 180
Tab. 27: Ergebnis der Überprüfung von Hypothesen H_{13} und H_{14}…… 181
Tab. 28: Übersicht über Hypothesen H_{11}-H_{14} inklusive Kontrollvariablen……... 186

Tab. 29: Überblick über in Dummy-Variable umgewandelte Kontrollvariablen..... 190
Tab. 30: Ausbaustufen der blockweisen Regression mit Kontrollvariablen als Dummy-Variablen……. 191
Tab. 31: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Anforderungsfaktor 1……... 194
Tab. 32: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{11} hinsichtlich Anforderungsfaktor 1 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft……. 196
Tab. 33: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Anforderungsfaktor 2…… 197
Tab. 34: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{11} mit Kontrollvariablen…... 200
Tab. 35: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{12} mit Kontrollvariablen…... 201
Tab. 36: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Beurteilungsfaktor 1…….. 203
Tab. 37: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{13} hinsichtlich Beurteilungsfaktor 1 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity…… 205
Tab. 38: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Beurteilungsfaktor 3…….. 206
Tab. 39: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{13} mit Kontrollvariablen…... 207
Tab. 40: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Beurteilungsfaktor 2…….. 208
Tab. 41: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{14} mit Kontrollvariablen…... 209
Tab. 42: Einfluss signifikanter unabhängiger Variablen auf Hypothesen 11 und 12 (Anforderungen an Gender Diversity Management)……. 210
Tab. 43: Einfluss signifikanter unabhängiger Variablen auf Hypothesen 13 und 14 (Beurteilung des Gender Diversity Managements)…… 211
Tab. 44: Variablen zur Ermittlung des Einflusses von Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft auf Arbeitgeberattraktivität... 216
Tab. 45: Multiple Regressionsanalyse zum Einfluss der kognitiven Beurteilung von Gender Diversity Management auf Arbeitgeberattraktivität…… 217
Tab. 46: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{21}…… 217
Tab. 47: Regressionsanalyse zum Einfluss der affektiven Beurteilung von Gender Diversity Management auf Arbeitgeberattraktivität……... 218
Tab. 48: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{22}…… 218
Tab. 49: Variablen zur Ermittlung des Einflusses von Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft auf Loyalitätsabsicht……. 219
Tab. 50: Multiple Regressionsanalyse zum Einfluss der kognitiven Beurteilung von Gender Diversity Management auf Loyalitätsabsicht…….. 220
Tab. 51: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{23}…… 220
Tab. 52: Regressionsanalyse zum Einfluss der affektiven Beurteilung von Gender Diversity Management auf Loyalitätsabsicht……. 221
Tab. 53: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{24}…… 221
Tab. 54: Ergebnis der Überprüfung von Hypothesen H_{21} bis H_{24}……. 222

Tab. 55: Ausbaustufen der blockweisen Regression zu H_{21} mit Kontrollvariablen 224
Tab. 56: Unabhängige Variablen (kognitive Beurteilung GDM) mit signifikantem Zusammenhang mit Arbeitgeberattraktivität……. 226
Tab. 57: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{21} inklusive Kontrollvariablen…… 228
Tab. 58: Unabhängige Variablen (affektive Beurteilung GDM) mit signifikantem Zusammenhang mit Arbeitgeberattraktivität……. 228
Tab. 59: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{22} inklusive Kontrollvariablen…… 230
Tab. 60: Unabhängige Variablen (kognitive Beurteilung GDM) mit signifikantem Zusammenhang mit Loyalitätsabsicht……... 231
Tab. 61: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{23} inklusive Kontrollvariablen…… 232
Tab. 62: Unabhängige Variablen (affektive Beurteilung GDM) mit signifikantem Zusammenhang mit Loyalitätsabsicht……... 233
Tab. 63: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{24} inklusive Kontrollvariablen……..... 234
Tab. 64: Einfluss signifikanter unabhängiger Variablen auf Hypothesen 21 und 22 (Arbeitgeberattraktivität)……. 235
Tab. 65: Einfluss signifikanter unabhängiger Variablen auf Hypothesen 23 und 24 (Loyalitätsabsicht)…… 236

A. Gesteigerte Arbeitgeberattraktivität durch Gender Diversity Management

1. Führungsverhalten begeistert Mitarbeiter fürs Unternehmen

Unternehmen faszinieren Kunden durch ihre Produkte, wie dies z. B. Tesla und Apple gelingt.[1] Warum sollten auch Mitarbeiter von ihrem Unternehmen begeistert sein? Wichtige Voraussetzung für einzigartige Produkte und Dienstleistungen sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter.[2] Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, die Beschäftigten an sich zu binden. Der internationale ***War for Talents***[3] ist ein Kampf um die Begeisterung von Mitarbeitern für einen Arbeitgeber. Unternehmen konkurrieren vor allem bei der Gewinnung und Bindung von *High Potentials*[4] untereinander. Der *War for Talents* ist die Folge einer tiefgreifenden Veränderung der Arbeitswelt. Durch die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung sind Mitarbeiter mit einem besonderen Profil gefragt.[5] Der demografische Wandel wirkt sich auf die Verfügbarkeit von Schlüsselressourcen aus, die für die wirtschaftliche Entwicklung relevant sind.[6]

---

[1] Vgl. Gietl, J. (04.04.2016): Als Tesla-Chef Elon Musk das Model 3 vorstellte, das für den Massenmarkt konzipiert wurde, brachen Begeisterungsstürme los wie bei Steve Jobs. Es gab 115.000 Vorbestellungen innerhalb von 24 Stunden, obwohl nur das Design und einige technische Features bekannt waren. Eine Erklärung für diesen Erfolg ist, dass Tesla keine reine Produktmarke ist, sondern die Marke für ein System. Hier gibt es große Parallelen zu Apple, worunter nie nur ein alleinstehendes iPod, iPhone oder MacBook gesehen wurde, sondern ein System. Es zeichnet sich durch einfache Bedienbarkeit aus inklusive iCloud oder iTunes und hat Apple unvergleichlich gemacht."

[2] Um erstklassige Ergebnisse zu erzielen, sind erstklassige Mitarbeiter erforderlich. Vgl. Aigner, U., Bauer, C. (2008), S. 16. Die Mitarbeitermotivation beeinflusst direkt den Geschäftserfolg und hat Auswirkungen auf Profitabilität, Kundenzufriedenheit und Umsatz. Vgl. David, S. (26.07.2013).

[3] "In 1997, Steve Hankin, a McKinsey consultant, coined the term "the war for talent", which promised fierce competition for the most promising would-be managers." Vgl. J.L.H.D. (23.10.2012).

[4] "High potentials consistently and significantly outperform their peer groups in a variety of settings and circumstances. While achieving these superior levels of performance, they exhibit behaviors that reflect their companies' culture and values in an exemplary manner. Moreover, they show a strong capacity to grow and succeed throughout their careers within an organization - more quickly and effectively than their peer groups do." Vgl. Ready, D. A., Conger, J. A., Hill, L. A. (2010).

[5] VAN BENTUM nennt diese Mitarbeiter „Wissensarbeiter, die in der Lage sind, mit immer neuen Innovationen auf den sich ändernden Markt zu reagieren." Von ihnen wird lebenslanges Lernen erwartet: „Darüber hinaus werden Arbeitnehmer aufgrund der schnellen technologischen Entwicklungen zunehmend gefordert sein, ihr Wissen zu erweitern und ggfs. zu erneuern." Vgl. Van Bentum, E. (2016), S. 11 f.

[6] Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung eines Landes. Bsp: Deutschland: Trend zu alternder Gesellschaft aufgrund sinkender Anzahl an Neugeborenen und zunehmend wachsender Bevölkerungsgruppe mit hohem Lebensalter. Vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys, IHK Nürnberg. Zu Verfügbarkeit von Schlüsselressourcen vgl. World Bank: Global Monitoring Report (2015/2016), S.184.

In Deutschland herrscht **Fachkräftemangel** in bestimmten Berufen auf Expertenniveau,[7] wie z. B. bei den Ingenieuren für Fahrzeugtechnik und -elektronik, Mechatronik und Automatisierungstechnik sowie für Konstruktion und Gerätebau. Außerdem fehlen Experten in der IT-Anwendungsberatung und der Softwareentwicklung.[8] Der Mangel zieht sich durch verschiedene Anforderungsniveaus. So fehlt es auch an Fachkräften in der Metallbearbeitung, Werkzeugtechnik, Instandhaltung, Kraftfahrzeugtechnik, Mechatronik und Automatisierungstechnik, der Energie- und Elektrotechnik sowie der technischen Produktionsplanung und Produktionssteuerung.[9] Weiterhin mangelt es an Spezialisten in der spanenden Metallbearbeitung, der Automatisierungs- und Elektrotechnik sowie der Softwareentwicklung. Sie werden auch für Führungsaufgaben in der Fahrzeugtechnik gesucht.[10] Engpässe gibt es auch international. Eine aktuelle Studie der Manpower Group zeigt, dass 40% der Arbeitgeber weltweit Schwierigkeiten bei der Besetzung von Positionen haben. Die meistgesuchten Qualifikationen sind: Ausbildungsberufe, IT-Berufe, Vertriebsexperten, Ingenieure und Techniker. Laut dieser Studie besetzen mehr als die Hälfte der befragten Arbeitgeber vakante Positionen intern durch Entwicklungsmaßnahmen bestehender Mitarbeiter.[11] Dies untermauert die Bedeutung der eigenen Belegschaft.

---

[7] Der Fachkräftemangel wird von der Bundesagentur für Arbeit analysiert. Bei den Fachkräften werden mehrere Anforderungsniveaus unterschieden. In der Fachkräfteengpassanalyse, die für diese Arbeit herangezogen wird, sind davon drei Anforderungsniveaus relevant: die **Fachkraft**, die fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten besitzt nach einer zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung, der **Spezialist**, der über Spezialkenntnisse und -fertigkeiten verfügt, Planungs- und Führungsaufgaben ausüben kann und eine Meister- oder Technikerausbildung absolviert hat bzw. über einen Bachelorabschluss verfügt. Schließlich gibt es das höchste Anforderungsniveau, den **Experten**, der Expertenkenntnisse besitzt, Leitungs- und Führungsaufgaben übernimmt und eine mindestens vierjährige Hochschulausbildung absolviert hat. Zu den **Anforderungsniveaus** vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2018), S. 2. Zur **Fachkräfteengpassanalyse** vgl. Bundesagentur für Arbeit. Statistik (2018).

[8] Zu den Berufen auf **Expertenniveau** vgl. Bundesagentur für Arbeit. Statistik (2018).

[9] Zu den Berufen auf **Fachkraftniveau** vgl. Ibid.

[10] Zu den Berufen auf **Spezialistenniveau** vgl. Ibid.

[11] Vgl. ManpowerGroup (2016/2017).

Die Stärkung der **Mitarbeiterbindung** ist neben der Mitarbeitergewinnung eine weitere Möglichkeit für Arbeitgeber, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.[12] Darunter ist laut NINK die „Verbunden- und Gebundenheit der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen, in Form von Identifikation, Loyalität, Motivation, Leistungsbereitschaft und Treue“ zu verstehen.[13] Mitarbeiterbindung ist nicht allein Aufgabe des Personalbereichs, sondern betrifft die gesamte Organisation.[14] Während in NINKs Definition die Loyalität eine Form von Mitarbeiterbindung ist, grenzt SCHÜLLER die beiden Begriffe stärker voneinander ab. „Bei der Mitarbeiterbindung, zunehmend auch Retention Management genannt, geht es um Maßnahmen, die ein Unternehmen aktiv einleitet, um die Mitarbeiter, die man halten will, an das Unternehmen zu binden.“[15] Die Perspektive des Unternehmens steht hier im Zentrum. **Mitarbeiterloyalität** geht dagegen vom **Mitarbeiter** aus und bedeutet:

- „freiwillige, anhaltende Treue,
- hohes Engagement und Freude an der Arbeit,
- Ambitionen und unternehmerisches Handeln
- Identifikation und emotionale Verbundenheit,
- aktive positive Mundpropaganda“[16]

Ein zentraler Anreizfaktor für die Mitarbeiterbindung ist die **Personalführung**. Dazu zählen z. B. die Vorbildwirkung der Führungskräfte, der Einbezug der Mitarbeiter, die persönliche Wertschätzung, die individuelle Anerkennung der Leistung, Unterstützung, Beratung und Anleitung bei der Arbeit und regelmäßiges Feedback.[17]

---

[12] Vgl. McKinsey Deutschland (2011).
[13] Vgl. Nink, M. (2008), S. 86.
[14] Es wurden Entscheider aus Unternehmen unterschiedlicher Größe nach den 3 wichtigsten HR-Themen gefragt, wobei Mitarbeiterbindung auf Platz 2 nach Weiterentwicklung der Unternehmenskultur landete. Vgl. Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag von Hays (2015/2016), S. 6 u. 8 f.
[15] Vgl. Schüller, A. M. (05.12.2014).
[16] Vgl. Ibid.
[17] Vgl. Brauweiler, J. (2014), S. 93.

Personalführung ist auch Teil des **Leipziger Führungsmodells**, das „Orientierungen im Sinne eines Kompasses“[18] für eine „nachhaltige unternehmerische Führung“[19] ausspricht. Führung wird bei diesem Modell in drei Ebenen eingeteilt: die individuelle Ebene, die organisationale Ebene und die Ebene der Gesellschaft.[20] Die Personalführung zählt zur organisationalen Ebene, bei der es um die Führung anderer im Unternehmen geht.[21] Viele Aspekte der Personalführung, auf die BRAUWEILER eingeht, sind auch Teil des Leipziger Führungsmodells, wie z. B. die Vorbildrolle des Vorgesetzten und die Einbeziehung der Mitarbeiter.[22] Das Leipziger Modell empfiehlt einen partizipativen Führungsstil, der auf enge Zusammenarbeit ausgerichtet ist. Die Mitarbeiter werden aktiv am Evaluierungs- und Entscheidungsprozess beteiligt und unterstützen bei der Umsetzung.[23] Auch die **Wertschätzung** wird im Leipziger Führungsmodell genannt: Wertschöpfung macht für sich allein noch keinen „Wert“ aus, sondern wird erst durch Wertschätzung erreicht.[24] Führungsqualität und Leistung der Mitarbeiter hängen wie bei BRAUWEILER zusammen – gute Führung bringt **Leistungsmotivation** hervor.[25] Bei Handlungsanleitungen an die Mitarbeiter soll sich der Vorgesetzte über Sinn und Zweck dahinter Gedanken machen.[26] Schließlich betont das Leipziger Führungsmodell auch die Bedeutung von offener Kommunikation: Zum partizipativen Führungsstil gehört ein konstruktives Feedback, das die Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung unterstützt.[27]

Die erwähnten Aspekte guter Personalführung zählen bei BRAUWEILER zu den immateriellen Anreizfaktoren für Mitarbeiter, die eine stärkere Bindungswirkung entfalten

---

[18] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H.: HHL Leipzig Graduate School of Management (Hrsg.) (2019), S. 4.
[19] Vgl. Ibid., S. 2.
[20] Bei der individuellen Ebene geht es um die Führung der eigenen Person, bei der organisationalen Ebene um die Führung anderer im Unternehmen und bei der Ebene der Gesellschaft um die Führung im gesellschaftlichen Kontext. Vgl. Ibid., S. 19.
[21] Vgl. Ibid., S. 19.
[22] Vgl. Ibid., S. 9, 11, 28, 37 f., 40, 42 u. 44 f.
[23] Vgl. Ibid., S. 29.
[24] Vgl. Ibid., S. 21.
[25] Vgl. Ibid., S. 19.
[26] Vgl. Ibid., S. 15.
[27] Vgl. Ibid., S. 29.

als materielle Anreize wie z. B. Vergütung.[28] Ein guter Vorgesetzter, der zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten beiträgt, ist oft wichtiger als das Gehalt.[29] Führungsverhalten ist ausschlaggebend für die Verweildauer von Mitarbeitern im Unternehmen und für ihre Produktivität. Schlechte Führung hingegen hat Vertrauensverlust und Sinnerosion zur Folge.[30] Sie endet vielfach mit innerer Kündigung.[31] Der Chef kann ausschlaggebend dafür sein, dass Mitarbeiter sogar ihre Stelle kündigen.[32]

Die vorliegende Arbeit erweitert die genannten Personalführungsaspekte, die sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken, um die Fähigkeit einer Führungskraft, **Diversity Management** umzusetzen. Diversity Management ist nicht nur „ein Konzept zur Wertschätzung vielfältigen Personals".[33] Es handelt sich vielmehr um eine **Führungsaufgabe**: „[…] das Verhalten vielfältiger Personen wird beeinflusst, organisiert und kontrolliert („gemanagt"). Dies geschieht nicht durch ein abstraktes System, sondern durch Vorgesetzte, die in der Regel der dominanten Gruppe in der jeweiligen Organisation angehören."[34]

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Dimension **Gender Diversity,** Geschlecht.[35] Sie untersucht, ob die Führungskraft durch Gender Diversity Management die **Arbeitgeberattraktivität** für aktuelle Mitarbeiter und ihre daraus resultierende **Loyalitätsabsicht** beeinflusst, wobei Loyalität einen wichtigen Aspekt der

---

[28] Vgl. Brauweiler, J. (2014), S. 94.
[29] IW-Direktor Michael Hüther in der Frankfurter Allgemeinen. Vgl. dpa (01.07.2013).
[30] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A. Zülch, H. (2019), S. 19.
[31] Seit 2001 untersucht das internationale Beratungsunternehmen Gallup auf Basis seines Befragungsinstruments Q12®, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber ist und damit ihr Engagement und die Motivation bei der Arbeit. Als Ergebnis entsteht jedes Jahr der Gallup Engagement Index. In der vorliegenden Arbeit wurde der Index von 2016 verwendet. Vgl. Gallup (31.03.2017).
[32] Vgl. Bockholdt, J. (15.05.2016).
[33] Vgl. Vedder, G. (2006), S. 1-25. Eine umfassende Abgrenzung des Begriffs *Diversity Management* erfolgt in Abschnitt A.3.1.
[34] Vgl. Ibid., S. 1-25.
[35] Vgl. Göddertz, S. (2014), S.103. *Gender Diversity* wird in Abschnitt A.2.2 detailliert beschrieben.

Mitarbeiterbindung darstellt.[36] Wenn Mitarbeiterbindung verstärkt, bzw. die Loyalitätsabsicht erhöht werden soll, ist es wichtig, die Arbeitgeberattraktivität systematisch zu gestalten.[37] Somit kommt dem **Employer Branding** als „Teil des strategischen Human Ressource Management, bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird,“[38] besondere Bedeutung zu.[39] In Kapitel A.4.1 wird detailliert auf Employer Branding Definitionen eingegangen und eine Definition erarbeitet, die sowohl Employer Branding als auch Diversity Management umfasst. Diese erweiterte Variante erleichtert die Untersuchung der Frage, wie die Führungskraft durch Gender Diversity Management dieses „Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber“ operativ umsetzen kann.

2. Diversity

2.1 Begriffliche Abgrenzung und Dimensionen von Diversity

Die erste Abgrenzung des englischen Begriffs *Diversity* erfolgt auf sprachwissenschaftlicher Ebene. Er stammt vom lateinischen *diversitas* ab.[40] Deutsche Übersetzungsmöglichkeiten reichen von „Verschiedenheit“ über „Vielfalt“ bis zu „Abwechslung“.[41] Die zweite Abgrenzung wird aufgrund des Anwendungsbereichs vorgenommen: Diversity spielt z. B. bei der Umweltorganisation Greenpeace[42], in der

---

[36] Vgl. Unterscheidung zwischen Mitarbeiterbindung und -loyalität von SCHÜLLER, Schüller, A. M. (05.12.2014). Vgl. auch Nink, M. (2008), S. 25.
[37] Vgl. Böttger, E. (2012), S. V.
[38] Vgl. Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 8.
[39] Vgl. Böttger, E. (2012), S. V.
[40] Die deutsche Übersetzung, die dem lateinischen *diversitas* am nächsten kommt, ist *Diversität*. Sie bedeutet Vielfalt‘ oder ‚Vielfältigkeit‘. Vgl. Duden: „die Diversität“.
[41] ‚Verschiedenheit‘, ‚Ungleichheit‘, ‚Unterscheidungsmerkmal‘ zur Betonung des Unterschieds. In den Übersetzungsmöglichkeiten ‚Mannigfaltigkeit‘, ‚Vielförmigkeit‘, ‚Vielgestaltigkeit‘ und ‚Vielfalt‘ kommt der Gedanke eines breitgefächerten Spektrums an Dingen zum Ausdruck. Bei ‚Abwechslung‘ und ‚Buntheit‘ tritt der kreative und spaßorientierte Aspekt in den Vordergrund. Vgl. Langenscheidt. Im Gegensatz dazu steht „Einfalt“. Einfalt hat zwei Bedeutungen: 1. ‚auf geistiger Beschränktheit, mangelndem Urteilsvermögen beruhende Arglosigkeit; Naivität‘ und 2. ‚Einfachheit und Reinheit, Lauterkeit des Geistes, des Gemüts‘. Vgl. Duden: „die Vielfalt“.
[42] Vielfalt als Basis des Lebens. Greenpeace kämpft um den Erhalt der Artenvielfalt. Vgl. Greenpeace.

biologischen[43] und interdisziplinären Forschung[44], im Bildungswesen[45], in der Kunst[46] und in der Politik[47] eine wichtige Rolle. Im Fokus dieser Arbeit steht Diversity im Wirtschaftsunternehmen wie in Abb. 1 dargestellt. International tätige Unternehmen begegnen Diversity in unterschiedlichen Zusammenhängen wie bei Kooperationen und Fusionen mit anderen Unternehmen, als Folge der Globalisierung, mit Hinblick auf die Mitarbeiter und schließlich bei ihren Märkten und Kunden.[48]

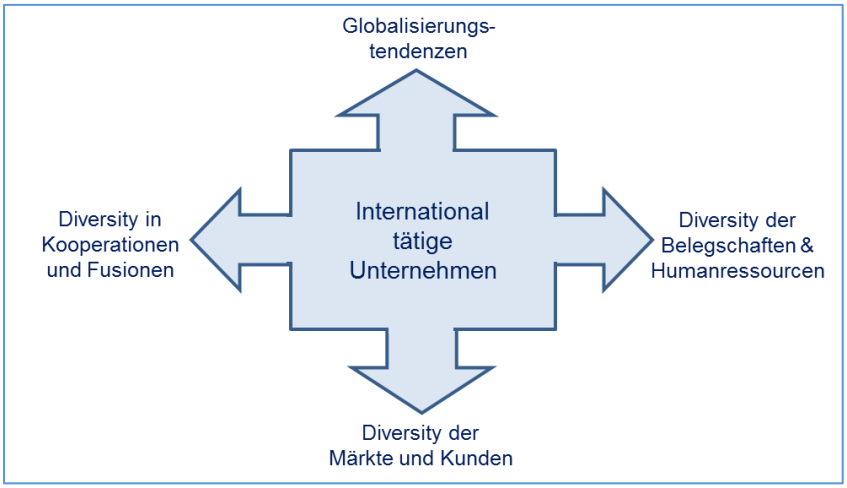

Abb. 1: Anwendungsbereiche und Relevanz von Diversity im Unternehmen[49]

[43] In der biologischen Forschung ist Diversity von großem Interessen, wie z. B. bei der Untersuchung der genetischen Diversity des Moskitofischs. Vgl. Díez del Molino, D. (2015).
[44] Einrichtung einer interdisziplinären Brückenprofessur Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften mit dem Ziel, die Technik umwelt- und sozialverträglich, nachhaltig und geschlechtergerecht zu gestalten. Vgl. RWTH Aachen University, GDI-Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften.
[45] Im Bildungswesen spielt Diversity auch eine Rolle, es geht darum, wie Diversity in der Lehre und beim Lernen berücksichtigt werden kann. Vgl. Narayanasamy, A., Jurgens, F., Narayanasamy, M. (2013), S. 536-55.
[46] In der Kunst ist Diversity ein zentrales Element, diese Künstlergemeinschaft steht „sowohl für die Vielfalt künstlerischen Schaffens (Diversity of Arts) als auch für die Verschiedenartigkeit der handelnden Künstler (Diversity of Artists)“. Vgl. Künstlergemeinschaft Diversity of Arts e.V.
[47] Auch in der Politik wird die Bedeutung von Vielfalt in der Gesellschaft betont. Sie ist „Bereicherung und Erfolg für unsere Gesellschaft.“ Vgl. Schwesig, M. (2014), ehem. Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Keynote-Speakerin auf der Diversity Konferenz 2014 von Tagesspiegel und Charta der Vielfalt.
[48] Vgl. Sepehri, P., Wagner, D. (2002), S. 122.
[49] Vgl. Ibid., S. 122.

Innerhalb einer Organisationseinheit gibt es wiederum verschiedene Bereiche, wo Vielfalt eine Rolle spielt.[50] Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist der Bereich **Human Resources**, wo Diversity „die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität bezeichnet, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht.“[51] Für die Personalpolitik steht nicht nur die Vielfalt der Beschäftigten im Fokus, sondern auch die Vielfalt an potenziellen Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt.[52] Die Unternehmensinitiative *Charta der Vielfalt* zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen versteht unter *Diversity* bezogen auf die Arbeitswelt „die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit der Belegschaft aufgrund individueller Persönlichkeitsmerkmale sowie Lebensstile oder -entwürfe.“[53]

Eine weitere Herangehensweise an den Begriff *Diversity* ist seine Unterteilung in ***Diversity Dimensionen***. Dabei handelt es sich um „Unterscheidungsmerkmale“, die es erlauben, „die unendliche Vielfalt von Persönlichkeiten und Eigenschaften […] auf eine überschaubare Menge“ zu reduzieren. Diese Merkmale dienen zur Klassifikation.[54] Eine grundlegende graphische Darstellung schufen LODEN/ROSENER mit ihrem ***Diversity Wheel*** wie in Abb. 2 dargestellt. Der Grundgedanke bei LODEN/ROSENER ist das

---

[50] Ein Beispiel für **Vielfalt in der Produktentwicklung:** KFZ-Zulieferer wie Bosch oder SKF richten ihre Produkte nach den Anforderungen der „Diversität im Antriebsstrang“ aus. Der Antriebsstrang besteht nicht nur aus dem Motor, sondern aus verschiedenen Baugruppen wie Getriebe, Wellen und Achsantrieb. Vgl. Technische Hochschule Ingolstadt, Forschung, Institut für innovative Mobilität und ressourcenschonende Antriebstechnologien (MOREA), Motor und Antriebsstrang. Vgl. auch Koppers, M., Schramm, D., Hesse, B. (2014), S. 233: Diversität in diesem Zusammenhang bedeutet, dass es teilelektrifizierte und elektrifizierte Antriebssysteme gibt außer dem traditionellen Verbrennungsmotor und die Zulieferer ihre Produkte entsprechend darauf ausrichten müssen. Zu **Vielfalt im Einkauf** vgl. SAP Ariba und ConnXus (2017) und SAP Ariba (2017): Auf der Einkaufsseite entstehen neue Partnerschaften basierend auf dem Diversity Gedanken: ConnXus ist ein Anbieter von Softwarelösungen für Lieferantenvielfalt. Seine Datenbank enthält zertifizierte Lieferanten, die hohen Diversity Standards genügen. Partner SAP Ariba, Teil von SAP, vernetzt mit seiner cloud-basierten Lösung SAP Ariba Discovery Käufer und Lieferanten aus über 2 Millionen Unternehmen und 190 Ländern. Die Partnerschaft der beiden Softwareunternehmen hat zum Ziel, Geschäftsbeziehungen zwischen kleinen Anbietern, die sich durch hohe ethnische Diversität und hohen Frauenanteil auszeichnen, mit großen Einkäufern zu vermitteln.

[51] Vgl. Aretz, H.-J., Hansen, K. (2002), S. 10.

[52] Vgl. Krell, G. (ohne Jahresangabe, Diversity-Infothek).

[53] Vgl. Charta der Vielfalt (2013), S.5.

[54] Vgl. Franken, S. (2015), S. 18 u. 22.

Anderssein von Personen: „From an objective point of view, it is the vast array of physical and cultural differences that separate and distinguish us as individuals and groups.“[55] Das Diversity Wheel sollte als Instrument dienen, um ein besseres Verständnis dafür zu erwecken, wie guppenbasierte Unterschiede zu sozialen Identitäten der Menschen beitragen.[56] LODEN/ROSENER wählten bewusst solche Unterschiede für ihre Darstellung, die oft zu Frustration, Misstrauen und Konflikt führen, wenn sie nicht verstanden oder berücksichtigt werden.[57] Diversity-Diskussionen sollten einen Lernprozess hervorrufen, um Untergruppen in die Gesellschaft zu integrieren.[58]

Das Diversity Wheel besteht aus den primären (oder Kern Diversity Dimensionen) und den sekundären Diversity Dimensionen.[59] Diese Einteilung gibt an, wieviel Einfluss die Unterscheidungsmerkmale auf die Überzeugungen, Erwartungen und Lebenserfahrung einer Person haben. Zu den sechs primären Dimensionen zählen Alter, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, körperliche Fähigkeiten/Eigenschaften, Rasse und sexuelle Orientierung.[60] Das Modell von LODEN/ROSENER sollte Betroffene bei ihrer Argumentation stärken, wenn sie z. B. über die Auswirkung ihrer Rassenzugehörigkeit auf die eigenen Chancen innerhalb der Organisation sprechen möchten. Frauen können auf den Einfluss ihres Geschlechts auf ihr Mitspracherecht und ihre Sichtbarkeit in der Organisation verweisen.[61] Die primären Dimensionen sind die mächtigsten und nachhaltigsten Unterschiede, die eine wichtige Auswirkung auf das ganze Leben eines Menschen haben. Sie formen das Selbstbild und die Weltansichten.[62] Bei den primären Dimensionen handelt es sich um relativ unveränderliche Merkmale.[63]

---

[55] Vgl. Loden, M., Rosener, J. (1991), S. 18 und Vedder, G. (2006), S. 1-25.
[56] Vgl. Loden, M., Rosener, J. (1991) zitiert von: Lou, K., Dean, B. (2010).
[57] Vgl. Ibid.
[58] Vgl. Ibid.
[59] Vgl. Ibid.
[60] Vgl. Ibid.
[61] Vgl. Ibid.
[62] Vgl. Loden, M., Rosener, J. (1991) zitiert von: Lou, K., Dean, B. (2010).
[63] Vgl. Loden, M., Rosener, J. (1991), S. 18 und 157.

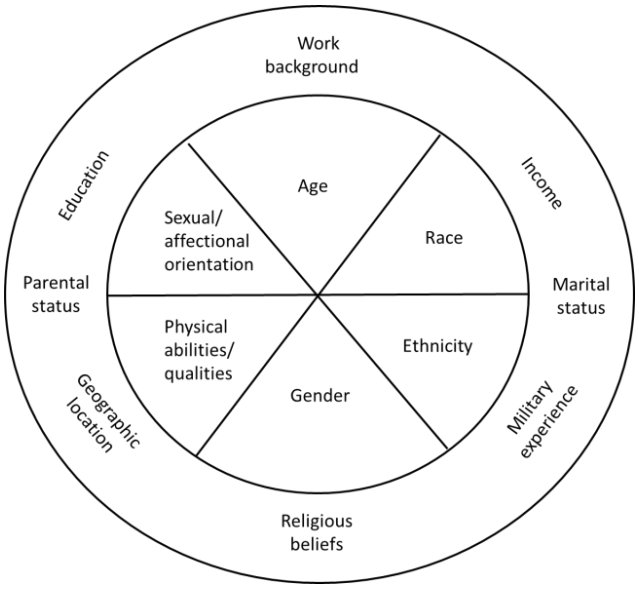

Abb. 2: Diversity Wheel von LODEN/ ROSENER mit primären und sekundären Dimensionen[64]

Die sekundären Dimensionen Bildungshintergrund, Einkommen, Familienstand, Berufserfahrung, militärische Erfahrung, Religion und geographischer Ort sind weitere wichtige Unterschiede, die erst später im Leben erworben werden und daher weniger Einfluss auf das Selbstbild haben. Sie können sich verändern, erworben oder verworfen werden.[65]

Außer dem Klassiker von LODEN/ROSENER über Diversity Dimensionen gibt es eine Vielzahl an weiteren Darstellungen, wie z. B. die in Tab. 1 veranschaulichte Einteilung der Dimensionen anhand ihrer **Wahrnehmbarkeit**.

[64] Vgl. Loden, M., Rosener, J. (1991), S. 20.
[65] Vgl. Loden, M., Rosener, J. (1991) zitiert von: Lou, K., Dean, B. (2010): Eine zweite Version des *Diversity Wheels* wurde 1996 in Lodens Buch Implementing Diversity (ebenfalls Irwin Publishing) veröffentlicht. In dieser Version fügte sie vier Aspekte zu den Sekundärdimensionen hinzu: Erste Sprache, Familienstand, Arbeitsstil und Kommunikationsstil. Viele dieser Ergänzungen waren im Originalmodell schon implizit enthalten, aber Loden beschloss, sie in der zweiten Version expliziter darzustellen. *First Language* war die einzige Änderung, die im Originalmodell nicht enthalten war.

Wahrnehmbare Erscheinungsformen	Kaum wahrnehmbare Erscheinungsformen	
	Werte	***Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten***
- Rasse - Geschlecht - Alter - Nationalität	- Persönlichkeit - Kulturelle Werte - Religion - Sexuelle Orientierung - Humor	- Bildung - Sprachen - Hierarchien - Fachkompetenz - Sozio-ökonomischer Status

Tab. 1: Wahrnehmbarkeit der Erscheinungsformen von *Diversity* nach VOIGT[66]

Zu den wahrnehmbaren Erscheinungsformen zählen Rasse, Geschlecht, Alter und Nationalität. Im Gegensatz dazu gibt es Erscheinungsformen von Diversity, die kaum wahrnehmbar sind. Diese sind weiter untergliedert in die zwei Untergruppen *Werte* sowie *Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten*. Zu den Werten zählen die Persönlichkeit, kulturelle Werte, Religion, sexuelle Orientierung und Humor. Die Untergruppe Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten umfasst Bildung, Sprachen, Hierarchien, Fachkompetenz und den sozio-ökonomischen Status.[67]

Unternehmen fokussieren sich nicht auf alle Diversity Dimensionen, sondern greifen sich einige heraus. Der Grund für die Wahl von *Gender*, die seit 2011 wichtigste Diversity-Dimension bei den DAX 30-Unternehmen, ist z. B. der gesellschaftlich-politische Druck. So unterzeichneten die Unternehmen im März 2011 die gemeinsame Erklärung „Frauen in Führungspositionen".[68] Die Dimension *Alter*, bei manchen Unternehmen auch *Generationen* genannt, verdankt ihre Bedeutung dem demografischen Wandel.[69] *Internationalität* ist eine wichtige Dimension aufgrund des Fachkräftemangels. Zusätzlich zur Erschließung und Förderung des inländischen Arbeitskräftepotenzials ist eine gezielte Zuwanderung ausländischer, qualifizierter Fachkräfte notwendig.[70] Das Fokussieren auf die Dimension *Behinderung* ist zurückzuführen auf Fortschritte in der

[66] Vgl. Voigt, B. (2001); Schwarz-Wölzl, M., Maad, C. (2003/2004), S. 8.
[67] Vgl. Ibid.
[68] Vgl. Köppel, P., Synergy Consult (2013), S.7.
[69] Vgl. Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt (2019).
[70] Vgl. Böhmer, M. (2013), S. 17.

Gesetzgebung und der gesellschaftlichen Wahrnehmung.[71] Bei der Allianz SE stehen Internationalität, Geschlecht, Generationen und Behinderung im Mittelpunkt.[72] Die Lufthansa Group fokussiert sich auf Gender, Internationalität, Generationen und Behinderung.[73]

Die in Tab. 2 aufgeführten, ausgewählten Diversity Definitionen aus der Literatur gehen über die reine Klassifizierung von Merkmalen der Vielfalt hinaus und enthalten eine konzeptionelle Aussage über Diversity.[74]

Quelle	Jahr	Definition	Vergleich mit Schlagworten	Gemeinsamkeiten
Thomas	1991	"Diversity includes everyone; it is not something defined by race or gender. It extends to age, personal and corporate background, education, function and personality. It includes life-style, sexual preference, geographic origin, tenure with the organizations [...] and management or nonmanagement."	Anwendbarkeit auf alle Individuen, Aufzählung **Merkmale**, Management als Status, nicht als Diversity Manager	Allgemeingültigkeit: Merkmale hat jeder Mensch
Sepehri & Wagner	2002	"[Verschiedenartigkeit bedeutet; Ergänzung von Silke Göddertz], dass schlicht und einfach die individuellen Unterschiede bzw. Ausprägungen der Menschen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen."	**Unterschiede** der Menschen	reiner Fokus auf Unterschiede
Stuber	2002	"Diversity beschreibt das Phänomen der Vielfalt, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht."	Vielfalt basierend auf **Unterschieden** der Menschen	
Harrison & Sin	2006	"Diversity is the collective amount of differences among members within a social unit."	**Unterschiede** innerhalb einer **sozialen Einheit**	Unterschiede und Bezug zur **Umwelt**: soziale Einheit, Arbeit/Arbeitsgruppe, Markt
Cox	2001	"Diversity is the variation of social and cultural identities among people existing together in a defined employment or market setting."	**unterschiedliche** soziale und kulturelle **Identitäten** in gegebenem Rahmen von **Arbeit**splatz/**Markt**	
Joshi & Roh	2009	"We define diversity as an aggregate team-level construct that represent differences among members of an interdependent work group with respect to a specific personal attribute."	**Unterschiede** innerhalb **Arbeitsgruppe** bezüglich persönlicher **Eigenschaft**	
Thomas & Ely	1996	"Diversity should be understood as the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring."	**unterschiedliche Perspektiven** bezüglich **Arbeit**, von verschiedenen **Gruppen**	
Grant & Kleiner	1997	"In the workplace today not only does diversity imply difference in people based on their identification with various groups, but it is also a process of acknowledging difference through actions."	**Arbeit**splatz, **Unterschied** basierend auf **Gruppen**zugehörigkeit, unterschiedliches **Handeln**	Unterschiede und Bezug zur Arbeit, zusätzlich: **Handeln, Konfliktrisiko**
Krell	2000	"[…] Diversity [zielt] auf jene Unterschiede, die Einfluss auf die Selbst- und Fremdwahrnehmung einer Person haben und in der Arbeitsorganisation mögliche Konfliktquellen darstellen."	**Unterschiede** mit Einfluss auf Selbst- und Fremd**wahrnehmung**, **Konflikt**risiko bei **Arbeit**	
Mor Barak	2011	"Workforce Diversity refers to the division of the workforce into distinction categories that (a) have a perceived commonality within a given cultural or national context, and that (b) impact potentially harmful or beneficial employment outcomes such as job opportunities, treatment in the workplace, and promotion prospects - irrespective of job-related skills and qualification."	**Arbeitnehmer**schaft, **Unterscheidungsmerkmale** mit **Gemeinsamkeiten** und Auswirkungen auf qualifikationsunabhängige **Karrierechancen**	Unterschiede und **Gemeinsamkeiten**, Arbeit, **Karriere**
Clutterbuck	2002	"At one extreme, diversity can be seen as a means of overcoming injustice - righting wrongs - and at the other as a means of enhancing individual and group contribution to the organisation's goals."	Überwindung von **Ungerechtigkeit**, besserer Beitrag zur Erreichung **Unternehmensziele**	Überwindung von **Ungerechtigkeit, Unternehmensziele**

Tab. 2: Vergleich von Diversity Definitionen mit konzeptioneller Aussage[75]

[71] Vgl. Verdi.
[72] Vgl. Allianz.
[73] Vgl. Lufthansa Group.
[74] Vgl. Göddertz, S. (2014), S.80.
[75] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Göddertz, S. (2014), S.81 f.

Zum Vergleich der Definitionen werden Schlagworte herausgearbeitet und Definitionen mit ähnlichen Schlagworten zu Gruppen zusammengefasst. Bei SEPEHRI & WAGNER[76] und STUBER[77] liegt der Fokus auf den Unterschieden der Menschen. Bei HARRISON & SIN,[78] COX,[79] JOSHI & ROH[80] und THOMAS & ELY[81] werden über die Unterschiede hinaus auch die Beziehung zur Umwelt und die Rahmenbedingungen dargestellt, wie z. B. Zugehörigkeit zu einer Gruppe und der Arbeitsplatz als gegebener Rahmen. Bei GRANT & KLEINER[82] und KRELL[83] kommen zu den Unterschieden und den Rahmenbedingungen noch die Handlungskomponente und das Konfliktrisiko hinzu. MOR BARAK[84] blickt außer auf die Unterschiede auch auf Gemeinsamkeiten[85] und die Auswirkungen auf die Karriere und die Behandlung am Arbeitsplatz. CLUTTERBUCK[86] geht auf den Gerechtigkeitsaspekt und den Nutzen von Diversity hinsichtlich der Erreichung von Unternehmenszielen ein.

Da die vorliegende Arbeit der Frage nachgeht, inwiefern die Führungskraft durch ihr Diversity Management die Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterloyalität steigern kann, wird im Folgenden mit der Diversity-Definition von MOR BARAK gearbeitet, die in Abb. 3 dargestellt ist.

---

[76] Vgl. Sepehri, P., Wagner, D. (2002), S. 122.
[77] Vgl. Stuber, M. (2002), S. 28-33.
[78] Vgl. Harrison, D. A., Sin, H. (2006), S. 191-216.
[79] Vgl. Cox, T. H. (2001), S. 34-47.
[80] Vgl. Joshi, A., Roh, H. (2009), S. 599-627.
[81] Vgl. Thomas, D. A., Ely, R. J. (1996), S. 79-90.
[82] Vgl. Grant, B. Z., Kleiner, B. H. (1997), S. 26-32.
[83] Vgl. Krell, G. (2000), 17-37.
[84] Vgl. Mor Barak, M. E. (2011).
[85] Neben dem bei LODEN/ROSENER erwähnten Grundgedanken der „Vielfalt als Unterschiede“ gibt es den Grundgedanken von „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ wie in der Definition von MOR/BARAK, die in Tab. 2 dargestellt ist, zum Ausdruck kommt. Zu “Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten” vgl. Thomas, R. R. Jr. (1995), S. 245-263: „Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities.“ Zur Unterscheidung dieser zwei Grundgedanken Vgl. Krell, G., Sieben, B. (2011), S. 157.
[86] Vgl. Clutterbuck, D. (2002), S. 54-86.

Definition von Diversity:
„Workforce Diversity refers to the division of the workforce into distinction categories that (a) have a perceived commonality within a given cultural or national context, and that (b) impact potentially harmful or beneficial employment outcomes such as job opportunities, treatment in the workplace, and promotion prospects – irrespective of job-related skills and qualification."

Abb. 3: Definition von Diversity für die vorliegende Arbeit

Sie enthält die Auswirkungen von Diversity auf die Jobchancen und Beförderungsaussichten sowie die Behandlung am Arbeitsplatz. Hier kommt die Rolle der Führungskraft ins Spiel, die „das Verhalten vielfältiger Personen […] beeinflusst, organisiert und kontrolliert."[87] Außerdem sind die genannten Auswirkungen von Diversity auf das Arbeitsleben des Individuums wichtig für die Arbeitgeberattraktivität und die Mitarbeiterloyalität. Weiterhin wird der Gerechtigkeitsaspekt angesprochen, denn die Auswirkungen auf das Arbeitsleben geschehen ungeachtet der beruflichen Fähigkeiten.

2.2 Die Kerndimension Gender und Gender Diversity

In der vorliegenden Arbeit liegt der Schwerpunkt nicht auf der ganzen Bandbreite von Diversity Dimensionen, sondern auf ***Gender***, von LODEN/ROSENER als primäre Dimension eingestuft.[88] Die deutsche Übersetzung lautet „Geschlecht". Die englische Sprache differenziert zwischen *Sex* als Bezeichnung für das biologische Geschlecht und *Gender*, womit das kulturelle Geschlecht gemeint ist. Das kulturelle Geschlecht wird durch soziale und kulturelle Umweltbedingungen konstruiert.[89] Die Diversity Dimension

[87] Vgl. Vedder, G. (2006), 1-25.
[88] Vgl. graphische Darstellungen Abb. 2 mit primären und sekundären Dimensionen.
[89] Vgl. Göddertz, S. (2014), S.103.

Gender ist aufgrund ihrer praktischen und wissenschaftlichen Bedeutung eine **Kerndimension**.[90]

Die Wortzusammensetzung ***Gender Diversity*** bedeutet, dass das Geschlecht und die damit verbundene Politik der Geschlechtergerechtigkeit eine übergeordnete Rolle als Masterkategorie spielen. Alle anderen Diversity Dimensionen werden aus der Gender-Perspektive betrachtet.[91] In der Realität sind die Diversity Dimensionen nicht scharf zu trennen, denn eine Frau oder ein Mann gehören auch gleichzeitig einer bestimmten Altersgruppe, einem bestimmten Kulturkreis oder einer Religion an. Gender Diversity wurde für diese Forschungsarbeit ausgewählt, weil durch die Umsetzung dieses Gedankens in der Arbeitswelt die dortigen Bedingungen menschlicher gestaltet werden und sich die **Chancengerechtigkeit** erhöht.[92] Ein Beispiel für fehlende Gleichbehandlung

[90] In den USA zählt *Gender* zu den meist berücksichtigten Diversity Dimensionen, den sog. „Big 8“: „Race, Gender, Ethnicity/Nationality, Organizational Role/Function, Age, Sexual Orientation, Mental/Physical Ability, Religion. Vgl. Plummer, D. L. (2003), S. 1-49. Die Anzahl der betrachteten Diversity Dimensionen in der Personalforschung über Diversity im deutschsprachigen Raum war gemäß einer Befragung aus 2006 geringer: Es herrschten Geschlecht und Kultur vor, gefolgt von Alter und Vereinbarkeit Familie und Beruf. Vgl. Krell, G., Pantelmann, H., Wächter, H. (2006), S. 25-56. Die Diversity Praxis in Deutschland konzentriert sich auf eine reduzierte Anzahl an Dimensionen wie Geschlecht, Nationalität, Alter, Behinderung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Vgl. Krell, G. (ohne Jahresangabe, Diversity-Infothek).
[91] Vgl. Göddertz, S. (2014), S. 102.
[92] Vgl. Macha, H., Brendler, H., Römer, C. (2017), S. 11.

ist der *Gender Pay Gap*,[93] der die Altersarmut unter Frauen zur Folge hat.[94] Ganz oben auf der Karriereleiter befinden sich wenig Frauen in Deutschland, mit Ausnahme von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel[95] und einigen wenigen Top-Managerinnen.[96] Im internationalen Vergleich liegt Deutschland bei der Anzahl weiblicher Vorstandsmitglieder, aber auch bei den Managerinnen der zweiten Ebenen weit hinten.[97] In diesem Zusammenhang wird der ***„Glass-Ceiling-Effect“*** genannt.[98]

---

[93] Unter *Gender Pay Gap* wird „die Differenz des durchschnittlichen Bruttostundenverdienstes (ohne Sonderzahlungen) der Männer und Frauen im Verhältnis zum Bruttostundenverdienst der Männer“ verstanden. In Deutschland lag der durchschnittliche Bruttoverdienst von Frauen 2015 um 21% unter dem der Männer. Dabei hatte sich die Bundesregierung zum Ziel gesetzt, diesen Verdienstunterschied bis 2010 auf 15% zu reduzieren. Aufrüttelnd ist der Vergleich zwischen West- und Ostdeutschland: Während in Westdeutschland dieser Unterschied 23% betrug, lag er im Osten nur bei 8%. Ursachen hierfür sind Unterschiede bei den Erwerbsbiografien und der Wahl von Berufsfeldern bei Frauen und Männern. Entsprechend kommt es zu anderen Karriereverläufen und Verdienstmöglichkeiten. Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Zahlen und Fakten. Indikatoren. Gender Pay Gap. Zu Gender Pay Gap in den **USA**: „Women in the U.S. who work full time, year round are typically paid only 80 cents for every dollar paid to their male counterparts.” Vgl. National Women’s Law Center (2016). The **Causes of the Wage Gap** are**:** Women are paid less for the same work, Women are overrepresented in low-wage jobs and underrepresented in high-wage ones, Women’s work is devalued because women do it, Caregivers are discriminated against and face barriers that result in lower pay, Women in unions experience smaller wage gaps—but rates of unionization are low.

[94] Frauen sind in der EU häufiger von Altersarmut betroffen als Männer. Im EU-Durchschnitt erleiden 16% der Frauen und 12% der Männer dieses Schicksal. Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Daten nach Thema.

[95] Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.

[96] Vgl. Manager Magazin (2017).

[97] In Norwegen hingegen sind von 100 Vorstandsmitgliedern 40 Frauen. Bei einem internationalen Vergleich von 22.000 Unternehmen aus 91 Ländern im Rahmen einer Studie von 2014 lag Deutschland auf einem der letzten Plätze mit nur sechs Frauen von 100 Vorstandsmitgliedern. Auch bei den Managerinnen der zweiten Ebene schnitt Deutschland mit 14% verhältnismäßig schlecht ab. Vgl. Kwasniewski, N. (2016).

[98] 4 Kriterien zur Definition von “Glass Ceiling”: 1. “A glass ceiling inequality represents a gender or racial difference that is not explained by other job-relevant characteristics of the employee”. 2. “A glass ceiling inequality represents a gender or racial difference that is greater at higher levels of an outcome than at lower levels of an outcome.” 3. “A glass ceiling inequality represents a gender or racial inequality in the chances of advancement into higher levels, not merely the proportions of each gender or race currently at those higher levels.” 4.”A glass ceiling inequality represents a gender or racial inequality that increases over the course of a career.” Vgl. Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., Vannemann, R. (2001), S. 655-681.

3. Diversity Management

3.1 Historische Entstehung und begriffliche Abgrenzung

Die US-amerikanische Bürgerrechtsbewegung stand am Anfang der Entstehungsgeschichte des heutigen Diversity-Verständnisses. Es waren die Minderheiten der dortigen Gesellschaft, die in den 1950er, 1960er und 1970er Jahren gegen die herrschende Diskriminierung aufbegehrten.[99] Dazu zählten die farbigen Amerikaner, die Frauenbewegung, die ältere Bevölkerung und die Homosexuellen. Sie forderten Gleichberechtigung innerhalb der Gesellschaft.[100]

Mitte der 1980er Jahre entstand in den USA das **Diversity Management-Konzept**. Beteiligt waren Aktivisten der Minderheitengruppen und Pioniere unter den US-Unternehmen.[101] Die *Workforce 2000-Studie* von 1987 verhalf der Diversity Management-Bewegung zu großer Bedeutung, denn sie beschrieb die zukünftige Erwerbsbevölkerung als langsamer wachsend, alternd, weiblicher und immer weniger aus weißen Männern bestehend.[102] Anfang der 1990er Jahre folgten immer mehr US-Unternehmen dem Diversity Management-Gedanken. Inzwischen ist das Vorhandensein einer unternehmensinternen Diversity Management-Initiative ein ungeschriebenes Gesetz, ohne die Wettbewerbsnachteile bei der Personalbeschaffung eintreten würden.[103]

---

[99] Vgl. Cross, E. (2000); Vedder, G. (2006), S.3.
[100] Vgl. Brazzel, M. (2003), S. 51–94; Vedder, G. (2006), S. 3.
[101] Vgl. Cross, E. (2000); Vedder, G. (2006), S.4. **Pioniere unter US-Unternehmen:** Exxon, Rank Xerox oder Ford: Imagepflege, wenn die eigenen Gleichstellungsbemühungen die gesetzlichen Anforderungen weit übertrafen; Reaktion auf demographische Veränderungen; Wettbewerbsvorteile und Kostenreduktion; gezielte Nutzung interkultureller Kompetenzen. Vgl. Vedder, G. (2006), S. 5.
[102] Vgl. Vedder, G. (2006), S. 4-6.
[103] Vgl. Ibid., S. 6.

Diversity Management wurde Mitte der 1990er Jahre von **deutschen** Wissenschaftlern aufgegriffen.[104] Erste deutsche Unternehmen[105] implementierten das Konzept.

Es gibt kein Grundlagenwerk oder einen einzelnen Erfinder dieses Konzepts, aber verschiedene Definitionen von ***Diversity Management*** wie in Tab. 3 dargestellt.[106]

[104] Erste deutsche Publikationen waren laut Vedder, G. (2006), S.7: Kiechl, R. (1993), S. 67-72; Jung, R. H., Schäfer, H. M. (Hrsg.) (1994), Krell, G. (1996), S. 334-350.
[105] Folgende Unternehmen beschäftigten sich durch amerikanischen Einfluss mit Diversity Management: Ford, Daimler Benz und die Deutsche Bank. Die Lufthansa AG beschäftigte sich ohne externen Einfluss mit dem Thema. Weitere deutsche Diversity-Pioniere sind: Shell, Kraft Foods Deutschland, Microsoft Deutschland, die Commerzbank AG, die Siemens AG, die Deutsche Telekom. Vgl. Vedder, G. (2006), S. 8 f.
[106] Vgl. Ibid., S.10.

Quelle	Jahr	Definition	Vergleich mit Schlagworten	Gemeinsamkeiten
Gilbert et al.	1999	„… a voluntary organizational program designed to create greater inclusion of all individuals into formal networks and formal company programs."	Organisationsprogramm, Einbeziehung aller Individuen	Diversity Management aus Personalsicht
Vedder	2006	"Konzept zur Wertschätzung vielfältigen Personals"	Wertschätzung, Personal	
Arredondo	1996	"Diversity Management is a strategic organizational goal. Diversity Management interacts with all other aspects of business, that is, leadership, management practices, product development, human resources, marketing and sales, financial projections, and community and global communications"	Strategisches Organisationsziel, Interaktion mit anderen Bereichen im Unternehmen	Diversity Management als Unternehmensstrategie
Vedder	2006	"Strategisches Instrument zur Effizienzsteigerung im Kerngeschäft"	Strategisches Instrument, Effizienz	
Appiano-Kugler & Kogoj	2008	" […] Die Strategie, die Unterschiedlichkeit von Arbeitnehmerinnen hinsichtlich Alter, Geschlecht, Ethnie, Religion, Schicht oder Lebensstil für den Unternehmenserfolg zu berücksichtigen und zu nutzen."	Strategie, Unterschiedlichkeit, Unternehmenserfolg	
Charta der Vielfalt e.V.	2011	"Diversity Management ist eine Organisationsstrategie des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in der Organisation – zum Nutzen aller Beteiligten. Sie betrifft alle Unternehmensbereiche mit dem Ziel, Organisationskultur, -struktur, Verhalten und Werte der Beschäftigten zu verändern im Sinn des Leitgedankens *Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg.* "	Strategie, ganzheitlich, Organisationskultur, Verhalten, Wertschätzung, Unternehmenserfolg	
Cox, T. H. Jr./Beale, R.	1997	"Führungsaufgabe mit folgendem Ziel: […] creating a climate in which the potential advantages for organizational group performance are maximized while the potential disadvantages are minimized."	Führungsaufgabe, Betriebsklima, Teamarbeit	Rolle der Führungskraft bei Diversity Management
Stuber	2002	"Diversity Management besteht in der pro-aktiven Gestaltung und synergetischen Nutzung von Vielfalt."	Gestaltung und Nutzung von Vielfalt	
Schwarz-Wölzl	2005	"Managing Diversity ist ein Managementansatz zur gezielten Berücksichtigung und bewussten Förderung der Vielfalt auf unterschiedlichsten Stakeholderebenen. Unabhänging von unterscheidenden Merkmalen sollen Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihr Leistungspotential und ihre Kreativität frei entfalten können."	Managementansatz, Förderung von Vielfalt, Stakeholder, Arbeitsbedingungen, Potential, Kreativität	
Vedder	2006	„[…] das Verhalten vielfältiger Personen wird beeinflusst, organisiert und kontrolliert („gemanagt"). Dies geschieht nicht durch ein abstraktes System, sondern durch Vorgesetzte, die in der Regel der dominanten Gruppe in der jeweiligen Organisation angehören."	Vorgesetzte, dominante Gruppe, Verhalten managen	

Tab. 3: Übersicht über Definitionen von Diversity Management[107]

Diese Definitionen lassen sich in drei Gruppen je nach ihrem Schwerpunkt einteilen: Diversity Management aus Personalsicht, Diversity Management als Unternehmensstrategie und Diversity Management mit Fokus auf die Rolle der Führungskraft.[108] Die Begriffe *Manager* und *Führungskraft* stehen für eine unterschiedliche Vorstellung von diesem Rollenträger. Hinter *Management* verbirgt sich

[107] Vgl. Vedder, G. (2006), S.12 ff.; Göddertz, S. (2014), S.86; Charta der Vielfalt: Diversity Management.
[108] Eigene Klassifikation der Diversity Management-Definitionen je nach ihrem Schwerpunkt.

das „tayloristische Prinzip des Optimierens von Organisationen“.[109] Der Schwerpunkt liegt auf der internen Betrachtung der Organisation und der betriebswirtschaftlichen Sicht.[110] SELIGER definiert *Management* als „das Bemühen, das *Meiste* aus der Organisation und aus den Menschen *herauszuholen*.“[111] *Führung* befindet sich hingegen an der „Schnittstelle von Organisation und Gesellschaft“ und verfolgt eine ganzheitliche Perspektive.[112] Die Interessen verschiedenster Stakeholder werden berücksichtigt und gleichzeitig wird die „Aufgabe der Organisation“ erfüllt.[113] SELIGER versteht unter *Führung* „das Bemühen, das *Beste* in der Organisation und den Menschen zu *entfalten*.“[114] Der Gedanke der Entfaltung ist für das Verständnis von Führung in der vorliegenden Arbeit wichtig wie auch im Kapitel **B.1.2. Führungstheorie zur Umsetzung von Diversity Management** bei den Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management erläutert werden wird.

ZALEZNIK vergleicht *Manager* und *Leader*[115] hinsichtlich ihrer Einstellungen, ihres Aufgabenverständnisses, ihrer Beziehungen zu anderen und ihres „Sense of Self“, zu Deutsch ‚Selbst-Schema‘ oder ‚Selbstwertgefühl‘:[116] Während Manager eine passive Haltung gegenüber den von ihnen als notwendig erachteten Zielen an den Tag legen und nur reagieren, positionieren sich Leader persönlich und gestalten Ideen. „Sie geben der Organisation die eigentliche Ausrichtung.“[117] Hier findet sich eine Parallele zu SELIGERs Vorstellung, dass Führung „das *Beste* in *[…]* den Menschen“ entfaltet.[118] Diese Ansicht wird auch im Führungsverständnis dieser Arbeit vertreten. Manager verstehen sich laut ZALEZNIK als Verhandler gegensätzlicher Interessen und streben Kompromisse an, die

[109] Vgl. Seliger, R. (2014), S. 25.
[110] Vgl. Ibid., S. 25.
[111] Vgl. Ibid., S. 26.
[112] Vgl. Ibid., S. 26.
[113] Vgl. Ibid., S. 26.
[114] Vgl. Ibid., S. 26.
[115] Im Deutschen wird die Übersetzung „Führer“ nicht verwendet, da politisch inkorrekt und sogar tabu. Stattdessen wird auf den Begriff *Führung* ausgewichen sowie auf die Komposita *Führungskraft* oder *Führungsperson*. Vgl. Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K. (2017), S. 173.
[116] Vgl. Ibid., 48 f.
[117] Vgl. Ibid., 48.
[118] Vgl. Seliger, R. (2014), S. 26.

Risiken vermeiden. Leader gehen hingegen neue Wege, wenn sie diese für vielversprechend halten, und nehmen dafür Risiken in Kauf. Manager arbeiten mit Menschen, behalten dabei aber emotionale Distanz und wirken auf die Untergebenen wenig empathisch. Leader glauben an Ideen und ihre Beziehungen zu den Mitarbeitern, sind „intuitiv“ und „empathisch“.[119] Das dadurch geschaffene Arbeitsklima führt zu Motivation und bringt „unvorhergesehene Ergebnisse“ hervor.[120] In der vorliegenden Arbeit wird später im Kapitel **B.1.2. Führungstheorie zur Umsetzung von Diversity Management** statt *Arbeitsklima* der Begriff *Kultur der Wertschätzung* verwendet und auf die Auswirkung dieser Art von Unternehmenskultur eingegangen: Wenn Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen, erbringen sie höhere Leistung.[121] Somit wird der von ZALEZNIK formulierte Zusammenhang zwischen Arbeitsklima und Motivation mit „unvorhergesehenen Ergebnisse[n]“ als Folge aufgegriffen. Während Manager sich zugehörig zur Organisation fühlen und ihre Aufgabe darin sehen, diese Institution gestärkt in die Zukunft zu führen, sind Leader eher Einzelkämpfer. Sie streben danach, bestehende Verhältnisse zu verändern und zu prägen sowie Krisen zu bewältigen.[122]

In der vorliegenden Arbeit wird dem US-amerikanischen Ursprungs des Konzepts[123] Rechnung getragen und der Originalbegriff ***Diversity Management*** verwendet. Diversity Management ist jedoch „kein Selbstläufer, sondern ein Veränderungsprozess, der geplant und gesteuert sein will“.[124] Deswegen rückt der für Veränderung und Steuerung verantwortliche Rollenträger in den Vordergrund der Betrachtung, der Diversity Management im Unternehmen umsetzt. In dieser Arbeit wurde in Anlehnung an die Unterscheidung, die ZALAZNIK zwischen *Manager* und *Leader* (zu Deutsch ‚Führungskraft‘) trifft,[125] bewusst der Begriff ***Führungskraft*** gewählt, weil er für die

[119] Vgl. Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K. (2017), S. 49.
[120] Vgl. Ibid., S. 49.
[121] Vgl. Otterbach, A., Wenig, C. (2017); Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[122] Vgl. Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K. (2017), S. 49.
[123] Vgl. Cross, E. (2000); Vedder, G. (2006), S.4.
[124] Vgl. RKW Berlin GmbH (2012), S.13.
[125] Vgl. Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K. (2017), S. 48 f.

Vorstellung von einem Rollenträger steht, der aktiv gestaltet, Ausrichtung gibt, neue Wege geht, ein motivierendes Arbeitsklima schafft und bestehende Verhältnisse verändert.

Nach der begrifflichen Abgrenzung von *Manager* und *Führungskraft* wird im Folgenden weiter auf die Auswahl der geeigneten Diversity Management-Definition für die vorliegende Arbeit eingegangen. Dieses sollte weder allein die Personalsicht ausdrücken noch Diversity Management als reine Unternehmensstrategie darstellen, sondern die **Rolle der Führungskraft** in den Mittelpunkt stellen, d. h. Diversity Management als Führungsaufgabe[126] beschreiben. Ein *Leader* nach ZALAZNIK gibt der Organsiation die Ausrichtung.[127] Außerdem sollten auch die beteiligten Menschen und ihre Interessen[128] in die Definition einbezogen werden, womit eine Parallele zu SELIGERs Führungskraftverständnis entsteht, das die Berücksichtigung der Interessen verschiedenster Stakeholder betont.[129]

VEDDERs Definition fokussiert sich sowohl auf die Aufgaben der Führungskraft wie Beeinflussen, Organisieren und Kontrollieren als auch auf die Auswirkungen auf verschiedenste Personen.

Definition von Diversity Management:
„Das Verhalten vielfältiger Personen wird beeinflusst, organisiert und kontrolliert (gemanagt). Dies geschieht nicht durch ein abstraktes System, sondern durch Vorgesetzte, die in der Regel der dominanten Gruppe in der jeweiligen Organisation angehören."

Abb. 4: Definition von Diversity Management für die vorliegende Arbeit[130]

[126] Vgl. Vedder, G. (2006), S.12.
[127] Vgl. Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K. (2017), S. 48.
[128] Vgl. Vedder, G. (2006), S.13.
[129] Vgl. Seliger, R. (2014), S. 26.
[130] Vgl. Vedder, G. (2006), S.13.

Diese Definition kann erweitert werden zu **Gender Diversity Management**, wobei dann bei der Beeinflussung, Organisation und Kontrolle des Verhaltens von Personen *Geschlechtergerechtigkeit* eine übergeordnete Rolle spielt.[131]

Eine Einschränkung dieser Definition ist jedoch, dass die Aufgaben der Führungskraft mit *managen* zusammengefasst werden. Somit gibt es keine Abgrenzung zwischen Führungskraft und Manager. Außerdem wird noch ein weiterer Begriff verwendet – der *Vorgesetzte.* Dabei handelt es sich um einen „Handlungsträger, der in der Führungshierarchie einer Instanz zugeordnet ist und damit Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Mitarbeitern inne hat.“[132] Vorgesetzte unterscheiden sich von Führungskräften dadurch, dass sie in ihrer Position mit Personalverantwortung anweisen und kontrollieren, jedoch nicht unbedingt über Führungskompetenz verfügen, die erworben werden muss.[133] Der Anspruch, der an gute Vorgesetzte gestellt wird, ist, dass sie „sinnstiftend und inspirierend führen und damit die Mitarbeiter motivieren.“[134] Somit wird die hierarchische Position des Vorgesetzten idealerweise durch eine Führungskraft ausgefüllt und anstelle des Begriffs *Vorgesetzte* in VEDDERs Diversity Management Definition könnte die Bezeichnung *Führungskräfte* stehen.

3.2 Nutzen und Gründe für die Einführung von Gender Diversity Management

Im Ursprungsland des Diversity Management-Konzepts, den USA, sind seine Anhänger in zwei Lager aufgespalten.[135] Die Verfechter der *Equity-Perspektive*, die im öffentlichen Dienst und bei den Gewerkschaften zu finden sind und an den ursprünglichen Idealen der Bürgerrechtsbewegung festhalten, kämpfen für Werte wie **Fairness, Toleranz und Respekt**. Die Vertreter der *Business-Perspektive* unterstreichen den **wirtschaftlichen**

[131] Eigene Erweiterung der Definition von VEDDER.
[132] Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (16.07.2020), Definition Vorgesetzter.
[133] Vgl. Grimm, C. (2019), S. 163.
[134] Vgl. Schorta S. (2018), S. 100. Der Vorgesetzte als Initiator und Motor des Wissenstransfers. In: Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 99-112.
[135] Vgl. Vedder, G. (2006), S. 6.

Nutzen von Unternehmen,[136] der in Tab. 4 im Detail dargestellt ist. Dieser Nutzen wird hauptsächlich in den Unternehmensbereichen Personal und Vertrieb spürbar. Aus Sicht von Personal erhöht Gender Diversity Management die Arbeitgeberattraktivität.[137] Dadurch gelingt es, die Verfügbarkeit gut qualifizierter[138] Fach- und Führungskräfte zu steigern[139] und sogar Personalkosten zu sparen, wenn Bewerbern immaterielle Vorteile wie Chancengleichheit wertvoller erscheinen als ein hohes Entgelt.[140] Bei den aktuellen Mitarbeitern wird durch die Unternehmenskultur der Wertschätzung und Chancengleichheit Motivation, Zufriedenheit und Loyalität gesteigert.[141] Dies führt wiederum zu gesteigerter Produktivität und Effizienz. In den gemischt zusammengesetzten Teams erhöht sich die Qualität der Zusammenarbeit.[142]

Gemischte Teams bieten auch Vorteile im Vertrieb. Die Angebote sind stärker an den Kunden orientiert. Heterogene Teams erleichtern die Gewinnung neuer Kundengruppen und den Eintritt in neue Märkte. Außerdem fördern sie Innovativität und Kreativität.[143]

---

[136] Vgl. Vedder, G. (2006), S. 6.
[137] „Das Kriterium Gehalt weist bei der üblicherweise verwendeten Erfassung via Likert-Skalen oftmals nur eine mittlere Wichtigkeit auf, während beispielsweise Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsbedingungen und Work-Life-Balance bedeutender eingeschätzt werden.“ Vgl. Pfeil, S. (2017), S. 219.
[138] Vgl. Kwasniewski, N. (2016).
[139] Vgl. Macha, H., Brendler, H., Römer, C. (2017), S. 12.; Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2016), S.6, 48 und 50: EU-Vergleich teilzeitbeschäftigte Frauen 2014: 32% der berufstätigen Frauen zwischen 20 und 64 Jahren. (Männer: 8%); Vgl. Schmidt-Rudloff, R.
[140] Unternehmen, die Gender Diversity Management leben und diversity-orientiertes Personalmarketing betreiben, können die Arbeitgeberwahlentscheidung von potenziellen Mitarbeitern beeinflussen, die an Werte wie Chancengleichheit glauben und Wert auf Work-Life-Balance legen. Vgl. Pfeil, S. (2017), S. 206-216.
[141] Vgl. Akca, S. (2011); Zu mitarbeiterfreundlicher Gestaltung von Arbeitsbedingungen vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit. INQA-Geschäftsstelle (Hrsg.) (2012), S.8. Eine Unternehmenskultur der Vielfalt, der Integration und Wertschätzung fördert die Motivation und Zufriedenheit der Belegschaft und reduziert Diskriminierung und Konflikte. Es ist wichtig, dass die Unternehmenskultur die veränderten, zeitgemäßen Wertvorstellungen aufgreift und offen ist gegenüber individuellen, flexiblen Arbeitsvorstellungen. Nicht jeder Mitarbeiter strebt nach traditionellen Karrierejobs mit Stunden-Flat-Rate und Erreichbarkeit rund um die Uhr. Eine solche Unternehmenskultur fördert das Engagement der Mitarbeiter und ihre Loyalität, vgl. Van Bentum, E. (2016), S. 28-30.
[142] Vgl. Vedder, G. (2006), S.15.
[143] Die Kundschaft wird nicht nur kritischer, sondern auch vielfältiger. Gemischte Teams innerhalb des Unternehmens tragen dazu bei, dass Angebote und Dienstleistungen genau auf die Kundschaft zugeschnitten werden können. Der Eintritt in neue Märkte und die Gewinnung neuer Kundengruppen wird

Kunden beurteilen inzwischen nicht mehr nur das Produkt- und Dienstleistungsangebot eines Unternehmens, sondern auch dessen ökologisches, soziales, ethisches und wirtschaftliches Verhalten.[144] Dabei trägt Gender Diversity zur Imagepflege bei.[145] Die genannten Nutzenaspekte im Vertrieb führen zu einem Wettbewerbsvorteil am Absatzmarkt.[146]

---

erleichtert. Die verschiedenen Erfahrungen, Sichtweisen und Arbeitsstile in vielfältig zusammengesetzten Teams führen zu innovativen und kreativen Lösungen. Vgl. Van Bentum, E. (2016), S. 28-30.

[144] Die Europäische Kommission definierte CSR 2011 als: „the responsibility of enterprises for their impacts on society“. Vgl. Hansen, K. (Hrsg.) (2014), S. 5.

[145] Das Außenimage eines gender-diversity-orientierten Unternehmens ist sowohl auf dem Arbeits-, als auch auf dem Absatzmarkt wichtig. Kunden interessieren sich nicht nur für Produkte und Dienstleistungen, sondern auch immer mehr für das Gesamtbild eines Unternehmens basierend auf seinem ökologischen, sozialen, ethischen und wirtschaftlichen Verhalten. Die überzeugende Förderung von Chancengleichheit und eine Unternehmenskultur der Wertschätzung verbessern das Unternehmensimage. Vgl. Van Bentum, E. (2016), S. 28-30.

[146] Diversity bietet einen strategischen Wettbewerbsvorteil in einem internationalen Arbeitsumfeld durch einen vielfältigeren Kundenstamm, Austausch von Erfahrungen, interkulturelles Know-how und Sprachkenntnisse. Vgl. Stettner, A. (2017).

Unternehmensbereich	Nutzen	Erreichung des Nutzens
Personal	Arbeitgeberattraktivität, *Employer of Choice*	Arbeitgeberattraktivität erhöhen durch immaterielle Vorteile wie Chancengleichheit, gute Work-Life-Balance, Unternehmenskultur der Wertschätzung
	Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften	-Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt bei Personalrekrutierung durch gutes Image bezogen auf Förderung von Vielfalt -Nutzung unausgeschöpftes Potenzial bei Frauen -Flexibilität bezüglich Arbeitsmodellen
	Reduktion von Personalkosten	Immaterielle Vorteile (Chancengleichheit, gute Work-Life-Balance, Unternehmenskultur der Wertschätzung) sind für bestimmte Bewerbergruppen wichtiger als ein hohes Entgelt
	Erhöhung der Qualität der Führungskräfte	Auswahl aus größerem Kreis an potenziellen Kandidaten für Führungspositionen
	Steigerung der Mitarbeitermotivation/ des Mitarbeiterengagements -> führt zu gesteigerter Produktivität und Effizienz	durch Unternehmenskultur der Vielfalt, der Integration und Wertschätzung
	Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit/der Mitarbeiterloyalität -> führt zu gesteigerter Produktivität und Effizienz	-durch Unternehmenskultur der Vielfalt, der Integration und Wertschätzung -durch Reduktion von Diskriminierung und Konflikten
	Qualität der Zusammenarbeit	-gemischt zusammengesetzte Teams kommen zu tragfähigeren Problemlösungen -höhere Flexibilität und Akzeptanz alternativer Sichtweisen
Vertrieb	Verbesserung der Kundenorientierung bei der Gestaltung von Angeboten	-Gemischte Teams schneiden Angebote und Dienstleistungen genau auf die Kundschaft zu -Gewinnung neuer Kundengruppen
	Innovation, Kreativität	Gemischte Teams schaffen innovative und kreative Lösungen
	Senkung der Markteintrittsbarrieren	Gemischte Teams erleichtern Eintritt in neue Märkte
	Gutes Image auf dem Absatzmarkt	Kunde interessiert sich nicht mehr nur für Produkte und Dienstleistungen, sondern beurteilt ökologisches, soziales, ethisches und wirtschaftliches Verhalten des Unternehmens, Corporate Social Responsibility; positiver Zusammenhang zwischen Gender Diversity auf Geschäftsführungsebene und CSR-Erfolg
	Wettbewerbsvorteil am Absatzmarkt	Folge aus den oben genannten Nutzenaspekten

Tab. 4: Wirtschaftlicher Nutzen von Gender Diversity für Unternehmen[147]

Eine weitere Motivation für Unternehmen, Diversity Management zu implementieren, ist die **Einhaltung von Gesetzen**.[148] Da der Fokus dieser Arbeit auf Gender Diversity liegt, zeigt Tab. A.1 im Anhang weltweite Gesetze zur Förderung von Gender Diversity, wie z. B. den Equal Pay Act in den USA oder das Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen in Deutschland.

[147] Eigene Darstellung.
[148] Gründe für die Verbreitung von Diversity Management: Notwendigkeit, auf Trends und Veränderungen der Unternehmensumwelt, wie z. B. Globalisierung, Organisationsveränderungen, Produktivitätsdruck, demographischer Wandel, multikulturelle Bevölkerung, soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) sowie Gesetze gegen Diskriminierung reagieren zu können. Zum anderen versprachen sich Unternehmen durch Implementierung von Diversity Management einen Wettbewerbsvorteil, denn sie verbanden dieses Konzept mit ökonomischem und kulturellem Nutzen. Vgl. Göddertz, S. (2014), S. 88-92. Weitere Nutzenaspekte von Diversity werden im Abschnitt A.2.2 *Die Kerndimension Gender und Gender Diversity* tabellarisch aufgeführt.

4. Internes Employer Branding

4.1 Begriffliche Abgrenzung Employer Branding

Ein wichtiger Nutzen von (Gender) Diversity Management für die Beschäftigten ist die Erhöhung ihrer Arbeitszufriedenheit,[149] die die Fluktuation beeinflusst.[150] Letztere stellt ein Risiko für Unternehmen dar, denn es sind besonders die fähigsten Mitarbeiter, die schnell einen alternativen Arbeitgeber finden.[151] Aufgrund des Fachkräftemangels ist es ein Ziel von Unternehmen, die Leistungsbereitschaft und Loyalität der Mitarbeiter zu erhalten[152] und sie langfristig zu binden.[153] Zur Erreichung dieses Ziels, ist es wichtig, die **Arbeitgeberattraktivität** systematisch zu gestalten.[154] Somit kommt dem Employer Branding als „Teil des strategischen Human Ressource Management, bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber[155] erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird,“[156] besondere Bedeutung zu.[157] Diese Definition des Employer Brandings von STOTZ/WEDEL[158] geht allerdings nicht auf das Ziel der Mitarbeiterloyalität und -bindung ein noch erwähnt sie explizit die Rolle der Führungskraft oder Diversity Management. Bei der operativen Umsetzung des „Besonderen des Unternehmens als Arbeitgeber“ kann jedoch die Rolle der Führungskraft hineininterpretiert werden.

---

[149] Vgl. Kapitel A.3.2 *Nutzen und Gründe für die Einführung von Gender Diversity Management*: Erfolgreiches Diversity Management im Personalbereich bedeutet, dass die Mitarbeiter zufriedener, motivierter, engagierter und loyaler sind.
[150] Vgl. Göddertz, S. (2014), S 61.
[151] Vgl. Schuhmacher, F., Geschwill, R. (2014), S. 115.
[152] Vgl. Göddertz, S. (2014), S 59.
[153] Definition von Mitarbeiterbindung: Unter Mitarbeiterbindung ist die „Verbunden- und Gebundenheit der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen, in Form von Identifikation, Loyalität, Motivation, Leistungsbereitschaft und Treue“ zu verstehen. Vgl. Nink, M. (2008), S. 25; Brauweiler, J. (2014), S. 86.
[154] Vgl. Böttger, E. (2012), S. V.
[155] Das „Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber“ ist nach Ansicht der Autorin der vorliegenden Arbeit ein Synonym für die Arbeitgeberattraktivität.
[156] Vgl. Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 8.
[157] Vgl. Böttger, E. (2012), S. V.
[158] Vgl. Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 8.

Da die Begriffe *Mitarbeiterloyalität* und *-bindung*, *Führungskraft* und *Diversity Management* grundlegend für die vorliegende Arbeit sind, wird untersucht, ob es Employer Branding Definitionen gibt, in denen sie enthalten sind. Zunächst werden aus der Vielzahl an Definitionen von Employer Branding diejenigen ausgewählt, die aktuelle Mitarbeiter eines Unternehmens, die im Unterschied zu potenziellen Mitarbeitern schon **unternehmensintern** sind, explizit erwähnen. Das Ergebnis ist in Tab. A.2 im Anhang dargestellt. Die Tabelle enthält auch je Definition eine Zusammenfassung und eine Analyse, ob die Begriffe *Führungskraft*, *Diversity Management*, *Arbeitgeberattraktivität* und *Mitarbeiterloyalität* bzw. *-bindung* genannt werden. Als Ergebnis ist festzustellen, dass keine der in Tab A.2 aufgeführten Definitionen die Begriffe *Führungskraft* und *Diversity Management* enthalten. Tab. 5 stellt einen Auszug aus den Employer Branding Definitionen von Tab. A.2 dar. Sie greift diejenigen heraus, die die für diese Arbeit grundlegenden Begriffe *Arbeitgeberattraktivität* und *Mitarbeiterloyalität* bzw. *–bindung* nennen oder umschreiben. So entsteht eine Grundlage für die am Ende dieses Abschnitts vorgestellte, erweiterte Definition der Employer Brand, die auch die Begriffe *Führungskraft* und *Diversity Management* enthält.

Quelle	Jahr	Definition	Zusammenfassung der	Grundlegende Begriffe
Dell/Ainspan	2001	"The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees."	Identität des Unternehmens als Arbeitgeber, Werte, Unternehmenspolitik und Verhalten im Unternehmen, Attraktivität, Motivation, Bindung	Arbeitgeberattraktivität und Bindung erwähnt, aber Führungskraft fehlt
Ruch	2002	"The key to strengthening the human and social dimensions of a company is "Employer Branding" - the practice of combining proven marketing techniques with cultural change. This process, similar to consumer-targeted marketing and branding efforts combined with organizational development, strenghtens that often intangible asset of an organization, which contributes to recruitment and retention of high performing employees. Once an Employer Brand is established, the organization is on the path to becoming an Employer of Choice with the ability to recruit and retain top talent - an important competitive advantage in the marketplace."	menschliche und soziale Dimensionen (immaterieller Wert) stärken, Rekrutierung und Bindung von High Potentials, Kombination erprobter Marketingtechniken mit Kulturwandel, Prozess (vergleichbar mit konsumentenorientiertem Marketing und Markenmanagement gepaart mit Organisationsentwicklung), Employer of Choice, Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt	Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität erwähnt, aber Führungskraft fehlt
Johnson	2004	"An employer brand lives from the inside out - aligning your organization's culture, aspirations, values, and brand promise. (…) A strong employment brand can guide the total employment experience as it unfolds within your company. (…) your employer brand (...) optimizes recruitment ease and investment as it fosters employee productivity, engagement, loyalty, and retention."	Arbeitgebermarke wirkt von innen nach außen, Zusammenspiel von Unternehmenskultur, Zielen, Werten und Markenversprechen, leitet Arbeitserlebnis, erleichtert Rekrutierung, fördert Mitarbeiterproduktivität, -engagement, -loyalität und -bindung	Arbeitgeberattraktivität, Loyalität und Bindung erwähnt, Führungskraft fehlt
Mamarchev	2004	"Employer Branding is the development and communication of an organization's culture as an employer in the marketplace. [It] effects the experience of being employed by a particular firm. During divergent periods of economic growth or recession, employer branding assumes that *all* employees are discriminating consumers, to be engaged, won over and retained by employers. Employer Branding is the essence of the employment experience, providing touch points that commence with initial employer brand awareness, and continuing throughout the tenure of employment, even extending into retirement. [It] is a distinguishing and relevant opportunity for a company to differentiate itself from the competition."	Entwicklung und Kommunikation der Unternehmenskultur als Arbeitgeber, beeinflusst Arbeitserfahrung bei bestimmter Firma, Mitarbeiter als Konsumenten, die eingestellt, überzeugt und gebunden werden, Touch Points: Arbeitgebermarken-Awareness, während Beschäftigungsverhältnis, Rentenphase, Chance zur Unterscheidung gegenüber Wettbewerber	Arbeitgeberattraktivität und Bindung erwähnt, aber Führungskraft fehlt
Graeme, Gollan & Grigg	2011	"[An] employer brand [is] as a generalised recognition for being known among key stakeholders for providing a high quality employment experience, and a distinctive organisational identity which employees value, engage with and feel confident and happy to promote to others."	Bekanntheit bei Key Stakeholdern für Arbeitserfahrung von hoher Qualität, für besondere Organisationsidentität, wertgeschätzt und verinnerlicht von Mitarbeitern, sehr hohe Loyalität (Weiterempfehlung des Arbeitgebers)	Arbeitgeberattraktivität erwähnt, Loyalität/Bindung erwähnt, aber Führungskraft nicht

Tab. 5: Employer Branding Definitionen mit *Arbeitgeberattraktivität* und *Mitarbeiterloyalität*[159]

[159] Eigene Darstellung basierend auf den Definitionen der in der äußerst linken Spalte von Tab. 5 genannten Autoren. Quellenhinweise zu Definitionen: Vgl. Dell, D., Ainspan, N. (2001); Ruch, W. (2002); Johnson, C. (2004); Mamarchev, S. (2004); Graeme, M., Gollan, P., Grigg, K. (2011).

DELL/AINSPAN gehen darauf ein, dass die Arbeitgebermarke die Identität des Unternehmens als Arbeitgeber schafft. Sie umfasst Werte, Politik und Verhaltensweisen des Unternehmens mit dem Ziel, Mitarbeiter anzuziehen, zu motivieren und zu binden.[160] RUCH nennt Employer Branding als Schlüssel, um die menschlichen und sozialen Dimensionen eines Unternehmens zu stärken. Es ist die Verbindung aus erprobten Marketingtechniken und Kulturwandel. Als Ziel wird angestrebt, ein Employer of Choice zu werden, der High Potentials rekrutieren und binden kann.[161] JOHNSON erwähnt die Wirkung der Arbeitgebermarke von innen nach außen. Sie stimmt Unternehmenskultur, Ziele, Werte und Markenversprechen aufeinander ab. Die Arbeitgebermarke leitet das ganze Arbeitserlebnis und verbessert Rekrutierung, Mitarbeiterproduktivität, -engagement, -loyalität und -bindung.[162] MAMARCHEV versteht unter Employer Branding die Entwicklung und Kommunikation der Kultur einer Organisation als Arbeitgeber. Sie beeinflusst wie bei JOHNSON die Arbeitserfahrung bei einer bestimmten Firma. Wie bei RUCH gibt es einen Vergleich mit dem konsumentenorientierten Marketing. MAMARCHEV sieht in Mitarbeitern Kunden. Ziel ist es, diese für das Unternehmen zu gewinnen und zu binden. Eine weitere Parallele zum Konsumgütermarketing sind die Touch Points, die am Anfang des Arbeitserlebnisses eine Arbeitgebermarken-Awareness schaffen und während des gesamten Beschäftigungsverhältnisses weiter ihre Wirkung entfalten bis hinein ins Rentenalter. Employer Branding bietet eine bedeutende Chance, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen.[163] Schließlich steht die Arbeitgebermarke laut GRAEME/GOLLAN & GRIGG für die Bekanntheit bei Key Stakeholdern bezüglich einer Arbeitserfahrung von hoher Qualität und einer besonderen Unternehmensidentität, die Mitarbeiter wertschätzen und gern weiterempfehlen.[164]

---

[160] Vgl. Dell, D., Ainspan, N. (2001).
[161] Vgl. Ruch, W. (2002).
[162] Vgl. Johnson, C. (2004).
[163] Vgl. Mamarchev, S. (2004).
[164] Vgl. Graeme, M., Gollan, P., Grigg, K. (2011).

Die beste Grundlage für eine erweiterte Employer Brand Definition, die zusätzlich zu den Begriffen *Arbeitgeberattraktivität* und *Mitarbeiterloyalität* bzw. *-bindung* auch die ebenfalls für diese Arbeit grundlegenden Begriffe *Führungskraft* und *Diversity Management* enthält, bieten DELL/AINSPAN: „The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm‘s value system, policies and behaviors toward the objective of attracting, motivating, and retaining the firm’s current and potential employees.“[165] Zur Festlegung der Unternehmenspolitik muss die Führung die „grundsätzlichen Werthaltungen und das Selbstverständnis im Unternehmen sowie die Verhaltensgrundsätze gegenüber Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern bestimmen.“[166] Dabei ist vor allem das Top Management involviert. Die Umsetzung der Unternehmenspolitik erfordert jedoch die Einbindung aller Führungskräfte. Die Manager sind aufgefordert, die Inhalte der Unternehmenspolitik vorzuleben. Sie sollte schriftlich festgehalten sein, damit sich alle Führungskräfte daran orientieren können.[167] Es besteht demnach ein Zusammenhang zwischen Werten, Verhaltensweisen und Unternehmenspolitik. Außerdem spielen die **Führungskräfte** eine entscheidende Rolle bei der Festlegung und Durchsetzung der Unternehmenspolitik.[168] Die Definition von DELL/AINSPAN umfasst demnach nicht nur die für diese Arbeit grundlegenden Begriffe *Arbeitgeberattraktivität*, *Mitarbeiterloyalität* bzw. *-bindung*, sondern es gibt auch einen engen Bezug zur **Führungskraft** durch den Begriff *Unternehmenspolitik*.

Der von DELL/AINSPAN benutzte Begriff *Verhaltensweisen des Unternehmens („the firm’s behaviors“)* stellt eine Verbindung zu **Diversity Management** her, wenn die Diversity Management-Definition von VEDDER[169] herangezogen wird. VEDDER geht ebenfalls auf das Verhalten innerhalb eines Unternehmens ein und verweist zusätzlich auf den Vorgesetzten als Verantwortlichen: Es ist kein „abstraktes System“, das „das

[165] Vgl. Dell, D., Ainspan, N. (2001).
[166] Vgl. ControllingWiki.icv (2010).
[167] Vgl. Ibid.
[168] Vgl. Ibid.
[169] Vgl. Vedder, G. (2006), S. 1-25.

Verhalten vielfältiger Personen […] beeinflusst, organisiert und kontrolliert," sondern der Vorgesetzte.[170] Die erweiterte Employer Brand Definition, die im Folgenden für die vorliegende Arbeit verwendet wird, ist eine Kombination der Employer Brand-Definition von DELL/AINSPAN und der Diversity Management-Definition[171] von VEDDER wie in Abb. 5 gezeigt.

Definition der Employer Brand unter Einbeziehung von Führungskraft und Diversity Management:
„Die Employer Brand schafft die Identität eines Unternehmens als Arbeitgeber. Sie umfasst das Wertesystem des Unternehmens sowie seine Unternehmenspolitik und seine Verhaltensweisen, die darauf abzielen, die aktuellen und potenziellen Mitarbeiter des Unternehmens anzuziehen, zu motivieren und zu binden. Das Verhalten vielfältiger Personen in der jeweiligen Organisation wird durch den Vorgesetzten beeinflusst, organisiert und kontrolliert."

Abb. 5: Definition Employer Brand für die vorliegende Arbeit

4.2 Die Rolle der Führungskraft beim internen Employer Branding

Beim internen Employer Branding steht bei der Betrachtung der Arbeitgebermarke der **aktuelle oder interne Mitarbeiter** im Vordergrund. Es handelt sich laut dem identitätsorientierten Markenmanagement um die „Inside-out-Perspektive".[172] Die aktuelle Belegschaft verfügt über ein „Selbstbild der Marke", die sogenannte

[170] Vgl. Vedder, G. (2006), S. 1-25.
[171] Anmerkung der Autorin: Die Definition von VEDDER wurde leicht abgewandelt, d. h. aus Gründen besserer Lesbarkeit wird der Begriff in Klammern („gemanagt") weggelassen. Außerdem wurde der zweite Satz aus VEDDERs Definition gestrichen, um die Definition besser verständlich zu machen: „Dies geschieht nicht durch ein abstraktes System, sondern durch Vorgesetzte, die in der Regel der dominanten Gruppe in der jeweiligen Organisation angehören." Dafür wird der erste Satz aus der VEDDERschen Definition erweitert um „in der jeweiligen Organisation" und „durch den Vorgesetzten". Somit werden mit diesen beiden Satzbestandteilen die Kernaussagen aus dem weggelassenen Satz dennoch aufgegriffen.
[172] Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2005), S. 51 ff.

„Markenidentität“.[173] Im vorliegenden Fall handelt es sich um das Selbstbild der Arbeitgebermarke im Kopf der aktuellen Mitarbeiter. Das Markenidentitätskonzept ist Grundlage des Arbeitgebermarketings, bei dem zum einen die Personalabteilung und zum anderen die Führungskräfte eine wichtige Rolle spielen. Die interne Wahrnehmung der Marke und der Arbeitgebermarke wird stark von der Geschäftsleitung, aber auch von unteren Managementebenen durch ihre tägliche Mitarbeiterführung geprägt.[174] In der vorliegenden Arbeit wird besonders auf das **Gender Diversity Management der Führungskraft** eingegangen und seinen Einfluss auf eine verbesserte Arbeitgeberattraktivität sowie eine höhere Loyalitätsabsicht der aktuellen Mitarbeiter.

Messgrößen für den Erfolg des internen Employer Brandings sind: die **Mitarbeiterloyalität**, ihre Sympathie gegenüber dem Unternehmen, ihr Vertrauen in das Unternehmen, die Weiterempfehlung durch sie sowie ihre Beurteilung der personalpolitischen Maßnahmen.[175] Eine hohe Mitarbeiterloyalität ist demzufolge zurückzuführen auf das erfolgreiche **interne Employer Branding**. In dieser Arbeit wird die Loyalitätsabsicht der aktuellen Mitarbeiter als Messgröße gewählt.

5. Theoretische Einordnung in relevante Forschungsfelder

Die vorliegende Arbeit macht es erforderlich, theoretische Ansätze aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen einzubeziehen. Diversity umfasst Erkenntnisse aus **Soziologie, Psychologie** und **Management**.[176] Diversity im Zusammenhang mit Management – *Diversity Management* – bringt zum Ausdruck, dass Vielfalt „der Analyse, Planung, Organisation, Führung und Kontrolle (also des Managements) bedarf.“[177] Der Umgang mit der Vielfalt im Unternehmen stellt nicht nur eine Aufgabe der Personalabteilung, sondern auch der Führungskräfte dar. Gender Diversity Management

[173] Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2005), S. 51.
[174] Vgl. Burmann, C., Zeplin, S. (2005), S. 124 und S. 129 f.
[175] Vgl. Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017), S. 3.
[176] Vgl. Merklein, A. (2017), S.13; Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., Raghuram S. (2015), S. 677-687.
[177] Vgl. Göddertz, S. (2014), S.83.

ist ein Führungskonzept zur Förderung von Gender Diversity,[178] das in der **Führungstheorie** verankert wird, aber auch Implikationen für das **Marketing** hat.[179] Gender Diversity Management wird vom Personalmarketing dazu genutzt, Mitarbeiterinnen aber auch Mitarbeiter besser zu gewinnen und zu binden. Sind Frauen in höheren Positionen des Unternehmens zu finden, ist dies für potenzielle und aktuelle Mitarbeiterinnen ein Beweis dafür, dass es Karrieremöglichkeiten für sie gibt. Auch Diversity-Programme, vor allem wenn sie nach außen kommuniziert werden, erhöhen die Chancen eines Unternehmens, *employer of choice* zu werden.[180]

Die Untersuchungen zum **internen Employer Branding**, das im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht, knüpfen an den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen von BÖTTGER an. Sie untersucht die Einstellungsbildung potenzieller Mitarbeiter zu ihrem zukünftigen Arbeitgeber. Aus diesen Einstellungen resultieren Verhaltensabsichten, wie z. B. die Bewerbungsabsicht oder die Loyalitätsabsicht.[181] Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht ebenfalls die Einstellungsbildung, jedoch mit Fokus auf die **aktuellen** Mitarbeiter. Als Verhaltensabsicht wird nur die Loyalitätsabsicht untersucht. Der bestehende Bezugsrahmen von BÖTTGER wird erweitert um die Aspekte Führungskraft und Diversity Management.

6. Ziel und Gang der Untersuchung

Die **übergeordnete Zielstellung** der vorliegenden Arbeit ist es zu untersuchen, ob die Führungskraft durch Gender Diversity Management die Arbeitgeberattraktivität für aktuelle Mitarbeiter und ihre daraus resultierende Loyalitätsabsicht beeinflusst. Die Untersuchung basiert auf Daten internationaler Mitarbeiter von Robert Bosch. Diese **erweiterte Bezugsgruppenbetrachtung** des Employer Branding stellt eine

[178] Vgl. Göddertz, S. (2014) S. 85 und 139.
[179] Vgl. Ibid., S. 85.
[180] Möglichkeiten das Diversity Management innerhalb des Unternehmens wirksam nach außen zu kommunizieren bieten sich durch: Unterzeichnung der Charta der Vielfalt, Aufnahme in den genderdax, das Total E-Quality-Prädikat oder das audit berufundfamilie® Vgl. Krell, G., Sieben, B. (2011), S. 161 f.
[181] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 99.

Besonderheit der vorliegenden Arbeit dar. Während viele Studien den Fokus auf potenzielle Bewerber legen,[182] stehen hier die internen Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Ihre Loyalitätsabsicht kann durch eine systematische Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität[183] erhöht werden. Diese Aufgaben übernimmt das **interne Employer Branding**, indem es die Identität eines Unternehmens als Arbeitgeber mit Wertesystem, Unternehmenspolitik und Verhaltensweisen in einer Weise schafft und kommuniziert, dass die aktuellen Beschäftigten ihren Arbeitgeber für attraktiv halten und gebunden werden.[184] Dabei spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle, indem sie die Unternehmenspolitik festlegen und durchsetzen. Sie beeinflussen, organisieren und kontrollieren auch das Verhalten vielfältiger Personen innerhalb des Unternehmens,[185] d. h. sie setzen Diversity Management als ein Bestandteil der Unternehmenspolitik um. Aus dieser übergeordneten Zielstellung lassen sich folgende **Teilziele** ableiten:

- Ziele des theoretischen Teils:
    - **Diversity Management-Ansätze** unter Einbeziehung der Konzepte *Differenz* und *Gleichheit* aus der Geschlechterforschung erörtern und den geeigneten Diversity Management-Ansatz für diese Arbeit auswählen.
    - Einen Überblick über die **Diversity Management-Forschung** geben.
    - Einen Überblick über etablierte **Führungstheorien** bieten.
    - **Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management** formulieren, anhand derer die Führungstheorie ausgewählt wird, die sich zur Umsetzung von Gender Diversity Management am besten eignet.
    - Internes Personalmarketing und **internes Employer Branding** vorstellen.
    - Einen Überblick über Verhaltenstheorie im Personalmanagement und insbesondere **Mitarbeiterbindungstheorien** geben.

---

[182] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 353.
[183] Das Employer Branding hat die Aufgabe, als Teil des strategischen Human Ressource Managements, das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber zu erarbeiten, operativ umzusetzen und nach innen sowie außen zu kommunizieren, Vgl. Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 8.
[184] Vgl. Dell, D., Ainspan, N. (2001), Der **Kommunikationsgedanke** beim Employer Branding stammt von STOTZ/WEDEL-KLEIN, Vgl. Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 8.
[185] Vgl. Vedder, G. (2006), S.13.

- Ziele des empirischen Teils:
    - Mit einer **Befragung aktueller Mitarbeiter** wird angestrebt, eine Beurteilung des Gender Diversity Managements von Führungskräften in der Praxis zu erhalten.
    - Es soll überpüft werden, ob die **Führungskraft** durch Gender Diversity Management die Identität des Unternehmens als Arbeitgeber so mitgestaltet (und somit **internes Employer Branding** betreibt), dass aktuelle Mitarbeiter diesen Arbeitgeber für attraktiv halten. Mit der **internen Arbeitgeberattraktivität** wird die Einstellung der aktuellen Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber gemessen.
    - Die Beziehung zwischen Beurteilung von Gender Diversity Management und **Loyalitätsabsicht**, einer Verhaltensabsicht der aktuellen Mitarbeiter, ist Gegenstand von Analysen.[186]
    - Da die Befragung bei der **Robert Bosch GmbH** durchgeführt wurde, soll ein Überblick über Gender Diversity Management in der dortigen betrieblichen Praxis der Veranschaulichung dienen.
- Ziel der Zusammenfassung:
    - Die Bedeutung der **unternehmensinternen** Arbeitgeberattraktivität wird hervorgehoben.
    - Es werden Handlungsempfehlungen formuliert, wie die **ideale Führungskraft** zur Umsetzung von Gender Diversity Management im Unternehmen entwickelt werden kann.
    - **Mitarbeitergruppen mit Steigerungspotenzial** hinsichtlich interner Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht werden aufgeführt.
    - Der mögliche **zukünftige Forschungsbedarf** wird aufgezeigt, wie z. B. die Untersuchung der Personalabteilung als Touch Point der internen Employer

[186] Mitarbeiterloyalität bedeutet auch „aktive positive Mundpropaganda," die in dieser Arbeit als „Weiterempfehlung" bezeichnet wird. Vgl. Schüller, A. M. (05.12.2014). Sowohl die Mitarbeiterloyalität als auch die Weiterempfehlung sind Messgrößen für den Erfolg des internen Employer Brandings. Vgl. Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017), S. 3.

Brand, die Erweiterung der Untersuchung des Diversity Managements um andere Diversity Dimensionen außer Gender und die Untersuchung weiterer Messgrößen für den Erfolg des internen Employer Branding. Eine solche Messgröße ist z. B. die Qualität der personalpolitischen Maßnahmen im Unternehmen.

Aus diesen genannten Teilzielen ergibt sich die Struktur der vorliegenden Arbeit wie in Abb. 6 im Überblick dargestellt:

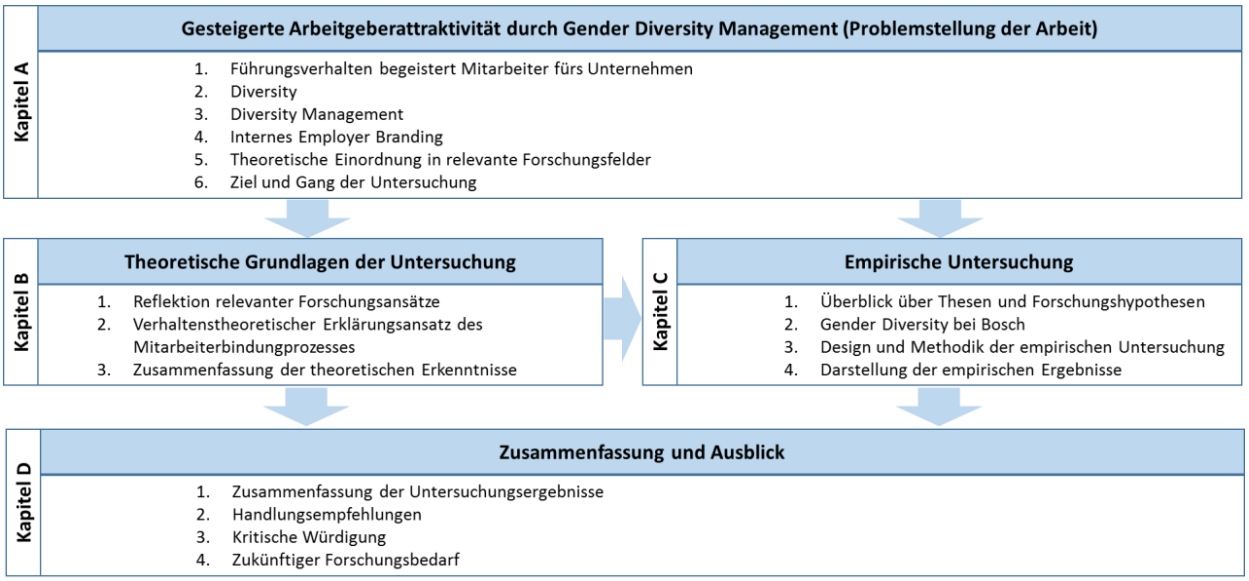

Abb. 6: Überblick über Gang der Untersuchung[187]

Kapitel B beinhaltet die Grundlage für die Ableitung des Bezugsrahmens dieser Arbeit mit **theoretischen Ansätzen** zu Diversity, Führung, internem Employer Branding und Verhalten mit Schwerpunkt Mitarbeiterbindung. Am Anfang der Betrachtung stehen die theoretischen Grundlagen von Diversity (B.1.1). Nach einem Überblick über etablierte Führungstheorien (B.1.2) wird erörtert, welche davon zur Umsetzung von Diversity Management am besten geeignet ist unter Berücksichtigung der formulierten

[187] Eigene Darstellung. Graphische Darstellungsform der Struktur der Arbeit in Anlehnung an Böttger, E. (2012), S.37.

Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management. Bei den Forschungsansätzen aus dem Marketingbereich beschränkt sich diese Arbeit auf das interne Employer Branding (B.1.3). Anschließend werden verhaltenstheoretische Ansätze in der Personalpolitik, insbesondere zur Mitarbeiterbindung dargelegt (B.1.4). Abschnitt B.1.5 dient der Vorstellung des verhaltenstheoretischen Bezugsrahmens dieser Arbeit. Seine Konstrukte werden in Abschnitt B.2 erläutert. Davon sind *Vorwissen*, das zu den kognitiven Prozessen zählt (B.2.2.2), sowie *Einstellung* und *Verhaltensabsicht*, die beide zu den aktivierenden Prozessen gehören (B.2.2.1), für die empirische Untersuchung von besonderer Bedeutung. In Abschnitt B.3 werden die theoretischen Erkenntnisse zusammengefasst.

Kapitel C dient der Dokumentation der empirischen Untersuchung, wie aktuelle Mitarbeiter der Robert Bosch GmbH das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft beurteilen. Danach wird analysiert, ob es einen Zusammenhang zwischen dieser Beurteilung und der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität durch aktuelle Mitarbeiter gibt. Es wird auch untersucht, ob die Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft mit der Loyalitätsabsicht aktueller Mitarbeiter zusammenhängt. Abschnitt C.1 gibt einen Überblick über die empirisch zu überprüfenden Hypothesen. Da dieser empirischen Untersuchung Personaldaten der Robert Bosch GmbH zugrunde liegen, wird im Abschnitt C.2 Gender Diversity Management in der betrieblichen Praxis dieses Unternehmens beschrieben. Außerdem wird das Fremd- und Selbstbild von Diversity von Bosch vorgestellt. Abschnitt C.3 erläutert Design und Methodik der empirischen Untersuchung. Die Ergebnisse der verschiedenen Analyseverfahren werden detailliert in Abschnitt C.4 vorgestellt.

Kapitel D widmet sich im Abschnitt D.1 der Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse zur Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch aktuelle Mitarbeiter der Robert Bosch GmbH. Anschließend werden im Abschnitt D.2 Handlungsempfehlungen ausgesprochen wie die Herausbildung der idealen Führungskraft zur Umsetzung von Gender Diversity Management im Unternehmen

gelingen kann. Abschnitt D.3 enthält die kritische Würdigung der vorliegenden Arbeit durch die Verfasserin. Schließlich wird in Abschnitt D.4 auf den zukünftigen Forschungsbedarf hingewiesen.

B. Theoretische Grundlagen der Untersuchung

1. Reflektion relevanter Forschungsansätze

Kapitel B stellt die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit vor. Es beginnt mit Forschungsansätzen zu Diversity, Diversity Management sowie Gender Diversity-Instrumenten und -Maßnahmen. Nach einem Überblick über etablierte Führungstheorien wird anhand von Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management erörtert, welche Führungstheorie sich zur Umsetzung von Gender Diversity Management am besten eignet. Anschließend stehen das interne Personalmarketing und das interne Employer Branding im Fokus. Als wichtige Voraussetzung für die Ableitung des Bezugsrahmens der vorliegenden Arbeit werden verhaltenstheoretische Ansätze im Personalmanagement und Mitarbeiterbindungstheorien vorgestellt. Schließlich folgt die Ableitung des **Bezugsrahmens** der vorliegenden Arbeit basierend auf dem verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen von BÖTTGER,[188] dessen zentrale Struktur das neobehavioristische Stimulus-Organismus-Response-Modell (S-O-R) ist.[189] Als Erweiterung der Untersuchung der „Abhängigkeit einer Reaktion (Beitrag) von einem vorgehenden Reiz (Anreiz)“ beim Stimulus-Response-Modell, das sich auf beobachtbare und messbare Variablen beschränkt, berücksichtigt das Stimulus-Organismus-Response-Modell zusätzlich **nicht-beobachtbare Variablen**.[190] Zwischen Stimulation und beobachtbarem, menschlichem Verhalten vollziehen sich unbeobachtbare, psychische „Vorgänge im Organismus, also „in den Köpfen der Zielgruppe“.[191]

[188] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 99.
[189] Vgl. Ibid., S. 79.
[190] Vgl. Ibid., S. 79.
[191] Vgl. Ibid., S. 100.

BÖTTGER arbeitet die Konstrukte des S-O-R Modells in den „Kontext der Arbeitgeberwahl“ ein.[192] Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, BÖTTGERs verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den vorgestellten Forschungsansätzen für die Erklärung von Mitarbeiterloyalität und den Verbleib im Unternehmen anzupassen.[193] Abb. 7 zeigt eine Grobfassung des adaptierten Bezugsrahmens. Als **Stimulus** wird die Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft gesehen. Innerhalb des **Organismus**‘ bestehender Mitarbeiter werden ihre Beurteilung der Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft und ihre dadurch beeinflusste Einstellung zum Arbeitgeber (Selbstbild der Arbeitgebermarke) betrachtet. Diese Einstellung hat Auswirkungen auf ihre Loyalitätsabsicht. HOMBURG/STOCK verstehen unter „Mitarbeiterloyalität“, dass sich die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden fühlen.“[194] Diese Bindung äußert sich durch ein Empfinden von „Betriebstreue“ oder durch „den faktischen Verbleib im Unternehmen.“[195] Als **Response** lässt sich der Verbleib als Ausdruck von Mitarbeiterloyalität beobachten. Diese Bindung aktueller Mitarbeiter ist ein Ziel des internen Employer Branding[196] neben der Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber.[197] Weitere Details zu den genannten Konstrukten dieses Bezugsrahmens werden im Abschnitt 2. „Verhaltenstheoretischer Erklärungsansatz des Mitarbeiterbindungsprozesses“ erläutert.

[192] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 97.
[193] In Abb. 15: *Bezug Theorien zu verhaltenstheoretischem Bezugsrahmen* der vorliegenden Arbeit wird im Überblick dargestellt, welche theoretischen Ansätze für den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit verwendet werden und wie diese miteinander zusammenhängen.
[194] Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 28.
[195] Vgl. Bauer, H. H., Jensen, S. (2001), S. 9.
[196] Vgl. Ruch, W. (2002).
[197] Vgl. Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017), S. 3.

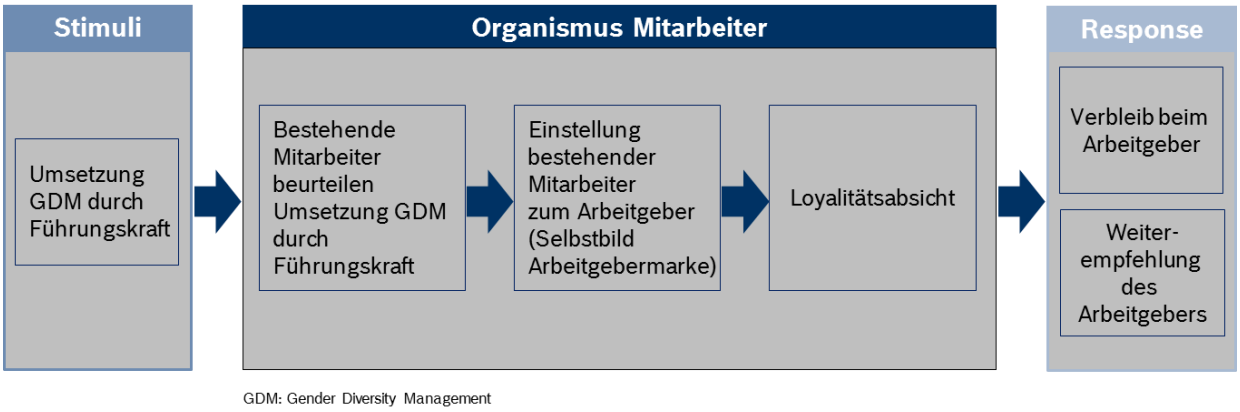

Abb. 7: Grobfassung des verhaltenstheoretischen Bezugsrahmens zur Erklärung von Mitarbeiterloyalität[198]

1.1 Theoretische Grundlagen von Diversity

1.1.1 Die Konzepte Differenz, Gleichheit und Dekonstruktion in der Geschlechterforschung

Studien zu Geschlechterforschung werden von unterschiedlichen Disziplinen betrieben: „Gender studies is a multidisciplinary field."[199] An der Freien Universität Berlin ist sie in unterschiedlichen Disziplinen angesiedelt, z. B. in den Sprach- und Kulturwissenschaften, den Sozialwissenschaften und sogar in der Mathematik und den Naturwissenschaften.[200]

In der Geschlechterforschung gibt es drei verschiedene Ansätze wie in Tab. 6 dargestellt.

[198] Eigene Darstellung.
[199] Vgl. University of Jyväskylä. Humanities and Social Sciences (2017).
[200] Es gibt an der Freien Universität Berlin auch Professuren mit expliziter Bestimmung für Geschlechterforschung, z. B. in Literaturwissenschaft, Politikwissenschaft und Philosophie. Neu gegründet wurde die entsprechende Professor in Wirtschaftswissenschaft. Außerdem gibt es eine „internationale Gastprofessur für Geschlechterforschung". Vgl. Freie Universität Berlin. Campus.leben. Forschen (2017).

	Gleichheitsansatz	Differenzansatz	Dekonstruktivistischer Ansatz
Entstehungsjahr	ca. 1970er	ca. 1980er	ca. 1990er
Grundhaltung	Frauen und Männer sind gleich	Unterschiede zwischen den Geschlechtern werden betont	Die Zweigeschlechtlichkeit ist konstruiert. Es sind weder alle Frauen untereinander gleich noch alle Männer.
Nachteil	Bewertungsmaßstäbe entstammen einer stark männlich geprägten politischen Kultur/Gesellschaft	Unterschied zwischen den Geschlechtern wird zementiert	nicht pragmatisch, es kann keine Frauenpolitik betrieben werden

Tab. 6: Gleichheits-, Differenz- und Dekonstruktivistischer Ansatz[201]

Beim **Gleichheitsansatz** dürfen weder natürliche noch kulturelle Differenzen der Geschlechter als Begründung für eine Ungleichbehandlung der Geschlechter herangezogen werden. Gegen die ungleiche Chancenverteilung bei den Geschlechtern helfen Antidiskriminierungsmaßnahmen, gleiche Verteilung der Familienarbeit und Quoten in Politik und Wirtschaft. Die Kritik an diesem Ansatz lautet, dass die Bewertungsmaßstäbe sich an die Normen einer politischen Kultur und Gesellschaft angleichen, die stark männlich geprägt ist. Die besonderen Eigenschaften der weiblichen Sozialisation gehen dabei verloren.[202]

Der **Differenzansatz** der Frauenförderpolitik neigt dazu, die Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu betonen. Die besonderen Charakteristika der Frauen werden positiv hervorgehoben. Demzufolge sollen Bewertungskriterien im Beruf erweitert werden um „weibliche“ Potenziale, wie „Erfahrungen, Qualifikationen und Interessen“, die besonders diesem Geschlecht zugeschrieben werden. Es wird zwischen männlichem und weiblichem Führungsstil unterschieden,[203] wobei unterstellt wird, dass der weibliche Führungsstil[204] für zeitgenössisches Management besonders geeignet ist. Diese

[201] Tabelle in Anlehnung an Beranek, C. (2010), S. 16. Beranek bezieht sich auf Dorer, J., Klaus, E. (2008), S. 102-107 und auf Klaus, E. (2002): S.12-27.
[202] Vgl. Knapp, G.-A. (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität, S. 74.
[203] Vgl. Ibid., S. 73.
[204] Weibliche Führungskräfte haben Stärken bei der Personalentwicklung/-förderung sowie bei der Definition von Erwartungen und dem Anbieten von Belohnungen – vgl. McKinsey & Company (2010), S.

differenztheoretischen Ansätze haben als negative Folge, dass der Unterschied zwischen den Geschlechtern „zementiert“ wird. Eigenschaften werden streng in weibliche und männliche Eigenschaften unterteilt.[205] So wird die „gleichberechtigte Integration“ von Frauen in die Berufswelt verhindert.[206]

Als dritte Variante wird der **dekonstruktivistische Ansatz**[207] genannt, der den Geschlechterdualismus angreift. Gruppeneigenschaften sind nicht zulässig, um gleichstellungspolitische Positionen zu legitimieren. Auch bei diesem Ansatz wird mit Unterschieden gearbeitet, allerdings sind diese zwischen Frauen und nicht zwischen Frauen und Männern zu finden. Dies führt dazu, dass keine allgemeine Frauenpolitik betrieben werden kann. Ein radikaler Ansatz von Dekonstruktion ist nicht pragmatisch. In Bezug auf die Gleichstellungspolitik bietet sich eine weniger radikale Sicht von Dekonstruktion an, die auf stereotypisierende „Auffassungen von dem, was Frauen und Männer „sind“, „können“ und „wollen“, verzichtet.[208]

Das Verständnis von „Diversity“ ist nicht einheitlich, sondern es gibt die Varianten **„Vielfalt als Unterschied“** und **„Vielfalt als Unterschied und Gemeinsamkeiten“**. Auch die Vertreter von „Vielfalt als Unterschied“ haben nicht dasselbe Begriffsverständnis.[209] Während JACKSON[210] und LODEN/ROSENER[211] davon ausgehen, dass jedes Individuum sich von anderen unterscheidet hinsichtlich seiner

---

15. Weibliche Führungskräfte punkten mit höheren Werten bei Extraversion, Offenheit und Gewissenhaftigkeit. Vgl. Holst, E. et al. (2009), S. 91; Krell, G. (2011), S. 47 f.

[205] Vgl. Gildemeister, R., Wetterer, A. (1992), S.151-201; Vgl. Knapp, G.-A. (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: S. 74.

[206] Vgl. Knapp, G.-A. (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität, S. 74.

[207] Vgl. weiterführende Literatur zu Dekonstruktion: Bruhns, K. (1995), 187-2013; Knapp, G.-A. (2011): Differenz und Dekonstruktion: Anmerkungen zum „Paradigmenwechsel“ in der Frauenforschung, S. 497-513; Wetterer, A. (1995), S. 123-155; Knapp, G.-A. (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität, S. 74.

[208] Vgl. Knapp, G.-A. (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität, S. 74 f.

[209] Vgl. Krell, G., Sieben, B. (2011), S. 157.

[210] Vgl. Jackson, S.E. et al. (1993), S. 157.

[211] Vgl. Loden, M., Rosener, J. (1991), zitiert von: Krell, G., Sieben, B. (2011), S. 157.

Merkmale, konzentriert sich z. B. COX[212] auf verschiedene Gruppenzugehörigkeiten und die damit verbundenen Diskriminierungen. Die Variante „Vielfalt als Unterschied“ hilft bei der Beschreibung der personellen Vielfalt innerhalb der Organisation hinsichtlich verschiedener Merkmale, vor allem wenn es um die Erfassung der Situation von Minderheiten geht. Die Gruppenzugehörigkeit von Individuen birgt die Gefahr, dass Charakteristika und Verhaltensweisen verallgemeinert und allen Gruppenmitgliedern zugeschrieben werden. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass sich die Individuen innerhalb einer Gruppe auch untereinander unterscheiden.[213]

Im Gegensatz dazu ist der Gedanke der Gruppenzugehörigkeit bei der Variante „Vielfalt als Unterschied und Gemeinsamkeiten“ weiter gefasst. Alle Individuen gehören gleichzeitig mehreren Gruppen an. Werte, Einstellungen und Verhalten innerhalb einer Gruppe können voneinander abweichen, wohingegen es gruppenübergreifende Gemeinsamkeiten geben kann.[214]

1.1.2 Diversity Management-Ansätze

Wie in der Geschlechterforschung gibt es auch beim Diversity Management verschiedene Ansätze, die in Tab. 7 detailliert dargestellt werden: den Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz, den (Markt-) Zutritts- und Legitimitätsansatz und den integrativen Ansatz. Der **Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz** erachtet Diversity als Gleichberechtigungsinstrument zur fairen Behandlung aller Mitarbeiter. Hauptanwender dieses Diskriminierungs- und Fairness-Ansatzes sind amerikanische Unternehmen, die Diversity-Initiativen top-down durchsetzen. Voraussetzung sind Unternehmenskulturen, die von Fairness geprägt sind. Dies hat den Vorteil, dass alle Mitarbeiter gleichberechtigt behandelt werden. Der Nachteil besteht jedoch darin, dass die Chancen von Andersartigkeit nicht genutzt werden. Der Diskriminierungs- und Fairnessansatz ist

[212] Vgl. Cox, T. H. Jr. (1993), S. 5 f.
[213] Vgl. Krell, G., Sieben, B. (2011): Diversity Management, S. 157.
[214] Vgl. Ibid., S. 158; Thomas, R. R. Jr. (1996), S. 5, zitiert von: Krell, G., Sieben, B. (2011): Diversity Management, S. 158.

vergleichbar mit dem **Gleichheitsansatz aus der Geschlechterforschung**, bei dem weder natürliche noch kulturelle Differenzen der Geschlechter als Begründung für eine Ungleichbehandlung der Geschlechter herangezogen werden dürfen.[215]

Der zweite Ansatz wird **(Markt-) Zutritts- und Legitimitätsansatz** genannt, denn hier wird Diversity als strategisches Instrument zur Gewinnung von Marktanteilen betrachtet. Ziele sind ein wirkungsvollerer Markteintritt und die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Die Unternehmen, die diesen Ansatz anwenden, sind stark marktorientiert und sehen in der heterogenen Vertriebsmannschaft ein Mittel zur Absatzförderung. Der Vorteil für Mitarbeiter ist, dass Heterogenität Karrierechancen erhöht. Der Nachteil dieses Ansatzes besteht darin, dass ausschließlich die kulturellen Unterschiede als nur eine aus vielen Diversity Dimensionen berücksichtigt werden. Die Strategie ist auch sehr spezifisch auf den Absatzmarkt ausgerichtet. Der Marktzutritts- und Legitimitätsansatz ist vergleichbar mit dem **Differenzansatz aus der Geschlechterforschung**, der die Unterschiede zwischen den Geschlechtern betont.[216]

Der **integrative Ansatz** ist eine Kombination aus dem Diskriminierungs- und Fairness Ansatz sowie dem (Markt-) Zutritts- und Legitimitätsansatz. Er nutzt die Vorteile beider Ansätze. Dabei stehen sowohl ökonomische Ziele als auch Ziele wie Respekt, Motivation und Integration im Fokus. Die Unterschiede zwischen Mitarbeitern eröffnen Chancen und fördern interkulturelles Lernen. Dieser Ansatz integriert die Vorteile des Diskriminierungs- und Fairness Ansatzes sowie des (Markt-) Zutritts- und Legitimitätsansatzes, indem er die Mitarbeiter mit ihrer Unterschiedlichkeit nicht nur respektiert, sondern auch fördert.

[215] Vgl. Knapp, G.-A. (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität, S. 74.
[216] Vgl. Ibid., S. 73.

	Der Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz	Der (Markt-) Zutritts- und Legitimitätsansatz	Der integrative Ansatz
Verständnis	Diversity als Gleichberechtigungsinstrument	Diversity als strategisches Instrument zur Gewinnung von Marktanteilen	Es stehen sowohl ökonomische Ziele als auch Respekt, Motivation und Integration im Fokus.
Ziel	Faire Behandlung aller Mitarbeiter	Wirkungsvollerer Eintritt in unterschiedliche Märkte, Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	Verinnerlichen der Differenzen zwischen den Mitarbeitern, so dass sich Chancen eröffnen. Profitieren von interkulturellem Lernen
Anwender	Mehrheitlich amerikanische Unternehmen, die Gleichbehandlung wichtig finden und das Durchsetzungsvermögen haben, Initiativen top-down umzusetzen. Die Unternehmenskulturen dieser Unternehmen sind geprägt von Fairness und klaren Regeln.	z.B. sehr stark marktorientierte Unternehmen, die annehmen, dass Heterogenität in der Vertriebsmannschaft zu erhöhtem Absatz führt	
Vorteil	Alle Unterschiede, die es in der Bevölkerung gibt, werden auch in den Unternehmen repräsentiert. Alle Mitarbeiter werden gleichberechtigt behandelt.	Heterogenität als Wettbewerbsvorteil und zugleich erhöhte Karrierechancen für Individuen	Ganzheitlicher, fortgeschrittener Ansatz, der alle Vorteile integriert. Die Mitarbeiter fühlen sich respektiert und verstanden und werden stärkengerecht eingesetzt. Förderung von Pluralismus.
Nachteil	Der "Wir sind alle gleich"-Gedanke steht im Vordergrund Die Chancen von Vielfalt und Andersartigkeit als Vorteil werden nicht genutzt.	Betonung der kulturellen Unterschiede in der Belegschaft, ohne zu analysieren, welche davon wirklich relevant sind. Diese Strategie ist nur dann relevant und nachhaltig gelebt, wenn es zwin-gende Gründe dafür gibt (z.B. Markteinbruch etc.).	

Tab. 7: Diversity Management-Ansätze[217]

[217] Vgl. Göddertz, S. (2014), S.84 f. in Anlehnung an Thomas, D. A., Ely, R. J. (1996): Making Differences Matter Making Differences Matter, S. 79-90; Wagner, D., Sepehri, P. (1999), S. 18-21.

In Abschnitt 1.2 Führungstheorie zur Umsetzung von Diversity Management wird nach der Auswahl einer geeigneten Führungstheorie der dazu passende Diversity Management-Ansatz festgelegt.

1.1.3 Diversity Management-Forschung

In den USA ist Diversity Management schon seit den 1980er Jahren ein Forschungsgegenstand. In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre hingegen finden sich erste systematische Auseinandersetzungen mit Diversity Management erst ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre.[218] Bei den untersuchten Diversity Dimensionen internationaler Forschungsarbeiten liegt die größte Aufmerksamkeit auf **Gender**, gefolgt von Ethnie und Alter.[219] Statt des Begriffs *Ethnie* gebraucht die Charta der Vielfalt die Bezeichnung *Ethnische Herkunft und Nationalität*. Dahinter verbirgt sich der Grundgedanke, dass die Herkunft der Beschäftigten international ist und sie unterschiedliche kulturelle Hintergründe besitzen.[220] Die Charta der Vielfalt fasst internationale Herkunft und Kultur zu einer Diversity Dimension zusammen. In Deutschland stehen laut einer Studie aus 2006 die Diversity Dimensionen **Geschlecht** und Kultur im Fokus.[221] Die vorliegende Forschungsarbeit legt ihren Schwerpunkt ebenfalls auf die Dimension Gender.

Sehr häufiges Thema von Forschungsarbeiten zu Diversity Management ist der Einfluss auf den **Unternehmenserfolg**.[222] Eine internationale Untersuchung aus 2016, die 21.980 Unternehmen aus 91 Ländern umfasst, ergibt, dass eine Steigerung des Frauenanteils zu höherem Gewinn führt.[223] Die Ergebnisse zeigen, dass eine Frauenquote im Vorstand

[218] Vgl. Süß, S. (2008), S. 407.
[219] Es wurden knapp 80 empirische Publikationen zum Thema Diversity Management aus 18 führenden Management Journals zwischen 1996 und 2015 untersucht. Vgl. Merklein, A. (2017), S.34. Diese Untersuchung stammt von Biehl, E. (2015), S.43.
[220] Vgl. Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt (2019).
[221] Vgl. Krell, G., Pantelmann, H., Wächter, H. (2006), S. 25-45.
[222] Vgl. Göddertz, S. (2014), S. 36.
[223] Vgl. Noland, M., Moran, T., Kotschwar, B. (2016), S. 1.

jedoch keine Auswirkung auf den Unternehmenserfolg hat.[224] Wichtiger für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist die Besetzung der Führungsebenen unter dem Vorstand durch Frauen.[225] Die Untersuchung legt nahe, dass der Nutzen einer Unternehmenspolitik, die es Frauen ermöglicht, besser aufzusteigen, signifikant sein könnte und verweist auf die Notwendigkeit weiterer Forschungsarbeiten.[226] LINDSTÄDT ET AL. haben für Deutschland untersucht, ob der Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter deutscher Aktiengesellschaften die finanzielle Performance[227] als Ausdruck des Unternehmenserfolgs beeinflusst. Es zeigte sich, dass es keinen statistisch signifikanten allgemeinen positiven Performance-Effekt für alle untersuchten Organisationen gibt.[228] Der positive Effekt ergibt sich nur bei bestimmten Unternehmenseigenschaften wie einem hohen Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten in der Belegschaft sowie bei Organisationen mit Privatkundenorientierung, d. h. B2C.[229] Gründe für positive Performance-Wirkungen sind laut LINDSTÄDT ET AL., dass der höhere Frauenanteil im Aufsichtsrat zu einer verbesserten internen und externen Legitimation, höheren Marktkompetenzen und einem besseren **Employer Branding** führt.[230] Voraussetzung ist, dass der Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten ebenfalls hoch ist.[231] Durch ein besseres Employer Branding kann das Unternehmen „motivierte, leistungs- und aufstiegsorientierte Frauen am Arbeitsmarkt besser für sich gewinnen.“[232] Sie empfinden das Unternehmen als richtigen Arbeitgeber. Die demografische Entwicklung in Deutschland und der Mangel an Fach- und Führungskräften wird diesen Aspekt noch verstärken.[233] In der vorliegenden Arbeit

---

[224] Vgl. Noland, M., Moran, T., Kotschwar, B. (2016), S. 1.
[225] Vgl. Kwasniewski, N. (2016).
[226] Vgl. Noland, M., Moran, T., Kotschwar, B. (2016), S. 1.
[227] „Performance“ steht für den Unternehmenserfolg im weiten Sinne. LINDSTÄDT ET AL. zogen zur Ermittlung des operativen Unternehmenserfolgs interne Kennzahlen wie die Gesamtkapitalrendite (ROA) und die Eigenkapitalrendite (ROE) heran. Zur Feststellung der Kapitalmarktperformance benutzten sie externe Kennzahlen wie den Markt-zu-Buch-Wert. Vgl. Lindstädt, H., Fehre, K., Wolff, M. (2011), S. 4.
[228] Vgl. Ibid., S. 4 ff.
[229] Vgl. Ibid., S. 4 ff.; Merklein, A. (2017), 41. f.
[230] Vgl. Lindstädt, H., Fehre, K., Wolff, M. (2011), S. 8.
[231] Vgl. Ibid., S. 7.
[232] Vgl. Ibid., S. 8.
[233] Vgl. Ibid., S. 7.

wird untersucht, wie sich Gender Diversity Management, das ein umfassenderes Maßnahmenpaket beinhaltet als die Förderung des Frauenanteils im Aufsichtsrat und unter den Gesamtbeschäftigten, auf das Employer Branding auswirkt.

MERKLEIN fasst 2017 den empirischen Stand der Forschung zu Diversity Management-**Instrumenten** und **-Maßnahmen** zusammen, die besonders relevant sind für die beiden Dimensionen **Geschlecht** und sexuelle Identität.[234] Gender Diversity steht auch im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Die Instrumente gliedert er in vier Gruppen. Ein detaillierter Überblick über die internationalen Forschungsarbeiten zu Diversity Management-Instrumenten befindet sich im Anhang unter A.3. Die erste Gruppe, genannt *Kommunikation und Transparenz*, besteht aus den Einzelinstrumenten Veröffentlichung der Frauenanteile, Gespräche/Mitarbeiterbefragung sowie Beiträge zu Diversity-Themen und Veranstaltungen.[235] Im Zusammenhang mit Kommunikation wird darauf hingewiesen, dass die bewusste Berücksichtigung von Diversity-Gruppen in der Sprache einen Einfluss auf deren Identifikation mit einer Organisation haben kann.[236] Identifikation und Mitarbeiterbindung sind eng verknüpft wie FELFEs Definition von **Mitarbeiterbindung** zeigt: „Unter Mitarbeiterbindung verstehen wir zunächst die *Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation*, die Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen empfinden und erleben.“[237] In Kapitel B.1.4.2 dieser Arbeit wird auf die Mitarbeiterbindungstheorie eingegangen.

Organisatorische Verankerung, die zweite Gruppe, umfasst die Instrumente Gleichstellungsbeauftragte, Diversity-Abteilung und Diversity-Ressort im Vorstand.[238] Ein

---

[234] MERKLEINs Forschungsarbeit hat als Fokus die beiden Diversity-Dimensionen Geschlecht und sexuelle Identität. Vgl. Merklein, A. (2017), S. 37.
[235] Vgl. Ibid. S. 37. Die Forschungsarbeiten hierzu stammen aus den USA. Vgl. Tab. A.3 im Anhang. Als Herkunftsland der Forschungsbeiträge wird nicht das Geburtsland der Forscher, sondern das Land der Universität, an der sie arbeiten, herangezogen.
[236] Vgl. Ibid., S. 38.
[237] Vgl. Felfe, J. (2008), S. 25.
[238] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 37.Auch zu diesen Themen forschten Wissenschaftler aus den USA. Vgl. Tab. A.3 im Anhang.

Diversity-Ressort im Vorstand dient der besseren Information des **Top Managements**, dessen Unterstützung von Vielfalt ein Erfolgsfaktor beim Wandel hin zu einer vielfältigen Unternehmenskultur ist.[239] In Abschnitt C.2.2.5 dieser Arbeit wird auf die Strukturen der Diversity-Initiative bei der Robert Bosch GmbH eingegangen.

Zur dritten Gruppe, genannt *Strategische Verankerung*, zählt das Instrument schriftliche Verankerung in Vision/Werten/Strategie.[240] Wenn Vielfalt strategisch verankert wird, stützt dies die „Diversity-Identität eines Unternehmens".[241] Abschnitt C.2.2.3 der vorliegenden Arbeit beschreibt die Verankerung von Diversity in der Unternehmensstrategie der Robert Bosch GmbH.

Schließlich gruppiert MERKLEIN unter *Sonstige Förderinstrumente* noch die Instrumente nicht-heterosexuelle Führungskräfte als Vorbilder, weibliche Führungskräfte als Vorbilder sowie interne Quoten für Frauen in Führungspositionen.[242] Die Robert Bosch GmbH ist zwar von den „gesetzlichen Quotenregelungen zur Erhöhung der Frauenanteile in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Managementebenen börsennotierter oder mitbestimmungspflichtiger Unternehmen" nach Aussage von Bosch-Personalchef Kübel nicht betroffen, aber das Unternehmen hat sich selbst Ziele bezüglich Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen gesetzt,[243] auf die im Abschnitt C.2.2.1 dieser Arbeit eingegangen wird. Die Quote, die sich am stärksten auf die Zusammensetzung der Führungspositionen auswirkt, wird hinsichtlich ihrer Auswirkungen kontrovers diskutiert. Zu Beginn dieses Abschnitts wurde bei der Darstellung des Zusammenhangs zwischen Diversity Management und **Unternehmenserfolg** auch auf die Quote eingegangen.

---

[239] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 38f.
[240] Vgl.Ibid., S. 37. Die Forschungsarbeiten hierzu stammen aus den USA und Italien. Vgl. Tab. A.3 im Anhang.
[241] Vgl. Ibid., S. 40.
[242] Vgl. Ibid., S. 37. Die Forschungsarbeiten hierzu stammen aus Deutschland, den USA, Spanien, Norwegen und Dänemark. Vgl. Tab. A.3 im Anhang.
[243] Vgl. dpa (01.07.2013).

Neben dem empirischen Stand der Forschung zu Diversity Management-Instrumenten stellt MERKLEIN auch den Stand zu **Diversity Management-Maßnahmen** dar.[244] Ein detaillierter Überblick über die internationalen Forschungsarbeiten zu Diversity Management-Maßnahmen befindet sich im Anhang unter A.4. FEHRE ET AL. haben Maßnahmengruppen für Gender Diversity Management gebildet, die sich am Lebenszyklus eines Mitarbeiters orientieren.[245] Am Anfang stehen die Rekrutierungsmaßnahmen, gefolgt von Arbeitsverhältnis-, Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.[246] *Rekrutierungsmaßnahmen* werden in dieser Arbeit nicht erwähnt, denn im Fokus steht die Bindung aktueller Mitarbeiter an das Unternehmen. MERKLEIN greift die für Gender Diversity Management relevanten vier Maßnahmengruppen heraus.[247]

Die erste Gruppe, *flexible Arbeitszeitmodelle*, umfasst Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Home Office, Zeitwertkonten/Lebensarbeitszeit und Sonderurlaub.[248] Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist auch aufgrund von sich wandelnder Einstellungen zur Arbeit erforderlich.[249] Auf Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben wird zunehmend Wert gelegt.[250] Von den verschiedenen Maßnahmengruppen kommen den flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Forschung große Bedeutung zu.[251] Schon in den 1960er Jahren wurde ein Zusammenhang herausgearbeitet zwischen Verursachung von Stress durch Konflikte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Performance des Arbeitnehmers bzw. der Organisation.[252] Betroffen sind sowohl berufstätige Mütter als auch Väter und kinderlose Arbeitnehmer.[253] Wichtig für die vorliegende Arbeit ist die

[244] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 44 ff.
[245] Vgl. Fehre, K., Lindstädt, H., Picard, A. (2014), S. 37-68.
[246] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 43.
[247] Vgl. Ibid., S. 43 ff.
[248] Vgl. Ibid, S. 44. Die Forschungsarbeiten hierzu stammen aus Spanien, den USA, Zypern und Kasachstan. Vgl. Tab. A.4 im Anhang.
[249] Vgl. De Luis Carnicer, M. P., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M. J. (2004), S. 466-489.
[250] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 44.
[251] Vgl. Ibid., S. 44.
[252] Vgl. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., Rosenthal, R. A. (1964): S. 1 ff.
[253] Vgl. Lewis, S., Rapoport, R., Gambles, R. (2003), S. 824-841, S. 824 ff.

Feststellung, dass Stressreduktion und die Steigerung der Arbeitszufriedenheit die Fluktuation reduzieren.[254] Der in Kapitel B.1.5 vorgestellte theoretische Bezugsrahmen beinhaltet die Loyalitätsabsicht und die daraus resultierende Response *Verbleib im Unternehmen*. Trotz des vielfältigen Angebots an flexiblen Arbeitszeitmodellen werden niedrige Nutzungsraten verzeichnet.[255] Die Einflussfaktoren auf die Nutzung sind noch nicht umfassend untersucht,[256] aber empirische Studien weisen darauf hin, dass die **Unterstützung durch Führungskräfte** dazu zählt.[257] Wenn die Führungskraft einen Einfluss auf die Nutzung von Gender Diversity Maßnahmen hat, kann sie einen Erfolgsfaktor für Gender Diversity darstellen wie es auch in der Themenstellung der vorliegenden Arbeit formuliert ist. Es besteht auch ein Zusammenhang zwischen Angebot von Maßnahmen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen durch ein Unternehmen und Arbeitgeberattraktivität. BAEK ET AL. haben nachgewiesen, dass Frauen über ihre Arbeitgeberwahl Druck auf Unternehmen zur Einführung solcher Maßnahmen ausüben können.[258] Auch aktuelle Mitarbeiterinnen des Unternehmens können Einfluss nehmen.[259]

Eine weitere Gruppe sind die *familienunterstützenden Maßnahmen*.[260] Auch sie haben wie die flexiblen Arbeitszeitmodelle einen hohen Anteil bei den Forschungsaktivitäten zu Maßnahmen des Gender Diversity Managements.[261] MERKLEIN versteht unter familienunterstützenden Maßnahmen hauptsächlich Kinderbetreuungsangebote.[262] Die

[254] Vgl. Kossek, E. E., Ozeki, C. (1998), S. 139-149, S. 138 ff.; Stavrou, E., Kilaniotis, C. (2010), S. 541-554, S. 542.
[255] Vgl. Cabrera, E. F. (2007), S. 218-237, S. 222 ff. Es gibt auch Nachteile durch die Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle: GLASS hat in ihrer Studie über arbeitende Mütter herausgefunden, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Nutzung flexibler Arbeitszeiten bzw. Home Office und Gehaltssteigerungen besteht. Vgl. Glass, J. (2004), S. 367-394, S. 379 ff.
[256] Vgl. Pasamar, S., Alegre, J. (2015), S. 214-224, S. 221 ff.
[257] Vgl. Sok, J., Blomme, R., Tromp, D. (2014), S. 543-564, S. 557 ff.
[258] Vgl. Baek, K., Kelly, E. L., Jang, Y. S. (2012), S. 515-539, S. 516 f.
[259] Vgl. Ibid.
[260] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 49. Die Forschungsarbeiten hierzu stammen aus den USA, Neuseeland und England. Vgl. Tab. A.4 im Anhang.
[261] Vgl. Ibid., S. 49.
[262] Vgl. Ibid., S. 49.

Effekte werden in der Forschung kontrovers diskutiert.[263] Positive Auswirkungen sind eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit und eine reduzierte Fluktuation,[264] wobei nicht alle Studien zu diesem Ergebnis kommen.[265] Diese unterschiedlichen Erkenntnisse sind teilweise auf verschiedene Forschungsschwerpunkte und die befragten Mitarbeiter zurückzuführen.[266] BUTTS ET AL. haben einen leicht positiven Effekt der beiden unabhängigen Variablen „Angebot und Inanspruchnahme von familienunterstützenden Maßnahmen“[267] auf die Absicht, beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben, nachgewiesen.[268] Das Angebot der Maßnahmen hatte einen größeren Einfluss als deren Inanspruchnahme.[269] Die Loyalitätsabsicht aktueller Mitarbeiter ist auch Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit.

Die dritte Maßnahmengruppe sind *Förderangebote im Berufsleben*, wozu Beratungs- und Trainingsangebote sowie Mentoring-Programme für Frauen im beruflichen Zusammenhang zählen.[270] MERKLEIN beschränkt sich auf den Forschungsstand im Bereich Mentoring.[271] Untersuchungsgegenstand sind z. B. die Vorteile des Mentees bezüglich objektiver (z. B. höheres Gehalt, Beförderung) und subjektiver Karriereziele (z.

---

[263] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 49.
[264] Vgl. Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B, Durham, M., Bray, J., Chermack, K. et al. (2008), S. 305-349, S. 334 ff.
[265] Vgl. Thomas, L. T., Ganster, D. C. (1995), S. 6-15, S. 10 ff.; Glass, J. L., Riley, L. (1998), S. 1401-1435, S. 1401 ff.
[266] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 49.
[267] Vgl. Butts, M. M., Casper, W. J., Tae, S. Y. (2013), S. 1-25, S. 2 ff.
[268] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 49.
[269] Vgl. Butts, M. M., Casper, W. J., Tae, S. Y. (2013), S. 1-25, S. 14.
[270] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 51. Die Forschungsarbeiten hierzu stammen aus Deutschland und den USA. Vgl. Tab. A.4 im Anhang.
[271] Vgl. Ibid., S. 52. Definition *Mentoring*: „Unter Mentoring im beruflichen Kontext versteht man ein formelles oder informelles beratendes Verhältnis zwischen einem i. d. R. erfahreneren Mentor, der einem unerfahreneren Mentee Unterstützung anbietet. Die Unterstützung in Mentoring-Programmen kann sich sowohl auf die Karriereentwicklung als auch auf psychologischen Beistand beziehen.“ Unterschied zwischen *formellem und informellem* Mentoring: „Formelle Mentoringverhältnisse werden von der Organisation initiiert und ein Mentor einem Mentee für einen bestimmten Zeitraum mit konkreten Zielen zugeordnet. Ein informelles Mentoring kommt ohne Eingreifen der Organisation zustande und hat keine von außen gesetzten Vorgaben.“ Vgl. Menges, C. (2016): S. 98 ff.

B. Mitarbeiterzufriedenheit).[272] Es werden auch die Ausgestaltung von Mentoring-programmen, wie z. B. formell versus informell[273] oder Anzahl der Treffen[274] untersucht.

Die vierte Gruppe sind *Maßnahmen zum Informations- und Wissensaustausch* wie unternehmensinterne und -externe Frauennetzwerke.[275] Sie dienen Frauen in einer männlich dominierten Organisation als Austauschmöglichkeit für Informationen.[276] Die Forschungsliteratur nennt positive, individuelle Auswirkungen von Frauennetzwerken auf Gehalt, Beförderungen und Karrierezufriedenheit.[277] Auf organisationaler Ebene können sie einen positiven Einfluss auf die Fluktuation und die interne und externe Reputation ausüben.[278] Die Einstellung des Mitarbeiters zum Arbeitgeber und die daraus resultierende Loyalitätsabsicht werden in der vorliegenden Arbeit untersucht. Unter den Nachteilen wird z. B. aufgeführt, dass Frauennetzwerke als diskriminierend gelten, weil sie sich exklusiv an Frauen wenden.[279] Weitere Forschungsgegenstände sind: Unterschiede zwischen Netzwerken von Frauen und Männern,[280] Unternehmenskontakte von Frauen und Männern über formale Netzwerke hinaus,[281] Budget für

[272] Vgl. Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., Lentz, E. (2008), S. 343-357, S. 348 ff.
[273] Informelle Mentoring-Programme sind durch die sympathiebasierte Beziehung effektiver als formelle. Vgl. Eby, L.T., McManus, S. E., Simon, S. A., Russell, J. E. A. (2000), S. 1-21, S. 10 ff. Zu weiteren Unterschieden zwischen formellen und informellen Mentoringprogrammen vgl. Merklein, A. (2017), S. 53; Menges, C. (2016), S. 98-129, S. 99 ff.
[274] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 54.
[275] Vgl. Ibid., Die Forschungsarbeiten hierzu stammen aus Irland, den USA, England, Australien, Kanada und Deutschland. Vgl. Tab. A.4 im Anhang.
[276] Vgl. Cross, C., Armstrong, C. (2008), S. 600-613, S. 603.
[277] Vgl. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2001), S. 219-237, S. 219 ff. Laut MERKLEIN sind die vorliegenden quantitiativen empirischen Untersuchungen zu Frauennetzwerken nicht ausreichend, um robuste Aussagen darüber zu treffen, ob die Frauennetzwerke Mitarbeiterzufriedenheit oder Karrierechancen steigern. Es besteht eher das Risiko, dass hohes Engagement in Netzwerken die Karrierechancen schmälert durch mangelnde Performance in der Linienaufgabe. Vgl. Merklein, A. (2017) S. 58.
[278] Vgl. Vinnicombe, S., Singh, V., Kumra, S. (2004), S. 7 ff.
[279] Vgl. Donnellon, A., Langowitz, N. (2009), S. 31 ff.
[280] Vgl. Knouse, S. B., Webb, S. C. (2001), S. 226; Dougherty (2004), S. 421 ff.
[281] Vgl. Burke, R. J., R., M. G.; Bristor, J. M. (1995), S. 21-27.

Netzwerkarbeit,[282] Wertschätzung von Netzwerkarbeit[283] und Auswirkungen auf die Performance in der eigentlichen Arbeitsaufgabe,[284] etc.

Insgesamt nimmt die Bedeutung von Gender Diversity-Maßnahmen zu und viele Organisationen stufen sie als wichtig ein.[285] Im Vergleich zu den USA ist Deutschland bei diesen Maßnahmen ein „trend-follower".[286]

1.2 Führungstheorie zur Umsetzung von Diversity Management

Die Führungswirklichkeit ist so komplex, dass es noch nicht gelungen ist, eine einheitliche Führungstheorie aufzustellen.[287] Führungstheorie lässt sich definieren als „Aussagensystem zur Erklärung von Führungserfolg".[288] Schon die begriffliche Abgrenzung zwischen **Führung** und **Management** wird nicht immer gemacht, zum Teil werden die Bezeichnungen gleichgesetzt.[289] Andere Autoren treffen eine Unterscheidung: „Führung steht […] in der Regel für eine personale und interaktionale Akzentsetzung (Menschenführung), während Management den strukturellen und institutionellen Aspekt hervorhebt (Unternehmensführung)."[290]

Bei den in Abschnitt A.3.1 dieser Arbeit dargestellten Definitionen wird **Diversity Management** als unternehmensbereichsübergreifende „Organisationsstrategie des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in der Organisation"[291] dargestellt. Bei der konkreten Ausgestaltung dieses Umgangs kommt der Führungskraft eine zentrale Rolle zu: „[…] das Verhalten vielfältiger Personen wird beeinflusst, organisiert und kontrolliert („gemanagt"). Dies geschieht nicht durch ein abstraktes System, sondern

[282] Vgl. Hucke, V., Kepinski, L. (2016), S. 17.
[283] Vgl. Merklein, A. (2017) S. 57.
[284] Vgl. Ibid., S. 57 f.
[285] Vgl. Grözinger, G., Matiaske, W. (2014), S. 163-165.
[286] Vgl. Ibid. S. 164.
[287] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 147.
[288] Vgl. Nissen, R., Maier, G. W., Bartscher, T.
[289] Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 72.
[290] Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 48.
[291] Vgl. Charta der Vielfalt: Diversity Management.

durch Vorgesetzte, die in der Regel der dominanten Gruppe in der jeweiligen Organisation angehören."[292] Bei Gender Diversity Management spielt bei der Beeinflussung, Organisation und Kontrolle des Verhaltens von Personen *Geschlechtergerechtigkeit* eine übergeordnete Rolle.[293]

Vor der Untersuchung, wie Gender Diversity Management und Führungstheorien zusammenhängen, werden **Anforderungen** an ein gutes Gender Diversity Management formuliert:

- **Erfolgskriterium 1** für gutes Gender Diversity Management: **unternehmens-bereichsübergreifende Aufgabe**: Es ist „eine Querschnittsaufgabe, die vom Personal über den Vertrieb bis zum Marketing alle Prozesse der Organisation betrifft."[294]
- **Erfolgskriterium 2** für gutes Gender Diversity Management: ***Kultur der Wertschätzung*:** Wertschätzung bedeutet, „dass alle Beschäftigten (…) in ihren besonderen Stärken erkannt, geschätzt und entsprechend eingesetzt werden."[295] Wenn Beschäftigte sich wertgeschätzt fühlen, erhöht sich die **Mitarbeiterbindung**.[296] Die Mitarbeiter sind außerdem weniger krank und erbringen höhere Leistung.[297]
- **Erfolgskriterium 3** für gutes Gender Diversity Management: ***Qualität der Führung***: Die erfolgreiche Umsetzung von Gender Diversity Management hängt davon ab.[298] Die Führungskraft stellt Bedingungen her, „die es allen Personen unabhängig von ihren unterschiedlichen Merkmalen ermöglichen, ihr Leistungspotenzial positiv zur Geltung zu bringen."[299] Bei Gender Diversity handelt es ich bei diesen Merkmalen um die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht. Zur

[292] Vgl. Vedder, G. (2006), S.13.
[293] Eigene Erweiterung der Definition von VEDDER.
[294] Vgl. Charta der Vielfalt (2013), S. 22.
[295] Vgl. Langhoff, T. (2009); Rahnfeld, C. (2019), S. 56.
[296] Vgl. Otterbach, A., Wenig, C. (2017); Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[297] Vgl. Ibid.
[298] Vgl. Rahnfeld, C. (2019), S. 58.
[299] Vgl. Pircher, E., Schwarz-Wölzl, M. (2005); Göddertz, S. (2014), S. 86.

Herstellung dieser Bedingungen können Gender Diversity Management-Instrumente und -Maßnahmen[300] eingesetzt werden, wie z. B. interne Quoten für Frauen in Führungspositionen[301] oder Mentoring-Programme für Frauen.[302] Unternehmen mit Diversity Management Aktivitäten sind attraktiver und haben mehr Chancen, **Employer of Choice** zu werden.[303] Laut RUCH ist Ziel des Employer Branding, ein Employer of Choice zu werden, der High Potentials rekrutieren und binden kann.[304]

- **Voraussetzung 1** für die erfolgreiche Umsetzung durch eine Führungskraft: **Verantwortung** und **Ziele**: Es muss festgelegt werden, dass „Führungskräfte eine klare Verantwortung bei der Umsetzung der Diversity-Strategie tragen."[305] Um diese Verantwortung bei der Zielvorgabe für Führungskräfte einzubeziehen, sollten über die klassischen Kennziffern wie Umsatz hinaus Ziele formuliert werden wie „Menschlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen."[306] Außerdem ist es förderlich, wenn die Leistungsbewertung das Gelingen bzw. den erreichten Umsetzungsgrad der Diversity Strategie enthält.[307]
- **Voraussetzung 2** für die erfolgreiche Umsetzung durch eine Führungskraft: **Kompetenz** und **Selbstreflexion**: Führungskräfte können durch Diversity Trainings die erforderliche Kompetenz aufbauen.[308] Außerdem ist Selbstreflexion hilfreich.[309]
- **Voraussetzung 3** für die erfolgreiche Umsetzung durch eine Führungskraft: **Führungsstil, Verhalten und Wahrnehmung der Mitarbeiter:** Die Führungskraft trägt zur *Kultur der Wertschätzung* bei, ohne die Gender Diversity Management

[300] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 37 ff.
[301] Vgl. Ibid. S. 37; Göddertz, S. (2014), S.169.
[302] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 51.
[303] Vgl. Göddertz, S. (2014), S.94.
[304] Vgl. Ruch, W. (2002).
[305] Vgl. ChangeStrategen. Die Umsetzungsbegleiter.
[306] Vgl. Brockhoff, S., Panreck, K. (2017), Rahnfeld, C. (2019), S. 54.
[307] Vgl. ChangeStrategen. Die Umsetzungsbegleiter.
[308] Vgl. Ibid.
[309] Vgl. Hug, B. (1999), S. 9-25; Rahnfeld, C. (2019), S. 57.

nicht umsetzbar ist.[310] Ein bestimmter Führungsstil ohne ständige Kontrolle, wo Selbständigkeit und Eigenverantwortung gefördert werden, ist hierfür wichtig.[311] Die Kultur der Wertschätzung kann nicht verordnet werden, sondern muss im Arbeitsleben umgesetzt werden, z. B. „durch veränderte Handlungsroutinen und Verhaltensweisen von Führungskräften.“[312] OTTERBACH und WENIG sprechen von „Führung durch Wertschätzung“.[313] Eine Voraussetzung für die Art von Führung ist die Wahrnehmung der besonderen Stärken aller Beschäftigten[314] durch die Führungskraft.[315] Es gilt als großer Aspekt der Wertschätzung einer Führungskraft gegenüber Beschäftigten, wenn sie deren Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen kennt.[316] Der Vorgesetzte kann an der Wahrnehmung Anderer arbeiten:[317] „Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte, die das Verhalten und die Erfahrung von Menschen steuern und prägen, sich ihrer eigenen subjektiv geprägten Vorstellungen über den Menschen bewusster werden.“[318]

Die Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management zeigt Tab. 8 im Überblick.

Erfolgskriterien für gutes Gender Diversity Management	unternehmensbereichsübergreifende Aufgabe
	Kultur der Wertschätzung
	Qualität der Führung
Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzung durch Führungskraft	Verantwortung und Ziele
	Kompetenz und Selbstreflexion
	Führungsstil, Verhalten und Wahrnehmung der Mitarbeiter

Tab. 8: Gutes Gender Diversity Management: Anforderungen und Voraussetzungen[319]

[310] Vgl. Rahnfeld, C. (2019), S. 54, 58.
[311] Vgl. Cornell-Universität, Gevity Institut (2007); Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[312] Vgl. Rahnfeld, C. (2019), S. 56.
[313] Vgl. Otterbach, A., Wenig, C. (2017); Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[314] Vgl. Langhoff, T. (2009); Rahnfeld, C. (2019), S. 56.
[315] Vgl. Hug, B. (1999), S. 9-25; Rahnfeld, C. (2019), S. 57.
[316] Vgl. Otterbach, A., Wenig, C. (2017); Rahnfeld, C. (2019), S. 56.
[317] Vgl. Hug, B. (1999), S. 9-25; Rahnfeld, C. (2019), S. 57.
[318] Vgl. Ibid.
[319] Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden etablierte Führungstheorien vorgestellt, aus denen im Anschluss diejenige herausgegriffen wird, die am besten für die Umsetzung der Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management geeignet ist. Tab. 9 beinhaltet eine Übersicht dieser Führungstheorien.

Personenzentrierte Führungstheorien		**Verhaltenstheorien mit Fokus auf Führungskraft**		**Verhaltenstheorien mit Fokus auf Mitarbeitermotivation, soz. Austausch**		**Situationstheorien**		**Neuere Führungstheorien**		
Great-Man-Theory	**Eigenschafts-ansatz**	**eindimensionale Konzepte:** Kontinuum-Theorie von Tannenbaum und Schmidt, 1958	**zweidimensionale Konzepte:** Verhaltensgitter von Blake und Mouton, 1960	**transaktionale Führung:** J. Downton	**transformationale Führung:** Burns	**Kontigenzansatz** von Fiedler, 1967	**Reifegradmodell** von Hersey and Blanchard, 1969	**systemische Führung**		**symbolische Führung**
								F. Malik (St. Gallener Schule)	**D. Pinnow**	**Neuberger**
Anfang-Mitte 20.Jh.		30er Jahre des 20. Jh. -1970		1973	1978	60er Jahre 20. Jh. -1970		seit 1980er		Anfang 1990er
Führungspersönlichkeit zeichnet sich durch außergewöhnliche, angeborene Eigenschaften aus, sie ist **zur Führung geboren**, andere Menschen haben diese Eigenschaften nicht	Eigenschaften der Führungspersönlichkeit entscheidend für Erfolg der Führung, situationsunabhängig	Führungserfolg: Persönlichkeit der Führungskraft + ihr **Verhalten gegenüber Mitarbeitern**		**Auswirkung** der Führung auf geführte Mitarbeiter		Führungserfolg hängt ab von Führungsstil und **Situationsvariablen** (Aufgabe, Macht Führer, Führer-Mitarbeiter-Beziehung), je nach Situation Aufgaben- oder Beziehungsorientierung besser	an psychologische und aufgabenbezogene **Reife des Mitarbeiters** angepasstes Verhalten/Führungsstil der Führungskraft (von Anweisen/ Dirigieren bis Delegieren)	Führender ist zugehöriger **Teil des Systems**,wird selbst beeinflusst		Handeln wird durch **Symbole** (z.B. Führungsgrundsätze, Corporate Design) mitgesteuert, sie werden durch Interaktionen reproduziert und entwickelt, Bedeutung klar für bestimmte Kultur
		Führungsstil als Form der Verhaltensbeeinflussung: je nach Ausmaß der **Autorität** der Führungskraft und Grad der **Partizipation** der Geführten: **7 Führungsstile** (von autoritär bis demokratisch)	Unterscheidung in **Aufgabenorientierung** und **Beziehungsorien-tierung**, beide beschreiben das Führungsverhalten	Führungsstil, wo Beiträge (Leistung Mitarbeiter gegen Belohnung durch Führungskraft) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ausgetauscht werden. Belohnung: Geld, Beförderung	Führungkraft vermittelt Visionen, Vorbild, unterstützt unabhängiges Denken, Veränderungen und Mitarbeiterentwicklungen			Führung **erlernbar**, Instrumente, Grundsätze und Verantwortung	Führen mehr als Handwerk, Kunst, **nur bedingt erlernbar**; **affektive Aspekte** (Machtverteilung, Gruppendynamik, Werte) einbezogen	man kann sich für dieses Modell nicht bewusst entscheiden, automatisch **vorhanden**
die Geführten haben keinen Einfluss		Geführte und deren Beziehung zu Führungskraft berücksichtigt, aber nicht ausreichend, keine individuelle Betreuung der Geführten		Mitarbeiter im Fokus: Mitarbeitermotivation als Voraussetzung für Unternehmenserfolg		Beziehung zu Mitarbeiter	Beziehung zu Mitarbeiter und Einschätzung Reife des Mitarbeiters	Mitarbeiter und Führender Teil des Systems		Mitarbeiter und Führende sind den Symbolen ausgesetzt

Tab. 9: Überblick über Führungstheorien[320]

Die **personenzentrierten Führungstheorien** gehen davon aus, dass es *geborene* Führungskräfte gibt. Sie berücksichtigen die Eigenschaften und die Effizienz des Verhaltens der Führungskraft.[321] Bei der **Great-Man-Theory** liegt der Fokus auf

[320] Eigene Darstellung in Anlehnung an Rieder, A. (2014), S. 148-161. Quellen zu transaktionaler und transformationaler Führung: Wolf, J. (2011), S. 244; Downtown, J. V. (1973), Menzenbach, J. (2012), S. 46; Burns, J. M. (19789); Franken, S. (2019), S. 319.
[321] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 148.

erfolgreichen Führungspersonen aus dem realen Leben, die über angeborene Eigenschaften verfügen.[322] Sie sind dadurch auf natürliche Weise zur Führung bestimmt.[323] Die restliche Bevölkerung besitzt diese besonderen Eigenschaften nicht.[324] Während die geborenen Führungspersonen die Geschichte und die Gesellschaft gestalten, haben die Geführten keinen Einfluss.[325]

Der **Eigenschaftsansatz**, der zur Organisationspsychologie zählt,[326] hat zum Ziel, mit wissenschaftlichen Studien die Eigenschaften herauszufinden, die Führende von Geführten und erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften unterscheiden.[327] STOGDILL erarbeitet eine Eigenschaftsliste erfolgreicher Führungspersonen, wie z. B. Intelligenz, Ausdauer und Selbstvertrauen.[328] Es ist jedoch unmöglich, eine allgemeingültige Liste zu erstellen. Grund hierfür ist, dass es vielfältige Führungsanforderungen und -situationen gibt.[329] Manche Charakteristika, die in einer bestimmten Situation zu Erfolg führen, können in einer anderen hinderlich sein.[330] Trotz dieser Einschränkungen bietet diese Theorie die Grundlage für die Führungskräfteauswahl.[331]

In Europa Anfang des 20. Jahrhunderts sind die Eigenschaften der Führungskraft am Militär orientiert, es dominieren „autoritäre Vorstellungen und militärische Verhaltensmuster.“[332] Die Untergebenen sollen eine straffe Leitung erkennen.[333] Dieses militärische Führertum wird auch kritisch gesehen, denn es gibt kein „Führerkönnen […],

[322] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 149.
[323] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 16.
[324] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 149.
[325] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 16.
[326] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 149.
[327] Vgl. Ibid., S. 150.
[328] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 17; Stogdill, R. M. (1948), S. 35-71.
[329] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 16; Hungenberg, H., Wulf, T. (2011), S. 361.
[330] Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2011), S. 361.
[331] Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 277.
[332] Vgl. Lang, R., Rybnikova, I. (2014): Intermezzo – Führung überall?!, S. 228.
[333] Vgl. Schmitz, C. (1929), S. 164.

das Kameradschaft und Gemeinschaft zu erzwingen oder gar zu organisieren vermöchte."[334]

Bei den **Verhaltenstheorien** sind nicht nur die Eigenschaften einer Führungskraft wichtig für die Qualität der Führung, sondern auch ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitern.[335] Das Interesse der Forschung gilt auch den Geführten sowie der Beziehung zwischen der Führungskraft und ihnen.[336] Unter Führungsstil wird „die spezifische Form der Verhaltensbeeinflussung verstanden […], die eine Führungsperson im Interaktionsprozess mit ihren Geführten anwendet."[337] Zu den Verhaltenstheorien zählen eindimensionale Konzepte wie das Führungskontinuum von TANNENBAUM und SCHMIDT, deren Fokus auf der Klassifikation von Führungsstilen liegt,[338] sowie zweidimensionale Konzepte wie das Verhaltensgitter von BLAKE und MOUTON, die die Aufgaben- und Beziehungsorientierung im Führungsverhalten untersuchen.[339]

Das **Führungskontinuum** von TANNENBAUM und SCHMIDT unterscheidet sieben Führungsstile: autoritär, patriarchalisch, informierend, beratend, kooperativ, delegativ und teilautonom.[340] Der Grundgedanke dahinter ist, dass der Vorgesetzte seine Entscheidungsmacht teilweise an Mitarbeiter abgibt bzw. diese in den Entscheidungsprozess einbezieht.[341] Unter einem autoritären Führungsstil ist zu verstehen, dass Entscheidungen allein von der Führungskraft getroffen werden und die Untergebenen Gehorsam zu leisten haben. Die Beschäftigten sollen weder ihre Meinung ausdrücken noch Initiative ergreifen.[342] Auch beim patriarchalischen Führungsstil liegt die Willensbildung vollständig beim Vorgesetzten. Er betrachtet seine Mitarbeiter als „unmündige Kinder" und trägt die ganze Verantwortung für sie. Es besteht eine

[334] Vgl. Arnhold, K. (1939), S. 46.
[335] Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2011), S. 358.
[336] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 19.
[337] Vgl. Hentze, J., Graf, A., Kammel, A., Lindert, K. (2005), S. 236.
[338] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 152.
[339] Vgl. Ibid., S. 152.
[340] Vgl. Franken, S. (2019), S. 315 f.
[341] Vgl. Lang, R., Rybnikova, I. (2014): Verteilte und geteilte Führung: Alle machen mit? S. 152.
[342] Vgl. Franken, S. (2019), S. 315.

Abhängigkeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.[343] Beim informierenden Führungsstil ist der Führungskraft daran gelegen, seine Mitarbeiter über Entscheidungen in Kenntnis zu setzen, damit Akzeptanz dafür entsteht.[344] Der Grad der Mitentscheidung ist beim beratenden Führungsstil höher, denn die Mitarbeiter werden vor Abschluss des Entscheidungsfindungsprozesses von der Führungskraft um ihre Meinungsäußerung gebeten.[345] Der kooperative Führungsstil geht noch einen Schritt weiter, indem die Mitarbeiter nicht nur in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, sondern zu Initiative und Unterstützung bei der Umsetzung aufgefordert werden. Die Mitarbeiter identifizieren sich durch diese Vorgehensweise mit den definierten Zielen.[346] Beim delegativen Führungsstil stößt die Führungskraft den Entscheidungsfindungsprozess an und setzt die Rahmenbedingungen durch Nennen von Zielen, Problemen und Spielraum. Die Entscheidungen treffen jedoch die Mitarbeiter.[347] Beim teilautonomen Führungsstil schließlich ist eine Einmischung der Führungskraft nicht nötig. Die Mitarbeiter entscheiden, handeln und kontrollieren selbständig.[348]

Das **Verhaltensgitter** von BLAKE und MOUTON basiert auf zwei Faktoren, die das Führungsverhalten beschreiben, genannt *Aufgaben-* und *Beziehungsorientierung*.[349] Die Aufgabenorientierung umfasst Verhaltensweisen der Führungskraft, die den Leistungsprozess und seine Effizienz betreffen, wie z. B. das Vorgeben von Strukturen sowie die Planung und Kontrolle von Aufgaben.[350] Zur Beziehungsorientierung zählen Verhaltensweisen einer Führungskraft, die z. B. Vertrauen, Respekt gegenüber den

[343] Vgl. Franken, S. (2019), S. 315.
[344] Vgl. Ibid., S. 315.
[345] Vgl. Ibid., S. 315.
[346] Vgl. Ibid., S. 316.
[347] Vgl. Ibid., S. 316.
[348] Vgl. Ibid., S. 316. Der teilautonome Führungsstil wird von Rieder als „demokratisch“ bezeichnet. Vgl. Rieder, A. (2014), S. 152.
[349] Die Bezeichnungen *Aufgaben- und Beziehungsorientierung* stammen aus den Arbeiten eines Forscherteams der Ohio State University, die mit den Daten ihres Fragebogens eine Faktorenanalyse durchführten und die zwei unabhängigen Faktoren zur Beschreibung des Führungsverhaltens so bezeichneten. Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2011), S. 369. Blake und Mouton nannten die Aufgabenorientierung *Betonung der Produktion* und die Beziehungsorientierung *Betonung des Menschen*. Vgl. Ibid., S. 370.
[350] Vgl. Ibid., S. 369.

Untergebenen und Rücksichtnahme auf Sorgen des Gegenübers zum Ausdruck bringen.[351] Eine Errungenschaft dieser zweidimensionalen Verhaltenstheorie ist die Definition der beiden Orientierungen, was dazu führt, dass nicht mehr nur die Person der Führungskraft im Zentrum steht, sondern auch die Führungssituation in den Blickpunkt rückt.[352] Als Nachteil wird genannt, dass der Einfluss der Mitarbeiter nicht genug berücksichtigt wird.[353]

Während sich die bisher vorgestellten Führungstheorien auf die Persönlichkeit der Führungskraft oder ihr Verhalten fokussieren, steht in den im Folgenden vorgestellten Verhaltenstheorien der **Mitarbeiter** im Mittelpunkt.[354] „Durch eine Beachtung menschlicher Bedürfnisse, Gefühle und Besonderheiten der Informationsverarbeitung" lässt sich der Unternehmenserfolg steigern.[355] Vertreter dieser Kategorie sind DOWNTOWN mit der transaktionalen Führung[356] und BURNS mit der transformationalen Führung.[357] Die **transaktionale Führung** spricht das Eigeninteresse der Mitarbeiter an und bietet einen Tauschhandel – als *Transaktion* bezeichnet – mit Geld im Gegenzug für Leistung und Belohnung für Gefolgschaft.[358] Die **transformationale Führung** hingegen hat zum Ziel, „kollektive Ziele zum Wohle der Gemeinschaft" zu erreichen.[359] Individuelle Vorteile treten gegenüber der Befriedigung moralisch höherer Bedürfnisse wie z. B. Gerechtigkeit in den Hintergrund.[360] Gemeinsame Ziele werden erreicht, indem die Führungskraft „Motive, Werte, Ziele und das Vertrauen ihrer Mitarbeiter"[361] verwandelt (*transformiert*). Die transformationale Führung setzt darauf, dass die Führungskraft die Mitarbeiter „auf einer eher emotionalen Ebene anspricht."[362] Die Führungskraft vermittelt

[351] Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2011), S. 369.
[352] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 22.
[353] Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2011), S. 372.
[354] Vgl. Grote, S., Hering, V. W. (2012), S. 13.
[355] Vgl. Wolf, J. (2011), S. 244.
[356] Vgl. Downtown, J. V. (1973). „Die Bezeichnung *transactional leader* wurde erstmals von Downtown im Jahre 1973 erwähnt." Vgl. Menzenbach, J. (2012), S. 46, Fußnote.
[357] Vgl. Burns, J. M. (1978).
[358] Vgl. Menzenbach, J. (2012), S. 46.
[359] Vgl. Ibid., S. 46.
[360] Vgl. Ibid., S. 46.
[361] Vgl. Franken, S. (2019) S. 319.
[362] Vgl. Pundt, A., Nerdinger, F.W. (2012), S. 28.

den Mitarbeitern Sinn und Orientierung und zeigt ihnen, wofür sich ihr Einsatz lohnt bzw. warum Veränderungen notwendig sind.“[363] Der starke Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft verunsichert Mitarbeiter und deswegen ist es umso wichtiger, sie auf bevorstehende Veränderungen gut vorzubereiten und sie letztendlich an das Unternehmen zu binden.[364]

Neben den Verhaltenstheorien mit Fokus auf die Führungskraft und den neueren mit den Mitarbeitern im Mittelpunkt entstehen in den 1960ern die **Situationstheorien**.[365] Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass der Erfolg eines Führungsstils von der vorliegenden Situation abhängt.[366] Ziel ist es, je nach Rahmenbedingungen den optimalen Führungsstil herauszufinden, der den maximalen Führungserfolg hervorbringt.[367] Zu den Situationstheorien zählen der Kontingenzansatz von FIEDLER[368] und das Reifegradmodell von HERSEY und BLANCHARD.[369]

Beim **Kontingenzansatz** steht der Zusammenhang zwischen Führungsstil (aufgaben- oder beziehungsmotiviert)[370] und Situationsvariablen wie „die Aufgabenstruktur, die Positionsmacht des Führers und die Führer-Mitarbeiter-Beziehungen“ im Mittelpunkt.[371] Unter Positionsmacht ist das Ausmaß zu verstehen, „in dem die Gruppensituation es dem Führer erlaubt, Einfluss auszuüben.“[372] Als Ergebnis wird festgestellt, dass in „mäßig günstigen Situationen“ der beziehungsorientierte Führungsstil zu Erfolg führt, wohingegen in „sehr ungünstigen und sehr günstigen Situationen“ Führungskräfte mit aufgabenorientiertem Stil erfolgreich sind.[373]

---

[363] Vgl. Pundt, A., Nerdinger, F.W. (2012), S 28.
[364] Vgl. Ibid., S. 28.
[365] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 155.
[366] Vgl. Ibid., S. 155.
[367] Vgl. Ibid., S. 155.
[368] Vgl. Fiedler, F. E. (1967).
[369] Vgl. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969).
[370] Die Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung wird bereits im Verhaltensgitter von Blake und Mouton vorgenommen.
[371] Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 311 f.
[372] Vgl. Nagelsmeier-Linke, M. (2004), S. 143-146.
[373] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 25.

Beim **Reifegradmodell** hängt die Wahl des optimalen Führungsstils vom Reifegrad der Mitarbeiter ab.[374] Dieser wird durch die Mitarbeitermotivation, hier als „psychologische Reife“ definiert, und die Selbständigkeit der Mitarbeiter bei der Erledigung von Aufgaben bestimmt.[375] Zu den vier Entwicklungszuständen des Mitarbeiters gibt es jeweils passend effektive Führungsstile, so ist z. B. das Anweisen und Dirigieren durch die Führungskraft beim niedrigsten Reifegrad der Mitarbeiter, gekennzeichnet durch deren geringe Motivation und niedrige Kompetenz, am besten.[376] Am Reifegradmodell wird kritisch gesehen, dass die Führungskraft den Reifegrad der Mitarbeiter selbst festlegt und über ein großes Repertoire an Führungsstilen verfügen muss.[377] Die Führungsperson hat keine aktiven Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen.[378]

Seit den 1980er Jahren wird die Führungskraft als Bestandteil eines Systems gesehen. Sie beeinflusst die Mitarbeiter, wird aber auch selbst beeinflusst.[379] Zu diesen neuen Führungstheorien zählt der **systemische Ansatz**, der auf der Systemtheorie von Niklas Luhmann[380] aufbaut.[381] Äußerer Anstoß sind die rasante technische Entwicklung und die Anforderungen der Globalisierung, die Führungskräfte vor große Herausforderungen stellen. Organisationen werden immer komplexer.

Eine bedeutende Richtung der systemischen Führungstheorie ist die **St. Gallener Schule** mit Vertretern wie MALIK.[382] Er übernimmt das *Viable Systems Modell* des Kybernetikers STAFFORD BEER.[383] Darunter wird „jegliches lebensfähige System, das trotz äußerer und innerer Veränderungen stabile […] Funktionsmuster aufrechterhalten kann“

---

[374] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 156.
[375] Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 310.
[376] Zum Entwicklungszustand 2 (hohe Motivation und wenig bis einige Kompetenz) passt der Führungsstil *Selling* (Anleiten und Trainieren), zum Entwicklungszustand 3 (geringe Motivation und hohe Kompetenz) der Führungsstil *Participating* (Unterstützen und Beraten) und zum Entwicklungszustand 4 (hohe Motivation und hohe Kompetenz) der Führungsstil *Delegating* (Delegieren). Vgl. Neuberger, O. (1990), S. 193 f.; Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 23.
[377] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 157.
[378] Vgl. Aretz, W. (2007), S. 15 f.
[379] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 157; Mahlmann, R. (2011), S. 94.
[380] Vgl. Luhmann, N. (1984).
[381] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 158.
[382] Vgl. Malik, F. (1984).
[383] Vgl. Stafford Beer, A. (2003).

verstanden.[384] Alle überlebensfähigen Systeme und auch das Management funktionieren nach den Prinzipien technischer Systeme.[385] Grundlage für MALIK bildet vor allem die 1972 von ULRICH und KRIEG vorgestellte ursprüngliche Version des *St. Gallener Management Modells* bestehend aus dem Umwelt-, dem Unternehmens- und dem Führungskonzept.[386] MALIKS Neuerung aufbauend auf diesem ursprünglichen Modell ist die Erlernbarkeit von Führung[387] und die Entwicklung des *Führungsrads*,[388] das in Abb. 8 dargestellt ist.

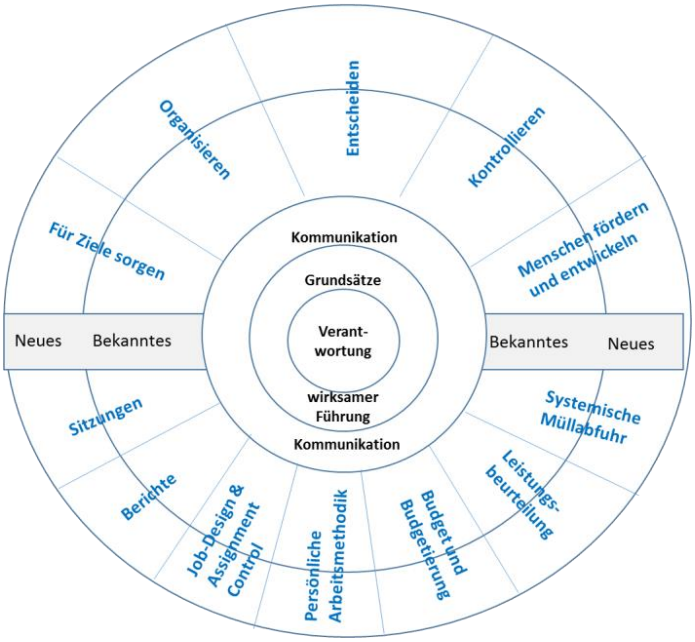

Abb. 8: Führungsrad von MALIK[389]

[384] Vgl. Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K. (2017), S.36.
[385] Vgl. Ibid., S. 36.
[386] Das Umweltkonzept sieht Unternehmen als „Institutionen innerhalb der Gesellschaft“, die für diese Nutzen stiften sollen. Mit dem Unternehmenskonzept werden die Ziele, die Leistungspotenziale und die Strategien festgelegt. Das Führungskonzept umfasst Führungstechniken, Organisation und Führungskräfte. Die Unternehmensführung soll die Position des Unternehmens in der Umwelt anpassen und nicht nur Menschen, sondern das System Unternehmen steuern. Vgl. Wolf, J. (2011), S. 186.
[387] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 39.
[388] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 159.
[389] Eigene Abbildung in Anlehnung an MALIK. Vgl. malik.beyond conventional management.

Im Zentrum des Führungsrads steht die *Verantwortung*, d. h. „die Bereitschaft für das eigene Handeln einzustehen und persönliche Macht nicht zu missbrauchen“.[390] Die Verantwortung wird ergänzt um die sechs *Grundsätze* wirksamer Führung, von denen die Führungsqualität abhängt:[391] Positiv denken, Resultatorientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen und Vertrauen.[392] Die *Kommunikation* durch die Führungskraft wird als „Medium der Effektivität“ betrachtet.[393] Die Führungskraft ist verantwortlich für die fünf *Aufgaben* der Effektivität: Für Ziele sorgen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren und Fördern von Menschen.[394] Außerdem bedient sie sich der sieben *Werkzeuge* der Wirksamkeit: Sitzungen, Reports/Schriftliche Kommunikation, Job Design & Assignment/Control, Persönliche Arbeitsmethodik, Budgetierung, Leistungsbeurteilung und Systematische Müllabfuhr.[395] Sowohl bei den Aufgaben als auch bei den Werkzeugen gibt es *Bekanntes* und *Neues*.[396]

Ein weiterer Ansatz der systemischen Führung stammt von PINNOW.[397] Sein Führungsmodell hat zum Ziel, die Anforderungen einer dynamischen und komplexen Unternehmensumwelt zu berücksichtigen.[398] Die systemische Führungskraft ist Teil eines komplexen Systems[399] und soll das Ganze im Blick haben.[400] Lernen tritt an die Stelle von Lenken.[401] Das bedeutet, dass die Führungskraft die „Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Systems, sprich des Unternehmens und seiner Mitarbeiter, fördert.“[402] Die Führungskraft stößt das vorhandene System an, damit es sich aus sich selbst heraus entwickelt und nachhaltige Veränderungen entstehen.[403] „Was das System,

[390] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 39.
[391] Vgl. Baarfuss, R. (2012), Folie 32.
[392] Vgl. Ibid., Folie 34.
[393] Vgl. Ibid., Folie 34.
[394] Vgl. Ibid., Folie 34.
[395] Vgl. Ibid., Folie 34.
[396] Vgl. Ibid., Folie 34.
[397] Vgl. Pinnow, D. (2012).
[398] Vgl. Pinnow, D. F. (2014), S. 5.
[399] Vgl. Pinnow, D. (2012), S. 162.
[400] Vgl. Ibid., S. 161.
[401] Vgl. Ibid., S. 165.
[402] Vgl. Ibid., S. 166.
[403] Vgl. Ibid., S. 164.

also die Gruppe, der Bereich oder das Unternehmen, dann mit der Anregung macht, liegt in deren Entscheidung. Nichts wird aufgezwungen oder verordnet.“[404] Die Kunst des Führens besteht darin, die Beziehungen des Systems zu managen (Führungskräfte als „qualifizierte Beziehungsmanager“)[405] und eine Welt zu gestalten, der andere, z. B. die Mitarbeiter, „gerne angehören wollen“.[406] PINNOW entwickelt ein Führungsleitbild bestehend aus sieben *Kernkompetenzen einer Führungskraft*, er nennt sie *Sieben Kernthesen der systemischen Führung*.[407] Sie sind in Abb. 9 dargestellt und lauten im Detail:

- Klares Zukunftsbild und Orientierung geben
- Entscheidungen ohne Machtmissbrauch
- Verantwortung
- Kommunikation
- Selbstreflexion und Konfliktfähigkeit
- Gefühle wahrnehmen, authentisch sein, Wertschätzung
- Leistung anregen, Zielerreichung in Verbindung mit dem Sinn des Handelns

Diese Kernkompetenzen „wirken gleichermaßen auf die vier systemischen Interaktionsebenen“ Individuum, Team, Unternehmen und Umwelt.[408] Eine Führungskraft führt nicht nur Andere, das Geschäft und in der Umwelt, sondern erst einmal sich selbst.[409]

[404] Vgl. Pinnow, D. (2012), S. 164.
[405] Vgl. Ibid., S. 246.
[406] Vgl. Ibid., S. 159.
[407] Vgl. Pinnow, D. F. (2018).
[408] Vgl. Ibid.; Pinnow, D. F. (2011); Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.
[409] Vgl. Pinnow, D. F. (2011).

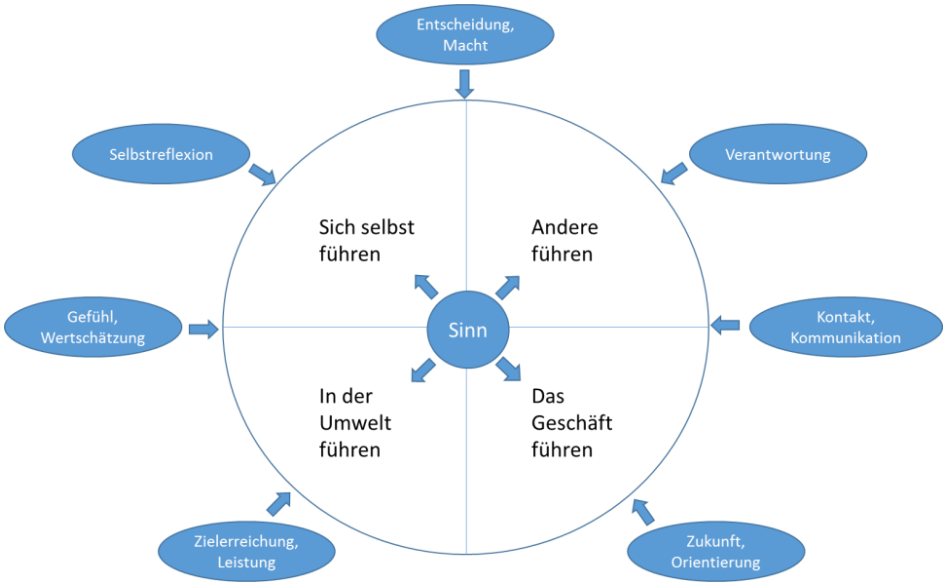

Abb. 9: Sieben Kernthesen der Systemischen Führung[410]

Während im Zentrum des MALIKschen Führungsrads die Verantwortung steht, bildet bei PINNOW der *Sinn* den Kern der *vier systemischen Interaktionsebenen* Team, Individuum, Umwelt und Unternehmen.[411]

Anfang der 1990er entsteht der **symbolische Führungsansatz**, dessen Vertreter z. B. NEUBERGER[412] ist.[413] Symbolische Führung ist komplementär zu bestehenden Organisationsstrukturen.[414] Führungskräfte wirken auf das Mitarbeiterverhalten ein, indem sie bestehende Fakten durch die Verleihung von „neuen, zusätzlichen Bedeutungen“ umdeuten.[415] Zusätzlich erschaffen Führungskräfte auch „neue Fakten

[410] Eigene Darstellung nach PINNOW. Die sieben Kernthesen der Systemischen Führung werden hier kombiniert dargestellt mit dem Sinn, der im Zentrum der Darstellung der Vier systemischen Interaktionsebenen nach PINNOW steht. Vgl. Pinnow, D. F.: Abb. Sieben Kernthesen der Systemischen Führung.
[411] Vgl. Pinnow, D. F. (2011); Pinnow, D. F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.
[412] Vgl. Neuberger, O. (1990).
[413] Vgl. Aretz, W. (2007), S. 19.
[414] Vgl. Rybnikova, I. (2014), S. 239.
[415] Vgl. Ibid., S. 240 f.

und Deutungen".[416] Die Rolle der Führungskraft in der Organisation ist, „Sinnspender" zu sein.[417] Dadurch können Mitarbeiter motiviert und Veränderungen angestoßen werden.[418] Ziel der symbolischen Führung ist Erreichung von sozialem Konsens und Gehorsam in Organisationen.[419] Auch das Handeln der Führungskraft selbst muss interpretiert werden.[420] Methoden der symbolischen Führung sind verbale Überzeugungsarbeit, hypothetische Szenarien und neue Bezeichnungen für alte Gegebenheiten.[421] Anwendungsfälle für diese Führungstheorie sind z. B. Krisensituationen und Situationen, wo ein strategischer oder ein Identitätswandel erforderlich sind.[422] Die symbolische Führung besitzt aber auch eine „demokratische Komponente", denn der Sinn kann nicht autoritär von der Führungskraft in ihrer Rolle als Sender verordnet werden, sondern er muss dem Mitarbeiter als Empfänger „angeboten, verkauft, […] ausgehandelt werden."[423] Der Sinn entsteht beim Empfänger und somit bestimmen nur die Mitarbeiter darüber, wie die symbolische Führung wirkt.[424]

Im Folgenden wird das **Leipziger Führungsmodell**[425] eingeführt, das „komplementär zu etablierten systemischen Managementmodellen" eingesetzt werden kann. Abb. 10 zeigt die Elemente des Modells mit den Führungsdimensionen „Purpose (Warum?), Effektivität (Was?) sowie Verantwortung (Wie?) und Unternehmergeist (Wie?)."[426]

[416] Vgl. Rybnikova, I. (2014), S. 241.
[417] Vgl. Ibid., S. 244.
[418] Vgl. Ibid., S. 242.
[419] Vgl. Ibid., S. 242.
[420] Vgl. Ibid., S. 242.
[421] Vgl. Ibid., S. 242.
[422] Vgl. Ibid., S. 250.
[423] Vgl. Ibid., S. 248.
[424] Vgl. Ibid., S. 248 f.
[425] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019).
[426] Vgl. Ibid., S. 62.

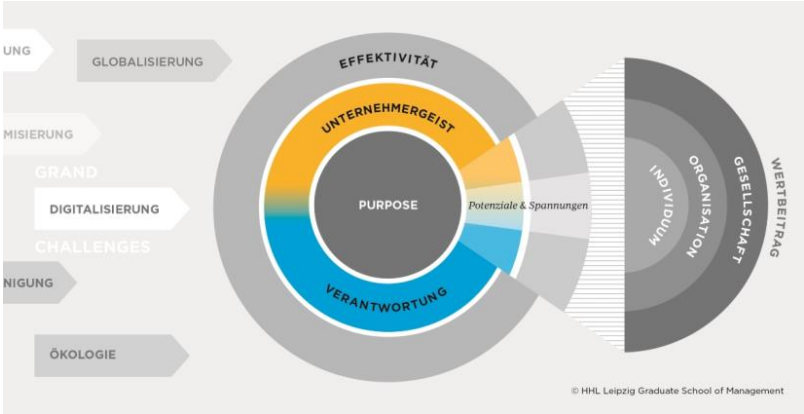

Abb. 10: Graphische Darstellung des Leipziger Führungsmodells[427]

Im Zentrum steht der *Purpose*, „d. h. die Frage nach dem Sinn und Zweck von Entscheidungen und Handlungsanleitungen."[428] Der Purpose ist die „handlungsleitende Idee" hinter den anderen Führungsdimensionen Verantwortung, Unternehmergeist und Effektivität.[429] Die *Verantwortung* wird als „weitere grundlegende Dimension guter Führung" betrachtet.[430] Der Purpose soll von der Führungskraft verantwortlich umgesetzt werden.[431] Bei seiner Realisierung ist auch *Unternehmergeist* nötig.[432] „Unternehmerische Führung zeichnet sich durch Proaktivität, Ambiguitätstoleranz, eine offene Fehlerkultur und Risikobereitschaft aus".[433] Die Führungsdimension *Effektivität* ist „ein Maß für die Wirksamkeit zielorientierten Handelns."[434] Sie drückt sich im *Wertbeitrag* „für die Stakeholder und die Gesellschaft" aus.[435] Als *Werte* werden nicht nur „finanziell-ökonomische", sondern auch „nicht-finanzielle" wie kulturelle und soziale gesehen.[436] Das Unternehmensumfeld birgt viele Herausforderungen, als *Grand Challenges*

[427] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 19.
[428] Vgl. Ibid., S. 19.
[429] Vgl. Ibid., S. 26.
[430] Vgl. Ibid., S. 36.
[431] Vgl. Ibid., S. 36.
[432] Vgl. Ibid., S. 44.
[433] Vgl. Ibid., S. 60.
[434] Vgl. Ibid., S. 62.
[435] Vgl. Ibid., S. 10.
[436] Vgl. Ibid., S. 20.

bezeichnet, für Führungskräfte und die Organisation, denen begegnet werden muss.[437] Aus dem Zusammenspiel der genannten vier Führungsdimensionen können sich *Spannungen*, aber auch *Potenziale* ergeben.[438] Spannungen sollen erkannt und aufgelöst werden und Potenziale gilt es zu heben.[439]

Nach der Vorstellung der etablierten Führungstheorien und des Leipziger Führungsmodells, das komplementär zu systemischen Führungstheorien verwendet werden kann, stellt sich die Frage, welche dieser Theorien am besten zur Umsetzung der Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management geeignet ist. Diese Anforderungen werden in Tab. 10 als Grundlage für die Auswahl der passenden Führungstheorie nochmals aufgeführt.

Erfolgskriterien für gutes Gender Diversity Management	unternehmensbereichsübergreifende Aufgabe
	Kultur der Wertschätzung
	Qualität der Führung
Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzung durch Führungskraft	Verantwortung und Ziele
	Kompetenz und Selbstreflexion
	Führungsstil, Verhalten und Wahrnehmung der Mitarbeiter

Tab. 10: Gutes Gender Diversity Management: Anforderungen und Voraussetzungen[440]

Ein Erfolgskriterium für Gender Diversity Management ist die Kultur der Wertschätzung,[441] bei der „alle Beschäftigten (…) in ihren besonderen Stärken erkannt, geschätzt und entsprechend eingesetzt werden.“[442] Deswegen kann eine Führungstheorie, die die Mitarbeiter ausblendet und sich nur auf die Führungskraft

[437] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H., S. 19.
[438] Vgl. Ibid., S. 4.
[439] Vgl. Ibid., S. 4.
[440] Eigene Darstellung.
[441] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[442] Vgl. Langhoff, T. (2009); Rahnfeld, C. (2019), S. 56.

fokussiert wie es bei den personenzentrierten Führungstheorien (Great-Man-Theory und Eigenschaftsansatz) der Fall ist,[443] für diese Arbeit nicht verwendet werden.

Bei den Verhaltenstheorien mit Fokus auf die Führungskraft (Kontinuum-Theorie und Verhaltensgitter) wird zwar der Mitarbeiter schon berücksichtigt, aber nur aus der Perspektive der Führungskraft.[444] Bei der Kontinuum-Theorie liegt der Schwerpunkt auf der Klassifikation der Führungsstile.[445] Als Anforderung an ein gutes Gender Diversity Management wird ein Führungsstil ohne ständige Kontrolle, der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung fördert, propagiert.[446] Diese Anforderung erfüllt TANNENBAUMS kooperativer oder delegativer Führungsstil, aber der Führungsstil ist nur eine Anforderung unter vielen für ein gutes Gender Diversity Management. Es fehlen bei der Kontinuumstheorie die Kultur der Wertschätzung und die Qualität der Führung.[447] Das Verhaltensgitter rückt zwar schon Führungssituationen in den Blickpunkt,[448] als Nachteil wird jedoch genannt, dass der Einfluss der Mitarbeiter nicht genug berücksichtigt wird.[449]

Bei der transaktionalen und der transformationalen Führung steht der Mitarbeiter im Fokus.[450] Als eine Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft gilt eine Festlegung von Zielen, die über die klassischen Kennziffern wie Umsatz hinausgehen, wie z. B. „Menschlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen."[451] Im Leipziger Führungsmodell steht der „Purpose" im Mittelpunkt, der „das gesamte Begriffsfeld von Sinn, Zweck, Bedeutung, Zielausrichtung etc." umfasst.[452] Die Reduktion des Antriebs der Mitarbeiter bei der transaktionalen Führungstheorie auf Materielles wie Geld und Belohnung[453] schließt die Umsetzung von

[443] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 16; Rieder, A. (2014), S. 150.
[444] Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2011), S. 358.
[445] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 152.
[446] Vgl. Cornell-Universität, Gevity Institut (2007), Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[447] Vgl. Tab. 9 dieser Arbeit.
[448] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T. (2011), S. 22.
[449] Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2011), S. 372.
[450] Vgl. Grote, S., Hering, V. W. (2012), S. 13.
[451] Vgl. Brockhoff, S., Panreck, K. (2017); Rahnfeld, C. (2019), S. 54.
[452] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 10.
[453] Vgl. Menzenbach, J. (2012), S. 46.

Werten als Ziel aus und entspricht nicht den Anforderungen für ein gutes Gender Diversity Management.[454] Im Gegensatz dazu strebt die Führungskraft bei der transformationalen Führungstheorie mit den Mitarbeitern gemeinsame, moralisch höherwertige Ziele an, indem sie „Motive, Werte, Ziele und das Vertrauen ihrer Mitarbeiter“ verwandelt (*transformiert*).[455] Die transformationale Führung geht von „eigenverantwortlich denkenden und handelnden Mitarbeitern“ aus.[456] Führungsbedürftige Mitarbeiter, die klare Anweisungen benötigen, sind überfordert.[457] Das der transformationalen Führungstheorie zugrundeliegende ideale Menschenbild entspricht nicht der Realität und der Anforderung an ein gutes Gender Diversity Management *Qualität der Führung*.[458] Die besteht darin, als Führungskraft Bedingungen zu schaffen, die es allen Personen unabhängig von ihren unterschiedlichen Merkmalen ermöglichen, ihr Leistungspotenzial positiv zur Geltung zu bringen.[459] Die unselbständigen Mitarbeiter, die auf Anweisung der Führungskraft warten, finden bei der transformationalen Führung für sie ungeeignete Bedingungen vor.

Bei den Situationstheorien hängt der Erfolg eines Führungsstils von der vorliegenden Situation ab.[460] Der Kontingenzansatz stellt den Anspruch an die Führungskraft, dass sie je nach Situation den beziehungs- oder den aufgabenorientierten Führungsstil lebt.[461] Als Kritik dieses Ansatzes wird genannt, dass „der individuelle Führungsstil als nahezu unveränderbar angesehen wird.“[462] Außerdem wird die Bewertung der Situation durch die Führungskraft stark vereinfacht anhand der Variablen *Führer-Mitarbeiter-Beziehung, Aufgabenstruktur* und *Positionsmacht* dargestellt.[463] Die Positionsmacht steht für das „Ausmaß formaler Autorität, die es dem Führer erlaubt, Mitarbeiter zu belohnen und zu

[454] Vgl. Brockhoff, S., Panreck, K. (2017), S. 54.
[455] Vgl. Franken, S. (2019), S. 319.
[456] Vgl. Jäger, R. (2016).
[457] Vgl. Ibid.
[458] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[459] Vgl. Pircher, E., Schwarz-Wölzl, M. (2005); Göddertz, S. (2014), S. 86.
[460] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 155.
[461] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 25.
[462] Vgl. Wirtschaftslexikon24.com.
[463] Vgl. Ibid.

bestrafen".[464] Dieses Bild eines autoritären Führers widerspricht den Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management *Kultur der Wertschätzung*[465] und dem *Führungsstil* ohne ständige Kontrolle, wo Selbständigkeit und Eigenverantwortung gefördert werden.[466] Beim Reifegradmodell wird kritisiert, dass die Führungskraft den Reifegrad der Mitarbeiter selbst festlegt und über ein großes Repertoire an Führungsstilen verfügen muss.[467] Außerdem hat die Führungsperson beim Reifegradmodell keine aktiven Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen.[468] Dies widerspricht der Anforderung an ein gutes Gender Diversity Management *Qualität der Führung*, bei der die Führungskraft ideale Rahmenbedingungen zur Mitarbeiterentfaltung schaffen soll.[469]

Der systemische Ansatz nach MALIK, insbesondere sein Führungsrad, wird für diese Arbeit auch nicht verwendet.[470] Dieser Ansatz erwähnt nicht explizit die Kultur der Wertschätzung als Anforderung an ein gutes Gender Diversity Management.[471] Als Aufgabe der Führungskraft wird bei MALIK zwar das Fördern und Entwickeln von Menschen genannt,[472] aber der für ein gutes Gender Diversity Management erforderliche Führungsstil, Orientierung zu geben, damit die Mitarbeiter selbständig handeln[473] wird im Führungsrad nicht dargestellt.

Die symbolische Führung ist nur für bestimmte Anwendungsfälle geeignet, wie z. B. Krisensituationen und Situationen, wo ein strategischer oder ein Identitätswandel

---

[464] Vgl. Wirtschaftslexikon24.com.
[465] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[466] Vgl. Cornell-Universität, Gevity Institut (2007); Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[467] Vgl. Rieder, A. (2014), S. 157.
[468] Vgl. Aretz, W. (2007), S. 15 f.
[469] Vgl. Pircher, E., Schwarz-Wölzl, M. (2005); Göddertz, S. (2014), S. 86.
[470] Das umfassende St. Galler Management-Modell ist ohnehin zu komplex für eine Anwendung in dieser Arbeit, denn es enthält viel mehr Aspekte als die Führungsaufgabe. Vgl. Universität St. Gallen, Institut für Systemisches Management und Public Governance.
[471] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[472] Das Fördern von Menschen ist bei MALIK eine der fünf Aufgaben von Effektivität einer Führungskraft wie es im Führungsrad beschrieben ist. Vgl. Baarfuss, R. (2012), Folie 34.
[473] Vgl. Cornell-Universität, Gevity Institut (2007); Rahnfeld, C. (2019), S. 55.

erforderlich sind.[474] Die Führungskraft ist „Sinnspender“,[475] aber die „ethische[n] Legitimation eines Vorgesetzten [ist] fraglich, der den Mitarbeitern bestimmte Deutungen der Arbeitswelt verbindlich nahebringen möchte.“[476] Der Mitarbeiter als Empfänger ist nicht leicht beeinflussbar, wenn er die Wirkungsweisen von Symbolen kennt.[477] Außerdem enthält das Konzept keine genauen Handlungsempfehlungen, wodurch die Umsetzung durch die Führungskraft schwierig ist.[478] Die symbolische Führungstheorie erfüllt auch nicht die Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management wie, z. B. unternehmensbereichsübergreifendes Führen und Kultur der Wertschätzung.[479]

Für die vorliegende Arbeit wird die **systemische Führungstheorie nach PINNOW** verwendet aufgrund der Parallelen zwischen den formulierten Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management und PINNOWs Führungstheorie, die in Tab. 11 im Überblick dargestellt sind.

[474] Vgl. Rybnikova, I. (2014), S. 250.
[475] Vgl. Ibid., S. 244.
[476] Vgl. Fleischer, A., Jarek, A., Folie 19.
[477] Vgl. Ibid., Folie 19.
[478] Vgl. Ibid., Folie 19.
[479] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.

Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management	Systemische Führung nach PINNOW
unternehmensbereichsübergreifende Aufgabe	vier systemische Interaktionsebenen: Individuum, Team, Unternehmen und Umwelt
Kultur der Wertschätzung	eine der sieben Kernthesen der systemischen Führung: Wertschätzung
Qualität der Führung: Bedingungen schaffen, die es allen Personen unabhängig von ihren unterschiedlichen Merkmalen ermöglichen, ihr Leistungspotenzial positiv zur Geltung zu bringen.	eine der sieben Kernthesen der systemischen Führung: Anregung von Leistung
Verantwortung: klare Verantwortung für Führungskraft bei der Umsetzung der Diversity-Strategie Ziele: auch immaterielle: Menschlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen	Zielerreichung in Verbindung mit dem Sinn des Handelns; Sinn als Kern der vier systemischen Interaktionsebenen Team, Individuum, Umwelt und Unternehmen
Kompetenz Selbstreflexion der Führungskraft	eine systemische Interaktionsebene: Individuum -> die Führungskraft führt sich selbst Kommentar Autorin: dazu gehört auch Selbstreflexion
Führungsstil: Ein bestimmter Führungsstil ohne ständige Kontrolle, wo Selbständigkeit und Eigenverantwortung gefördert werden. Verhalten: wertschätzend Wahrnehmung der Mitarbeiter: Stärken Anderer, daran arbeiten	zu Führungsstil: Die Führungskraft gibt nur den Anstoß, das System entscheidet und setzt allein um. Es entwickelt sich aus sich selbst heraus, nachhaltige Veränderungen entstehen. zu Verhalten: Eine der sieben Kernthesen der systemischen Führung: Kommunikation zu Wahrnehmung der Mitarbeiter: eine systemische Interaktionsebene: Team -> die Führungskraft führt das Team Kommentar Autorin: das setzt auch Reflexion der Führungskraft über Menschenbild voraus.

Tab. 11: Anforderungen an Gender Diversity Management und Systemische Führung PINNOW[480]

Gender Diversity Management ist eine unternehmensbereichsübergreifende Aufgabe,[481] was PINNOW mit den vier systemischen Interaktionsebenen Individuum, Team, Unternehmen und Umwelt darstellt.[482] Die Wertschätzung und die Anregung der Leistung sind zwei der sieben Kernthesen systemischer Führung von PINNOW.[483] Die vergleichbaren Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management lauten: Kultur der Wertschätzung und Qualität der Führung, die Bedingungen schafft, um

[480] Eigene Darstellung.
[481] Vgl. Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt (2019), S. 22.
[482] Vgl. Pinnow, D.F. (2018); Pinnow, D.F. (2011); Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.
[483] Vgl. Pinnow, D.F. (2018): Die 7 Kernthesen der systemischen Führung.

Leistungspotenziale der Mitarbeiter zur Entfaltung zu bringen.[484] Die Zielerreichung wird von PINNOW in Verbindung mit dem Sinn des Handelns gebracht.[485] Der Sinn steht im Zentrum der systemischen Interaktionsebenen.[486] Bei den Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management wird auch die Bedeutung von Zielen hervorgehoben.[487] Die Selbstreflexion der Führungskraft spielt sowohl bei den Anforderungen[488] als auch bei PINNOW eine Rolle, wenn die Führungskraft sich selbst führt.[489] Bei den Anforderungen wird ein Führungsstil verlangt, der den Mitarbeitern Selbständigkeit gewährt.[490] Bei PINNOW wird die Selbständigkeit der Mitarbeiter mit der Funktionsweise des Systems erklärt: Es entscheidet selbst und entwickelt sich aus sich selbst heraus, die Führungskraft gibt nur den Anstoß.[491] Auch das Verhalten der Führungskraft[492] und ihre Wahrnehmung der Mitarbeiter sind bei den Anforderungen und bei PINNOW vergleichbar, denn die Führung Anderer setzt ja voraus, dass die Führungskraft sich eine Vorstellung von den Geführten macht.[493]

Zusätzlich zur systemischen Führungstheorie nach PINNOW wird das **Leipziger Führungsmodell** in dieser Arbeit verwendet, denn es ist „komplementär zu etablierten systemischen Managementmodellen“[494] und bietet „der einzelnen Führungskraft in ihrem spezifischen Aufgabenbereich einen theoretischen Leitfaden zur gezielten Umsetzung effektiver Führungskompetenzen.“[495] Tab. 12 zeigt die Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management im Vergleich mit dem systemischen Führungsmodell nach PINNOW ergänzt um eine weitere Spalte mit den entsprechenden Kriterien aus dem Leipziger Führungsmodell. Ein umfassenderer Vergleich des Leipziger Führungsmodells

---

[484] Vgl. Langhoff, T. (2009); Rahnfeld, C. (2019), S. 56; Rahnfeld, C. (2019), S. 58.
[485] Vgl. Pinnow, D.F. (2018).
[486] Vgl. Pinnow, D. F. (2011); Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.
[487] Vgl. Brockhoff, S., Panreck, K. (2017); Rahnfeld, C. (2019), S. 54.
[488] Vgl. Hug, B. (1999), S. 9-25; Rahnfeld, C. (2019), S. 57.
[489] Das betrifft die systemische Interaktionsebene Individuum, Vgl. Pinnow, D.F. (2018); Pinnow, D. F. (2011); Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.
[490] Vgl. Cornell-Universität, Gevity Institut (2007); Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[491] Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 164.
[492] Vgl. Rahnfeld, C. (2019), S. 56; Pinnow, D.F. (2018).
[493] Vgl. Hug, B. (1999), S. 9-25; Rahnfeld, C., (2019), S. 57.
[494] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 2.
[495] Vgl. Ibid., S. 2.

mit den vorgestellten etablierten Führungstheorien anhand der für diese Arbeit relevanten Führungsaspekte ist im Anhang unter B.1 und B.2 zu finden.

Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management	Systemische Führung nach PINNOW	Ergänzung um Leipziger Führungsmodell
unternehmensbereichsübergreifende Aufgabe	vier systemische Interaktionsebenen: Individuum, Team, Unternehmen und Umwelt	drei Ebenen: individuelle Ebene (Führung der eigenen Person), organisationale Ebene (Führung anderer im Unternehmen) und Ebene der Gesellschaft (Führung im gesellschaftlichen Kontext)
Kultur der Wertschätzung	eine der sieben Kernthesen der systemischen Führung: Wertschätzung	„Wir gehen davon aus, dass Menschen frei sind und um dieser Freiheit willen Respekt verdienen, der sich im Kontext von Führung darin zeigt, dass ihre jeweiligen Werte, Interessen und Überzeugungen ernst zu nehmen sind.“
Qualität der Führung: Bedingungen schaffen, die es allen Personen unabhängig von ihren unterschiedlichen Merkmalen ermöglichen, ihr Leistungspotenzial positiv zur Geltung zu bringen.	eine der sieben Kernthesen der systemischen Führung: Anregung von Leistung	Gute Führung bringt Leistungsmotivation hervor. erster Schritt: gute Führungskraft legt persönliche Zielausrichtung fest, sonst kann sie Andere schwer motivieren
Verantwortung: klare Verantwortung für Führungskraft bei der Umsetzung der Diversity-Strategie Ziele: auch immaterielle: Menschlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen	Zielerreichung in Verbindung mit dem Sinn des Handelns; Sinn als Kern der vier systemischen Interaktionsebenen Team, Individuum, Umwelt und Unternehmen	zu Verantwortung: Zuständigkeiten zuweisen, gemeinsames Grundverständnis, wer welche Verantwortung trägt zu Zielen: Gute Führung bemisst sich daran, wie effektiv, verantwortungsvoll und unternehmerisch ein Beitrag erreicht/ein „Purpose“ realisiert wird. "Purpose“: Sinn, Zweck, Bedeutung, Zielausrichtung etc.; steht im Zentrum dieses Modells.
Kompetenz Selbstreflexion der Führungskraft	eine systemische Interaktionsebene: Individuum -> die Führungskraft führt sich selbst Kommentar Autorin: dazu gehört auch Selbstreflexion	zu Kompetenz: Leipziger Führungsmodell = theoretischer Leitfaden zur Umsetzung effektiver Führungskompetenzen. Wahrnehmung einer Führungsaufgabe ermöglicht individuelle Kompetenzentwicklung zu Selbstreflektion: erfolgskritische Kompetenz: Self Reflection
Führungsstil: Ein bestimmter Führungsstil ohne ständige Kontrolle, wo Selbständigkeit und Eigenverantwortung gefördert werden. Verhalten: wertschätzend Wahrnehmung der Mitarbeiter: Stärken Anderer, daran arbeiten	zu Führungsstil: Die Führungskraft gibt nur den Anstoß, das System entscheidet und setzt allein um. Es entwickelt sich aus sich selbst heraus, nachhaltige Veränderungen entstehen. zu Verhalten: Eine der sieben Kernthesen der systemischen Führung: Kommunikation zu Wahrnehmung der Mitarbeiter: eine systemische Interaktionsebene: Team -> die Führungskraft führt das Team Kommentar Autorin: das setzt auch Reflexion der Führungskraft über Menschenbild voraus.	zu Führungsstil: andere Menschen für Aufgaben gewinnen, ihnen Orientierungen und/oder Anweisungen geben, idealerweise machen sich die Betreffenden Aufgaben zu eigen zu Verhalten: Vorbildrolle erfüllen, offene Kommunikation zu Wahrnehmung der Mitarbeiter: Führungskräfte geben konstruktives Feedback zur Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung

Tab. 12: Anforderungen an Gender Diversity Management und Leipziger Führungsmodell komplementär zu systemischer Führung PINNOW[496]

[496] Eigene Darstellung.

Der *unternehmensbereichsübergreifende Gedanke* des Gender Diversity Managements[497] wird im Leipziger Führungsmodell durch drei Ebenen[498] dargestellt statt durch vier wie PINNOW.[499] Das liegt daran, dass die Ebenen *Team* und *Unternehmen* zur *organisationalen Ebene*[500] zusammengefasst werden. Die Kultur der Wertschätzung[501] bringt das Leipziger Führungsmodell mit dem Begriff „Respekt"[502] zum Ausdruck, der von der Führungskraft verlangt, die „Werte, Interessen und Überzeugungen" anderer Menschen „ernst zu nehmen."[503] Es sieht einen Zusammenhang zwischen guter Führung und Leistungsmotivation[504] und erfüllt somit die Anforderung *Qualität der Führung*.[505] Im Leipziger Führungsmodell gibt es eine Parallele zur klaren *Verantwortung* der Führungskraft (im Fall der vorliegenden Arbeit für Gender Diversity Management),[506] es spricht von der Zuweisung von Zuständigkeiten.[507] Gute Führung bemisst sich in diesem Modell an der Zielerreichung,[508] womit der Bogen zur Anforderung *Ziele*[509] geschlagen wird. Auf immaterielle Ziele wird ebenfalls eingegangen, denn hinter dem Begriff „Purpose" verbergen sich auch nicht-finanzielle Ziele.[510] Das Leipziger Modell erwähnt erfolgskritische Führungskompetenzen, wie z. B. Self Reflection,[511] und weist so eine Parallele zu den Anforderungen *Kompetenzen* und *Selbstreflexion* der Führungskraft[512] auf. Es geht auch auf einen *Führungsstil* ein, der die Selbständigkeit der Mitarbeiter fördert.[513] Die Führungskraft soll Mitarbeiter für Aufgaben

---

[497] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[498] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 2.
[499] Vgl. Pinnow, D.F. (2018); Pinnow, D.F. (2011); Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.
[500] Die Führungsanforderungen auf der organisationalen Ebene betreffen die Führung Anderer im Unternehmen. Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 2.
[501] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[502] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 19.
[503] Vgl. Ibid., S. 15.
[504] Vgl. Ibid., S. 23.
[505] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[506] Vgl. Ibid.
[507] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 36.
[508] Vgl. Ibid., S. 36.
[509] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[510] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 57.
[511] Vgl. Ibid., S. 65.
[512] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[513] Vgl. Ibid.

gewinnen, die sie sich dann zu eigen machen.[514] Laut dem Leipziger Führungsmodell hat die Führungskraft Vorbildfunktion.[515] Führungskräfte leben Werte wie „Respekt, Integrität oder Fairness“ und haben mit ihrem Verhalten eine „Vorbildfunktion.“[516] Die Führungskraft pflegt auch eine offene Kommunikation.[517] Außerdem nimmt sie die Mitarbeiter so wahr, dass ein konstruktives Feedback zur Weiterentwicklung der Beschäftigten möglich ist ohne voreilige Festlegung.[518] Somit sind auch die Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management wie *wertschätzendes Verhalten* und die reflektierte *Wahrnehmung* der Mitarbeiter und ihrer Stärken erfüllt.[519]

Nach der Festlegung der in dieser Arbeit verwendeten Führungstheorie wird auch der **geeignete Diversity Management-Ansatz** aus den drei in Kapitel B.1.1.2 vorgestellten Ansätzen Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz, (Markt-) Zutritts- und Legitimitätsansatz und Integrativer Ansatz ausgewählt. Der **integrative Ansatz** passt am besten zur systemischen Führungstheorie PINNOWs und dem komplementär dazu verwendeten Leipziger Führungsmodell. Zum Grundverständnis dieses Ansatzes zählen sowohl immaterielle **Ziele** wie Respekt als auch ökonomische Ziele.[520] Respekt, Fairness und Wertschätzung, aber auch wirtschaftliche Ziele sind sowohl in der Theorie PINNOWs als auch im Leipziger Führungsmodell zu finden.[521] Letzteres geht z. B. ausführlich auf die Bedeutung einer kurzen Markteintrittszeit in Verbindung mit Innovationen[522] und die Wettbewerbsfähigkeit[523] ein. Die **Vielfalt** der Mitarbeiter eröffnet Chancen.[524] Das Leipziger Führungsmodell rät, „die für die jeweilige Phase [des Produktlebenszyklusses]

---

[514] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 12.
[515] Vgl. Ibid., S. 39.
[516] Vgl. Ibid., S. 39.
[517] Vgl. Ibid., S. 32.
[518] Vgl. Ibid., S. 32.
[519] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit.
[520] Vgl. Ibid. Dort werden „Verantwortung und Ziele“ als Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft genannt.
[521] Vgl. Tab. 12 dieser Arbeit: *Anforderungen Gender Diversity Management und Leipziger Führungsmodell komplementär zu systemischer Führung PINNOW*.
[522] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 32.
[523] Vgl. Ibid., S. 33 und 39.
[524] Vgl. Tab. 7 *Diversity Management-Ansätze* dieser Arbeit.

adäquate Form personell-organisatorischer Ausgestaltung“ zu wählen.[525] Ein Vorteil des integrativen Ansatzes ist der **stärkengerechte Einsatz** der Mitarbeiter.[526] PINNOW sieht als Aufgabe der Führungskraft, die „Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Systems, sprich des Unternehmens und seiner Mitarbeiter,“[527] zu fördern. Das Leipziger Führungsmodell betont die Verantwortung der Führungskraft für die Mitarbeiterentwicklung und die daraus resultierende erhöhte Wettbewerbsfähigkeit: „Unternehmerisch orientierte innovative Führung […] investiert in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Interesse der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Organisation.“[528]

Wie die systemische Führungstheorie PINNOWs, das Leipziger Führungsmodell und der integrative Diversity Management-Ansatz betonen, verfolgt gute Führung immaterielle Ziele und ökonomische Ziele.[529] PINNOW erwähnt als ein erstrebenswertes Ziel die **Arbeitgeberattraktivität**: Die Kunst des Führens besteht darin, die Beziehungen des Systems zu managen,[530] und eine Welt zu gestalten, der andere, z. B. die Mitarbeiter, „gerne angehören wollen“.[531] Das folgende Marketingkapitel widmet sich aufgrund der Fokussierung auf bestehende Mitarbeiter dem theoretischen Hintergrund des **internen Personalmarketing**s und des **internen Employer Brandings**.

1.3 Internes Personalmarketing und internes Employer Branding

1.3.1 Internes Personalmarketing

Als „Möglichkeiten zur Beeinflussung der individuellen Arbeitgeberwahl“ nennt PFEIL „Ansätze des Personalmarketings [und] des Employer Brandings – unter Bezugnahme auf den identitätsorientierten Markenführungsansatz nach BURMANN.“[532] Der Begriff

[525] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 55.
[526] Vgl. Tab. 7 *Diversity Management-Ansätze* dieser Arbeit.
[527] Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 166.
[528] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 35.
[529] Vgl. Tab. 10 dieser Arbeit; Tab. 12 dieser Arbeit: *Anforderungen Gender Diversity Management und Leipziger Führungsmodell komplementär zu systemischer Führung PINNOW*.
[530] Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 246.
[531] Vgl. Ibid., S. 159.
[532] Vgl. Pfeil, S. (2012), S. 11; Burmann, C., Halaszovich, T., Hemmann, F. (2012).

Personalmarketing wird von SCHOLZ wie folgt definiert: „Personalmarketing ist die bewusste und zielgerichtete Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Akquisition von zukünftigen und Motivation von gegenwärtigen Mitarbeitern.“[533]

KIRCHGEORG/MÜLLER bauen auf bestehende Funnel-Modelle[534] auf, die dazu dienen, das Zustandekommen „zielgruppenspezifischer Verhaltensreaktionen (Bewerbung, Stellenannahme, Verbleib im Unternehmen, Kündigung)“ zu erklären.[535] Die beiden Autoren übertragen diesen Ansatz auf den Arbeitgeberwahl- und Arbeitgeberbindungsprozess.[536] Die Stufen *Bekanntheit, Vertrautheit* und *Präferenz* mit der anschließenden möglichen *Zusage* zum Angebot des Arbeitgebers betreffen die potenziellen Mitarbeiter,[537] die nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit über Gender Diversity Management stehen. Die Stufen ab der *Zusage* über die *Bindung* bis zum möglichen *Wechsel*, sollte die Bindung nicht erfolgreich sein, werden von den **aktuellen Mitarbeitern** durchlebt,[538] denen die vorliegende Arbeit gewidmet ist. Theoretische Hintergründe zur Mitarbeiterbindung folgen in Kapitel B.1.4.2. Die Stufen *Wechsel* und mögliche *Wiedergewinnung* betreffen die ehemaligen Mitarbeiter,[539] auf die in der vorliegenden Arbeit auch nicht eingegangen wird. Die Anwendbarkeit des Funnel-Modells auf bestehende und ehemalige Mitarbeiter durch das Hinzufügen der Stufen Bindung, Wechsel und Wiedergewinnung geht auf KIRCHGEORG/MÜLLER zurück.[540] Somit sind außer den potenziellen Mitarbeitern auch die bestehenden und ehemaligen Mitarbeiter Zielgruppen des Personalmarketings.

Im Fokus dieser Arbeit steht das **interne Personalmarketing**. Gemäß STRUTZ umfasst es die mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzgestaltung sowie Maßnahmen zur Vermeidung von hohen Fehlzeiten, starker Mitarbeiterfluktuation, negativem Betriebsklima und

---

[533] Vgl. Scholz, C. (2000), S. 417, zitiert von: Böttger, E. (2012), S. 47.
[534] Vgl. Kirchgeorg, M., Müller, J. (2013), S. 82; Echterling, J., Fischer, M., Kranz, M. (2002), S. 24.
[535] Vgl. Kirchgeorg, M., Müller, J. (2013), S. 82.
[536] Vgl. Ibid., S. 82.
[537] Vgl. Ibid., S. 82.
[538] Vgl. Ibid., S. 82.
[539] Vgl. Ibid., S. 82.
[540] Vgl. Pfeil, S. (2017), S. 196.

schwachem Qualitätsbewusstsein.[541] Es übt eine **Profilierungs- und Motivationsfunktion** aus. Die nach innen gerichtete Profilierungsfunktion hat zum Ziel, das Unternehmen auf dem internen Arbeitsmarkt zu positionieren, Bewerbungswünsche bei geeigneten Mitarbeitern zu generieren sowie die Unternehmensidentität bei den bestehenden Mitarbeitern zu verankern. Zur Ausübung der Motivationsfunktion bedarf es gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen zum Einsatz und zur Förderung der aktuellen Mitarbeiter. Motivierte Mitarbeiter haben einen positiven Einfluss auf die interne **Arbeitgeberattraktivität**, die auch nach außen getragen wird.[542] Wenn das interne Personalmarketing erfolgreich ist und unternehmensintern positive Effekte erzielt, wirken diese auch außerhalb des Unternehmens durch Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in den Augen potenzieller Bewerber.[543] Bei konsequenter Anwendung des internen Personalmarketinggedankens sind alle Unternehmensstrukturen und -aktivitäten hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die Position des Unternehmens im internen Personalmarkt zu bewerten. Ziel ist es, „motivierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden."[544] Als Basis für die Aktivitäten im Rahmen des internen Personalmarketings dienen die Bedürfnisse und Interessen der aktuellen Mitarbeiter.[545]

Die Trennung zwischen externem und internem Personalmarketing ist schwierig.[546] Außerdem bedarf es einer Abgrenzung zum **internen Marketing**, wo die Mitarbeiterführung so gestaltet werden soll, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen sich an der Erfüllung der Kundenwünsche orientieren.[547] Das Personalmarketing lässt sich zwischen Personal- und Marketingmanagement einordnen, es bedient sich der Marketinginstrumente und überträgt diese auf Fragestellungen des Personalmanagements. Während bei BÖTTGER die Gewinnung potenzieller Mitarbeiter für die

[541] Vgl. Strutz, H. (1993), S. 12 ff.
[542] Vgl. Böttger, E. (2012), S.46.
[543] Vgl. Strutz, H. (1993), S. 12 ff.
[544] Vgl. Ibid., S. 15.
[545] Vgl. Staffelbach, B. (1995), S. 144 f.
[546] BÖTTGER geht auf Ziele, Strategien, Instrumente und Controlling im externen Personalmarketing ein, Vgl. Böttger, E. (2012), S.50 ff.
[547] Vgl. George, W. R., Grönroos, C. (1999), S. 47.

Unternehmensprodukte „offene Stellen“ im Vordergrund stehen, fokussiert sich die vorliegende Arbeit auf die **Bindung aktueller Mitarbeiter** an das Unternehmen als Arbeitgeber.

1.3.2 Internes Employer Branding

Gemäß dem Modell der **identitätsbasierten Markenführung** versteht man unter einer Marke „ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert.“[548] Die vorliegende Arbeit verwendet die **interne Perspektive** aus dem Modell der identitätsbasierten Markenführung. Alle Zielgruppen innerhalb des Unternehmens, z. B. Management und Mitarbeiter, haben in ihren Köpfen ein Bild der Marke, das Selbstbild. Es wird auch als Markenidentität bezeichnet. Für den Aufbau einer starken Marke dient die Ausarbeitung eines Markennutzenversprechens bestehend aus den „kaufverhaltensrelevanten Nutzen, welche gegenüber den externen Zielgruppen von der Marke erbracht werden sollen.“[549] Das Markennutzenversprechen sollte zu einer Differenzierung gegenüber Wettbewerbern führen und auf die für das Kaufverhalten relevanten, markenbezogenen Bedürfnisse der Nachfrager gezielt eingehen. Der zweite Bestandteil der Markenidentität ist das Markenverhalten. Alle Mitarbeiter einer Marke erbringen Produkt- und Serviceleistungen der Marke und legen ein gewisses Verhalten während des Kontakts mit dem Nachfrager an den Tag. Abgesehen von den Mitarbeitern kommt der Nachfrager auch auf anderen Wegen mit der Marke in Kontakt, z. B. durch Werbung.[550] Bei der Einordnung des **internen Employer Brandings** in die identitätsbasierte Markenführung liegt der Schwerpunkt auf der Markenidentität wie Abb. 11 zeigt. Die bestehenden Mitarbeiter als interne Zielgruppe verfügen über ein Selbstbild des Arbeitgebers. Sie erbringen Leistungen und legen ein gewisses Verhalten an den Tag.

---

[548] Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Eisenbeiß, M. (2019), S. 265.
[549] Vgl. Ibid., S. 265 f.
[550] Vgl. Ibid., S. 266.

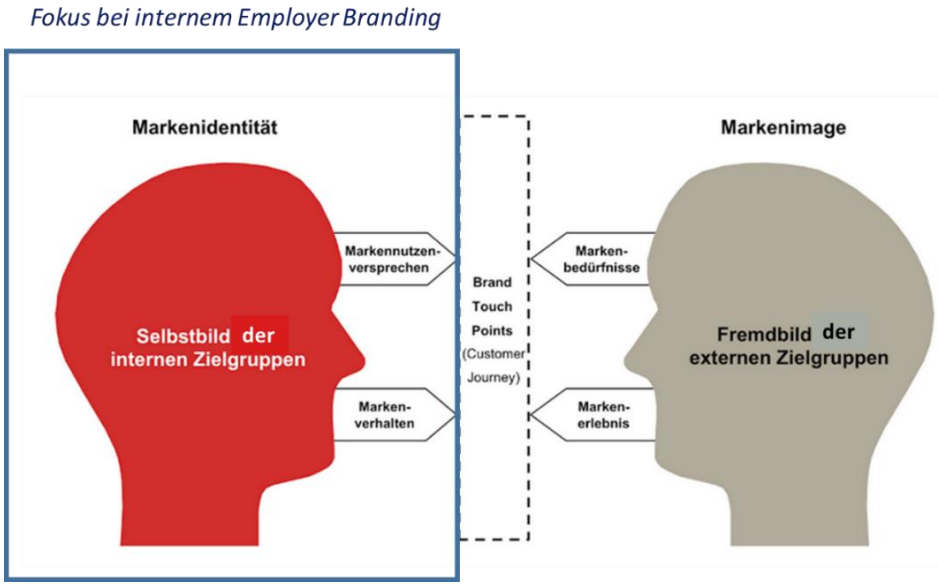

Abb. 11: Modell der identitätsbasierten Markenführung mit Fokus internes Employer Branding[551]

Wie ein Spiegelbild zur internen Sichtweise beinhaltet das Modell der identitätsbasierten Markenführung auch die „klassische“ Perspektive von **außerhalb** des Unternehmens, die allerdings nicht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht. Die Nachfrager haben markenbezogene Bedürfnisse, die Markenbedürfnisse, die für das Kaufverhalten relevant sind. Ihnen gegenüber steht das Markenversprechen. Die Interaktion des Nachfragers mit der Marke an den Brand Touch Points wird Markenerlebnis genannt. Dem Markenerlebnis steht das Markenverhalten gegenüber.[552]

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Employer Branding Definition, die in Abb. 12 nochmals dargestellt ist, dient als Basis zur Anpassung des Modells der identitätsbasieren Markenführung an das interne Employer Branding

[551] Vgl. Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., Piehler, R. (2018), S. 15.
[552] Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Eisenbeiß, M. (2019), S. 266.

Definition der Employer Brand unter Einbeziehung von Führungskraft und Diversity Management:

„Die Employer Brand schafft die Identität eines Unternehmens als Arbeitgeber. Sie umfasst das Wertesystem des Unternehmens sowie seine Unternehmenspolitik und seine Verhaltensweisen, die darauf abzielen, die aktuellen und potenziellen Mitarbeiter des Unternehmens anzuziehen, zu motivieren und zu binden. Das Verhalten vielfältiger Personen in der jeweiligen Organisation wird durch den Vorgesetzten beeinflusst, organisiert und kontrolliert."

Abb. 12: Employer Brand Definition als Grundlage dieser Arbeit[553]

Das Markennutzenversprechen besteht aus dem Wertesystem des Unternehmens sowie der Unternehmenspolitik. Es wird gegenüber den aktuellen Mitarbeitern erbracht, aber auch indirekt gegenüber den potenziellen Mitarbeitern. Das Markenverhalten umfasst das Verhalten der Personen, auch der Führungskräfte, innerhalb der Organisation, das aber auch nach außen spürbar wird. Das graphische Modell der identitätsorientierten Markenführung ist zur Darstellung dieser Sichtweise des internen Employer Brandings entsprechend angepasst wie Abb. 13 zeigt.

[553] Grundlage für diese Definition ist die Definition der Employer Brand von DELL/AINSPAN, Vgl. Dell, D., Ainspan, N. (2001). Außerdem wird die Definition von Diversity Management von VEDDER als Basis verwendet. Vgl. Vedder, G. (2006), S.13.

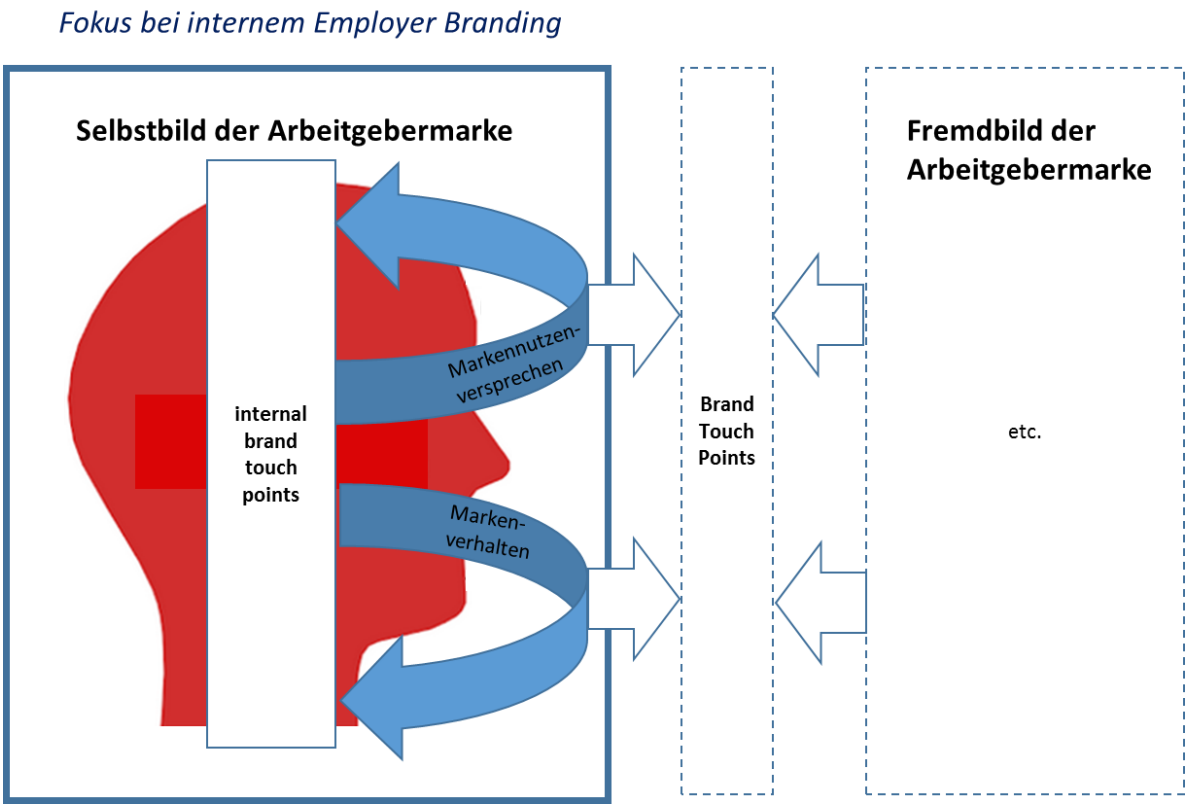

Abb. 13: Elemente des Selbstbilds der Arbeitgebermarke[554]

Dieses graphische Modell lässt sich noch um die **Rolle der Führungskraft** beim internen Employer Branding erweitern: Sie ist verantwortlich für die Umsetzung vieler interner Employer Branding-Instrumente, zu denen alle **internal brand touch points** zählen. Damit kommen die bestehenden Mitarbeiter von ihrem Unternehmenseintritt bis zum Austritt in Berührung. Beispiele dafür sind die Onboarding-Programme, Mitarbeitergespräche, Entwicklungsprogramme, Arbeitszeitsysteme, Boni und Austrittsinterviews.[555] In der vorliegenden Arbeit wird besonders die Rolle der Führungskraft als **Gender Diversity Manager** beleuchtet. Die Führungskraft hat gemäß dieser Rolle die Verantwortung, die internal brand touch points **gender diversity-gerecht**

[554] Eigene Darstellung.
[555] Vgl. Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017), S. 3.

auszugestalten,[556] d. h. sie soll Bedingungen schaffen, die es allen Personen unabhängig von ihrem Geschlecht ermöglichen, ihr Leistungspotenzial positiv zur Geltung zu bringen.[557]

1.4 Verhaltenstheoretische Analyseansätze

Bei den Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management und den dazu passenden Führungstheorien – systemische Führung nach PINNOW ergänzt um das Leipziger Führungsmodell – ist das **Verhalten der Führungskraft** ein wichtiger Aspekt. Sie soll sich z. B. wertschätzend und respektvoll den Mitarbeitern gegenüber verhalten, ein Vorbild darstellen, konstruktives Feedback geben, etc.[558] Das interne Personalmarketing übt eine **Profilierungs- und Motivationsfunktion** aus und möchte so das Verhalten bestehender Mitarbeiter beeinflussen.[559] Auch das interne Employer Branding beeinflusst das Verhalten aktueller Mitarbeiter, sein Ziel ist es ja diese zu **motivieren** und an das Unternehmen zu **binden**. Um besser verstehen zu können, was einen Mitarbeiter dazu bewegt, Loyalität dem Unternehmen gegenüber zu entwickeln und für sein Unternehmen motiviert Leistung zu erbringen, werden Ansätze aus der Verhaltenstheorie herangezogen.

1.4.1 Verhaltenstheorie im Personalmanagement

In der traditionellen Betriebswirtschaftslehre wird versucht, das Mitarbeiterverhalten vom Rationalprinzip, insbesondere dem Einkommensmaximierungsprinzip abzuleiten.[560] Dem liegt das Bild des Homo Oeconomicus zugrunde, ein Modell von einem Menschen, der sich ausschließlich rational verhält und konsequent die eigenen, rein finanziellen Ziele

---

[556] Anmerkung der Autorin der vorliegenden Arbeit.
[557] Eine Anforderung an ein gutes Gender Diversity Management bezüglich der *Qualität der Führung* wie in Tab. 10 dieser Arbeit.
[558] Vgl. Tab. 12 *Anforderungen Gender Diversity Management und Leipziger Führungsmodell komplementär zu systemischer Führung PINNOW* in der vorliegenden Arbeit.
[559] Vgl. Böttger, E. (2012), S.46.
[560] Vgl. Braun, W., Kossbiel, H., Reber, G. (Hrsg.) (1972), S 129.

verfolgt.[561] Im Gegensatz dazu beziehen Organisationstheorien und Arbeitswissenschaften verhaltenstheoretische Ansätze ein, die für das Personalmanagement relevant sind. Das Mitarbeiterverhalten kann nur beeinflusst werden, wenn es erklärbar und prognostizierbar ist.[562] Die Grundidee der **Anreiz-Beitrags-Theorie** aus der verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre,[563] dass eine Reaktion von einem vorhergehenden Reiz abhängt, ist auch im behavioristischen Stimulus-Response-Modell wiederzufinden.[564] Dabei werden beobachtbare Variablen untersucht, die innerlich ablaufenden psychischen Prozesse zur Verhaltensinterpretation werden jedoch außer Acht gelassen. Das neobehavioristische **Stimulus-Organismus-Response-Modell** ist eine Erweiterung um die nicht-beobachtbaren Variablen, genannt intervenierende Variablen.[565] Dieses Modell steht im Zentrum der vorliegenden Arbeit und wird angepasst auf die Erfordernisse des zu untersuchenden Themas (vorgestellt in Abschnitt B.1.5). Die einzelnen Konstrukte dieses Modells werden im Abschnitt B.2 detailliert erläutert.

Zur Erklärung, warum sich ein Arbeitnehmer für ein bestimmtes Unternehmen entscheidet, gibt es eine Vielzahl von verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen zur **Arbeitgeberwahl**. Einen Überblick liefert Tab. 13. Einige Arbeitgeberwahltheorien sind für die Erklärung des **Verbleibs im Unternehmen** ebenfalls anwendbar. So liefert die Anreiz-Beitrags-Theorie auch ein Argument für den Verbleib in der Organisation: Wenn bei einem Verbleib die Differenz zwischen Anreizen und Beiträgen subjektiv größer ist als beim Verlassen der Organisation, ist das eine Bleibemotivation für den Mitarbeiter.[566] Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie lässt sich ebenfalls zur Erklärung des Verbleibs im Unternehmen heranziehen, denn der Mitarbeiter geht nicht nur vor dem

[561] Vgl. Gillenkirch, R.: Definition „Homo oeconomicus“.
[562] Vgl. Braun, W., Kossbiel, H., Reber, G. (Hrsg.) (1972), S. 129.
[563] Vgl. Staehle, W. H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991, S. 399 ff.
[564] Vgl. Scholz, C.: Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000, S. 123.
[565] Vgl. Staehle, W. H. (1991), S. 136 ff.
[566] Vgl. Staffelbach, B. (1995), S. 143-158.

Unternehmenseintritt davon aus, dass das Unternehmen zur Erreichung seiner persönlichen Ziele beitragen kann. Seine Arbeitgeberwahlentscheidung wird sogar nach Unternehmenseintritt gefestigt, „indem die wahrgenommene Fähigkeit des gewählten Unternehmens, zur Zielerreichung des Individuums beizutragen, zunimmt.“[567] BEHLING/LABOVITZ/GAINER untersuchen drei Gruppen von Einflussfaktoren auf den Arbeitgeberwahlprozess,[568] die teilweise auch auf die Entscheidung für einen Verbleib zutreffen: Der Fit zwischen Selbstkonzept des Bewerbers und Unternehmensimage ist nach Unternehmenseintritt besser überprüfbar und die Beschaffung kritischer Informationen fällt leichter.[569] TEUFERs Modell der Arbeitgeberwahl sieht vor, dass der potenzielle Mitarbeiter in der Bewertungs- und Entscheidungsphase sich für das Unternehmen mit dem besten Arbeitgeberimage entscheidet.[570] Nach Unternehmenseintritt gelingt ein persönlicher Abgleich zwischen diesem **Fremdbild** des Arbeitgebers[571] und dem **Selbstbild**,[572] das sich der neue Mitarbeiter sukzessive im Unternehmen erarbeitet. Das Ergebnis des Abgleichs kann die Entscheidung über einen Verbleib beeinflussen.[573] Auch beim Modell des Arbeitgeber-Signaling von SCHMIDTKE ist ein Abgleich zwischen den ursprünglich durch den Bewerber wahrgenommenen Unternehmenseigenschaften, die als Signale für die Existenz gewünschter Eigenschaften gelten,[574] und dem tatsächlichen Vorhandensein dieser Eigenschaften nach dem

[567] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 86 f.
[568] Vgl. Behling, Labovitz et al. (1968), S. 13-19.
[569] Anmerkungen der Autorin der vorliegenden Arbeit.
[570] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 94.
[571] Durch „Dekodierung der vom Unternehmen ausgesendeten Signale in den Zielgruppen“ entsteht das Arbeitgeberimage, d. h. „die tatsächliche Wahrnehmung des Arbeitgebers durch die relevanten Zielgruppen.“ Das Arbeitgeberimage markiert das subjektive „Fremdbild der Arbeitgebermarke“.“ Vgl. Ruf, M. (2011), S. 54.
[572] „Ausgangspunkt des Employer Branding ist die sogenannte Markenidentität. Dieses „Selbstbild einer Marke“ laut ESCH (Vgl. Esch, F. R. (2008), S. 80) bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke aus Sicht des Unternehmens stehen soll. Die Markenidentität muss die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Arbeitgeberqualitäten enthalten, die entsprechend den Präferenzen der Zielgruppe und in Abgrenzung zu den Wettbewerbern akzentuiert werden.“ Vgl. Ruf, M. (2011), S. 53.
[573] Anmerkungen der Autorin der vorliegenden Arbeit.
[574] Vgl. Schmidtke, C. (2002), S. 116 ff., insbesondere S. 135.

Unternehmenseintritt durchführbar. Je nachdem wie der Abgleich ausfällt, beeinflusst er den neuen Mitarbeiter.[575]

[575] Anmerkungen der Autorin der vorliegenden Arbeit.

Autor(en)	Jahr	Theorie	Zusammenfassung	Anwendbarkeit für Verbleib im Unternehmen	
March/Simon	1958	**Anreiz-Beitrags-Theorie**	Organisation setzt Anreize, Teilnehmer leistet Beiträge	**Verbleib** in Organisation: Differenz zwischen Anreizen und Beiträgen subjektiv größer als bei Verlassen der Organisation	nach Staffelbach, B. (1995): Arbeitsengagement, **Bleibemotivation**
Vroom	1964	**Valenz-Instrumentalitäts-Erwartung-Theorie**	Arbeitgeberwahlentscheidung bestimmt von Zielen und Erwartung des Individuums, dass das Unternehmen zur Zielerreichung beitragen kann	die Arbeitgeberwahlentscheidung wird im Nachhinein gefestigt, indem die wahrgenommene Fähigkeit des gewählten Unternehmens, zur Zielerreichung des Individuums beizutragen, zunimmt	Böttger: **Führung von Arbeitgebermarken** beeinflusst auch Mitarbeiter **nach** Unternehmenseintritt
Soelberg	1967	**Prozess-Modell**	4 Phasen: 1. Vorstellung über Idealberuf, 2. Planung Arbeitsplatzsuche, 3. Arbeitsplatzsuche, 4. Entscheidungsbestätigung kognitive Sichtweise	in Phase 4 wird nach Informationen zur Bestätigung der Arbeitsplatzentscheidung gesucht	Teufer: Wirkung von **Arbeitgebermarke** auch in Phase 4
Simon, Wiltinger, Sebastian, Tacke	1995	**Bewerbungspro-zess-Modell**	5 Stufen: 1. Bekanntheit des Unternehmens, 2. Attraktivität des Unternehmens, 3. Ernsthaftigkeit der Bewerbung, 4. Angebot des Unternehmens, 5. Präferenz des Angebots affektive und kognitive Dimensionen berücksichtigt	nein	
Behling, Labovitz, Gainer	1968	**kein spezieller Name, Untersuchung: 3 Gruppen von Einflussfaktoren auf den Arbeitgeberwahlprozess**	1. Theorien der objektiven Faktoren: Organisationscharakteristika werden rational beurteilt, 2. Theorien der subjektiven Faktoren: emotionale Kriterien dominieren, v.a. Fit zwischen Selbstkonzept Bewerber und Unternehmensimage, 3. Theorien des kritischen Kontakts: Mangel an Informationen, nur zu beschaffen durch direkten Unternehmenskontakt, alle Theorien spielen zusammen	eigener Kommentar: nach Unternehmenseintritt: Fit zwischen Selbstkonzept Bewerber und Unternehmensimage genau überprüfbar, vermehrte Beschaffung kritischer Informationen	
Süß	1996	**Phasenmodell der Arbeitsplatzwahl**	3 Phasen: 1. Low Involvement Phase: Bewerber zählt zu interessierter Öffentlichkeit, 2. Präferenzbildungsphase: Arbeitgeberimages und -präferenzen herausarbeiten, 3. Critical Contact-Phase: Interaktion Bewerber und Arbeitgeber	eigener Kommentar: Critical-Contact-Phase geht nach Unternehmenseintritt weiter	
Teufer	1999	**Modell der Arbeitgeberwahl**	Fokus auf Unsicherheit und Arbeitgeberimage, 2 Phasen: 1. Selbstselektionsphase: Entscheidung zur Bewerbung bei verschiedenen Unternehmen, 2. Bewertungs- und Entscheidungsphase: für Unternehmen mit bestem Arbeitgeberimage inkl. personalpolitische Parameter (Tätigkeit, Rahmenbedingungen), feel-good-Faktor: Bewerbungsprozess, potenzielle Kollegen	Böttger: passendes Modell für Übertragung des Markenkonstrukts auf das Bezugsobjekt "Arbeitgeber"	eigener Kommentar: nach Unternehmenseintritt persönlicher Abgleich zwischen Fremdbild des Arbeitgebers (vor Unternehmenseintritt) und Selbstbild des Arbeitgebers (sich erarbeiten nach Unternehmenseintritt
Schmidtke	2002	**Modell des Arbeitgeber-Signaling**	Faktoren der Zufriedenheit mit einem Arbeitsplatz sind für Bewerber nicht beobachtbar, stattdessen interpretiert er beobachtbare Unternehmenseigenschaften als Signale für das Vorhandensein der gewünschten, nicht beobachtbaren Eigenschaften	eigener Kommentar: Überprüfung des tatsächlichen Vorhandenseins der Kriterien, die nach Unternehmenseintritt die Arbeitszufriedenheit erhöhen	

Tab. 13: Überblick über Arbeitgeberwahltheorien nach BÖTTGER[576]

[576] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 85 ff.

1.4.2 Mitarbeiterbindungstheorie

Die Stärkung der **Mitarbeiterbindung** ist neben der Mitarbeitergewinnung eine weitere Möglichkeit für Arbeitgeber, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.[577] Mitarbeiterbindung bedeutet „Verbunden- und Gebundenheit der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen, in Form von Identifikation, Loyalität, Motivation, Leistungsbereitschaft und Treue".[578] SCHÜLLER trifft eine deutlichere Unterscheidung zwischen Mitarbeiterbindung und -loyalität durch den Hinweis auf die unterschiedliche Perspektive.[579] Mitarbeiterbindung ist die Sichtweise des Unternehmens, während Mitarbeiterloyalität „freiwillige, anhaltende Treue" des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen darstellt. Mitarbeiterloyalität bedeutet u.a. hohes Engagement, unternehmerisches Handeln, emotionale Verbundenheit und „aktive positive Mundpropaganda,"[580] die in dieser Arbeit als „Weiterempfehlung" bezeichnet wird. Mitarbeiterbindungstheorien helfen, Verständnis für den Verbleib eines Mitarbeiters im Unternehmen bzw. seine Kündigung zu entwickeln. Das **Shocks and the Unfolding Path Model**,[581] dargestellt in Abb. 14, hat zum Ziel, Verständnis für den Prozess der Ablösung eines Mitarbeiters vom Unternehmen zu schaffen.

---

[577] Vgl. McKinsey Deutschland (2011).
[578] Vgl. Nink, M. (2008), S. 25.
[579] Die Definition von SCHÜLLER wird in A. 1 *Führungsverhalten begeistert Mitarbeiter fürs Unternehmen* vorgestellt. Vgl. Schüller, A. M. (05.02.2014).
[580] Vgl. Ibid.
[581] Vgl. Mitchel, T. R. et al. (2001), S. 96-108.

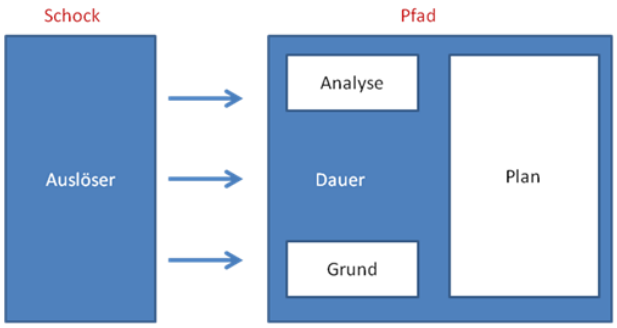

Abb. 14: Faktoren des Shocks and the Unfolding Path Model[582]

Zunächst gibt es einen **Auslöser** in Form eines plötzlichen konkreten Erlebnisses, eines Schocks. Dieser kann negativ (schlechte Mitarbeiterbewertung) oder positiv sein (Schwangerschaft). Daneben können auch Unzufriedenheit oder angestaute Kleinigkeiten, die über einen längeren Zeitraum entstanden sind, den Anstoß geben. Unter **Plan** ist eine konkrete Idee bezüglich Trennung vom Unternehmen zu verstehen. Es gibt aber auch die Möglichkeit der Kündigung ohne eine klare Vorstellung von der Zukunft. Die **Gründe** für eine Ablösung sind vielfältig. Der Regelfall ist die Unzufriedenheit mit dem Job. Manche Mitarbeiter gehen auch aus einem speziellen Grund wie bessere Karrierechancen, obwohl sie grundsätzlich im aktuellen Unternehmen zufrieden waren. Mit **Analyse** ist die Untersuchung von Alternativen gemeint. Wenn als Ergebnis der Analyse eine bessere Option erkannt wird, folgt nicht immer eine Kündigung. Die **Dauer** bezieht sich auf den Zeitraum, in dem sich der Ablöseprozess vollzieht. Aus der Studie zum „Shocks and the Unfolding Path Model“ ergab sich, dass vor allem diejenigen Mitarbeiter kündigen, die unzufrieden sind und über Alternativen verfügen. Schockartige Auslöser können ebenfalls zur Kündigung führen, unabhängig von Bezahlung und genereller Zufriedenheit.[583] Da es in der vorliegenden Arbeit um die Loyalität bestehender Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen geht, ist das Shocks and the Unfolding Path

[582] Vgl. Scholz, C. (2011), S. 467.
[583] Vgl. Ibid., S. 467 f.

Model nur insofern relevant, als es die Führungskraft dabei unterstützen kann, Gründe für die Trennung vom Unternehmen auszuräumen.

Eine weitere Mitarbeiterbindungstheorie ist **Job Embeddedness**.[584] Je nach Stärke der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen variiert die Wahrscheinlichkeit zur freiwilligen Fluktuation. Die Bindung an ein Unternehmen hängt von drei Faktoren ab: den **Links**, dem **Fit** und dem **Sacrifice**. Unter Links sind die Verbindungen zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen zu verstehen. Es kann sich um finanzielle, psychologisch-emotionale und aufgabenorientierte Links handeln, die unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Der Fit drückt aus, inwiefern der Mitarbeiter das Gefühl hat, zum Unternehmen zu passen mit seinen individuellen Fähigkeiten, Neigungen und Eigenschaften. Eine Passung liegt demzufolge entweder vor oder nicht. Schließlich steht Sacrifice für die Summe aller Effekte, die beim Verlassen des Unternehmens eintreten, z. B. finanzieller Schaden und Verzicht auf Stabilität. Dieser Schaden kann hoch oder niedrig sein. Wenn Links, Fit und Sacrifice hoch ausfallen, verlässt der Mitarbeiter das Unternehmen eher nicht. Job Embeddedness wird als Zustand betrachtet, der als vorgelagerte Variable die **Neigung des Mitarbeiters zum Verbleib im Unternehmen** (Retentionsneigung) und die **Leistungsbereitschaft** des Mitarbeiters (Commitment) beeinflusst. Der Unternehmenserfolg wird wiederum von der Retentionsneigung und dem Commitment beeinflusst.[585] Für die vorliegende Arbeit sind die finanziellen, psychologisch-emotionalen[586] und aufgabenorientierten Links, die den Mitarbeiter mit seinem Unternehmen verbinden, relevant.[587] Der finanzielle Link weiblicher Mitarbeiterinnen zum Unternehmen ist ein kritischer Faktor, solange der Gender Pay Gap als Beispiel für fehlende Gleichbehandlung existiert.[588] Der psychologisch-emotionale Link kann z. B. durch den wertschätzenden Umgang der Führungskraft mit dem

[584] Vgl. Mitchel, T. R. et al. (2001), S. 1102-1121.
[585] Vgl. Scholz, C. (2011), S. 470 f.
[586] Vgl. auch die emotionale Ebene der Mitarbeiterbindung, die WOLF am Ende dieses Kapitels beschreibt.
[587] Einschätzung der Autorin der vorliegenden Arbeit.
[588] Vgl. Fußnote 93 mit ausführlicher Definition.

Mitarbeiter, eine der Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management,[589] beeinflusst werden. Der aufgabenorientierte Link schließlich entsteht durch die Identifikation des Mitarbeiters mit seinen Aufgaben, was eine gute Führungskraft durch ihren Führungsstil fördert. Dieser gibt Orientierung und gewinnt Mitarbeiter für Aufgaben, die sie sich dann zu eigen machen.[590] Auch der Gedanke des Fits, den ein Mitarbeiter empfindet, kann für die vorliegende Arbeit herangezogen werden.[591] Idealerweise identifiziert sich ein Mitarbeiter mit dem „Purpose", den das Unternehmen verfolgt.[592] Es handelt sich um eine „Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil."[593] Die Auswirkung von Job Embeddedness auf die Neigung des Mitarbeiters zum Verbleib im Unternehmen ist ein wichtiger Gedanke für die Untersuchung der Loyalitätsabsicht in der vorliegenden Arbeit. Die Mitarbeiterbindungstheorie Job Embeddedness wird hauptsächlich für die **vorliegende Arbeit herangezogen**.

Die Theorie des **Self-Concept-Job-Fits**[594] greift den Gedanken des Fits aus der Job Embeddedness-Theorie wieder auf. Die Stimmigkeit zwischen Mitarbeiter und Job hat Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die Motivation und die Qualität der Aufgabenerfüllung. Neben der objektiven Stimmigkeit, bei der die Fähigkeiten des Mitarbeiters und die Anforderungen möglichst deckungsgleich sind, nimmt die **subjektive** Passung die bedeutungsvollere Rolle bei dieser Theorie ein. Dabei geht es um das Gefühl des Mitarbeiters, „sich mit dem, was er glaubt zu sein, voll in den Job einbringen zu können." Bei einem Vorliegen der subjektiven Passung hält der Mitarbeiter seine Arbeit für „sinnstiftend", er identifiziert sich mit ihr und ist motiviert.[595] Er macht sich Aufgaben zu eigen.[596] Die Möglichkeit zu diesem selbständigen Arbeiten ist ein Resultat guter

[589] Vgl. Tab. 8 mit den Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management.
[590] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 12.
[591] Einschätzung der Autorin der vorliegenden Arbeit.
[592] Der „Purpose" hebt die Zweck-Mittel-Relation in der Führungsarbeit hervor, d. h. die Frage nach dem Sinn und Zweck von Entscheidungen und Handlungsanleitungen, aber auch nach der Legitimation eines Geschäftsmodells und eines Unternehmens als Ganzes. Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 19.
[593] Vgl. Rawls, J (2000).
[594] Vgl. Scroggins, W. A. (2008), S. 57-71.
[595] Vgl. Scholz, C. (2011), S. 471 f.
[596] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 12.

Führung.[597] Außerdem setzt das Gefühl des Mitarbeiters, der Richtige für die Aufgabe zu sein, die Fähigkeit der Führungskraft voraus, den Mitarbeiter mit seinen besonderen Stärken wahrzunehmen und entsprechend einzusetzen,[598] ein Erfolgskriterium für gutes Gender Diversity Management, genannt *Kultur der Wertschätzung*.[599] Wenn Beschäftigte sich wertgeschätzt fühlen, erhöht sich die **Mitarbeiterbindung**.[600] Empirisch ließ sich zeigen, dass der Self-Concept-Job Fit einen deutlichen Einfluss auf den Wunsch hat, **im Unternehmen zu bleiben**.[601]

Als weitere Theorie sei noch **Exit and Voice**[602] erwähnt. Hierbei werden Überlegungen angestrengt, welche Faktoren trotz niedriger Zufriedenheit zu einer geringen Fluktuation führen.[603] Zwei alternative Handlungsweisen für unzufriedene Mitarbeiter werden aufgezeigt: entweder das Unternehmen verlassen (Exit) oder den Unmut laut kundzutun (Voice). Das Unternehmen sollte demnach den Mitarbeitern Möglichkeiten bieten, Unzufriedenheit zu äußern.[604] Außerdem muss das Anliegen ernst genommen werden und eine Aktion nach sich ziehen.[605] Diese Theorie passt zur offenen Kommunikation der Führungskraft, die eine Anforderung an ein gutes Gender Diversity Management darstellt.[606]

WOLF unterscheidet verschiedene Ebenen der Mitarbeiterbindung[607]: Bei der Mitarbeiterbindung auf **rationaler Ebene** ist eine Kosten-Nutzen-Analyse ausschlaggebend für die Entscheidung des Verbleibs. Hier fließen wirtschaftliche Risiken des Wechsels, vertragliche Barrieren, Einstellungsfristen, etc. in die Bewertung ein. Bei der Mitarbeiterbindung auf **behavioraler Ebene** steht die Beibehaltung bestehender

[597] Vgl. Cornell-Universität, Gevity Institut (2007); Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[598] Vgl. Langhoff, T. (2009); Rahnfeld, C. (2019), S. 56.
[599] Vgl. Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management in Kapitel B.1.2 Führungstheorie zur Umsetzung von Diversity Management.
[600] Vgl. Otterbach, A., Wenig, C. (2017); Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[601] Vgl. Scroggins, W. A. (2008), S. 66 ff.
[602] Vgl. Hirschmann, A. O. (1970).
[603] Vgl. Spencer, D. G. (1986), S. 488-502.
[604] Vgl. Hirschmann, A. O. (1970).
[605] Vgl. Spencer, D. G. (1986), S. 488-502.
[606] Vgl. Tab. 8 mit den Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management.
[607] Vgl. Wolf, G. (2013), S. 51 ff.; Bröckermann, R., S. 19.

Gewohnheiten im Mittelpunkt. In diesem Fall besteht eine sehr geringe Fluktuationsneigung. Das Gefühl der Verantwortlichkeit und der Verpflichtung gegenüber Kollegen, Vorgesetzten und dem Unternehmen sowie die Dankbarkeit für empfangene Leistungen steht für die Mitarbeiterbindung auf normativer Ebene. Solche Mitarbeiter hegen höchst selten Fluktuationsabsichten. Die Mitarbeiterbindung auf **emotionaler Ebene** wirkt am stärksten. Mitarbeiter empfinden ein Gefühl der Verbundenheit und Zuneigung vergleichbar zum privaten Lebensbereich. Es gibt eine starke Übereinstimmung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen bezüglich Zielen und Werten. Das Leipziger Führungsmodell spricht im Zusammenhang mit Zielen und Sinn des Handelns von „Purpose".[608] „Die Idee des Purpose verknüpft individuelle und kollektive Ziele miteinander und ermöglicht eine gemeinsame Zielausrichtung."[609] Die Übereinstimmung der Ziele von Mitarbeitern und Unternehmen führt dazu, dass die Mitarbeiter sich für ihren Partner, das Unternehmen, sehr stark einsetzen und sich langfristig binden. Dies wirkt sich positiv auf ihre Leistungsbereitschaft aus.[610]

1.5 Bedeutung und Vorstellung des verhaltenstheoretischen Bezugsrahmens

Anstelle einer „wohl-formulierten" Theorie wird oft in der empirischen Sozialforschung auf einen **theoretischen Bezugsrahmen** aufgebaut.[611] Damit soll der komplexe Zusammenhang zwischen Führungskräften, Diversity Management, Einstellung zum Arbeitgeber und Loyalitätsabsicht strukturiert dargestellt werden. KIRSCH versteht unter Bezugsrahmen „Aussagensysteme […], welche von ihrer logischen Konsistenz und Operationalität her nicht den strengen Anforderungen an ein Hypothesensystem genügen. Bezugsrahmen sind daher als provisorische Erklärungsmodelle zu

[608] Der englische Begriff „Purpose" steht für mehrere deutsche Begriffe wie „Sinn, Zweck, Bedeutung, Zielausrichtung, etc." Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 10.
[609] Vgl. Ibid., S. 24.
[610] Vgl. Wolf, G. (2013), S. 51 ff.; Bröckermann, R. (2012), S. 19.
[611] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 97.

interpretieren, die neben der Beeinflussung zukünftiger Forschungsvorhaben Orientierungshilfen für die Lösung praktischer Problemstellungen geben sollen."[612]

Als Grundlage für die vorliegende Arbeit wird der **verhaltenstheoretische Bezugsrahmen BÖTTGERs**[613] verwendet, der im Verlauf dieses Abschnitts erläutert wird. Basierend auf den Erkenntnissen aus den vorgestellten Theorien zu Diversity, Diversity Management und Führung sowie zu internem Personalmarketing, internem Employer Branding, zur Verhaltenstheorie im Personalmanagement und zur Mitarbeiterbindungstheorie wird dieser Bezugsrahmen angepasst. In Abb. 15 wird im Überblick dargestellt, welche theoretischen Ansätze aus den vorangegangen Abschnitten verwendet werden und wie diese miteinander zusammenhängen.

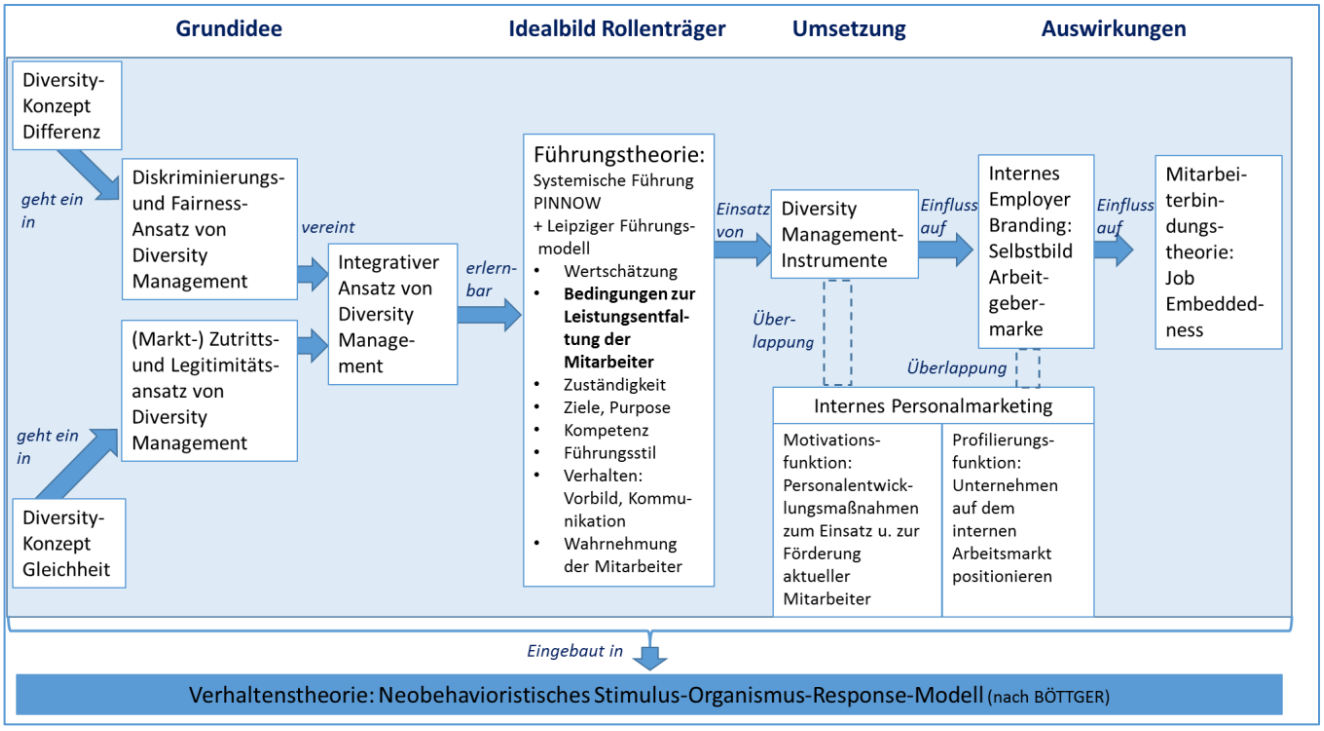

Abb. 15: Bezug der Theorien zu verhaltenstheoretischem Bezugsrahmen[614]

[612] Vgl. Kirsch, W. (1971), S. 241 ff.
[613] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 99.
[614] Eigene Darstellung.

Das Diversity-Konzept *Differenz* geht ein in den *Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz* von Diversity Management. Das Diversity-Konzept *Gleichheit* findet sich im (Markt-) Zutritts- und Legitimitätsansatz von Diversity Management wieder. Der integrative Diversity Management-Ansatz enthält wiederum Elemente der beiden zuvor genannten Ansätze.[615] Diese Grundideen des Diversity Managements sind erlernbar vom Rollenträger, der für die Umsetzung zuständig ist: die Führungskraft. Diese entspricht idealerweise der systemischen Führungstheorie nach PINNOW ergänzt um das Leipziger Führungsmodell.[616] Die Führungskraft setzt Diversity Management-Instrumente ein, die bei den bestehenden Mitarbeitern das Selbstbild des Arbeitgebers beeinflussen und die Mitarbeiterbindung fördern. Das interne Personalmarketing umfasst zum einen die Motivationsfunktion mit Personalentwicklungsmaßnahmen,[617] zu denen auch Diversity Maßnahmen gezählt werden können. Zum anderen erfüllt es eine Profilierungsfunktion zur internen Positionierung des Unternehmens,[618] was eine Überlappung mit dem internen Employer Branding darstellt.

Die zentrale Struktur dieses verhaltenstheoretischen Bezugsrahmens, der in Abb. 16 dargestellt ist, besteht aus der Wirkungskette von **Stimulus-Organismus-Response** (S-O-R)**.** Sie geht zurück auf den US-amerikanischen Psychologen WOODWORTH. Zuvor existierte schon ein S-R-Modell, das den Organismus unberücksichtigt ließ. Mit S-O-R wird dagegen verdeutlicht, dass Stimulation und menschliches Verhalten (Reaktion oder Aktion) durch die Komponente *Organismus* verbunden sind.[619]

[615] Vgl. Kapitel B.1.1.2 über Diversity Ansätze in dieser Arbeit.
[616] Vgl. Kapitel B.1.2 über Führungstheorie in dieser Arbeit.
[617] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 46.
[618] Vgl. Ibid., S. 46.
[619] Vgl. Fitria, A., Witanti, P., Ratu, L. (2018), S. 11.

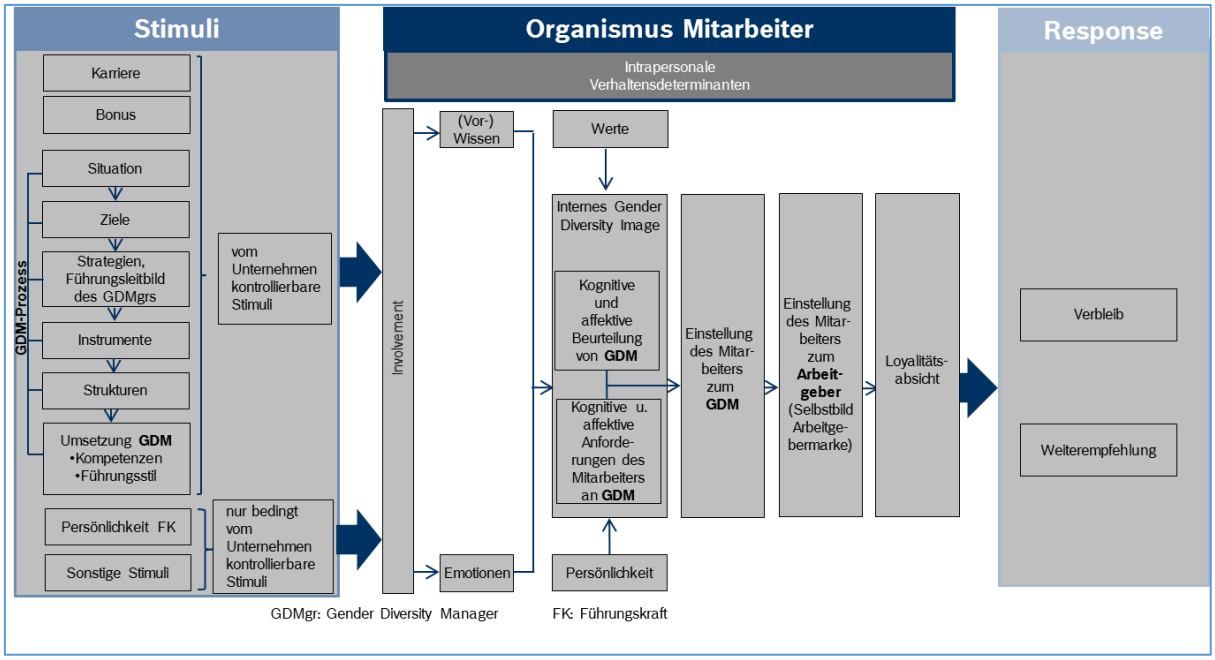

Abb. 16: Verhaltenstheoretischer Bezugsrahmen der Arbeit in Anlehnung an BÖTTGER[620]

Im Unterschied zum ursprünglichen Modell von BÖTTGER ist der **Stimuli-Teil** in der vorliegenden Arbeit ausdifferenzierter, da die Führungskraft und ihre Umsetzung von Gender Diversity Management im Fokus stehen. Die Stakeholderinterdependenzen, die einen zentralen Aspekt von BÖTTGERs Untersuchung darstellen, werden nicht betrachtet genauso wenig wie die Motive. Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist das interne Arbeitgeberimage hinsichtlich Gender Diversity und nicht das externe. Außerdem wird in das Modell die Einstellung des Mitarbeiters zum Gender Diversity Management als Vorstufe für seine Einstellung zum aktuellen Arbeitgeber eingebaut. Von den Verhaltensabsichten Bewerbungs-, Annahme- und Loyalitätsabsicht, die BÖTTGER untersucht, ist nur die Loyalitätsabsicht relevant. Entsprechend sind die Responsemöglichkeiten des Mitarbeiters auch auf Verbleib im Unternehmen beschränkt, Bewerbung und Zusage entfallen. Eine weitere Messgröße für den Erfolg des internen

[620] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 99.

Employer Brandings außer der Mitarbeiterloyalität ist die Weiterempfehlung des Arbeitgebers durch die Mitarbeiter.[621]

Im folgenden Abschnitt B.2 steht die Erläuterung aller Konstrukte, die im theoretischen Bezugsrahmen dargestellt sind, im Mittelpunkt. Zunächst werden die Stimuli (B.2.1), d. h. das von den aktuellen Mitarbeitern wahrnehmbare Gender Diversity Management der Führungskräfte, analysiert. Der Schwerpunkt liegt auf den intrapersonalen Verhaltensdeterminanten, die im Abschnitt B.2.2 vorgestellt werden, und zwar insbesondere auf Vorwissen (B.2.2.2 *Kognitive Prozesse*) und der Einstellungsbildung (B.2.2.1 *Aktivierende Prozesse*) gegenüber dem aktuellen Arbeitgeber (Selbstbild der Arbeitgebermarke). Bei der Einstellungsbildung werden insbesondere die kognitiven und affektiven Anforderungskriterien an das Gender Diversity Management der Führungskraft sowie die kognitiven und affektiven Beurteilungskriterien desselben untersucht. Außerdem wird auf die daraus resultierende Verhaltensabsicht, im Unternehmen zu bleiben, eingegangen.

2. Verhaltenstheoretischer Erklärungsansatz des Mitarbeiterbindungsprozesses

Der folgende Abschnitt beginnt mit der Betrachtung relevanter **Stimuli**, die ein bestehender Mitarbeiter aufnimmt und die Reaktionen im Sinne der hier im Zentrum stehenden Mitarbeiterbindung hervorrufen. Anschließend werden die nicht beobachtbaren, psychischen Vorgänge in den aktuellen Mitarbeitern beschrieben, ein Blick in den **Organismus**. Schließlich wird die beobachtbare Reaktion der Mitarbeiter in Form von einem Verbleib im Unternehmen oder einer Kündigung beleuchtet.

2.1 Stimuli der Mitarbeiter

KROEBER-RIEL übersetzt **Stimuli** auf Deutsch mit **‚Reize'.** Der Mensch nimmt zum einen Stimuli bewusst war. Es besteht zum anderen auch die Möglichkeit, dass Stimuli ohne Bewusstseinskontrolle aufgenommen werden. Weiterhin wird zwischen unmittelbar

[621] Vgl. Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017), S. 3.

verhaltensrelevanten Reizen und verhaltensirrelevanten Reizen unterschieden. Auch die Situation, in der der Reiz vom Organismus aufgenommen wird, hat einen Einfluss auf die Wahrnehmung.[622] Der theoretische Bezugsrahmen BÖTTGERS nimmt auch eine Unterscheidung vor in die vom Unternehmen **kontrollierbaren** und **nur bedingt kontrollierbaren** Stimuli.[623]

2.1.1 Vom Unternehmen kontrollierbare Stimuli

Ein Unternehmen kann die Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft dadurch fördern, dass es entsprechende Zielvorgaben macht. In den in dieser Arbeit in Kapitel B.1.2 formulierten Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management wird auch die Vorgabe immaterieller Ziele wie Menschlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen verlangt.[624] In der systemischen Führungstheorie PINNOWs soll Zielerreichung in Verbindung mit dem Sinn des Handelns stehen.[625] Das Leipziger Führungsmodell betont, dass sich Gute Führung daran bemisst, wie gut ein „Purpose“ realisiert wird.[626] Der „Purpose“, der im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, ist die gute Umsetzung von Gender Diversity durch die Führungskraft zur Stärkung des Selbstbilds der Arbeitgebermarke und der davon beeinflussten Mitarbeiterloyalität. Wenn der Zielerreichungsgrad bei der Umsetzung von Gender Diversity durch die Führungskraft im Unternehmen gemessen wird, ist die Umsetzung von Gender Diversity Management **karriererelevant.**[627] Ein weiterer Stimulus sind **Boni** für Führungskräfte: „Gerade bei Führungskräften (außertariflichen Angestellten, leitenden Angestellten) wird neben einer konstanten monatlichen Vergütung ein variabler Entgeltbestandteil vereinbart, um weitere Leistungsanreize zu setzen.“[628] Wenn ein vorab festgelegter Zielerreichungsgrad

---

[622] Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 412.
[623] Im Unterschied zur vorliegenden Arbeit, bei der der aktuelle Arbeitgeber im Fokus steht, untersucht BÖTTGER potenzielle Arbeitgeber. Vgl. Böttger, E. (2012), S.100.
[624] Vgl. Brockhoff, S., Panreck, K. (2017); Rahnfeld, C. (2019), S. 54.
[625] Wie in den *Sieben Kernthesen der systemischen Führung* formuliert. Pinnow, D.F. (2018).
[626] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 23.
[627] Ein Vorteil eines Leistungsbeurteilungssystems für das gesamte Unternehmen ist, dass Potentiale „frühzeitig und systematisch erkannt und gefördert werden“ und somit die „Entwicklung der Vorgesetzten“ gesteuert werden kann. Vgl. Fersch, J. M. (2002), S. 91.
[628] Vgl. mfe. Spezialisten für Arbeitsrecht.

der Umsetzung von Gender Diversity Management zu einem Bonus führt, wird die Führungskraft zu höherer Leistung angespornt.

Der Gender Diversity Management-Prozess folgt dem Prinzip des **entscheidungsorientierten Ansatzes**. Dieser Ansatz ermöglicht dem Verantwortlichen, sein „Entscheidungsproblem zu strukturieren und zu analysieren".[629] Der Gender Diversity Management-Prozess ist von seiner Struktur her vergleichbar mit einem Marketingplan: Auf die **Situationsanalyse**, z. B. Ist-Analyse wieviel Prozent der Belegschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt weiblich bzw. männlich sind und wie groß der Prozentsatz an weiblichen bzw. männlichen Führungskräften ist, folgt die Formulierung von **Zielen**. Laut MERKLEIN sollte Gender Diversity **strategisch verankert** sein.[630] Außerdem gibt es eine enge Verbindung zur Unternehmensstrategie: „Für ein systematisches Diversity Management bedarf es einer Diversity-Strategie, die mit der allgemeinen Unternehmensstrategie in Einklang steht."[631] Neben der Strategie gibt es auch **Führungsleitbilder**, wie z. B. bei der systemischen Führung von PINNOW, wo das Leitbild aus den Kernkompetenzen einer Führungskraft besteht.[632] Für Führungsleitbild gibt es synonyme Begriffe wie „Führungsgrundsätze" oder „Führungsrichtlinien."[633] Es umfasst „generelle Verhaltensempfehlungen für das Zusammenleben und -arbeiten von Menschen in Unternehmungen. Sie sollen eine einheitliche Grundlage für das unternehmensweit gewünschte Führungsverhalten schaffen."[634] Im Zusammenhang dieser Arbeit geht es um das Führungsverhalten bezüglich Gender Diversity. Zur

[629] Vgl. Bruhn, M. (2014), S.23.
[630] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 37 und 40: Zur dritten Gruppe der Diversity Management-Instrumente zählt die Strategische Verankerung in Vision/Werten/Strategie. Wenn Vielfalt strategisch verankert wird, stützt dies die „Diversity-Identität eines Unternehmens." Im Unterschied zu MERKLEIN wird bei der vorliegenden Arbeit gemäß des entscheidungsorientierten Ansatzes die Strategie von der Umsetzung derselben durch Instrumente getrennt. Strategie zählt bei der vorliegenden Arbeit nicht zu den Instrumenten.
[631] Vgl. Institut für Diversity Management.
[632] Vgl. Pinnow, D.F. (2018).
[633] Vgl. Bartscher, T.: Definition "Führungsgrundsätze".
[634] Vgl. Ibid.

Umsetzung der Diversity-Strategie werden die geeigneten **Instrumente** ausgewählt,[635] wie z. B. Vertragsgestaltung. Die notwendigen **Strukturen** werden geschaffen. Dazu zählen Diversity-Beauftragte in der Personalabteilung, um ein Beispiel zu nennen. Für die konkrete Umsetzung des Gender Diversity Managements durch eine Führungskraft sind entsprechende Kompetenzen erforderlich, die durch ein umfassendes Führungskräfte-Qualifizierungsprogramm zu diesem Themenbereich erworben werden können. Außerdem sollte der Führungsstil geschult werden, z. B. das in dieser Arbeit für ein gutes Gender Diversity Management als geeignet eingestufte systemische Führen nach PINNOW in Kombination mit dem Leipziger Führungsmodell.[636] Schließlich wird der Grad der Zielerreichung gemessen und auf Soll-Ist-Abweichungen reagiert.[637]

2.1.2 Nur bedingt vom Unternehmen kontrollierbare Stimuli

Neben den genannten Stimuli, die vom Unternehmen kontrollierbar sind, gibt es auch Stimuli, auf die das Unternehmen nur bedingt Einfluss nehmen kann. Die **Persönlichkeit** der Führungskraft kann im Vergleich zum Fachwissen oder zu erlernbaren Kompetenzen nicht umfassend geändert werden.[638] Unter **Persönlichkeit** ist laut TROMMSDORFF „die Gesamtheit der für eine Person (von ihr selbst oder von anderen) als typisch angesehenen, fest eingeprägten und normalerweise nicht zu ändernden Verhaltensmuster (insbesondere Reaktions- und Kommunikationsmuster)“ zu verstehen.[639] Die Wertorientierung stellt „das langfristig weitgehend stabile Element der Persönlichkeit“ dar.[640] Für die Persönlichkeit der Führungskraft, die Gender Diversity umsetzen soll, hält die Verfasserin dieser Arbeit den von SCHWARTZ als „Universalism“

[635] Der Zusammenhang zwischen Strategie und Instrumenten wird im Marketing wie folgt beschrieben: Für die Implementierung der Marketingstrategie werden die erforderlichen Marketinginstrumente festgelegt. Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Eisenbeiß, M. (2019), S. 892.
[636] Vgl. Kapitel B.1.2 *Führungstheorie zur Umsetzung von Diversity Management* in dieser Arbeit.
[637] Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Eisenbeiß, M. (2019), S. 919 f.
[638] Es gibt ungefähr 5.000 Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften. Sie sind im Vergleich zum Fachwissen oder (sozialen) Kompetenzen gar nicht oder nur schwer veränderbar, haben aber einen großen Einfluss auf den Führungserfolg. Vgl. Pelz, W., Institut für Management-Innovation.
[639] Vgl. Trommsdorff, V. (2009), S. 196.
[640] Vgl. Pfeil, S. (2017), S. 6.

bezeichneten Wertetyp[641] für relevant, der definiert ist als „Verständnis, Toleranz und Schutz für das Wohlbefinden aller Menschen und der Natur“ und der die Werte „Gleichheit, Einssein mit der Natur, Weisheit, eine Welt aus Schönheit, soziale Gerechtigkeit, Weltoffenheit, die Umwelt schützen, eine Welt des Friedens“ umfasst.[642] Weitere Wertetypen werden im Abschnitt B.2.2.1 *Aktivierende Prozesse* genannt. Wenn nach Ansicht der Verfasserin die Führungskraft als Element ihrer Persönlichkeit nicht diese genannten Werte aufweist, kann sie wertschätzende Führung und Gender Diversity Management nur schwer leben. Als zweite Gruppe der nur bedingt vom Unternehmen kontrollierbaren Stimuli gibt es noch die **sonstigen Stimuli**, wie z. B. die **rechtliche Verpflichtung** zur Umsetzung von Diversity durch das Allgemeine Gleichstellungsgesetz. Diese Regelungen werden im Abschnitt A.3.2 *Nutzen und Gründe für die Einführung von Gender Diversity Management* genannt.

2.2 Intervenierende Variable

Der Begriff „intervenierende Variable“ stammt aus der neobehavioristischen Forschung und bezeichnet „nicht-beobachtbare Sachverhalte, die „innerhalb“ einer Person wirksam werden, wie Gefühle oder Gedächtnis.“ Ein Stimulus löst nicht direkt eine Reaktion aus, sondern es sind „interne Vorgänge wie Wahrnehmung des Reizes“ oder „Erinnerung an den Reiz“ dazwischengeschaltet.[643] BÖTTGER unterteilt die intervenierenden Variablen weiter in **interpersonale** und **intrapersonale Verhaltensdeterminanten**.[644] Die interpersonalen Verhaltensdeterminanten umfassen situative Faktoren wie die physische und soziale Umgebung, den zeitlichen Rahmen und die Art der Entscheidungsaufgabe im Sinne von möglichen Alternativen und Komplexität der Entscheidung.[645] Wenn ein Mitarbeiter eine Entscheidung für den Verbleib beim Arbeitgeber trifft, beeinflussen ihn

[641] „Alle Werte, die ein gemeinsames umfassendes Ziel repräsentieren, können zu einem „Wertetyp zusammengefasst werden.“ Vgl. Mohler, P. P., Wohn, K. (2005), S. 2.
[642] Vgl. Ibid., S. 3.
[643] Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2012), S. 35.
[644] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 109.
[645] Vgl. Ibid.

diese Faktoren. Jedes Individuum ist eingebettet in ein soziales Gefüge und die Interaktion mit anderen Menschen begleitet die Entscheidungsfindung.[646] In der vorliegenden Arbeit stehen die **intrapersonalen Verhaltensdeterminanten** im Fokus, die neben aktivierenden Prozessen wie Involvement und Emotionen auch kognitive Prozesse wie Lernen und Wissen umfassen.[647]

2.2.1 Aktivierende Prozesse

Aktivierung ist ein „Erregungsvorgang […], durch den der menschliche Organismus in einen Zustand der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft versetzt wird.“ Für das Marketing ist zum einen der Aktiviertheitszustand relevant und inwiefern er die Informationsverarbeitungsprozesse beeinflusst. Zum anderen wird untersucht wie Aktivierung hervorgerufen werden kann.[648] **Involvement** ist eng mit dem Aktivierungskonzept verknüpft und nicht beobachtbar. Es handelt sich um „einen Zustand der Aktiviertheit […], von dem das gedankliche Entscheidungsengagement abhängt.“[649] Hohes Involvement und starke emotionale und kognitive Prozesse hängen zusammen. „Das Individuum ist bereit sich zu engagieren und sich intensiv mit der Entscheidung auseinanderzusetzen.“[650] Der Grad des kognitiven und emotionalen Involvements kann variieren.[651] Involvement hängt auch mit den Werten zusammen, wenn man die Definition von ZAICHKOWSKY heranzieht, der unter Involvement „a person’s perceived relevance of the object based on inherent needs, values and interests“ versteht.[652]

KROEBER-RIEL sieht als Schnittmenge vieler Definitionen für ***Emotion***, „dass eine Emotion ein subjektives Ereignis darstellt, also eine innere Erregung ist, die mehr oder weniger bewusst als angenehm oder unangenehm erlebt wird und mit

[646] Vgl. Böttger, E. (2012), S 110.
[647] Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 51 ff.
[648] Vgl. Ibid., S. 55.
[649] Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 461. Die Verfasser verweisen auch auf einen umfassenden Literaturüberblick bei Michaelidou, N., Dibb, S. (2008), S. 83-99.
[650] Vgl. Ibid.,, S. 461.
[651] Vgl. Ibid., S. 461.
[652] Vgl. Zaichkowsky, J.L. (1985), S. 341.

neurophysiologischen Vorgängen sowie häufig mit beobachtbarem Ausdrucksverhalten (Gestik und Mimik, nonverbale Kommunikation) einhergeht."[653] In der wissenschaftlichen Literatur wird das Zusammenspiel zwischen Emotionen und kognitiven Vorgängen ausführlich behandelt.[654]

Die Begriffe **Einstellung** und **Image** sind schwer voneinander abzugrenzen.[655] Image kann betrachtet werden als „Gesamtbild, das sich eine Person von einem Meinungsgegenstand macht, wobei es sich eher um eine gefühlsmäßige Auseinandersetzung mit dem Meinungsgegenstand handelt."[656] In der Literatur über Personalmarketing wird der Begriff des **Arbeitgeberimages** häufig gebraucht.[657] Im theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit geht es um das **interne Gender Diversity Image**, d. h. das Image bezüglich Gender Diversity, das der aktuelle Arbeitgeber besitzt, nicht um das komplette Arbeitgeberimage. TROMMSDORFF definiert Einstellung „als Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ zu reagieren."[658] KROEBER-Riel verwendet die Begriffe Image und Einstellung synonym, wobei das „Einstellungskonstrukt […] jedoch schärfer operationalisiert [ist]."[659] Einstellungen werden unbewusst erlernt und sind abgespeichert bis sie in einer bestimmten Situation abgerufen werden. Dadurch dienen sie zur Vereinfachung des Verhaltens in dieser Situation. Sie bilden mit anderen Einstellungen ein System mit wechselseitigen Beziehungen. Einstellungen sind im Gegensatz zu Gefühlen, die im vorliegenden theoretischen Bezugsrahmen **Emotionen**

---

[653] Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 102.
[654] Die **Appraisal-Theorien** arbeiten heraus, dass eine Emotion erst dann ausgelöst wird, wenn ein Ereignis dahingehend gedanklich untersucht worden ist, ob es das persönliche Wohlbefinden des Individuums mindert oder steigert. Das bedeutet, dass gedankliche Prozesse vor dem Entstehen von Emotionen ablaufen und eine unbewusste Emotionsbildung nicht vorstellbar ist. Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 108,110 f.; Sokolowski, K. (2008), S. 295-333. Im Gegensatz zu den Appraisal-Theorien können Emotionen gemäß den **biologischen Theorien** vor oder sogar unabhängig von kognitiven Prozessen entstehen. Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 108.
[655] Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 233.
[656] Vgl. Ibid., S. 233. Definition *Image* von Schweiger, G. (1995), S. 915-928.
[657] Vgl. Teufer, S. (1999).
[658] Vgl. Trommsdorff, V. (2009), S. 146.
[659] Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 233.

genannt werden, „relativ beständig und mit Wissen verknüpft“. Hier wird der Zusammenhang zwischen dem aktivierenden Prozess Einstellung und dem kognitiven Prozess **(Vor-)wissen** genannt, auf den im nächsten Abschnitt eingegangen wird. Der Bezug zwischen Einstellungen und **Verhalten** ist für die vorliegende Arbeit zentral: Einstellungen gelten als „besonders verhaltensprägend“ und beeinflussbar. Es gibt auch einen Zusammenhang zwischen Anforderungen an den Arbeitgeber, Arbeitgeberimage und Einstellungen: Das Arbeitgeberimage und die **Anforderungen an den Arbeitgeber**, die potenzielle Bewerber stellen, sind die Grundlage für die Attraktivitäts- und Präferenzurteile, die aus der Einstellung resultieren.[660] Demzufolge sind in der vorliegenden Arbeit die **Anforderungen der Mitarbeiter an das Gender Diversity Management** des Arbeitgebers und die Beurteilung desselben die Grundlage für das Attraktivitäts- und das Präferenzurteil (Verbleib beim aktuellen Arbeitgeber ist der Kündigung vorzuziehen). Zur detaillierteren Untersuchung von Anforderungen und Beurteilung wird eine Unterteilung in kognitiv und affektiv vorgenommen.

Das **Marketingmanagement** arbeitet mit Einstellungen als praktikabler Zielgröße. Sie stehen im Zentrum des **S-I-R-Modells**, einer Wirkungskette beginnend mit Marketingstimuli (S) über intervenierende Variablen (I), zu denen Einstellungen zählen, bis zu den ökonomisch relevanten Ergebnissen des Kaufverhaltens (R).[661] Der theoretische Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit, **S-O-R-Modell** genannt, setzt die Stimuli durch das Gender Diversity Management der Führungskraft an den Anfang der Wirkungskette. Im Zentrum steht der Organismus (O) der aktuellen Mitarbeiter mit Schwerpunkt auf intrapersonalen Variablen. Die Response (R) als Ergebnis der Einstellungsbildung gegenüber Gender Diversity Management und dem aktuellen Arbeitgeber ist der faktische Verbleib beim Arbeitgeber, der eng mit der Mitarbeiterloyalität zusammenhängt wie folgende Ausführungen zeigen. HOMBURG/STOCK verstehen unter „Mitarbeiterloyalität“, dass sich die Mitarbeiter an

[660] Vgl. Simon, H., Wiltinger, K. et al. (1995), S. 105.
[661] Vgl. Trommsdorff, V. (2009), S. 145 ff.

das Unternehmen gebunden fühlen."[662] Diese Bindung äußert sich durch ein Empfinden von „Betriebstreue" oder durch „den faktischen Verbleib im Unternehmen."[663] Die letztgenannte Alternative wird als Response in der vorliegenden Arbeit gesehen. Eine weitere beobachtbare Reaktion ist die Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber durch die bestehenden Mitarbeiter. Sowohl die Mitarbeiterbindung als auch die Weiterempfehlung sind Ziele des internen Employer Branding.[664]

KROEBER-RIEL definiert **Werte** als „stark verfestigte (internalisierte) Einstellungen, die für das eigene persönliche Leben relevant sind, bzw. präskriptive Erwartungen, die an die Gesellschaft gestellt werden."[665] Werte sind auch Teil der Persönlichkeit der Führungskraft, wie im Abschnitt 2.1.2 über die nur bedingt vom Unternehmen kontrollierbaren Stimuli erwähnt. Als ein Beispiel aus der Werteforschung sei das **Wertemodell von SCHWARTZ** genannt. Er fasst alle Werte, die ein gemeinsames Ziel anstreben, zu einem „Wertetyp" zusammen.[666] Insgesamt gibt es zehn Wertetypen,[667] wovon für die vorliegende Arbeit insbesondere die folgenden relevant sind:

- *Universalism*, definiert als „Verständnis, Toleranz und Schutz für das Wohlbefinden aller Menschen und der Natur". Dieser Wertetyp umfasst die Werte „Gleichheit, Einssein mit der Natur, Weisheit, eine Welt aus Schönheit, soziale Gerechtigkeit, Weltoffenheit, die Umwelt schützen, eine Welt des Friedens."[668] Nach Ansicht der Verfasserin dieser Arbeit ist dieser Wertetyp wichtig für eine wertschätzende Führung.
- *Achievement*, worunter „persönlicher Erfolg gemäß den sozialen Standards" zu verstehen ist. Dahinter verbergen sich Werte wie „Ambition, Einfluss, Können, Erfolg, Intelligenz, Selbstrespekt."[669] Nach Ansicht der Verfasserin ist dieser

[662] Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 28.
[663] Vgl. Bauer, H. H., Jensen, S. (2001), S. 9.
[664] Vgl. Ruch, W. (2002); Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017), S. 3.
[665] Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 296.
[666] Vgl. Mohler, P. P., Wohn, K. (2005), S. 2.
[667] Vgl. Bardi, A., Schwartz, S.H. (2003), S. 1208.
[668] MOHLER/WOHN bezogen die Daten für den Überblick von Wertetypen von: Spiess, R., Ethnologisches Seminar Zürich (2000). Vgl. Mohler, P. P., Wohn, K. (2005), S. 3.
[669] Vgl. Mohler, P. P., Wohn, K. (2005), S. 3.

Wertetyp relevant für den Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung.

- *Self-Direction*, definiert als „unabhängiges Denken und Handeln." Dazu zählen Werte wie „Freiheit, Kreativität, Unabhängigkeit, eigene Ziele wählen, Neugierde, Selbstrespekt."[670] Wenn diese Werte bei den Mitarbeitern angelegt sind, erfordert es nach Ansicht der Verfasserin besonders einen Führungsstil, der Freiräume gewährt und unterschiedliche Meinungen respektiert.
- *Security*, ein Wertetyp, der für „Sicherheit und Stabilität der Gesellschaft, der Beziehung und des eigenen Selbst" steht und Werte wie „nationale Sicherheit, Reziprozität von Gefallen erweisen, familiäre Sicherheit, Zugehörigkeitsgefühl"[671] umfasst. Nach Ansicht der Verfasserin ist dieser Wertetyp relevant für die Mitarbeiterbindung nach der Definition von FELFE: „Unter Mitarbeiterbindung verstehen wir zunächst die *Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation*, die Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen empfinden und erleben."[672]
- *Benevolence*, definiert als „Erhaltung und Förderung des Wohlergehens von nahestehenden Menschen", unter den Werte wie „Hilfsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Vergebung, Ehrlichkeit, Loyalität, reife Liebe, treue Freundschaft" fallen.[673] Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit sieht diesen Wertetyp bei Mitarbeitern angelegt, die eine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber empfinden. Nach WOLF wirkt die Mitarbeiterbindung auf **emotionaler Ebene** am stärksten. Mitarbeiter empfinden ein Gefühl der Verbundenheit und Zuneigung vergleichbar zum privaten Lebensbereich.[674]

Unter **Persönlichkeit** ist laut TROMMSDORFF „die Gesamtheit der für eine Person (von ihr selbst oder von anderen) als typisch angesehenen, fest eingeprägten und normalerweise nicht zu ändernden Verhaltensmuster (insbesondere Reaktions- und

---

[670] Vgl. Mohler, P. P., Wohn, K. (2005), S. 3.
[671] Vgl. Ibid., S. 3.
[672] Vgl. Felfe, J. (2008), S. 25.
[673] Vgl. Mohler, P. P., Wohn, K. (2005), S. 3.
[674] Vgl. Wolf, G. (2013), S. 51 ff.; Bröckermann, R. (2012), S. 19.

Kommunikationsmuster)“ zu verstehen. Die Persönlichkeitsmerkmale bestehen zum einen aus „Anlagen und Zügen“. Dazu gehören z. B. Intelligenz und Musikalität. Zum anderen umfassen sie „die dauerhaften Komponenten bzw. Muster der […] Zustandskonstrukte Gefühle, Wissen, Motive, Einstellungen und Werte.“ Außerdem sind die Merkmale untereinander verflochten.[675] In der vorliegenden Arbeit werden soziodemographische Merkmale wie Alter und Geschlecht der aktuellen Mitarbeiter betrachtet. Die Studienfachrichtung wird zwar nicht erhoben, aber die berufliche Aufgabe, z. B. im Vertrieb oder im Controlling. Außerdem ist die Betriebszugehörigkeit noch von Interesse, denn je nach ihrer Dauer spielen andere Faktoren bei der Beurteilung des Arbeitgebers durch aktuelle Mitarbeiter eine Rolle. BARAN kommt zu dem Ergebnis, dass „Faktoren wie Firmenwerte und der Firmenstandort umso wichtiger werden je länger die Betriebszugehörigkeit ist.“[676]

Beim Arbeitgeberwahlprozess werden von BOETTGER drei **Verhaltensabsichten** herausgearbeitet, die dem tatsächlichen Verhalten vorausgehen: Bewerbungs-, Angebotsannahme- und Loyalitätsabsicht.[677] Trotz Vorhandensein dieser Absichten besteht das Risiko, dass das entsprechende Verhalten doch nicht eintritt. Da in der vorliegenden Arbeit der aktuelle Mitarbeiter sich für oder gegen einen **Verbleib** bei seinem Arbeitgeber entscheiden kann und nicht in der Bewerbungsphase steckt, wird hier nur die **Loyalitätsabsicht** untersucht.[678] BOETTGER ermittelt hingegen die Loyalitätsabsicht potenzieller Mitarbeiter gegenüber ihrem potenziellen Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Bewerbung.[679] HOMBURG/STOCK verstehen unter „Mitarbeiterloyalität“, dass sich die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden fühlen.“[680] Diese Bindung äußert sich durch ein Empfinden von „Betriebstreue“ oder durch „den faktischen Verbleib

[675] Vgl. Trommsdorff, V. (2009), S. 196.
[676] Vgl. Baran, E. (2018), S. 46.
[677] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 242.
[678] Im empirischen Teil der Arbeit wurde die Loyalitätsabsicht erhoben mit Fragen, ob der aktuelle Mitarbeiter stolz ist, bei Bosch zu arbeiten, ob er Bosch als Arbeitgeber weiterempfiehlt, ob er sich nochmals bei Bosch bewerben würde und ob er bereit ist, Überstunden und Verbesserungsvorschläge zu machen.
[679] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 243.
[680] Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 28.

im Unternehmen."[681] NINK nennt weitere Möglichkeiten, wie sich die „Verbunden- und Gebundenheit der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen" noch ausdrückt: z. B. „in Form von Identifikation, […] Motivation [und] Leistungsbereitschaft."[682] Die wertschätzende Führung, die in der vorliegenden Arbeit als Anforderung an ein gutes Diversity Management formuliert wird, erhöht die Mitarbeiterbindung[683] und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.[684]

2.2.2 Kognitive Prozesse

Im Wechselspiel mit den aktivierenden Vorgängen wie Emotion und Einstellung befinden sich die kognitiven, d. h. gedanklichen Prozesse. Sie ermöglichen dem Individuum, seine Umwelt, aber auch sich selbst kennenzulernen. Die kognitiven Vorgänge dienen dazu, das Verhalten mit Gedanken zu kontrollieren und willentlich zu steuern.[685] Das dauerhaft im Gedächtnis abgespeicherte **Wissen** ist wesentlich, um kognitive Vorgänge zu erklären. Wissen wird als „Besitz von Reiz-Reaktions-Verbindungen (Assoziationstheorie) und/oder Aktivitätsmustern (Konnektionismus) im Gedächtnis verstanden."[686] Es entscheidet über die Art der Reizaufnahme aus der Umgebung, über ihre Verarbeitung und Speicherung. **Vorwissen** wird definiert als „Kenntnisse ("Wissen, dass") und Fertigkeiten ("Wissen, wie") einer Person in einem bestimmten Gegenstandsbereich (Domäne)." Es spielt eine wichtige Rolle bei Problemlösungen und beim Lernen.[687] Da es sich auf einen bestimmten Gegenstandsbereich bezieht, ist es konkreter als Wissen. Bestandteil des Vorwissens sind gedankliche Modelle, die ein Individuum von seiner Umwelt erstellt hat. Sie sind eine Hilfestellung bei der Interpretation von Umweltreizen. Mit diesen Modellen werden die Reize eingeordnet und

[681] Vgl. Bauer, H. H., Jensen, S., (2001), S. 9.
[682] Vgl. Nink, M. (2008).
[683] Vgl. Otterbach, A., Wenig, C. (2017), S. 55.
[684] Vgl. Ibid., S. 55.
[685] Vgl. Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013), S. 304.
[686] Vgl. Spektrum.de. Lexikon der Psychologie. „Wissen".
[687] Vgl. Ibid.

weiterverarbeitet. In der vorliegenden Arbeit geht es um das Vorwissen der aktuellen Mitarbeiter über das Gender Diversity Management im Unternehmen.

2.3 Response

Am Ende des S-O-R-Modells steht die Response-Komponente, das **tatsächliche Verhalten** des Individuums. Es resultiert aus den psychischen Prozessen, die in den vorangegangen Abschnitten vorgestellt wurden.[688] Diese Arbeit untersucht als ein beobachtbares Verhalten den **Verbleib** des aktuellen Mitarbeiters beim derzeitigen Arbeitgeber. BOETTGER setzt „Dauer des Verbleibs“ gleich mit „Arbeitgeberloyalität“.[689] Als weiteres beobachtbares Verhalten wird die **Weiterempfehlung** des Unternehmens als Arbeitgeber betrachtet. Sowohl die Mitarbeiterbindung als auch die Weiterempfehlung sind Ziele des internen Employer Branding. [690] Laut SCHÜLLER sind die Verbundenheit mit dem Unternehmen und die „aktive positive Mundpropaganda“ Ausdruck von Mitarbeiterloyalität.[691]

Ein Mitarbeiter ist unter dem Aspekt der Investition zu betrachten. Schließlich wird Aufwand für Einstellung, Einarbeitung und Weiterbildung betrieben.[692] Das Know-How eines Mitarbeiters ist schwierig zu bewerten. „In der Literatur ist kein einheitlich anerkanntes Bewertungsschema für Know-how zu finden. Alle monetären und nichtmonetären Bewertungsverfahren sind hochgradig komplex aufgebaut, bei der Anwendung zeitaufwendig, benötigen nur schwer objektivierbare Angaben und besitzen meist eine eingeschränkte Aussagekraft.“[693] Der Weggang eines Mitarbeiters kann eine große „Lücke“ reißen bzw. dem neuen Arbeitgeber einen Vorteil verschaffen, vor allem wenn es ein Wettbewerber ist. Die Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberloyalität lassen sich nicht eindeutig dem externen oder internen Personalmarketing zuordnen. Beide

---

[688] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 244.
[689] Vgl. Ibid., S.248.
[690] Sowohl die Mitarbeiterbindung als auch die Weiterempfehlung sind Ziele des internen Employer Branding. Vgl. Ruch, W. (2002); Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017), S. 3.
[691] Vgl. Schüller, A. M. (05.12.2014).
[692] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 248.
[693] Vgl. Fröhlich, A., Tümmler, H.-P.

spielen eine Rolle. Nach Eintritt des Mitarbeiters ins Unternehmen vergleicht er automatisch sein Fremdbild des Arbeitgebers, das er vorher im Kopf hatte, mit dem im Unternehmen erfahrenen Selbstbild des Arbeitgebers. Ist das Gap zwischen Fremd- und Selbstbild für den Mitarbeiter intolerabel, leidet seine Arbeitszufriedenheit und es kommt zur inneren oder sogar offenen Kündigung.[694] Die vorliegende Arbeit hat in ihrem empirischen Teil den Schwerpunkt auf die Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft gelegt, die aktuelle Mitarbeiter haben. Außerdem wird ihre Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft untersucht.

3. Zusammenfassung der theoretischen Erkenntisse

Nach Vorstellung des S-O-R Modells in Abschnitt B.1.5 als Wirkungskette vom Reiz über die intervenierenden Variablen zur Reaktion[695] wird im Abschnitt B.2 dieser verhaltenstheoretische Erklärungsansatz auf die **Mitarbeiterloyalität** angewendet. Die einzelnen Konstrukte dieses Modells erfahren eine detaillierte Betrachtung. Die empirische Untersuchung gilt schwerpunktmäßig **intrapersonalen Verhaltens-determinanten** der Mitarbeiterloyalität mit den Konstrukten Vorwissen, Einstellungen mit Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft und Beurteilung desselben sowie Loyalitätsabsicht. Als Response steht der Verbleib beim aktuellen Arbeitgeber im Zentrum. Es wird vermutet, dass die Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft und die daraus resultierende Einstellung zum Arbeitgeber die Loyalitätsabsicht beeinflussen. Somit können Gender Diversity Management und die Rolle der Führungskraft hierbei Mitarbeiter an das Unternehmen binden. Die empirische Untersuchung, die in Kapitel C ausführlich dokumentiert ist, soll nachweisen, ob sich die Einstellung aktueller Mitarbeiter zum Gender Diversity Management tatsächlich auf ihre Loyalitätsabsicht auswirkt. Anschließend werden in

[694] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 248 f.
[695] Das S-O-R-Modell eignet sich gut für die Erklärung des Arbeitgeberwahlprozesses. Vgl. Böttger, E. (2012), S. 250.

Abschnitt D.2 **Handlungsempfehlungen** ausgesprochen, wie z. B. Entwicklung der idealen Führungskraft zur Umsetzung von Gender Diversity Management.

C. Empirische Untersuchung der Wahrnehmung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch aktuelle Mitarbeiter und seine Wirkung auf Arbeitgebermarke und Mitarbeiterbindung

1. Überblick über die untersuchungsleitenden Thesen und Ableitung statistisch überprüfbarer Forschungshypothesen

In Abschnitt B.1.5 war BÖTTGERs S-O-R Modell[696] auf den Prozess der individuellen Einstellungsbildung des Mitarbeiters gegenüber dem aktuellen Arbeitgeber angepasst worden. In dieser Version dient es als Erklärungsansatz für die Mitarbeiterloyalität. Die Modellkonstrukte sind hinsichtlich ihrer Relevanz für diesen Prozess erörtert worden.

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf Gender Diversity Management. Im Prozess der individuellen Einstellungsbildung gegenüber dem Arbeitgeber werden insbesondere die Bedeutung des **Vorwissens** der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management, ihrer **Anforderungen** an das Gender Diversity Mangement der Führungskraft und ihrer **Beurteilung** der Umsetzung analysiert. Es wird davon ausgegangen, dass diese Aspekte einen bedeutenden Einfluss auf die **Mitarbeiterloyalität** haben. An dieser Stelle können das interne Personalmarketing, das interne Employer Branding und die Führungskräfte durch Umsetzung der Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management anknüpfen, um die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen positiv zu beeinflussen. Im Abschnitt D.2 werden Handlungsempfehlungen basierend auf den Erkenntnissen aus der empirischen Untersuchung formuliert.

In Tab. 14 werden die **Thesen** der vorliegenden Arbeit vorgestellt, die sich aus den theoretischen Überlegungen ergeben und empirisch zu überprüfen sind.

[696] BÖTTGER entwickelt ihr S-O-R-Modell basierend auf der Käuferverhaltensforschung. Vgl. Böttger, E. (2012), S. 250.

T_1	Das Vorwissen der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management beeinflusst ihre Wahrnehmung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.
T2	Die Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter beeinflusst ihre Einstellung zum Arbeitgeber und ihre Loyalitätsabsicht.

Tab. 14: Thesen der vorliegenden Arbeit

Gemäß **These 1** ist zu untersuchen, ob das Vorwissen aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management ihre Wahrnehmung des Gender Diversity Managements durch die Führungskraft beeinflusst. **These 2** unterstellt, dass die Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter ihre Einstellung zum Arbeitgeber und ihre Loyalitätsabsicht beeinflusst. Beide Thesen werden wie in Abb. 17 dargestellt in den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen der Untersuchung eingeordnet.

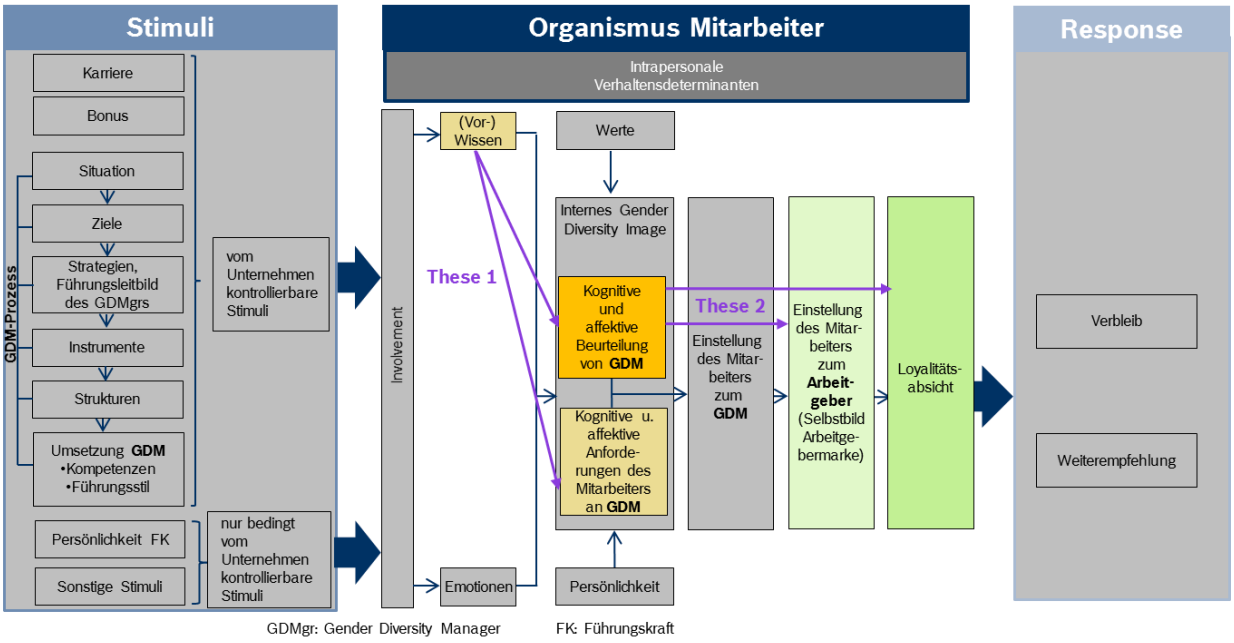

Abb. 17: Einordnung der Thesen in den Bezugsrahmen der Untersuchung[697]

[697] Eigene Darstellung.

Aus den beiden Thesen lassen sich empirisch überprüfbare Hypothesen ableiten. Sie sind auf die Robert Bosch GmbH bezogen, da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine fallbasierte Analyse dieses Unternehmens handelt. Nach Vorstellung der Hypothesen wird auf das Diversity Management des international tätigen Technologiekonzerns eingegangen. Tab. 15 gibt zunächst einen Überblick über die Hypothesen zu These 1. Es soll überprüft werden, ob die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management bei Bosch einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven (H_{11}) und affektiven Anforderungen (H_{12}) an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft haben. Außerdem wird untersucht, ob die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management bei Bosch einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitive (H_{13}) und affektive Beurteilung (H_{14}) des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft haben.

T_1	Das Vorwissen der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management beeinflusst ihre Wahrnehmung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.
H_{11}	Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven Anforderungen an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft.
H_{12}	Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektiven Anforderungen an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft.
H_{13}	Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.
H_{14}	Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.

Tab. 15: These und Hypothesen zum Einfluss von Kenntnissen

Aus These 2 lassen sich Hypothesen zum Einfluss der kognitiven (H_{21}) und affektiven Beurteilung (H_{22}) des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter auf die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität durch diese Beschäftigten ableiten wie in Tab. 16 dargestellt. Außerdem soll untersucht werden, ob die kognitive (H_{23}) und die affektive Beurteilung (H_{24}) des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf die Loyalitätsabsicht dieser Beschäftigten haben.

T_2	Die Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter beeinflusst ihre Einstellung zum Arbeitgeber und ihre Loyalitätsabsicht.
H_{21}	Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.
H_{22}	Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.
H_{23}	Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Loyalitätsabsicht.
H_{24}	Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Loyalitätsabsicht.

Tab. 16: These und Hypothesen zum Einfluss von Beurteilung des Gender Diversity Managements

2. Gender Diversity Management bei Bosch

2.1 Die Bosch-Gruppe

Die Bosch-Gruppe ist ein global tätiges Technologie- und Dienstleistungsunternehmen.[698] Sie umfasst die Robert Bosch GmbH als Muttergesellschaft und ihre rund 460 Tochter- und Regionalgesellschaften in mehr als 60 Ländern.[699] Den Grundstein legte Robert Bosch 1886 mit der Gründung seiner „Werkstätte für Feinmechanik und Elektronik“ in Stuttgart.[700] Der Konzern erwirtschaftete in 2018 einen Umsatz von 78,5 Milliarden Euro.[701]

Die Bosch-Gruppe besteht aus den vier Unternehmensbereichen Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology.[702] Mobility Solutions steht für das Tätigkeitsspektrum von Bosch als Automobilzulieferer. Dazu gehören verschiedene Geschäftsbereiche, wie z. B. Powertrain Solutions, der

[698] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018.
[699] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch heute 2019, S. 2.; Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 23.
[700] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch heute 2019, S. 2.
[701] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018.
[702] Die Beschreibung der vier Unternehmensbereiche mit den genannten Details entstammen alle dem Bosch Geschäftsbericht 2018. Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 23 ff.

zuständig ist für Produkte und Lösungen für verschiedene Antriebstechniken.[703] Zum Unternehmensbereich Industrial Technology zählen die Tochtergesellschaft Bosch Rexroth AG, ein Spezialist für Antriebs- und Steuerungstechnologien in Maschinen und Anlagen, und der Geschäftsbereich Packaging Technology, der Prozess- und Verpackungslösungen für die Pharma- und Nahrungsmittelindustrie anbietet.[704] Ein dritter Unternehmensbereich ist Consumer Goods mit den beiden Geschäftsbereichen Power Tools und BSH Hausgeräte GmbH.[705] Power Tools stellt Elektrowerkzeuge, Zubehör sowie Messwerkzeug her. Zum Produktportfolio der BSH Hausgeräte GmbH zählen u. a. Waschmaschinen, Kühlgeräte, Herde und Küchenmaschinen. Der vierte Unternehmensbereich, Energy and Building Technology, umfasst neben den Geschäftsbereichen Building Technologies, Thermotechnology und Bosch Global Service Solutions auch die Einheit Robert Bosch Smart Home GmbH.[706] Building Technologies ist Anbieter von gewerblichen Sicherheits- und Kommunikationslösungen. Thermotechnology verkauft Lösungen für Raumklima, Warmwasser und dezentrales Energiemanagement. Bosch Global Service Solutions bietet Business Process

---

[703] Die verschiedenen Antriebstechniken reichen „von der Benzin- und Dieseldirekteinspritzung bis hin zu elektrifizierten Antrieben mit Batterie- und künftig auch Brennstoffzellentechnologien." Weitere Geschäftsbereiche von Mobility Solutions sind: *Chassis Systems Control* mit Produkten wie den elektronischen Bremsregelsystemen ABS, ASR und ESP und Fahrerassistenzsysteme, *Electrical Drives,* Hersteller von Motoren und Antrieben z. B. für Fensterheber, Wischern, motorseitigem Thermomanagement und Antrieben für Elektrofahrzeuge und eScooter, *Car Multimedia,* Anbieter von Infotainment-, Display-, Vernetzungslösungen, etc., *Automotive Electronics*, Hersteller von mikroelektronischen Bauteilen und Systemen, wozu bis 2020 noch eBike Systems gehört und *Automotive Aftermarket*, Anbieter von Lösungen rund um den Werkstattprozess, Diagnose- und Werkstatttechnik inkl. Ersatzteilsortiment für KFZ, *Connected Mobility Solutions*, Anbieter von vernetzten Mobilitätslösungen und -dienstleistungen wie Sharing Services und Mitfahrservices, die geschäftsbereichsübergreifende Einheit *Two-Wheeler and Powersport* mit Produkten wie ABS für Zweiräder und Motorrad-Stabilitätskontrolle und einige Tochtergesellschaften. Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 24 ff.

[704] Außer der Bosch Rexroth AG und dem Geschäftsbereich Packaging Technology zählen zum Unternehmensbereich Industrial Technolgy der boschinterne Systemanbieter für Montageanlagen *Robert Bosch Manufacturing Solutions GmbH* und der Produktbereich *Bosch Connected Industry*, der Softwarelösungen für Industrie 4.0 anbietet. Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 26 f.

[705] Alle Details zum Unternehmensbereich Consumer Goods entstammen dem Geschäftsbericht 2018. Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 27.

[706] Alle Details zum Unternehmensbereich Energy and Building Technology entstammen dem Geschäftsbericht 2018. Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 27.

Outsourcing z. B. für Kunden der Automobil- und Logistikbranche an. Die Robert Bosch Smart Home GmbH steht für Lösungen zur Regelung von Raumklima und Licht sowie zur automatisierten Überwachung, die per App steuerbar sind.

2.2 Der Gender Diversity Management Prozess bei Bosch

Wie in Abschnitt 2.1.1 *Vom Unternehmen kontrollierbare Stimuli* formuliert folgt der Gender Diversity Management-Prozess dem Prinzip des entscheidungsorientierten Ansatzes. Nach der **Situationsanalyse** werden **Ziele** formuliert. MERKLEIN betont, dass Gender Diversity **strategisch verankert** sein sollte.[707] Außerdem kann Gender Diversity in **Führungsleitbilder** integriert werden,[708] wodurch „eine einheitliche Grundlage für das gewünschte Führungsverhalten entsteht."[709] Zur Umsetzung der Gender Diversity-Strategie werden die geeigneten **Instrumente** ausgewählt[710] und die notwendigen **Strukturen** geschaffen. Die Führungskräfte benötigen die erforderlichen Kompetenzen hinsichtlich Gender Diversity und geeignetem Führungsstil.[711] Durch Messung des Zielerreichungsgrads kann ggf. auf Soll-Ist-Abweichungen reagiert werden.[712] Im verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit zählt der Gender Diversity Management-Prozess zu den vom Unternehmen kontrollierbaren Stimuli wie Abb. 18 anhand des konkreten Ausschnitts aus dem Bezugsrahmen zeigt.

---

[707] Zur dritten Gruppe der Diversity Management-Instrumente zählt die Strategische Verankerung in Vision/Werten/Strategie. Wenn Vielfalt strategisch verankert wird, stützt dies die „Diversity-Identität eines Unternehmens." Im Unterschied zu MERKLEIN wird bei der vorliegenden Arbeit gemäß des entscheidungsorientierten Ansatzes die Strategie von der Umsetzung derselben durch Instrumente getrennt. Strategie zählt bei der vorliegenden Arbeit nicht zu den Instrumenten. Vgl. Merklein, A. (2017), S. 37 und 40.
[708] Vgl. Pinnow, D.F. (2018).
[709] Vgl. Bartscher, T.: Definition "Führungsgrundsätze".
[710] Der Zusammenhang zwischen Strategie und Instrumenten wird im Marketing wie folgt beschrieben: Für die Implementierung der Marketingstrategie werden die erforderlichen Marketinginstrumente festgelegt. Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Eisenbeiß, M. (2019), S. 892.
[711] Vgl. Kapitel B.1.2 *Führungstheorie zur Umsetzung von Diversity Management* in dieser Arbeit.
[712] Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Eisenbeiß, M. (2019), S. 919 f.

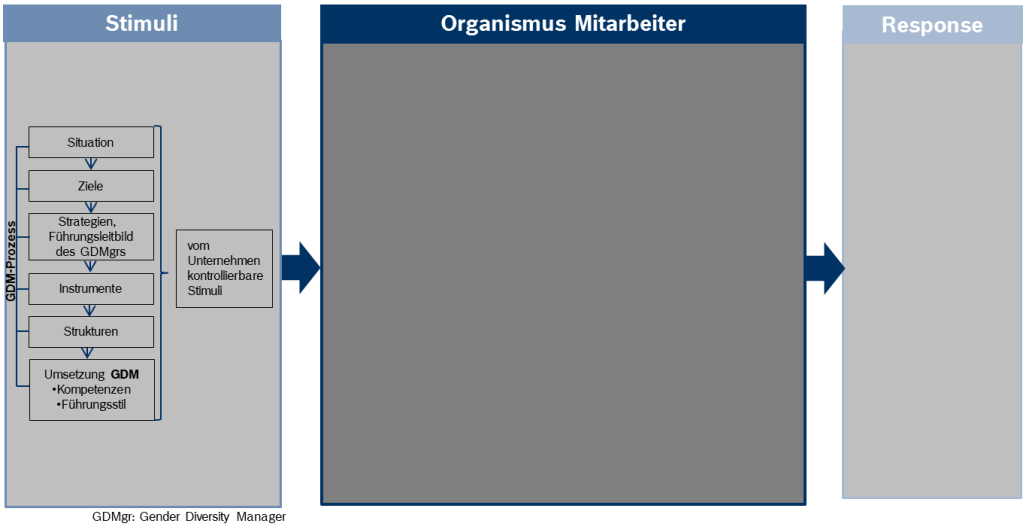

Abb. 18: Der Gender Diversity Management-Prozess im Bezugsrahmen[713]

2.2.1 Situationsanalyse „Frauen bei Bosch“

Die Situationsanalyse „Frauen bei Bosch“ liefert folgende Ergebnisse: Der Konzern beschäftigte in 2018 im Jahresmittel 407.485 Mitarbeiter weltweit, davon rund 185.248 außerhalb der EU.[714] Bei Bosch waren Stand Mai 2017 25,4% der Beschäftigten weiblich. Ungefähr 15% der Führungspositionen waren zu diesem Zeitpunkt mit Frauen besetzt.[715] 2018 hat sich dieser Anteil auf 16,6% erhöht[716] bei einem weltweiten Frauenanteil von 26,9%.[717] Bis 2020 strebt Bosch eine weitere Steigerung auf 20% weltweit an.[718] Im Top Management sind Frauen jedoch noch immer kaum vertreten: In der Bosch Geschäftsführung gibt es in 2019 noch kein weibliches Mitglied.[719] In den Bereichsvorständen sind zum Stand 10. November 2019 fünf Frauen vertreten.[720] Im

[713] Eigene Darstellung.
[714] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 142.
[715] Vgl. Nowak, I. (29.05.2017).
[716] Vgl. Robert Bosch GmbH: Nachhaltigkeitsbericht 2018, S. 71.
[717] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 50.
[718] Vgl. Nowak, I. (29.05.2017).
[719] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 6.
[720] In folgenden Bereichsvorständen von Bosch sind Frauen vertreten: Building Technologies (Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 7), Chassis Systems Control (Vgl. Robert Bosch GmbH: Chassis Systems Control. Organization. Executive Management. CC/EB2), Electrical Drives (Vgl.

Aufsichtsrat sind laut Bosch Geschäftsbericht 2018 ab April 2019 sechs Frauen vertreten, was einem Anteil von 28,6% entspricht.[721] Der Nachhaltigkeitsbericht 2018 weist darauf hin, dass „für den Anteil weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat und in der Geschäftsführung […] in Deutschland aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen Zielgrößen mit Zieldatum 31.12.2021“ gelten.[722]

2.2.2 Entstehung und Ziele der Diversity-Initiative bei Bosch

Die Umsetzung des Diversity-Gedankens bei Bosch erfolgte 2011 durch Start einer Diversity-Initiative. Hierbei handelt es sich um eine mehrstufige Kommunikationskampagne mit dem Ziel, „das Verständnis von Vielfalt zu fördern und durch das Aufzeigen positiver Beispiele erlebbar zu machen.“[723] Die Diversity-Initiative des Technologieunternehmens Bosch umfasste zum Startzeitpunkt vier Dimensionen[724]: **Geschlecht (Gender), Generationen, Internationalität** und **Kultur**. Mit der Dimension **Gender**, die im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht, wird das Ziel verfolgt, geschlechtergemischte Teams auf allen Ebenen zu fördern und das Potential des gesamten Talentpools zu nutzen. Bosch hält solche Teams für erfolgreicher, da

---

Robert Bosch GmbH: Electrical Drives. Organisation. Bereichsvorstand. ED/EC), BSH (Vgl. BSH. Company. Company Portrait. Board of Management) und Bosch BKK (Vgl. Bosch-Gruppe. Tochtergesellschaften (GL). Bosch BKK. Organisation). Auch in manchen Zentralabteilungen von Bosch liegt die Geschäftsleitung in weiblicher Hand, z. B. in der Corporate IT (Vgl. Robert Bosch GmbH: CI. Organisation. Geschäftsleitung – GL), im Qualitätsmanagement (Vgl. Robert Bosch GmbH: Zentrale Funktionen. C/QM. Organisation) und in der Zentralabteilung Leitende Mitarbeiter und Direktoren (Vgl. Robert Bosch GmbH: Zentrale Funktionen. C/HR1. Organisation). Den Vorsitz des Konzernbetriebsrats hat ebenfalls eine Frau inne (Vgl. Robert Bosch GmbH: Arbeitnehmervertretungen. Konzernbetriebsrat. Organisation).

[721] Weibliche Aufsichtsratsmitglieder laut Geschäftsbericht 2018: Nadine Boguslawski (Erste Bevollmächtigte der Industriegewerkschaft Metall, Stuttgart), Prof. Dr. Renate Köcher (Geschäftsführerin des Instituts für Demoskopie Allensbach), Martina Koederitz (Global Industry Managing Director der IBM Corporation, Aufsichtsratsmitglied ab 01.04.2019), Kerstin Mai (Vorsitzende des Betriebsrats der Robert Bosch Car Multimedia GmbH, Hildesheim, sowie Vorsitzende des Konzernbetriebsrats der Robert Bosch GmbH), Karin Solda (Betriebsratsvorsitzende am Standort Leinfelden-Echterdingen und Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Robert Bosch Power Tools GmbH) und Prof. Dr. Beatrice Weder di Mauro, Professorin für Volkswirtschaftslehre an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018, S. 10.

[722] Vgl. Robert Bosch GmbH: Nachhaltigkeitsbericht 2018, S. 86.

[723] Vgl. Scheck, A.-K.: Über G13/PJ Diversity.

[724] Einen Überblick über die Vielzahl an Diversity Dimensionen liefert Abschnitt A.2.1 *Begriffliche Abgrenzung und Dimensionen von Diversity*.

unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden und verschiedene Lösungsstrategien in Betracht gezogen werden. Bei der Dimension **Generationen** geht es um die generationenübergreifende Zusammenarbeit „von der Generation Y bis zu den Baby Boomern“. Die Dimension **Internationalität** ist bei einem globalen Unternehmen sehr wichtig. „Bosch ist an rund 460 Standorten präsent. Aktuell arbeiten rund 3000 Mitarbeitende längerfristig außerhalb ihres Heimatlandes.“[725] Die Dimension **Kultur** steht für „Arbeitskultur“[726] und „Führungskultur“. Am Anfang der Diversity-Initiative lag der Fokus auf Gender und Kultur.[727]

2019 liegt der Schwerpunkt auf **Arbeitskultur** bzw. Wandel der Arbeitskultur.[728] Dabei geht es u.a. um die Vernetzung der Diversity-Initiative mit anderen Bosch-Initiativen wie z. B. „We are Bosch“, dem Unternehmensleitbild, in dem Vielfalt als Wert verankert ist, und „We LEAD Bosch“, dem **Führungsleitbild**, auf das in Abschnitt C.2.2.4 detailliert eingegangen wird. Außerdem sollen **Führungskräfte** für Diversity sensibilisiert und gewonnen werden. Weiterhin wird behavioral design[729] auf boschinterne Prozesse und Strukturen angewendet,[730] d. h. sie werden so gestaltet, dass sie die Anforderungen der Nutzer erfüllen. Als Beispiel hierfür wird die Selbstnominierung von Kandidaten für den Talent Pool genannt, der Voraussetzung für die Übernahme weiterführender Aufgaben ist.[731] Ein weiterer Aspekt ist das Erlernen des Umgangs mit unbewussten Denkmustern

---

[725] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 50.
[726] Statt *Arbeitskultur* wird auch der Begriff *Arbeitsklima* verwendet, Vgl. Robert Bosch GmbH: Business Case Diversity.
[727] Vgl. Robert Bosch GmbH: Die vier Aspekte von Diversity bei Bosch als graphische Darstellung.
[728] Die verschiedenen Aktivitäten, Maßnahmen und Schwerpunkte, die die Verfasserin dieser Arbeit unter der Diversity Dimension „Arbeitskultur“ zusammengefasst hat, sind alle dem Bosch Intranet entnommen. Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 14 ff.
[729] Definition von “behavioral design”: Concept that focuses on how a structure or system, as viewed by the users, meets their needs and requirements. Vgl. Business Dictionary: „behavioral design“.
[730] Zu Anwendung von „behavioral design“ bei Bosch Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 38.
[731] Neben der Nominierung durch den Vorgesetzten oder dem HR Business Partner (Personalmitarbeiter) kann auch ein Mitarbeiter sich selbst für die Aufnahme in den Talent Pool vorschlagen. Dies ist eine Möglichkeit, Eigeninitiative für die eigene Karriere zu ergreifen. Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Mitarbeiterentwicklung. Selbstnominierung für den Talent Pool.

für die Zielgruppen Mitarbeiter und **Führungskräfte**.[732] Schließlich umfasst die Diversity Dimension *Arbeitskultur* noch den Baustein „Wertschätzende Zusammenarbeit“ mit Welcome2Bosch zur Verbesserung des Einarbeitungsprozesses neuer Mitarbeiter, dem MiniGuide gendergerechte Sprache und dem Excellence Feedback für die wertschätzende Meetingkultur.

Bosch nutzt die Vielfalt seiner Mitarbeiter aktiv, um verschiedene Ziele zu erreichen: Wertschätzung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollen die **Mitarbeitermotivation** steigern, Offenheit und interkulturelles Verständnis machen die **Zusammenarbeit** effektiver, gemischte Teams mit Querdenkern erhöhen die **Innovationskraft**, durch die unternehmensinterne Abbildung der Vielfalt von Kunden und Geschäftspartnern wächst die **Kundenorientierung** und der Fokus auf Vielfalt und attraktive Arbeitsmodelle erhöht die **Arbeitgeberattraktivität**.[733] Laut einer Studie von McKinsey haben Unternehmen mit einem hohen Grad an Diversität eine „größere Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlich profitabel zu sein.“ Der Frauenanteil im Topmanagement, womit der Vorstand inklusive zwei bis drei Ebenen darunter gemeint sind, hat einen besonderen Einfluss. „Unternehmen, die hier besonders gut abschneiden, haben eine 21% größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.“[734]

2.2.3 Verankerung von Diversity in der Unternehmensstrategie von Bosch

Nach der Darstellung der ersten beiden Phasen im Gender Diversity Management-Prozess – der Situationsanalyse und den Zielen – geht dieser Abschnitt auf die Verankerung von Diversity in der Unternehmensstrategie ein. MERKLEIN betont, dass die strategische Verankerung von Vielfalt die „Diversity-Identität eines Unternehmens“

[732] Für Führungskräfte und Personalmitarbeiter mit Fokus auf Recruitingprozessen gibt es ein Seminar mit dem Ziel, „die wahren Talente im Recruiting“ zu entdecken. Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 42.
[733] Vgl. Ibid., Folien 4 und 9.
[734] Die Studie “Delivering Through Diversity” belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg, Vgl. McKinsey & Company McKinsey & Company (2018): Delivering Through Diversity.

stützt.[735] Diversity ist in das **Unternehmensleitbild** „We are Bosch“ eingebettet. Die Vielfalt der Belegschaft leistet einen wichtigen Beitrag zu den strategischen Schwerpunkten Kundenfokus, Wandel und Spitzenleistung. Bosch kann dies durch eigene Stärken wie seine Unternehmenskultur und seine globale Aufstellung erreichen. Die Grundlage dafür sind die sog. Bosch-Werte,[736] wobei **Vielfalt als eigenständiger Wert** genannt wird.[737] Bosch schätzt und fördert Vielfalt als Bereicherung und Quelle seines Erfolgs und hat den Slogan „Vielfalt ist unser Vorteil“ geprägt.[738]

Diversity ist auch Bestandteil des jährlich veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichts, der sich an den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen ausrichtet. Im Nachhaltigkeitsbericht 2018 ist im Kapitel „Dimensionen der Diversität“ dem Thema Gender/Geschlecht ein Absatz gewidmet.[739] Die zentrale Aussage lautet: „Geschlechtergemischte Teams sind erfolgreicher, weil sie das Potenzial unterschiedlicher Blickwinkel und Lösungsstrategien nutzen.“[740]

2.2.4 Diversity in den Bosch Führungsgrundsätzen

Gender Diversity ist bei Bosch nicht nur in der Unternehmensstrategie verankert, sondern ist ein „impliziter aber essentieller Teil“ der Führungsgrundsätze, genannt „We LEAD Bosch.“[741] Sie stellen die Grundlage für das gemeinsame Verständnis von „guter Führung

---

[735] Vgl. Merklein, A. (2017), S. 40.
[736] Die anderen Werte, die neben Vielfalt genannt werden, sind: Zukunfts- und Ertragsorientierung, Verantwortung und Nachhaltigkeit, Initiative und Konsequenz, Offenheit und Vertrauen, Fairness sowie Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Legalität. Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 18.
[737] Vgl. Robert Bosch GmbH: „We are Bosch“ – Unser Leitbild.
[738] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 19.
[739] Vgl. Robert Bosch GmbH: Nachhaltigkeitsbericht 2018, S. 86.
[740] Außerdem werden Maßnahmen und Strukturen zur Förderung der Dimension Gender aufgelistet: „Equal Pay“; Mentoring- und Seminarprogramme (Business Women’s Program) sollen den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter erhöhen; interne Netzwerke; Bosch als Gründungsmitglied der Initiative „Chefsache“, die die „Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern in Führungspositionen“ anstrebt. Vgl. Robert Bosch GmbH: Nachhaltigkeitsbericht 2018, S. 86.
[741] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 21.

und Zusammenarbeit“ dar.[742] Abb. 19 zeigt die Führungsgrundsätze im Detail. Auch bei der systemischen Führungstheorie von PINNOW gibt es ein Führungsleitbild,[743] das aus den Kernkompetenzen einer Führungskraft besteht.[744]

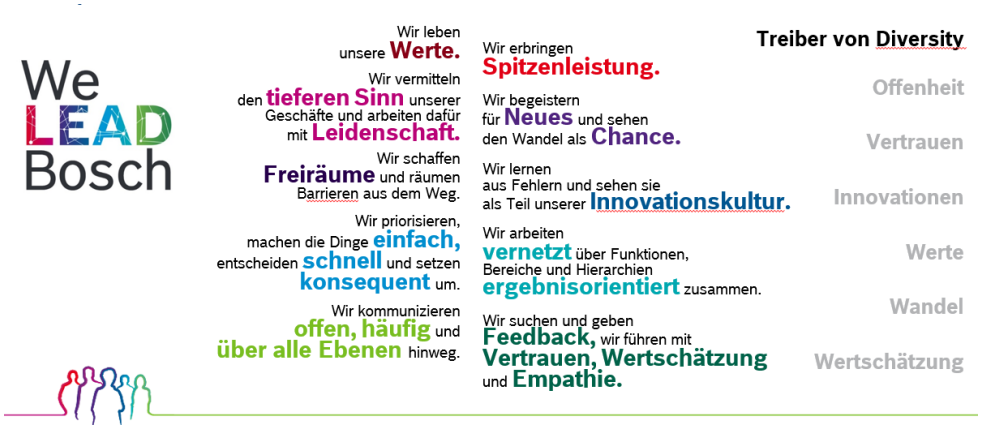

Abb. 19: Bosch Führungsgrundsätze[745]

In den Bosch Führungsgrundsätzen sind einige der in dieser Arbeit in Abschnitt B.1.2 formulierten Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management erwähnt, Bosch spricht von „Treibern von Diversity“:

- **„Wertschätzung“** findet sich in dem Führungsgrundsatz „Wir suchen und geben Feedback, wir führen mit Vertrauen, Wertschätzung und Empathie.“[746] Die *Kultur der Wertschätzung* wird in der vorliegenden Arbeit als Erfolgskriterium für gutes Gender Diversity Management herausgearbeitet.
- **„Werte“ und „Sinn“**: Diese Begriffe sind in den Führungsgrundsätzen „Wir leben unsere Werte.“ und „Wir vermitteln den tieferen Sinn unserer Geschäfte und arbeiten

[742] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Themen. Führung bei Bosch. We LEAD Bosch.
[743] „Führungsleitbild“, „Führungsgrundsätze“ und „Führungsrichtlinien“ sind Synonyme. Vgl. Bartscher, T.: Definition “Führungsgrundsätze”.
[744] Vgl. Pinnow, D.F. (2018).
[745] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 21.
[746] Vgl. Ibid., Folie 21.

dafür mit Leidenschaft.“ enthalten.[747] Zu den formulierten Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management zählt auch die Vorgabe immaterieller Ziele wie Menschlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen.[748] Die systemische Führungstheorie PINNOWs sieht Zielerreichung in Verbindung mit dem Sinn des Handelns.[749] Das Leipziger Führungsmodell, das in dieser Arbeit als Ergänzung zu PINNOWs Theorie verwendet wird, betont, dass sich *Gute Führung* daran bemisst, wie gut ein „Purpose“ realisiert wird.[750]

- **„Vertrauen“** ist im Führungsgrundsatz „Wir schaffen Freiräume und räumen Barrieren aus dem Weg.“[751] enthalten. Für die erwähnte *Kultur der Wertschätzung* ist ein bestimmter Führungsstil ohne ständige Kontrolle, wo Selbständigkeit und Eigenverantwortung gefördert werden, wichtig.[752] Außerdem bedeutet Qualität der Führung, ein weiteres Erfolgskriterium für gutes Gender Diversity Management,[753] dass die Führungskraft Bedingungen herstellt, „die es allen Personen unabhängig von ihren unterschiedlichen Merkmalen ermöglichen, ihr Leistungspotenzial positiv zur Geltung zu bringen.“[754]

Die Führungskräfte sind selbst vom Diversity Business Case überzeugt und wissen, bei welchen Personalaspekten Vielfalt einbezogen werden sollte, z. B. beim Recruiting und bei der Personalentwicklung. Ihre Aufgabe ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der sich die Mitarbeiter wertschätzen und individuelle Stärken zählen.[755]

---

[747] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 21.
[748] Vgl. Brockhoff, S., Panreck, K. (2017), S. 54.
[749] Wie in den *Sieben Kernthesen der systemischen Führung* formuliert. Vgl. Pinnow, D.F. (2018).
[750] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 23.
[751] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 21.
[752] Vgl. Cornell-Universität, Gevity Institut (2007), Rahnfeld, C. (2019), S. 55.
[753] Dies wurde bei den Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management in Abschnitt B.1.2 dieser Arbeit festgelegt.
[754] Vgl. Pircher, E., Schwarz-Wölzl, M. (2005); Göddertz, S. (2014), S. 86.
[755] Vgl. Robert Bosch GmbH: Bosch leadership principles Bosch leadership principles – what they really mean.

2.2.5 Instrumente und Strukturen der Diversity Initiative bei Bosch

Nach der Situationsanalyse, der Zielformulierung und der Verankerung des Diversity-Gedankens in Unternehmensstrategie und Führungsgrundsätzen wird auf bestimmte Instrumente[756] sowie eine spezielle boschinterne Organisationsstruktur[757] zur Umsetzung von Diversity eingegangen. Abb. 20 zeigt die Elemente *Instrumente* und *Strukturen* im Gender Diversity Management-Prozess.[758]

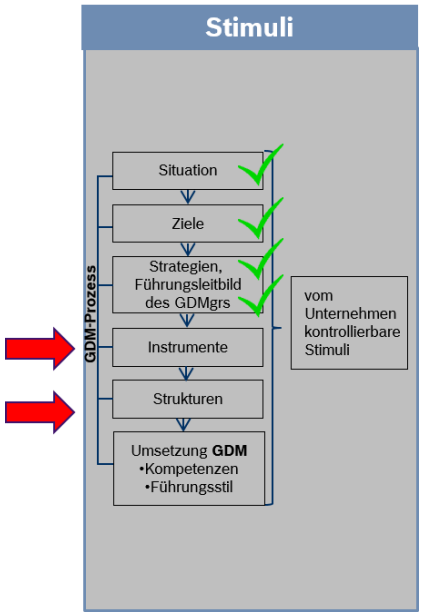

Abb. 20: Instrumente und Strukturen im Gender Diversity Management-Prozess[759]

Aus dem Unternehmensleitbild von Bosch, das in Abschnitt C.2.2.3 dargestellt ist, werden firmeninterne Richtlinien abgeleitet wie die **Leitlinien für eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur**.[760] Darin sind die Rahmenbedingungen beschrieben, wie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gestaltet werden kann. Es handelt sich um

[756] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity.
[757] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Organisation.
[758] Vgl. Verhaltenstheoretischer Bezugsrahmen dieser Arbeit im Abschnitt B.1.5.
[759] Eigene Darstellung.
[760] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Vereinbarkeit Beruf und Privatleben.

eine „Selbstverpflichtung“ für Führungskräfte und Mitarbeiter.[761] Die Konzernbetriebsvereinbarungen **Mobiles Arbeiten** und **Privatnutzung betrieblicher Kommunikationsmittel** legen die Rahmenbedingungen für flexibles und mobiles Arbeiten fest.[762]

Das *Projekt Diversity* der Unternehmenszentrale von Bosch[763] teilt die Diversity-Instrumente in drei Kategorien ein[764]: „**Zum Kennenlernen“** umfasst eine Gruppe an Instrumenten, die zum Ziel hat, Informationen über die Bedeutung von Diversity und die Diversity Initiative bei Bosch bereitzustellen.[765] Hierzu gehören Events unterschiedlicher Dauer, wie z. B. der einmal jährlich stattfindende Diversity Tag, den die Bosch-Standorte weltweit gestalten.[766] Die Themen sind breit gestreut und betreffen auch die Dimension *Gender*, wie beim Diversity Tag 2014 in Reutlingen, wo Mitarbeiter in Elternzeit sich über Wiedereinstiegs- und Betreuungsmöglichkeiten der Kinder informierten.[767] Es werden aber auch Führungsthemen diskutiert, wie beim Diversity Tag 2019 in Hildesheim, wo sich die Mitarbeiter über moderne Führungsstile und respektvollen Umgang austauschten.[768] Außerdem stehen Kurzvideos über gelebte Diversity bei Bosch zur Verfügung, in denen Boschmitarbeiter, sogenannte *Diversity Role Models*, aus verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen über ihre persönlichen Erfahrungen berichten.[769] Schließlich gibt es verschiedene Communities in der

[761] Vgl. Krauß, B. (2015), Robert Bosch GmbH, S.1.
[762] Vgl. Robert Bosch GmbH (2014): Bosch vereinfacht mobiles Arbeiten.
[763] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity): Über G13/PJ-DI.
[764] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity.
[765] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen.
[766] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen. Bosch Diversity Tag.
[767] Vgl. Robert Bosch GmbH (2014): Programmplakat_Diversity Day 2014_final.pdf.: Angeboten wurde ein Elternzeitlertreffen zum Thema: Austausch und Informationen rund um die Themen Wiedereinstieg nach Elternzeit, Vereinbarkeit Beruf und Familie, neue Kita: Käferland, family@bosch. Die Zielgruppe war: alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Elternzeit, werdende Mütter und Väter.
[768] Vgl. Muenkel, W. (2019).
[769] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen. Diversity Role Model.

boschinternen Social Media Plattform *Bosch Connect* zum Selbststudium und Austausch, wie z. B. die Best Practice Community.[770]

Die zweite Kategorie der Diversity-Instrumente heißt **„Zum Mitmachen“** und umfasst konkrete Tools, um Diversity umzusetzen.[771] Dazu zählen Instrumente zur Selbstreflexion, wie z. B. der Diversity Quick Check, um herauszufinden, welche Diversity-Aspekte aktuell selbst berücksichtigt werden und wo es noch Potenziale gibt.[772] Zu den Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management, die in Abschnitt B.1.2 dieser Arbeit formuliert worden sind, zählt auch die Notwendigkeit zur Selbstreflexion bei Führungskräften.[773] Für diese Zielgruppe wurde die Diversity Toolbox entwickelt.[774] Sie gliedert sich in die drei Führungsperspektiven, die Teil der Führungsleitlinien sind: leading myself, leading others und leading my business.[775] Hier gibt es Parallelen zu PINNOWs systemischer Führungstheorie mit den vier Ebenen Individuum, Team, Unternehmen und Umwelt.[776] Nach Ansicht der Verfasserin ist die Führung des Teams von PINNOW mit „leading others“ bei Bosch gleichzusetzen und die Führung innerhalb des Unternehmens aus der systemischen Führungstheorie mit „leading my business“ beim Technologieunternehmen. Die Ebene *Umwelt* wird bei den Bosch Führungsperspektiven nicht explizit erwähnt. Inhalt der Diversity Toolbox sind mögliche Problemstellungen einer Führungskraft,[777] die Diversity umsetzen möchte, wie z. B. zu *Kultur der Wertschätzung:* „Ich möchte in meinem Bereich die offene, faire und wertschätzende Kultur weiter

[770] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen. Best Practice Community und Mehr Diversity Communities.
[771] Vgl. Robert Bosch GmbH: Vgl. Bosch GlobalNet. Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Mitmachen.
[772] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Mitmachen. Diversity Quick Check.
[773] Vgl. Hug, B. (1999), S. 9-25, Rahnfeld, C. (2019), S. 57.
[774] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Mitmachen. Diversity Toolbox für Führungskräfte.
[775] Vgl. Ibid.
[776] Vgl. Pinnow, D.F. (2018); Pinnow, D. F. (2011); Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.
[777] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Mitmachen. Diversity Toolbox für Führungskräfte.

ausbauen, um so die Innovationskultur zu stärken."[778] Eine wichtige Fragestellung einer Führungskraft bezüglich der Dimension *Gender* wird auch aufgegriffen: „Ich möchte in meinem Bereich eine Struktur etablieren, in der Flexibilität von Arbeitszeit und -ort sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben möglich sind."[779] Zu jeder dieser Problemstellungen gibt es Tipps, wie die Führungskraft vorgehen kann inklusive eines Hinweises auf konkrete Instrumente.[780]

Die dritte Kategorie der Diversity-Instrumente wird „**Zum Vertiefen"** genannt und umfasst Trainings und Workshops.[781] Sie verfolgt das Ziel, „ein tieferes Verständnis für Diversity zu erzeugen, den wirtschaftlichen Nutzen aufzuzeigen und den Transfer in das eigene Umfeld zu ermöglichen."[782] Innerhalb dieser Kategorie wird nach Zielgruppen unterschieden: Mitarbeitende, HR Business Partner[783] und Führungskräfte sowie Frauen.[784] Für alle Mitarbeitenden ist z. B. der Diversity Erlebnis-Workshop „Umgang mit unbewussten Denkmustern" vorgesehen.[785] Dieses Thema wird im Seminar „Vorsicht: Unbewusste Denkmuster! So entdeckst du die wahren Talente im Recruiting" extra auf die Zielgruppe HR Business Partner und Führungskräfte zugeschnitten.[786] Ausschließlich für Frauen sind in dieser Kategorie Mentoringprogramme und das Business Women's Program vorgesehen, ein Seminarprogramm zur Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit.[787]

Der Vergleich mit MERKLEINS Übersicht an Instrumenten und Maßnahmen[788] ergibt, dass bei Bosch zwischen Instrumenten und Maßnahmen nicht klar getrennt wird.

---

[778] Vgl. Robert Bosch GmbH: Human Resources Management.
[779] Vgl. Ibid.
[780] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Mitmachen. Diversity Toolbox für Führungskräfte.
[781] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Vertiefen.
[782] Vgl. Ibid.
[783] „HR Business Partner" werden Personalmitarbeiter bei Bosch genannt.
[784] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Vertiefen.
[785] Vgl. Ibid.
[786] Vgl. Ibid.
[787] Vgl. Ibid.
[788] Vgl. Abschnitt B.1.1.3 dieser Arbeit und Tab. A.3 und Tab. A.4 im Anhang dieser Arbeit.

Allerdings finden sich die von MERKLEIN aufgelisteten Instrumenten- und Maßnahmengruppen innerhalb von Bosch wieder wie folgender Detailvergleich zeigt:

- Instrumentengruppe *Kommunikation und Transparenz*:[789] Bosch veröffentlicht Frauenanteile in der Presse[790] und unternehmensintern,[791] führt eine Mitarbeiterbefragung mit Diversity-Fragen durch[792] und stellt Beiträge zu Diversity-Themen im Intranet[793] und in der Social Media Plattform Bosch Connect zur Verfügung.[794] Außerdem organisiert das Unternehmen jährlich den Diversity Tag.[795]
- Instrumentengruppe *Organisatorische Verankerung*:[796] Im Gender Diversity Management-Prozess, der im Bezugsrahmen unter Stimuli dargestellt ist,[797] wird von *Strukturen*, die zur Umsetzung von Diversity beitragen, gesprochen. Sie sind ein eigenständiges Element dieses Prozesses und werden nicht als *Instrument* gesehen.[798]
- Instrumentengruppe *Strategische Verankerung*:[799] Auch die *Strategie* wird im Gender Diversity Management-Prozess als eigenständiges Element angesehen und nicht als *Instrument*.[800]
- Instrumentengruppe *Sonstige Förderinstrumente*:[801] Die Kurzvideos über Diversity Role Models zeigen u.a. Führungskräfte als Vorbilder.[802] Die selbst gesetzten Ziele

[789] Vgl. Tab. A.3 dieser Arbeit.
[790] Vgl. Nowak, I. (29.05.2017).
[791] Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 50.
[792] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity): Diversity in der Mitarbeiterbefragung.
[793] Vgl. die vorhergehenden Quellenangaben aus dem Bosch Intranet.
[794] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen. Best Practice Community und Mehr Diversity Communities.
[795] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen. Bosch Diversity Tag.
[796] Vgl. Tab. A.3 im Anhang dieser Arbeit.
[797] Vgl. Abschnitt B.1.5 dieser Arbeit.
[798] Vgl. Ibid.
[799] Vgl. Tab. A.3 im Anhang dieser Arbeit.
[800] Vgl. Abschnitt B.1.5 dieser Arbeit.
[801] Vgl. Tab. A.3 im Anhang dieser Arbeit.
[802] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen. Diversity Role Model.

bezüglich des Frauenanteils in Führungspositionen veröffentlicht Bosch sowohl intern als auch extern.[803]

- Maßnahmengruppe *Flexible Arbeitszeitmodelle*:[804] Hierzu zählen z. B. die Leitlinien für eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur.[805]
- Maßnahmengruppe *Familienunterstützende Maßnahmen*:[806] Bosch bietet z. B. Kinder-, Ferien- und Notfallbetreuung an sowie unter „care.com“ Unterstützung im Haushalt und Garten.[807]
- Maßnahmengruppe *Förderangebote im Berufsleben*:[808] Dazu gehören Trainingsangebote und Mentoringprogramme wie unter der Kategorie der Diversity-Instrumente „Zum Vertiefen“ genannt.
- Maßnahmengruppe *Informations- und Wissensaustausch*:[809] Boschmitarbeiterinnen können sich in Frauennetzwerken engagieren, z. B. bei family@bosch mit dem Schwerpunkt Vernetzung von Mitarbeitern, die Wert auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie legen[810] oder bei women@bosch mit Fokus auf berufliche und persönliche Weiterentwicklung.[811]

Zur Umsetzung der Diversity Initiative wurde boschintern eine Organisationsstruktur aufgebaut.[812] Neben dem **Kernteam** des Sonderprojekts Diversity in der Bosch-Zentrale[813] gibt es ein **Diversity Koordinatoren** Netzwerk zur Unterstützung der operativen Zusammenarbeit in den Geschäftsbereichen bzw. Tochtergesellschaften und

[803] Vgl. Robert Bosch GmbH: Nachhaltigkeitsbericht 2018; Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 50.
[804] Vgl. Tab. A.4 im Anhang dieser Arbeit.
[805] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Vereinbarkeit Beruf und Privatleben.
[806] Vgl. Tab. A.4 im Anhang dieser Arbeit.
[807] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Themen. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
[808] Vgl. Tab. A.4 im Anhang dieser Arbeit.
[809] Vgl. Ibid.
[810] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. family@bosch.
[811] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. women@bosch.
[812] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Organisation.
[813] Vgl. Robert Bosch GmbH: C/HRA4. Über C/HRA4.

an mehr als 200 Standorten weltweit.[814] Zusätzlich zu den von Unternehmensseite geschaffenen Strukturen bieten die unter der Maßnahmengruppe *Informations- und Wissensaustausch* angeführten Frauennetzwerke[815] wie z. B. women@bosch[816] eine Möglichkeit zur Umsetzung des Gender Diversity-Gedankens.

2.2.6 Kompetenzen der Führungskraft und Führungsstil bei Bosch

Bei der vorliegenden Arbeit stehen für die Umsetzung von Gender Diversity Management weder das Kernteam Diversity noch die Diversity Koordinatoren im Mittelpunkt, sondern die Führungskräfte. Die **ideale Führungskraft** gemäß der symbolischen Führungstheorie PINNOWs[817] und dem Leipziger Führungsmodell,[818] die die formulierten Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management erfüllt,[819] wird in dieser Arbeit wie folgt beschrieben:

- Sie verfolgt ökonomische und immaterielle **Ziele.**
- Sie arbeitet an sich **selbst** durch Kompetenzaufbau und Selbstreflexion.
- Sie übernimmt eine **Vorbildrolle**.
- Sie regt **Mitarbeiter** zur Leistung an, indem sie geeignete Bedingungen schafft, z. B. durch Anwendung von Gender Diversity-Instrumenten.
- Sie verwendet einen **Führungsstil**, der Orientierung gibt und die Mitarbeiter selbständig arbeiten lässt.
- Sie pflegt eine offene **Kommunikation**.

---

[814] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Organisation. Diversity Koordinatoren Netzwerk.
[815] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. family@bosch; Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. women@bosch. In anderen Mitarbeiternetzwerken werden weitere Diversity Dimensionen berücksichtigt, z. B. die Dimension *Generationen* im Netzwerk 50plus@bosch, das sich dafür einsetzt, dass „berufserfahrene Mitarbeiter/innen im Unternehmen ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden.“ Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Mitarbeiternetzwerke. 50plus@bosch. Die Dimension *Internationalität* wird u.a. vom Netzwerk afric@bosch aufgegriffen mit Schwerpunkt auf „Austausch von Mitarbeiter/innen afrikanischer Herkunft und allen Interessierten an Afrika und am interkulturellen Dialog.“ Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Mitarbeiternetzwerke. afric@bosch.
[816] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. women@bosch.
[817] Vgl. Pinnow, D. (2012).
[818] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019).
[819] Vgl. Abschnitt B.1.2 in dieser Arbeit.

- Sie führt **wertschätzend**.
- Sie arbeitet an der **Wahrnehmung** und **Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter**.

Der Aufbau und die Kontrolle von Führungskompetenzen bei Bosch erfolgt systematisch durch **Entwicklungsprogramme** und **-instrumente**, die in zwei Gruppen gegliedert sind.[820] Während die Diagnoseinstrumente hauptsächlich dazu dienen, Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften zu identifizieren, haben die Entwicklungsprogramme zum Ziel, die Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften positiv zu verändern.[821] Als **Diagnoseinstrumente** dienen z. B. der Führungsdialog und das Leadership Feedback 360°, die beide der Führungskraft Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten geben.[822] Besonders das **Leadership Feedback 360°** ist ein Controlling-Instrument hinsichtlich Umsetzungsqualität der Bosch Führungsgrundsätze „We LEAD Bosch."[823] Ein Ziel dieses Leadership Feedbacks ist die Verbesserung des Führungsverhaltens.[824] Ausgangspunkt ist der systematische „Abgleich von Selbstbild und Fremdbild" der Führungskraft.[825] Laut GROLL überschätzen sich die meisten Führungskräfte, wenn sie eine Selbsteinschätzung ihrer Führungskompetenz durchführen sollen.[826] Ihr Selbstbild, das auf Selbstwahrnehmung beruht, ist nicht deckungsgleich mit dem Fremdbild, d. h. mit der „Zusammenfassung aller Wahrnehmungen, Gefühle und Bewertungen, die Dritte [im vorliegenden Fall die Mitarbeiter] haben."[827]

---

[820] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung.
[821] Vgl. Ibid.
[822] Vgl. Ibid.
[823] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Leadership Feedback 360^0; Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 21.
[824] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Leadership Feedback 360^0.
[825] Vgl. Ibid.
[826] Einer Untersuchung der Managementberatung Information Factory, dem Onlineportal stellenanzeigen.de und dem Fachblatt *Personalwirtschaft* zufolge überschätzten sich die meisten Führungskräfte, als sie um eine Selbsteinschätzung ihrer Führungskompetenz gebeten worden waren. Fast alle waren davon überzeugt, dass sie klare Ziele vorgeben und allen Teammitgliedern regelmäßig konstruktives Feedback gäben. Drei Viertel der befragten Chefs waren davon überzeugt, sie würden Begeisterung transportieren und könnten ihr Team motivieren und zu Hochleistungen anspornen. Das sahen aber nur 36% der Mitarbeiter so. Vgl. Groll, T. (16.12.2016).
[827] Vgl. Ruoff, S., Schmezer, U., SchmezerConsulting (18.06.2018).

Im Leadership Feedback 360° ist insbesondere der Abgleich von Selbst- und Fremdbild hinsichtlich der drei in den Führungsgrundsätzen enthaltenen Führungsperspektiven *leading myself, leading others* und *leading my business* gefragt.[828] Im Folgenden wird untersucht, ob die Beurteilungskriterien einer Bosch-Führungskraft im Leadership Feedback 360° vergleichbar sind mit den Eigenschaften der in dieser Arbeit beschriebenen idealen Führungskraft, die die Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management[829] erfüllt. Bei Bosch gehört zu *Leading myself* u. a., dass die Führungskraft kontinuierlich über ihren **Führungsstil** reflektiert und ihn ggf. anpasst. Außerdem soll sie ständig lernen und sich weiterentwickeln und dabei anderen ein Vorbild sein.[830] Die ideale Führungskraft gemäß dieser Arbeit sollte mithilfe von Kompetenzaufbau und Selbstreflexion an sich arbeiten. Somit gibt es eine starke Übereinstimmung zwischen den Beurteilungskriterien bei Bosch und den Eigenschaften der idealen Führungskraft. Bosch stellt bei *leading others* den Anspruch an die Führungskraft, dass sie in der Lage ist, „bei anderen etwas zu bewirken." Sie soll im Austausch mit anderen stehen sowie „Vertrauen in deren Fähigkeiten und Kompetenzen" haben und Wertschätzung leben. Außerdem wird erwartet, dass sie bei anderen Potenziale erkennt und fördert.[831] Laut Anforderungen an die ideale Führungskraft in dieser Arbeit soll sie Mitarbeiter zur Leistung anregen, offen kommunizieren, wertschätzend führen, die Stärken der Mitarbeiter wahrnehmen und weiterentwicklen. Auch hier gibt es große Parallelen zwischen der theoretisch formulierten Anforderung an die ideale Führungskraft und den Vorstellungen von Bosch. Schließlich versteht das Unternehmen unter *leading my business* den Einfluss der Geschäftsstrategie, des Kunden und den Werten des Unternehmensleitbilds, wie z. B. Vielfalt,[832] auf die Führungsaktivitäten. Außerdem wird von der Führungskraft die Bereitschaft zum Wandel und das Streben nach Innovation und Verbesserung erwartet.[833] Die ideale Führungskraft

[828] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Leadership Feedback 360^0.
[829] Vgl. Abschnitt B.1.2 in dieser Arbeit.
[830] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Führung bei Bosch. Das Bosch Führungsverständnis.
[831] Vgl. Ibid.
[832] Vgl. Robert Bosch GmbH: „We are Bosch" – Unser Leitbild.
[833] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Führung bei Bosch. Das Bosch Führungsverständnis.

laut Definition in dieser Arbeit soll ökonomische und immaterielle Ziele verfolgen. Hier ist die Übereinstimmung zwischen den Anforderungen an die Bosch-Führungskraft und dem theoretischen Idealbild dieser Arbeit nicht so deutlich, denn die Formulierung „ökonomische und immaterielle Ziele“ bei den Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management ist nicht so konkret. Hinter den *immateriellen Zielen* verbergen sich allerdings sowohl in der systemischen Führungstheorie PINNOWs als auch im Leipziger Führungsmodell Werte wie Respekt, Fairness und Wertschätzung.[834]

Zu den **Entwicklungsprogrammen** bei Bosch zählen Programme für Förderkreismitglieder (Talent Development Programs).[835] „Der Förderkreis ist eines der wichtigsten Instrumente, um Mitarbeiter*innen zu befähigen, höherwertige Aufgaben zu übernehmen. In den Förderkreis werden Mitarbeiter*innen mit weit überdurchschnittlichem Entwicklungspotenzial aufgenommen.“[836] In den verschiedenen Talent Development Programs werden Kompetenzen einer guten Führungskraft trainiert, wie z. B. Kommunikations- und Konfliktmanagement, Selbstreflektion oder Lernen durch Erfahrung, etc.[837] Eine verpflichtende Teilnahme an Diversity Seminaren im Rahmen der Talent Development Programs ist dem Bosch Intranet nicht klar zu entnehmen.[838] Zum anderen umfassen die Entwicklungsprogramme auch offene Weiterbildungsmaßnahmen für diejenigen Führungskräfte, die aktuell keiner Förderkreisgruppe angehören.[839]

Ein Bestandteil der Führungsperspektive *Leading myself* ist die Reflektion über den eigenen **Führungsstil**.[840] Bei Bosch wird hauptsächlich **transformationale Führung**[841] gelehrt, z. B. im offenen Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte des mittleren

---

[834] Vgl. Tab. 12: *Anforderungen Gender Diversity Management und Leipziger Führungsmodell komplementär zu systemischer Führung PINNOW dieser Arbeit* im Abschnitt B.1.2 dieser Arbeit.
[835] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung.
[836] Vgl. Robert Bosch GmbH: Standorte.
[837] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung. Talent Development Programs: Übersicht TDPs.
[838] Weiterführende Recherchen der Verfasserin im Bosch Global Net am 30.08.2019.
[839] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung.
[840] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Führung bei Bosch.
[841] Vgl. Burns, J. M. (1978); Menzenbach, J. (2012), S. 46; Franken, S. (2019), S. 319; Pundt, A., Nerdinger, F.W. (2012), S. 28.

Managements *Management Development Campus*[842] oder auch im Talent Development Program für angehende Abteilungsleiter.[843] Allerdings werden auch alternative Führungsstile vorgestellt, z. B. im Talent Development Program für angehende Abteilungsleiter.[844] In der boschinternen Community *We LEAD Bosch* der Social Media Platform *Bosch Connect* wird sogar festgehalten, dass verschiedene Führungsstile zu den Führungsgrundsätzen Boschs passen und nicht nur der transformationale Führungsstil.[845]

2.3 Fremdbild und Selbstbild von Diversity

2.3.1 Auszeichnungen und Preise für Diversity

Die Kommunikation über die Diversity-Initiative nach außen geschieht z. B. über das öffentliche Bekenntnis zum Thema Vielfalt durch Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt" in 2007, womit sich Bosch offiziell dazu verpflichtete, „Vielfalt anzuerkennen und wertzuschätzen".[846] Außerdem findet sich dieses Thema in externen Medien wieder, z. B. in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, in ZDF heute und Der Tagesspiegel.[847] Preise und Auszeichnungen für die Diversity-Initiative von Bosch steigern das Unternehmensimage und die **Arbeitgeberattraktivität** für externe Bewerber, aber auch für bestehende Mitarbeiter. Bosch sieht Diversity als Potenzial, das für den Unternehmenserfolg genutzt werden kann und entscheidend zur Attraktivität als Arbeitgeber beiträgt.[848] Auf der Karriere-Website für externe Bewerber wird mit Diversity geworben: „Bosch als Arbeitgeber" bietet über ein Jobangebot hinaus „die Möglichkeit,

---

[842] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung. Management Development Campus (MDC).
[843] Vgl. Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung. Talent Development Programs. Talent Development Program 2 (TDP2).
[844] Vgl. Ibid.
[845] Zum Thema Führungsstile gibt es bei Bosch Alternativen: "[…] many of those "new leadership styles" fit perfectly to what is described in one or more of the ten We LEAD Bosch principles." Vgl. Robert Bosch GmbH: Bosch Connect Community: We LEAD Bosch.
[846] Vgl. Charta der Vielfalt: Informationen im Internet; G13/PJ-DI. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity): Über G13/PJ-DI.
[847] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI. Service.
[848] Vgl. Robert Bosch GmbH (30.05.2017): Aktives Diversity Management bei Bosch.

Ihre beruflichen und privaten Ziele in Einklang zu bringen.“ Auf derselben Website wird der Blick auch auf bestehende Mitarbeiter gerichtet: Unter „Unser Versprechen an unsere Mitarbeiter“ steht: „Wir schätzen die Individualität unserer Mitarbeiter und sehen Vielfalt als Bereicherung.“[849]

Das **Fremdbild der Arbeitgebermarke Bosch** ist sehr gut. [850] Dabei leistet **Diversity** aus Sicht des Unternehmens einen entscheidenden Beitrag.[851] Das Fremdbild der Employer Brand ist das „tatsächlich wahrgenommene Markenimage von Unternehmen X“.[852] Das Markenimage ist „ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke.“[853] Für die Diversity-Initiative erhielten die Robert Bosch GmbH, aber auch einzelne Werke oder Landesgesellschaften schon eine Vielzahl an Auszeichnungen.[854] Außerdem wird Diversity bei Bosch als Best Practice zitiert. Durch diese Auszeichnungen und Preise erscheint die Robert Bosch GmbH in der Außenwirkung als attraktiver Arbeitgeber für potenzielle Mitarbeiter, die Wert auf Diversity-Aspekte legen.

2.3.2 Mitarbeiterbefragung zu Diversity

Dem Fremdbild der Arbeitgebermarke Bosch (Arbeitgeberimage) steht das **Selbstbild** gegenüber, das in den Köpfen der aktuellen Belegschaft eines Unternehmens verankert ist.[855] Das „Selbstbild der Marke“ wird auch als „Markenidentität“ bezeichnet.[856] Die „Markenidentität umfasst diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke

[849] Vgl. Robert Bosch GmbH: Bosch.Karriere.
[850] Vgl. Auszeichnungen von Bosch als Arbeitgeber im Anhang unter Gliederungspunkt C.1. Diese Preise und Auszeichnungen sind Stand November 2018. Danach kamen weitere Auszeichnungen hinzu.
[851] Vgl. Robert Bosch GmbH (30.05.2017): Aktives Diversity Management bei Bosch.
[852] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 349.
[853] Vgl. Ibid., S. 24.
[854] Einen Überblick über diese Auszeichnungen liefern die Tabellen im Anhang unter Gliederungspunkt C.1.
[855] Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 18; Weinrich, K. (2014), S. 16.
[856] Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 18.

prägen."[857] Für die vorliegende Arbeit ist die Arbeitgeber-Markenidentität von Bosch relevant, die in Anlehnung an die Definition von *Markenidentität* gleichbleibende Merkmale der Arbeitgebermarke Bosch enthält, die aus Sicht der bestehenden Mitarbeiter in nachhaltiger Weise den Charakter der Arbeitgebermarke prägen. Die **Umsetzung von Diversity** innerhalb des Unternehmens ist eines der prägenden Merkmale.

Seit 2011 enthalten die weltweiten **Mitarbeiterbefragungen** bei Bosch Fragen über Diversity (z. B. Zusammenarbeit im Team unabhängig von Geschlecht, Herkunft, etc.) und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (z. B. Arbeitsbedingungen, die nicht weiter konkretisiert sind).[858] Die **Rolle der Führungskraft** bei der Umsetzung von Diversity wird auch beurteilt. Dabei steht aber nur im Fokus, ob die Führungskraft bereit und offen ist für ein Gespräch über die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben des Mitarbeiters. Dieses Gespräch soll vom Mitarbeiter ausgehen. Von der Führungskraft wird erwartet, dass sie auf den Mitarbeiter eingeht und seine Wünsche bezüglich Vereinbarkeit unterstützt.

In den Mitarbeiterbefragungen waren zwei Fragen über die Führungskraft im Zusammenhang mit Beruf und Privatleben enthalten. Im empirischen Teil dieser Arbeit werden die **Anforderungen an die Führungskraft** umfassender dargestellt und in kognitive und affektive Fragen unterteilt. Auch in vielen öffentlich zugänglichen Studien werden die Arbeitgeberanforderungen sehr detailliert untersucht. Die Beurteilung des Arbeitgebers wird jedoch in diesen Studien auf wenige Kennzahlen reduziert, manchmal werden die Arbeitgeber sogar nur nach Beliebtheit in eine Rangfolge gebracht.[859] In der vorliegenden Studie werden im Unterschied dazu die Beurteilungskriterien für den

[857] Vgl. Meffert, H., et al. (2008), S. 361.
[858] Für den Überblick über die Befragungsergebnisse vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 50 f. Die Ergebnisse aus 2011 waren im Überblick nicht enthalten.
[859] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 352.

Arbeitgeber mit Fokus auf die Beurteilung der eigenen Führungskraft genau so **detailliert** dargestellt wie die Anforderungskriterien. Die Beurteilungskriterien sind ebenfalls in kognitiv und affektiv unterteilt. Damit bietet sich eine breitere Informationsgrundlage für die Untersuchung des internen Employer Brandings als durch eine reine Frage nach der Beliebtheit des aktuellen Arbeitgebers bei der Belegschaft.[860]

Diese Arbeit kann mithilfe unternehmensintern erhobener Daten von Bosch eine wissenschaftliche Studie zum **Selbstbild der Employer Brand Bosch** durchführen. Die öffentlich zugänglichen Studien beschränken sich meist auf das Fremdbild der Employer Brand.[861]

3. Design und Methodik der empirischen Untersuchung

Für die Datenerhebung[862] zum Vorwissen aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management, zu ihrer Wahrnehmung des Gender Diversity Managements der Führungskraft sowie der Messung ihrer Einstellung zum Arbeitgeber und ihrer Loyalitätsabsicht wurde zunächst die Zielgruppe festgelegt.

3.1 Definition der Zielgruppe

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung standen die Mitarbeiter des Bosch-Geschäftsbereichs Gasoline Systems,[863] die im Befragungszeitraum von September

[860] Vgl. Knapp, G.-A. (2011), S. 74.
[861] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 351.
[862] Die Gestaltung des Fragebogens umfasste die Erstellung einer Gliederung, die Auswahl einer bestimmten Skala und seine Übersetzung für den internationalen Einsatz. Vor der Verteilung wurde das ausgewählte IT-Tool befüllt, Pre-Tests prüften die Verständlichkeit des Fragebogens, ein internationales Verteilernetzwerk wurde geschaffen und die Genehmigung des Konzernbetriebsrats eingeholt. In der Vorbereitung für statistische Analyseverfahren wurde der Rücklauf hinsichtlich der Eigenschaften der Befragten untersucht und eine Datenbereinigung durchgeführt.
[863] „Der Geschäftsbereich Gasoline Systems (GS) entwickelt und produziert innovative Technologien für Verbrennungsmotoren auf Basis von Benzin, Gas oder Ethanol sowie Systeme und Komponenten für Hybrid- und Elektrofahrzeuge und für Motorräder.“ Vgl. Robert Bosch GmbH (2017): Bosch Geschäftsbericht 2016, S. 24. Zum 01.01.2018 entstand aus den bisherigen Bosch-Geschäftsbereichen Diesel Systems (DS) und GS der Geschäftsbereich Powertrain Solutions (PS) mit ca. 88.000 Mitarbeitern. Ziel der Fusion ist es, Lösungen für den gesamten Antriebsstrang anzubieten – „vom Benziner und Diesel bis hin zum Hybrid- oder E-Antrieb. Und dies für alle Fahrzeugklassen, sowie vom Pkw über

2016 bis Februar 2017 dort tätig waren. Die Umfrage bezog Bosch-Standorte in Ländern auf unterschiedlichen Kontinenten sowie verschiedene Funktionsbereiche ein wie Tab. 17 zeigt. So ist es möglich, einen internationalen und funktionsbereichsübergreifenden Überblick über die Wahrnehmung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die Mitarbeiter zu bekommen.[864] Als Befragungstool wurde Survey Monkey ausgewählt, da es benutzerfreundlich ist.[865]

Land	Standort	Funktionsbereiche
Deutschland	Schwieberdingen	Sales, Marketing, HR, R&D, Finance/Controlling
	Nürnberg	HR, Finance/Controlling
Türkei	Bursa	HR, R&D, Finance/Controlling
	Istanbul	Sales, Marketing
Mexiko	San Luis Potosí	HR, R&D, Finance/Controlling
	Mexico City	Sales, Marketing
Brasilien	Campinas	Sales, Marketing, HR, R&D, Finance/Controlling
Indien	Bangalore	Sales, Marketing, HR, R&D, Finance/Controlling
(Süd-)korea	Yongin	Sales, Marketing, HR, R&D, Finance/Controlling

Tab. 17: Bosch-Standorte und Funktionsbereiche für die Befragung

Die vorliegende empirische Untersuchung fokussierte sich – im Gegensatz zu vielen empirischen Studien - auf **aktuelle** und nicht auf potenzielle Mitarbeiter und deren Arbeitgeberanforderungen.[866] Bei den befragten aktuellen Mitarbeitern wurden

Nutzfahrzeuge bis hin zu Baufahrzeugen und Traktoren.“ Vgl. Robert Bosch GmbH (2018): Bosch gründet neue Division Powertrain Solutions.

[864] Der Fertigungsbereich wurde bei der Onlinebefragung ausgeklammert, da nicht gewährleistet war, dass jeder Mitarbeiter einen verschlüsselten Zugang zu einem Computer hatte, was für die Anonymität und die Online-Durchführung der Befragung Voraussetzung war.

[865] Der Konzernbetriebsrat stimmte der Nutzung von Survey Monkey ebenfalls zu.

[866] Es existiert eine Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen der Arbeitgeberanforderungen potenzieller Mitarbeiter, z. B. Simon, H., Wiltinger, K.-H., Tacke, G. (1995) und Absolventenbefragungen kommerzieller Marktforschungsinstitute wie Trendence und Universum. Bezüglich eines Überblicks vgl. Teufer, S. (1999), S. 34 ff. Vgl. Böttger, E. (2012), S.182 ff. Ein aktuellerer Literature Review zur

Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Anzahl der Kinder und Personalverantwortung zur soziodemografischen Einordnung erfasst.

3.2 Fragebogendesign

Der Fragebogen der vorliegenden Arbeit begann mit Fragen zu demografischen und statistischen Inhalten.[867] Bei allen Fragen des einleitenden Teils wurden die Antwortmöglichkeiten als Auswahlliste in Form einer Checkbox angeboten, wobei immer nur eine Auswahlmöglichkeit zulässig war.[868] Bei der Frage *2.b Land des Standorts* gab es außer den aufgelisteten Ländern *Deutschland, Türkei, Mexiko, Brasilien, Indien* und *Korea* noch ein Antwortfeld *Sonstiges* für den Fall, dass ein Mitarbeiter vorübergehend in ein nicht aufgeführtes Land entsendet worden war.

Der **Hauptteil** des Fragebogens war modular aufgebaut und umfasste insgesamt 94 Fragen zu 8 Themenbereichen (TB), die über den Bezugsrahmen vorstrukturiert wurden wie Abb. 21 zeigt:

- Vorwissen über Gender Diversity (TB1)
- Rationale (kognitive)[869] Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft (TB2)
- Emotionale (affektive)[870] Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft (TB3)

Arbeitgeberattraktivität findet sich bei Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., Jones, D. A. (2005), Vgl. Göddertz, S. (2014), S.72.

[867] Die demografischen Fragen zu *Alter, Betriebszugehörigkeit* und *Geschlecht* wurden aus der boschinternen Mitarbeiterbefragung *AS13+* (Associate Survey), die vom 09.09.2013 bis zum 10.10.2013 stattfand, übernommen. Vgl. Robert Bosch GmbH (2013): Mitarbeiterbefragung *AS13+* (09.09.2013 - 10.10.2013).

[868] Eine Ausnahme hiervon stellte die Frage *1. e Geschlecht der Kinder* dar, bei der mehr als eine Antwort möglich war. Bei der Frage 1.e war im Fragebogen der Kommentar *„(mehr als 1 Antwort möglich)“* sichtbar.

[869] Zum besseren Verständnis für die Befragten wurde nach Pretests mit Boschkollegen das Adjektiv „rational“ benutzt und das Adjektiv „kognitiv“ in Klammer dahinter gesetzt.

[870] Zum besseren Verständnis für die Befragten wurde nach Pretests mit Boschkollegen das Adjektiv „emotional“ benutzt und das Adjektiv „affektiv“ in Klammer dahinter gesetzt.

- Rationale (kognitive) Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft (TB4)
- Emotionale (affektive) Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft (TB5)
- Einstellung zum Arbeitgeber (TB6)
- Loyalitätsabsicht bezüglich des Arbeitgebers Bosch (TB7)
- Gender Diversity Management[871] und Unternehmensziele (TB8)

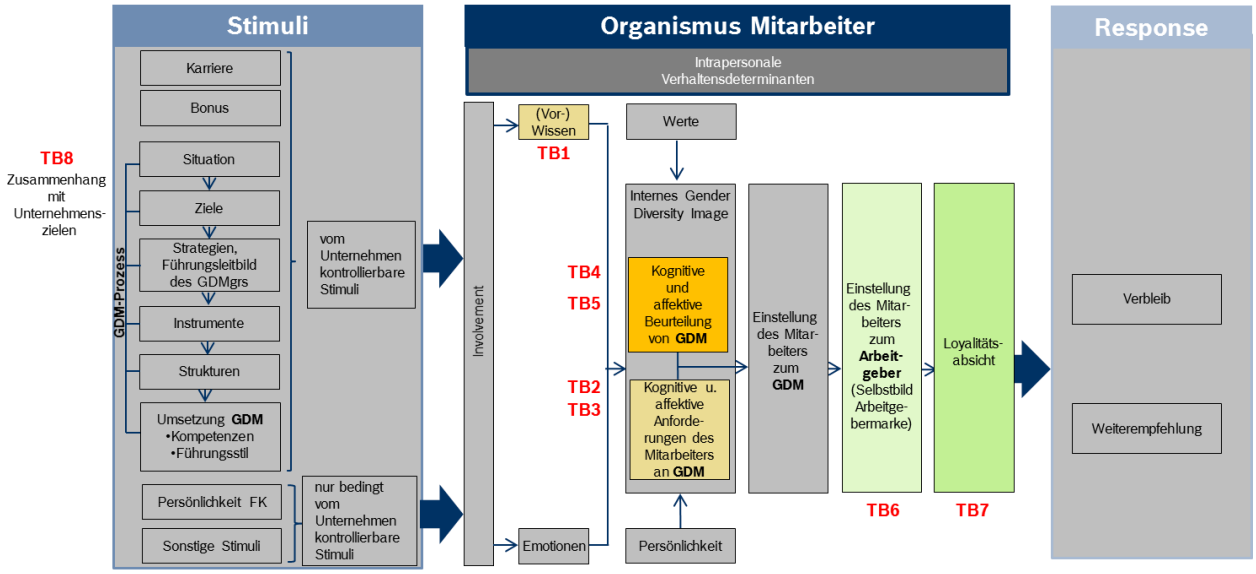

Abb. 21: Einordnung der 8 Themenbereiche (TB) in den Bezugsrahmen[872]

Die geschlossen formulierten Fragen des Hauptteils waren, abgesehen vom letzten Themenbereich *Gender Diversity Management und Unternehmensziele*, ausnahmslos Pflichtfragen. Zur Vermeidung von Reihenfolgeeffekten wurden bestimmte Fragen randomisiert.[873] Die Antwortmöglichkeiten waren in Form einer sechsstufigen Likert-

[871] Frage wurde sehr allgemein formuliert, gemeint war sowohl das Unternehmenskonzept zur Gleichbehandlung der Geschlechter als auch das Gender Diversity Management der Führungskraft.
[872] Eigene Darstellung.
[873] Randomisierung bei allen Fragen des Hauptteils außer bei den Fragen 3.a Wie würden Sie Ihre Kenntnisse des aktuellen Stands von GDM bei Bosch einschätzen? und 8.a Wie attraktiv ist Bosch als aktueller Arbeitgeber für Sie?

Skala angelegt. Diese Wahl wurde getroffen, damit Befragte sich bewusst für eine Antwort entscheiden mussten und nicht die mittlere Antwort ankreuzen konnten.[874] Alle sechs Stufen der Skala waren mit Text beschriftet.

Die Inhalte der Fragebatterien des Hauptteils ergaben sich aus der Forschungsliteratur,[875] boschinternen Mitarbeiterbefragungen und Recherchen im Bosch-Intranet über das Zentralprojekt Diversity. Die ersten Fragebatterien nach den einleitenden demografischen und statistischen Fragen widmeten sich dem Thema *Vorwissen*. Zur besseren Verständlichkeit für die Befragten wurde im Fragebogen der Begriff *Kenntnisse* statt *Vorwissen* benutzt. Die Struktur der Fragebatterien zu *Kenntnissen* leitete sich aus den im theoretischen Bezugsrahmen dargestellten Phasen des Gender Diversity Management Prozesses ab wie Abb. 22 zeigt.

[874] Die Tendenz bei Brasilianern, am liebsten in der Mitte anzukreuzen, wurde beim Pre-Test mit Clariane Stahl, 2016 Boschmitarbeiterin der Abteilung SG/EBS1, herausgearbeitet.
[875] Vgl. Dissertationen des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing, insbes. E-Commerce und Crossmediales Management, die im Folgenden bei den einzelnen Themenbereichen des dieser Arbeit zugrundeliegenden Fragebogens jeweils zitiert werden.

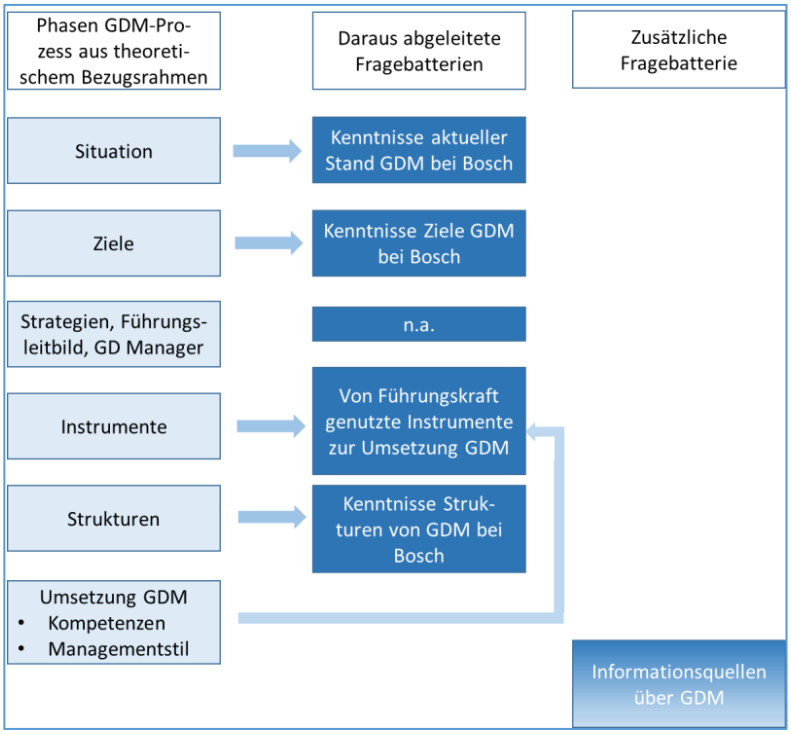

Abb. 22: Ableitung der Fragebatterien zu Kenntnissen[876]

BÖTTGER ging im verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen ihrer Dissertation auch auf die Bedeutung von Vorwissen und seinen Einfluss auf die Einstellungsbildung zu einem potenziellen Arbeitgeber ein.[877] Sie benutzte in ihrem Fragebogen den Begriff *Vorwissen* nicht, sondern wählte Bezeichnungen wie *Nutzung der Informationsquellen*, *Bekanntheit* von Unternehmen, etc.[878]

Im Zentrum des Hauptteils standen Fragebatterien zum internen Gender Diversity Image aus Sicht aktueller Mitarbeiter und zu ihrer Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber.[879] Sie leiteten sich ebenfalls aus dem theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit

[876] Eigene Darstellung.
[877] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 99 und S. 134 ff.
[878] Vgl. Ibid., S. 359 ff.
[879] Die Fragebatterien 4.a *Rationale Anforderungen an das GDM der Führungskraft*, 5.a *Emotionale Anforderungen an das GDM der Führungskraft*, 6.a *Rationale Beurteilung des GDM der Führungskraft* und 7.a *Emotionale Beurteilung des GDM der Führungskraft* beschäftigen sich mit dem Thema Employer Branding.

ab, der die Anforderungen an das Gender Diversity Management und seine Beurteilung als Komponenten der Einstellungsbildung enthält. Die Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft wurden unterteilt in *kognitive* und *affektive Anforderungen*. Bei den affektiven Anforderungen ging es um die Eigenschaften der Führungskraft, die Gender Diversity Management umsetzen soll.[880] Somit kommen auch Persönlichkeitsaspekte des Managers in die Beurteilung durch seine Mitarbeiter hinein. Für die Frageformulierung zu den Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft wurden auch Gespräche mit Mitarbeitern verschiedener Bosch-Geschäftsbereiche herangezogen. Außerdem flossen Informationen aus dem Bosch-Zentralprojekt Diversity ein.[881]

Im Anschluss an die Untersuchung der kognitiven und affektiven Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft folgten analog dazu zwei Fragebatterien zur *kognitiven und affektiven Beurteilung der Umsetzung durch die Führungskraft*.[882] Diese Aufteilung leitete sich aus dem theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit ab. BÖTTGER und WEINRICH unterschieden ebenfalls zwischen kognitiver und affektiver Beurteilung eines Unternehmens.

Auf die Fragebatterien zu den Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft und seiner Beurteilung folgte eine Frage über die *Einstellung des Mitarbeiters zu Bosch als aktuellem Arbeitgeber*, abgeleitet aus dem theoretischen

---

[880] In Anlehnung an Roj (Vgl. Roj, M. (2013)), der in seinem Fragebogen der Hauptstudie (Audi/Volkswagen) unter *„3. Wie wichtig sind Dir die folgenden Eigenschaften bei der Auswahl Deines zukünftigen Arbeitgebers?“* mit aufgelisteten Eigenschaften *bodenständig, zuverlässig, charmant*, etc. hat die Verfasserin der vorliegenden Arbeit die persönlichen Eigenschaften der Führungskraft beurteilen lassen mit dem Gedanken, dass die Persönlichkeit des Rollenträgers wichtig ist für die Wahrnehmung des Gender Diversity Managements. Es gibt auch affektive Wahrnehmungskomponenten für Unternehmen aus Sicht von High Potentials. Vgl. Grobe, E. (2003).
[881] Die Gender Diversity Initiative bei der Robert Bosch GmbH wurde 2011 durch Aufsetzen eines Zentralprojekts namens G13/PJ-Diversity gestartet. Ziel ist es, das Verständnis von Vielfalt zu fördern.
[882] Vgl. Fragebogen im Anhang, Fragen 6.a und 7.a.

Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit.[883] Vergleichbare Fragestellungen waren auch in den Fragebögen von BÖTTGER, PFEIL, ROJ, SPONHEUER und WEINRICH enthalten.

Neben der *Arbeitgeberattraktivität* enthielt der hier verwendete Fragebogen auch eine Fragebatterie zu einer weiteren Employer Branding-Zielgröße[884], der *Loyalitätsabsicht*. Diese Zielgröße wurde auch in der boschinternen Mitarbeiterbefragung AS13+ berücksichtigt.[885]

Die letzte Fragebatterie ging auf den Zusammenhang zwischen *Gender Diversity Management und Unternehmenszielen* ein.[886] Diversity ist ein wichtiges Element der Unternehmensstrategie von Bosch. „Die Vielfalt an Denkweisen, Erfahrungen, Perspektiven und Lebensentwürfen“ wird geschätzt und „für den langfristigen Unternehmenserfolg“ genutzt.[887]

---

[883] Vgl. Fragebogen im Anhang, Frage 8.a über Arbeitgeberattraktivität.
[884] Zu den „mitarbeiterbezogenen Employer Branding-Zielgrößen“ zählen: „Bekanntheit des Arbeitgebers bzw. der Marke, Arbeitgeberattraktivität, positives, differenzierendes Markenimage (als attraktiver Arbeitgeber), Bewerbungs- und Annahmeansicht, Bewerbung und Zusage, Bindung bzw. Commitment, Identifikation, Zufriedenheit, Leistungs- und Loyalitätsabsicht sowie Leistung und Loyalität“. Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2015), S. 340.
[885] Die boschinterne Mitarbeiterbefragung AS13+ enthielt folgende Fragen: zu *Loyalitätsabsicht*: Frage 45: *Ich engagiere mich über meine definierten Aufgaben hinaus, um zum Erfolg meiner Geschäftseinheit beizutragen.* Frage 46: *Ich würde die Bosch-Gruppe in meinem Bekanntenkreis als guten Arbeitgeber empfehlen.* Frage 47: *Ich bin stolz darauf, für die Bosch-Gruppe zu arbeiten.* Vgl. Robert Bosch GmbH (2013): Mitarbeiterbefragung *AS13+* (09.09.2013 - 10.10.2013). Laut SCHÜLLER, A. M. gibt es einen Zusammenhang zwischen Verbesserungsvorschlägen und Mitarbeiterloyalität. Ein Indikator für Mitarbeiterloyalität ist das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen. Vgl. Schüller, A. M. (2008), S. 3.
[886] Bezüglich der Unternehmensziele 2016 vgl. Robert Bosch GmbH: Leitbild „We are Bosch“; Robert Bosch GmbH (2017): Bosch Geschäftsbericht 2016.
[887] Vgl. Stock, H.: Fünf Fragen an Heidi Stock.

Die Übersetzung[888] des deutschen Fragebogens und des Begleitschreibens auf Englisch, Spanisch und Portugiesisch wurde mithilfe von Muttersprachlern[889] durchgeführt.

3.3 Prozess der Datenerhebung

Nach abgeschlossener Fragebogengestaltung und Übersetzung wurde die Entscheidung für eine Online-Befragung[890] getroffen, die mithilfe des Online-Tools Survey Monkey durchgeführt wurde. Gründe hierfür waren die internationale Verteilung der Zielgruppe, die kostengünstige Durchführbarkeit der Onlinebefragung ohne hohes zeitliches und finanzielles Engagement für Reisetätigkeiten sowie die effiziente Extraktion der erhobenen Daten und Zusammenführung in einem Datensatz, der mithilfe der Auswertungssoftware SPSS bearbeitet werden konnte. Die Frageformulierung, die Übersetzungen, die Umsetzung des Online-Fragebogens im IT-Tool, die Pre-Tests,[891] der Start der Befragung und die Auswertungen erfolgten zentral von Deutschland aus.

Vor der internationalen Verteilung des Fragebogens erfolgte die Genehmigung durch den Konzernbetriebsrat der Robert Bosch GmbH.[892] Zur Erzielung von höherer Akzeptanz

---

[888] Eine besondere Herausforderung war die Übersetzung der sechs beschrifteten Stufen der Skalen. Die Textvariante der sechs Stufen innerhalb der Likert-Skala mit den feinen sprachlichen Abstufungen von einer Stufe zur nächsten ließ sich nicht 1:1 in alle Sprachen übersetzen. Die Native Speaker und die Verfasserin haben die Besonderheiten jeder Sprache berücksichtigen müssen, um die sprachliche Unterscheidung zwischen den Stufen in der Wahrnehmung der Befragten passend und verständlich darzustellen und nicht durch eine ungenaue Übersetzung die Antworten zu verfälschen.

[889] Native Speaker Englisch: Alicia Piet, 2015/16 Boschmitarbeiterin der Abteilung CC/EGM; Spanisch: Gandhi Aguilera, 2015/16 Boschmitarbeiter der Abteilung SG/SPJ-BD; Portugiesisch: Mariela Bonfante Feltrin De Nadai, Ehefrau des Bosch-Vertragsangestellten in der Abteilung CC/SCP1 2015/16, Rafael De Nadai, u. Clariane Stahl, 2015/1016 Boschmitarbeiterin der Abteilung SG/EBS1.

[890] Tool: Survey Monkey, zur Verfügung gestellt von der Abteilung GS/MBC. Ryan Finley hat das bekannteste Umfrage-Tool im Internet 1999 gegründet. Vgl. Finley, Ryan: Survey Monkey.

[891] Pre-Tests mit folgenden Boschmitarbeitern: Deutsch: Simon Schlienz, 2016 Mitarbeiter der Abteilung GS-AM/SCO (technischer Vertrieb) u. Claudia Katzmeier, 2016 Mitarbeiterin der Abteilung DS/PJ-DT (Kommunikation/change management), Englisch: Randall Ndoping, 2016 Mitarbeiter der Abteilung CC/EEC-P (flexibler Projektmanagement-Pool), Spanisch: Gandhi Aguilera, 2016 Mitarbeiter der Abteilung SG/SPJ-BD (Projektmanagement), portugiesischer Pre-Test mit Clariane Stahl, 2016 Mitarbeiterin der Abteilung SG/EBS1 (R&D, Qualitätsmanagement).

[892] Die Inhalte des Fragebogens wurden am 02.02.2015 vom Konzernbetriebsrat der Robert Bosch GmbH abgesegnet. Boschinterne Mitarbeiterbefragungen sind zustimmungspflichtig. In Deutschland war somit die Befragung an den Standorten Schwieberdingen inkl. Ludwigsburg und Nürnberg genehmigt. Im Ausland unterlagen die Befragungen nicht so strengen Grundlagen wie in Deutschland. Dennoch wurden

und eines möglichst hohen Rücklaufs wurde die internationale Online-Befragung am 7. September 2016 durch den Vice President Human Resources des damaligen Bosch-Geschäftsbereichs Gasoline Systems mit einem Email-Begleitschreiben[893] in vier Sprachen gestartet. Die Verteilung erfolgte nach dem Prinzip der Kaskade über vorher benannte und informierte Kontaktpersonen in den beteiligten Ländern,[894] die auch bei der Nachfassaktion am 14. November 2016 wieder eingebunden wurden. Durch die Nachfassaktion konnte der Rücklauf um 41% von 191 auf **269** ausgefüllte Fragebögen erhöht werden.

3.4 Stichprobencharakterisierung und Datenbereinigung

Einen Überblick über die Rückläufe pro Land und Funktionsbereich inklusive Anzahl beantworteter Fragebögen liefert Tab. 18. Sie enthält die Gesamtzahl der beantworteten Fragebögen ohne Rücksicht auf ihre Vollständigkeit.

---

die Kontaktpersonen für die Verteilung des Online-Fragebogens im Ausland befragt, ob an dem jeweiligen Standort eine lokale Betriebsratserlaubnis erforderlich wäre.

[893] Das deutsche email-Begleitschreiben, verteilt an die Befragten über den email-Account des Vice President Human Resources des Bosch-Geschäftsbereichs GS in 2016, Jörg Stock (GS/HR HRL-Si), ist im Anhang dargestellt, ebenso das email-Begleitschreiben für die Nachfassaktion.

[894] In Deutschlang schrieb der Vice President Human Resources von GS hohe Führungskräfte aus den relevanten Funktionsbereichen an, die das Anschreiben mit Online-Link weiterleiteten an nachgeordnete Führungsebenen zur weiteren Verteilung an zugeordnete Mitarbeiter. In Mexiko, Brasilien, der Türkei und Indien übernahmen Mitarbeiter der dortigen Personalabteilung die Verteilung an die vorgeschriebenen Fachabteilungen. In Südkorea übernahm die Assistentin des GS-Länderverantwortlichen für Südkorea diese Verteilungsaufgabe.

Land	Funktions-bereich	Anzahl beantworte-ter Frage-bögen bis Februar 2017	Rücklauf-quote [%]
Deutschland	Marketing	13	20,0
	HR	25	40,3
	R&D	28	18,7
	Sales	19	13,8
	Fin./Controll.	15	55,6
	n.a.	2	n.a.
Deutschland gesamt		**102**	**23,1**
Türkei	Marketing	9	100
	HR	13	68,4
	R&D	4	3,9
	Sales	14	87,5
	Fin./Controll.	2	8,7
Türkei gesamt		**42**	**24,9**
Mexico	Marketing	3	100,0
	HR	9	81,8
	R&D	4	80,0
	Sales	0	0,0
	Fin./Controll.	4	80,0
	n.a.	1	n.a.
Mexico gesamt		**21**	**84,0**
Brasilien	Marketing	6	100,0
	HR	4	44,4
	R&D	16	40,0
	Sales	1	25,0
	Fin./Controll.	2	33,3
Brasilien gesamt		**29**	**48,3**
Indien	Marketing	6	100,0
	HR	2	25,0
	R&D	2	5,3
	Sales	2	11,8
	Fin./Controll.	4	40,0
Indien gesamt		**16**	**20,8**
(Süd-)korea	Marketing	6	100
	HR	0	0
	R&D	32	30,2
	Sales	9	45,0
	Fin./Controll.	5	71,4
Südkorea gesamt		**52**	**38,0**
Land unklar (entweder Türkei, Südkorea oder Indien)	Funktionsbe-reich unklar	**7**	**n.a.**
		269	**Gesamtzahl der Antwor-ten aus**

Tab. 18: Rücklauf pro Land und Funktionsbereich

Von den 269 Datensätzen konnten **161** Fragebögen ausgewertet werden, die **108** unvollständigen Fragebögen konnten nicht verwendet werden. Als vollständige Fragebögen galten diejenigen, wo die Befragten alle Pflichtfragen bis einschließlich Frage 9.a ausgefüllt hatten. Die Antworten zu dieser Frage waren für die Hypothesen H_{23} und H_{24} zum *Einfluss der Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter auf ihre Loyalitätsabsicht* erforderlich. Ein zweites Ausschlusskriterium war die fehlende Antwort bei der optionalen Frage 1.d *Kinder*. Deswegen mussten zusätzlich zwei Datensätze von der Analyse ausgeschlossen werden. Die Erklärung dafür war die Verwendung der Variable *Kinder* als Kontrollvariable bei den multiplen Regressionsanalysen, auf die in den Abschnitten C.4.4.2 und C.4.5.3 eingegangen wird.

Die Analyse der 108 unvollständigen Fragebögen ergab, dass bei 65,7% davon die Befragten bei der Frage *3.a Wie würden Sie Ihre Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch einschätzen?* abbrachen. Bei weiteren 19,4% der unvollständigen Fragebögen hörten die Befragten bei der Frage *4.a Wie wichtig sind Ihnen folgende Anforderungen an das Gender Diversity Management Ihrer Führungskraft?* auf. Die Frage *2.a Funktionsbereich*[895] aus dem einführenden statistischen Fragenkatalog führte bei 8,3% der unvollständigen Fragebögen dazu, dass die Befragten nicht weiter teilnahmen.

Einen Überblick über die Zusammensetzung der befragten Mitarbeiter ist Tab. 19 zu entnehmen. Er berücksichtigt nur die auswertbaren Fragebögen und basiert auf den Antworten zu den Pflichtfragen aus dem demographischen und statistischen Einführungsteil des Fragebogens. Außerdem gehen die Antworten zu der optionalen Frage über *Kinder* in die Übersicht ein.

[895] Hier wurde nach dem Funktionsbereich gefragt, in dem der Befragte tätig ist, z. B. Entwicklung, Marketing/Produktmanagement, Verkauf, Finanzen/Controlling, Personal.

Rücklauf: 161		Erhebungszeitraum : 09/2016-02/2017			
Geschlecht	**Prozent**	**Betriebszugehörigkeit**	**Prozent**	**Land**	**Prozent**
männlich	70,8%	unter 3 Jahre	9,9%	Deutschland	47,8%
weiblich	29,2%	3-5 Jahre	16,1%	Türkei	11,2%
		6-10 Jahre	14,3%	Mexiko	11,2%
Alter	**Prozent**	11-15 Jahre	21,1%	Brasilien	12,4%
21-25 Jahre	3,1%	16-25 Jahre	25,5%	Indien	3,7%
26-35 Jahre	29,8%	über 25 Jahre	13,0%	Korea	13,7%
36-45 Jahre	29,2%				
46-55 Jahre	31,1%	**Funktionsbereich**	**Prozent**	**Personalverantwortung**	**Prozent**
über 55 Jahre	6,8%	Entwicklung	32,3%	ja	53,4%
		Marketing/Produktmanagement	14,9%	nein	46,6%
Kinder	**Prozent**	Verkauf	17,4%		
ja	60,9%	Finanzen/Controlling	11,2%		
nein	39,1%	Personal	24,2%		

Tab. 19: Zusammensetzung der GS-Stichprobe

4. Darstellung der empirischen Ergebnisse

4.1 Vorwissen aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management

Das Vorwissen aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management bei Bosch war Gegenstand dreier Teilfragen wie in Abb. 23 dargestellt.

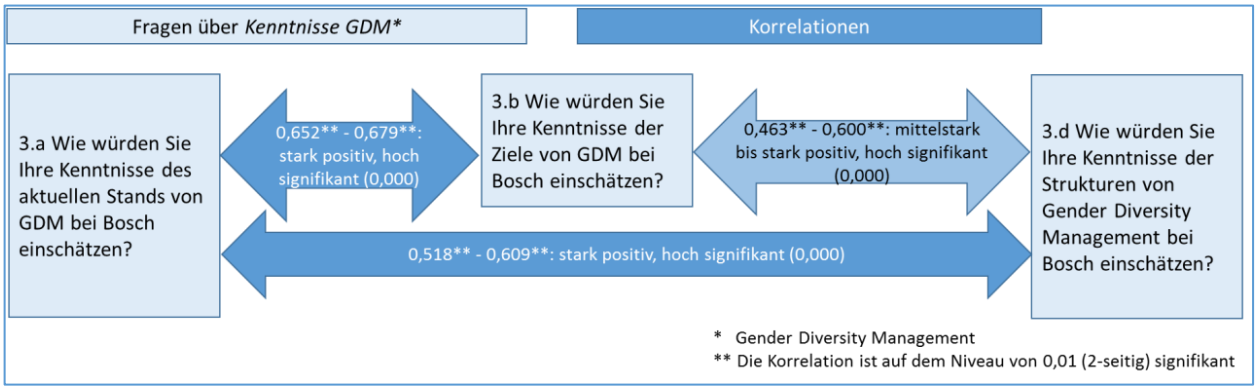

Abb. 23: Korrelationen zwischen Fragen über Kenntnisse bezüglich Gender Diversity Management[896]

Die Frage 3.a über *Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch* war allgemeiner formuliert als die Frage 3.b, bei der es um die Ziele von Gender

[896] Eigene Darstellung.

Diversity Management ging, und die Frage 3.d, bei der es um die Strukturen von Gender Diversity Management ging. Aufgrund der nachgewiesenen Korrelationen war es ausreichend, statt aller drei Fragen, nur die Daten der allgemeiner gehaltenen Frage 3.a zu verwenden. Abb. 24 stellt die Ergebnisse zu Frage 3a im Detail dar. Der Großteil der Befragten schätzt die eigenen Kenntnisse bezüglich Gender Diversity Management als „groß“ bzw. „eher groß“ ein. Trotz der in 2011 gestarteten boschweiten Diversity-Kommunikationsinitiative ist die Anzahl der Befragten, die ihr Vorwissen als „eher gering“ einstufen mit ca. 45 Personen gleich hoch wie die Anzahl der Befragten, die es als „groß“ einschätzen.

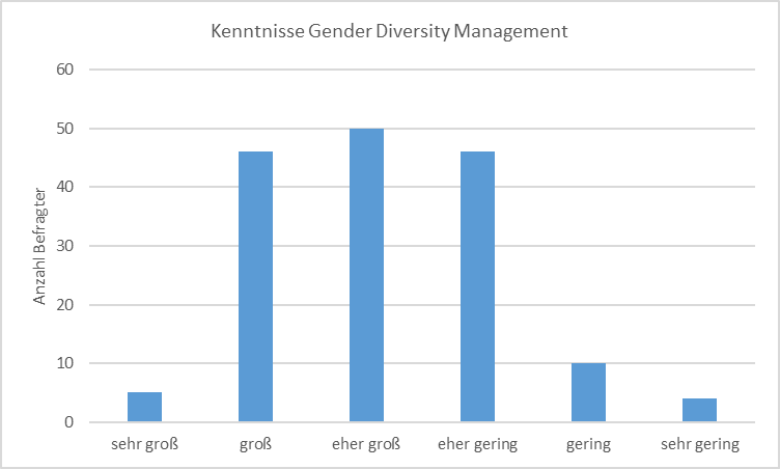

Abb. 24: Frage 3a zu Kenntnissen der Befragten bezüglich Gender Diversity Management

Die Ergebnisse aus Frage 3a zu den Kenntnissen der aktuellen Mitarbeiter bezüglich Gender Diversity Management der Führungskraft werden zur Überprüfung der in Tab. 20 aufgeführten **Hypothesen H_{11}-H_{14}** benötigt. Diese Hypothesen werden in den Abschnitten C.4.4.1 und C.4.4.2 dieser Arbeit untersucht.

T_1	Das Vorwissen der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management beeinflusst ihre Wahrnehmung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft
H_{11}	Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven Anforderungen an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft
H_{12}	Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektiven Anforderungen an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft
H_{13}	Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.
H_{14}	Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.

Tab. 20: These und Hypothesen zum Einfluss von Kenntnissen auf die Wahrnehmung des Gender Diversity Managements der Führungskraft

4.2 Anforderungen aktueller Mitarbeiter an das Gender Diversity Management der Führungskraft und seine Beurteilung

Zur Überprüfung der in Tab. 20 aufgeführten Hypothesen H_{11} und H_{12} zum Einfluss der Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management bei Bosch auf ihre Anforderungen an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft werden auch die Ergebnisse aus den Fragen zu den **Anforderungen** an das Gender Diversity Management benötigt.[897] Die Hypothesen H_{13} und H_{14} zum Einfluss der Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management bei Bosch auf ihre Beurteilung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft werden mithilfe der erhobenen Daten zur **Beurteilung** des Gender Diversity Managements untersucht.[898] Die Überprüfung der Hypothesen **H_{11}-H_{14}** ist in den Abschnitten C.4.4.1 und C.4.4.2 dieser Arbeit dargestellt.

Die Befragungsdaten zu kognitiver und affektiver **Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter werden zusätzlich für die Hypothesenprüfung von **H_{21}-H_{24}** zum Einfluss der Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter auf ihre Beurteilung der

[897] Vgl. Fragen 4.a und 5.a des Fragebogens dieser Arbeit, der in C.4 im Anhang dargestellt ist.
[898] Vgl. Fragen 6.a und 7.a des Fragebogens dieser Arbeit, der in C.4 im Anhang dargestellt ist.

Arbeitgeberattraktivität bzw. auf ihre Loyalitätsabsicht verwendet. Die Hypothesen **H_{21}-H_{24}** sind in Tab. 21 dargestellt und werden in den Abschnitten C.4.5.2 und C.4.5.3 dieser Arbeit untersucht.

T_2	Die Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter beeinflusst ihre Einstellung zum Arbeitgeber und ihre Loyalitätsabsicht.
H_{21}	Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.
H_{22}	Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.
H_{23}	Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Loyalitätsabsicht.
H_{24}	Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Loyalitätsabsicht.

Tab. 21: These und Hypothesen zum Einfluss von Beurteilung des Gender Diversity Managements auf Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht

Vor der Untersuchung der Hypothesen wird in diesem Abschnitt eine **Beschreibung der erhobenen Daten** zu den Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft und seiner Beurteilung durch die aktuellen Mitarbeiter vorgenommen.

Zunächst gibt die in Abb. 25 dargestellte **deskriptive Auswertung der Mittelwerte (MW)** der Wichtigkeitsurteile der Befragten einen ersten Überblick über das Anforderungsprofil der aktuellen Boschmitarbeiter. Sie sollten bewerten, wie wichtig ihnen die einzelnen **kognitiven Anforderungen an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft** sind. Die Abbildung enthält zusätzlich die Standardabweichung σ.

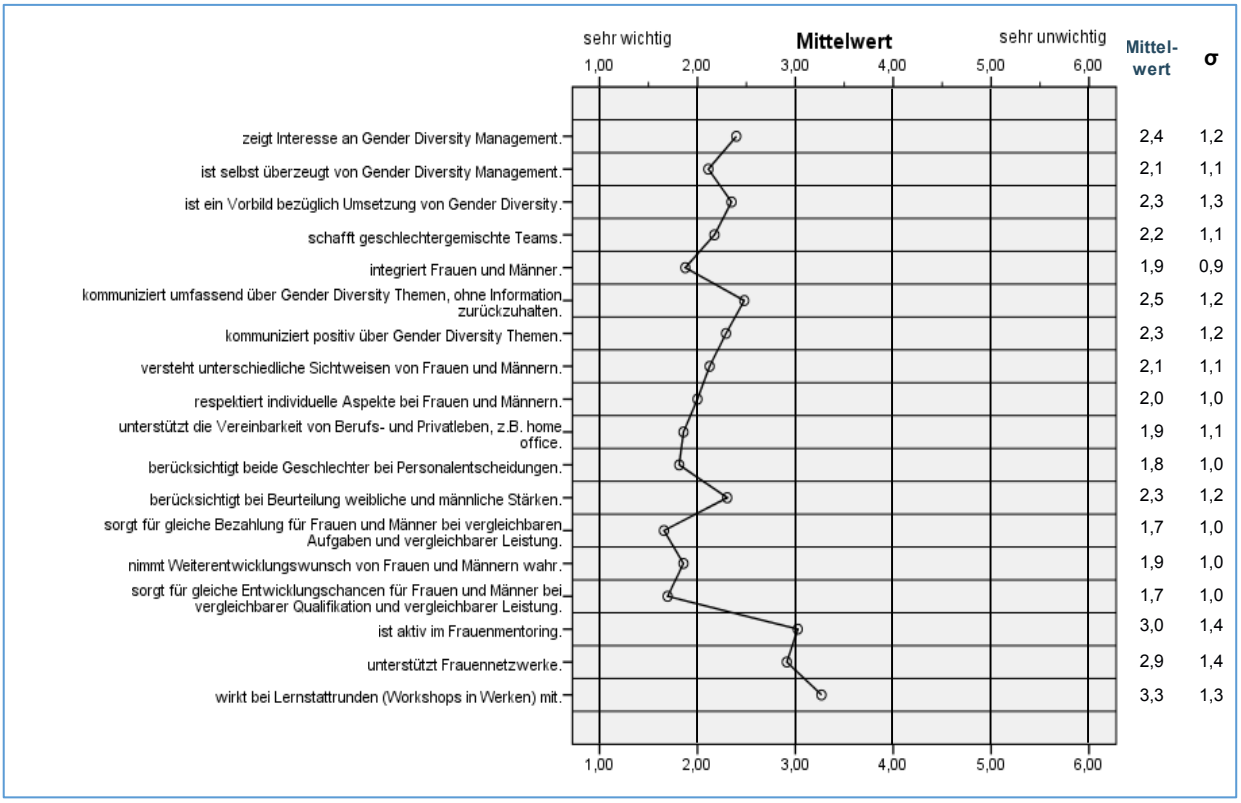

Abb. 25: Wichtigkeit kognitiver Anforderungskriterien aktueller Mitarbeiter an das Gender Diversity Management der Führungskraft

Die wichtigsten kognitiven Anforderungskriterien sind:

- Die Führungskraft sorgt für gleiche Bezahlung für Frauen und Männer bei vergleichbaren Aufgaben und vergleichbarer Leistung (MW 1,7).
- Die Führungskraft sorgt für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Qualifikation und vergleichbarer Leistung (MW 1,7).
- Die Führungskraft berücksichtigt beide Geschlechter bei Personalentscheidungen (MW 1,8).

Als vergleichsweise unwichtig stuften die Befragten die folgenden kognitiven Anforderungen ein:

- Die Führungskraft ist aktiv im Frauenmentoring (MW 3,0).

- Die Führungskraft wirkt bei Lernstattrunden (Workshops in Werken) mit (MW 3,3).

Die Mitarbeiter hielten eine individuell spürbare Umsetzung von Gender Diversity durch die eigene Führungskraft in Form von Bezahlung und Weiterentwicklung für viel wichtiger als die Mitwirkung der Führungskraft in Mentoringprogrammen.

Die Befragten sollten in einem weiteren Frageblock bewerten, welche Eigenschaften sie bei einer Führungskraft, die Gender Diversity Management umsetzt, als wichtig empfinden. Diese einzelnen **affektiven Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft** sind in Abb. 26 mit Mittelwerten und Standardabweichung dargestellt. Die drei wichtigsten affektiven Anforderungskriterien sind:

- Die Führungskraft sollte von Männern und Frauen als gerecht empfunden werden (MW 1,5).
- Die Führungskraft sollte von Männern und Frauen als vertrauenswürdig empfunden werden (MW 1,6).
- Die Führungskraft sollte Frauen und Männern ein Gefühl der Wertschätzung geben (MW 1,6).

Bei den wichtigsten affektiven Anforderungskriterien betragen die Mittelwerte 1,5 oder 1,6 und sind damit leicht höher als die Mittelwerte der wichtigsten kognitiven Anforderungskriterien (1,7 oder 1,8).

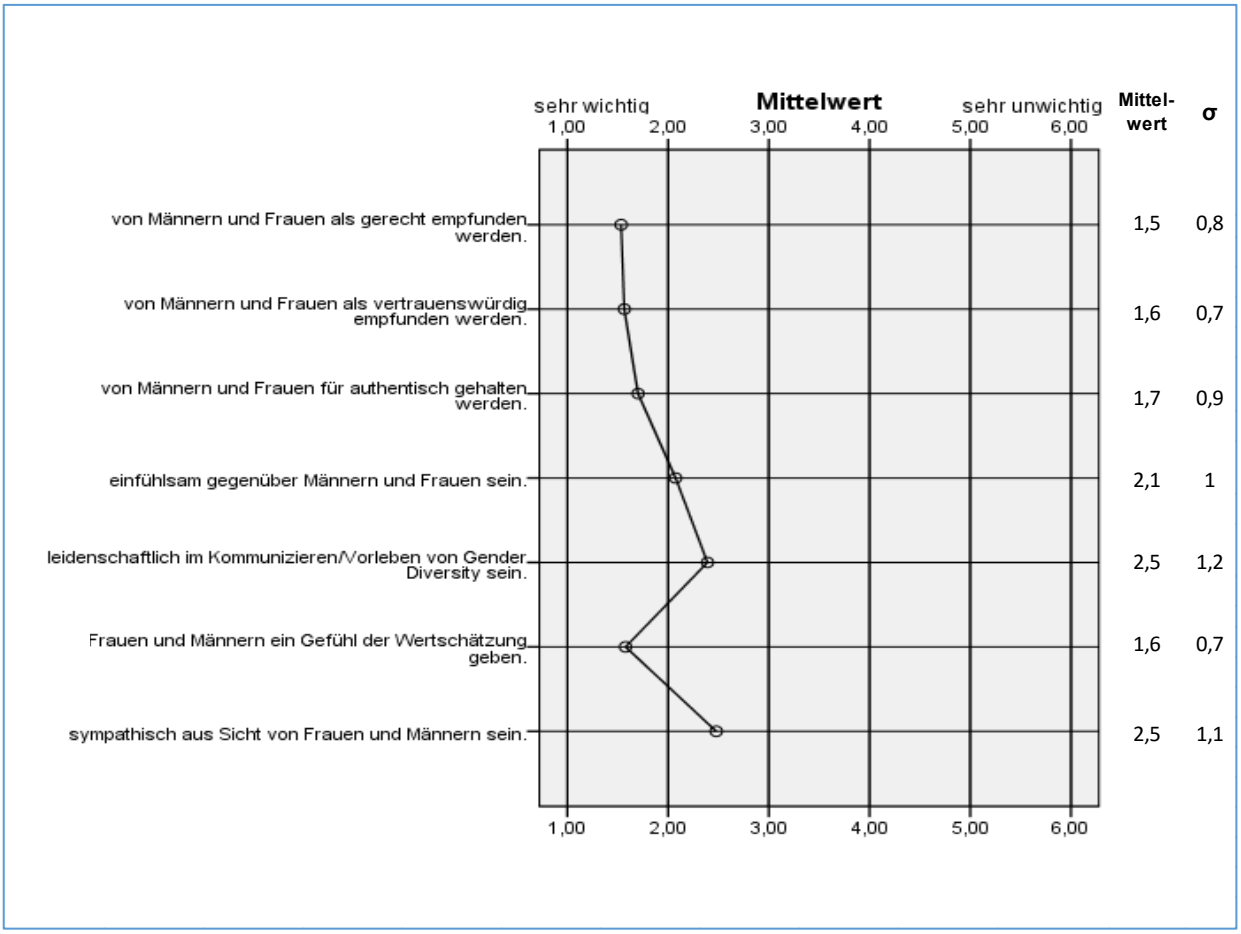

Abb. 26: Wichtigkeit affektiver Anforderungskriterien aktueller Mitarbeiter an das Gender Diversity Management der Führungskraft

Die Befragten hielten die folgenden affektiven Anforderungskriterien für die unwichtigsten:

- Die Führungskraft sollte einfühlsam gegenüber Frauen und Männern sein (MW 2,1).
- Die Führungskraft sollte leidenschaftlich im Kommunizieren/Vorleben von Gender Diversity sein (MW 2,5).
- Die Führungskraft sollte sympathisch aus Sicht von Frauen und Männern sein (MW 2,5).

Gerechtigkeit, Vertrauen und das Gefühl der Wertschätzung, das die Führungskraft Mitarbeitern vermittelt, werden als wichtiger eingestuft als Einfühlsamkeit und Sympathie.

Nach der Darstellung der einzelnen Anforderungskriterien wird auf die kognitive und affektive Detailbeurteilung eingegangen. Die aktuellen Boschmitarbeiter waren zunächst aufgefordert zu **beurteilen, inwiefern die Führungskraft die kognitiven Anforderungen an das Gender Diversity Management erfüllt**. Abb. 27 gibt einen Überblick über die Mittelwerte (MW) und die Standardabweichung σ.

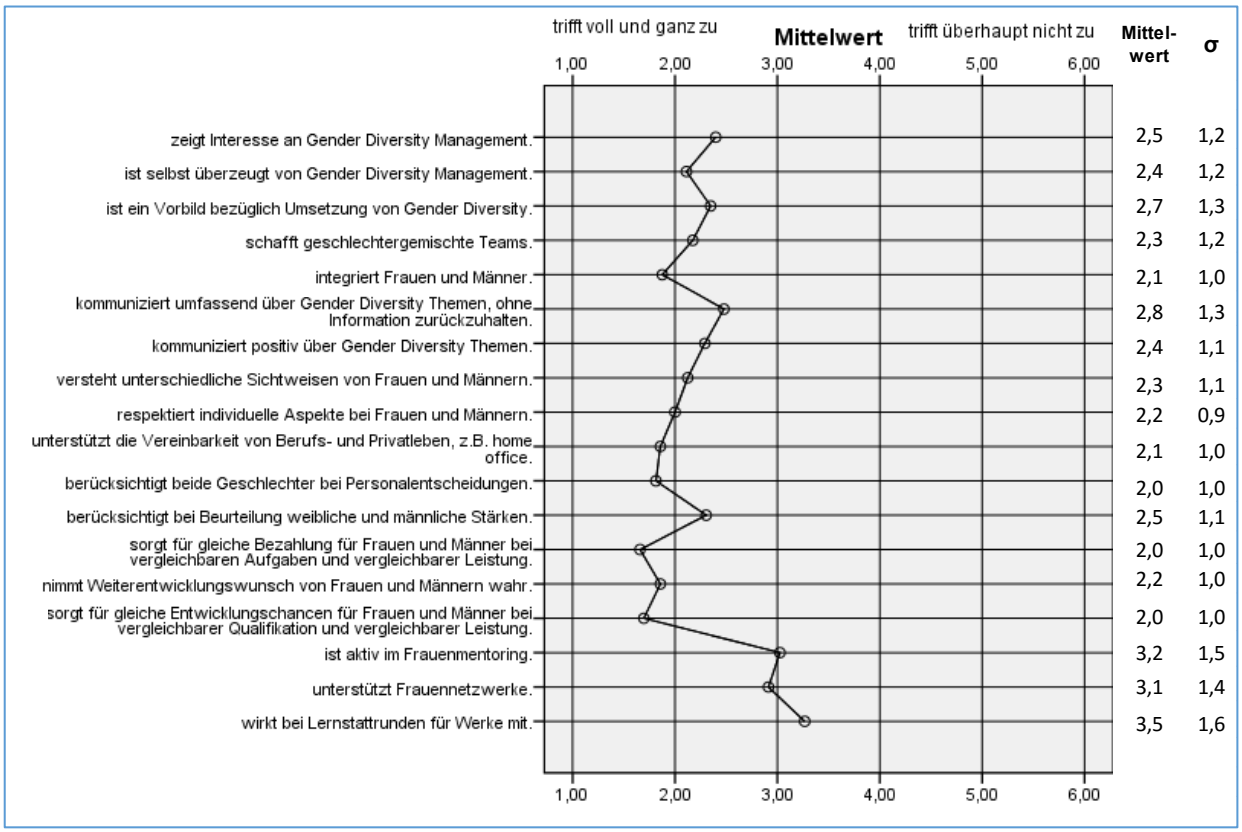

Abb. 27: Kognitive Detailbeurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch aktuelle Mitarbeiter

Die am besten bewerteten kognitiven Kriterien bei der Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft sind:

- Meine Führungskraft berücksichtigt beide Geschlechter bei Personalentscheidungen (MW 2,0).
- Meine Führungskraft sorgt für gleiche Bezahlung für Frauen und Männer bei vergleichbaren Aufgaben und vergleichbarer Leistung (MW 2,0).
- Meine Führungskraft sorgt für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Qualifikation und vergleichbarer Leistung (MW 2,0).
- Meine Führungskraft integriert Frauen und Männer (MW 2,1).
- Meine Führungskraft unterstützt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, z. B. home office (MW 2,1).

Während bei den wichtigsten kognitiven Anforderungskriterien die Mittelwerte 1,7 oder 1,8 betrugen, lagen sie bei den am besten bewerteten kognitiven Kriterien bei der Gender Diversity Management-Umsetzung bei 2,0 oder 2,1. Die Führungskräfte haben noch ein leichtes Verbesserungspotenzial bei der Umsetzung dieser Kriterien.

Die am schlechtesten bewerteten kognitiven Kriterien bei der Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft sind:

- Meine Führungskraft ist aktiv im Frauenmentoring (MW 3,0).
- Meine Führungskraft wirkt bei Lernstattrunden (Workshops in Werken) mit (MW 3,5).

Die aktuellen Boschmitarbeiter wurden auch nach ihrer Beurteilung gefragt**, inwiefern die Führungskraft die affektiven Anforderungen an das Gender Diversity Management erfüllt**. Abb. 28 gibt einen Überblick über die Mittelwerte (MW) und die Standardabweichung σ.

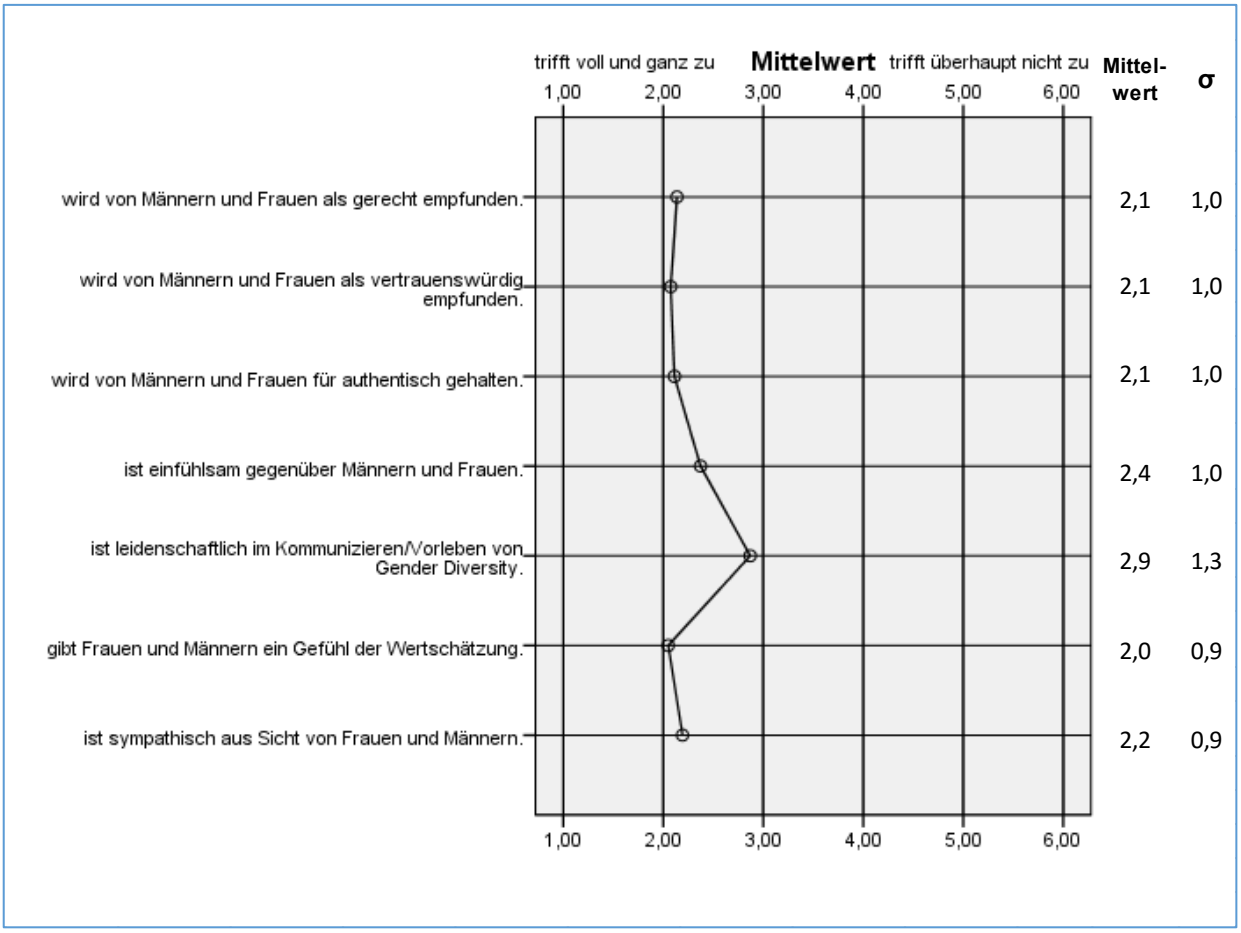

Abb. 28: Affektive Detailbeurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch aktuelle Mitarbeiter

Die am besten bewerteten affektiven Kriterien bei der Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft sind:

- Meine Führungskraft gibt Frauen und Männern ein Gefühl der Wertschätzung (MW 2,0).
- Meine Führungskraft wird von Männern und Frauen als gerecht empfunden (MW 2,1).
- Meine Führungskraft wird von Männern und Frauen als vertrauenswürdig empfunden (MW 2,1).

- Meine Führungskraft wird von Männern und Frauen für authentisch gehalten (MW 2,1).

Bei den am besten bewerteten affektiven Beurteilungskriterien lagen die Mittelwerte auf demselben Niveau wie die Mittelwerte der am besten bewerteten kognitiven Beurteilungskriterien. Während bei den wichtigsten affektiven Anforderungskriterien die Mittelwerte 1,5 oder 1,6 betrugen, lagen sie bei den am besten bewerteten affektiven Kriterien bei der Gender Diversity Management-Umsetzung bei 2,0 oder 2,1. Die Führungskräfte haben noch ein leichtes Verbesserungspotenzial bei der Umsetzung dieser Anforderungen.

Am schlechtesten wurden folgende affektiven Kriterien bei der Umsetzung des Gender Diversity Managements durch die Führungskraft bewertet:

- Meine Führungskraft ist einfühlsam gegenüber Männern und Frauen (MW 2,4).
- Meine Führungskraft ist leidenschaftlich im Kommunizieren/Vorleben von Gender Diversity (MW 2,9).

Nach der Beschreibung der erhobenen Daten zu den Anforderungen aktueller Mitarbeiter an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft und zur Beurteilung der Umsetzung des Gender Diversity Managements durch die Führungskraft folgen die Hypothesenprüfungen ab Abschnitt C.4.5.2 dieser Arbeit.

Zusammenfassend hat sich aus der Datenbeschreibung ergeben, dass die Mitarbeiter den drei wichtigsten affektiven Anforderungskriterien ***gerechte, vertrauenswürdige bzw. wertschätzende Führungskraft*** etwas mehr Bedeutung beimessen (MW 1,5 bzw. 1,6) als den drei wichtigsten kognitiven Anforderungskriterien *gleiche Bezahlung, gleiche Entwicklungschancen und gleiche Berücksichtigung bei Personalentscheidungen* (MW 1,7 bzw. 1,8). Bei der Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft sind die Mittelwerte sowohl bei den fünf am besten bewerteten kognitiven Kriterien *gleiche Berücksichtigung bei Personalentscheidungen, gleiche Bezahlung, gleiche*

Entwicklungschancen, Integration beider Geschlechter und Unterstützung Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben als auch bei den vier am besten bewerteten affektiven Kriterien *wertschätzende, gerechte, vertrauenswürdige und authentische* Führungskraft gleich hoch (MW 2,0 bzw. 2,1).

4.3 Verdichtung von Anforderungskriterien und Beurteilungskriterien durch Faktorenanalysen

Nach der detaillierten Darstellung sowohl der Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft als auch der Bewertungskriterien der Mitarbeiter hinsichtlich der Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft folgt im nächsten Schritt die **Faktorenanalyse** zur Verdichtung der 25 Items aus dem Anforderungskatalog.[899]

Der Fragebogen der vorliegenden Arbeit trennt zwischen affektiven und kognitiven Anforderungs- bzw. Beurteilungskriterien.[900] Bei den kognitiven Anforderungen geht es um den Einsatz von **Diversity-Instrumenten** durch die Führungskraft, die bei den Stimuli

[899] Wie in Kapitel C.3.2 detailliert dargestellt enthielt der Fragebogen 18 kognitive Anforderungskriterien und 7 affektive.

[900] BÖTTGERs Fragebogen enthält bei der Frage 5 zur Wichtigkeit der Anforderungskriterien bei der Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers in gemischter Form Items, die eher als kognitive (z. B. flache Hierarchien) oder affektive Kriterien (z. B. Das Unternehmen ist sympathisch) eingestuft werden können. Bei den Fragen zur Beurteilung konkreter Arbeitgebermarken trennt sie zwischen kognitiver (Frage 11) und affektiver Beurteilung (Frage 12). Zur kognitiven Beurteilung gibt sie an, dass Kognitionen als sprachlich kodiertes Wissen in Abhängigkeit von der Zielsetzung des Untersuchenden generell zufriedenstellend verbal abgefragt werden können. Vgl. Trommsdorff, V. (2003), S. 109. Die vorgenommene verbale Messung von Affektionen gegenüber Arbeitgebermarken sieht sie kritisch, denn Grundsätzlich können zwar Gefühle verbal umschrieben werden, jedoch sind Bilder besser geeignet, Gefühle auszulösen und einem Probanden somit bewusst zu machen. (Vgl. Ibid., S. 108 und S. 111 ff.; Behrens, G., Hinrichs, A. (1986), S. 85-88; Böttger, E. (2012), S. 271 und 358 ff.) ROJ trennt in seinem Fragebogen zwischen Anforderungskriterien (kognitiv-denotative Dimension des Employer Brand Images) an einen potenziellen Arbeitgeber in Frage 2 des Fragebogens und gewünschten Eigenschaften (affektiv-konnotative Dimension des Employer Brand Images) eines potenziellen Arbeitgebers in Frage 3. Auch bei der Beurteilung des Arbeitgebers trennt ROJ zwischen kognitiver (Frage 7) und affektiver Beurteilung (Frage 8). Vgl. Roj, M. (2013), S. 144 und 224 ff. GROBE untersucht Anforderungen von High Potentials an ihren Arbeitgeber und misst kognitive und affektive Wahrnehmungskomponenten. Vgl. Grobe, E. (2003). WEINRICH unterscheidet in seinem Fragebogen zwischen kognitiven und affektiven Anforderungen gegenüber einem potenziellen Arbeitgeber (Fragen 5 und 6). In Frage 6 wird ein Unternehmen mithilfe von Persönlichkeitseigenschaften beschrieben. Die Fragen 8 und 9 enthalten die kognitive und affektive Beurteilung des Unternehmens. Vgl. Weinrich, K. (2014), S. 151 und 223 ff.

des theoretischen Bezugsrahmens als Element des Gender Diversity Management Prozesses genannt worden sind. Ein Beispiel hierfür ist die Unterstützung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Führungskraft. Bei den affektiven Anforderungen wurde nach wünschenswerten Eigenschaften des Vorgesetzten gefragt wie Fairness und wertschätzendem Verhalten. Sie sind Teil seiner **Persönlichkeit**, die im Vergleich zum Fachwissen oder zu erlernbaren Kompetenzen nicht umfassend geändert werden kann.[901] Bosch strebt es an, den Führungskräften durch Entwicklungsprogramme die **„erlernbaren Kompetenzen“** zu vermitteln und sie durch Diagnoseinstrumente zur Selbstreflektion zu bewegen. Teil dieser Programme sind die Bosch-Führungsgrundsätze wie Wertschätzung, Werte leben und Vertrauen, aber auch der **Führungsstil**. Sowohl die Persönlichkeit der Führungskraft als auch ihre Kompetenzen und ihr Managementstil zählen zu den Stimuli des theoretischen Bezugsrahmens.

Bei der Faktorenanalyse wurden die Daten aus den Fragebatterien zu kognitiven und affektiven Anforderungen zur Vereinfachung des weiteren Vorgehens zusammengefasst. Durch die Reduktion der 25 Items auf einige wenige Faktoren wurden die Anforderungen für die Durchführung von multivariaten Analyseverfahren wie z. B. einfache und multiple Regressionsanalysen unter Einbeziehung dieser Faktoren erfüllt.

Eine Standardisierung der Datenmatrix als Vorbereitung für die Faktorenanalyse war nicht erforderlich, denn alle Variablen der Fragebatterien 4.a und 5.a wurden mit derselben 6-stufigen Skala gemessen. Die Eignungsprüfung der Ausgangsdaten für eine Faktorenanalyse geschah zunächst mithilfe von Korrelationen. Die Erstellung einer Korrelationsmatrix ergab, dass fast alle Korrelationen auf dem 0,01-Niveau zweiseitig

[901] Es gibt ungefähr 5.000 Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften. Sie sind im Vergleich zum Fachwissen oder (sozialen) Kompetenzen gar nicht oder nur schwer veränderbar, haben aber einen großen Einfluss auf den Führungserfolg (Umsetzung von Zielen in Resultate). Vgl. Pelz, W., Institut für Management-Innovation.

signifikant waren und nur wenige auf dem 0,05 Niveau.[902] Aufgrund dieses Ergebnisses konnte mit der Faktorenanalyse fortgefahren werden.

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium gilt als weiterer Indikator dafür, dass die Durchführung eine Faktorenanalyse zielführend ist. Bei den Daten der vorliegenden Forschungsarbeit betrug das *Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin* 0,920 – ein Wert der als „marvelous“ bezeichnet wird und die Fortführung der Faktorenanalyse rechtfertigte.[903] Die Anti-Image-Korrelationsmatrix lieferte das variablenspezifische Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium, genannt „measure of sampling adequacy (MSA)“. Alle MSA-Kriterien waren viel größer als 0,5, deswegen musste keine Variable aus der Analyse herausgenommen werden.[904] Sie erreichten alle Werte größer als 0,8 („meritorious“) oder größer als 0,9 („marvelous“).[905] Der ebenfalls angewendete Bartlett-Test auf Sphärizität prüft, ob es – trotz der signifikanten Korrelationen in der Stichprobe - sein könnte, dass in der Grundgesamtheit sämtliche Korrelationskoeffizienten den Wert Null besitzen. Letztere könnten auch dem Zufall geschuldet sein.[906] Im vorliegenden Beispiel lag mit < 0,001 ein höchst signifikanter Wert vor, der zu 99,999% die Hypothese widerlegte, die Korrelationskoeffzienten in der Grundgesamtheit wären Null. Die Eignung der Variablen für die Durchführung der Faktorenanalyse konnte mithilfe der genannten Kriterien aufgezeigt werden.

Als Extraktionsmethode wurde die Hauptkomponentenanalyse mit dem Kaiser-Kriterium als Extraktionskriterium verwendet. Die Faktorenanalyse konvergierte nach **7 Iterationen**. Es wurden drei Faktoren extrahiert, die insgesamt **63,2% der Varianz** erklären. Abb. 29 zeigt die Zusammensetzung der drei Faktoren sowie die Faktorladungen der einzelnen Variablen. Die Kommunalitäten lagen zwischen dem höchsten Wert 0,771 für die Anforderung „*Die Führungskraft sorgt für gleiche*

[902] Nur bei geringen Ausnahmen bestand keine Korrelation.
[903] Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011), S. 343.
[904] Vgl. Ibid., S. 372.
[905] Vgl. Ibid., S. 343.
[906] Vgl. Bühl, A. (2016), S. 632; Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011), S. 343.

Entwicklungschancen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Qualifikation und vergleichbarer Leistung" und dem niedrigsten Wert 0,455 für die Anforderung *„Die Führungskraft schafft geschlechtergemischte Teams"*.

Die inhaltliche Interpretation der drei Faktoren führte zu folgenden Benennungen:

- **Anforderungsfaktor 1: Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft**[907]

  Er umfasst ausschließlich kognitive Anforderungskriterien. Es geht um den Einsatz von Diversity Instrumenten wie die Verantwortung der Führungskraft für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer unter Einbeziehung sowohl männlicher als auch weiblicher Stärken, für gleiche Bezahlung der Geschlechter, für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, für die Integration von Männern und Frauen, für die Schaffung geschlechtergemischter Teams, für die Berücksichtigung von Frauen und Männern bei Personalentscheidungen sowie für die Rücksicht auf geschlechtsspezifische Sichtweisen. Der Anforderungsfaktor 1 beinhaltet auch die Rolle der Führungskraft als Vorbild bezüglich der Umsetzung von Gender Diversity.
- **Anforderungsfaktor 2: Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity**

  Er umfasst die Rolle der Führungskraft beim Frauenmentoring und ihre Verantwortung für die umfassende bis leidenschaftliche Kommunikation von Gender Diversity.

---

[907] Bei der vorliegenden Faktoranalyse kommt es zu cross-loadings. „Eine Querladung liegt vor, wenn eine Variable hoch auf mehr als einen Faktor lädt (zwei oder mehr Faktorladungen >.3 oder >.4)." Das bedeutet, dass das Item inhaltlich mit mehreren Faktoren zusammenhängt. Vgl. Schwarz, J. (2012), S.38. Das betrifft bei der vorliegenden Faktorenanalyse die folgenden Variablen unter der Fragebatterie 4.a, die sowohl auf Faktor 1 als auch auf Faktor 2 hochladen:*…respektiert individuelle Aspekte bei Frauen und Männern. …ist ein Vorbild bezüglich Umsetzung von Gender Diversity….versteht unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern….ist selbst überzeugt von Gender Diversity Management….berücksichtigt bei Beurteilung weibliche und männliche Stärken….schafft geschlechtergemischte Teams….zeigt Interesse an Gender Diversity Management….kommuniziert umfassend über Gender Diversity Themen, ohne Information zurückzuhalten….kommuniziert positiv über Gender Diversity Themen….* Die Variable *…berücksichtigt bei Beurteilung weibliche und männliche Stärken* lädt sogar auf Faktor 3 hoch.

- **Anforderungsfaktor 3: Persönliche Eigenschaften der Führungskraft**[908]

  Der Anforderungsfaktor 3 beinhaltet ausschließlich affektive Anforderungskriterien, die Teil der Persönlichkeit der Führungskraft sind und noch um „erlernbare Kompetenzen“ in Boschseminaren und Know-How zum Führungsstil ergänzt werden, z. B. wertschätzende Führung. Die Führungskraft soll in den Augen von Frauen und Männern gerecht, vertrauenswürdig, einfühlsam, wertschätzend, sympathisch und authentisch sein.

Anforderungs-faktor 1

Rotierte Komponentenmatrix[a]

	Komponente 1	2	3
4.a sorgt für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Qualifikation und vergleichbarer Leistung.	,861		,169
4.a nimmt Weiterentwicklungswunsch von Frauen und Männern wahr.	,831	,101	,238
4.a sorgt für gleiche Bezahlung für Frauen und Männer bei vergleichbaren Aufgaben und vergleichbarer Leistung.	,771	,114	,187
4.a unterstützt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, z.B. home office.	,768		,192
4.a integriert Frauen und Männer.	,749	,267	,207
4.a berücksichtigt beide Geschlechter bei Personalentscheidungen.	,724	,183	,154
4.a respektiert individuelle Aspekte bei Frauen und Männern.	,696	,326	,264
4.a ist ein Vorbild bezüglich Umsetzung von Gender Diversity.	,666	,440	,200
4.a versteht unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern.	,632	,432	,200
4.a ist selbst überzeugt von Gender Diversity Management.	,557	,556	,222
4.a berücksichtigt bei Beurteilung weibliche und männliche Stärken.	,509	,325	,323
4.a schafft geschlechtergemischte Teams.	,485	,452	,128

Anforderungsfaktor 2

Anforderungs-faktor 3

4.a unterstützt Frauennetzwerke.	,186	,819	,214
4.a ist aktiv im Frauenmentoring.	,237	,746	,106
4.a wirkt bei Lernstattrunden (Workshops in Werken) mit.	,107	,744	
5.a leidenschaftlich im Kommunizieren/Vorleben von Gender Diversity sein.	-,120	,735	,327
4.a zeigt Interesse an Gender Diversity Management.	,549	,638	,101
4.a kommuniziert umfassend über Gender Diversity Themen, ohne Information zurückzuhalten.	,552	,631	
4.a kommuniziert positiv über Gender Diversity Themen.	,523	,617	
5.a von Männern und Frauen als gerecht empfunden werden.	,201		,753
5.a von Männern und Frauen als vertrauenswürdig empfunden werden.	,334		,736
5.a einfühlsam gegenüber Männern und Frauen sein.		,333	,711
5.a Frauen und Männern ein Gefühl der Wertschätzung geben.	,274		,704
5.a sympathisch aus Sicht von Frauen und Männern sein.		,221	,691
5.a von Männern und Frauen für authentisch gehalten werden.	,318	,126	,639

Abb. 29: Anforderungsfaktoren: Zusammensetzung und Faktorladungen

[908] Auch hier gibt es cross-loadings: Die folgenden beiden Fragen aus der Fragebatterie 5.a laden nicht nur auf Faktor 3, sondern auch auf Faktor 1 hoch: *…von Männern und Frauen als vertrauenswürdig empfunden werden…. von Männern und Frauen für authentisch gehalten werden*.

Nach der Ermittlung dieser drei Faktoren aus dem kognitiven und affektiven Anforderungskatalog wurde eine zweite Faktorenanalyse zur Verdichtung der 25 Items aus den Fragebatterien zur **kognitiven und affektiven Beurteilung des GDMs der Führungskraft** (Fragen 6.a und 7.a) durchgeführt.[909] Bei der kognitiven Beurteilung bewerteten die aktuellen Mitarbeiter wie die Führungskraft Diversity-Instrumente einsetzt.[910] Bei der affektiven Beurteilung wurden die aktuellen Mitarbeiter danach gefragt, inwiefern ihre Führungskraft die aufgezählten wünschenswerten Eigenschaften wie Fairness und wertschätzendes Verhalten verkörpert.[911]

Da alle Items auf derselben 6-stufigen Skala gemessen wurden, konnte erneut auf eine Standardisierung verzichtet werden. Sowohl die visuelle Inspektion der Korrelationsmatrix als auch der KMO-Wert (0,954) und die MSA-Werte (mind. 0,9) sowie der höchst signifikante Bartlett-Test deuteten auf eine sehr gute Eignung der Items für eine Faktoranalyse hin. Mithilfe der nach Kaiser-Kriterium zu extrahierenden 3 Faktoren konnten **71% der Gesamtvarianz erklärt** werden.

In Abb. 30 werden die Zuordnung der Items dieser drei Beurteilungsfaktoren und die Faktorladungen der einzelnen Variablen dargestellt. Aufgrund der inhaltlichen Interpretation der Beurteilungsfaktoren tragen sie die im Folgenden aufgeführten Bezeichnungen.

---

[909] Die zwei Fragebatterien lauten: *6. Ihre rationale (kognitive) Beurteilung des GDM Ihrer Führungskraft 6.a Bitte geben Sie zu den nun folgenden Aussagen an, inwieweit diese auf Ihre Führungskraft zutreffen oder nicht.* Und *7. Ihre emotionale (affektive) Beurteilung des GDM Ihrer Führungskraft 7.a Bitte geben Sie zu den nun folgenden Aussagen an, inwieweit diese auf Ihre Führungskraft zutreffen oder nicht.* Die Fragebatterie 6.a enthielt 18 Teilfragen und die Fragebatterie 7.a 7 Teilfragen. Einen Überblick über alle Fragen des Fragebogens befindet sich im Anhang.

[910] Diese Instrumente sind ein Element des Gender Diversity Management Prozesses, der zu den Stimuli des verhaltenstheoretischen Bezugsrahmens zählt.

[911] Diese Eigenschaften sind Teil der Persönlichkeit der Führungskraft. Diagnoseinstrumente und Entwicklungsprogramme von Bosch vermitteln zusätzlich „erlernbare Kompetenzen“, wie z. B. Führungsstil. Persönlichkeit, Kompetenzen der Führungskraft und Führungsstil zählen ebenfalls zu den Stimuli des verhaltenstheoretischen Bezugsrahmens.

- **Beurteilungsfaktor 1: Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity**

  Er umfasst die Rolle der Führungskraft beim Frauenmentoring und ihre Verantwortung für die umfassende Kommunikation von Gender Diversity. Der Manager sollte nicht nur selbst überzeugt von Gender Diversity Management sein, sondern ein Vorbild bezüglich der Umsetzung darstellen.
- **Beurteilungsfaktor 2: Persönliche Eigenschaften der Führungskraft**[912]

  Dieser Faktor setzt sich ausschließlich aus affektiven Beurteilungskriterien zusammen. Die zu beurteilenden Eigenschaften sind Teil der Persönlichkeit der Führungskraft, werden aber auch um „erlernbare Kompetenzen", wie z. B. über einen wertschätzenden Führungsstil, erweitert. Die Führungskraft sollte in den Augen von Frauen und Männern gerecht, vertrauenswürdig, authentisch, einfühlsam, sympathisch und wertschätzend sein.
- **Beurteilungsfaktor 3: Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft**[913] Hinter diesem letzten Faktor verbergen sich ausschließlich kognitive Beurteilungskriterien. Die aktuellen Mitarbeiter bewerten den Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft. Dazu zählen z. B. die Verantwortung der Führungskraft für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer unter Einbeziehung sowohl männlicher als auch weiblicher Stärken sowie die Verantwortung für gleiche Bezahlung der Geschlechter. Die bestehenden Mitarbeiter beurteilen, inwiefern die Führungskraft sich für die Vereinbarkeit von Berufs- und

---

[912] Eine Variable lädt sowohl auf Faktor 2 als auch auf Faktor 1 hoch: *…ist einfühlsam gegenüber Männern und Frauen.* Folgende Variablen laden sowohl auf Faktor 2 als auch auf Faktor 3 hoch: *…wird von Männern und Frauen als gerecht empfunden….gibt Frauen und Männern ein Gefühl der Wertschätzung.*

[913] Die folgenden Variablen laden auf Faktor 3 und auf Faktor 1 hoch: *…berücksichtigt beide Geschlechter bei Personalentscheidungen….* Die folgenden Variablen laden auf Faktor 3 und auf Faktor 2 hoch: *…sorgt für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Qualifikation und vergleichbarer Leistung….integriert Frauen und Männer…unterstützt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, z. B. home office.* Die folgenden Variablen laden auf Faktor 3, Faktor 2 und Faktor 1 hoch:… *versteht unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern….respektiert individuelle Aspekte bei Frauen und Männern….berücksichtigt bei Beurteilung weibliche und männliche Stärken….schafft geschlechtergemischte Teams….*

Privatleben, für die Integration von Männern und Frauen und für die Schaffung geschlechtergemischter Teams einsetzt. Ein weiteres Beurteilungskriterium ist die Berücksichtigung von Frauen und Männern bei Personalentscheidungen und von geschlechtsspezifischen Sichtweisen.

Rotierte Komponentenmatrix[a]

	Komponente 1	2	3
6.a unterstützt Frauennetzwerke.	,823	,201	,279
7.a ist leidenschaftlich im Kommunizieren/Vorleben von Gender Diversity.	,822	,330	,112
6.a ist aktiv im Frauenmentoring.	,807	,108	,271
6.a wirkt bei Lernstattrunden für Werke mit.	,792	,173	
6.a kommuniziert umfassend über Gender Diversity Themen, ohne Information zurückzuhalten.	,788	,148	,278
6.a kommuniziert positiv über Gender Diversity Themen.	,756	,245	,327
6.a zeigt Interesse an Gender Diversity Management.	,725	,311	,382
6.a ist selbst überzeugt von Gender Diversity Management.	,632	,407	,402
6.a ist ein Vorbild bezüglich Umsetzung von Gender Diversity.	,629	,218	,541
7.a wird von Männern und Frauen als vertrauenswürdig empfunden.	,271	,826	,265
7.a wird von Männern und Frauen als gerecht empfunden.	,295	,815	,304
7.a wird von Männern und Frauen für authentisch gehalten.	,159	,793	,297
7.a ist einfühlsam gegenüber Männern und Frauen.	,351	,780	,187
7.a ist sympathisch aus Sicht von Frauen und Männern.	,188	,777	,286
7.a gibt Frauen und Männern ein Gefühl der Wertschätzung.	,164	,757	,337

Beurteilungs-faktor 1

Beurteilungsfaktor 2

Beurteilungsfaktor 3

6.a sorgt für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Qualifikation und vergleichbarer Leistung.	,205	,323	,812
6.a berücksichtigt beide Geschlechter bei Personalentscheidungen .	,309	,265	,761
6.a sorgt für gleiche Bezahlung für Frauen und Männer bei vergleichbaren Aufgaben und vergleichbarer Leistung.	,181	,145	,761
6.a nimmt Weiterentwicklungswunsch von Frauen und Männern wahr.	,268	,278	,756
6.a integriert Frauen und Männer.	,261	,395	,661
6.a unterstützt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, z.B. home office.	,126	,415	,566
6.a versteht unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern.	,456	,390	,543
6.a respektiert individuelle Aspekte bei Frauen und Männern.	,415	,480	,528
6.a berücksichtigt bei Beurteilung weibliche und männliche Stärken.	,431	,349	,510
6.a schafft geschlechtergemischte Teams.	,376	,384	,429

Abb. 30: Beurteilungsfaktoren: Zusammensetzung und Faktorladungen

Die durchgeführten Faktorenanalysen dienten zur **Strukturierung** und zur **Datenreduktion** des großen Variablensets.[914] Aus den 25 Items des Anforderungs- und den 25 Items des Beurteilungskatalogs haben sich jeweils drei Gruppen von Variablen ergeben. Die Bezeichnung jeder Gruppe basiert auf den Inhalten der zugehörigen Originalfragen. Bei den Anforderungsfaktoren steht bei Anforderungsfaktor 1 die Bedeutung des Einsatzes von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft im Vordergrund. Anforderungsfaktor 2 hat die Anforderungen an die Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity zum Inhalt und Anforderungsfaktor 3 die Wichtigkeit bestimmter persönlicher Eigenschaften der Führungskraft in den Augen aktueller Mitarbeiter. Bei den Beurteilungsfaktoren umfasst Beurteilungsfaktor 1 die Bewertung der Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity. Bei Beurteilungsfaktor 2 geht es um die Beurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft und bei Beurteilungsfaktor 3 um die Einschätzung aktueller Mitarbeiter, inwiefern ihre Führungskraft bestimmte Diversity Instrumente einsetzt. Das Vorliegen der Anforderungs- und Beurteilungsfaktoren erleichtert die Durchführung weiterer Analyseverfahren, die in den folgenden Abschnitten dargestellt werden.[915]

4.4 Kenntnisse bezüglich GDM, Anforderungen an GDM der Führungskraft und Umsetzungsbeurteilung

4.4.1 Einfluss Kenntnisse auf Anforderungen an GDM und die Umsetzungsbeurteilung

Da eine Diversity-Kampagne bei Bosch 2011[916] gestartet wurde, haben die aktuellen Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Befragung bereits Kenntnisse über Gender Diversity erworben. Zur besseren Verständlichkeit der Fragen wurde im Fragebogen statt „Vorwissen“ der Begriff „Kenntnisse“ verwendet. Es wird untersucht, ob die Kenntnisse aktuller Mitarbeiter ihre **Anforderungen** an das Gender Diversity Management der Führungskraft beeinflussen und ob sich dieses Vorwissen auf ihre **Beurteilung** des

[914] Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011), S. 330.
[915] Vgl. Ibid., S. 330.
[916] Vgl. Robert Bosch GmbH (2013): Mitarbeiterzeitung Standort Waiblingen.

Gender Diversity Managements der Führungskraft auswirkt. Abb. 31 zeigt welche Konstrukte aus dem verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit im Folgenden mithilfe von Regressionsanalysen untersucht werden.

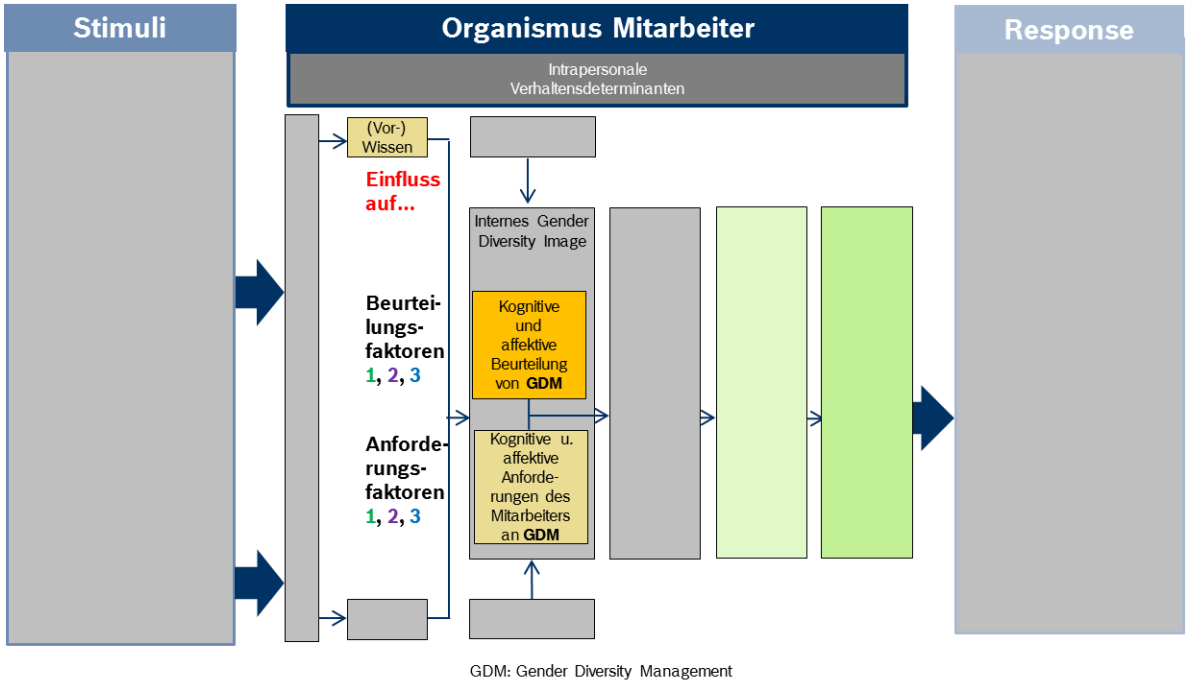

Abb. 31: Vorwissen, Anforderungen an Gender Diversity Management und seine Beurteilung im Bezugsrahmen

Zunächst wird überprüft, ob die **Kenntnisse** aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management bei Bosch einen signifikanten Einfluss auf ihre **kognitiven und affektiven Anforderungen** an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft haben. Hierzu werden wie in Tab. 22 dargestellt die *Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch* als unabhängige Variable verwendet. Als abhängige Variablen dienen die drei aus der **Faktoranalyse 1** zur Verdichtung der Items des **Anforderungskatalogs** ermittelten Faktoren, deren Bezeichnung ebenfalls in Tab. 22 aufgeführt ist.

	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	
Korrelationsanalyse ergab, dass nur Frage 3a statt Fragen 3a-3c verwendet werden kann	Frage 3a: *Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch*	Anforderungsfaktor 1: **Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft**	erhalten durch Faktoranalyse 1 (Items Anforderungskatalog)
		Anforderungsfaktor 2: **Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity**	
		Anforderungsfaktor 3: **Persönliche Eigenschaften der Führungskraft**	

Tab. 22: Variablen zur Ermittlung des Einflusses von Kenntnissen auf Anforderungen an das Gender Diversity Management

Es werden drei **einfache Regressionsanalysen** durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen der Variable „Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity bei Bosch“ und den drei Anforderungsfaktoren als jeweils abhängige Variable zu untersuchen. Die Ergebnisse sind in Tab. 23 dargestellt. Die Bezeichnung „Anforderungsfaktor“ wird abgekürzt mit „Faktor“.

unabhängige Variable	abhängige Variable	Korrelations-koeffizient	R^2	R^2_{korr}	F_{emp}	Signifikanz F-Stat	F_{tab}	Konfidenz-intervall	Hetero-skedastizität	Interpretation	Bestätigung Hypothese
Kenntnisse	Faktor 1	0,074; nicht signifikant	1,1%	0,5%	1,814	0,18; nicht signifikant	*Analyse abgebrochen*	*Analyse abgebrochen*	*Analyse abgebrochen*	aufgrund nicht signifikanter F-Statistik konnte der in der Regressionsfunktion dargestellte Zusammenhang nicht bestätigt werden.	**H11 teilweise bestätigt**
Kenntnisse	Faktor 2	0,308; auf 0,01 Niveau zweiseitig signifikant	11,4%	10,8%	20,67	0,000; hoch signifikant	6,8	kein Vorzeichen-wechsel, nicht groß, Regressions-funktion zuverlässig	keine laut Streudiagram m	empirischer F-Wert größer als theoretischer F-Wert; der in der Regressionsfunktion dargestellte Zusammenhang konnte bestätigt werden.	
Kenntnisse	Faktor 3	-0,067; nicht signifikant	0,5%	-0,1 %	0,844	0,36; nicht signifikant	*Analyse abgebrochen*	*Analyse abgebrochen*	*Analyse abgebrochen*	aufgrund nicht signifikanter F-Statistik konnte der in der Regressionsfunktion dargestellte Zusammenhang nicht bestätigt werden.	**H12 nicht bestätigt**

Tab. 23: Ergebnisse einfacher Regressionsanalysen zum Einfluss von Kenntnissen auf Anforderungen an das Gender Diversity Management

Die Ergebnisses lassen sich wie folgt interpretieren: Es kann ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable **Kenntnisse** und der abhängigen Variable **Anforderungsfaktor 2** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von

Gender Diversity nachgewiesen werden.[917] Das bedeutet, dass das Vorhandensein von Kenntnissen über Gender Diversity Management bei aktuellen Mitarbeitern **einen starken Einfluss** hat auf ihre Anforderungen an die **Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity.** Die geschätzte Regressionsfunktion lautet wie in Abb. 32 dargestellt. Der Regressionskoeffizient zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Variable Kenntnisse und der Variable Anforderungsfaktor 2.[918] Die Tatsache, dass 1,00 für „sehr große Kenntnisse“ steht und 6,00 für „sehr geringe“ Kenntnisse, führt dazu, dass bei geringen Kenntnissen der Faktorwert des Anforderungsfaktors 2 höher ist als bei großen. Je geringer die Kenntnisse bei den Mitarbeitern über den aktuellen Stand von Gender Diversity bei Bosch desto höher ist der Faktorwert des Anforderungsfaktors 2.

Anforderungsfaktor 2 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity = - 0,974 + 0,311 × Kenntnisse

Abb. 32: Einfache Regressionsfunktion mit abhängiger Variable Anforderungsfaktor 2

[917] Schritte bei der Durchführung der einfachen Regression: Die einzige signifikante Korrelation besteht zwischen der unabhängigen Variable Kenntnisse und der abhängigen Variable Anforderungsfaktor 2. Der Wert des Korrelationskoeffizienten von 0,308 besagt, dass es sich um eine geringe Korrelation handelt. Vgl. Bühl, A. (2016), S. 426. Der Wert des Korrelationskoeffizienten ist positiv, d. h. je größer der Wert der Variable Kenntnisse desto größer der Wert von Anforderungsfaktor 2. Vgl. Ibid., S. 426. Auch das Bestimmtheitsmaß R^2 ist bei dieser einfachen Regression mit 11,4% am höchsten. Das bedeutet, dass 11,4% der Variation des Anforderungsfaktors 2 durch die Variable Kenntnisse erklärt werden, während 88,6% nicht erklärt werden. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011), S. 75 und 99. Das ist kein hoher Erklärungsanteil. Vgl. Ibid., S. 99 f. Als weiteres Gütemaß zur Prüfung der Regressionsfunktion wird die F-Statistik untersucht. Vgl. Ibid., S. 78 f. Entscheidungskriterium Signifikanz der F-Statistik und Durchführung F-Test: Bei den einfachen Regressionen mit der unabhängigen Variable Kenntnisse und den abhängigen Variablen Anforderungsfaktor 1 und 3 ist die F-Statistik nicht signifikant, so dass die Analyse abgebrochen worden ist. Bei der einfachen Regression mit der unabhängigen Variable Kenntnisse und der abhängigen Variablen Anforderungsfaktor 2 wird der F-Test durchgeführt. Der Vergleich zwischen dem empirischen und dem theoretischen F-Wert ergibt, dass der empirische F-Wert größer ist, d. h. die Nullhypothese, dass kein systematischer Zusammenhang zwischen der Variable Kenntnisse und der Variable Anforderungsfaktor 2 besteht, kann verworfen werden. Zur Prüfung des Regressionskoeffizienten ist das Konfidenzintervall gebildet worden. Vgl. Ibid., S. 83 f. Die Bildung des Konfidenzintervalls führt zu dem Ergebnis, dass die Regressionsfunktion zuverlässig ist. Zur Prüfung der Modellprämissen ist das Auftreten von Heteroskedastizität anhand eines Streudiagramms untersucht worden und konnte widerlegt werden. Vgl. Ibid., S. 90.

[918] Der Koeffizient der unabhängigen Variable Kenntnisse wird wie folgt interpretiert: Wenn die Variable Kenntnisse um eine Einheit steigt (d. h. sie wird geringer, denn 1,00 bedeutet „sehr große Kenntnisse“ und 6,00 „sehr geringe“ Kenntnisse), steigt Anforderungsfaktor 2 um 0,311 Einheiten.

Das Ergebnis der drei einfachen Regressionen zeigt im Hinblick auf die Hypothesen **H_{11}** und **H_{12}** von These 1 wie in Tab. 24 dargestellt, dass H_{12} nicht bestätigt wird und H_{11} nur teilweise, was Anforderungsfaktor 2 betrifft. Das heißt, dass das Vorhandensein von Kenntnissen über Gender Diversity Management bei aktuellen Mitarbeitern weder Einfluss auf ihre Anforderungen an die persönlichen Eigenschaften ihrer Führungskraft hat noch auf ihre Anforderungen bezüglich des Einsatzes von Diversity Instrumenten durch ihren Vorgesetzten.

T1: Das Vorwissen der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management beeinflusst ihre Wahrnehmung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.			
H_{11}: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre **kognitiven Anforderungen** an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft.	zu bestätigen für **Anforderungsfaktor 2: Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity** bestehend aus kognitiven Anforderungen aufgrund nicht signifikanter F-Statistik, **kein** signifikanter Einfluss von KENNTNISSE auf **Anforderungsfaktor 1 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft** bestehend aus kognitiven Anforderungen	(✓)	H_{11} teilweise bestätigt
H_{12}: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft.	aufgrund von zu hohem Signifikanzniveau **kein** signifikanter Einfluss von KENNTNISSE auf **Anforderungsfaktor 3 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft** bestehend aus affektiven Anforderungen	✗	H_{12} nicht bestätigt

Tab. 24: Ergebnis der Überprüfung von Hypothesen H_{11} und H_{12}

Hinter **Anforderungsfaktor 2** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity verbergen sich kognitive Anforderungskriterien wie z. B. die Mitarbeit der Führungskraft in Frauennetzwerken und beim Mentoring sowie ihr Interesse an und ihre Kommunikation über Gender Diversity. **Anforderungsfaktor 1** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft enthält kognitive Anforderungen wie z. B. gleiche Entwicklungschancen, gleiche Bezahlung sowie Vereinbarkeit Familie und Beruf. **Anforderungsfaktor 3** umfasst persönliche Eigenschaften der Führungskraft wie Gerechtigkeit und wertschätzendes Verhalten.

Es wird auch ein Zusammenhang zwischen Kenntnissen und der **kognitiven und affektiven Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft vermutet. Die vorliegende Arbeit baut auf der Grundüberlegung BÖTTGERs auf, „dass die von einem Arbeitgeber ausgesendeten, aktuellen Stimuli nicht allein die Einstellungsbildung beeinflussen, sondern in eine Wechselwirkung mit bestehenden Gedächtnisinhalten

treten."[919] Das bedeutet, dass die als Stimulus ausgesendete Umsetzung von Gender Diversity Management durch die Führungskraft auf vorhandenes Wissen über Gender Diversity Management trifft.[920] Der Zusammenhang zwischen Kenntnissen und der **kognitiven und affektiven Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft wird ebenfalls mithilfe von drei einfachen Regressionsanalysen untersucht. Als unabhängige Variable werden wie in Tab. 25 dargestellt die *Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch* verwendet. Die drei Faktoren aus **Faktoranalyse 2**, die auf den Items des **Beurteilungskatalogs** basieren, stellen die abhängigen Variablen dar. Die Faktorenbezeichnungen sind ebenfalls in Tab. 25 aufgeführt.

	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	
Korrelationsanalyse ergab, dass nur Frage 3a statt Fragen 3a-3c verwendet werden kann	Frage 3a: *Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch*	Beurteilungsfaktor 1: **Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity**	erhalten durch Faktoranalyse 2 (Items Beurteilungskatalog)
		Beurteilungsfaktor 2: **Persönliche Eigenschaften der Führungskraft**	
		Beurteilungsfaktor 3: **Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft**	

Tab. 25: Variablen zur Ermittlung des Einflusses von Kenntnissen auf die Beurteilung von Gender Diversity Management

Die Durchführung der einfachen Regressionsanalysen mit diesen Variablen führt zu den in Tab. 26 dargestellten Ergebnissen. Die abhängige Variable ist jeweils ein Beurteilungsfaktor, abgekürzt mit „Faktor".

[919] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 142.
[920] Vgl. Ibid., S. 142.

unabhängige Variable	abhängige Variable	Korrelations-koeffizient	R^2	R^2_{korr}	F_{emp}	Signifikanz F-Stat	F_{tab}	Konfidenz-intervall	Hetero-skedastizität	Interpretation	Bestätigung Hypothese
Kenntnisse	Faktor 1	0,322; hoch signifikant	11,3%	10,7%	20,451	0,000; hoch signifikant	6,8	kein Vorzeichen-wechsel, nicht groß, Regressions-funktion zuverlässig	keine laut Streudia-gramm	empirischer F-Wert größer als theoretischer F-Wert; der in der Regressionsfunktion dargestellte Zusammenhang konnte bestätigt werden.	**H13 bestätigt,** was **Faktor 1** anbelangt
Kenntnisse	Faktor 2	-0,037, nicht signifikant	0,20%	0,40%	0,348	0,556; nicht signifikant	*Analyse abgebro-chen*	*Analyse abgebro-chen*	*Analyse abgebro-chen*	aufgrund nicht signifikanter F-Statistik konnte der in der Regressionsfunktion dargestellte Zusammenhang nicht bestätigt werden.	**H14 nicht bestätigt**
Kenntnisse	Faktor 3	0,023; nicht signifikant	0,10%	0,60%	0,081	0,776; nicht signfikant	*Analyse abgebro-chen*	*Analyse abgebro-chen*	*Analyse abgebro-chen*	aufgrund nicht signifikanter F-Statistik konnte der in der Regressionsfunktion dargestellte Zusammenhang nicht bestätigt werden.	**H13 nicht bestätigt,** was **Faktor 3** anbelangt

Tab. 26: Ergebnisse einfacher Regressionsanalysen zum Einfluss von Kenntnissen auf die Beurteilung des Gender Diversity Managements

Tab. 26 zeigt, dass die unabhängige Variable **Kenntnisse** und die abhängige Variable **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity einen hoch signifikanten Zusammenhang aufweisen.[921] Das bedeutet, dass das Vorhandensein von Kenntnissen über Gender Diversity Management bei aktuellen Mitarbeitern **einen starken Einfluss** hat auf ihre Beurteilung ihrer Führungskraft **als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity.** Dieser Zusammenhang ist positiv

[921] Dieser Zusammenhang ist zu erkennen am Korrelationskoeffizient. Sein Wert von 0,308 besagt, dass es sich um eine geringe, positive Korrelation handelt. Vgl. Bühl, A. (2016), S. 426. Eine positive Korrelation besagt, dass je größer der Wert der Variable Kenntnisse ist, desto größer der Wert von Beurteilungsfaktor 1 ausfällt. Vgl. Ibid., S. 426. Auch das Bestimmtheitsmaß R^2 ist bei dieser einfachen Regression mit 11,3% am höchsten. So hoch ist der Anteil der Variation des Beurteilungsfaktors 1, der durch die Variable Kenntnisse erklärt wird. 88,7% werden hingegen nicht erklärt. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011), S. 75 und 99. Der Erklärungsanteil ist nicht hoch. Vgl. Ibid., S. 99 f. Außerdem wird die F-Statisitk als weiteres Gütemaß zur Prüfung der Regressionsfunktion untersucht. Vgl. Ibid., S. 78 f. Bei den einfachen Regressionen mit der unabhängigen Variable Kenntnisse und den abhängigen Variablen Beurteilungsfaktor 2 und 3 ist die F-Statistik nicht signifikant, was zum Abbruch der Analyse geführt hat. Bei der einfachen Regression mit der unabhängigen Variable Kenntnisse und der abhängigen Variable Beurteilungsfaktor 1 wird der F-Test durchgeführt. Der Vergleich zwischen dem empirischen und dem theoretischen F-Wert ergibt, dass der empirische F-Wert größer ist, d. h. die Nullhypothese, dass kein systematischer Zusammenhang zwischen Kenntnisse und Beurteilungsfaktor 1 besteht, kann verworfen werden. Anschließend zeigt die Bildung des Konfidenzintervalls zur Prüfung des Regressionskoeffizienten (Vgl. Ibid., S. 83 f.), dass die Regressionsfunktion zuverlässig ist. Das Auftreten von Heteroskedastizität kann mithilfe des Streudiagramms ausgeschlossen werden. Vgl. Ibid., S. 90.

wie in der geschätzten Regressionsfunktion in Abb. 33 dargestellt ist. Da 1,00 für „sehr große Kenntnisse“ steht und 6,00 für „sehr geringe“ Kenntnisse, liegt bei geringen Kenntnissen der Faktorwert des Beurteilungsfaktors 1 höher als bei großen. Je geringer die Kenntnisse über Gender Diversity Management bei den Mitarbeitern desto höher der Faktorwert des Beurteilungsfaktors 1.

Beurteilungsfaktor 1 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity = - 0,969 + 0,31 × Kenntnisse

Abb. 33: Einfache Regressionsfunktion mit abhängiger Variable Beurteilungsfaktor 1

Als Ergebnis der drei einfachen Regressionen zeigt sich wie in Tab. 27 dargestellt, dass H_{13} teilweise bestätigt wird und zwar hinsichtlich **Beurteilungsfaktor 1**. H_{14} wird widerlegt. Das heißt, dass das Vorhandensein von Kenntnissen über Gender Diversity Management bei aktuellen Mitarbeitern weder Einfluss auf ihre Beurteilung der persönlichen Eigenschaften ihrer Führungskraft hat noch auf ihre Beurteilung des Einsatzes von Diversity Instrumenten durch ihren Vorgesetzten.

T1: Das Vorwissen der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management beeinflusst ihre Wahrnehmung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.			
H_{13}: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre **kognitive Beurteilung** des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 1: Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity** bestehend aus kognitiven Beurteilungskriterien aufgrund nicht signifikanter F-Statistik, **kein** signifikanter Einfluss von KENNTNISSE auf **Beurteilungsfaktor 3 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft** bestehend aus kognitiven Beurteilungskriterien	(✓)	H_{13} teilweise bestätigt
H_{14}: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managemenst ihrer Führungskraft.	aufgrund nicht signifikanter F-Statistik, **kein** signifikanter Einfluss zwischen der Variable KENNTNISSE und **Beurteilungsfaktor 2 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft** bestehend aus affektiven Beurteilungskriterien	✗	H_{14} nicht bestätigt

Tab. 27: Ergebnis der Überprüfung von Hypothesen H_{13} und H_{14}

Beurteilungsfaktor 1 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity enthält kognitive Beurteilungskriterien, wie z. B. die Führungskraft unterstützt Frauennetzwerke, zeigt Interesse an bzw. kommuniziert über Gender Diversity und ist selbst ein Vorbild bei der Umsetzung. **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft umfasst Charakterzüge wie sympathisches Wesen und

wertschätzendes Verhalten und hinter **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft verbergen sich z. B. gleiche Entwicklungschancen, gleiche Bezahlung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Somit ist das Ergebnis der letzten drei Regressionsanalysen sehr ähnlich wie bei den drei Regressionsanalysen zum Nachweis des Einflusses von Kenntnissen auf die Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft. Auch dort gab es nur einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Variable **Kenntnisse** und der Variable Anforderungsfaktor 2 **Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity**.[922] Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass weder die beiden Hypothesen zum **Einfluss von Kenntnissen auf die Anforderungen** an das Gender Diversity Management vollständig bestätigt werden konnten noch die beiden Hypothesen zum **Einfluss von Kenntnissen auf die Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft.

4.4.2 Einfluss Kenntnisse auf Anforderungen an bzw. Beurteilung von GDM mit Kontrollvariablen

Die unabhängige Variable Kenntnisse hat in den dargestellten sechs Regressionsanalysen zwischen 0,1% und maximal 11,4% der gesamten Streuung erklärt.[923] Um diesen Erklärungsanteil zu erhöhen, werden als **Kontrollvariablen soziodemografische Merkmale der aktuellen Mitarbeiter** eingeführt: Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land. Laut BÖTTGER können „soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, soziale Schicht, gewählte Studienfachrichtung und geographische Herkunft […] für eine grundlegende

[922] Anforderungsfaktor 2 umfasst z. B. die Mitarbeit der Führungskraft in Frauennetzwerken und ihr Engagement als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity sowie ihr Interesse an Gender Diversity. Der Unterschied zwischen Anforderungsfaktor 2 und Beurteilungsfaktor 1 ist wie folgt: Anforderungsfaktor 2 umfasst sieben Anforderungskriterien, während der vergleichbare Beurteilungsfaktor 1 die entsprechenden sieben Beurteilungskriterien und zwei zusätzliche Kriterien umfasst, die lauten: *[Meine Führungskraft] ist selbst überzeugt von Gender Diversity Management* und [*Meine Führungskraft] ist ein Vorbild bezüglich Umsetzung von Gender Diversity*. Anforderungsfaktor 2 enthält das Beurteilungskriterium *Vorbildfunktion der Führungskraft* nicht.
[923] Diese Werte bezogen sich auf das Gütekriterium R^2.

Persönlichkeitsbeschreibung herangezogen werden.[924] Die Daten sind mit den ersten beiden Frageblöcken des Online-Fragebogens erhoben worden.[925] Das **Alter** ist ein „Indikator für die Persönlichkeitsentwicklung eines Individuums".[926] Die Berücksichtigung verschiedener Arbeitsgruppen ist wichtig für die Führung von Arbeitgebermarken.[927] Je nachdem, ob ein (potenzieller) Mitarbeiter zur Generation der Babyboomer, zur Generation X oder zur Generation Y zählt, gibt es Unterschiede bezüglich Typ, Denkweise, Verhalten, aber auch bezüglich Loyalität.[928] Die unterschiedlichen Anforderungen an den Arbeitgeber werden oft auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation zurückgeführt, weshalb die Unternehmen intensiv Generationenmanagement betreiben.[929] Es gibt aber auch „andere Faktoren wie die **geographische […] Herkunft**," die ebenfalls einen großen Einfluss auf die Denk- und Handlungsweisen von Individuen haben.[930] SIMON ET AL. halten in Anbetracht der internationalen Unternehmensaktivitäten und der zunehmenden Mobilität von Arbeitskräften die Untersuchung der Einstellungsbildung zu Arbeitgebermarken im internationalen Kontext für wichtig.[931]

Das **Geschlecht** kann ebenfalls die „Einstellungsbildung zu Arbeitgebermarken" beeinflussen.[932] Frauen finden Unternehmen mit Diversity Management-Programmen attraktiver als Männer. Sie bevorzugen im Unterschied zu Männern Arbeitgeber, die ausdrücklich hinter Geschlechterdiversität stehen.[933] Ein großer Einschnitt im Leben ist die Geburt des ersten **Kindes**: „Gerade für erwerbsorientierte Paare stellt der Übergang zur Erstelternschaft eine massive Veränderung des Alltags dar."[934] Vor allem in

[924] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 237.
[925] Bezeichnung der Frageblöcke: 1. Demografische Fragen und 2. Statistische Fragen
[926] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 238.
[927] Vgl. Ibid., S. 238.
[928] Vgl. Pfeil, S. (2016), S. 72.
[929] Vgl. Georg, F. (2019),
[930] Vgl. Ibid., S. 48.
[931] Vgl. Simon, H., Wiltinger, K., Sebastian, K-H., Tacke, G. (1995), S. 98 ff.
[932] Vgl. Böttger, E. (2012), S. 238.
[933] Vgl. Göddertz, S. (2014), S. 156.
[934] Vgl. Schulz, F., Jabsen, A., Rost, H. (2008), S. 6.

Partnerschaften, bei denen beide über ähnlich hohe berufliche Qualifikationen verfügen, ist die Frage zu klären, wie sich mit Beginn der Elternschaft die Partner die „Berufs- und Familienarbeit“ untereinander aufteilen.[935] In dieser Situation wird auf ein familienfreundliches Unternehmen Wert gelegt. Über 90% der jungen Beschäftigten mit Kindern stufen diesen Aspekt bei der Arbeitgeberwahl als mindestens genau so wichtig ein wie das Gehalt.[936] Für diese Gruppe ist mangelnde Familienfreundlichkeit ein häufiger Grund für einen Arbeitgeberwechsel.[937] Auch bei älteren Beschäftigten zwischen 40 und 49 Jahren ist Familienfreundlichkeit wichtig für die Bindung an den Arbeitgeber, was von den Unternehmen „deutlich unterschätzt wird.“[938] Durch Schaffung von entsprechenden Arbeitsbedingungen erhalten Frauen die Chance, ihre Karriere trotz Elternschaft fortzusetzen, was sich auf den Frauenanteil in Führungspositionen auswirkt. Durch den Faktor Familienfreundlichkeit können Unternehmen insbesondere Frauen für sich gewinnen und an sich binden.[939]

Die **Kontrollvariablen** Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land werden im Folgenden als weitere **unabhängige Variable** neben der Variable „Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch“ in blockweise Regressionsanalysen einbezogen. Abb. 34 stellt die Einordnung dieser soziodemografischen Merkmale der **Persönlichkeit** aktueller Mitarbeiter in den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit dar.

[935] Vgl Schulz, F., Jabsen, A., Rost, H. (2008), S. 6.
[936] Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, und Jugend (2010), S. 3.
[937] Vgl. Ibid., S. 3.
[938] Fast jeder zehnte Beschäftigte zwischen 25 und 49 kümmert sich um betreuungsbedürftige Angehörige, zwei Drittel von ihnen betrifft dies zusätzlich zur Kinderbetreuung. Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, und Jugend (2010), S. 3.
[939] Vgl. Göddertz, S. (2014), S. 139, 144.

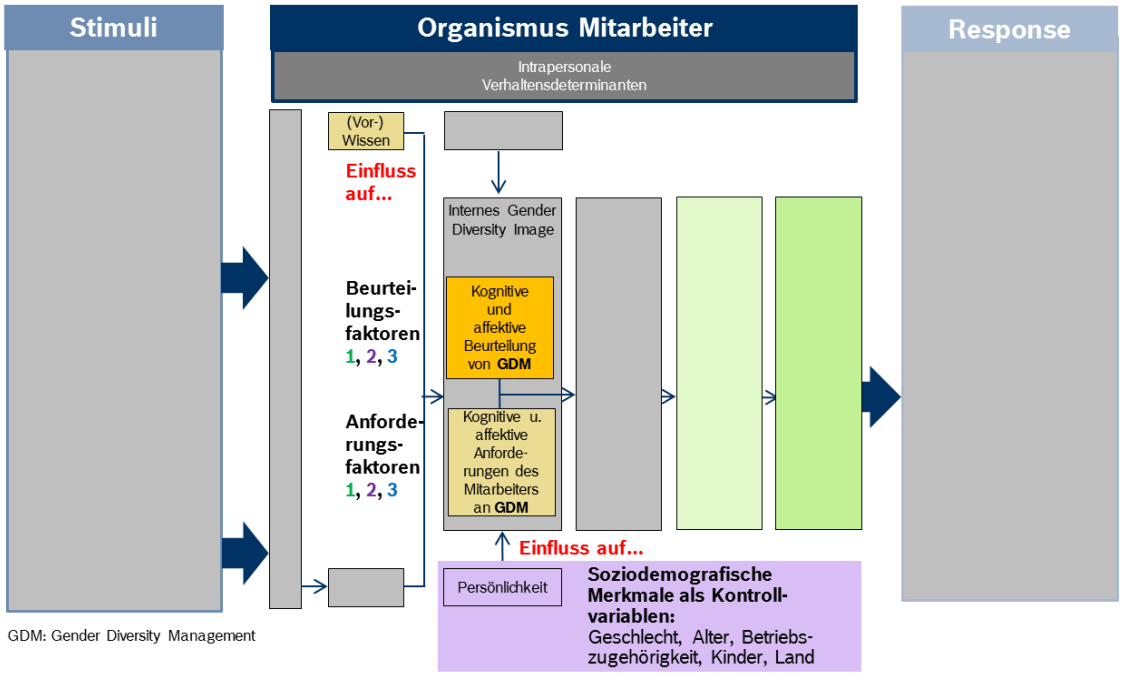

Abb. 34: Einordnung der Kontrollvariablen in den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen

Die Einbeziehung der Kontrollvariablen führt dazu, dass die Hypothesen H_{11} bis H_{14} erweitert werden wie Tab. 28 zeigt.

H11: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft.
H11_1: Das **Geschlecht** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.
H11_2: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.
H11_3: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.
H11_4: Die Tatsache, das**s** ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.
H11_5: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.

H12: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft.
H12_1: Das **Geschlecht** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.
H12_2: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.
H12_3: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.
H12_4: Die Tatsache, das**s** ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.
H12_5: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.

H13: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.
H13_1: Das **Geschlecht** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.
H13_2: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.
H13_3: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.
H13_4: Die Tatsache, das**s** ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.
H13_5: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.

H14: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.
H14_1: Das **Geschlecht** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.
H14_2: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.
H14_3: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.
H14_4: Die Tatsache, das**s** ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.
H14_5: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.

Tab. 28: Übersicht über Hypothesen H_{11}-H_{14} inklusive Kontrollvariablen

Vor der Durchführung der blockweisen Regressionsanalysen mit den Kontrollvariablen wird das Skalenniveau dieser Variablen untersucht. Die bisher in der einfachen Regressionsanalyse verwendete Variable „Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch“ und die den Faktorenanalysen zugrundeliegenden Anforderungs- und Beurteilungskriterien weisen ein metrisches Skalenniveau auf. Die Kontrollvariablen dagegen verfügen nur über ein **nicht-metrisches** Skalenniveau. Geschlecht, Kinder und Land sind nominal skaliert. Alter sowie Betriebszugehörigkeit sind nach Gruppen abgefragt worden, z. B. bis 20 Jahre, 21-25 Jahre, etc. bzw. bei Betriebszugehörigkeit unter 3 Jahre, 3-5 Jahre, etc.[940] Dadurch ist zwar größere Anonymität der Befragten möglich, aber das Skalenniveau ist von metrisch auf nicht-metrisch gesunken.

Die **Dummy-Variablen-Technik** ermöglicht es, diese Kontrollvariablen mit nicht-metrischem Skalenniveau trotzdem in die Regressionsanalyse einzubeziehen.[941] Für jede einzelne Dummy-Variable wird eine Referenzkategorie festgelegt. Bei der Kontrollvariable Geschlecht ist es Geschlecht_2 (männlich), damit gezeigt werden kann, was bei Frauen, die bei vielen Diversity Management Maßnahmen gezielt angesprochen werden, im Vergleich zu Männern anders ist. Bei der Dummy-Variable Alter ist die Referenzkategorie Alter_5 (Altersgruppe 46-55). Diese Mitarbeiter werden oft als „altes Eisen“ angesehen. Mit Ausnahme des Top-Managements ist für die Gruppe der 40- bis 50jährigen in vielen Bereichen eine Positionsveränderung unrealistisch sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.[942] Außerdem hat ein Mitarbeiter mit Anfang 40 seinen beruflichen Weg grundsätzlich bereits gefunden, besitzt einige Erfahrung, hat sich eventuell an einen Lebenspartner gebunden oder sogar eine Familie gegründet. Dies führt dazu, dass Mitglieder dieser Altersgruppe nicht mehr so hungrig und bedingungslos

[940] Die Gruppenbildung bei Alter und Betriebszugehörigkeit in Jahren war der boschinternen Mitarbeiterbefragung *AS13+* (Associate Survey), die vom 09.09.2013 bis zum 10.10.2013 stattfand, entnommen worden. Details dazu sind dem detaillierten Fragebogen im Anhang zu entnehmen. Vgl. Robert Bosch GmbH (2013): Mitarbeiterbefragung *AS13+* (09.09.2013 - 10.10.2013).
[941] Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011), S. 15.
[942] Vgl. Regnet, E., Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt.

einsatzbereit sind. Sie bringen dann auch weniger Flexibilität mit als ein jüngerer Kollege, der noch am Anfang seines Berufslebens steht. Für die jungen Arbeitnehmer sind die ersten 10 Berufsjahre ausschlaggebend. In dieser Zeit steigt das Gehalt um bis zu 70% und die Mitarbeitermobilität ist am höchsten. Die meisten Jobwechsel fallen in diese Periode und in diesem Zeitraum wird auch die Basis des Karrierewegs gelegt.[943] Arbeitgeber richten ihre Maßnahmen zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit oft nur auf junge Mitarbeiter aus und verlieren dabei die älteren Beschäftigten zwischen 40 und 49 Jahren aus dem Blick. Dadurch riskieren sie wichtiges Bindungspotenzial für erfahrene Beschäftigte, denen noch ein 20-jähriges Berufsleben bevorsteht.[944] Die Referenzkategorie bei der Kontrollvariable Betriebszugehörigkeit ist Betriebszugehörigkeit_5 (11-15 Jahre). Diese Dauer des Verbleibs liegt etwa in der Mitte der im Fragebogen angebotenen Verbleibsdauern, d. h. zwischen 0 Jahren und über 25 Jahren. Eine hohe Betriebszugehörigkeitsdauer kann Indikator für eine hohe Arbeitszufriedenheit sein.[945] Beschäftigte, die sich mit ihrer Aufgabe und bei ihrem Arbeitgeber wohlfühlen, wechseln seltener den Arbeitsplatz. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit zum aktuellen Arbeitgeber ist ein Indikator für die Stabilität der Beschäftigung.[946]

Bei der Dummy-Variable Kinder ist die Referenzkategorie Kinder_3 (keine Kinder). Somit kann untersucht werden, was bei arbeitenden Eltern anders ist im Vergleich zu kinderlosen Arbeitnehmern. Trotz familienfreundlicher Maßnahmen wie z. B. Elternzeit, die nicht nur die Karriere von Frauen unterstützen sollen, sondern auch immer stärker von Männern genutzt werden, besteht die Angst, dadurch in die Elternrolle gedrängt zu werden und das eigene Image als ernst zu nehmende Fach- oder Führungskraft zu gefährden.[947]

---

[943] Vgl. Funk, Karen: Generation 40 plus; Rogers, D. (2017).
[944] Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, und Jugend (2010).
[945] Vgl. Perwiss: “Kennzahl Betriebszugehörigkeit”.
[946] Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis): Zahlen und Fakten, Indikatoren. Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber.
[947] Vgl. Göddertz, S. (2014), S.143.

Die Kontrollvariable Land hat als Referenzkategorie Land_2 (Deutschland). Deutschland ist das Stammland des in der vorliegenden Arbeit untersuchten Unternehmens Robert Bosch GmbH.[948] Tab. 29 liefert einen Überblick über die in Dummy-Variablen umgewandelten Kontrollvariablen mit ihrer jeweiligen Referenzkategorie (grün markiert). Einige Ausprägungen der Dummy-Variablen sind gelöscht worden wie in den gelb markierten Feldern mit entsprechender Erklärung vermerkt.

[948] On November 15, 1886, Robert Bosch opened the “Workshop for Precision Mechanics and Electrical Engineering” in Stuttgart. Vgl. Robert Bosch GmbH: Geschichte.

Kontrollvariable	Codierung Originalvariable und Dummyvariablen							
Geschlecht Originalvariable		1,00 = weiblich	2,00 = männlich					
Dummyvariable		**Geschlecht_1**	**Geschlecht_2**					
Codierung		1 falls Geschlecht= weiblich 0 sonst	1 falls Geschlecht = männlich, 0 sonst **Referenzkategorie**					
Alter (Altersklassen) Originalvariable		1,00 = bis 20	2,00 = 21-25	3,00 = 26-35	4,00 = 36-45	5,00 = 46-55	6,00=über 55	
Dummyvariable		~~**Alter_1 = 99.0 [Fehlender Wert]**~~	**Alter_2**	**Alter_3**	**Alter_4**	**Alter_5**	**Alter_6**	
Codierung		fehlende Werte bei 2 Fällen (Datensatz 24, 63), optionale Angabe, Fälle gelöscht -> 161 Fälle statt 163. Dummyvariable Alter_1 nur noch Wert "0" -> gelöscht	1 falls Alter = 21-25 0 sonst	1 falls Alter = 26-35 0 sonst	1 falls Alter = 36-45 0 sonst	1 falls Alter = 46-55 0 sonst **Referenzkategorie**, die 5 Altersgruppen lassen sich eindeutig mittels der 4 anderen Dummyvariablen beschreiben	1 falls Alter = über 55 0 sonst	
Betriebszughörigkeit (Jahresspannen) Originalvariable		1,00 = unter 3	2,00 = 3-5	3,00 = 6-10	4,00 = 11-15	5,00 = 16-25	6,00 = über 25	
Dummyvariable	~~**Betriebszugehörigkeit_1 = 99.0 [Fehlender Wert]**~~	**Betriebszugehörigkeit_2**	**Betriebszu-gehörigkeit_3**	**Betriebszu-gehörigkeit_4**	**Betriebszu-gehörigkeit_5**	**Betriebszu-gehörigkeit_6**	**Betriebszu-gehörigkeit_7**	
Codierung	Dummyvariable nicht zu verwenden, Begründung s.o. bei Alter_1	1 falls Betriebszugehörigkeit = unter 3 0 sonst	1 falls Betriebszugehörigkeit = 3-5 Jahre sonst 0	1 falls Betriebszugehörigkeit = 6-10 sonst 0	1 falls Betriebszugehörigkeit = 11-15 sonst 0 die 6 Gruppen von Betriebszugehörigkeit lassen sich eindeutig mittels der 5 anderen Dummyvariablen beschreiben - **Referenzkategorie**	1 falls Betriebszugehörigkeit = 16-25 sonst 0	1 falls Betriebszugehörigkeit = über 25 sonst 0	
Kinder Originalvariable		1,00 = ja	2,00 = nein					
Dummyvariable	~~**Kinder_1 = 99.0 [Fehlender Wert]**~~	**Kinder_2 = ja**	**Kinder_3 = nein**					
Codierung	Dummyvariable nicht zu verwenden, Begründung s.o. bei Alter_1	1 falls Kinder = ja 0 sonst	1 falls Kinder = nein 0 sonst, **Referenzkategorie**					
Land Originalvariable		,00 = Sonstiges (bitte angeben)	1,00 = Deutschland	2,00 = Türkei	3,00 = Mexiko	4,00 = Brasilien	5,00 = Indien	
Dummyvariable		~~**Land_1 = Sonstiges (bitte angeben)**~~	**Land_2 = Deutsch-land**	**Land_3 = Türkei**	**Land_4 = Mexiko**	**Land_5 = Brasilien**	**Land_6 = Indien**	**Land_7 = Korea**
Codierung		1 falls Land = Sonstiges 0 sonst betraf nur Fall 103, im Textfeld bei Sonstiges "Türkei", obwohl Land in Auswahlliste manuell korrigiert, Land_1 gelöscht	1 = Deutschland 0 sonst **Referenzkategorie**	1 = Türkei 0 sonst	1 = Mexiko 0 sonst	1 = Brasilien 0 sonst	1 = Indien 0 sonst	1 = Korea 0 sonst

Tab. 29: Überblick über in Dummy-Variable umgewandelte Kontrollvariablen

Im nächsten Schritt werden die einfachen Regressionsanalysen, die zur Ermittlung des Zusammenhangs zwischen dem Vorwissen der Mitarbeiter über Gender Diversity Management und ihren Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft bzw. zwischen ihrem Vorwissen und ihrer Beurteilung des Gender

Diversity Managements der Führungskraft durchgeführt worden sind, um diese Kontrollvariablen erweitert. Es handelt sich nicht mehr um eine einfache, sondern um eine **blockweise Regression**, bei der die Kontrollvariablen sukzessive als weitere unabhängige Variablen einbezogen werden. Grund für die Durchführung der blockweisen Regressionen ist die Tatsache, dass die unabhängige Variable Kenntnisse bei den zuvor dargestellten einfachen Regressionen nur einen Erklärungsanteil von maximal 11,4% der Variation der abhängigen Variable hatte. Dieser Erklärungsanteil wird als niedrig eingestuft. Es stellt sich die Frage, ob die Kontrollvariablen einen **höheren Erklärungsanteil** an der Variation der abhängigen Variable haben als die Variable „Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch."

Jede Kontrollvariable wird in eine bestimmte Anzahl an Dummy-Variablen umgewandelt, so dass die vollständige Ausbaustufe der blockweisen Regression die unabhängigen Variablen Kenntnisse und 16 Dummy-Variablen umfasst. Als abhängige Variable wird alternativ einer der drei Faktoren gesetzt, die mithilfe der Faktorenanalyse gewonnen worden sind. Tab. 30 veranschaulicht am Beispiel mit der abhängigen Variable Anforderungsfaktor 1 wie viele unabhängige Variablen in die blockweisen Regressionsanalysen einbezogen werden können.

	Blockweise Regression: Kontrollvariablen werden sukzessive einbezogen bis es 17 unabhängige Variablen sind.					
Unabhängige Variable 1	**Unabhängige Variable 2**	**Unabhängige Variable 3**	**Unabhängige Variable 4**	**Unabhängige Variable 5**	**Unabhängige Variable 6**	**Abhängige Variable** (alternativ Anforderungsfaktor 2 oder 3)
Kenntnisse	Geschlecht	Alter	Betriebszugehörigkeit	Kinder	Land	Anforderungsfaktor 1: **Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft**
	GESCHLECHT_1 (1= weiblich, 0 = männlich)	ALTER_2 (1 falls Alter = 21-25; 0 sonst)	BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_2 (1 falls = unter 3; 0 sonst)	KINDER_2 (1 falls ja; 0 sonst)	LAND_3 (1 falls Türkei; 0 sonst)	
		ALTER_3 (1 falls Alter = 26-35; 0 sonst)	BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_3 (1 falls = 3-5; 0 sonst)		LAND_4 (1 falls Mexiko, 0 sonst)	
		ALTER_4 (1 falls Alter = 36-45; 0 sonst)	BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_4 (1 falls = 6-10; 0 sonst)		LAND_5 (1 falls Brasilien, 0 sonst)	
		ALTER_6 (1 falls Alter = über 55; 0 sonst)	BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_6 (1 falls = 16-25; 0 sonst)		LAND_6 (1 falls Indien, 0 sonst)	
			BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_7 (1 falls über 25; 0 sonst)		LAND_7 (1 falls Korea, 0 sonst)	

Tab. 30: Ausbaustufen der blockweisen Regression mit Kontrollvariablen als Dummy-Variablen

Die Regressionsgleichung für diese blockweise Regression ist in Abb. 35 dargestellt:

Anforderungsfaktor 1 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft

$$= \beta_0 + \beta_1 \times \text{Kenntnisse} + \beta_2 \times \text{Geschlecht} + \beta_3 \times \text{Alter} + \beta_4 \times \text{Betriebszugehörigkeit} + \beta_5 \times \text{Kinder} + \beta_6 \times \text{Land}$$

Abb. 35: Regressionsfunktion für blockweise Regression mit abhängiger Variable Anforderungsfaktor 1

Mit dieser Vorgehensweise ergeben sich zur Ermittlung des Zusammenhangs zwischen dem Vorwissen der Mitarbeiter über Gender Diversity Management und ihren **Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft** unter Einbeziehung der **fünf Kontrollvariablen** als weiteren unabhängigen Variablen drei blockweise Regressionen, d. h. eine pro Faktor.[949]

[949] Die Durchführung der blockweisen Regressionen erfolgte folgendermaßen: Es wurden dieselben Schritte eingehalten und dieselben Gütekriterien berücksichtigt wie bei den einfachen Regressionen. Im Vorfeld wird immer eine Korrelationsanalyse gemacht, aus der ersichtlich wird, wie stark die Korrelation zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen ist und ob sie positiv und signifikant ist. Dann folgt das Formulieren der Regressionsfunktion, die Ermittlung ihrer Gütekriterien R^2 und R2korr und die F-Statistik zur Signifikanzprüfung. Sie hat zum Ziel, die Nullhypothese H0 zu verwerfen, um somit den in der Regressionsfunktion dargestellten Zusammenhang bestätigen zu können. Die Ermittlung des Konfidenzintervalls zur Kontrolle der Genauigkeit der Regressionskoeffizienten verläuft auch wie bei der einfachen Regression. Da es sich nicht um Zeitreihendaten handelt, entfällt auch bei der blockweisen Regression die Widerlegung von Autokorrelation. Wie bei der einfachen Regression gibt das mithilfe von SPSS erstellte Streudiagramm Auskunft über das Vorliegen von Heteroskedastizität, sollte ein Dreiecksmuster erkennbar sein. Wenn Verdacht auf Heteroskedastizität besteht, wird z. B. die unabhängige Variable Kenntnisse exponentiell transformiert. Zusätzlich werden bei der blockweisen Regression noch die Regressionskoeffizienten einzeln untersucht. Die Höhe der standardisierten Regressionskoeffizienten (Beta-Werte) zeigt die Stärke des Einflusses auf die abhängige Variable. Je höher der Beta-Wert desto stärker der Einfluss. SPSS liefert auch den empirischen t-Wert, der zur Durchführung des t-Tests verwendet wird. Als Vertrauenswahrscheinlichkeit wird wie üblich 95% angenommen, das Signifikanzniveau ist $\alpha = 0{,}05$. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011), S. 82. Zum Ablesen des theoretischen t-Werts aus der t-Tabelle sind noch die Freiheitsgrade ermittelt worden. Sie ergeben sich aus der Anzahl der Fälle (K), durch die Löschung von zwei Datensätzen aufgrund fehlender Werte nach der Einführung der Dummy-Variablen inzwischen nur noch 161, abzüglich der Anzahl an Regressoren (J) minus 1. Beim Vergleich des Absolutbetrags des empirischen t-Werts und des theoretischen t-Werts ergeben sich 2 Fälle: Fall1: $|t_{emp}| > t_{tab}$ -> Nullhypothese H_0 verwerfen, d. h. der Einfluss des Regressors auf die abhängige Variable wird als signifikant erachtet und Fall2: $|t_{emp}| < t_{tab}$
-> Nullhypothese H_0 kann nicht verworfen werden, d. h. der Einfluss des Regressors auf die abhängige

Die Variablen der blockweisen Regressionen, d. h. Kenntnisse (Vorwissen), Anforderungsfaktoren und Kontrollvariablen, lassen sich in den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen einordnen wie in Abb. 36 mithilfe von farbigen Textboxen dargestellt.

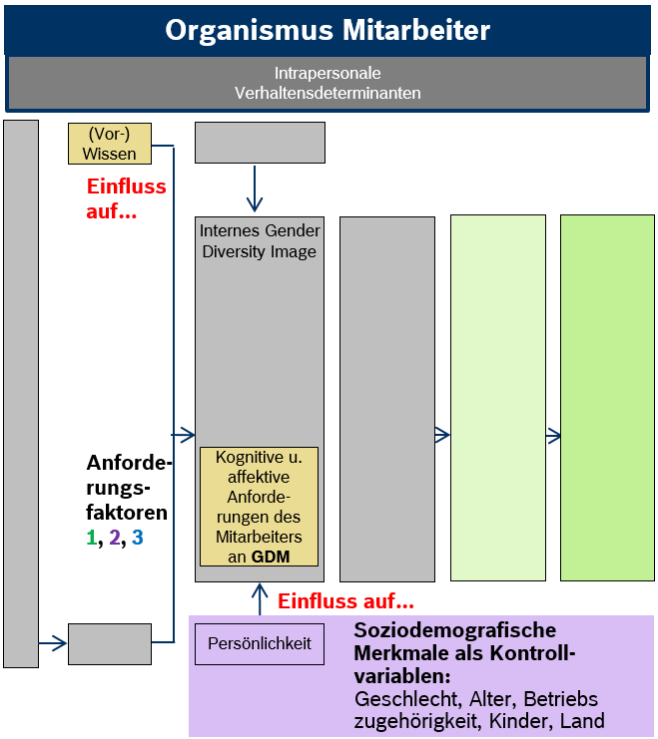

Abb. 36: Einordnung der Variablen der blockweisen Regressionen zur Überprüfung von H_{11} und H_{12} in den Bezugsrahmen

Die **zusätzlichen Erkenntnisse** aus der blockweisen Regression mit den unabhängigen Variablen Kenntnisse (Vorwissen) sowie den soziodemografischen Persönlichkeitsmerkmalen als Kontrollvariablen und der abhängigen Variable **Anforderungsfaktor 1** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft (AF1), der kognitive Anforderungen umfasst, werden in Tab. 31 dargestellt.[950]

Variable ist nicht signifikant. Vgl. Ibid., S. 78, 82, 100f., t-Tabelle s. S. 566. Aufgrund des Vorliegens mehrerer Regressoren, war die Multikollinearitätsprüfung erforderlich. Hierzu wurde der variance inflation factor (VIF) berechnet, der im Falle der Unabhängigkeit von anderen Prädikatoren den Wert 1 annimmt. Liegt er nahe bei 1, gibt es nur geringe Anzeichen für Kollinearität. Vgl. Universität Osnabrück.

[950] Die Voraussetzung für die Aufnahme einzelner Regressionen aus der blockweisen Regression und bestimmter unabhängiger Variablen daraus in die folgende Übersicht ist: eine signifikante F-Statistik für die geschätzte Regressionsfunktion, es darf keine Heteroskedastizität vorliegen und das

		Signifikante unabhängige Variable Signifikante Kontrollvariablen							
Abhängige Variable	**Regressions-funktion mit unabh. Var.**	**Kenntnisse**	**Geschlecht**	**Land**	**R^2**	**R^2_{korr}**	**Interpretation**		**Bestätigung Hypothese**
Anforderungs-faktor 1 (AF1) Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft	**R3** mit Kenntnisse exp. transf., Geschlecht und Alter	0,002 X Kenntnisse exp. transf.	-0,477 x Geschlecht_1		10,0%	6,4%	1. signifikanter **positiver Zusammenhang** Kenntnisse und AF1 2. AF1 ist bei **Mitarbeiterinnen im Vergleich zu Mitarbeitern um 0,477 geringer.**	(✔)	**H11 bezüglich AF1: Kenntnisse exponentiell transformiert** haben nur bei Hinzunahme der Kontrollvariablen **Geschlecht und Alter** einen **signifikanten Einfluss** auf Anforderungsfaktor 1, wobei Geschlecht den stärkeren Einfluss hat. Bei Hinzunahme weiterer Kontrollvariablen sind Kenntnisse **nicht signifikant**.
	R4 mit Kenntnisse exp. transf., Geschlecht, Alter und Betriebszugehörigkeit		-0,471 x Geschlecht_1		13,0%	6,6%	AF1 ist bei **Mitarbeiterinnen im Vergleich zu Mitarbeitern um 0,471 geringer.**		
	R6 mit Kenntnisse exp. transf., Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land		-0,371 x Geschlecht_1	0,602 x Land_3 0,805 x Land_4 1,093 x Land_6 **0,996 x Land_7**	27,4%	18,8%	1. AF1 ist bei **Mitarbeiterinnen im Vergleich zu Mitarbeitern um 0,371 geringer.** 2. AF1 ist bei Mitarbeitern aus den **türkischen** Standorten um 0,602 höher den **mexikanischen** Standorten um 0,805 höher dem **indischen** Standort um 1,093 höher dem **koreanischen** Standort um 0,996 höher als bei Mitarbeitern aus den untersuchten **deutschen** Standorten.		

Tab. 31: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Anforderungsfaktor 1

Tab. 31 lässt sich wie folgt interpretieren: Bei Hinzunahme der Kontrollvariablen Geschlecht und Alter in der Regressionsfunktion R3 besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Variable **Kenntnisse exponentiell transformiert**[951] und der Variable **Anforderungsfaktor 1** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft. Bei der einfachen Regression ohne Kontrollvariablen hat die untransformierte Variable Kenntnisse hingegen keinen signifikanten Zusammenhang mit

Signifikanzniveau des Regressionsparameters muß niedriger sein als 0,05. Es werden nur die signifikanten unabhängigen Variablen mit Regressionskoeffizient in dieser Tabelle dargestellt. Der Regressionskoeffizient mit dem stärksten Einfluss (Die Stärke des Einflusses eines Regressionsparameters auf AF1 basiert auf dem Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten.) auf AF1 ist in der Tabelle blau markiert. Im vorliegenden Fall beträgt der Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten von Land_7 0,342 und ist damit am höchsten in dieser Regressionsgleichung.

[951] Zur Ausräumung der Heteroskedastizität wurde die unabhängige Variable Kenntnisse exponentiell transformiert. Kenntnisse exponentiell transformiert hatte einen signifikanten Einfluss auf Anforderungsfaktor 1 bei der Regression 3.

Anforderungsfaktor 1 aufgewiesen, sondern nur mit Anforderungsfaktor 2 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity. Die unabhängige Variable **Geschlecht** hat bei R3 aufgrund ihres höheren Regressionskoeffizienten einen stärkeren Einfluss auf die Variable Anforderungsfaktor 1 als die Variable Kenntnisse. Bei den drei aufgeführten Regressionen in Tab. 31 ist der Wert der Variable Anforderungsfaktor 1 bei Mitarbeiterinnen im Vergleich zu Mitarbeitern immer geringer.[952] Bei R6 haben die unabhängigen Variablen **Türkei, Mexiko, Indien** und **Korea** einen signifikanten Einfluss auf die Variable Anforderungsfaktor 1. Der Faktorwert der Variable Anforderungsfaktor 1 ist bei Mitarbeitern aus dem **indischen Standort** um 1,093 höher ist als bei Mitarbeitern aus den untersuchten deutschen Standorten, die als Referenzkategorie genutzt worden sind. Der Erklärungsanteil der Regression 6 an der Variation der Variable Anforderungsfaktor 1 liegt am höchsten, denn 27,4% (R^2) bzw. 18,8% (R^2_{korr}) der gesamten Streuung wird durch **Geschlecht** und die Zugehörigkeit zu **Standorten** (Land) in der Türkei, Mexiko, Indien und Korea erklärt. Den stärksten Einfluss auf die Variable Anforderungsfaktor 1 hat **Land_7 (Korea)**.

Das Ziel, durch die Einbeziehung von Kontrollvariablen den **Erklärungsanteil** an der Variation des Anforderungsfaktors 1 zu erhöhen, ist erreicht worden. Statt 1,1% bei der einfachen Regression mit „Kenntnisse“ als einziger unabhängiger Variable[953] beträgt R^2 nun 27,4%

Die Hypothese $\mathbf{H_{11}}$, dass die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven Anforderungen an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft haben, kann für **Anforderungsfaktor 1** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft jedoch **nicht bestätigt**

[952] Das liegt daran, dass die Kontrollvariable Geschlecht_1 in der Regressionsfunktion den Wert 1 einnimmt, wenn es sich um eine Mitarbeiterin handelt, und den Wert 0, wenn es sich um einen Mitarbeiter handelt.
[953] Vgl. Tab. 23 *Ergebnisse einfacher Regressionsanalysen zum Einfluss von Kenntnissen auf Anforderungen an das Gender Diversity Management*.

werden wie Tab. 32 zeigt.[954] Das heißt, dass das Vorhandensein von Kenntnissen über Gender Diversity Management bei Mitarbeitern keinen Einfluss hat auf ihre Anforderungen an den Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft. Die Hypothese **H_{11_1}** mit Einbeziehung der unabhängigen Variablen **Geschlecht** kann jedoch bestätigt werden. Die Kontrollvariable Geschlecht hat bei den Regressionen R3, R4 und R5 einen signifikanten **negativen Einfluss** auf die Variable Anforderungsfaktor 1. Dieser negative Zusammenhang beschränkt sich auf **Mitarbeiterinnen**, denn nur bei ihnen nimmt die Kontrollvariable Geschlecht_1 den Wert 1 an, bei Mitarbeitern hat sie den Wert 0. Das heißt, dass bei Mitarbeiterinnen der Faktorwert des Anforderungsfaktors 1 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft im Vergleich zum Faktorwert bei Mitarbeitern geringer ist. Die Hypothesen **H11_2 bis H11_4** werden **widerlegt**, d. h. die Kontrollvariablen Alter, Betriebszugehörigkeit und Kinder haben keinen signifikanten Einfluss auf Anforderungsfaktor 1. Die Hypothese **H11_5** wird nur für die Standorte in der **Türkei, Mexiko, Indien** und **Korea** bestätigt, aber nicht für den Standort in Brasilien.

	Bestätigung	
H_{11}: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft	✗	aufgrund nicht signifikanter F-Statistik, **kein** signifikanter Einfluss von Kenntnisse auf **Anforderungsfaktor 1**
	(✓)	Ausnahme: bei Hinzunahme der Kontrollvariablen **Geschlecht** und **Alter** haben Kenntnisse einen **signifikanten Einfluss** auf **Anforderungsfaktor 1**. Bei Hinzunahme weiterer Kontrollvariablen sind Kenntnisse **nicht signifikant**.
H_{11_1}: Das **Geschlecht** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	✓	zu bestätigen für **Anforderungsfaktor 1**, diese Kontrollvariable hat bei R3 und R4 sogar den stärksten Einfluss auf **Anforderungsfaktor 1**
H_{11_2}: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss von Alter auf **Anforderungsfaktor 1**
H_{11_3}: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss von Betriebszugehörigkeit auf **Anforderungsfaktor 1**
H_{11_4}: Die Tatsache, dass ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss von Kinder auf **Anforderungsfaktor 1**
H_{11_5}: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	(✓)	zu bestätigen für **Anforderungsfaktor 1**, aber nur für die untersuchten Standorte in der Türkei, Mexiko, Indien und Korea

Tab. 32: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{11} hinsichtlich Anforderungsfaktor 1 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft

[954] Die unabhängige Variable Kenntnisse ist wie Tab. 31 zeigt nicht signifikant. Kenntnisse war in folgenden Regressionen mit Faktor 1 nicht signifikant: Regression 4 mit den unabhängigen Variablen Kenntnisse exponentiell transformiert zum Ausräumen von Heteroskedastizität, Geschlecht_1, Alter_2, Alter_3, Alter_4, Alter_6, Betriebszugehörigkeit_2, Betriebszugehörigkeit_3, Betriebszugehörigkeit_4, Betriebszugehörigkeit_6, Betriebszugehörigkeit_7 und blockweise Regression 6 mit den unabhängigen Variablen Kenntnisse exponentiell transformiert, Geschlecht_1, Alter_2, Alter_3, Alter_4, Alter_6, Betriebszugehörigkeit_2, Betriebszugehörigkeit_3, Betriebszugehörigkeit_4, Betriebszugehörigkeit_6, Betriebszugehörigkeit_7, Kinder_2, Land_3, Land_4, Land_5, Land_6, Land_7.

Im Folgenden werden die **zusätzlichen Erkenntnisse** aus der blockweisen Regression mit den unabhängigen Variablen „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ sowie Kontrollvariablen und der abhängigen Variable **Anforderungsfaktor 2** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity (AF2), der kognitive Anforderungskriterien umfasst, in Tab. 33 dargestellt.

		signifikante unabh Var								
			signifikante Kontrollvariablen							
Abhängige Variable	**Bezeichnung Regressions-funktion**	**Kenntnisse**	**Alter**	**Kinder**	**Land**	R^2	R^2_{korr}	**Interpretation**		**Bestätigung Hypothese**
Anforderungsfaktor 2 (Führungs-kraft als Mentor und Kommuni-kator von Gender Diversity)	**R1** mit Kenntnisse und Geschlecht	0,308 x Kenntnisse				13,1%	12,0%	signifikanter **positiver Zusammenhang** Kenntnisse und AF2		**H_{11}** bezüglich **AF 2: Kenntnisse** haben bei allen blockweisen Regressionen einen **signifkanten Einfluss** auf AF2. In vier von fünf Regressionsgleichungen haben sie sogar den **stärksten Einfluss** auf AF2.
	R2 mit Kenntnisse, Geschlecht und Alter	0,331 x Kenntnisse	-0,398 x Alter_3 -0,394 x Alter_4			16,4%	13,1%	1. signifikanter **positiver Zusammenhang** Kenntnisse und AF2 2. AF2 ist bei Mitarbeitern der **Altersgruppe 26-35** um 0,398 geringer und der **Altersgruppe 36-45** um 0,394 geringer als bei Mitarbeitern der **Altersgruppe 46-55**		
	R3 mit Kenntnisse, Geschlecht, Alter und Betriebs-zugehörigkeit	0,344 x Kenntnisse				20,0%	14,1%	signifikanter **positiver Zusammenhang** Kenntnisse und AF2		
	R4 mit Kenntnisse, Geschlecht, Alter, Betriebs-zugehörigkeit und Kinder	0,357 x Kenntnisse				21,7%	15,3%	signifikanter **positiver Zusammenhang** Kenntnisse und AF2	✓	
	R5 mit Kenntnisse, Geschlecht, Alter, Betriebs-zugehörigkeit, Kinder und Land	0,257 x Kenntnisse		0,335 x Kinder_2	-1,104 x Land_3 **-1,117 x Land_4** -0,761 x Land_5	38,8%	31,5%	1. signifikanter **positiver Zusammenhang** Kenntnisse und AF2 2. AF2 ist bei **Mitarbeitern mit Kindern** um 0,335 höher als bei Mitarbeitern ohne Kinder 3. AF2 ist bei Mitarbeitern aus den **türkischen** Standorten um 1,104 geringer, den **mexikanischen** Standorten um 1,117 geringer, dem **brasilianischen** Standort um 0,761 geringer als bei Mitarbeitern aus den untersuchten **deutschen** Standorten.		

Tab. 33: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Anforderungsfaktor 2

Die blockweise Regression mit den unabhängigen Variablen „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ sowie den Kontrollvariablen und der abhängigen Variable **Anforderungsfaktor 2** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity zeigen, dass die Variable „**Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“** bei allen in Tab. 33 aufgeführten Regressionen (R1 bis R5)[955] einen **signifikanten Einfluss** auf die Variable Anforderungsfaktor 2 hat.[956] Das bedeutet, dass das Vorhandensein von Kenntnissen über Gender Diversity Management bei aktuellen Mitarbeitern ihre Anforderungen an die Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity beeinflusst. Der Regressionskoeffizient der Variable „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ zeigt einen positiven Zusammenhang mit der Variable Anforderungsfaktor 2.[957] Die Tatsache, dass 1,00 für „sehr große Kenntnisse“ steht und 6,00 für „sehr geringe“ Kenntnisse, führt dazu, dass bei geringen Kenntnissen der Faktorwert des Anforderungsfaktors 2 höher ist als bei großen Kenntnissen. Tab. 33 zeigt auch signifikante Zusammenhänge zwischen der Variable **Altersgruppe 26-35** bzw. **Altersgruppe 36-45** und der Variable Anforderungsfaktor 2 (R2). Wenn Mitarbeiter einer dieser beiden Altersgruppen angehören, fällt der Faktorwert des Anforderungsfaktors 2 geringer aus als bei anderen Altersgruppen. R5 ergibt, dass die Variablen **„Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“, Kinder** und **Land** einen signifikanten Einfluss auf die Variable Anforderungsfaktor 2 haben. Wenn ein Mitarbeiter Kinder hat, fällt der Faktorwert des Anforderungsfaktors 2 höher aus als bei einem Mitarbeiter ohne Kinder. Stammen die befragten Mitarbeiter aus Standorten in den Ländern Türkei, Mexiko und Brasilien fällt der Faktorwert des Anforderungsfaktors 2

[955] Die vorliegende Tab. 33 ist unter denselben Voraussetzungen wie Tab. 31 erstellt worden.
[956] Bei den Regressionen 1-5.
[957] Der Koeffizient der unabhängigen Variable Kenntnisse wird wie folgt interpretiert: Wenn die Variable Kenntnisse um eine Einheit steigt (d. h. sie wird geringer, denn 1,00 bedeutet „sehr große Kenntnisse“ und 6,00 „sehr geringe“ Kenntnisse), steigt Anforderungsfaktor 2 um 0,311 Einheiten.

geringer aus als bei Mitarbeitern aus Standorten in Indien, Korea oder Deutschland. Den stärksten Einfluss auf die Variable Anforderungsfaktor 2 hat die Variable **Mexiko** in R5.[958]

Auch bei den blockweisen Regressionen mit der abhängigen Variable Anforderungsfaktor 2 ist das Ziel, durch die Einbeziehung von Kontrollvariablen den **Erklärungsanteil** an der Variation dieses Anforderungsfaktors zu erhöhen, erreicht worden. Er steigt von 11,4% bei der einfachen Regression mit „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ als einziger unabhängiger Variable[959] auf 38,8% (R^2).

Die Hypothese $\mathbf{H_{11}}$, dass die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven Anforderungen an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft haben, kann für **Anforderungsfaktor 2** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity bestätigt werden wie Tab. 34 zeigt. Das heißt, dass das Vorhandensein von Kenntnissen über Gender Diversity Management bei Mitarbeitern einen Einfluss hat auf ihre Anforderungen an die Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity. Für den **Anforderungsfaktor 1** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft kann $\mathbf{H_{11}}$ jedoch nicht bestätigt werden. Da $\mathbf{H_{11}}$ sowohl Anforderungsfaktor 1 als auch Anforderungsfaktor 2 enthält, kann diese Hypothese nur teilweise bestätigt werden. Die Hypothese $\mathbf{H_{11_1}}$ mit Einbeziehung der unabhängigen Variable **Geschlecht** kann hinsichtlich Anforderungsfaktor 2 nicht bestätigt werden. Die Kontrollvariable Geschlecht hat bei keiner der Regressionen einen signifikanten Einfluss auf Anforderungsfaktor 2. $\mathbf{H_{11_1}}$ kann allerdings hinsichtlich Anforderungsfaktor 1 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft bestätigt werden. Da $\mathbf{H_{11_1}}$ sowohl Anforderungsfaktor 1 als auch Anforderungsfaktor 2 enthält, kann diese Hypothese nur teilweise bestätigt werden. Die

[958] Die Stärke des Einflusses eines Regressionsparameters auf AF2 basiert auf dem Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten. Im vorliegenden Fall lautet der standardisierte Regressionskoeffizient für Mexiko -0,352 und besitzt damit den höchsten Wert in dieser Regressionsgleichung.
[959] Vgl. Tab. 23 Ergebnisse einfacher Regressionsanalysen zum Einfluss von Kenntnisse auf Anforderungen an das Gender Diversity Management.

Hypothese **H_{11_2}** kann hinsichtlich Anforderungsfaktor 1 nicht und hinsichtlich Anforderungsfaktor 2 teilweise bestätigt werden, da nur die Zugehörigkeit zu bestimmten Altersgruppen einen signifikanten Einfluss auf die kognitiven Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft hat. Insgesamt kann **H_{11_2}** nicht bestätigt werden. Hypothese **H_{11_3}** wird sowohl in Bezug auf Anforderungsfaktor 1 als auch 2 widerlegt. Die Hypothese **H_{11_4}** wird widerlegt. **H_{11_5}** kann teilweise bestätigt werden. Dies gilt bei Anforderungsfaktor 1 nur für die Standorte Türkei, Mexiko, Indien und Korea und bei Anforderungsfaktor 2 für die Standorte Türkei, Mexiko und Brasilien. Tab. 34 zeigt die Gesamtschau der Bestätigung von Hypothesen H_{11} und H_{11_1} bis H_{11_5}.

	Bestätigung gesamt	Bestätigung pro Faktor	
H11: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft.	(✓)	✓	Zu bestätigen für **Anforderungsfaktor 2**.
		✗	Aufgrund nicht signifikanter F-Statistik, **kein** signifikanter Einfluss von Kenntnisse auf **Anforderungsfaktor 1**.
		(✓)	Ausnahme: bei Hinzunahme der Kontrollvariablen **Geschlecht** und **Alter** haben Kenntnisse einen **signifikanten Einfluss** auf **Anforderungsfaktor 1**. Bei Hinzunahme weiterer Kontrollvariablen sind Kenntnisse **nicht signifikant**.
H11_1: Das **Geschlecht** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	(✓)	✓	Zu bestätigen für **Anforderungsfaktor 1**, diese Kontrollvariable hatte bei R3 und R4 sogar den stärksten Einfluss auf **Anforderungsfaktor 1.**
		✗	**Kein signifikanter Einfluss** von Geschlecht auf **Anforderungsfaktor 2**
H11_2: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	✗	✗	Kein signifikanter Einfluss von Alter auf **Anforderungsfaktor 1**
		(✓)	Bei Verwendung der unabhängigen Variablen Kenntnisse und der Kontrollvariablen **Geschlecht** und **Alter** hat Alter einen signifikanten Einfluss auf **Anforderungsfaktor 2**, dies trifft nur auf die Altersgruppen **26-35** und **36-45** zu.
H11_3: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	✗	✗	Kein signifikanter Einfluss von Betriebszugehörigkeit auf **Anforderungsfaktor 1** noch auf **Anforderungsfaktor 2**
H11_4: Die Tatsache, dass ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	✗	✗	Kein signifikanter Einfluss von Kinder auf **Anforderungsfaktor 1**
		(✓)	Nur bei Verwendung der unabhängigen Variablen Kenntnisse und **allen Kontrollvariablen** hat Kinder einen signifikanten Einfluss auf **Anforderungsfaktor 2**. Bei allen anderen Regressionsgleichungen der blockweisen Regression hat Kinder **keinen signifikanten Einfluss** auf **Anforderungsfaktor 2.**
H11_5: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management seiner Führungskraft.	(✓)	(✓)	Zu bestätigen für **Anforderungsfaktor 1**, aber nur für die untersuchten Standorte in der Türkei, Mexiko, Indien und Korea.
		(✓)	Nur bei Verwendung der unabhängigen Variablen Kenntnisse und **allen Kontrollvariablen** hat Land einen signifikanten Einfluss auf **Anforderungsfaktor 2**. Dies trifft aber nur auf die untersuchten Standorte in der Türkei, in Mexiko und Brasilien zu.

Tab. 34: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{11} mit Kontrollvariablen

Zur Überprüfung der **Hypothese 12**, dass die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management einen signifikanten Einfluss auf ihre **affektiven Anforderungen** an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft haben, werden der Einfluss der Variable „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ auf **Anforderungsfaktor 3** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft unter Einbeziehung der Kontrollvariablen Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land untersucht. Die blockweisen Regressionsanalysen sind aufgrund der

nicht signifikanten F-Statistik abgebrochen worden. Deswegen lässt sich **kein signifikanter Zusammenhang** zwischen den unabhängigen Variablen „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ bzw. Kontrollvariablen und Anforderungsfaktor 3 als abhängiger Variable nachweisen. Die **Hypothese 12** kann **nicht bestätigt** werden wie in Tab. 35 dargestellt.

H12: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektiven **Anforderungen** an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft.	✗	Aufgrund von zu hohem Signifikanzniveau **kein** signifikanter Einfluss von Kenntnisse auf **Anforderungsfaktor 3**.

Tab. 35: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{12} mit Kontrollvariablen

Nach der Untersuchung der Hypothesen 11 und 12 über den Zusammenhang zwischen Kenntnissen und Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft unter Einbeziehung bestimmter Kontrollvariablen als weiterer unabhängiger Variablen folgt die Überprüfung der **Hypothesen 13** und **14**. Sie formulieren den Zusammenhang zwischen **Kenntnissen** und **Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft. Dabei ist jeweils ein aus den Beurteilungskriterien ermittelter Faktor die abhängige Variable. Zu den unabhängigen Variablen zählen Kenntnisse und die Kontrollvariablen Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land.[960] Die Überprüfung der Hypothesen geschieht ebenfalls mit blockweisen Regressionen. Die darin enthaltenen Variablen „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ (Vorwissen), die Kontrollvariablen und die Beurteilungsfaktoren lassen sich in den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen einordnen wie in Abb. 37 dargestellt.

[960] Die Durchführung dieser drei blockweisen Regressionen mit den aus den Beurteilungskriterien ermittelten drei Faktoren folgt denselben Schritten und berücksichtigt dieselben Gütekriterien wie bei den blockweisen Regressionen mit den Anforderungsfaktoren.

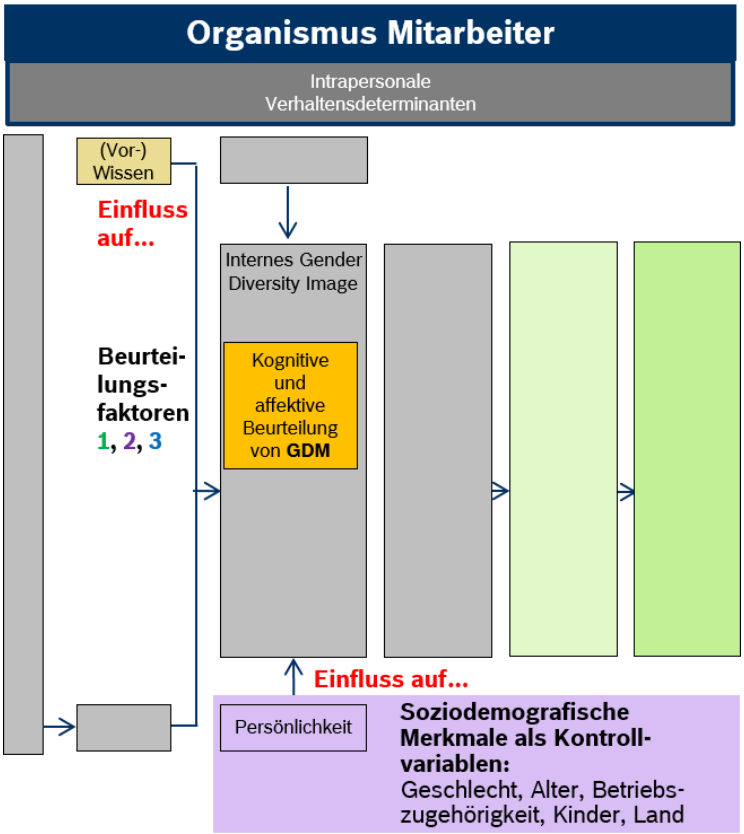

Abb. 37: Einordnung der Variablen der blockweisen Regressionen zur Überprüfung von H_{13} und H_{14} in den Bezugsrahmen

Zunächst wird die **Hypothese 13**, dass die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management bei Bosch einen signifikanten Einfluss auf ihre **kognitive Beurteilung** des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft haben, mithilfe von blockweisen Regressionen mit **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity (BF1) untersucht. Die Erkenntnisse aus diesen Regressionen werden in Tab. 36 dargestellt.[961]

[961] Die blockweisen Regressionen 2 und 5 werden aufgrund des Verdachts auf Heteroskedastizität nicht verwendet. Die Regression 4 hat keine signifikante F-Statistik gehabt. Die Voraussetzung für die Aufnahme unabhängiger Variablen in die Tabelle sind dieselben wie bei den blockweisen Regressionen mit den Anforderungsfaktoren.

		Signifikante unabhängige Variable	Signifikante Kontrollvariable					
Abhängige Variable	**Bezeichnung Regressions-funktion**	**Kenntnisse**	**Betriebszugehörigkeit**	**R^2**	**R^2_{korr}**	**Interpretation**		**Bestätigung Hypothese**
Beurteilungs-faktor 1 (Führungs-kraft als Mentor und Kommu-nikator von Gender Diversity)	**R1** mit Kenntnisse und Geschlecht	0,309 x Kenntnisse		11,2%	10,0%	signifikanter **positiver Zusammenhang** Kenntnisse und BF1	✓	**H_{13}** bezüglich **BF1: Kenntnisse** haben einen **signifikanten und den stärksten Einfluss**.
	R3 mit Kenntnisse, Geschlecht, Alter und Betriebszugehörigkeit	0,351 x Kenntnisse	-0,714 x Betriebszug._2 -0,615 x Betriebszug._3	19,2%	13,3%	1. signifikanter **positiver Zusammenhang** Kenntnisse und BF1 2. BF1 ist bei Mitarbeitern mit einer **Betriebszug. von unter 3 Jahren** um 0,714 geringer und bei Mitarbeitern mit einer Betriebszugeh. von **3-5 Jahren** um 0,615 geringer als bei Mitarbeitern mit einer Betriebszugeh. von **11-15 Jahren**.		

Tab. 36: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Beurteilungsfaktor 1

Bei Hinzunahme der Kontrollvariablen Geschlecht, Alter und Betriebszugehörigkeit hat die Variable **„Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“** einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Variable **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity. Das bedeutet, dass das Vorhandensein von Kenntnissen über Gender Diversity Management bei aktuellen Mitarbeitern einen Einfluss hat auf ihre Beurteilung der Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity. Der Zusammenhang zwischen der Variable „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ und der Variable Beurteilungsfaktor 1 ist positiv. Die Tatsache, dass 1,00 für „sehr große Kenntnisse“ steht und 6,00 für „sehr geringe“ Kenntnisse, führt dazu, dass bei geringen Kenntnissen der Faktorwert des Beurteilungsfaktors 1 höher ist als bei großen Kenntnissen. Der Regressionskoeffizient der Variable „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ hat den stärksten Einfluss auf Beurteilungsfaktor 1.[962] Die

[962] Die Stärke des Einflusses eines Regressionsparameters auf Beurteilungsfaktor 1 basiert auf dem Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten. In diesem Fall ist der Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten von Kenntnisse am höchsten, er beträgt: 0,377 in Regressionsgleichung R3.

Regression R3 zeigt, dass neben der Variable „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ auch die Variablen **Betriebszugehörigkeit** von unter 3 Jahren und von 3-5 Jahren einen signifikanten Einfluss auf den Beurteilungsfaktor 1 haben. Der Zusammenhang ist negativ, d. h. dass bei Mitarbeitern mit den genannten Betriebszugehörigkeitsdauern der Faktorwert des Beurteilungsfaktors 1 sinkt.

Durch die Einbeziehung von Kontrollvariablen in die blockweisen Regressionen mit der abhängigen Variable Beurteilungsfaktor 1 ist das Ziel, den **Erklärungsanteil** an der Variation dieses Beurteilungsfaktors zu erhöhen, erreicht worden. Statt nur 11,3% wie bei der einfachen Regression mit „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ als einziger unabhängiger Variable[963] werden nun 19,2% (R^2) der Variation des Beurteilungsfaktors erklärt.

Die Hypothese $\mathbf{H_{13}}$, dass die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft haben, kann für **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity **bestätigt** werden wie Tab. 37 zeigt.

[950] Vgl. Tab. 26 *Ergebnisse einfacher Regressionsanalysen zum Einfluss von Kenntnissen auf die Beurteilung des Gender Diversity Managements*.

	Bestätigung	
H_{13}: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.	✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 1** für die Regressionsgleichungen R1 und R3
H_{13_1}: Das **Geschlecht** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss von Geschlecht auf **Beurteilungsfaktor 1**
H_{13_2}: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss von Alter auf **Beurteilungsfaktor 1**
H_{13_3}: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	(✓)	signifikanter Einfluss von Betriebszugehörigkeit auf **Beurteilungsfaktor 1** nur bei R3 und nur für eine Betriebszugehörigkeit von unter 3 Jahren und 3-5 Jahren.
H_{13_4}: Die Tatsache, dass ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss von Kinder auf **Beurteilungsfaktor 1**
H_{13_5}: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss von Land auf **Beurteilungsfaktor 1**

Tab. 37: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{13} hinsichtlich Beurteilungsfaktor 1 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity

Die Hypothese **H_{13_1}** mit Einbeziehung der unabhängigen Variable **Geschlecht** kann hinsichtlich **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity nicht bestätigt werden. Die Kontrollvariable Geschlecht hat keinen signifikanten Einfluss auf diesen Faktor. Die Hypothese **H_{13_2}** unter Einbeziehung der Kontrollvariable **Alter** kann hinsichtlich Beurteilungsfaktor 1 auch nicht bestätigt werden. Alter hat auch keinen signifikanten Einfluss auf diesen Faktor. Hypothese **H_{13_3}** kann teilweise bestätigt werden. **H_{13_4}** und **H_{13_5}** werden beide widerlegt, d. h. dass weder die Kontrollvariable **Kinder** noch **Land** einen signifikanten Einfluss auf Beurteilungsfaktor 1 hat.

Da bei der **Hypothese 13** der Einfluss von „Kenntnissen aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ auf die **kognitive Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft untersucht wird, folgen im nächsten Schritt blockweise Regressionen mit dem **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft als abhängiger Variable. Beurteilungsfaktor 3 umfasst wie Beurteilungsfaktor 1 kognitive Beurteilungskriterien. Als unabhängige Variable werden wieder „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ und die

bereits eingeführten Kontrollvariablen verwendet. Die **zusätzlichen Erkenntnisse** aus diesen blockweisen Regressionen sind Tab. 38 zu entnehmen.[964]

		Signifikante unabhängige Variable (Kontrollvar.)							
Abhängige Variable	**Bezeichnung Regressions-funktion**	**Geschlecht**	**Betriebszugehörigkeit**	**Land**	R^2	R^2_{korr}	**Interpretation**		**Bestätigung Hypothese**
Beurteilungsfaktor 3 (Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft)	**R5** mit Kenntnisse, Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land	0,361 x Geschlecht_1	0,741 x Betriebszug._2	1,060 x Land_6 **0,864 x Land_7**	21,8%	12,5%	1. BF3 ist bei **Mitarbeiterinnen** im Vergleich zu **Mitarbeitern** um 0,361 höher. 2. BF3 ist bei Mitarbeitern mit einer Betriebszug. von **unter 3 Jahren** um 0,741 höher als bei Mitarbeitern mit einer Betriebszugeh. von 11-15 Jahren. 3. BF3 ist bei Mitarbeitern aus dem indischen Standort um 1,060 höher und aus dem koreanischen Standort um 0,864 höher als bei Mitarbeitern aus den untersuchten deutschen Standorten.	✗	H_{13} bezüglich **BF3: Kenntnisse** haben **keinen signifikanten Einfluss.**

Tab. 38: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Beurteilungsfaktor 3

Bei der blockweisen Regression R5 unter Einbeziehung der unabhängigen Variable Kenntnisse bzw. allen Kontrollvariablen (Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land) hat die Variable „**Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management**“ keinen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft. **Land_7** (Korea) besitzt den stärksten Einfluss auf Beurteilungsfaktor 3.[965] Tab. 39 zeigt die Gesamtschau der Bestätigung der **Hypothesen H_{13}** und **H_{13_1} bis H_{13_5}**.

[964] Die Tabelle enthielt nur die blockweise Regression 5, denn die blockweisen Regressionen 1-4 hatten keine signifikante F-Statistik.
[965] Die Stärke des Einflusses eines Regressionsparameters auf BF3 basiert auf dem Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten. In diesem Fall ist der Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten von Land_7 (Korea) am höchsten, er beträgt: 0,296 in Regressionsgleichung R5.

	Bestätigung gesamt	Bestätigung pro Faktor	
H_{13}: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.	(✓)	✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 1** für die Regressionsgleichungen R1 und R3
		✗	kein signifikanter Einfluss von Kenntnisse auf **Beurteilungsfaktor 3**
H_{13_1}: Das **Geschlecht** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	✗	kein signifikanter Einfluss von Geschlecht auf **Beurteilungsfaktor 1**
		(✓)	signifikanter Einfluss von Geschlecht auf **Beurteilungsfaktor 3** nur bei R5
H_{13_2}: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	✗	kein signifikanter Einfluss von Alter auf **Beurteilungsfaktor 1**
		✗	kein signifikanter Einfluss von Alter auf **Beurteilungsfaktor 3**
H_{13_3}: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	(✓)	(✓)	signifikanter Einfluss von Betriebszugehörigkeit auf **Beurteilungsfaktor 1** nur bei R3 und nur für eine Betriebszugehörigkeit von unter 3 Jahren und 3-5 Jahren.
		(✓)	signifikanter Einfluss von Betriebszugehörigkeit auf **Beurteilungsfaktor 3** nur bei R5 und nur für eine Betriebszugehörigkeit von unter 3 Jahren.
H_{13_4}: Die Tatsache, dass ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	✗	kein signifikanter Einfluss von Kinder auf **Beurteilungsfaktor 1**
		✗	kein signifikanter Einfluss von Kinder auf **Beurteilungsfaktor 3**
H_{13_5}: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine kognitive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	✗	kein signifikanter Einfluss von Land auf **Beurteilungsfaktor 1**
		(✓)	signifikanter Einfluss von Land auf **Beurteilungsfaktor 3**, aber nur für Land_6 und Land_7

Tab. 39: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{13} mit Kontrollvariablen

Das Ergebnis der blockweisen Regressionen mit den unabhängigen Variablen „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ bzw. den Kontrollvariablen Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land und den abhängigen Variablen **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity und **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft lautet zusammenfassend: Es besteht ein **signifikanter Zusammenhang** zwischen der Variable „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ und der Variable Beurteilungsfaktor 1 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity. Der Zusammenhang ist positiv. Die Tatsache, dass 1,00 für „sehr große Kenntnisse“ steht und 6,00 für „sehr geringe“ Kenntnisse, führt dazu, dass bei geringen Kenntnissen der Faktorwert des Beurteilungsfaktors 1 höher ist als bei großen Kenntnissen. Da es jedoch keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Variable „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ und Beurteilungsfaktor 3 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft gibt, kann **H_{13}**, dass die **Kenntnisse** aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management einen signifikanten Einfluss auf ihre **kognitive Beurteilung** des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft haben, **nicht vollständig bestätigt** werden.

Die Hypothesen **H_{13_1}, H_{13_2}, H_{13_4}** und **H_{13_5}** werden **widerlegt**, d. h. die Variablen Geschlecht, Alter, Kinder und Land haben keinen signifikanten Einfluss auf beide Beurteilungsfaktoren, die die kognitiven Beurteilungskriterien umfassen. **H_{13_3}** kann **teilweise bestätigt** werden, d. h. wenn Mitarbeiter **weniger als 3 Jahre** dem Unternehmen angehören, hat dies einen Einfluss auf ihre kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft. Die Bewertung der Führungskraft betrifft sowohl ihre Aufgabe als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity als auch ihre Verwendung von Gender Diversity Instrumenten.

Die **Hypothese 14**, dass die Kenntnisse der Mitarbeiter über Gender Diversity Management einen signifikanten Einfluss auf ihre **affektive Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft haben, wird ebenfalls mithilfe von blockweisen Regressionen untersucht. „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ und die bekannten Kontrollvariablen sind die unabhängigen Variablen und **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft ist die abhängige Variable. Dieser Beurteilungsfaktor umfasst **affektive** Beurteilungskriterien. Tab. 40 zeigt, ob sich durch die blockweisen Regressionen signifikante Zusammenhänge ergeben.

		signifikante unabh Var (Kontrollvar.)					
Abhängige Variable	**Bezeichnung Regressions-funktion**	**Geschlecht**	**R^2**	**R^2_{korr}**	**Interpretation**		**Bestätigung Hypothese**
Beurteilungsfaktor 2 (Persönliche Eigenschaften der Führungskraft)	**R1** mit Kenntnisse und Geschlecht	-0,419 x Geschlecht_1	3,9%	2,7%	BF2 ist bei **Mitarbeiterinnen** im Vergleich zu **Mitarbeitern** um 0,419 geringer.	✗	**H_{14}** bezüglich **BF2: Kenntnisse** haben **keinen signifikanten Einfluss.**

Tab. 40: Unabhängige Variablen mit signifikantem Zusammenhang mit Beurteilungsfaktor 2

Bei den blockweisen Regressionen hat nur R1 eine signifikante F-Statistik. Die Variable „**Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“** hat keinen signifikanten Einfluss auf Beurteilungsfaktor 2. **Geschlecht_1** hat allerdings einen

signifikanten, negativen Einfluss, d. h. dass bei Mitarbeiterinnen der Faktorwert des Beurteilungsfaktors 2 niedriger ist als bei Mitarbeitern.

Durch die Einbeziehung von Kontrollvariablen in die blockweisen Regressionen mit der abhängigen Variable Beurteilungsfaktor 2 ist das Ziel, den **Erklärungsanteil** an der Variation dieses Beurteilungsfaktors zu erhöhen erreicht worden: Statt nur 0,2% wie bei der einfachen Regression mit „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ als einziger unabhängiger Variable[966] werden nun 3,9% (R^2) der Variation des Beurteilungsfaktors erklärt, was aber immer noch sehr gering ist. Tab. 41 zeigt die Gesamtschau der Bestätigung der **Hypothesen H_{14}** und **H_{14_1} bis H_{14_5}**.

	Bestätigung	
H_{14}: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Managment bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss der Variable Kenntnisse auf die Variable **Beurteilungsfaktor 2**
H_{14_1}: Das **Geschlecht** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✓	signifikanter Einfluss der Variable Geschlecht auf **Beurteilungsfaktor 2**
H_{14_2}: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss der Variable Alter auf **Beurteilungsfaktor 2**
H_{14_3}: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss der Variable Betriebszugehörigkeit auf **Beurteilungsfaktor 2**
H_{14_4}: Die Tatsache, dass ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss der Variable Kinder auf **Beurteilungsfaktor 2**
H_{14_5}: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine affektive **Beurteilung** des Gender Diversity Managements seiner Führungskraft.	✗	kein signifikanter Einfluss der Variable Land auf **Beurteilungsfaktor 2**

Tab. 41: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{14} mit Kontrollvariablen

Die **Hypothese 14**, dass die Kenntnisse der Mitarbeiter über Gender Diversity Management einen signifikanten Einfluss auf ihre **affektive Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft haben, kann **nicht bestätigt** werden. Die affektiven Beurteilungskriterien verbergen sich hinter dem Beurteilungsfaktor 2 **Persönliche Eigenschaften der Führungskraft**. Die Kontrollvariable **Geschlecht** hat allerdings einen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft.

[966] Vgl. Tab. 26 *Ergebnisse einfacher Regressionsanalysen zum Einfluss von Kenntnissen auf die Beurteilung des Gender Diversity Managements*.

Zusammenfassend wird in Tab. 42 dargestellt, ob die **Hypothesen 11** und **12** bestätigt werden und welchen Einfluss die Kontrollvariablen haben.

	Faktor als abhängige Variable	signifikanter Einfluss Kenntisse auf Faktor	Bestätigung Hypothese	signifikanter Einfluss Kontrollvariablen auf Faktor (+ positiv, - negativ, **stärkster Einfluss**)
H11: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über GDM bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven **Anforderungen** an das GDM ihrer Führungskraft.	F1: Anforderungen an die Führungskraft als Förderer von Karriere, Toleranz und Integration	nein	✗	Geschlecht_1, weiblich (-) Land_4, Mexiko (+) Land_6, Indien (+) **Land_7, Korea (+)**
	F2: Anforderungen an die Führungskraft als Trainer und Mentor für Gender Diversity	ja (+)	✓	Kinder, ja (+) Land_3, Türkei (-) **Land_4, Mexiko (-)** Land_5, Brasilien (-)
H12: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über GDM bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektiven **Anforderungen** an das GDM ihrer Führungskraft.	F3: Ethische Führung	nein	✗	*F-Statistik nicht signifikant*

Tab. 42: Einfluss signifikanter unabhängiger Variablen auf Hypothesen 11 und 12 (Anforderungen an Gender Diversity Management)

Die Übersicht in Tab. 42 zeigt, dass das Vorhandensein von **Kenntnissen** der Mitarbeiter über Gender Diversity Management nur einen signifikanten, positiven Einfluss auf **Anforderungsfaktor 2** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity hat. Da **Hypothese 11** zwei Anforderungsfaktoren beinhaltet, und die Variable Kenntnisse keinen signifikanten Einfluss auf Anforderungsfaktor 1 hat, kann sie **nicht bestätigt** werden. Der Einfluss der **Kontrollvariablen** ist bei Hypothese 11 je nach Anforderungsfaktor unterschiedlich. Die Kontrollvariablen Geschlecht und Land haben einen signifikanten Einfluss auf **Anforderungsfaktor 1** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft. Bei Mitarbeiterinnen fällt der Faktorwert des Anforderungsfaktors 1 geringer aus als bei Mitarbeitern. Bei Beschäftigten aus den befragten türkischen, mexikanischen, indischen und koreanischen Standorte ist der Faktorwert hingegen höher als bei Beschäftigten aus den befragten deutschen Standorten.

Der Faktorwert des **Anforderungsfaktors 2** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity fällt bei Mitarbeitern im Alter von 26 bis 35 Jahren bzw. von 36 bis 45 Jahren niedriger aus als bei Mitarbeitern im Alter von 46 bis 55 Jahren. Bei Beschäftigten der befragten türkischen, mexikanischen und brasilianischen Standorte fällt der Faktorwert niedriger aus als bei Beschäftigten der befragten deutschen Standorte. Elternschaft (Kontrollvariable Kinder) steigert hingegen den Faktorwert. **Hypothese 12** kann **nicht bestätigt** werden, denn die blockweisen Regressionsanalysen sind aufgrund der nicht-signifikanten F-Statistik abgebrochen worden.

Die Bestätigung der **Hypothesen 13** und **14** zur **Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft sowie der Einfluss der Kontrollvariablen werden in Tab. 43 im Überblick dargestellt.[967]

	Faktor als abhängige Variable	signifikanter Einfluss Kenntisse auf Faktor	Bestätigung Hypothese	signifikanter Einfluss Kontrollvariablen auf Faktor (+ positiv, - negativ, **stärkster Einfluss**)
H13: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über GDM bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitive **Beurteilung** des GDMs ihrer Führungskraft.	BF1: Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity	ja (+)	✓	Betriebszugehörigkeit_2, unter 3 Jahre (-) Betriebszugehörigkeit_3, 3-5 Jahre (-)
	BF3: Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft	nein	✗	Geschlecht_1, weiblich (+) Betriebszugehörigkeit_2, unter 3 Jahre (+) Land_6, Indien (+) **Land_7, Korea (+)**
H14: Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über GDM bei Bosch haben einen signifikanten Einfluss auf ihre affektive **Beurteilung** des GDMs ihrer Führungkraft.	BF2: Persönliche Eigenschaften der Führungskraft	nein	✗	Geschlecht_1, weiblich (-)

Tab. 43: Einfluss signifikanter unabhängiger Variablen auf Hypothesen 13 und 14 (Beurteilung des Gender Diversity Managements)

Aus Tab. 43 ist ersichtlich, dass die Variable „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Variable **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity hat. Da **Hypothese 13** zwei Beurteilungsfaktoren mit kognitiven Beurteilungskriterien

[967] Basis für die Tabellenwerte waren die aus den blockweisen Regressionen ermittelten signifikanten unabhängigen Variablen.

beinhaltet und Kenntnisse keinen signifikanten Einfluss auf Beurteilungsfaktor 3 hat, kann sie **nicht vollständig bestätigt** werden. Die Variable „Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ hat keinen signifikanten Einfluss auf die Variable Beurteilungsfaktor 2 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft, so dass die **Hypothese 14 nicht bestätigt** werden kann. Die Kontrollvariable **Betriebszugehörigkeit** hat einen signifikanten Einfluss auf die Variable Beurteilungsfaktor 1 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity. Dies gilt nicht für alle Betriebszugehörigkeitsdauern, sondern nur bei Mitarbeitern, die dem Unternehmen **weniger als 3 Jahre** oder **zwischen 3 und 5 Jahren** angehören. Bei diesen Mitarbeitern ist der Faktorwert des Beurteilungsfaktors 1 niedriger als bei Mitarbeitern, die zwischen 11 und 15 Jahren[968] im Unternehmen sind. Bei **Mitarbeiterinnen** besteht ein signifikanter positiver Einfluss auf den **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft. Sein Faktorwert ist höher als bei männlichen Mitarbeitern. Bei einer **Betriebszugehörigkeit** von unter 3 Jahren ist der Einfluss auf die Variable Beurteilungsfaktor 3 positiv. Dies trifft ebenso zu für Mitarbeiter aus den befragten **indischen** und **koreanischen Standorten**. Auf **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft hat nur die Kontrollvariable **Geschlecht** einen signifikanten Einfluss. Bei Mitarbeiterinnen ist der Faktorwert des Beurteilungsfaktors 2 niedriger als bei Mitarbeitern.

[968] Referenzkategorie der Dummy-Variable.

4.5 Mitarbeiterbeurteilung von Gender Diversity Management, Einstellung zum Arbeitgeber und Loyalitätsabsicht

4.5.1 Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht

Vor der Überprüfung, ob die Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf ihre Einstellung zum Arbeitgeber und ihre Loyalitätsabsicht hat, wird der Vermutung eines **Beziehungszusammenhangs zwischen Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht** nachgegangen. Die Stärke dieses Zusammenhangs wird mithilfe von Korrelationen berechnet.[969]

Die Einordnung von Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht in den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen wird in Abb. 38 dargestellt. Statt Arbeitgeberattraktivität ist im Bezugsrahmen das Konstrukt *Einstellung zum Arbeitgeber* dargestellt, denn in der Befragung der vorliegenden Arbeit ist die Einstellung zum Arbeitgeber durch eine Frage zur Arbeitgeberattraktivität ermittelt worden.[970]

[969] Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011), S. 332 f.
[970] Die Frage zur Arbeitgeberattraktivität lauteten: *9.a Wie attraktiv ist Bosch als attraktiver Arbeitgeber für Sie?*

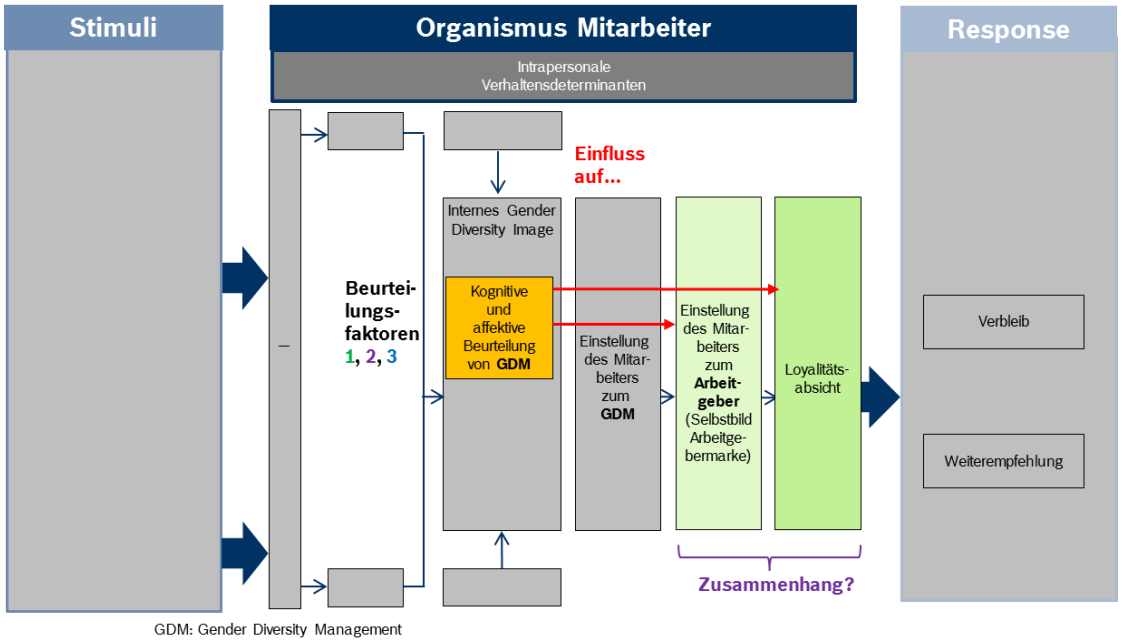

Abb. 38: Einordnung von Arbeitgeberattraktivität, Loyalitätsabsicht und Beurteilung von Gender Diversity Management in den Bezugsrahmen

Der nach Pearson ermittelte Korrelationskoeffizient von Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht[971] beträgt 0,662 und ist auf dem Niveau von 0,01 zweiseitig signifikant. Die Korrelation ist positiv und höchst signifikant. Es lässt sich schlussfolgern, dass ein Mitarbeiter, der Bosch für einen attraktiven Arbeitgeber hält, auch eine hohe Loyalitätsabsicht besitzt. Ein Mitarbeiter mit einer hohen Loyalitätsabsicht stuft Bosch als attraktiven Arbeitgeber ein. Diese Art des Zusammenhangs ist kein Kausalzusammenhang. Aufgrund des Fachkräftemangels ist es ein Ziel von Unternehmen, die Leistungsbereitschaft und **Loyalität der Mitarbeiter** zu erhalten[972] und

[971] Die Loyalitätsabsicht der aktuellen Mitarbeiter wurde mithilfe von fünf Teilfragen erhoben: Frage 9.a *Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?* 1. *Ich bin stolz, für Bosch zu arbeiten.* 2. *Ich würde Bosch als Arbeitgeber empfehlen.* 3. *Ich würde mich nochmals bei Bosch bewerben.* 4. *Wenn die Arbeit es erfordert, bin ich bereit, Überstunden zu machen.* 5. *Ich bringe Verbesserungsvorschläge ein, um meinen Arbeitgeber zu unterstützen.*
[972] Vgl. Göddertz, S. (2014), S 59.

sie langfristig zu binden.[973] Zur Erreichung dieses Ziels, ist es wichtig, die **Arbeitgeberattraktivität** systematisch zu gestalten.[974] Der Gedanke der Arbeitgeberattraktivität ist auch in der Führungstheorie verankert. Die **systemische Führung** von PINNOW sieht Arbeitgeberattraktivität als ein erstrebenswertes Ziel guter Führung. Die Kunst des Führens besteht darin, die Beziehungen des Systems zu managen,[975] und eine Welt zu gestalten, der andere, z. B. die Mitarbeiter, „gerne angehören wollen".[976]

4.5.2 Einfluss von Beurteilung des Gender Diversity Managements auf Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht

Für die Überprüfung, ob die **Beurteilung des Gender Diversity Managements** der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf ihre **Einstellung zum Arbeitgeber** und ihre **Loyalitätsabsicht** haben, sind die drei mithilfe der Faktorenanalyse 2 ermittelten Beurteilungsfaktoren die unabhängigen Variablen. Sie basieren auf den Beurteilungskriterien des Gender Diversity Managements der Führungskraft und sind schon zur Überprüfung der Hypothesen 13 und 14 herangezogen worden. Die Einordnung der Beurteilung des Gender Diversity Managements, der Einstellung zum Arbeitgeber und der Loyalitätsabsicht in den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit ist in Abb. 38 dargestellt.

Die drei Beurteilungsfaktoren tragen folgende Bezeichnungen:

- Beurteilungsfaktor 1: **Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity**. Dieser Faktor enthält kognitive Beurteilungskriterien.
- Beurteilungsfaktor 2: **Persönliche Eigenschaften der Führungskraft**. Dieser Faktor basiert auf affektiven Beurteilungskriterien.

---

[973] Definition von *Mitarbeiterbindung*: Unter Mitarbeiterbindung ist die „Verbunden- und Gebundenheit der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen, in Form von Identifikation, Loyalität, Motivation, Leistungsbereitschaft und Treue" zu verstehen. Vgl. Nink, M. (2008), S. 25.
[974] Vgl. Böttger, E. (2012), S. V.
[975] Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 246.
[976] Vgl. Ibid., S. 159.

- Beurteilungsfaktor 3: **Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft**. Dieser Faktor umfasst kognitive Beurteilungskriterien.

Als abhängige Variable wird zur Überprüfung der **Hypothesen 21** und **22** die **Arbeitgeberattraktivität**[977] verwendet wie Tab. 44 zeigt. Zur Überprüfung der **Hypothesen 23** und **24** ist die **Loyalitätsabsicht** die abhängige Variable, worauf später eingegangen wird.

	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	
erhalten durch Faktor-analyse 2	Beurteilungsfaktor 1: **Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity**	Arbeitgeberattraktivität	Frage 8.a Wie attraktiv ist Bosch als aktueller Arbeitgeber für Sie?
	Beurteilungsfaktor 2: **Persönliche Eigenschaften der Führungskraft**		
	Beurteilungsfaktor 3: **Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft**		

Tab. 44: Variablen zur Ermittlung des Einflusses von Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft auf Arbeitgeberattraktivität

Zur Bestätigung der **Hypothese 21**, dass die **kognitive Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität hat, werden **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity und **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft als unabhängige Variablen verwendet. Sie basieren auf kognitiven Beurteilungskriterien. Da mehrere unabhängige Variablen vorliegen, wird eine **multiple Regressionsanalyse** durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen den beiden Beurteilungsfaktoren und der Arbeitgeberattraktivität zu untersuchen. Abb. 39 stellt die Regressionsfunktion dar.

ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT = 1,994 + 0,064 × Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity + 0,229 × Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft

Abb. 39: Multiple Regressionsfunktion Arbeitgeberattraktivität, BF1 und BF3

Die Erkenntnisse aus dieser Analyse sind in Tab. 45 dargestellt.

[977] Die Arbeitgeberattraktivität wurde mit der Frage 8.a *Wie attraktiv ist Bosch als aktueller Arbeitgeber für Sie?* aus dem Online-Fragebogen erhoben.

unabhängige Variablen	abhängige Variable	Korrelations-koeffizient	R^2	R	F_{emp}	Signifikanz F-Stat	F_{tab}	Standardi-sierte Re-gressions-koeffizien-ten	Konfidenz-intervall	Multikolli-nearität	Heteroske-dastizität	Interpreta-tion	Bestätigung Hypothese	
Beurteilungsfaktor 1	Arbeitgeber attraktivität	0,072; nicht signifikant	7,1%	5,9%	6,12	0,003; signifikant	4,74	0,072; kein signifikanter Einfluss	BF 1: Vorzeichen-wechsel; Regressions-funktion **nicht zuverlässig**	**liegt nicht vor**, da VIF bei beiden Regressoren 1 ist	**liegt vor**, lässt sich nicht ausräumen trotz verschiede-ner Transformati onen von BF 3	$F_{emp} > F_{tab}$ Nullhypothe-se H0 ist zu verwerfen, Der durch die Regressions beziehung hypothetisch postulierte Zusammen-hang wird damit als **signifikant** erachtet.	(✓)	H21: Die kognitive Beurteilung des GDMs der Führungs-kraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen **sig-nifikanten Einfluss** auf ihre Beur-teilung der Arbeitgeber-berattraktivi-tät. Dies gilt nur hinsicht-lich **BF 3.**
Beurteilungsfaktor 3		0,257; signifikant						0,257; **signifikan-ter** und **stärkster** Einfluss auf Arbeitgeber-attraktivität	kein Vorzeichen-wechsel, nicht groß, Regressions-funktion **zuverlässig**					

Tab. 45: Multiple Regressionsanalyse zum Einfluss der kognitiven Beurteilung von Gender Diversity Management auf Arbeitgeberattraktivität

Die **Hypothese 21** kann nur teilweise bestätigt werden und zwar hinsichtlich des **Beurteilungsfaktors 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft wie Tab. 46 zeigt. Die Mitarbeiterbeurteilung des Einsatzes von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft hat einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Die Variable **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity hat **keinen signifikanten Einfluss** auf die Variable Arbeitgeberattraktivität. Wenn die Führungskraft sich engagiert beim Mentoring und den Gender Diversity Gedanken verbreitet, hat dies keine Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität, die der Mitarbeiter wahrnimmt.

	Bestätigung gesamt	Bestätigung pro Faktor	
H_{21}: Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	(✓)	✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 3**
		✗	aufgrund des zu hohen Signifikanzniveaus des Regressors Beurteilungsfaktor 1 **kein signifikanter Einfluss von Beurteilungsfaktor 1**

Tab. 46: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{21}

Zur Überprüfung der **Hypothese 22**, dass die **affektive Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität hat, wird nur der

Beurteilungsfaktor 2 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft als unabhängige Variable verwendet wie Tab. 47 zeigt. Er ist der einzige der drei Beurteilungsfaktoren, der **affektive** Beurteilungskriterien umfasst.

unabhängige Variablen	abhängige Variable	Korrelations-koeffizient	R^2	R	F_{emp}	Signifikanz F-Stat	F_{tab}	Standardi-sierte Re-gressions-koeffizien-ten	Konfidenz-intervall	Multikolli-nearität	Heteroske-dastizität	Interpreta-tion	Bestätigung Hypothese	
Beurteilungs-faktor 2	Arbeitgeber-attraktivität	0,105; nicht signifikant	1,1%	0,5%	1,765	0,186; nicht signifikant	n.a., Analyse abgebrochen, da F-Statistik nicht signifikant	abgebro-chen, siehe Spalte I	abgebro-chen, siehe Spalte I	abgebrochen, siehe Spalte I	abgebrochen, siehe Spalte I	abgebro-chen, siehe Spalte I	✗	**H_{22} widerlegt**, da F-Statistik nicht signifikant war.

Tab. 47: Regressionsanalyse zum Einfluss der affektiven Beurteilung von Gender Diversity Management auf Arbeitgeberattraktivität

Die F-Statistik dieser einfachen Regressionsanalyse ist nicht signifikant und weitere Untersuchungen werden daher abgebrochen. Die Hypothese 22 kann **nicht bestätigt** werden wie in Tab. 48 dargestellt. Die persönlichen Eigenschaften der Führungskraft, die der aktuelle Mitarbeiter beurteilen sollte, wirken sich nicht auf seine Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität aus.

	Bestätigung	
H_{22}: Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	✗	aufgrund nicht signifikanter F-Statistik **kein** signifikanter Einfluss von **Beurteilungsfaktor 2**

Tab. 48: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{22}

Bei den **Hypothesen 23 und 24** geht es um den Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter und der Loyalitätsabsicht. **Mitarbeiterloyalität** bedeutet:

- „freiwillige, anhaltende Treue
- hohes Engagement und Freude an der Arbeit
- Ambitionen und unternehmerisches Handeln
- Identifikation und emotionale Verbundenheit

- aktive positive Mundpropaganda“[978]

Tab. 49 gibt einen Überblick über unabhängige und abhängige Variablen. Die **Loyalitätsabsicht** der aktuellen Mitarbeiter wird mithilfe von fünf Teilfragen erhoben,[979] aus deren Ergebnissen ein Mittelwert gebildet worden ist.

	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	
erhalten durch Faktor-analyse 2	Beurteilungsfaktor 1: **Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity**	Loyalitätsabsicht	Mittelwert aus 5 Teilfragen
	Beurteilungsfaktor 2: **Persönliche Eigenschaften der Führungskraft**		
	Beurteilungsfaktor 3: **Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft**		

Tab. 49: Variablen zur Ermittlung des Einflusses von Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft auf Loyalitätsabsicht

Zur Überprüfung der **Hypothese 23**, dass die **kognitive** Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht** hat, dienen **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity und **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft als unabhängige Variable. Abb. 40 stellt die Regressionsfunktion dar.

$$\text{LOYALITÄTSABSICHT} = 1{,}700 + 0{,}092 \times \text{Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity} + 0{,}182 \times \text{Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft}$$

Abb. 40: Multiple Regressionsfunktion Loyalitätsabsicht, BF1 und BF3

Die Erkenntnisse aus dieser Analyse sind in Tab. 50 dargestellt.

[978] Vgl. Schüller, A. M. (05.12.2014).
[979] Die fünf Teilfragen lauteten: *Frage 9.a Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? 1. Ich bin stolz, für Bosch zu arbeiten. 2. Ich würde Bosch als Arbeitgeber empfehlen. 3. Ich würde mich nochmals bei Bosch bewerben. 4. Wenn die Arbeit es erfordert, bin ich bereit, Überstunden zu machen. 5. Ich bringe Verbesserungsvorschläge ein, um meinen Arbeitgeber zu unterstützen.*

unabhängige Variablen	abhängige Variable	Korrelations-koeffizient	R^2	R	F_{emp}	Signifikanz F-Stat	F_{tab}	Standardi-sierte Re-gressions-koeffizien-ten	Konfidenz-intervall	Multikolli-nearität	Heterosked astizität	Interpreta-tion	Bestätigung Hypothese	
Beurteilungs-faktor 1	Loyalitäts-absicht	0,128; nicht signifikant	8,1%	6,9%	6,936	0,001; hoch signifikant	4,75	0,129; kein signifikanter Einfluss	BF 1: Vorzeichen-wechsel; Regressions funktion **nicht zuverlässig**	es liegt keinerlei Multikolli-nearität vor	liegt nicht vor, da kein Dreiecks-muster erkennbar	$F_{emp} > F_{tab}$ Nullhypo-these H0 ist zu verwerfen, Der durch die Regressions beziehung hypothetisch postulierte Zusammen-hang wird damit als **signifikant** erachtet	(✓)	H_{23}: **sig-nifikanter Einfluss** auf Loyalitäts-absicht. Dies gilt nur hinsichtlich **BF 3.**
Beurteilungs-faktor 3		0,253; höchst signifikant						0,254; **signifikan-ter** und **stärkster** Einfluss auf Loyalitäts-absicht	kein Vorzeichen-wechsel, nicht groß, Regressions funktion **zuverlässig**					

Tab. 50: Multiple Regressionsanalyse zum Einfluss der kognitiven Beurteilung von Gender Diversity Management auf Loyalitätsabsicht

Das Ergebnis der multiplen Regression zeigt, dass die Variable **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft einen höchst signifikanten Einfluss auf die Variable **Loyalitätsabsicht** hat. Das bedeutet, dass die Loyalitätsabsicht der Mitarbeiter von ihrer Beurteilung des Einsatzes von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft beeinflusst wird. Die Variable **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity hat keinen signifikanten Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht. Das Engagement der Führungskraft als Mentor und bei der Verbreitung des Gender Diversity Gedankens wirkt sich nicht auf die Loyalitätsabsicht der Mitarbeiter aus. Da die Hypothese **H_{23}** die beiden Beurteilungsfaktoren 1 und 3 enthält und nur auf einen davon einen signifikanten Einfluss hat, kann sie nicht vollständig bestätigt werden, sondern nur hinsichtlich Beurteilungsfaktor 3 wie Tab. 51 zeigt.

	Bestätigung		
H_{23}: Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht.**	(✓)	✗	**kein** signifikanter Einfluss von **Beurteilungsfaktor 1**
		✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 3**

Tab. 51: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{23}

Für die Untersuchung der **Hypothese 24**, dass die **affektive** Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht** hat, wird der **Beurteilungsfaktor 2**

Persönliche Eigenschaften der Führungskraft als unabhängige Variable verwendet. Das Ergebnis der Regressionsanalyse ist in Tab. 52 dargestellt.

unabhängige Variable	abhängige Variable	Korrelations-koeffizient	R^2	R	F_{emp}	Signifikanz F-Stat	F_{tab}	Standardi-sierte Re-gressions-koeffizien-ten	Konfidenz-intervall	Multikolli-nearität	Heterosked astizität	Interpreta-tion	Bestätigung Hypothese	
Beurteilungs-faktor 2	Loyalitäts-absicht	0,215; signifikant	4,6%	4,0%	7,706	0,006; hoch signifikant	6,79	0,215; hoch signifikanter Einfluss auf Loyalitäts-absicht	kein Vorzeichen-wechsel, Differenz nicht groß, Regression zuverlässig	VIF ist 1, keine Anzeichen von Kollinearität	kein klares Dreiecks-muster, kein Verdacht auf Heteroske-dastizität	7,706 > 6,79 Nullhypothe-se H0 ist zu verwerfen, Der durch die Regres-sionsbezie-hung hypo-thetisch pos-tulierte Zu-sammen-hang wird damit als signifikant erachtet.	✓	**H_{24} bestätigt**, Die affektive Beurteilung des GDMs der Füh-rungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Loyalitätsab sicht.

Tab. 52: Regressionsanalyse zum Einfluss der affektiven Beurteilung von Gender Diversity Management auf Loyalitätsabsicht

Das Ergebnis der einfachen Regression zeigt, dass der **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft einen **signifikanten Einfluss** auf die **Loyalitätsabsicht** hat. Das bedeutet, dass die Loyalitätsabsicht der aktuellen Mitarbeiter von ihrer Beurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft beeinflusst wird. Die Persönlichkeit der Führungskraft ist wichtig für die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Die Hypothese **H_{24}** kann vollständig bestätigt werden wie Tab. 53 zeigt.

	Bestätigung	
H_{24}: Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht.**	✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 2**

Tab. 53: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{24}

Tab. 54 stellt die Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen **H_{21} bis H_{24}** im Überblick dar:

	Bestätigung		
	gesamt	pro Faktor	
H_{21}: Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	(✓)	✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 3**
		✗	**kein** signifikanter Einfluss von **Beurteilungsfaktor 1**
H_{22}: Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	✗	✗	aufgrund nicht signifikanter F-Statistik **kein** signifikanter Zusammenhang zwischen **Beurteilungsfaktor 2** und der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität
H_{23}: Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht.**	(✓)	✗	**kein** signifikanter Einfluss von **Beurteilungsfaktor 1**
		✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 3**
H_{24}: Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht.**	✓	✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 2**

Tab. 54: Ergebnis der Überprüfung von Hypothesen H_{21} bis H_{24}

Die einzige Hypothese, die vollständig bestätigt werden kann, ist **H_{24}**. Die Variable **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft hat einen signifikanten Einfluss auf die Variable **Loyalitätsabsicht**. Es besteht allerdings kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Beurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft und der Arbeitgeberattraktivität, deswegen wird **Hypothese 22** widerlegt. **Hypothese 21** kann nur hinsichtlich der Variable **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft bestätigt werden. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterbeurteilung der Nutzung von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft einen signifikanten Einfluss auf ihre Wahrnehmung der **Arbeitgeberattraktivität** hat. Die bei Hypothese 21 untersuchte Variable **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity hat keinen signifikanten Einfluss auf die Variable Arbeitgeberattraktivität, so dass die Hypothese 21 nur teilweise bestätigt werden kann. Der Zusammenhang zwischen der Variable Beurteilungsfaktor 1 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity und der Variable Loyalitätsabsicht, den **Hypothese 23** untersucht, ist nicht signifikant. Diese Hypothese kann allerdings hinsichtlich der Variable **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft bestätigt werden. Der Einfluss der Mitarbeiterbeurteilung bezüglich Nutzung der Diversity Instrumente durch die Führungskraft auf die **Loyalitätsabsicht** der Beschäftigten ist signifikant. Da **H_{23}** sowohl den Beurteilungsfaktor 1 als auch 3 enthält und nur bei einem

der Faktoren ein signifikanter Zusammenhang zu Loyalitätsabsicht besteht, kann diese Hypothese nur teilweise bestätigt werden.

Die Variable **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft hat sowohl einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der **Arbeitgeberattraktivität** durch die Mitarbeiter als auch auf ihre **Loyalitätsabsicht**. Dieser Beurteilungsfaktor umfasst Kriterien wie die Verantwortung der Führungskraft für gleiche Entwicklungschancen und gleiche Bezahlung beider Geschlechter. Außerdem zählt dazu, inwiefern die Führungskraft für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, für die Integration von Männern und Frauen und für die Schaffung geschlechtergemischter Teams sorgt. Weiterhin sind Aspekte enthalten wie die Berücksichtigung von Frauen und Männern bei Personalentscheidungen und das Respektieren von geschlechtsspezifischen Sichtweisen durch den Vorgesetzten.

4.5.3 Einfluss von Beurteilung des Gender Diversity Managements auf die Arbeitgeberattraktivität und die Loyalitätsabsicht unter Einbeziehung von Kontrollvariablen

Wie bei den Hypothesen 11 bis 14 werden die Regressionsanalysen zur Ermittlung des Zusammenhangs zwischen den Variablen Beurteilung und Arbeitgeberattraktivität bzw. zwischen Beurteilung und Loyalitätsabsicht um die schon eingeführten **Kontrollvariablen**[980] erweitert. Die vollständige Ausbaustufe der blockweisen Regression umfasst als unabhängige Variablen ein oder zwei Beurteilungsfaktoren und 16 Dummy-Variablen. Als abhängige Variable wird bei den Hypothesen 21 und 22 **Arbeitgeberattraktivität** verwendet und bei den Hypothesen 23 und 24 **Loyalitätsabsicht**. Tab. 55 bietet beispielhaft einen Überblick über die blockweise Regression zur Überprüfung von Hypothese 21 mit den Beurteilungsfaktoren 1 und 3 sowie allen Kontrollvariablen und der abhängigen Variable Arbeitgeberattraktivität.

[980] Die Kontrollvariablen lauteten: Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land.

Blockweise Regression: Kontrollvariablen werden sukzessive einbezogen bis es 17 unabhängige Variablen sind							
Unabhängige Variable 1	**Unabhängige Variable 2**		**Unabhängige Variable 3**	**Unabhängige Variable 4**	**Unabhängige Variable 5**	**Unabhängige Variable 6**	**Abhängige Variable**
Faktoren		Geschlecht	Alter	Betriebszugehörigkeit	Kinder	Land	Arbeitgeber-attraktivität
Beurteilungsfaktor 1: Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity	Beurteilungsfaktor 3: Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft	GESCHLECHT_1 (1= weiblich, 0 = männlich)	ALTER_2 (1 falls Alter = 21-25; 0 sonst)	BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_2 (1 falls = unter 3; 0 sonst)	KINDER_2 (1 falls ja; 0 sonst)	LAND_3 (1 falls Türkei; 0 sonst)	
Anzahl Dummy-Variablen pro Originalvariable			ALTER_3 (1 falls Alter = 26-35; 0 sonst)	BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_3 (1 falls = 3-5; 0 sonst)		LAND_4 (1 falls Mexiko, 0 sonst)	
			ALTER_4 (1 falls Alter = 36-45; 0 sonst)	BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_4 (1 falls = 6-10; 0 sonst)		LAND_5 (1 falls Brasilien, 0 sonst)	
			ALTER_6 (1 falls Alter = über 55; 0 sonst)	BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_6 (1 falls = 16-25; 0 sonst)		LAND_6 (1 falls Indien, 0 sonst)	
				BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT_7 (1 falls über 25; 0 sonst)		LAND_7 (1 falls Korea, 0 sonst)	

Tab. 55: Ausbaustufen der blockweisen Regression zu H_{21} mit Kontrollvariablen

Die Regressionsgleichung für diese blockweise Regression ist in Abb. 41 dargestellt. Die Beurteilungsfaktoren werden kurz als „Faktor“ bezeichnet.

$$\begin{aligned}\text{Arbeitgeberattraktivität} = {} & \beta_0 + \beta_1 \text{ x Faktor 1} + \beta_2 \text{ x Faktor 3} \\ & + \beta_3 \text{ x Geschlecht} \\ & + \beta_4 \text{ x Alter} \\ & + \beta_5 \text{ x Betriebszugehörigkeit} \\ & + \beta_6 \text{ x Kinder} \\ & + \beta_7 \text{ x Land}\end{aligned}$$

Abb. 41: Regressionsfunktion für blockweise Regression mit abhängiger Variable Arbeitgeberattraktivität

Mit dieser Vorgehensweise ergeben sich zur Ermittlung des Zusammenhangs zwischen den Variablen Beurteilungsfaktor 1, 2 und 3 und der Variable Arbeitgeberattraktivität unter Einbeziehung der genannten Kontrollvariablen als weitere unabhängige Variablen zwei blockweise Regressionen. Der Einfluss der Beurteilungsfaktoren 1, 2 und 3 auf die Loyalitätsabsicht, ebenfalls unter Einbeziehung dieser Kontrollvariablen, wird mithilfe von zwei weiteren blockweisen Regressionen untersucht. Die Durchführung dieser Regressionen folgt denselben Schritten und berücksichtigt dieselben Gütekriterien wie bei den Hypothesen 11-14.

Die **zusätzlichen Erkenntnisse** aus der blockweisen Regression mit den unabhängigen Variablen Beurteilungsfaktor 1 und 3, beide bestehend aus kognitiven

Beurteilungskriterien, und den Kontrollvariablen sowie der abhängigen Variable **Arbeitgeberattraktivität** werden in Tab. 56 dargestellt. Die Voraussetzung für die Aufnahme einzelner Regressionen aus der blockweisen Regression und bestimmter unabhängiger Variablen daraus in die folgende Übersicht ist wie bei den Hypothesen 11-14.[981] Der Regressionskoeffizient mit dem stärksten Einfluss[982] auf die Arbeitgeberattraktivität wird farblich hervorgehoben.

[981] Voraussetzungen für die Aufnahme einzelner Regressionen aus der blockweisen Regression in die Übersichtstabelle: eine signifikante F-Statistik für die geschätzte Regressionsfunktion, es darf keine Heteroskedastizität vorliegen und das Signifikanzniveau des Regressionsparameters muß niedriger sein als 0,05. Es werden nur die signifikanten unabhängigen Variablen mit Regressionskoeffizient in dieser Tabelle dargestellt.
[982] Die Stärke des Einflusses eines Regressionsparameters auf die Arbeitgeberattraktivität basiert auf dem Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten.

		Signifikante unabhängige Variablen							
			Signifikante Kontrollvariablen						
Abhängige Variable	**Bezeichnung Regressions-funktion**	**Faktoren**	**Betriebszugehörigkeit**	**Land**	**R^2**	**R^2_{korr}**	**Interpretation**		**Bestätigung Hypothese**
Arbeitgeber attraktivität	**R1** mit Beurteilungsfaktor 1 (Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity), Beurteilungsfaktor 3 (Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft) und Geschlecht	0,247 x BF3			8,7%	6,9%	hoch signifikanter **positiver Zusammenhang** zwischen BF3 und Arbeitgeberattraktivität	(✓)	**H21** bezüglich **BF1: kein** signifikanter Einfluss auf die Arbeitgeber-attraktivität. bezüglich **BF3: hoch signifikanter** und stärkster Einfluss auf die Arbeitgeber-attraktivität
	R2 mit Beurteilungsfaktor 1, Beurteilungsfaktor 3, Geschlecht und Alter	0,239 x BF3			9,5%	5,4%	hoch signifikanter **positiver Zusammenhang** zwischen BF3 und Arbeitgeberattraktivität		
	R3 mit Beurteilungsfaktor 1, Beurteilungsfaktor 3, Geschlecht, Alter und Betriebszugehörigkeit	0,224 x BF3	-0,552 x Betriebszug._7		15,1%	8,3%	1. hoch signifikanter **positiver Zusammenhang** zwischen BF3 und Arbeitgeberattraktivität 2. die Arbeitgeberattraktivität ist bei Mitarbeitern mit einer Betriebszug. von **über 25 Jahren** um 0,552 geringer als bei Mitarbeitern mit einer Betriebszugeh. von 11-15		
	R4 mit Beurteilungsfaktor 1, Beurteilungsfaktor 3, Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit und Kinder	0,227 x BF3	-0,556 x Betriebszug._7		15,6%	8,1%	1. hoch signifikanter **positiver Zusammenhang** zwischen BF3 und Arbeitgeberattraktivität 2. die Arbeitgeberattraktivität ist bei Mitarbeitern mit einer Betriebszug. von **über 25 Jahren** um 0,556 geringer als bei Mitarbeitern mit einer Betriebszugeh. von 11-15		
	R5 mit Beurteilungsfaktor 1, Beurteilungsfaktor 3, Geschlecht, Alter, Betriebszuge-hörigkeit, Kinder und Land	0,182 x BF 3		-0,558 x Land_4 0,521 x Land_7	24,7%	15,2%	1. signifikanter **positiver Zusammenhang** zwischen BF3 und Arbeitgeberattraktivität 2. BF3 ist bei Mitarbeitern aus den **mexikanischen** Standorten um 0,558 geringer und bei Mitarbeitern aus dem **koreanischen** Standort um 0,521 höher als bei Mitarbeitern aus den untersuchten deutschen Standorten		

Tab. 56: Unabhängige Variablen (kognitive Beurteilung GDM) mit signifikantem Zusammenhang mit Arbeitgeberattraktivität

Bei Einbeziehung der **Beurteilungsfaktoren 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity und **3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft sowie aller Kontrollvariablen (Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land) hat die Variable **Beurteilungsfaktor 3** (BF3) einen hoch signifikanten Einfluss auf die Variable **Arbeitgeberattraktivität**. Beurteilungsfaktor 1 hat hingegen

keinen signifikanten Einfluss. **Beurteilungsfaktor 3** besitzt den stärksten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausgehend vom Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten. Den höchsten Erklärungsanteil an der Variation der Variable Arbeitgeberattraktivität mit R^2 von **24,7%** liefert R5 mit allen Kontrollvariablen. Somit ist das Ziel, den Erklärungsanteil an der Variation der Variable Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, erreicht worden. Bei der multiplen Regression mit den Variablen Beurteilungsfaktor 1 und 3 sowie Arbeitgeberattraktivität hat R^2 nur 7,1% erreicht.

Die Signifikanz der unabhängigen Variablen Beurteilungsfaktor 1 und 3, deren Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität untersucht werden sollte, ist unterschiedlich: Beurteilungsfaktor 1 ist nicht signifikant und **Beurteilungsfaktor 3** dagegen **hoch signifikant**. Der Zusammenhang ist positiv. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterbeurteilung des Einsatzes von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft ihre Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität stark beeinflusst. Zu Beurteilungsfaktor 3 zählen kognitive Beurteilungskriterien wie die Verantwortung der Führungskraft für gleiche Entwicklungschancen, gleiche Bezahlung, für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, etc. Die **Hypothese 21**, dass die **kognitive** Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität** hat, kann **nur hinsichtlich Faktor 3 bestätigt** werden wie Tab. 57 zeigt. Der Einfluss der Kontrollvariablen verhält sich wie folgt: Die Variablen Geschlecht, Alter und Kinder haben keinen signifikanten Einfluss auf die Variable Arbeitgeberattraktivität. Bei der Variable Betriebszugehörigkeit gibt es nur eine signifikante Betriebszugehörigkeitsgruppe: Eine **Zugehörigkeitsdauer von mehr als 25 Jahren** hat einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Der Zusammenhang ist allerdings negativ. Bei der Kontrollvariable Land führt nur die **Mitarbeit an Standorten in Mexiko** (negativer Zusammenhang) **und Korea** (positiver Zusammenhang) zu einem signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.

	Bestätigung gesamt	Bestätigung pro Faktor	
H_{21}: Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	(✓)	✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 3**
		✗	aufgrund von zu hohem Signifikanzniveau **kein** signifikanter Einfluss von **Beurteilungsfaktor 1**
H_{21_1}: Das **Geschlecht** eine Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.	✗	✗	aufgrund von zu hohem Signifikanzniveau **kein** signifikanter Einfluss von Geschlecht auf Arbeitgeberattraktivität
H_{21_2}: Das **Alter** eines Mitarbeiters tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.	✗	✗	aufgrund von zu hohem Signifikanzniveau **kein** signifikanter Einfluss von Alter auf Arbeitgeberattraktivität
H_{21_3}: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.	(✓)	(✓)	signifikanter Einfluss von Betriebszugehörigkeit auf Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität nur für eine **Betriebszugehörigkeit von über 25 Jahren**
H_{21_4}: Die Tatsache, dass ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.	✗	✗	aufgrund von zu hohem Signifikanzniveau **kein** signifikanter Einfluss von Kinder auf Arbeitgeberattraktivität
H_{21_5}: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.	(✓)	(✓)	signifikanter Einfluss von Land auf Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität **nur bei Land_4 (Mexiko) und Land_7 (Korea)**

Tab. 57: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{21} inklusive Kontrollvariablen

Zur Überprüfung der **Hypothese 22**, dass die **affektive** Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität** hat, werden als unabhängige Variable **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft und alle Kontrollvariablen verwendet. Dieser Beurteilungsfaktor setzt sich ausschließlich aus affektiven Beurteilungskriterien zusammen. Das Ergebnis der Regressionsanalyse ist in Tab. 58 dargestellt.

		signifikante unabh Var (Kontrollvar.)					
Abhängige Variable	**Bezeichnung Regressions-funktion**	**Land**	**R^2**	**R^2_{korr}**	**Interpretation**		**Bestätigung Hypothese**
Arbeitgeber-attraktivität	**R5** mit Beurteilungs-faktor 2 und den Kontrollvaria-blen Geschlecht, Alter, Betriebszu-gehörigkeit, Kinder und Land	-0,548 x Land_4 **0,633 x Land_7**	21,6%	12,3%	Die Arbeitgeberattraktivität ist bei Mitarbeitern aus den **mexikanischen** Standorten um 0,548 geringer und dem **koreanischen** Standort um 0,633 höher als bei Mitarbeitern aus den untersuchten **deutschen** Standorten.	✗	**H22** bezüglich **BF2: kein signifikanter Einfluss** auf die Arbeitgeber-attraktivität.

Tab. 58: Unabhängige Variablen (affektive Beurteilung GDM) mit signifikantem Zusammenhang mit Arbeitgeberattraktivität

Bei Einbeziehung des Beurteilungsfaktors 2 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft und allen Kontrollvariablen als unabhängige Variable in die Regressionsfunktion zeigt sich, dass **Beurteilungsfaktor 2 keinen signifikanten Einfluss** auf die Arbeitgeberattraktivität besitzt. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterbeurteilung der persönlichen Eigenschaften ihrer Führungskraft keinen Einfluss auf ihre Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität hat. **Land_4 (Mexiko)** hat einen signifikanten, negativen Einfluss auf die Variable Arbeitgeberattraktivität, d. h. dass die Arbeit an einem der mexikanischen Standorte die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität durch die Mitarbeiter negativ beeinflusst. **Land_7 (Korea)** hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.[983] Dieser Einfluss ist positiv, d. h. dass die Arbeit am untersuchten koreanischen Standort die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität durch die Mitarbeiter positiv beeinflusst.

R5 mit allen Kontrollvariablen hat einen Erklärungsanteil an der Variation der Variable Arbeitgeberattraktivität von **21,6%** (R^2). Die Zielerreichung, ob der Erklärungsanteil an der Variation von Arbeitgeberattraktivität durch Einbeziehung der Kontrollvariablen erhöht werden konnte, ist nicht überprüfbar, denn bei der einfachen Regression mit Beurteilungsfaktor 2 ist die F-Statistik nicht signifikant gewesen, so dass weitere Untersuchungen abgebrochen worden sind und kein R^2 ermittelt werden konnte.

Da die Variable Beurteilungsfaktor 2 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft keinen signifikanten Einfluss auf die Variable Arbeitgeberattraktivität hat, kann die **Hypothese 22**, dass die **affektive** Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität hat, **nicht bestätigt** werden. Das Ergebnis der Überprüfung von H_{22} ist in Tab. 59 dargestellt.

[983] Die Stärke des Einflusses eines Regressionsparameters auf die Arbeitgeberattraktivität basierte auf dem Wert des standardisierten Regressionskoeffizienten.

	Bestätigung	
H_{22}: Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	✗	**kein** signifikanter Einfluss von **Beurteilungsfaktor 2**
H_{22_1}: Das **Geschlecht** eine Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität.**	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Geschlecht auf Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität
H_{22_2}: Das **Alter** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Alter auf Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität
H_{22_3}: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Betriebszugehörigkeit auf Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität
H_{22_4}: Die Tatsache, dass ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat einen signifikanten Einfluss auf seine Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität.**	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Kinder auf Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität
H_{22_5}: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	(✓)	**signifikanter** Einfluss von Land auf Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität nur bei **Land_4 (Mexiko)** und **Land_7 (Korea)**

Tab. 59: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{22} inklusive Kontrollvariablen

Den einzigen signifikanten Einfluss auf die Variable Arbeitgeberattraktivität haben die Kontrollvariablen **Land_4 (Mexiko)** und **Land_7 (Korea)**. Die Arbeit an Standorten in anderen Ländern wie Indien, Brasilien oder der Türkei hat keinen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität, so dass **H_{22_5} nur teilweise bestätigt** werden kann.

Bei **Hypothese 23** ist die abhängige Variable die **Loyalitätsabsicht**.[984] Es wird untersucht, ob die **kognitive Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter, dargestellt durch die **Beurteilungsfaktoren 1** und **3**, einen signifikanten Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht hat. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in Tab. 60 dargestellt.

[984] Die Loyalitätsabsicht der aktuellen Mitarbeiter wurde mithilfe von fünf Teilfragen erhoben. Zur komprimierten Darstellung von Loyalitätsabsicht als abhängige Variable wurde daraus ein Mittelwert gebildet.

		Signifikante unabhängige Variable					
Abhängige Variable	**Bezeichnung Regressions-funktion**	**Faktoren**	**R^2**	**R^2_{korr}**	**Interpretation**		**Bestätigung Hypothese**
Loyalitätsabsicht	**R1** mit Beurteilungsfaktor 1, Beurteilungsfaktor 3 und Geschlecht	0,191 x BF 3	8,8%	7,0%	**hoch signifikanter positiver Zusammenhang** zwischen BF3 und Loyalitätsabsicht	✓	**H_{23}** bezüglich **BF3: hoch signifikanter** und **stärkster Einfluss** auf die Loyalitätsabsicht
	R2 mit Beurteilungsfaktor 1, Beurteilungsfaktor 3, Geschlecht und Alter	0,203 x BF 3	9,4%	5,3%	**hoch signifikanter positiver Zusammenhang** zwischen BF3 und Loyalitätsabsicht		

Tab. 60: Unabhängige Variablen (kognitive Beurteilung GDM) mit signifikantem Zusammenhang mit Loyalitätsabsicht

Bei Einbeziehung der Beurteilungsfaktoren 1 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity und 3 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft sowie allen Kontrollvariablen als unabhängige Variable hat die Variable **Beurteilungsfaktor 3** einen hoch signifikanten, positiven Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht. Sie besitzt auch den stärksten Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterbeurteilung des Einsatzes von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft die Loyalitätsabsicht der Beschäftigten positiv beeinflusst. Zu Beurteilungsfaktor 3 zählen kognitive Beurteilungskriterien wie die Verantwortung der Führungskraft für gleiche Entwicklungschancen und gleiche Bezahlung beider Geschlechter sowie für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Die Variable **Beurteilungsfaktor 1** hat jedoch keinen signifikanten Einfluss.

R2 mit den Kontrollvariablen Geschlecht und Alter hat den höchsten Erklärungsanteil an der Variation der Variable Loyalitätsabsicht mit R^2 von **9,4%**.[985] Bei der einfachen Regression hat R^2 nur bei 6,4% gelegen. Das Ziel, den Erklärungsanteil an der Variation

[985] Die anderen Regressionen der blockweisen Regression können aufgrund des Verdachts auf Heteroskedastizität nicht verwendet werden für diese Übersicht.

der Variable Loyalitätsabsicht zu erhöhen, ist erreicht worden. Die **Hypothese 23**, dass die **kognitive** Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht** hat, kann **nur hinsichtlich Beurteilungsfaktor 3 bestätigt** werden. Die Kontrollvariablen Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land haben keinen signifikanten Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht. Die Hypothesenbestätigung ist in Tab. 61 dargestellt.

	Bestätigung		
	gesamt	pro Faktor	
H_{23}: Die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht.**	(✓)	✓	zu bestätigen für **Beurteilungsfaktor 3**
		✗	**kein** signifikanter Einfluss von **Beurteilungsfaktor 1**
H_{23_1}: Das **Geschlecht** eine Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	✗	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Geschlecht auf Loyalitätsabsicht
H_{23_2}: Das **Alter** eines Mitarbeiters tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	✗	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Alter auf Loyalitätsabsicht
H_{23_3}: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	✗	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Betriebszugehörigkeit auf Loyalitätsabsicht
H_{23_4}: Wenn ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat dies einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	✗	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Kinder auf Loyalitätsabsicht
H_{23_5}: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	✗	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Land auf Loyalitätsabsicht

Tab. 61: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{23} inklusive Kontrollvariablen

Für die **Hypothese 24**, dass die **affektive** Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht** hat, wird **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft als unabhängige Variable und Loyalitätsabsicht als abhängige Variable eingesetzt. Die Kontrollvariablen werden sukzessive hinzugefügt. Das Ergebnis der blockweisen Regressionsanalyse ist in Tab. 62 dargestellt.

		Signifikante unabhängige Variable	Signifikante Kontrollvariable						
Abhängige Variable	**Bezeichnung Regressions-funktion**	**Faktoren**	**Betriebszug ehörigkeit**	**Land**	**R^2**	**R^2_{korr}**	**Interpretation**		**Bestätigung Hypothese**
Loyalitätsabsicht	**R2** mit Beurteilungs-faktor 2 und Geschlecht	0,154 x BF2			4,6%	3,4%	**hoch signifikanter positiver Zusammenhang** zwischen BF2 und Loyalitätsabsicht	(✓)	**H_{24}** bezüglich **BF2: hoch signifikanter** und **stärkster Einfluss** auf die Loyalitätsabsicht bei Hinzunahme der Kontrollvariable Geschlecht. Bei Hinzunahme aller Kontrollvariablen hat BF2 **keinen signifikanten Einfluss** auf die Loyalitätsabsicht.
	R6 mit Beurteilungs-faktor 2, Geschlecht, Alter, Betriebszu-gehörigkeit, Kinder und Land		0,543 x Betriebszuge hörigkeit_2	-0,138 x Land_4 **0,774 x Land_7**	29,2%	20,8%	1. **Kein signifikanter Zusammenhang** zwischen **BF2** und Loyalitätsabsicht 2. Die Loyalitätsabsicht ist bei Mitarbeitern mit einer Betriebszug. von **unter 3 Jahren** um 0,543 höher als bei Mitarbeitern mit einer Betriebszugeh. von **11-15 Jahren.** 3. Die Loyalitätsabsicht ist bei Mitarbeitern aus den **mexikanischen Standorten** um 0,138 geringer und bei Mitarbeitern aus dem koreanischen Standort um 0,774 höher als bei Mitarbeitern aus den untersuchten **deutschen Standorten**.		

Tab. 62: Unabhängige Variablen (affektive Beurteilung GDM) mit signifikantem Zusammenhang mit Loyalitätsabsicht

Die Variable Beurteilungsfaktor 2 hat bei Einbeziehung der Kontrollvariable Geschlecht einen **hoch signifikanten, positiven** Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterbeurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft ihre Loyalitätsabsicht positiv beeinflusst. Bei R2 besitzt Beurteilungsfaktor 2 den stärksten Einfluss auf diese abhängige Variable. Bei R6 beeinflusst **Land_7 (Korea)** die unabhängige Variable am stärksten und in positiver Weise, d. h. dass eine Beschäftigung am koreanischen Standort einen positiven Einfluss auf die Loyalitätsabsicht der befragten Mitarbeiter dort hat. Eine Tätigkeit an den **mexikanischen Standorten** dagegen beeinflusst die Loyalitätsabsicht der dortigen Mitarbeiter negativ. Außerdem hat bei R6 die Variable **Betriebszugehörigkeit_2** einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Loyalitätsabsicht. Das bedeutet, dass ein Beschäftigungsverhältnis im Unternehmen von **unter 3 Jahren** einen positiven Einfluss auf die Loyalitätsabsicht dieser frisch in die Organisation eingetretenen Mitarbeiter hat.

R6 mit allen Kontrollvariablen hat den höchsten Erklärungsanteil an der Variation der Loyalitätsabsicht mit R^2 von **29,2%**.[986] Dadurch wird das Ziel, den Erklärungsanteil an der Variation der Variable Loyalitätsabsicht zu steigern, erfüllt. Bei der einfachen Regression mit Beurteilungsfaktor 2 und Loyalitätsabsicht hat R^2 nur 4,6% betragen.

Die **Hypothese 24**, dass die **affektive** Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf ihre Loyalitätsabsicht hat, kann **nur teilweise bestätigt** werden: Bei Einbeziehung des Beurteilungsfaktors 2 und der Kontrollvariable Geschlecht hat Beurteilungsfaktor 2 einen **signifikanten, positiven Einfluss** auf die Variable Loyalitätsabsicht (R2). Bei R6 hingegen, wo alle Kontrollvariablen einbezogen worden sind, hat die Variable Beurteilungsfaktor 2 **keinen signifikanten Einfluss** auf die Variable Loyalitätsabsicht. Ein Überblick über die Bestätigung von **H_{24}** und **H_{24_1} bis H_{24_5}** zum Einfluss der Kontrollvariablen auf die Variable Loyalitätsabsicht ist in Tab. 63 dargestellt.

	Bestätigung	
H_{24}: Die affektive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signifikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht.**	(✓)	**hoch signifikanter Einfluss** von Beurteilungsfaktor 2 bei Einbeziehung der Kontrollvariable Geschlecht. Bei Einbeziehung aller Kontrollvariablen hat Beurteilungsfaktor 2 **keinen signifikanten Einfluss** auf die Loyalitätsabsicht.
H_{24_1}: Das **Geschlecht** eine Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Geschlecht auf Loyalitätsabsicht
H_{24_2}: Das **Alter** eines Mitarbeiters tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Alter auf Loyalitätsabsicht
H_{24_3}: Die **Betriebszugehörigkeit** eines Mitarbeiters hat einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Betriebszugehörigkeit auf Loyalitätsabsicht
H_{24_4}: Wenn ein Mitarbeiter **Kinder** hat, hat dies einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	✗	**kein** signifikanter Einfluss von Kinder auf Loyalitätsabsicht
H_{24_5}: Das **Land**, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf seine Loyalitätsabsicht.	(✓)	signifikanter Einfluss von Land auf Beurteilung der Loyalitätsabischt nur bei **Land_4 (Mexiko)** und **Land_7 (Korea)**

Tab. 63: Ergebnis der Überprüfung von Hypothese H_{24} inklusive Kontrollvariablen

Weder die Kontrollvariable Geschlecht, noch Alter, noch Betriebszugehörigkeit noch Kinder hat einen signifikanten Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht. Nur die Tätigkeit an den untersuchten Standorten in Mexiko oder Korea hat einen Einfluss auf die

[986] Die anderen Regressionen der blockweisen Regression konnten aufgrund ihrer nicht signifikanten F-Statistik nicht verwendet werden für diese Übersicht.

Loyalitätsabsicht. Bei den Standorten in Brasilien, der Türkei und Indien lässt sich dieser signifikante Einfluss nicht verzeichnen.

Tab. 64 zeigt wie **die Beurteilungsfaktoren 1, 2 und 3** und die **Kontrollvariablen** die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen wie in den **Hypothesen 21 und 22** formuliert.

	Faktor als unabhängige Variable	signifikanter Einfluss Faktor auf Arbeit-geberattraktivität	Bestätigung Hypothese	signifikanter Einfluss Kontrollvariablen auf Faktor (+ positiv, - negativ, **stärkster Einfluss**)
H_{21}: Die kognitive Beurteilung des GDMs der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signfikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	Beurteilungsfaktor 1: Beurteilung der Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity	nein	✗	Betriebszugehörigkeit_7 (-) Land_4, Mexiko (-) Land_7, Korea (+)
	Beurteilungsfaktor 3: Beurteilung des Einsatzes von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft	ja (+)	✓	
H_{22}: Die affektive Beurteilung des GDMs der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signfikanten Einfluss auf ihre Beurteilung der **Arbeitgeberattraktivität**.	Beurteilungsfaktor 2: Beurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft	nein	✗	Land_4, Mexiko (-) Land_7, Korea (+)

Tab. 64: Einfluss signifikanter unabhängiger Variablen auf Hypothesen 21 und 22 (Arbeitgeberattraktivität)

Die Mitarbeiterbeurteilung der Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity (Beurteilungsfaktor 1) und die Mitarbeiterbeurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft (Beurteilungsfaktor 3) haben keinen signifikanten Einfluss auf die Variable Arbeitgeberattraktivität. Die **Beurteilung des Einsatzes von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft** (Beurteilungsfaktor 2) hingegen hat einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Zu diesen Diversity Instrumenten zählen z. B. die Verantwortung der Führungskraft für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer unter Einbeziehung sowohl männlicher als auch weiblicher Stärken sowie die Verantwortung für gleiche Bezahlung der Geschlechter. Die aktuellen Mitarbeiter beurteilen, inwiefern die Führungskraft sich für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, für die Integration von Männern und Frauen und für die Schaffung geschlechtergemischter Teams einsetzt. Ein weiteres

Beurteilungskriterium ist die Berücksichtigung von Frauen und Männern bei Personalentscheidungen und von geschlechtsspezifischen Sichtweisen. Von den Kontrollvariablen haben sowohl Betriebszugehörigkeit_7 (über 25 Jahre) als auch Land_4 (Mexiko) einen signifikanten, negativen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Land_7 (Korea) hat hingegen einen signifikanten positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Das bedeutet, dass eine Betriebszugehörigkeit von über 25 Jahren sich negativ auf die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität durch die aktuellen Mitarbeiter auswirkt. Die Tätigkeit an einem der untersuchten Standorte in Mexiko führt ebenfalls zu einer negativeren Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität. Eine Beschäftigung am koreanischen Standort, der für die Befragung ausgesucht worden ist, wirkt sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus.

Der Einfluss der **Beurteilungsfaktoren 1-3** sowie der **Kontrollvariablen** auf die Loyalitätsabsicht, wie es die **Hypothesen 23 und 24** über den Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft und der Loyalitätsabsicht postulieren, wird in Tab. 65 im Überblick dargestellt.[987]

	Faktor als unabhängige Variable	signifikanter Einfluss Faktor auf Loyalitätsabsicht	Bestätigung Hypothese	signifikanter Einfluss Kontrollvariablen auf Faktor (+ positiv, - negativ, **stärkster Einfluss**)
H23: Die kognitive Beurteilung des GDMs der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signfikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht.**	Beurteilungsfaktor 1: Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity	nein	✗	
	Beurteilungsfaktor 3: Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft	ja (+)	✓	
H22: Die affektive Beurteilung des GDMs der Führungskraft durch die aktuellen Mitarbeiter hat einen signfikanten Einfluss auf ihre **Loyalitätsabsicht.**	Beurteilungsfaktor 2: Persönliche Eigenschaften der Führungskraft	nur bei Regression mit Kontrollvariable Geschlecht	(✓)	Betriebszugehörigkeit_2, unter 3 Jahren (+) Land_4, Mexiko (-) Land_7, Korea (+)

Tab. 65: Einfluss signifikanter unabhängiger Variablen auf Hypothesen 23 und 24 (Loyalitätsabsicht)

[987] Basis für die Tabellenwerte waren die multiplen Regressionen ausschließlich mit signifikanten unabhängigen Variablen und die Arbeitgeberattraktivität.

Die Variable Beurteilungsfaktor 1 hat keinen signifikanten Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht, d. h. dass die Mitarbeiterbeurteilung der Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity ihre Loyalitätsabsicht nicht beeinflusst. Im Gegensatz dazu beeinflusst der **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten der Führungskraft die Loyalitätsabsicht der Mitarbeiter positiv. Die Variable Beurteilungsfaktor 2 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft hat nur einen signifikanten Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht, wenn auch die Kontrollvariable Geschlecht als unabhängige Variable in die Regressionsfunktion einbezogen wird. Bei Berücksichtigung aller Kontrollvariablen wie Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land ist der Einfluss der Variable Beurteilungsfaktor 2 auf die Variable Loyalitätsabsicht nicht signifikant. Die Kontrollvariablen **Betriebszugehörigkeit_2** (unter 3 Jahren)**, Land_4** (Mexiko) und **Land_7** (Korea) haben einen signifikanten Einfluss auf die Variable Loyalitätsabsicht. Das bedeutet, dass Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von unter 3 Jahren eine höhere Loyalitätsabsicht haben. Die Tätigkeit an den mexikanischen Standorten, die Teil der Untersuchung waren, führt zu einer niedrigeren Loyalitätsabsicht. Die Arbeit am koreanischen Standort hingegen steigert die Loyalitätsabsicht.

Der Beurteilungsfaktor 3 Einsatz von Diversity Instrumenten der Führungskraft hat als einziger Faktor einen signifikanten, positiven Einfluss sowohl auf die **Arbeitgeberattraktivität** als auch auf die **Loyalitätsabsicht**. Bei den Kontrollvariablen beeinflusst eine Tätigkeit an den befragten Standorten in **Mexiko** und **Korea** signifikant sowohl die Arbeitgeberattraktivität als auch die Loyalitätsabsicht. Keine der übrigen Kontrollvariablen hat bei diesen Analysen einen signifikanten Einfluss sowohl auf die Variable Arbeitgeberattraktivität als auch auf die Variable Loyalitätsabsicht.

D. Zusammenfassung und Ausblick

1. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung ist die Feststellung des steigenden Fachkräftemangels. Eine Möglichkeit, den Folgen entgegenzuwirken, ist neben der Mitarbeitergewinnung auf dem externen Arbeitsmarkt die Stärkung der **Mitarbeiterbindung**. Die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen wird in dieser Arbeit als Loyalität gemessen. Ein zentraler Anreizfaktor für die Mitarbeiterbindung ist die **Personalführung**. Ein guter Chef, der zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten beiträgt, ist oft wichtiger als das Gehalt.

Abschnitt A. enthält die begriffliche Abgrenzung von *Diversity* mit den verschiedenen Dimensionen und der Kerndimension *Gender Diversity*. Anschließend wird der Begriff *Diversity Management* eingeführt mit seiner historischen Entstehung, seinem wirtschaftlichen Nutzen und den gesetzlichen Regelungen. Auch das *interne Employer Branding* wird vorgestellt und die Rolle der Führungskraft dabei. Am Ende dieses Abschnitts steht die Darstellung des Ziels dieser Arbeit und der einzelnen Untersuchungsschritte. Abb. 42 stellt dar, wo sich die Abschnitte der vorliegenden Arbeit im verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen wiederfinden lassen. Die verschiedenen Abschnitte sowie ihre zentralen Aspekte sind farblich gekennzeichnet.

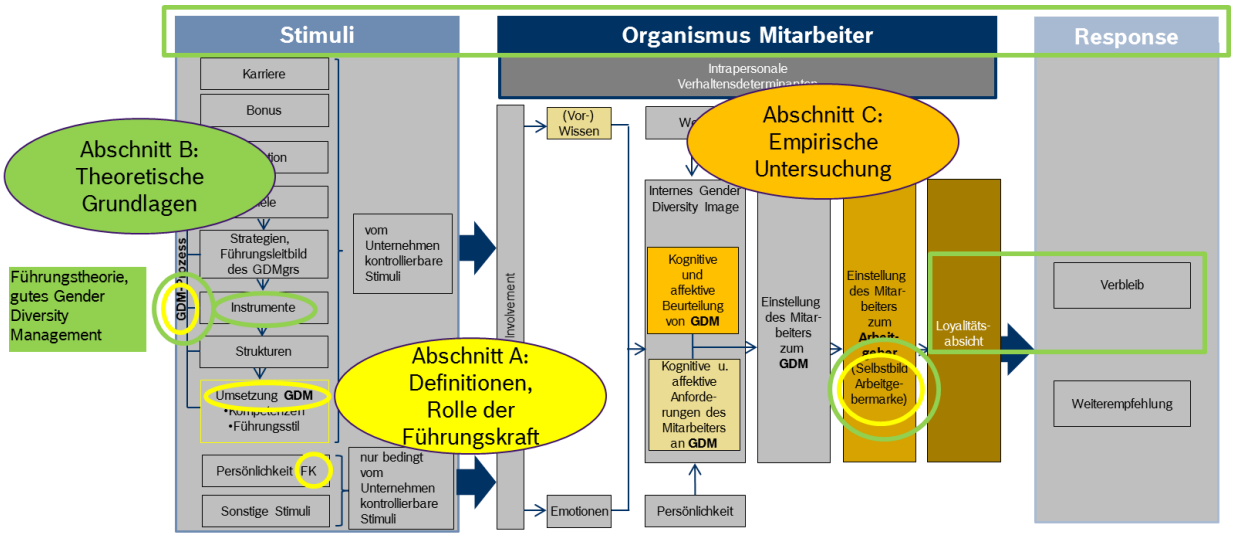

Abb. 42: Einordnung der Abschnitte A - C in den verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen

Vor Durchführung der empirischen Analyse in Abschnitt C. werden in **Abschnitt B.** die **theoretischen Grundlagen** der vorliegenden Arbeit gelegt. Darunter fallen verschiedene Diversity-Ansätze sowie die Eignung von Führungstheorien für Diversity Management. Aus der Marketingtheorie werden die das interne Personalmarketing und das interne Employer Branding hervorgehoben. Vor der Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens werden verhaltenstheoretische Ansätze mit Relevanz für die Personalpolitik erörtert. Dabei steht die Mitarbeiterbindungstheorie im Mittelpunkt. Für den theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit wird das verhaltenstheoretische S-O-R Modell BÖTTGERs an den **Mitarbeiterbindungsprozess** angepasst. Einzelne Konstrukte dieses Modells erfahren eine Detailbetrachtung, vor allem die **intrapersonalen Verhaltensdeterminanten**, wozu Vorwissen, Einstellungen und Loyalitätsabsicht zählen. In der vorliegenden Arbeit wird **Loyalität** als Ausdruck der Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen verstanden.[988] Die beobachtbare Reaktion (Response) ist der Verbleib beim aktuellen Arbeitgeber.

[988] Unter *Mitarbeiterbindung* ist die „Verbunden- und Gebundenheit der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen, in Form von Identifikation, Loyalität, Motivation, Leistungsbereitschaft und Treue“ zu verstehen. Vgl. Nink, M. (2008), S. 25.

Grundlage der in **Abschnitt C.** dokumentierten empirischen Analyse ist eine Online-Befragung unter Mitarbeitern internationaler Bosch-Standorte des Geschäftsbereichs Gasoline Systems.[989] Die Probanden zählen zur Gruppe der aktuellen Mitarbeiter und haben somit ihre Entscheidung für den Arbeitgeber Bosch in der Vergangenheit schon getroffen. Im Verlauf ihres Arbeitsverhältnisses mit dem Unternehmen können sie jedoch den Arbeitgeber wechseln: „Mehr als 60% aller Arbeitnehmer wechseln im Lauf der Karriere ein- bis fünfmal den Job."[990] Die Diversity Initiative des Unternehmens wird vorgestellt mit ihren Zielen, Strukturen und Instrumenten. Besonders wichtig ist es, dass sie in der Unternehmensstrategie und den Führungsprinzipien verankert ist. Außerdem wird dem Fremdbild von Diversity bei Bosch das Selbstbild gegenübergestellt, das interne Mitarbeiter haben. Mit einem Fragenkatalog von über 90 Fragen werden Daten zu den formulierten Hypothesen über Vorwissen hinsichtlich Gender Diversity Management, Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft, Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft, Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht gegenüber Bosch erhoben. Aufgrund fehlender Angaben konnten von 269 Fragebögen nur 161 ausgewertet werden.

Nach der Vorstellung der Bosch-Gruppe und dem Überblick über Design und Methodik der empirischen Untersuchung werden die erhobenen Daten, die für weitere Analysen relevant sind, mithilfe einer deskriptiven Auswertung der Mittelwerte detailliert dargestellt. Im Anschluss an die Detailbetrachtung wird zur Verdichtung der Daten eine Faktorenanalyse basierend auf den Fragen zu den kognitiven und affektiven Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft durchgeführt. Bei den kognitiven Anforderungen geht es um den Einsatz von Diversity-Instrumenten durch die Führungskraft wie bei den Stimuli des theoretischen Bezugsrahmens als Element des Gender Diversity Management Prozesses beschrieben. Ein Beispiel hierfür ist die Unterstützung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Führungskraft.

[989] Gasoline Systems wurde Ende 2017 mit dem Bosch-Geschäftsbereich Diesel Systems im neuen Geschäftsbereich Powertrain Solution (PS) zusammengeführt.
[990] Vgl. Mai, J.: Jobwechsel begründen.

Bei den affektiven Anforderungen wurde nach wünschenswerten persönlichen Eigenschaften der Führungskraft gefragt wie Fairness und wertschätzendes Verhalten. Sie sind Teil der **Persönlichkeit** des Managers, die im Vergleich zum Fachwissen oder zu erlernbaren Kompetenzen nicht umfassend geändert werden kann.[991] Sie ist nur bedingt vom Unternehmen kontrollierbar. Sowohl die Persönlichkeit der Führungskraft als auch ihre Kompetenzen und ihr Managementstil zählen zu den Stimuli des theoretischen Bezugsrahmens. Aus der Faktorenanalyse basierend auf den Fragen zu den Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft ergeben sich **drei Faktoren**: Anforderungsfaktor 1 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft und Anforderungsfaktor 2 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity, die beide kognitive Anforderungskriterien umfassen, sowie Anforderungsfaktor 3 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft bestehend aus affektiven Anforderungskriterien.

Die **zweite Faktorenanalyse** verdichtet die Beurteilungskriterien des Gender Diversity Managements der Führungskraft. Daraus resultieren ebenfalls **drei Faktoren**: Beurteilungsfaktor 1: Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity bestehend aus kognitiven Beurteilungskriterien und Beurteilungsfaktor 2 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft, der sich aus affektiven Beurteilungskriterien zusammensetzt. Beurteilungsfaktor 3 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft besteht aus kognitiven Beurteilungskriterien.

Mit den extrahierten Faktoren können die Anforderungen an das Gender Diversity Management bzw. die Beurteilung des Gender Diversity Managements durch die aktuellen Mitarbeiter als abhängige Variablen in eine Regressionsfunktion einbezogen werden. Mithilfe **einfacher Regressionen** wird der Einfluss von „Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ als unabhängiger Variable auf diese

[991] Es gibt ungefähr 5.000 Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften. Sie sind im Vergleich zum Fachwissen oder (sozialen) Kompetenzen gar nicht oder nur schwer veränderbar, haben aber einen großen Einfluss auf den Führungserfolg (Umsetzung von Zielen in Resultate). Vgl. Pelz, W., Institut für Management-Innovation: Persönlichkeit und Charakter wirksamer Führungskräfte.

Faktoren untersucht. Diese Kenntnisse haben nur einen signifikanten positiven Einfluss auf **Anforderungsfaktor 2** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity bestehend aus kognitiven Anforderungskriterien, und auf **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity bestehend aus kognitiven Beurteilungskriterien. Beide genannten Faktoren umfassen Kriterien wie z. B. die Führungskraft unterstützt Frauennetzwerke, zeigt Interesse an und kommuniziert über Gender Diversity. Bei Beurteilungsfaktor 1 gilt der Manager auch selbst als Vorbild bei der Umsetzung.

Um den Erklärungsanteil der unabhängigen Variablen an der gesamten Streuung zu erhöhen, werden zusätzlich zu „Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ die **Kontrollvariablen** Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land eingeführt. Für die Durchführung der blockweisen Regressionsanalysen mit Kontrollvariablen werden Dummy-Variablen ermittelt, um die Kontrollvariablen mit nicht-metrischem Skalenniveau als unabhängige Variablen in den Regressionsfunktionen verwenden zu können. Die Untersuchung des Einflusses von **„Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“** und den Kontrollvariablen auf **kognitive Anforderungen** ergibt hinsichtlich des **Anforderungsfaktors 2** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity: Die Variable „Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“, aber auch die **Kontrollvariablen** Altersgruppen 26-35 und 36-45, Kinder sowie die Tätigkeit an einem Standort in der Türkei, Mexiko oder Brasilien haben einen signifikanten Einfluss auf die Variable Anforderungsfaktor 2. Dieser Faktor enthält Kriterien wie die Rolle der Führungskraft beim Frauenmentoring und ihre Verantwortung für die Kommunikation von Gender Diversity.

Der zweite Anforderungsfaktor, der auf kognitiven Anforderungskriterien basiert, ist **Anforderungsfaktor 1** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft. Die Variable **„Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“** hat nach exponentieller Transformation nur einen signifikanten Einfluss auf die Variable

Anforderungsfaktor 1, wenn die Kontrollvariablen Geschlecht und Alter in die Regressionsfunktion aufgenommen werden. Wenn zusätzlich noch die Kontrollvariablen Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land als unabhängige Variable in der Regressionsfunktion verwendet werden, hat „Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ keinen signifikanten Einfluss auf die Variable Anforderungsfaktor 1 mehr. Außerdem beeinflussen die **Kontrollvariablen** Geschlecht[992] eines Mitarbeiters sowie die Tätigkeit an einem Standort in der Türkei, Mexiko, Indien oder Korea[993] Anforderungsfaktor 1 signifikant. Dieser Faktor enthält Kriterien wie die Verantwortung der Führungskraft für gleiche Entwicklungschancen, Unterstützung von Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben durch die Führungskraft sowie ihre Vorbildfunktion bezüglich Umsetzung von Gender Diversity.

Es gibt keinen signifikanten Einfluss[994] von **„Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“** oder einer **Kontrollvariablen** auf **affektive Anforderungen** an das Gender Diversity Management, die in **Anforderungsfaktor 3** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft enthalten sind. Hierzu zählen Anforderungskriterien wie z. B. Gerechtigkeit, Vertrauenswürdigkeit oder wertschätzendes Verhalten der Führungskraft.

Die Untersuchung des Einflusses der Variable „Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ sowie der Kontrollvariablen auf die **kognitive Beurteilung** ergibt: Die Variable **„Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender**

---

[992] Bei einer Mitarbeiterin fällt der Faktorwert des Anforderungsfaktors 1 als abhängige Variable geringer aus als bei einem Mitarbeiter.

[993] Bei einer Tätigkeit an den genannten Standorten fällt der Faktorwert des Anforderungsfaktors 1 als abhängige Variable höher aus als bei einer Tätigkeit in Deutschland, das als Bezugsgröße für die Dummy-Variable verwendet worden ist. Interpretation des Ergebnisses am Beispiel Korea: Bei einer Arbeit an einem koreanischen Standort fallen die Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft höher aus als in Deutschland.

[994] Die blockweisen Regressionsanalysen mit Anforderungsfaktor 3 als abhängiger Variable sind aufgrund der nicht signifikanten F-Statistik abgebrochen worden. Deswegen lässt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen „Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ bzw. Kontrollvariablen und Anforderungsfaktor 3 als abhängiger Variable nachweisen.

Diversity Management“, aber auch die Kontrollvariablen **Betriebszugehörigkeit** von **unter 3 Jahren** bzw. **3-5 Jahren** haben einen signifikanten Einfluss auf die Variable **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity. Hierzu zählen Kriterien wie die Rolle der Führungskraft beim Frauenmentoring, ihre Verantwortung für die Kommunikation von Gender Diversity und ihre Vorbildfunktion bezüglich dessen Umsetzung. Die Kontrollvariablen **Geschlecht**, eine **Betriebszugehörigkeit** von **unter 3 Jahren**[995] und die Arbeit an Standorten in **Indien** und **Korea** haben einen signifikanten Einfluss auf die Variable **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft. Hierzu zählen die Verantwortung der Führungskraft für gleiche Entwicklungschancen und für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Die Variable „Kenntnisse der aktuellen Mitarbeiter über Gender Diversity Management“ hat keinen signifikanten Einfluss auf die **affektive Beurteilung** des Gender Diversity Managements der Führungskraft, ausgedrückt durch **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft.[996] Dieser Faktor enthält die Beurteilung von Eigenschaften einer Führungskraft, z. B. ob sie für gerecht, vertrauenswürdig oder wertschätzend gehalten wird. Das bedeutet, dass das Vorhandensein von Vorwissen über Gender Diversity Management bei den aktuellen Mitarbeitern in keinem signifikanten Zusammenhang steht mit ihrer Beurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft. Wenn die Mitarbeiter z. B. in einem Diversity Seminar lernen, dass ein wertschätzender Führungsstil förderlich ist für die Umsetzung des Diversity Gedankens im Unternehmen, wirkt sich dieses Wissen nicht darauf aus, wie sie ihre Führungskraft bewerten hinsichtlich der Frage, ob die Führungskraft Frauen und Männern ein Gefühl

[995] Die Betriebszugehörigkeit von 11-15 Jahren war bei der blockweisen Regressionsanalyse aufgrund der Verwendung von Dummy-Variablen als Bezugsgröße gewählt worden. Bei einer Betriebszugehörigkeit von unter 3 Jahren fällt die kognitive Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft für Beurteilungsfaktor 3 höher aus als bei einer Zugehörigkeit von 11-15 Jahren.

[996] Bei der blockweisen Regression mit den unabhängigen Variable Kenntnisse, Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit und Kinder kann kein signifikanter Einfluss von Kinder auf Beurteilungsfaktor 2 nachgewiesen werden.

der Wertschätzung gibt.[997] Auch die Kontrollvariablen Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinder und Land haben keinen signifikanten Einfluss auf Beurteilungsfaktor 2, d. h. es gibt keinen Zusammenhang zwischen dem Alter der aktuellen Mitarbeiter, der Dauer ihrer Zugehörigkeit zum aktuellen Unternehmen, der Elternschaft (Kontrollvariable Kinder) sowie der Tätigkeit an einem der befragten Standorte und der Beurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft. Die einzige Ausnahme stellt die Kontrollvariable **Geschlecht** dar. Wenn es sich um eine Mitarbeiterin handelt, ist der Faktorwert für Beurteilungsfaktor 2 Persönliche Eigenschaften der Führungskraft niedriger als bei einem Mitarbeiter.

Vor der Untersuchung des Einflusses der **Beurteilung des Gender Diversity Managements** der Führungskraft auf die **Arbeitgeberattraktivität** und die **Loyalitätsabsicht**, zunächst ohne Berücksichtigung von Kontrollvariablen, zeigt schon eine Korrelationsanalyse einen positiven und höchst signifikanten Zusammenhang zwischen diesen abhängigen Variablen. Auf die Variable **Arbeitgeberattraktivität** hat nur die Variable **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft einen signifikanten Einfluss. Das bedeutet, dass sich die Mitarbeiterbeurteilung der Verwendung von **Diversity Instrumenten durch die Führungskraft**, wie z. B. die Verantwortung der Führungskraft für gleiche Entwicklungschancen beider Geschlechter und ihre Unterstützung von Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt. Außer Beurteilungsfaktor 3 haben noch die Kontrollvariablen **Betriebszugehörigkeit_7** (über 25 Jahre), **Land_4** (Mexiko) und **Land_7** (Korea) einen signifikanten Einfluss auf die Variable Arbeitgeberattraktivität. Wenn der Mitarbeiter mehr als 25 Jahre dem Unternehmen angehört, wirkt sich das negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Dieser negative Einfluss gilt auch für Mitarbeiter an den mexikanischen Standorten, die Teil der

[997] Schlussfolgerung der Autorin basierend auf dem Online-Fragebogen der vorliegenden Arbeit, Frage 7.a: *„Bitte geben Sie zu den nun folgenden Aussagen an, in wieweit diese auf ihre Führungskraft zutreffen oder nicht. Meine Führungskraft gibt Frauen und Männern ein Gefühl der Wertschätzung.“*

Befragung waren. Die Tätigkeit an einem koreanischen Standort hingegen wirkt sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus.

Im Gegensatz dazu haben die Variablen **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity und **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft **keinen signifikanten Einfluss** auf die Variable Arbeitgeberattraktivität. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterbeurteilung des Engagements der Führungskraft beim Frauenmentoring, die Bewertung der kommunikativen Verbreitung des Gender Diversity Gedankens durch den Manager aus Beschäftigtensicht und das Mitarbeiterurteil hinsichtlich der Vorbildfunktion der Führungskraft bei der Umsetzung von Gender Diversity Management keine Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität in der Wahrnehmung der Beschäftigten haben. Die Führungskraft sollte stattdessen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität konkrete **Diversity Instrumente** einsetzen wie bei Beurteilungsfaktor 3 erwähnt, ein allgemeines Vorbild bei der Umsetzung von Gender Diversity zu sein ist nicht ausreichend. Auch die Mitarbeiterbeurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft (Beurteilungsfaktor 3), die wichtig für **gute Führung**[998] sind, wie z. B. die Führung anderer Menschen mit Respekt und Wertschätzung wie im Leipziger Führungsmodell[999] erwähnt, steht nicht im Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität durch die aktuellen Beschäftigten.

Auch auf die Variable **Loyalitätsabsicht** hat **Beurteilungsfaktor 3** Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft einen signifikanten Einfluss. Der Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft wirkt sich positiv auf die Loyalitätsabsicht

[998] Vgl. Anhang dieser Arbeit B.1 *Vergleich des Leipziger Führungsmodells mit etablierten Führungstheorien*.
[999] „Wir gehen davon aus, dass Menschen frei sind und um dieser Freiheit willen Respekt verdienen, der sich im Kontext von Führung darin zeigt, dass ihre jeweiligen Werte, Interessen und Überzeugungen ernst zu nehmen sind.“ Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 15. „Ein Wertbeitrag ist demnach ein Beitrag, der sich der Wertschätzung Einzelner […] in einem Maße erfreut, dass er den Einsatz an Arbeit […] mehr als rechtfertigt.“ Vgl. Ibid., S. 57.

der aktuellen Beschäftigten aus. Im Hinblick auf die gesteigerte Arbeitgeberattraktivität und die höhere Loyalitätsabsicht lässt sich schlussfolgern, dass die Führungskräfte im Umgang mit Diversity Instrumenten geschult werden sollten und diese gekonnt anwenden sollten. Die Variable Loyalitätsabsicht wird weder von der Variable **Beurteilungsfaktor 1** Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity noch von der Variable **Beurteilungsfaktor 2** Persönliche Eigenschaften der Führungskraft signifikant beeinflusst wie dies auch schon für die Arbeitgeberattraktivität gleichermaßen festgestellt worden ist. Das bedeutet, dass weder die Kommunikation des Diversity Gedankens noch das Engagement der Führungskraft als Mentor noch bestimmte persönliche Eigenschaften, die z. B. vom Leipziger Führungsmodell für eine gute Führungskraft empfohlen werden, die Loyalitätsabsicht aktueller Mitarbeiter steigern. Trotzdem bedeuten Kommunikationsanstrengungen, Engagement im Mentoring und Persönlichkeitsentwicklung für die Führungskraft zeitlichen Aufwand, der besser in Kenntnis und Umgang mit Diversity Instrumenten investiert werden sollte. Von den Kontrollvariablen haben nur **Betriebszugehörigkeit_2** (unter 3 Jahre), **Land_4** (Mexiko) und **Land_7** (Korea) einen **signifikanten Einfluss** auf die Variable Loyalitätsabsicht. Die Zugehörigkeit zum Unternehmen von weniger als 3 Jahren beeinflusst die Loyalitätsabsicht positiv. Auch die Tätigkeit am koreanischen Standort, der Teil der Befragung war, wirkt sich positiv aus. Die Arbeit an den in die Befragung einbezogenen mexikanischen Standorten hat hingegen negative Auswirkungen auf die Loyalitätsabsicht der dortigen Mitarbeiter.

2. Handlungsempfehlungen

2.1 Perspektivwechsel von der externen zur unternehmensinternen Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht

Schon der einleitende Abschnitt A geht auf vielfältige Nutzenaspekte von Gender Diversity Management ein.[1000] Bei diesen Aspekten wird meist der Blick **von außen** auf

[1000] Vgl. Übersicht in Tab. 4 *Wirtschaftlicher Nutzen von Gender Diversity für Unternehmen* und entsprechende Quellenangaben.

das Unternehmen gelenkt: Chancengleichheit und gute Work-Life-Balance erhöhen die Arbeitgeberattraktivität. Ein gutes Image bezogen auf die Förderung von Vielfalt verschafft einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile am Arbeitsmarkt. Chancengleichheit, Work-Life-Balance und Förderung von Vielfalt sind aber auch wertvolle Vorteile für **aktuelle Mitarbeiter**. Durch eine Unternehmenskultur der Vielfalt, Integration und Wertschätzung sowie die Qualität der Zusammenarbeit steigen die **Mitarbeitermotivation und -loyalität**. Unternehmen sollten parallel zur Förderung ihrer externen Arbeitgeberattraktivität **die eigenen Mitarbeiter nicht außer Acht lassen**. Die internen Beschäftigten wissen mehr über ein Unternehmen als Bewerber vom externen Arbeitsmarkt und sind in der Lage, es kritisch zu beurteilen. Im empirischen Teil dieser Arbeit stehen deshalb die **Arbeitgeberattraktivität** aus Sicht der **aktuellen Mitarbeiter** und ihre **Loyalitätsabsicht** gegenüber dem Unternehmen im Fokus.

2.2 Entwicklung der idealen Führungskraft zur Umsetzung von Gender Diversity Management im Unternehmen

Die Beschreibung der idealen Führungskraft basierend auf der symbolischen Führungstheorie PINNOWs und unter Berücksichtigung des Leipziger Führungsmodells, die die Anforderungen an ein **gutes Gender Diversity Management** erfüllt, lautet in der vorliegenden Arbeit:[1001]

- Sie verfolgt ökonomische und immaterielle **Ziele**.
- Sie arbeitet an sich selbst durch **Kompetenzaufbau** und **Selbstreflexion**.
- Sie hat eine **Vorbildrolle**.
- Sie regt ihre Mitarbeiter zur Leistung an, indem sie **geeignete Bedingungen** schafft, z. B. durch Anwendung von Gender Diversity Instrumenten.
- Sie verwendet einen **Führungsstil**, der Orientierung gibt und die Mitarbeiter selbständig arbeiten lässt.
- Sie pflegt eine **offene Kommunikation**.

[1001] Vgl. Abschnitt C.2.2.6 Kompetenzen der Führungskraft und Führungsstil bei Bosch.

- Sie führt **wertschätzend**.
- Sie arbeitet an der **Wahrnehmung** und **Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter**.

Zur Entwicklung solch idealer Führungskräfte werden im folgenden Hinweise zu den einzelnen genannten Punkten gegeben unter Nennung der verantwortlichen Funktionsträger. Voraussetzung für das Erreichen ökonomischer und immaterieller **Ziele** von Gender Diversity Management, wie z. B. interne Gestaltung des Selbstbilds der Arbeitgebermarke oder Stärkung der Mitarbeiterbindung, ist die konkrete Vorgabe für Führungskräfte und die Priorisierung von Gender Diversity Management-Zielen, damit sie nicht den konventionellen Zielen, wie z. B. Umsatzsteigerung, nachgeordnet werden. Die Festlegung von Zielen ist wichtiger Bestandteil des im verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen geschilderten Gender Diversity Management Prozesses. Verantwortlich für die Schaffung verbindlicher Ziele ist das Top Management des Unternehmens.

Weiterhin wird eine systematische Führungskräfteentwicklung empfohlen, damit **Kompetenzen** im Bereich der Gender Diversity-Instrumente aufgebaut werden können. Diese Fähigkeiten sind ein wichtiger Ansatzpunkt zur Verbesserung der internen Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht aktueller Mitarbeiter wie im empirischen Teil dieser Arbeit nachgewiesen worden ist. Es hat sich dort gezeigt, dass die Mitarbeiterbeurteilung der Verwendung von Gender Diversity Instrumenten durch die Führungskraft einen signifikanten Einfluss sowohl auf die Arbeitgeberattraktivität als auch auf die Loyalitätsabsicht der aktuellen Beschäftigten hat. Die Weiterentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte sollten so gestaltet sein, dass sie Anleitung zur **Selbstreflexion** geben, die im Führungsalltag nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme weitergelebt wird. Die Führungskräfteentwicklung ist Aufgabe der **Personabteilung** im Unternehmen.

Die Mitarbeiterbeurteilung der **Vorbildrolle** der Führungskraft bei der Umsetzung von Gender Diversity Management hat weder einen signifikanten Einfluss auf die

Arbeitgeberattraktivität noch auf die Loyalitätsabsicht aktueller Mitarbeiter gehabt. Deswegen besitzt die Verbesserung der Vorbildfunktion keine hohe Priorität bei der Führungskräfteentwicklung.

Die Aufgabe einer guten Führungskraft, ihre Mitarbeiter zur Leistung anzuregen, indem sie **geeignete Bedingungen** für die Beschäftigten schafft durch **Anwendung von Gender Diversity Instrumenten**, wie z. B. gleiche Entwicklungschancen und gleiche Bezahlung für beide Geschlechter sowie Unterstützung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, hat höchste Priorität für die Verbesserung der internen Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht. Wie sich im empirischen Teil der Arbeit gezeigt hat, beeinflusst die Mitarbeiterbeurteilung der Verwendung von Gender Diversity Instrumenten durch die Führungskraft die Arbeitgeberattraktivität und die Loyalitätsabsicht der aktuellen Mitarbeiter signifikant. Voraussetzung dafür, dass die Führungskraft durch Anwendung von Gender Diversity Instrumente geeignete Bedingungen für die Beschäftigten schaffen kann, ist das Vorhandensein entsprechender Kompetenzen der Führungskraft. Die Personalabteilung ist verantwortlich für die Führungskräfteentwicklung im Unternehmen.

Bezüglich des **Führungsstils** ist es wichtig für die Führungskräfte, Vor- und Nachteile verschiedener Alternativen zu kennen und über den persönlichen Führungsstil zu reflektieren und daran zu arbeiten. Dieses Thema sollte Bestandteil der Management-Entwicklungsprogramme sein. Die ideale Führungskraft für Gender Diversity Management verfügt über einen Führungsstil, der Orientierung gibt und die Mitarbeiter selbständig arbeiten lässt. Die Weiterbildung von Führungskräften hinsichtlich dieses Themas ist ebenfalls Aufgabe der Personabteilung im Unternehmen.

Idealerweise pflegt die Führungskraft eine **offene Kommunikation**. Dieses Kriterium gehört zu Beurteilungsfaktor 1 Führungskraft als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity, der nach den Analysen im empirischen Teil der Arbeit allerdings weder

signifikant für die interne Arbeitgeberattraktivität noch für die Loyalitätsabsicht ist. Offene Kommunikation gehört dennoch nach Ansicht der Verfasserin zu einem Führungsstil, der Orientierung gibt, dazu und sollte gepflegt werden.

Der Führungskraft kommt eine entscheidende Rolle bei der Schaffung einer **wertschätzenden Unternehmenskultur** zu. Bei den aktuellen Mitarbeitern werden durch die Unternehmenskultur der Wertschätzung und Chancengleichheit die Motivation, die Zufriedenheit und die Loyalität gesteigert.[1002] Die Kriterien, die in der Befragung dieser Arbeit für die Wahrnehmung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch die Führungskraft stehen, sind: *Verständnis unterschiedlicher Sichtweisen von Frauen und Männern, Respektieren individueller Aspekte bei Frauen und Männern, Berücksichtigung weiblicher und männlicher Stärken bei der Beurteilung von Mitarbeitern, Wahrnehmung des Weiterentwicklungswunsches von Frauen und Männern sowie das Sorgen für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Qualifikation und vergleichbarer Leistung*. Diese Kriterien sind alle Bestandteil des Beurteilungsfaktors 3 Einsatz von Diversity Instrumenten durch die Führungskraft, der einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und die Loyalitätsabsicht aktueller Mitarbeiter hat. Deswegen ist die Entwicklung dieses Mind Sets und dieser Kompetenzen bei der idealen Führungskraft wichtig. Die Führungskräfteentwicklung ist Aufgabe der Personalabteilung im Unternehmen.

Eine Alternative zur Weiterentwicklung bereits im Unternehmen beschäftigter Führungskräfte ist die Rekrutierung von Managern am externen Markt. Hierbei sollte die dafür zuständige Personalabteilung beachten, dass Führungspersonal ausgesucht wird,

---

[1002] Vgl. Akca, S. (2011); Initiative Neue Qualität der Arbeit. INQA-Geschäftsstelle (Hrsg.) (2012), S.8. Eine Unternehmenskultur der Vielfalt, der Integration und Wertschätzung fördert die Motivation und Zufriedenheit der Belegschaft und reduziert Diskriminierung und Konflikte. Es ist wichtig, dass die Unternehmenskultur die veränderten, zeitgemäßen Wertvorstellungen aufgreift und offen ist gegenüber individuellen, flexiblen Arbeitsvorstellungen. Nicht jeder Mitarbeiter strebt nach traditionellen Karrierejobs mit Stunden-Flat-Rate und Erreichbarkeit rund um die Uhr. Eine solche Unternehmenskultur fördert das Engagement der Mitarbeiter und ihre Loyalität. Vgl. Van Bentum, E. (2016), S. 28-30.

das die aufgezählten Eigenschaften der idealen Führungskraft (ansatzweise) verkörpert. Die Kandidaten sollten über ein entsprechendes Mind Set verfügen, das die Basis für weiterbildende Maßnahmen über Gender Diversity Instrumente und den geeigneten Führungsstil bildet. Diese Auswahlkriterien für Führungskräfte sind gleichermaßen anzuwenden bei der Aufnahme unternehmensinterner High Potentials in Managemententwicklungsprogramme.

2.3 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht bei älteren Mitarbeitern und bestimmten Standorten

Bei den im empirischen Teil dieser Arbeit untersuchten Kontrollvariablen hat sich herausgestellt, dass sich eine **Betriebszugehörigkeit** von Mitarbeitern von **mehr als 25 Jahren** negativ auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt. Das bedeutet, dass ein Unternehmen sich mit den Anforderungen älterer Mitarbeiter an einen attraktiven Arbeitgeber beschäftigen sollte, vor allem, wenn ein Blick auf die Zusammensetzung der deutschen Bevölkerung nach Altersgruppen gerichtet wird. Die Prognose lautet, „dass sich der Anteil der unter 20-jährigen von 18% (2013) auf 16% (2060) verringern und der Anteil der über 64-jährigen von aktuell 20% auf 33% im Jahr 2060 steigern wird.“[1003]

Bei der Untersuchung der Mitarbeiterantworten aus den in die Befragung einbezogenen Standorte hat sich herausgestellt, dass die Beschäftigung an bestimmten Standorten sich sowohl negativ auf die Arbeitgeberattraktivität als auch negativ auf die Loyalitätsabsicht der befragten Mitarbeiter auswirkt. Die lokalen Personalabteilungen sollten die Ursachen dafür herausfinden und Lösungen ausarbeiten. Ein Vergleich mit einem Standort, wo die Tätigkeit sich positiv auf Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht auswirkt, kann hilfreich sein. Es stellt sich die Frage, warum sich die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber und ihre Loyalitätsabsicht zwischen zwei internationalen Standorten

[1003] Für viele andere Industriestaaten werden ähnliche Szenarien des demografischen Wandels verbunden mit einer Verkleinerung und (Über-)Alterung der Bevölkerung prognostiziert. Vgl. Pfeil, S. (2017), S. 42; Kirchgeorg, M./Günther, E. (2006a), S. 2; Prezewowsky, M. (2007); Hautzinger, H. (2009), S. 143; Stotz, W., Wedel, A. (2009), S. 46; Brücker, H. (2011), S. 590; Demary, M., Erdmann, V. (2012); Immerschitt, W., Stumpf, M. (2014), S. 3; ManpowerGroup (Hrsg.) (2014).

desselben Geschäftsbereichs innerhalb desselben Unternehmens so stark unterscheiden. Ein Austausch der lokalen Personalabteilungen dieser Standorte wird empfohlen.

3. Kritische Würdigung

Die kritische Würdigung der vorliegenden Arbeit umfasst Punkte zur Themenstellung der Dissertation, zu Theorie, Empirie und Methode. Die erste inhaltliche Herausforderung zu Beginn war die Eingrenzung des **Themas**. Zwar standen der Fokus auf Gender Diversity und die Auswirkung auf die Employer Brand von Anfang an fest, zunächst war jedoch in Anlehnung an die Definition von Gender Diversity als kulturelles Geschlecht, das „durch soziale und kulturelle Umweltbedingungen konstruiert“[1004] wird, eine Untersuchung der **Rollenerwartungen** an Mitarbeiterinnen vorgesehen gewesen.

Ein alternativer Schwerpunkt für diese Arbeit kristallisierte sich bei der Beschäftigung mit verschiedenen Diversity Management-Definitionen heraus. Diversity Management ist „kein Selbstläufer, sondern ein Veränderungsprozess, der geplant und gesteuert sein will“.[1005] Diese Planung und Steuerung ist Aufgabe der **Führungskraft** wie VEDDER in seiner Diversity Management-Definition beschreibt.[1006] Außerdem wurde während der Beschäftigung mit der Unternehmenspraxis bei Bosch die Verankerung von Diversity in den Führungsgrundsätzen des Unternehmens deutlich.[1007] Der Schwerpunkt dieser fallbasierten Arbeit wurde entsprechend auf die **Rolle der Führungskraft** bei der Umsetzung von Gender Diversity gelegt.

[1004] Vgl. Göddertz, S. (2014), S.103.
[1005] Vgl. RKW Berlin GmbH (2012), S.13.
[1006] „Das Verhalten vielfältiger Personen wird beeinflusst, organisiert und kontrolliert (gemanagt). Dies geschieht nicht durch ein abstraktes System, sondern durch Vorgesetzte, die in der Regel der dominanten Gruppe in der jeweiligen Organisation angehören.“ Vgl. Vedder, G. (2006), S.13.
[1007] Die Bosch Führungsgrundsätze enthalten z. B. Wertschätzung, Werte und Sinn sowie Vertrauen, dargestellt im Abschnitt 2.2.4 Diversity in den Bosch Führungsgrundsätzen dieser Arbeit. Vgl. Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, Folie 21.

Im Vergleich zum herausfordernden Entscheidungsprozess bei der Festlegung des Themenschwerpunkts gelang die Schaffung einer **kombinierten Diversity Management-Definition** unter Einbindung der Schlüsselbegriffe dieser Arbeit ***Employer Brand*** und ***Diversity Management*** schneller. So wurde die Employer Brand-Definition von DELL/AINSPAN[1008] mit der Diversity Management-Definition von VEDDER[1009] verknüpft, um die Aufgaben des Vorgesetzten als Teil der „Verhaltensweisen" des Unternehmens zu beschreiben.[1010] Bei der Suche nach einer geeigneten Definition stellte sich heraus, dass eine trennscharfe Abgrenzung zwischen den Begriffen *Manager*, *Führungskraft* und *Vorgesetzter* herausfordernd war. In dieser Arbeit wurde der Zusammenhang zwischen *Vorgesetzter* und *Führungskraft* so dargestellt, dass die hierarchische Position des Vorgesetzten idealerweise durch eine Führungskraft mit erworbenen Führungskompetenzen geschehen soll und nicht durch einen Manager.

Ein kritischer Punkt im **Theorieteil** dieser Arbeit ist die **fehlende theoretische Hinterlegung der These 1** zum Einfluss des Vorwissens[1011] aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management auf ihre Wahrnehmung des Gender Diversity Managements ihrer Führungskraft. Dies betrifft auch die zugehörigen Hypothesen 11 bis 14. Während die Hypothesen 11 und 12 den Zusammenhang zwischen Kenntnissen aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity Management und Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft formulieren, ist der Einfluss von Kenntnissen auf die Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft Inhalt der Hypothesen 13 und 14.

Es gibt wissenschaftliche Studien über den Einfluss von Vorwissen auf die Wahrnehmung, die keinen Eingang in diese Arbeit fanden. Ein Beispiel sind die

---

[1008] Vgl. Dell, D., Ainspan, N. (2001).
[1009] Vgl. Vedder, G. (2006), S.13.
[1010] Vgl. Dell, D., Ainspan, N. (2001).
[1011] In der vorliegenden Arbeit wurde statt des Begriffs *Vorwissen* wegen der besseren Verständlichkeit für die Befragten der Begriff *Kenntnisse* verwendet.

Experimente von VETTER, die Signalwege im Gehirn beim Hören beobachtete und frühe Rückkopplungen nachwies. Als Beispiel nannte sie Vogelgezwitscher im Wald, wo das Hörsignal schon frühzeitig im Gehirn die Kategorie des Vogels aktiviert. Wahrnehmung ist demzufolge durch Wissen geprägt. Dieser Sachverhalt wird mit „cognitive penetration“ bezeichnet.[1012]

Außerdem sind einige **Hypothesen** dieser Arbeit **zu breit formuliert**, wie z. B. die Hypothesen zum Einfluss der kognitiven Anforderungen an das Gender Diversity Management der Führungskraft (H11) bzw. zum Einfluss der kognitiven Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft (H13, H21, H23). Sowohl die kognitiven Anforderungen als auch die kognitive Beurteilung umfassen jeweils **zwei Faktoren**, die aus der Faktorenanalyse gewonnen worden waren. Hinter den kognitiven Anforderungen verbergen sich die Faktoren *Anforderungen an die Führungskraft bezüglich Einsatz von Diversity Instrumenten* und *Anforderungen bezüglich ihrer Rolle als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity*. Die kognitive Beurteilung umfasst die Faktoren *Beurteilung des Gender Diversity Managements der Führungskraft hinsichtlich ihrer Rolle als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity* und hinsichtlich ihres *Einsatzes von Diversity Instrumenten*. Die durchgeführten Regressionsanalysen ergaben immer nur einen signifikanten Einfluss auf einen der beiden Faktoren, so dass die Hypothesen H11, H13, H21 und H23 nur **teilweise bestätigt** werden konnten. Die Hypothesen wären besser zu unterteilen gewesen in **eine Hypothese pro Faktor**, so wären an die Stelle von *Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven Anforderungen an das Gender Diversity Management ihrer Führungskraft*. getreten:

- H11 a: *Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven Anforderungen bezüglich des Einsatzes von Diversity Instrumenen der Führungskraft*.

[1012] Vgl. Newen, A., Vetter, P. (2017), S.30.

- H11 b: *Die Kenntnisse aktueller Mitarbeiter über Gender Diversity haben einen signifikanten Einfluss auf ihre kognitiven Anforderungen bezüglich ihrer Rolle als Mentor und Kommunikator von Gender Diversity.*

Die **Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management** wie z. B. unternehmensbereichsübergreifende Aufgabe, Kultur der Wertschätzung und Qualität der Führung wurden hingegen eindeutiger formuliert. Es gelang auch, das **Leipziger Führungsmodell** in die untersuchten Führungstheorien einzuordnen. Es kann komplementär zur systemischen Führungstheorie von PINNOW verwendet werden. Diese Kombination ist nach Ansicht der Autorin am besten geeignet für die Umsetzung der Anforderungen an ein gutes Gender Diversity Management.

Ein kritischer Punkt **des empirischen Teils** ist die **Fragenbogenlänge** mit 94 Fragen. Dies erforderte zu viel Zeit und Durchhaltevermögen seitens der Befragten. Ein kürzerer Fragebogen hätte die Rücklaufquote wahrscheinlich erhöht. Außerdem waren nicht alle von der Autorin ursprünglich für die Befragung vorgesehenen Länder, in denen Bosch Gasoline Systems Standorte hatte, bereit, an der **Onlineumfrage teilzunehmen**, wie z. B. die USA. Als Grund hierfür wurde die Fokussierung dieser Arbeit allein auf die Diversity Dimension *Gender* genannt, wodurch ein verengtes Bild des Diversity Gedankens vermittelt würde. In den USA stünden dagegen mehrere Dimensionen im Vordergrund wie Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Alter, etc. Durch eine reine Befragung über Frauen, würden Bemühungen, eine breitere Diversity-Idee zu verbreiten, gefährdet. Außerdem habe es 2015 bereits eine Mitarbeiterbefragung gegeben, die Diversity-Elemente enthalten hätte, und die Mitarbeiter sollten nicht mit Befragungen überfrachtet werden.[1013]

Als besonders positiver Aspekt nicht allein bei der Empirie, sondern im Bezug auf die gesamte Dissertation, ist die umfassende **Unterstützung durch das Unternehmen**

[1013] Vgl. Bosch Human Ressources North America (2015).

Bosch hervorzuheben, insbesondere durch die Geschäftsbereiche Gasoline Systems und Chassis Systems Control. Es wurde nicht nur ein Doktorandenstipendium gewährt und die Auswertesoftware SPSS als Einzellizenz beschafft sowie der Autorin unbefristet zur Verfügung gestellt, sondern auch eine engagierte Betreuung durch verschiedene Boschführungskräfte über die lange Zeit des Promotionsprojekts erbracht. Besonders hilfreich bei der weltweiten Versendung des Online-Fragebogens war die Einbindung lokaler Kontaktpersonen als Verteiler an den Auslandsstandorten, vermittelt durch den Personalchef von Gasoline Systems, und die Versendung des Begleitschreibens inklusive Umfragelink an gemeinsam festgelegte Verteilerlisten von seinem email-Account aus. Dadurch waren Akzeptanz und Rücklauf höher. Sogar eine Nachfassaktion wurde über denselben Kanal ermöglicht. Auch die Absegnung des Onlinefragebogens und des verwendeten Tools durch den Bosch Konzernbetriebsrat sowie die Druckfreigabe für den Dissertationstext verliefen kooperativ und sehr zügig. Für die Einhaltung dringender Abgabetermine im Rahmen des Promotionsprogramms wurden der Autorin flexibel mehrfach Freistellungsphasen bei ihrem Beschäftigungsverhältnis, wie z. B. ein Sabbatical gewährt.

Schließlich folgt noch eine kritische Auseinandersetzung mit dem **methodischen Teil** der vorliegenden Arbeit. Die Faktoren wurden explorativ ermittelt und ex ante **nicht hypothetisch diskutiert**. Außerdem hätte ein anderes strukturenentdeckendes, multivariates Analyseverfahren wie die Clusteranalyse anstelle der Faktorenanalyse verwendet werden können. Bei der Clusteranalyse hätten verschiedene Gruppen von Befragten gebildet werden können, die sich voneinander unterscheiden, wohingegen die Faktorenanalyse die Anforderungs- und Beurteilungskriterien auf wenige Faktoren reduziert.[1014] Nachdem durch die zwei durchgeführten Faktorenanalysen maximal 71% der Gesamtvarianz erklärt werden konnten, hätte die Autorin ergänzend eine Clusteranalyse durchführen können, um herauszufinden, ob durch dieses alternative

[1014] Vgl. Heim, S., Heumann, C. (2009).

Analyseverfahren mehr Informationen aus dem erhobenen Datensatz hätten verwendet werden können.

Bei der Stichprobenanalyse hat sich gezeigt, dass die **Fallzahlen bei Ländern stark unterschiedlich** waren. So wurden z. B. am untersuchten indischen Standort nur sechzehn Fragebögen ausgefüllt. Davon konnten nur sechs verwendet werden, bei denen alle Pflichtfragen beantwortet worden waren. Bei so einer geringen Anzahl stellte sich die Frage, ob weitere Analysen überhaupt durchgeführt werden sollten. Nach Durchführung der Regressionsanalysen hat sich z. B. gezeigt, dass eine Tätigkeit an dem indischen Standort einen signifikanten Einfluss auf die Anforderungen an die Führungskraft bezüglich ihres Einsatzes der Diversity Instrumente hatte. Die Autorin hat sich entschlossen, dieses Ergebnis trotzdem darzustellen.

Ein positiver Aspekt des methodischen Teils waren die Ergebnisse aus der Einführung von **Kontrollvariablen**. Der Einfluss der unterschiedlichen Kontrollvariablen war spannend zu interpretieren und teilweise überraschend, wie z. B. die Auswirkung einer Tätigkeit an Standorten in bestimmten Ländern wie Mexiko und Korea auf die Arbeitgeberattraktivität und Loyalitätsabsicht. Ebenso wichtig war das Ergebnis, dass das Geschlecht Auswirkungen hatte auf die Anforderungen an bzw. die Beurteilung der Führungskraft hinsichtlich ihres Einsatzes von Diversity Instrumenten oder auf die Beurteilung der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft.

4. Zukünftiger Forschungsbedarf

Ausgehend vom verhaltenstheoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit lassen sich Anregungen für zukünftige Forschungsarbeiten ableiten wie Abb. 43 zeigt.

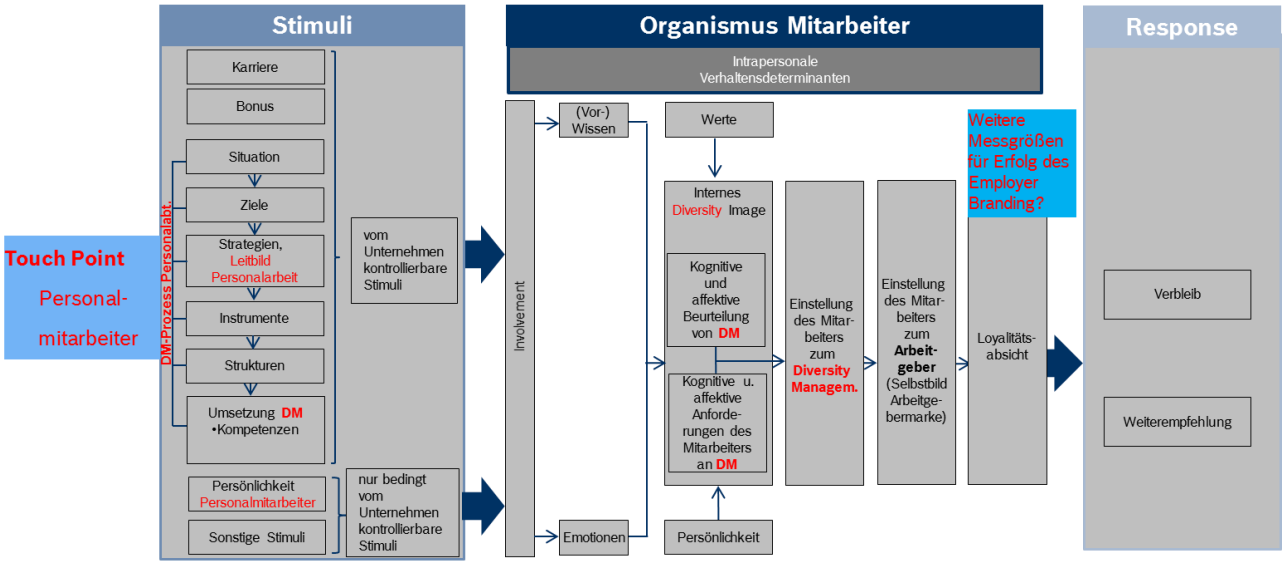

Abb. 43: Ableitung des zukünftigen Forschungsbedarfs vom Bezugsrahmen

4.1 Personalabteilung als Touch Point der internen Employer Brand

In der vorliegenden Arbeit steht die Führungskraft als zentraler **internal touch point** der Employer Brand für den aktuellen Mitarbeiter im Mittelpunkt. Aber auch die **Personalabteilung** ist verantwortlich für die Umsetzung interner Employer Branding-Instrumente. Dazu zählen „alle internen Kontaktpunkte, mit denen die aktuellen Mitarbeiter von deren Eintritt ins Unternehmen bis zu ihrem Austritt in Berührung kommen (z. B. Onboarding-Programme, Mitarbeitergespräche, Entwicklungsprogramme, Arbeitszeitsysteme, Boni, Austrittsinterviews usw.).“[1015] Auf individueller Ebene ist der einzelne **Personalmitarbeiter** zuständig. Weiterführende Forschungsarbeiten können den Personalmitarbeiter als Erfolgsfaktor bei Gender Diversity untersuchen. Es ist zu prüfen, ob ein **Leitbild** für Personalarbeit existiert, in dem der Gender Diversity Gedanke verankert ist. Ein **Instrument** zur Umsetzung von Gender Diversity durch die Personalabteilung ist die Weiterbildung von Führungskräften. Es können Studien über Auswahl und Entwicklung geeigneter Führungskräfte durchgeführt werden. Zunächst gilt

[1015] Vgl. Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017), S. 4.

es, die aktuellen Auswahlkriterien für High Potentials und die Inhalte der Managementseminare zu erfassen, um zu überprüfen, ob dadurch der ideale Typ von Führungskraft hervorgebracht werden kann, der in dieser Arbeit beschrieben worden ist.

Ein weiteres Forschungsziel kann die Untersuchung der Anforderungen bestehender Mitarbeiter an das **Diversity Management der Personalabteilung** sein bzw. die Analyse der Beurteilung des Diversity Managements der Personalabteilung durch die aktuellen Beschäftigten. Anschließend ist der Zusammenhang zwischen dieser Beurteilung und der internen Arbeitgeberattraktivität bzw. der Loyalitätsabsicht aktueller Mitarbeiter Gegenstand möglicher Untersuchungen. Die Beurteilung der Arbeit der Personalabteilung kann Teil der unternehmensinternen Mitarbeiterbefragung sein, die im Gegensatz zu Befragungen im Rahmen einer Forschungsarbeit eine sehr hohe Rücklaufquote hat, da das Top Management die Teilnahme daran gezielt unterstützt.

Die vorliegende Studie basiert ausschließlich auf betriebsinternen Daten eines multinationalen Unternehmens aus der Maschinenbaubranche. Der Vergleich mit Daten anderer international agierender Großunternehmen derselben oder einer anderen Branche kann auch ein Ziel weiterführender Forschung sein.

4.2 Erweiterung der internen Arbeitgeberattraktivitätskriterien

Die internen Arbeitgeberattraktivitätskriterien lassen sich von Gender auf andere Diversity Dimensionen erweitern. Im empirischen Teil dieser Arbeit ist festgestellt worden, dass „Betriebszugehörigkeit“ und „Land“ einen entscheidenden Einfluss auf die interne Arbeitgeberattraktivität und die Loyalitätsabsicht aktueller Mitarbeiter haben. Somit kann ein zukünftiges Forschungsziel sein, die Diversity Dimensionen **„Generationen“** und **„Internationalität“** näher zu betrachten. Die Frage mag gestellt werden, ob ein Mitarbeiter zu Beginn seiner Betriebszugehörigkeit das Diversity Management der Personalabteilung (oder auch der Führungskraft) anders beurteilt und somit die Attraktivität des Arbeitgebers unterschiedlich wahrnimmt als nach einer gewissen

Betriebszugehörigkeitsdauer. Gegenstand möglicher Untersuchungen kann auch die unterschiedliche Mitarbeiterwahrnehmung der internen Arbeitgeberattraktivität in verschiedenen Ländern sein. Die Abweichungen und die Ursachen dafür liefern wichtige Hinweise für die lokale Personalarbeit und Führungskräfteentwicklung.

4.3 Weitere Messgrößen für den Erfolg des internen Employer Branding

Der Erfolg von Employer Branding lässt sich „in unternehmensexterne und unternehmensinterne Erfolgskomponenten“[1016] aufteilen. Anhand der „Mitarbeiterloyalität“[1017] (in dieser Studie heißt das Konstrukt „Loyalitätsabsicht“) kann der unternehmensinterne Erfolg gemessen werden. **Weitere Messgrößen** sind: „[Mitarbeiter]-sympathie gegenüber dem Unternehmen, das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen, die Weiterempfehlung durch Mitarbeiter sowie die wahrgenommene Qualität der personalpolitischen Maßnahmen im Unternehmen.“[1018] Im Fragebogen der vorliegenden Arbeit ist danach gefragt worden, ob die Mitarbeiter stolz darauf sind, für Bosch zu arbeiten. Dieses Gefühl geht über reine Sympathie hinaus. Eine weitere Frage war, ob die Beschäftigten das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Weiterempfehlung gilt als sehr starker Ausdruck der Mitarbeiterbindung. Da die **Personalabteilung** als internal employer brand touch point identifiziert worden ist, bietet es sich an, die **Qualität der personalpolitischen Maßnahmen im Unternehmen** als eine der genannten Messgrößen für den Erfolg des internen Employer Branding zu untersuchen.

[1016] Vgl. Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017), S. 3.
[1017] Ibid., S.3.
[1018] Ibid., S.3.

Anhang

A.1 Überblick über wichtige Gesetze bezüglich Gender Diversity

Bezeichnung	Jahr des Erlasses	Land	Inhalt	Quelle	Stand
Frauenwahlrecht	1918	Deutschland	allgemeines aktives und passives Wahlrecht für Frauen	https://www.lpb-bw.de/12_november.html	11.07.2017
Grundgesetz	1949	Deutschland	Gleichberechtigung von Frauen und Männern	https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/der-lange-weg-zur-gleichstellung--gleichberechtigungsgesetz-vor-50-jahren-in-kraft-	11.07.2017
Gesetz über die Gleichberechtigung von Mann und Frau auf dem Gebiete des bürgerlichen Rechts	1958	Deutschland	Setzt die im Grundgesetz festgeschriebene Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Familienrecht um. Inhalt: Selbstbestimmungsrecht der Frau innerhalb der Ehe, Berufstätigkeit der Frau	https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/der-lange-weg-zur-gleichstellung--gleichberechtigungsgesetz-vor-50-jahren-in-kraft-	11.07.2017
Equal Pay Act	1963	USA	Verbietet geschlechtsbasierte Lohndiskriminierung zwischen Männern und Frauen desselben Unternehmens, die Aufgaben ausführen, die grundsätzlich dieselben Fähigkeiten, dieselbe Leistung und Veranwortung unter ähnlichen Arbeitsbedingungen erfordern	https://www.eeoc.gov/laws/statutes/epa.cf	11.07.2017
Title VII of the Civil Rights Act	1964	USA	Verbietet Diskriminierung in der Arbeitswelt aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder Herkunft	http://www.history.com/topics/black-histor	14.05.2017
Affirmative Action (Definition: Berufs- und Bildungschancen von Angehörigen von Minderheitengruppen und Frauen zu verbessern. Im folgenden wird beispielhaft 1 Executive Order genannt)	1967	USA	Änderung der Executive Order 11246: alle Lieferanten der Regierung sind aufgefordert, Job-Chancen nicht nur für Minderheiten auszubauen, sondern auch für Frauen	https://www.aaaed.org/aaaed/History_of_Affirmative_Action.asp	11.07.2017
Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women	1981	Vereinte Nationen, in Deutschland 1985 in Kraft getreten	"international bill of rights for women". Sie definiert, was Diskriminierung von Frauen ausmacht, und stellt eine Agenda für nationale Aktionen auf, um diese Diskriminierung zu beenden.	http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw	11.07.2017
Politische Willenserklärung: Geschlechtergleichstellung in allen Institutionen, Politiken und Maßnahmen der Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen	1995	Vierte Frauenkonferenz der Vereinten Nationen, "Pekinger Aktionsplattform"	Gender-Konzept im Mittelpunkt, Gender = soziales Geschlecht	https://www.unwomen.de/schwerpunkte/internationale-konventionen.html	15.05.2017
UN Sicherheitsratsresolution 1325 "Frauen, Frieden, Sicherheit"	2000	UN	Beteiligung von Frauen an Konfliktbewältigung und -vorbeugung	https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/vn-sicherheitsratsresolution-1325-frauen--frieden-und-sicherheit-/80822	11.07.2017
Gleichbehandlungsrichtlinien der Europäischen Union	2000 und 2004	EU	Rahmenrichtlinie Beschäftigung (Diskriminierung wegen Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Ausrichtung), „Gender-Richtlinie“ (Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zu Beschäftigung, zu Berufsbildung, zum beruflichen Aufstieg sowie im Bezug auf Arbeitsbedingungen), Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter außerhalb der Arbeitswelt	http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht_und_gesetz/EU-Richtlinien/eu-Richtlinien_node.html;jsessionid=54B58A5EC1E0A0B321BCF3AA82417920.1_cid322	14.05.2017
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	2006	Deutschland	Regelung zur Umsetzung der europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien; Regelung gegen Diskriminierung durch private Akteure „aus rassistischen Gründen oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität." Geltungsbereich: Arbeitsumfeld, Geschäfte des täglichen Lebens, wie Einkaufen oder Bankgeschäfte	http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht_und_gesetz/DasGesetz/dasGesetz_node.html	15.05.2017
Europaratskonvention zur Bekämpfung des Menschenhandels	2008	Europarat	Menschenhandel = Menschenrechtsverletzung, sklavereiähnliches Verhältnis; Respekt für Opferrechte, Schutz der Opfer	http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/themen/menschenhandel/zentrale-rechtsdokumente/europarat/europaratskonvention-gegen-menschenhandel-2005/	11.07.2017
Europaratskonvention zur Verhütung und Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen und häuslicher Gewalt	2011	Europarat	Ziele: Betroffene vor Gewalt schützen, Beseitigung Diskriminierung der Frau, mit politischen und sonstigen Maßnahmen den Rahmen für die Gewährleistung von Schutz und Unterstützung der Betroffenen sowie der Strafverfolgung der Täter schaffen	http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/themen/frauenrechte/gewalt-gegen-frauen/konvention-des-europarates/	11.07.2017
UN Resolution gegen die weibliche Genitalverstümmelung	2012	UN	Internationale Staatengemeinschaft wird aufgefordert, Gesetze gegen die Verstümmelung zu verhängen und Einhaltung streng zu überwachen.	http://diepresse.com/home/ausland/welt/1326496/UNOResolution-gegen-weibliche-Genitalverstuemmelung?offset=25&page=	11.07.2017
Gesetze zur Verbeinbarkeit von Familie und Beruf	2006	Deutschland	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz: einkommensunabhängig, 1.800,00 EUR pro Monat, 12 Monate, bei Engagement beider Partner max. 14 Monate, berechtigt: alle in Deutschland lebenden Personen mit Kindern unter 2 Jahren.	https://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Gesetze_BEEG.html	11.07.2017
	2015	Deutschland	ElterngeldPlus: Mütter und Väter können in Teilzeit arbeiten und trotzdem staatliche Unterstützung erhalten. 24 Monate Bezugszeitraum, aber halb so viel Geld. Partnerschaftsbonus: wenn beide Partner jeweils zwischen 25 und 30 Stunden pro Woche arbeiten, zusätzlich weitere 4 Monate Unterstützung	http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/ab-juli-2015-bundestag-verabschiedet-elterngeld-plus/10949704.html	11.07.2017
Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst	2015	Deutschland	Ziel: Anteil von Frauen in Führungsgremien von Wirtschaft und Verwaltung wesentlich erhöhen. Aufsichtsräte von Unternehmen (börsennotiert, paritätischen Mitbestimmung): Geschlechterquote von 30%; Quote ab 2016 für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten; Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen festlegen und öffentlich berichten.	http://www.bmjv.de/SharedDocs/Artikel/DE/2015/04302015_Frauenquote.html	11.07.2017
Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen	2017	Deutschland	Gebot des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durchsetzen	https://www.vbw-bayern.de/vbw/Aktionsfelder/Recht/Arbeits-und-Sozialversicherungsrecht/Entwurf-eines-Gesetzes-f%C3%BCr-mehr-Lohngerechtigkeit-zwischen-Frauen-und-M%C3%A4nnern-im-Kabinett-.	11.07.2017

Tab. A.1: Gesetze und Richtlinien zur Gleichberechtigung der Geschlechter[1019]

[1019] Die Quellen mit Details zu den einzelnen Gesetzen und Richtlinien sind in die Tabelle eingearbeitet.

A.2 Definitionen *Employer Branding* mit Einbeziehung interne Mitarbeiter

Quelle	Jahr	Definition	Zusammenfassung der Definition	Grundlegende Begriffe enthalten
Ambler/ Barrow	1996	"We define "Employer Brand" as the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company. The ongoing company/ employee relationship provides a series of exchanges of mutual benefit, and is an integral part of the company's total business network."	wirtschaftliche/ psychologische Aspekte, Nutzen, Beziehung Unternehmen und Mitarbeiter	nicht verwendbar, da Führungskraft, Arbeitgeberattraktivität und Loyalität/Mitarbeiterbindung nicht enthalten
Dell/Ainspan	2001	"The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firms's value system, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees."	Identität des Unternehmens als Arbeitgeber, Werte, Unternehmenspolitik und Verhalten im Unternehmen, Attraktivität, Motivation, Bindung	Arbeitgeberattraktivität und Bindung erwähnt, aber Führungskraft fehlt
Ewing et al.	2002	"We argue that the concept of brand equity be expanded to encompass how a firm's brand, its name and symbol add to (or subtract from) the value provided by the firm and/or that firm's current and potential employees. This view of brand equity might be referred to as 'employment branding' and it can be either a separate construct of brand equity, or perhaps preferably, a synergistic addition to overall brand equity."	Markenwert, Wertbeitrag Mitarbeiter	nicht verwendbar, da Führungskraft, Arbeitgeberattraktivität und Loyalität/Mitarbeiterbindung nicht enthalten
Gmür et al.	2002	"Employer Branding ist die Profilierung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner Beschäftigten und potenziellen Bewerber. Es ist ein Teilaspekt des Corporate Branding (…) [und] umfasst sämtliche Marketingaktivitäten, die darauf abzielen, in den Augen potenzieller Bewerber - auch der derzeit Beschäftigten - als attraktiver Anbieter von Stellen, Karriere- und Selbstverwirklichungschancen zu erscheinen. Neben der gezielten Kommunikation spezifischer, personalverknüpfter Inhalte zum Zwecke der Personalwerbung hat Employer Branding auch Einfluss auf das Selbstverständnis der Personalabteilung."	Profilierung als Arbeitgeber, Wahrnehmung durch Mitarbeiter, Einordnung in Corporate Branding, Marketingaktivitäten, attraktiver Anbieter, Kommunikation, Personalwerbung, Selbstverständnis der Personalabteilung	Arbeitgeberattraktivität erwähnt, aber Loyalität/Bindung sowie Führungskraft fehlen
Lloyd	2002	"The sum of a company's efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work."	Kommunikationsanstrengungen, wünschenswerter Arbeitsplatz	Arbeitgeberattraktivität erwähnt, aber Loyalität/Bindung sowie Führungskraft fehlen
Ruch	2002	"The key to strengthening the human and social dimensions of a company is "Employer Branding" - the practice of combining proven marketing techniques with cultural change. This process, similar to consumer-targeted marketing and branding efforts combined with organizational development, strenghtens that often intangible asset of an organization, which contributes to recruitment and retention of high performing employees. Once an Employer Brand is established, the organization is on the path to becoming an Employer of Choice with the ability to recruit and retain top talent - an important competitive advantage in the marketplace."	menschliche und soziale Dimensionen (immaterieller Wert) stärken, Rekrutierung und Bindung von High Potentials, Kombination erprobter Marketingtechniken mit Kulturwandel, Prozess (vergleichbar mit konsumentenorientiertem Marketing und Markenmanagement gepaart mit Organisationsentwicklung), Employer of Choice, Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt	Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität erwähnt, aber Führungskraft fehlt
Ashir	2003	"[An Employer Brand] is the sum total of what "consumer" (staff, potential staff, ex-staff) think about your organisation as a place to work."	Summe der Einstellungen von Mitarbeitern gegenüber der Organisation als Arbeitsplatz	Arbeitgeberattraktivität (Einstellung zum Arbeitgeber) erwähnt, aber Loyalität/Bindung sowie Führungskraft fehlen
Williams	2003	"What is an employer brand? A "brand" is actually marketing shorthand for the complex relationship that exists between an organization and its stakeholders (which includes customers, employees, investors, suppliers; and local, regional, and national governments). (...) Likewise, employers have a brand, one that also is influenced by all of the employment **"touch points"** that exist between an organization and its employees, current and potential."	Markendefinition: komplexe Beziehung zwischen Organisation und Stakeholder (u.a. Mitarbeiter). Arbeitgebermarke vergleichbar, durch alle "Touch Points" zwischen Organisation und Mitarbeitern beeinflusst	Führungskraft nicht erwähnt, außer man interpretiert sie in Eigenregie als "touch point", Arbeitgeberattraktivität und Loyalität/Bindung nicht erwähnt
Johnson	2004	"An employer brand lives from the inside out - aligning your organization's culture, aspirations, values, and brand promise. (…) A strong employment brand can guide the total employment experience as it unfolds within your company. (…) your employer brand (...) optimizes recruitment ease and investment as it fosters employee productivity, engagement, loyalty, and retention."	Arbeitgebermarke wirkt von innen nach außen, Zusammenspiel von Unternehmenskultur, Zielen, Werten und Markenversprechen, leitet Arbeitserlebnis, erleichtert Rekrutierung, fördert Mitarbeiterproduktivität, -engagement, -loyalität und -bindung	Arbeitgeberattraktivität, Loyalität und Bindung erwähnt, Führungskraft fehlt
Mamarchev	2004	"Employer Branding is the development and communication of an organization's culture as an employer in the marketplace. [It] effects the experience of being employed by a particular firm. During divergent periods of economic growth or recession, employer branding assumes that *all* employees are discriminating consumers, to be engaged, won over and retained by employers. Employer Branding is the essence of the employment experience, providing touch points that commence with initial employer brand awareness, and continuing throughout the tenure of employment, even extending into retirement. [It] is a distinguishing and relevant opportunity for a company to differentiate itself from the competition."	Entwicklung und Kommunikation der Unternehmenskultur als Arbeitgeber, beeinflusst Arbeitserfahrung bei bestimmter Firma, Mitarbeiter als Konsumenten, die eingestellt, überzeugt und gebunden werden, Touch Points: Arbeitgebermarken-Awareness, während Beschäftigungsverhältnis, Rentenphase, Chance zur Unterscheidung gegenüber Wettbewerber	Arbeitgeberattraktivität und Bindung erwähnt, aber Führungskraft fehlt
Stotz/Wedel	2009	"Employer Branding ist der Teil des strategischen HRM, bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird."	strategisches HRM, das Besondere eines Unternehmens als Arbeitgeber, operativ umsetzen, kommunizieren	Arbeitgeberattraktivität erwähnt, Führungskraft nicht explizit erwähnt, aber "operativ umgesetzt" könnte man so auslegen, Loyalität/Bindung nicht erwähnt
Edwards	2010	"Employer Branding is an activity where principles of marketing in particular the "science of branding" are applied to HR activities in relation to current and potential employees."	Marketingprinzipien, insbesondere Markenwissenschaft auf HR-Aktivitäten angewandt, aktuelle und potenzielle Arbeitnehmer	weder Arbeitgeberattraktivität noch Führungskraft noch Loyalität/Bindung erwähnt
Graeme, Gollan & Grigg	2011	"[An] employer brand [is] as a generalised recognition for being known among key stakeholders for providing a hight quality employment experience, and a distinctive organisational identity which employees value, engage with and feel confident and happy to promote to others."	Bekanntheit bei Key Stakeholdern für Arbeitserfahrung von hoher Qualität, für besondere Organisationsidentität, wertgeschätzt und verinnerlicht von Mitarbeitern, sehr hohe Loyalität (Weiterempfehlung des Arbeitgebers)	Arbeitgeberattraktivität erwähnt, Loyalität/Bindung erwähnt, aber Führungskraft nicht

Tab. A.2: Definitionen *Employer Branding* mit Blick auf interne Mitarbeiter[1020]

[1020] Eigene Darstellung basierend auf den Definitionen der in der äußerst linken Spalte genannten Autoren.

A.3 Überblick über internationale Forschungsarbeiten zu Diversity Management-Instrumenten

Instrumentengruppe	Autoren	Jahr	Universität	Land	Journal
Kommunikation und Transparenz (Einzelinstrumente: Veröffentlichung der Frauenanteile, Gespräche/ Mitarbeiterbefragung, Beiträge zu Diversity - Themen und Veranstaltungen)	Cox Edmondson, Gupte, Draman, Oliver	2009	(University of Alabama at Birmingham, Draman: University of Texas at Brownsville)	USA	JCOM
	Ibarra	1993	Harvard University	USA	Academy of Management Review
	Sadri und Tran	2002	California State University, Fullerton	USA	Journal of Management Development
	Gilbert und Ivancevich	2000	Middle Tennessee State University, University of Houston	USA	Academy of Management Perspectives
Organisatorische Verankerung (Einzelinstrumente: Gleichstellungsbeauftragte, Diversity-Abteilung und Diversity-Ressort im Vorstand)	Rangarajan und Black	2007	Texas State University, State University of New York at Albany	USA	Review of Public Personell Administration
	Konrad	2006	The University of Western Ontario, Canada	USA	Organization Management Journal
Strategische Verankerung (Einzelinstrumente: Schriftliche Verankerung in Vision/Werten/Strategie)	Cunningham	2009	Texas A&M University	USA	Journal of Applied Social Psychology
	Riccò und Guerci	2014	University of Milan	Italien	Business Horizons
	Bartkus und Glassman	2008	Old Dominion University, Virginia	USA	Journal of Business Ethics
	Cole und Salimath	2013	Radford University, Virginia, University of North Texas	USA	Journal of Business Ethics
Sonstige Förderinstrumente (Einzelinstrumente: Nicht-heterosexuelle Führungskräfte als Vorbilder, weibliche Führungskräfte als Vorbilder, Interne Quoten für Frauen in Führungspositionen)	Schulz-Strelow und von Falkenhausen	2016		Deutschlan	*kein Journal: S*tudie zum Frauenanteil in Führungspositionen der rund 100 börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen in Deutschland
	Bertrand, Goldin, Katz	2010	University of Chicago, Harvard University, Harvard University	USA	American Economic Journal: Applied Economics
	Miller	2011	University of Virginia	USA	Journal of Population Economics
	Lansing und Chandra	2012	University of Illinois (bis 2012)	USA	Employee Relations Law Journal
	Niederle	2013	Stanford University, Universitat Pompeu Fabra (Spain), University of Pittsburgh	USA, Spanien	Management Science
	Dezsö und Ross	2012	University of Maryland, Columbia University, New York	USA	Strategic Management Journal
	Lindstädt et al.	2011	KIT Karlsruhe	Deutschla nd	*kein Journal* , Studie Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg
	Dale-Olsen, Schøne, Verner	2013	Institute for Social Research, Oslo, Verner: Danish School of Media and Journalism	Norwegen, Dänemark	Feminist Economics
	Rohini und Ford	2011	Harvard University	USA	**kein Journal**, World Development Report 2012. Gender Equality and Development

Tab. A.3: Forschungsarbeiten zu Diversity Management-Instrumenten[1021]

[1021] Eigene Darstellung in Anlehnung an Merklein, A. (2017), S. 37 ff.

A.4 Überblick über internationale Forschungsarbeiten zu Diversity Management-Maßnahmen

Maßnahmengruppe	Autoren	Jahr	Universität	Land	Journal
Flexible Arbeitszeitmodelle (Einzelmaßnahmen: flexible Arbeitszeiten, Home Office, Zeitwertkonten/Lebensarbeitszeit, Möglichkeit eines Sonderurlaubs)	Cegarra-Leiva et al.	2012	Universidad Politécnica de Cartagena	Spanien	Personnel Review
	Pilar de Luis Carnicer et al.	2004	Universidad Zaragoza	Spanien	Journal of Managerial Psych
	Kahn et al.	1964	University of Michigan	USA	Buch: Oxford, England
	Kossek und Ozeki	1998 /99	Purdue University, Indiana and California State University	USA	Journal of Applied Psychology
	Stavrou und Kilaniotis	2010	University of Cyprus	Zypern	British Journal of Management
	Cabrera	2007	George Mason University, Virginia	USA	Career Dev Int
	Pasamar und Alegre	2015	Universidad Pablo de Olavide, Sevilla	Spanien	European Management Journal
	Sok et al.	2014	University of Valencia	Spanien	British Journal of Management
	Butler et al.	2005	University of Northern Iowa	USA	Journal of Occupational and Organizational Psychology
	Galinsky und Matos	2014	formerly: Bank Street College of Education, president of Families and Work Institute (FWI). Vice President of Research at Life Meets Work	USA	kein Journal, Studie von Families and Work Institute, New York
	Poelmans et al.	2003	Department of Organizational Behavior, IESE, University of Navarra, Barcelona	Spanien	Int J of Manpower
	Baek et al.	2012	Nazarbayev University	Kasachstan	Asian Bus Manage
	Leslie et al.	2012	New York University	USA	Academy of Management Journal
	Weeden	2005	Cornell University	USA	Social Science Research
	Weaver McCloskey und Igbaria	2003	Widener University, Pennsylvania	USA	Information Resources Management Journal
	Glass	2004	University of Texas, Austin	USA	work occup
Familienunterstützende Maßnahmen (Einzelmaßnahmen: Kinderbetreuung)	Kelly et al.	2008	University of Minnesota	USA	Academy of Management Annals
	Grover und Crooker	1995	University of Otago University of Wisconsin	Neuseeland, USA	Personnel Psychology
	Thompson	1999	City University of New York, Bernard M. Baruch College	USA	Journal of Vocational Behavior
	Thomas und Ganster	1995	Bellevue University, Colorado State University	USA	Journal of Applied Psychology
	Glass und Riley	1998	University of Texas, Austin, Creighton University, Nebraska	USA	Social Forces
	Goff et al.	1990	University of Toledo, Ohio	USA	Personnel Psychology
	Butts et al.	2013	University of Texas, Arlington	USA	Journal of Applied Psychology
	Brown	2010	William Paterson University, Wayne	USA	Employee Relations
	Crompton und Lyonette	2011	City University, London, University of Warwick Coventry	England	Gender, Work & Organization
Förderangebote im Berufsleben (Einzelmaßnahmen: Beratungs- und Trainingsangebote, Mentoring-Programme für Frauen)	Menges	2016	WHU – Otto Beisheim School of Management	Deutschland	Group & Organization Management
	Allen et al.	2008	University of South Florida	USA	Journal of Vocational Behavior
	Haynes und Ghosh	2008	Indiana University, Bloomington, Drexel University School of Education, Philadelphia	USA	Review of Business
	Kammeyer-Mueller und Judge	2008	University of Minnesota, Mendoza College of Business, Unversity of Notre Dame, Indiana	USA	Journal of Vocational Behavior
	Eby et al.	2000	University of Georgia	USA	Journal of Vocational Behavior
Informations- und Wissensaustausch (Einzelmaßnahmen: unternehmensinterne und -externe Frauennetzwerke)	Cross und Armstrong	2008	Kemmy Business School, University of Limerick	Irland	Advances in Developing Human Resources
	Donnellon und Langowitz	2009	Babson College, Massachusetts	USA	Strategy & Leadership
	Ibarra	1993	London Business School	England	Academy of Management Review
	Gayle Baugh und Molloy	2005	University of West Florida, Pensacola, University of Michigan-Dearborn College of Business	USA	Career Development International
	Perriton	2006	University of Stirling	England	Leadership
	Seibert et al.	2001	Lundquist College of Business, University of Oregon	USA	Academy of Management Journal
	Vinnicombe et al.	2004	Cranfield School of Management	England	kein Journal
	Pini et al.	2004	School of Humanities at Griffith University, Brisbane, Queensland	Australien	Women in Management Review
	Bierema	2005	University of Georgia, College of Education	USA	Human Resources Development International
	Knouse und Webb	2001	University of Louisiana, Defense Equal Opportunity Management Institute (DEOMI), U.S. Department of Defense, Patrick Air Force Base, Florida	USA	Career Development International
	Forret und Dougherty	2004	Saint Ambrose University, University of Missouri	USA	Journal of Organizational Behavior
	Burke et al.	1995	Schulich School of Business York University, Toronto, Ontario, Canada	Kanada	Women in Management Review
	Hucke und Kepinski	2016	Universität Kassel	Deutschland	kein Journal

Tab. A.4: Forschungsarbeiten zu Diversity Management-Maßnahmen[1022]

[1022] Eigene Darstellung in Anlehnung an Merklein, A. (2017), S. 43 ff.

B.1 Vergleich des Leipziger Führungsmodells mit etablierten Führungstheorien

- **Führungsanforderungen auf drei Ebenen** im Leipziger Führungsmodell: individuelle Ebene (Führung der eigenen Person), organisationale Ebene (Führung anderer im Unternehmen) und Ebene der Gesellschaft (Führung im gesellschaftlichen Kontext).[1023] Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Personalführung, d. h. die organisationale Ebene.
    - Parallele zu *Kontingenzansatz***:** Zusammenhang zwischen Führungsstil (aufgaben- oder beziehungsmotiviert)[1024] und Situationsvariablen wie „die Aufgabenstruktur, die Positionsmacht des Führers und die Führer-Mitarbeiter-Beziehungen".[1025] Hier gibt es schon zwei Ebenen, die Führungskraft und die Situation.
    - Parallele zu *systemischer Führung* von MALIK: Führungsrad mit *Verantwortung* im Zentrum,[1026] nächste Ebenen sind die *Grundsätze wirksamer Führung*,[1027] die *Kommunikation* durch die Führungskraft,[1028] die zweigeteilte Ebene der *Aufgaben*[1029] und *Werkzeuge*.[1030] Sowohl Aufgaben als auch Werkzeuge sind wiederum unterteilt in *Bekanntes* und *Neues*.[1031]
    - Parallele zu *systemischer Führung* von PINNOW: vier systemische Interaktionsebenen: Individuum, Team, Unternehmen und Umwelt[1032] mit *Sinn* als Kern.[1033]
- Zentrale Bedeutung von **„Purpose"** im Leipziger Führungsmodell: „Purpose" umfasst „das gesamte Begriffsfeld von **Sinn**, Zweck, Bedeutung, Zielausrichtung

---

[1023] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 23.
[1024] Die Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung wird bereits im Verhaltensgitter von Blake und Mouton vorgenommen.
[1025] Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 311 f.
[1026] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T. (2011), S. 39.
[1027] Vgl. Baarfuss, R. (2012), Folie 32.
[1028] Vgl. Ibid., Folie 34.
[1029] Vgl. Ibid., Folie 34.
[1030] Vgl. Ibid., Folie 34.
[1031] Vgl. Ibid., Folie 34.
[1032] Vgl. Pinnow, D.F. (2018); Pinnow, D.F. (2011), Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.
[1033] Vgl. Pinnow, D.F. (2011); Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.

etc.“[1034] und steht im **Zentrum** dieses Modells.[1035] Es wird über die „Frage nach dem Sinn und Zweck von Entscheidungen und Handlungsanleitungen“ reflektiert.[1036]

  - Parallele zu *transformationaler Führung*: Die Führungskraft vermittelt den Mitarbeitern Sinn.[1037]
  - Parallele zu *systemischer Führung* von PINNOW: *Sinn* als Kern der *vier systemischen Interaktionsebenen* Team, Individuum, Umwelt und Unternehmen.[1038]
  - Parallele zu *symbolischer* Führung: Führungskraft als „Sinnspender“,[1039] der Sinn entsteht beim Empfänger.[1040]

- **Führung anderer Menschen durch Überzeugung und Orientierung** im Leipziger Führungsmodell: Es geht darum, andere Menschen für anstehende Aufgaben zu gewinnen und ihnen Orientierungen und/oder Anweisungen zu geben, idealerweise in der Form, dass die Betreffenden sich diese Aufgaben zu eigen machen.[1041]
  - Parallele zu *transformationaler Führung*: Die Führungskraft vermittelt den Mitarbeitern Orientierung.[1042]
  - Parallele zu *Reifegradmodell*: Anweisen nur beim niedrigsten Reifegrad der Mitarbeiter sinnvoll.[1043]

[1034] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 10.
[1035] Vgl. Ibid., S. 19.
[1036] Vgl. Ibid., S. 19.
[1037] Vgl. Pundt, A., Nerdinger, F.W. (2012), S. 28.
[1038] Vgl. Pinnow, D. F. (2011); Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen.
[1039] Vgl. Rybnikova, I. (2014), S. 244.
[1040] Vgl. Ibid., S. 248 f.
[1041] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), Präambel, S. 7.
[1042] Vgl. Pundt, A., Nerdinger, F.W. (2012), S. 28.
[1043] Zum Entwicklungszustand 2 (hohe Motivation und wenig bis einige Kompetenz) passt der Führungsstil *Selling* (Anleiten und Trainieren), zum Entwicklungszustand 3 (geringe Motivation und hohe Kompetenz) der Führungsstil *Participating* (Unterstützen und Beraten) und zum Entwicklungszustand 4 (hohe Motivation und hohe Kompetenz) der Führungsstil *Delegating* (Delegieren). Vgl. Neuberger, O. (1990), S. 193 f.; Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 23.

- Parallele zu *systemischer Führung* von PINNOW: Die Führungskraft stößt das vorhandene System an.[1044] Die Umsetzung liegt bei Gruppe, Bereich oder Unternehmen. Es wird nichts verordnet.[1045] Orientierung geben ist auch eine der sieben Kernthesen der systemischen Führung.[1046]

- **Führung anderer Menschen mit Respekt und Wertschätzung** im Leipziger Führungsmodell: „Wir gehen davon aus, dass Menschen frei sind und um dieser Freiheit willen Respekt verdienen, der sich im Kontext von Führung darin zeigt, dass ihre jeweiligen Werte, Interessen und Überzeugungen ernst zu nehmen sind.“[1047] „Ein Wertbeitrag ist demnach ein Beitrag, der sich der Wertschätzung Einzelner […] in einem Maße erfreut, dass er den Einsatz an Arbeit […] mehr als rechtfertigt.“[1048] In der vorliegenden Arbeit ist der Einzelne die Führungskraft, die den Wertbeitrag des Mitarbeiters – seine Arbeitsleistung – wertschätzen soll.
  - Parallele zu *Verhaltensgitter:* Zur Beziehungsorientierung zählen Verhaltensweisen einer Führungskraft, die z. B. Respekt gegenüber den Untergebenen zum Ausdruck bringen.[1049]
  - Parellele zu *systemischer Führung* von PINNOW: Zu den sieben Kernthesen der systemischen Führung oder auch Kernkompetenzen der systemischen Führungskraft zählt auch die Wertschätzung.[1050]

- **Offene Kommunikation** und **konstruktives Feedback** beim Leipziger Führungsmodell: „Führungskräfte in von Unternehmergeist getragenen Organisationen pflegen idealerweise eine offene Kommunikation.“[1051] Führungskräfte geben konstruktives Feedback zur Unterstützung der Entwicklung ihrer Mitarbeiter.[1052]

[1044] Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 164.
[1045] Vgl. Ibid., S 164.
[1046] Vgl. Pinnow, D.F. (2018).
[1047] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 15.
[1048] Vgl. Ibid., S. 57.
[1049] Vgl. Hungenberg, H., Wulf, T. (2011), S. 369.
[1050] Vgl. Pinnow, D.F. (2018).
[1051] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 32.
[1052] Vgl. Ibid., S. 32.

- Parallele zu *systemischer Führung* von MALIK: Die *Kommunikation* durch die Führungskraft wird als „Medium der Effektivität“ betrachtet.[1053] Zu den sieben Werkzeugen der Wirksamkeit zählt die Leistungsbeurteilung.[1054] Hierbei ist laut der Autorin der vorliegenden Arbeit ein konstruktives Feedback hilfreich.
- Parallele zu *systemischer Führung* von PINNOW: Eine der sieben Kernthesen der systemischen Führung ist die Kommunikation.[1055]

- **Einbeziehung Mitarbeiter/partizipativer Führungsstil** im Leipziger Führungsmodell: Die Partizipation und damit die Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Erzielung eines Wertbeitrages steht im Mittelpunkt.[1056]
  - Parallel zu *Führungskontinuum*: Beim informierenden,[1057] beratenden,[1058] kooperativen[1059] und delegativen[1060] Führungsstil werden die Mitarbeiter von der Führungskraft einbezogen, ohne dass die Führungskraft alle Entscheidungs- und Umsetzungsbefugnisse völlig aus der Hand gibt.
  - Parallele zu *transaktionaler Führung*: Tauschhandel Geld gegen Leistung.[1061]
  - Parallele zu *transformationaler Führung*: Erreichung gemeinsamer Ziele von Führungskraft und Mitarbeitern[1062]
  - Parallele zu *Kontingenzansatz:* beziehungsorientierter Führungsstil[1063]

[1053] Vgl. Baarfuss, R. (2012), Folie 34.
[1054] Vgl. Ibid., Folie 34.
[1055] Vgl. Pinnow, D.F. (2018).
[1056] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 46.
[1057] Vgl. Franken, S. (2019), S. 315.
[1058] Vgl. Ibid., S. 315.
[1059] Vgl. Ibid., S. 316.
[1060] Vgl. Ibid., S. 316.
[1061] Vgl. Menzenbach, J. (2012), S. 46.
[1062] Vgl. Franken, S. (2019), S. 319.
[1063] Vgl. Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 25.

- Parallele zu *Reifegradmodell*: insbesondere Entwicklungszustand 3 (geringe Motivation und hohe Kompetenz) und passender Führungsstil Participating (Unterstützen und Beraten)[1064]
- Parallele zu *systemischem Ansatz* von PINNOW: Die Führungskraft gibt nur den Anstoß[1065] und das System entscheidet und setzt allein um.[1066]
- Parallele zu *symbolischem Ansatz*: Der Mitarbeiter interpretiert, was die Führungskraft als „Sinnspender“[1067] übermittelt. Der Sinn entsteht beim Empfänger und somit bestimmen nur die Mitarbeiter darüber, wie die symbolische Führung wirkt.[1068]

- **Auswirkung von guter Führung auf die Leistungsmotivation** im Leipziger Führungsmodell: Gute Führung bemisst sich daran, wie effektiv, verantwortungsvoll und unternehmerisch ein entsprechender Beitrag erreicht und damit ein „Purpose“ realisiert wird.[1069] Es geht u.a. um Leistungsmotivation. Die damit verbundenen Führungsanforderungen betreffen die individuelle, organisationale und gesellschaftliche Ebene.[1070] Als erster Schritt sollte eine gute Führungskraft eine persönliche Zielausrichtung festlegen, sonst kann sie beim Führen Anderer diese nur schwer motivieren.[1071]
  - *transaktionale Führung* als Gegenpol: Hier übernimmt Geld die Rolle des Motivators[1072] und nicht die Führungskraft.
  - Parallele zu *systemischer Führung* von MALIK: Die Führungsqualität hängt von den sechs Grundsätzen wirksamer Führung ab[1073] (positiv denken,

[1064] Vgl. Neuberger, O. (1990), S. 193 f.; Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011), S. 23.
[1065] Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 164.
[1066] Vgl. Ibid., S. 164.
[1067] Vgl. Rybnikova, I. (2014), S. 244.
[1068] Vgl. Ibid., S. 248 f.
[1069] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 23.
[1070] Vgl. Ibid., S. 23.
[1071] Vgl. Ibid., S. 24.
[1072] Vgl. Menzenbach, J. (2012), S. 46.
[1073] Vgl. Baarfuss, R. (2012), Folie 32.

Resultatorientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen und Vertrauen).[1074]

  - Parallele zu *systemischer Führung* von PINNOW: Eine der sieben Kernthesen der systemischen Führung ist die Anregung von Leistung.[1075]

- **Nachhaltige** Führung im Leipziger Führungsmodell: „Leipziger Schule für nachhaltige unternehmerische Führung.“[1076]
  - Parallele zu *systemischer Führung* von PINNOW: Die Führungskraft stößt das vorhandene System an, damit es sich aus sich selbst heraus entwickelt und nachhaltige Veränderungen entstehen.[1077]

B.2 Kurzüberblick des Vergleichs: Leipziger Führungsmodell mit etablierten Führungstheorien

		Vergleich mit Führungstheorien								
		Führungs-kontinuum	Verhaltens-gitter	Transaktio-nale F.	Transforma-tionale F.	Reifegrad-modell	Kontigenz-ansatz	Systemische F. MALIK	Systemische F. PINNOW	Symbolische F.
Führungsaspekte aus Leipziger Führungsmodell	Führungsanforderungen auf drei Ebenen						X	X	X	
	Zentrale Bedeutung von „Purpose“				X				X	X
	Führung anderer Menschen durch Überzeugung und Orientierung				X	X			X	
	Führung anderer Menschen mit Respekt und Wertschätzung		X						X	
	Offene Kommunikation und konstruktives Feedback							X	X	
	Einbeziehung Mitarbeiter/partizipativer Führungsstil	X		X	X	X	X		X	X
	Auswirkung von guter Führung auf die Leistungsmotivation							X	X	
	Nachhaltige Führung								X	

Tab. B.2: Vergleich der Führungsaspekte des Leipziger Führungsmodells mit etablierten Führungstheorien[1078]

Tab. B.2 gibt einen Kurzüberblick darüber, bei welchen der analysierten Führungsaspekte aus dem Leipziger Führungsmodell es Parallelen zu den vorgestellten, etablierten

[1074] Vgl. Baarfuss, R. (2012), Folie 34.
[1075] Vgl. Pinnow, D.F. (2018).
[1076] Vgl. Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019), S. 8.
[1077] Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 164.
[1078] Eigene Darstellung.

Führungstheorien gibt. Es zeigt sich, dass das Leipziger Führungsmodell die meisten Parallelen zur **systemischen Führungstheorie von PINNOW** aufweist.

C.1 Überblick über Auszeichnungen und Preise für Diversity

Monat/Jahr	Name der Auszeichnung/des Preises	Inhalt	Jury
September 2017	Deutscher Personalwirtschaftspreis	innovative HR-Projekte, mit ww. Diversity-Initiative 1. Platz Kategorie Leadership, 3. Platz in Gesamtwertung	Kooperation der «Personalwirtschaft» und Spring Messe Management
August 2017	Demografie Exzellenz Award	Leuchtturm-Projekte der demografieorientierten Unternehmenspolitik: mit Generationentandem unter Top 3 Kategorie "alt & jung"	Initiative "Demografie Exzellenz", Jury aus 11 unabhängigen Experten aus unterschiedlichen Bereichen, z.B. Panasonic Europa, Uni Bremen, Wirtschaftsjunioren / G20 Young Entrepreneurs' Alliance
Mai 2017	Trendence Employer Branding Award	Platz 1 Kategorie Diversity, Social Media Impact, Top5 Kategorie Employer Branding Young Professionals	60.000 Absolventen, Studenten & Young Professional und einer Fachjury, z.B. Hochschule Koblenz, manager magazin
April 2017	Engineer Powerwoman Award	Vorreiterin im MINT-Bereich, María-Belén Aranda Colás: besondere Leistungen als Projektleiterin Automatisiertes Fahren und Mentorin für Mädchen und Studentinnen im MINT-Bereich	Karrierekongress WoMen Power, ausgerichtet von der Deutschen Messe AG parallel zur HANNOVER MESSE
Dezember 2016	Human Resources Excellence Award	innovative Leuchtturmprojekte im Personalmanagement, 1. Platz Kategorie Best Use of Technology durch JobConnector-Tool, ein Online-Matching Tool für die Suche geeigneter Jobsharing-Partner	Jury aus Mitgliedern unterschiedlicher Branchen: Rewe, Allianz, Accenture, DHL, ZEIT, etc.
Mai 2016	Trendence Employer Branding Award	Platz 1 Kategorie Gender Diversity	über 45.000 junge Talente und Fachjury, s.o.
Januar 2016	New Work Award	Platz 1 für flexible und familienbewusste Arbeitskultur	Xing in Kooperation mit Focus Online und dem Human Resources Manager
Juni 2013	Deutscher Diversity-Preis	Bestes Diversity-Image	McKinsey und WirtschaftsWoche: Umfrage unter 30.000 Studierenden und Berufseinsteigern
Juni 2013	Strategieaward	kluge Strategien, um Frauen- und Familienfreundlichkeit nach innen gut zu leben, nach außen gut zu kommunizieren, dadurch Positionierung als attraktiver Arbeitgeber	Personalarbeit und Öffentlichkeitsarbeit strategisch zusammen denken und steuern, Jury: Initiative von Astrid Braun-Höller (Strategie- und Personalexpertin, aktuelles Unternehmen: Braun Höller Kommunikation und Strategie) und Melanie Vogel (Initiatorin der Messe women&work, VUCA-Expertin, Autorin)
Mai 2012	Familienfreundlichstes Großunternehmen Deutschlands	Unternehmenswettbewerb "Erfolgsfaktor Familie", vorbildliche Unterstützung Vereinbarkeit Beruf und Familie	im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie" des Bundesfamilienministeriums zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mit involviert sind die Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH) und der DGB

Tab. C.1.1: Auszeichnungen und Preise für die Robert Bosch GmbH[1079]

[1079] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity): Auszeichnungen und Preise.

Monat/Jahr	Name der Auszeichnung/des Preises	Standort
Mai 2018	Unternehmenswettbewerb Erfolgreich.Familienfreundlich	Standort Bamberg
Februar 2018	Auszeichnung für Familienfreundlichkeit	Hildesheim, Robert Bosch Car Multimedia GmbH
Oktober 2017	Total E-Quality Prädikat + Diversity-Zusatzauszeichnung	Werk Ansbach
Mai 2017	Attraktivster Arbeitgeber	Bosch-Gruppe in Ungarn
April 2017	Award für women@work für Unternehmensnetzwerk women@bosch	Bosch Italien
April 2017	Award für Jugendarbeit der Zukunft	Bosch Italien
November 2016	Unternehmenswettbewerb Erfolgreich.Familienfreundlich	Bosch Werk Nürnberg
Februar 2016	Randstad Award	Bosch Japan
Oktober 2015	Total E-Quality Prädikat + Diversity-Zusatzauszeichnung	Bosch Werke Blaichach und Salzgitter
April 2015	"Supporting Women in Business" Award	Werk Bursa, Türkei
September 2012	Total E-Quality Prädikat	Werke Blaichach, Grasbrunn und Salzgitter
Juli 2012	Regional-SIEgER Mittelfranken	Werk Nürnberg
Juni 2012	Bosch Communication Award (boschinterner Preis)	für HR-Kommunikation der Abteilung C/HMD G13/PJ-GD (inzwischen heißt sie C/HMT5 und das Zentralprojekt G13/PJ-Diversity) und ihre Diversity Kommunikationsinitiative
Mai 2012	Zertifikat Geschlechtergleichheit	Bosch Mexiko

Tab. C.1.2: Auszeichnungen für Standorte und Länder[1080]

zitiert als Good Practices von:	was wird hervorgehoben
Stiftung "Prout at Work"	offener Umgang mit sexueller Orientierung, geschlechtlicher Identität und Beitrag zu wirtschaftlichem Erfolg
European Institute for Gender Equality	MORE (Mind-set Organisation Executives) Projekt, bei diesem Projekt testen Führungskräfte für mind. 3 Monate flexibles Arbeiten, d.h. Home Office oder Teilzeit = positiver Beitrag zur Gleichberechtigung der Geschlechter
Charta der Vielfalt	Ausbildungsinitiative Südeuropa für spanische Jugendliche
Charta der Vielfalt	Zusammenschluss der Mitarbeiternetzwerke im Diversity Netzwerkboard.
Portal „Ungleich Besser - DiversityMine"	Bosch Diversity Kampagne „Vielfalt ist unser Vorteil“ zeigt wie man in einem Unternehmen auf des Thema Vielfalt und Chancengleichheit aufmerksam machen kann.
Expertennetzwerk e-fellows.net	Bosch Diversity Strategie als positives Beispiel für mehr Vielfalt und Chancengleichheit

Tab. C.1.3: Bosch Diversity zitiert als Best Practice[1081]

C.2 Deutsches Email-Begleitschreiben Start internationale Online-Umfrage 7.9.2016[1082]

Liebe Kollegen,

willkommen zur internationalen Online-Umfrage bei Bosch „Diversity Management und Employer Branding“.

[1080] Vgl. Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity): Auszeichnungen und Preise.
[1081] Vgl. Ibid.
[1082] Diese email wurde auch auf Englisch, Spanisch und Portugiesisch übersetzt.

Link zur Umfrage:
https://de.surveymonkey.com/r/Umfrage_Diversity_und_Employer_Branding

Details zur Umfrage:

Ziel der Untersuchung
Die Umfrage richtet sich an Bosch-Mitarbeiter an Standorten in Europa, Asien und Mittel- bzw. Südamerika. Ziel ist, den Einfluss von Diversity Management auf die Arbeitgebermarke Bosch zu analysieren.
Dabei wird insbesondere die Rolle der Führungskraft bei der Umsetzung von Gender Diversity betrachtet.
Ich würde mich über Ihre Teilnahme an meiner Umfrage freuen, damit ein aktuelles, weltweites Bild unserer Führungskultur dargestellt werden kann. Sie erhalten eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Kurzbeschreibung des Projekts
Diese Befragung ist Hauptbestandteil meiner Dissertation am SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing der HHL Leipzig Graduate School of Management unter der Leitung von Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg.

Durchführungsmodalitäten
Beziehen Sie sich bitte bei Ihren Antworten auf Ihren aktuellen Arbeitgeber Bosch. Die Umfrage wird ca. 20 Minuten in Anspruch nehmen.
Sie ist anonym. Die Zuordnung der Antworten zu einzelnen Personen ist nicht möglich.
Die Zustimmung des Konzernbetriebsrats und der lokalen Betriebsräte habe ich eingeholt.
Wird bei Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet, so sind damit stets männliche und weibliche Personen gemeint.

Danksagung
Vielen Dank für Ihre Teilnahme an meiner Umfrage! Ihr ehrliches Feedback ist mir sehr wichtig.

Kontakt
Bei Fragen kontaktieren Sie mich bitte unter:
Christin Oechsle-Neumann
Robert Bosch GmbH
E-Mail: Christin.Oechsle2@bosch.com
Tel.: +49 (7062) 911-2498
Mobil: +49 (170) 968-2038

Mit freundlichen Grüßen,
Christin Oechsle-Neumann

C.3 Deutsche Email zum Start der Nachfassaktion am 14.11.2017[1083]

Liebe Kollegen,

vielen Dank für Ihre Unterstützung bei der Verteilung meiner Online-Umfrage „Diversity Management und Employer Branding“! Auf die Anzahl der deutschen Rückmeldungen können wir sehr stolz sein, sie gliedern sich wie im Anhang dieser email ersichtlich.

Für meine Rücklaufinterpretation wäre es von großer Hilfe, wenn Sie mir die Spalten G und H ausfüllten (orange markiert):

- Spalte G: Anzahl der von Ihnen für die Teilnahme an der Umfrage **kontaktierten Personen** pro Fachabteilung
- Spalte H: **Gesamtzahl der Mitarbeiter** in Ihrem **Funktionsbereich** (Sales, Marketing/Produktmanagement, HR, R&D, Finance/Controlling) in **Schwieberdingen, Tamm und Nürnberg** (Grundgesamtheit)
-

Bitte schicken Sie mir die ausgefüllte Tabelle **bis zum 25.11.2016** zurück an: Christin.Oechsle2@bosch.com

Zur Info: Die Umfrage läuft noch weiter **bis 31.12.2016.** Anbei nochmals der Link: https://de.surveymonkey.com/r/Umfrage_Diversity_und_Employer_Branding

Kontakt bei Fragen
Bei Fragen kontaktieren Sie mich bitte unter:
Christin Oechsle-Neumann
Robert Bosch GmbH
E-Mail: Christin.Oechsle2@bosch.com
Tel.: +49 (7062) 911-2498
Mobil: +49 (170) 968-2038

Mit freundlichen Grüßen,
Christin Oechsle-Neumann

Anhang der email: Tabelle mit Stand der Rückmeldungen bis 14.11.2016 und Fragen zur Anzahl der Befragten bzw. Mitarbeiteranzahl der Funktionsbereiche

[1083] Diese email wurde auch auf Englisch, Spanisch und Portugiesisch übersetzt und entsprechend inhaltlich angepasst je nach Land, insbesondere die Rücklauftabelle und der Link zur passenden Sprachversion des Online-Fragebogens.

Country	Functional area	Number of answered questionnaires	thereof completely answered questionnaires (until incl. question 9a)	thereof incomplete questionnaires	Number of contacted persons per functional area please fill in	Number of employees per functional area in the specific locations please fill in
Deutschland	Marketing	12	7	5		
	HR	25	19	6		
	Research & Development	28	24	4		
	Sales	19	15	4		
	Finance/Controlling	15	12	3		
	n.a.	2		2		
		101	**77**	**24**	**0**	**0**

C.4 Deutscher Fragebogen[1084]

Diversity Management und Employer Branding - Erfolgsfaktor Führungskraft bei Gender Diversity_V3

Willkommen zur internationalen Online-Umfrage bei Bosch

Wie nehmen Sie die Umsetzung von Gender Diversity innerhalb von Bosch, insbesondere durch Ihre Führungskraft, wahr?

Die Umfrage dauert ca. 20 Minuten. Bitte beantworten Sie die mit einem Stern gekennzeichneten Fragen, die anderen sind optional. Sie können auch zu vorhergehenden Fragen zurückgehen.

Selbstverständlich ist Anonymität gewährleistet. Die Zustimmung des Betriebsrats habe ich eingeholt. Die aggregierten Rückmeldungen finden Eingang in meine Doktorarbeit über den Einfluss von Diversity Management auf das Employer Branding*. Ich untersuche besonders den Erfolgsfaktor Führungskraft bei Gender Diversity.

Wird bei Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet, so sind damit stets männliche und weibliche Personen gemeint.

Diversity Management und Employer Branding - Erfolgsfaktor Führungskraft bei Gender Diversity_V3

1. Demografische Fragen

*** 1.a Geschlecht**

- ◯ weiblich
- ◯ männlich

1.b Alter (Jahre)

- ◯ bis 20
- ◯ 21-25
- ◯ 26-35
- ◯ 36-45
- ◯ 46-55
- ◯ über 55

[1084] Dieser Fragebogen wurde auch auf Englisch, Spanisch und Portugiesisch übersetzt unter Einbeziehung von Native Speakern.

1.c Betriebszugehörigkeit (Jahre)

- ◯ unter 3
- ◯ 3-5
- ◯ 6-10
- ◯ 11-15
- ◯ 16-25
- ◯ über 25

1.d Kinder

- ◯ ja
- ◯ nein

1.e Geschlecht der Kinder (mehr als 1 Antwort möglich)

- ☐ weiblich
- ☐ männlich

15%

Zurück Weiter

Diversity Management und Employer Branding - Erfolgsfaktor Führungskraft bei Gender Diversity_V3

2. Statistische Fragen

*** 2.a Funktionsbereich**

- ◯ Entwicklung
- ◯ Marketing/Produktmanagement
- ◯ Verkauf
- ◯ Finanzen/Controlling
- ◯ Personal

*** 2.b Land**

- ◯ Deutschland
- ◯ Türkei
- ◯ Mexiko
- ◯ Brasilien
- ◯ Indien
- ◯ Korea
- ◯ Sonstiges (bitte angeben)

*** 2.c Personalverantwortung**

◯ ja ◯ nein

23%

Zurück Weiter

*** 3.a Wie würden Sie Ihre Kenntnisse des aktuellen Stands von Gender Diversity Management bei Bosch einschätzen?**

	sehr gut	gut	eher gut	eher schlecht	schlecht	sehr schlecht
Ich kenne Gender Diversity Management bei Bosch (Unternehmenskonzept mit dem Ziel, Gleichbehandlung und gleiche Akzeptanz von Männern und Frauen zu garantieren)...	○	○	○	○	○	○

*** 3.b Wie würden Sie Ihre Kenntnisse der Ziele von Gender Diversity Management bei Bosch einschätzen?**

Ich kenne die Ziele bezüglich...

	sehr gut	gut	eher gut	eher schlecht	schlecht	sehr schlecht
Frauenanteil bei Bosch	○	○	○	○	○	○
Frauenanteil an Führungskräften bei Bosch	○	○	○	○	○	○
Frauenrecruiting bei Bosch	○	○	○	○	○	○

*** 3.c Welche Instrumente nutzt Ihre Führungskraft zur Umsetzung von Gender Diversity Management?**

Nach meiner Wahrnehmung nutzt meine Führungskraft...

	sehr oft	oft	eher oft	eher selten	selten	sehr selten	nicht erkennbar, ob genutzt
Leitlinien flexible und familienbewusste Arbeitskultur (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z.B. flexible Arbeitszeit, mobiles Arbeiten, Führung in Teilzeit)	○	○	○	○	○	○	○
Vertragsgestaltung: Teilzeit, Job Sharing, Flexible Arbeitszeiten, Home Office, usw.	○	○	○	○	○	○	○
Zusammenarbeit mit Personal: Rekrutierung weiblicher Fach- und Führungskräfte	○	○	○	○	○	○	○
Frauennetzwerke: women@bosch, heratec, usw.	○	○	○	○	○	○	○
Kinderbetreuung: Betriebliche Kindertagesstätten, finanzielle Unterstützung privater Kinderbetreuung, usw.	○	○	○	○	○	○	○
Führungskräftequalifizierung: Seminare/Workshops, Video-Podcasts (von Autoren aus Wissenschaft, Wirtschaft u. Forschung), usw.	○	○	○	○	○	○	○
Mitarbeiterqualifizierung: Business Women's Program (Qualifizierung von Frauen unterschiedlicher Hierarchieebenen durch Seminare und Mentoring), Lernstattrunde (Workshop im Werk), Videos in Abteilungsrunde, usw.	○	○	○	○	○	○	○
Kommunikationsmittel intern: Flyer, Präsentationen, Newsletter, Poster und extern: Internet, Presse, Gremien, Geschäftsbericht, Anzeigen, usw.	○	○	○	○	○	○	○

*** 3.d Wie würden Sie Ihre Kenntnisse der Strukturen von Gender Diversity Management bei Bosch einschätzen?**

Ich kenne die folgenden Strukturen…

	sehr gut	gut	eher gut	eher schlecht	schlecht	sehr schlecht
Zentrale Strukturen: Projekt Diversity der Geschäftsführung (G13/PJ-Diversity), Zentralabteilung Diversity (C/HMT5)	○	○	○	○	○	○
Diversity Koordinatoren: Geschäftsbereich, Standort	○	○	○	○	○	○
Personalabteilungen	○	○	○	○	○	○
Mentoren	○	○	○	○	○	○

*** 3.e Woher bekommen Sie Informationen über Gender Diversity Management?**

Informationen über Gender Diversity Management bekomme ich durch…

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Lesen interner und/oder externer Kommunikationsmittel	○	○	○	○	○	○
Besuch von Seminaren, Lernstattrunden (Workshop im Werk)	○	○	○	○	○	○
Teilnahme an Mentoringprogramm (Personalentwicklungsinstrument: Führungskraft berät Mitarbeiter bei beruflicher/ persönlicher Entwicklung)	○	○	○	○	○	○
Mitarbeit in Mitarbeiternetzwerken (z.B. women@bosch, papas@bosch, family@bosch, heratec, etc.)	○	○	○	○	○	○
Abteilungssitzung mit Führungskraft	○	○	○	○	○	○
Persönliche Rücksprache mit Führungskraft	○	○	○	○	○	○
Beobachtung meiner Führungskraft wie sie Gender Diversity vorlebt	○	○	○	○	○	○
Personalabteilung	○	○	○	○	○	○
Betriebliche Sozialberatung (unterstützt Mitarbeiter z.B. bei Fragen zu Kinderbetreuung, Pflege, Sucht, psychischer Belastung)	○	○	○	○	○	○

31%

Zurück Weiter

4. Ihre rationalen (kognitiven) Anforderungen an das Gender Diversity Management Ihrer Führungskraft

*** 4.a Wie wichtig sind Ihnen folgende Anforderungen an das Gender Diversity Management Ihrer Führungskraft?**

Die Führungskraft...

	sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	sehr unwichtig
besitzt Fachkompetenz im Gender Diversity Management.	○	○	○	○	○	○
ist selbst überzeugt von Gender Diversity Management.	○	○	○	○	○	○
ist ein Vorbild bezüglich Umsetzung von Gender Diversity.	○	○	○	○	○	○
schafft geschlechtergemischte Teams.	○	○	○	○	○	○
integriert Frauen und Männer.	○	○	○	○	○	○
kommuniziert umfassend über Gender Diversity Themen, ohne Information zurückzuhalten.	○	○	○	○	○	○
kommuniziert positiv über Gender Diversity Themen.	○	○	○	○	○	○
versteht unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern.	○	○	○	○	○	○
respektiert individuelle Aspekte bei Frauen und Männern.	○	○	○	○	○	○
unterstützt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, z.B. home office.	○	○	○	○	○	○
berücksichtigt beide Geschlechter bei Personalentscheidungen.	○	○	○	○	○	○
berücksichtigt bei Beurteilung weibliche und männliche Stärken.	○	○	○	○	○	○
sorgt für gleiche Bezahlung für Frauen und Männer bei vergleichbaren Aufgaben und vergleichbarer Leistung.	○	○	○	○	○	○
nimmt Weiterentwicklungswunsch von Frauen und Männern wahr.	○	○	○	○	○	○
sorgt für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Qualifikation und vergleichbarer Leistung.	○	○	○	○	○	○
ist aktiv im Frauenmentoring.	○	○	○	○	○	○
unterstützt Frauennetzwerke.	○	○	○	○	○	○
wirkt bei Lernstattrunden (Workshops in Werken) mit.	○	○	○	○	○	○

5.Ihre emotionalen (affektiven) Anforderungen an das Gender Diversity Management Ihrer Führungskraft

*** 5.a Welche Eigenschaften empfinden Sie bei einer Führungskraft, die Gender Diversity umsetzt, als wichtig?**

Sie sollte...

	sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	sehr unwichtig
von Männern und Frauen als gerecht empfunden werden.	○	○	○	○	○	○
von Männern und Frauen als vertrauenswürdig empfunden werden.	○	○	○	○	○	○
von Männern und Frauen für authentisch gehalten werden.	○	○	○	○	○	○
einfühlsam gegenüber Männern und Frauen sein.	○	○	○	○	○	○
leidenschaftlich im Kommunizieren/Vorleben von Gender Diversity sein.	○	○	○	○	○	○
Frauen und Männern ein Gefühl der Wertschätzung geben.	○	○	○	○	○	○
sympathisch aus Sicht von Frauen und Männern sein.	○	○	○	○	○	○

6. Ihre rationale(kognitive) Beurteilung des Gender Diversity Managements Ihrer Führungskraft

*** 6.a Bitte geben Sie zu den nun folgenden Aussagen an, in wieweit diese auf Ihre Führungskraft zutreffen oder nicht.**

Meine Führungskraft...

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
besitzt Fachkompetenz im Gender Diversity Management.	○	○	○	○	○	○
ist selbst überzeugt von Gender Diversity Management.	○	○	○	○	○	○
ist ein Vorbild bezüglich Umsetzung von Gender Diversity.	○	○	○	○	○	○
schafft geschlechtergemischte Teams.	○	○	○	○	○	○
integriert Frauen und Männer.	○	○	○	○	○	○
kommuniziert umfassend über Gender Diversity Themen, ohne Information zurückzuhalten.	○	○	○	○	○	○
kommuniziert positiv über Gender Diversity Themen.	○	○	○	○	○	○
versteht unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern.	○	○	○	○	○	○

respektiert individuelle Aspekte bei Frauen und Männern.	○	○	○	○	○	○
unterstützt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, z.B. home office.	○	○	○	○	○	○
berücksichtigt beide Geschlechter bei Personalentscheidungen.	○	○	○	○	○	○
berücksichtigt bei Beurteilung weibliche und männliche Stärken.	○	○	○	○	○	○
sorgt für gleiche Bezahlung für Frauen und Männer bei vergleichbaren Aufgaben und vergleichbarer Leistung.	○	○	○	○	○	○
nimmt Weiterentwicklungswunsch von Frauen und Männern wahr.	○	○	○	○	○	○
sorgt für gleiche Entwicklungschancen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Qualifikation und vergleichbarer Leistung.	○	○	○	○	○	○
ist aktiv im Frauenmentoring.	○	○	○	○	○	○
unterstützt Frauennetzwerke.	○	○	○	○	○	○
wirkt bei Lernstattrunden für Werke mit.	○	○	○	○	○	○

Diversity Management und Employer Branding - Erfolgsfaktor Führungskraft bei Gender Diversity_V3

7. Ihre emotionale (affektive) Beurteilung des Gender Diversity Managements Ihrer Führungskraft

*** 7.a Bitte geben Sie zu den nun folgenden Aussagen an, in wieweit diese auf Ihre Führungskraft zutreffen oder nicht.**

Meine Führungskraft...

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
wird von Männern und Frauen als gerecht empfunden.	○	○	○	○	○	○
wird von Männern und Frauen als vertrauenswürdig empfunden.	○	○	○	○	○	○
wird von Männern und Frauen für authentisch gehalten.	○	○	○	○	○	○
ist einfühlsam gegenüber Männern und Frauen.	○	○	○	○	○	○

ist leidenschaftlich im Kommunizieren/Vorleben von Gender Diversity.	○	○	○	○	○	○
gibt Frauen und Männern ein Gefühl der Wertschätzung.	○	○	○	○	○	○
ist sympathisch aus Sicht von Frauen und Männern.	○	○	○	○	○	○

62%

Zurück Weiter

8. Ihre Einstellung zu Ihrem Arbeitgeber

*** 8.a Wie attraktiv ist Bosch als aktueller Arbeitgeber für Sie?**

	sehr attraktiv	attraktiv	eher attraktiv	eher unattraktiv	unattraktiv	sehr unattraktiv
Bosch ist für mich als aktueller Arbeitgeber...	○	○	○	○	○	○

9. Ihre Loyalitätsabsicht bezüglich Ihres Arbeitgebers Bosch

*** 9.a Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?**

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Ich bin stolz, für Bosch zu arbeiten.	○	○	○	○	○	○
Ich würde Bosch als Arbeitgeber empfehlen.	○	○	○	○	○	○
Ich würde mich nochmals bei Bosch bewerben.	○	○	○	○	○	○
Wenn die Arbeit es erfordert, bin ich bereit, Überstunden zu machen.	○	○	○	○	○	○
Ich bringe Verbesserungsvorschläge ein, um meinen Arbeitgeber zu unterstützen.	○	○	○	○	○	○

10. Gender Diversity Management und Unternehmensziele

10.a Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Gender Diversity Management für die Erreichung der folgenden Unternehmensziele?

	sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	sehr unwichtig
Weltweit führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen (automatisiertes, vernetztes Fahren/Parken, Smart Home, Geschäftsbereich Service Solutions, etc.)	○	○	○	○	○	○
Nutzbringende Technik anbieten („Technik fürs Leben")	○	○	○	○	○	○
Kundenorientierung	○	○	○	○	○	○
Umsatzwachstum 3-5 % in 2016	○	○	○	○	○	○
Operative EBIT-Rendite in 2016 von ca. 6,5 Prozent (EBIT=Gewinn vor Zinsen und Steuern, EBIT-Rendite= Relation EBIT zum Umsatz)	○	○	○	○	○	○
Stärkung globaler Marktposition	○	○	○	○	○	○
Wettbewerbsfähigkeit	○	○	○	○	○	○
Image von Bosch in der Gesellschaft stärken	○	○	○	○	○	○
Mitarbeiterzufriedenheit	○	○	○	○	○	○
Arbeitgeberattraktivität	○	○	○	○	○	○
Anteil von Frauen in Führungspositionen steigern	○	○	○	○	○	○
Anteil von Frauen bei Neueinstellungen steigern	○	○	○	○	○	○

Diversity Management und Employer Branding - Erfolgsfaktor Führungskraft bei Gender Diversity_V3

Ende der Umfrage

Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihren Input bei der Umfrage! Ihre Meinung ist mir wichtig.

Wenn Sie Fragen haben, können Sie mich erreichen unter:
Christin Oechsle-Neumann
Robert Bosch GmbH
E-Mail: Christin.Oechsle2@de.bosch.com
Tel.: +49 (7062) 911-2498
Mobil: +49 (170) 968-2038

100%

Zurück Fertig

Literaturverzeichnis

A

Aachener Stiftung Kathy Beys & IHK Nürnberg: Lexikon der Nachhaltigkeit, Definition Demografischer Wandel, im Internet unter: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/deographischer_wandel_1765.htm, Stand vom: 03.07.2017.

Aigner, U., Bauer, C. (2008): Der Weg zum richtigen Mitarbeiter. Personalplanung, Suche, Auswahl und Integration. Praxisorientierter Leitfaden mit arbeitsrechtlicher Begleitung, Wien 2008, im Internet unter: https://books.google.de/books?id=Z3YxKQ5bJ8UC&pg=PA16&lpg=PA16&dq=mitarbeiter+als+quelle+des+erfolgs&source=bl&ots=VDNXj0Sw3z&sig=OpkaKrA-WNpVIaw1Vy-XJdG17qY&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwjc1fjA3OzUAhVLYIAKHQXzDGYQ6AEIUjAJ#v=onepage&q=mitarbeiter%20als%20quelle%20des%20erfolgs&f=false, Stand vom: 03.07.2017.

Akca, S. (2011): Förderung einer wertschätzenden Unternehmenskultur in der Praxis. Vortrag Abschlusstagung Projekt „ProWert“ Bielefeld, 9.09.2011, im Internet unter: http://miph.umm.uni-heidelberg.de/innogeso/index_htm_files/Abschlusstagung%20ProWert_2.pdf, Stand vom: 07.07.2017.

Ambler, T., Barrow, S. (1996): The Employer Brand, in: PAN’AGRA Working Paper No. 96-902, 1996.

Allen, T. D., Eby, L. T., O’Brien, K. E., Lentz, E. (2008): The state of mentoring research. A qualitative review of current research methods and future research implications, in: Journal of Vocational Behavior 73 (3), S. 343-357, DOI: 10.1016/j.jvb.2007.08.004.

Allianz. Über uns. Strategy & Werte: Diversity, im Internet unter: https://www.allianz.com/de/ueber_uns/strategie_werte/diversity/, Stand vom: 05.04.2017.

Aretz, W. (2007): Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen – Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Köln 2007.

Aretz, H.-J., Hansen, K. (2002): Diversity und Diversity Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht, Münster 2002.

Aretz, W. (2007): Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen – Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Köln 2007.

Arnhold, K. (1939): Der deutsche Betrieb: Aufgabe und Ziele nationalsozialistischer Betriebsführung, Leipzig 1939.

Ashir, Z. (2003): Jang Group: Employer branding: the next frontier, im Internet unter: www.jang-group.com/thenews/mar2003-weekly/busrev-24-03-2003/p5.htm, Stand vom: 24.03.2003.

B

Baarfuss, R., malik academy management (2012): Wissenschaftsmanagement oder Wissenschaft managen?, 11.07.2012, im Internet unter: https://wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated_wimoarticle/120710_VortragVillaVigoni_Vortrag_Wissenschaftsmanagement.pdf, Stand vom: 15.08.2019.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 13. Aufl., Berlin Heidelberg 2011.

Baek, K., Kelly, E. L., Jang, Y. S. (2012): Work-family policies in Korean organizations. Human resources management and institutional explanations, in: Asian Business Management 11 (5), S. 515-539, DOI: 10.1057/abm.2012.20.

Baran, E. (2018): Employer Branding. Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf, Wiesbaden 2018.

Bardi, A., Schwartz, S.H. (2003): Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. In: Personality and Social Psychology Bulletin, 29.

Bartscher, T.: Definition “Führungsgrundsätze”, Gabler Wirtschaftslexikon, im Internet unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsgrundsaetze-35481, Stand vom: 22.08.2019.

Batt, V., Flückiger, B. (2013): Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung in: Die Unternehmung, 67. Jg., 1/2013.

Bauer, H. H., Jensen, S. (2001): Determinanten der Mitarbeiterbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie. Wissenschaftliches Arbeitspapier Nr. W 051 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim 2001, im Internet unter: https://madoc.bib.uni-

mannheim.de/9424/1/W051_Determinanten%20der%20Mitarbeiterbindung.pdf, Stand vom: 23.08.2019.

Behling, Labovitz et al. (1968): College Recruiting: A Theoretical Base, in: Personnel Journal, Nr. 47, 1968, S. 13-19.

Behrens, G., Hinrichs, A. (1986): Werben mit Bildern – Zum Stand der Bildwahrnehmungsforschung, in: Werbeforschung & Praxis, Nr. 30, 1986, S. 85-88.

Beranek, C. (2010): BeachvolleyballerInnen im Blickpunkt der Aufmerksamkeit. Eine geschlechtsbezogen unterschiedliche Berichterstattung in den österreichischen Printmedien „Kronen Zeitung“, „Die Presse“ und „Sportwoche“? Magisterarbeit Universität Wien, März 2010, im Internet unter: http://othes.univie.ac.at/9061/1/2010-03-05_0302374.pdf, Stand vom: 21.06.2019.

Biehl, E. (2015): Diversity: A Critical Review of the Literature since 1996. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Karlsruhe 2015.

Bockholdt, J. (15.05.2016): Lieber Kündigung statt mieser Chef. Gute Führung braucht Kommunikation, in: Computerwoche. Voice of Digital, 15.05.2016, im Internet unter: https://www.computerwoche.de/a/gute-fuehrung-braucht-kommunikation,3228512, Stand vom: 18.06.2019.

Böhmer, M. (2013): Internationalität und Vielfalt als Chance für Wirtschaft und Gesellschaft, in: Charta der Vielfalt: Weltoffen = Zukunftsfähig. Diversity Management & Internationalität, September 2013, im Internet unter: www.charta-der-vielfalt.de, Stand vom: 19.06.2019.

Böhmer, M. (2014): Die Form(en) von Führung, Leadership und Management. Eine differenztheoretische Explizierung, im Internet unter: https://www.carl-auer.de/media/carl-auer/sample/LP/978-3-89670-989-9.pdf, Stand vom: 19.07.2020.

Bosch Human Ressources North America (2015) Schwerpunkt Diversity & Inclusion für RBNA, email vom 18.02.2015.

Böttger, Eva (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. 1. Aufl., Wiesbaden 2012.

Brast, C., Holtgrave, M., Flindt, I. (2017): Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse, in: PERSONALquarterly 02/17, S. 3, im Internet unter: https://www.researchgate.net/publication/315785145_Erfolgsfaktoren_des_Employer_Branding_-_eine_empirische_Analyse, Stand vom: 16.11.2018.

Braun, W., Kossbiel, H., Reber, G. (Hrsg.) (1972): Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik. Festschrift zum 65. Geburtstag von August Marx., Wiesbaden 1972, im Internet unter: https://books.google.de/books?id=8KmFBwAAQBAJ&pg=PA129&lpg=PA129&dq=verhaltenstheorie+in+der+Betriebswirtschaftslehre&source=bl&ots=DdW9kWavFg&sig=SFsOcey-IaHJNIJAc0C237rmlzE&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwixiLSjqo3fAhXLGuwKHTXnAhw4ChDoATAEegQIARAB#v=onepage&q=verhaltenstheorie%20in%20der%20Betriebswirtschaftslehre&f=false, Stand vom: 07.12.2018.

Brauweiler, J. (2014): Retention Management: Rekrutierung und Mitarbeiterbindung im Kontext des demografischen Wandels, in: Preißing, D. (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München 2014, 2. Aufl.

Brazzel, M. (2003): Historical and theoretical roots of diversity management. In: Plummer, D. (Hrsg.): Handbook of diversity management. Lanham, S. 51–94.

Bröckermann, R. (2012): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 6. Aufl. Stuttgart, 2012.

Brockhoff, S., Panreck, K. (2017): Menschlichkeit rechnet sich. Frankfurt a. M.: Campus Brock 2017.

Bruch, H., Fischer, J. A., Färber, J. (2015): TOPJOB-Trendstudie 2015. Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet – eine Geschlechter- und Generationenfrage. zeag GmbH I Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement, Konstanz 2015.

Brücker, H. (2011): Plädoyer für eine nachhaltige Entwicklung des Fachkräftepotenzials, in: Wirtschaftsdienst, Nr. 9, S. 586-590.

Bruhn, M. (2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12. Aufl,. Wiesbaden 2014, im Internet unter: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-05112-9.pdf, Stand vom: 10.12.2018.

Bruhn, M., Batt, V., Flückiger, B. (2013): Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung in: Die Unternehmung, 67. Jg., 1/2013.

Bruhns, K. (1995): Frauenförderung und Dekonstruktion. Unvereinbarkeit oder Ungleichzeitigkeit?, in: Haas, Erika (Hg.): „Verwirrung der Geschlechter“. Dekonstruktion und Feminismus, München/Wien 1995, S. 187-213.

BSH. Company. Company Portrait. Board of Management, im Internet unter: https://www.bsh-group.com/company/company-portrait, Stand vom 09.11.2019.

Bühl, A. (2016): SPSS 23. Einführung in die moderne Datenanalyse. 15. Aufl., Hallbergmoos 2016.

Bundesagentur für Arbeit. Statistik (2018): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt I Dezember 2018. Fachkräfteengpassanalyse, im Internet unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf/Fachkraeftebedarf-Nav.html, Stand vom: 18.06.2019.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, und Jugend (2010): Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität. Kurzfassung der Personalmarketingstudie 2010 – eine repräsentative Umfrage unter deutschen Arbeitgebern und Beschäftigten, Berlin, Juli 2010, 1. Aufl., https://www.bmfsfj.de/blob/93772/ca0b39f8c3438c00a60b13e353bf76a7/familienfreundlichkeit-erfolgsfaktor-online-version-data.pdf, Stand vom: 12.08.2017.

Burke, R. J., R., M. G.; Bristor, J. M. (1995): Interpersonal networks of managerial and professional women and men. Descriptive characteristic, in: Women in Management Review 10 (1), S. 21-27, DOI: 10.1108/09649429510077458.

Burmann, C., Halaszovich, T., Hemmann, F. (2012): Identitätsbasiertes Markenmanagement – Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, Lehrbuch, Wiesbaden 2012.

Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., Piehler, R. (2018): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. 3. Aufl., Wiesbaden 2018.

Burmann, C., Meffert, H. (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden 2005, 2. Aufl.

Burmann, C., Zeplin, S. (2005): Innengerichtetes identitäsbasiertes Markenmanagement, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005.

Burns, J. M. G. (1978): Leadership, N.Y. Harper and Row, 1978.

Business Dictionary: „behavioral design“, im Internet unter: http://www.businessdictionary.com/definition/behavioral-design.html, Stand vom: 27.08.2019.

Butts, M. M., Casper, W. J., Tae, S. Y. (2013): How Important Are Work-Family Support Policies? A Meta-Analytic Investigation of Their Effects on Employee Outcomes, in: Journal of Applied Psychology 98 (1), S. 1-25, im Internet unter: http://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=84917373&site=ehost-live.

C

Cabrera, E. F. (2007): Opting out and opting in. Understanding the complexities of women's career transitions. In: Career Dev Int 12 (3), S. 218-237, DOI: 10.1108/13620430710745872. 2007.

ChangeStrategen. Die Umsetzungsbegleiter: Diversity Management: Anforderungen an eine wirksame Diversity Strategie. Relevante Faktoren für eine systematische Einführung einer Diversity-Strategie, im Internet unter: http://changestrategen.com/diversity-management-anforderungen-an-eine-wirksame-diversity-strategie/, Stand vom: 30.07.2019.

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, in: Journal of Applied Psychology, 90 (5), 928-944.

Charta der Vielfalt: Diversity Management, im Internet unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html, Stand vom: 13.07.2017.

Charta der Vielfalt (2013): Factbook Diversity. Positionen. Zahlen. Argumente, anlässlich des Deutschen Diversity Tags 2013, im Internet unter: http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Bilddateien/Diversity_Tag/Factbook_Diversity, Stand vom: 09.05.2017.

Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt: Alter, im Internet unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/alter/, Stand vom: 19.06.2019.

Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt: Ethnische Herkunft und Nationalität, im Internet unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/ethnische-herkunft-und-nationalitaet/, Stand vom: 06.07.2019.

Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt (2019): Factbook Diversity. Positionen, Zahlen, Argumente. Erfolgsfaktoren für Diversity Management, Berlin, Februar 2019, im Internet unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2019/Downloads/Factbook_Diversity_2019.pdf, Stand vom: 30.07.2019.

Charta der Vielfalt: Informationen im Internet unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/, Stand vom: 23.11.2018.

Clutterbuck, D. (2002): Establishing and sustaining a formal mentoring programme for working with diversified groups. In Clutterbuck, D. & Ragins, B. R. (Hrsg.). Mentoring and Diversity – An international perspective, Oxford 2002, S. 54-86.

ControllingWiki.icv (2010): „Unternehmenspolitik/ Corporate Policy“, IGC-Definition (gekürzt), in: IGC-Controller-Wörterbuch, International Group of Controlling (Hrsg.) 4. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2010, im Internet unter: https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Unternehmenspolitik, Stand vom: 21.06.2019.

Cornell-Universität, Gevity Institut (2007): Research report on phase 5 of Cornell University/Gevity Institute Study: Human resource management practices and firm performance in small businesses: A look at differences across industries, in: J. Strelecky (Hrsg.): The big five for life. New York: St. Martin's Press, im Internet unter: https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/465/.

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., Vannemann, R. (2001): The Glass Ceiling Effect, in: Social Forces 80 (2): S. 655-681, Dezember 2001, im Internet unter: https://www.researchgate.net/publication/236778636_The_Glass_Ceiling_Effect, Stand vom: 14.05.2017.

Cox, T. H. Jr. (1993): Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco, 1993.

Cox, T. H. (2001): The multicultural Organization. Academy of Management Executives, 5 (2), 34-47.

Cross, C., Armstrong, C. (2008): Understanding the Role of Networks in Collective Learning Processes. The Experiences of Women, in: Advances in Developing Human Resources 10 (4), S. 600-613, DOI: 10.1177/1523422308320495.

Cross, Ellie (2000): Managing Diversity – the courage to lead. Westport, 2000.

D

David, S. (2013): Wie Sie richtig motivieren, in: Harvard Business Manager, 26.07.2013, im Internet unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/wie-sie-die-motivation-ihrer-mitarbeiter-steigern-a-913025.html, Stand vom: 03.07.2017.

De Luis Carnicer, M. P., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M. J. (2004): Work-family conflict in a southern European country. In: Journal of Managerial Psych 19 (5), S. 466-489, DOI: 10.1108/02683940410543579.

Dell, D., Ainspan, N. (2001), The Conference Board: Engaging Employees Through Your Brand, im Internet unter: www.conference-board.org/publications/describe.cfm?id=461, Stand vom: 14.12.2004.

Demary, M., Erdmann, V. (2012): Fachkräfteengpässe und Arbeitlosigkeit in Europa – Wanderung als kurzfristiger Ausgleichsmechanismus, in: IW-Trends, Nr. 3.

Díez del Molino, D. (2015): Genetic diversity and population structure of the non-native Eastern mosquitofish (Gambusia holbrooki) in Mediterranian streams, Universitat de Girona, 2015.

Donnellon, A., Langowitz, N. (2009): Leveraging women's networks for strategic value. In: Strategy & Leadership 37 (3), S. 29-36. DOI: 10.1108/10878570910954628.

Dorer, J., Klaus, E. (2008): Feministische Theorie in der Kommunikationswissenschaft. In: Winter, C., Hepp, A., Krotz, F. (Hg.) (2008): Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 102-107.

Downtown, J. V. (1973): Rebel leadership: Commitment and Charisma in the revolutionary process. New York: Free Press, 1973.

dpa (01.07.2013): Ein guter Chef wirkt Wunder, in: Frankfurter Allgemeine. Beruf & Chance, 01.07.2013, im Internet unter: http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/arbeitgebernahes-institut-ein-guter-chef-wirkt-wunder-12266998.html, Stand vom: 28.03.2017.

Duden: „die Diversität", im Internet unter: http://www.duden.de/rechtschreibung/Diversitaet, Stand vom: 05.07.2017.

Duden: „die Vielfalt", im Internet unter: http://www.duden.de/rechtschreibung/Einfalt, Stand vom: 07.10.2015.

E

Eby, L.T., McManus, S. E., Simon, S. A., Russell, J. E. A. (2000): The Protege's Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences. The Development of a Taxonomy, in: Journal of Vocational Behavior 57 (1), S. 1-21, DOI: 10.1006/jvbe.1999.1726.

Echterling, J., Fischer, M., Kranz, M. (2002): Die Erfassung der Markenstärke und des Markenpotenzials als Grundlage der Markenführung. Arbeitspapier (Bd. 2). Münster: Marketing Centrum Münster 2002.

Edwards, M. R. (2010): An integrative review of employer branding and OB theory, in: Personnel Review, 39 (1), 5-23.

Esch, F. R. (2008): Strategie und Technik der Markenführung, Wiesbaden 2008.

Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy, N. M., Berthon, P. (2002): Employment branding in the knowledge economy, in: International Journal of Advertising, Vol. 21, Nr. 1, 2002, S. 3-22.

F

Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., Raghuram S. (2015): A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. In: International Journal of Human Resource Management 26 (6), S.677-687. Online verfügbar unter: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=100521327&site=ehost-live.

Fehre, K., Lindstädt, H., Picard, A. (2014): Förderung von Frauen in Führungspositionen. Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen. In: zfbf 66, S. 37-68.

Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung, Göttingen 2008.

Fersch, J. M. (2002): Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen im Unternehmen. Praxiserprobte Instrumente zur systemorientierten Mitarbeiterführung, Wiesbaden 2002.

Fiedler, F. E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. New York, McGraw-Hill, 1967.

Finley, Ryan: Survey Monkey, Umfrage-Tool, im Internet unter: https://www.surveymonkey.de/mp/aboutus/directors/, Stand vom: 26.01.2018.

Fitria, A., Witanti, P., Ratu, L. (2018): The Pattern of Online Purchase Behavior by Millennial Family, in: Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities, Volume 3, Issue 5, S. 10-16, 2018, im Internet unter: https://msocialsciences.com/index.php/mjssh/article/view/144/116, Stand vom: 14.12.2018.

Fleischer, A., Jarek, A.: Normative Führungskonzepte III: Symbolische Führung und „Führung von unten“, Universität Hohenheim, Seminar zur Personalführung, im Internet unter: http://docplayer.org/21811338-Normative-fuehrungskonzepte-iii-symbolische-fuehrung-und-fuehrung-von-unten.html, Stand vom: 17.08.2019.

Forret, M. L., Dougherty, T. W. (2004): Networking behaviors and career outcomes. Differences for men and women? In: Journal of Organizational Behavior 25 (3), S. 419-437. DOI: 10.1002/job.253.

Franken, S. (2015): Personal: Diversity Management, Wiesbaden 2015.

Franken, S. (2019): Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 4. Aufl., Wiesbaden 2019.

Freie Universität Berlin. Campus.leben. Forschen (2017): Weiblich, männlich, Wissenschaft, im Internet unter: https://www.fu-berlin.de/campusleben/forschen/2017/171218-wissenschaftstag-geschlechterforschung/index.html, Stand vom: 21.06.2019.

Fröhlich, A., Tümmler, H.-P.: Wie soll das Betriebs-Know-how zukünftig behandelt werden? Aspekte des neuen Geschäftsgeheimnis-Gesetzes, in: Deutscher AnwaltSpiegel. Das Online-Magazin für Recht, Wirtschaft und Steuern, im Internet unter: https://www.deutscheranwaltspiegel.de/wie-soll-das-betriebs-know-how-zukuenftig-behandelt-werden/, Stand vom: 23.08.2019.

Funk, Karen: Generation 40 plus. So bleiben Sie attraktiv für Ihren Arbeitgeber, in: computerwoche.de, im Internet unter: https://www.computerwoche.de/a/so-bleiben-sie-attraktiv-fuer-ihren-arbeitgeber,2365653, Stand vom: 12.08.2017.

G

Gabler Wirtschaftslexikon, im Internet unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vorgesetzter-48302, Stand vom: 16.07.2020.

Gallup (31.03.2017): Engagement Index 2016, im Internet unter: http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx Stand 31.03.2017, Stand vom: 19.04.2017.

Georg, F. (2019): Die Generation Y und ihre Work-Life-Balance, Augsburg, München, 2019.

George, W. R., Grönroos, C. (1999): Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.

Gietl, J. (04.04.2016): Tesla euphorisiert – und welche Mission haben etablierte Automobilhersteller? in: Absatzwirtschaft, 04.04.2016, im Internet unter:

http://www.absatzwirtschaft.de/tesla-euphorisiert-und-welche-mission-haben-etablierte-automobilhersteller-79385/, Stand vom: 03.07.2017.

Gildemeister, R., Wetterer, A. (1992): Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung, in: Knapp, G-A., Wetterer, A. (Hg.): Traditionen Brüche. Entwicklungen feministischer Theorie, Freiburg, 1992, S.151-201.

Gillenkirch, R.: Definition „Homo oeconomicus“, in: Gabler Wirtschaftslexikon, im Internet unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/homo-oeconomicus-34752, Stand vom: 07.12.2018.

Glass, J. (2004): Blessing or Curse? Work-Family Policies and Mother's Wage Growth Over Time: In: work occup 31 (3), S. 367-394, DOI: 10.1177/0730888404266364.

Glass, J. L., Riley, L. (1998): Family Responsive Policies and Employee Retention Following Childbirth, in: Social Forces 76 (4), S. 1401-1435, DOI: 10.1093/sf/76.4.1401.

Gmür, M., Martin, P.; Karczinski, D. (2002): Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing, in: Personal Nr. 10, 2002, S. 12-16.

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 2014.

Graeme, M., Gollan, P., Grigg, K. (2011): Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM, in: The International Journal of Human Resource Management, 22(17), S. 3618-3637, October 2011.

Grant, B. Z., Kleiner, B. H. (1997): Managing diversity in the workplace. Equal Opportunities International, 16 (3), S. 26-32.

Great Place to Work®-Institut, im Internet unter: https://www.greatplacetowork.com/, Stand vom: 15.11.2018.

Greenpeace: Themenseite über Artenvielfalt, im Internet unter: https://www.greenpeace.de/themen/artenvielfalt, Stand vom: 15.08.2015.

Grimm, C. (2019): Chefsache Perspektivwechsel. Eingefahrene Unternehmerdenkweisen auf den Kopf gestellt, Wiesbaden 2019.

Grobe, E. (2003): Corporate Attractiveness - eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials, HHL-Arbeitspapier Nr. 50, Leipzig 2003.

Groll, T. (16.12.2016): Selbstbild. Die meisten Führungskräfte überschätzen sich. Warum Chefs ihre Mitarbeiter um Feedback bitten sollten, in Zeit Online, 16.12.2016 im Internet unter: https://www.zeit.de/karriere/2016-12/fuehrungskraefte-chef-sympathie-selbstueberschaetzung-mitarbeiter-verhaeltnis, Stand vom: 29.08.2019.

Grote, S., Hering, V. W. (2012): Mythen der Führung, in: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin, Heidelberg, 2012, DOI 10.1007/978-3-642-31052-2.

Grözinger, G., Matiaske, W. (2014): Managing Diversity – Introduction, in: Management Revue 25 (3), S. 163-165, im Internet unter: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=99420747&site=ehost-live.

H

Hansen, K. (Hrsg.) (2014): CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen, aus der Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Heidelberg 2014.

Harrison, D. A., Sin, H. (2006): What is diversity and how should it be measured. In Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (Hrsg.). Handbook of Workplace Diversity, London, S. 191-216.

Hautzinger, H. (2009): Der Ruf von Branchen – Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz des Branchenrufs, Gabler research, Wiesbaden 2009.

Heim, S., Heumann, C. (2009): Kapitel Clusteranalyse und Faktorenanalyse. Zwei multivariate Verfahren, Kurs SPSS, Sommersemester 2009, Ludwig Maximilians Universität München, Institut für Statistik.

Hentze, J., Graf, A., Kammel, A., Lindert, K. (2005): Personalführungslehre – Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt 2005.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969): Management of organizational behavior – Utilizing human resources, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1969.

Hirschmann, A. O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1970.

Holst, E. et al. (2009): Führungskräfte-Monitor 2001-2006, Forschungsreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 7, Baden-Baden 2009.

Homburg, C., Stock, R. (2000): Kundenorientierte Mitarbeiter: Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung Nr. M48, Mannheim 2000.

Hucke, V., Kepinski, L. (2016): A Fresh Look at Women Networks, im Internet unter: http://www.di-strategy.com/download.html, Stand vom: 25.07.2016.

Hug, B. (1999): Menschenbilder, in: Steiger, T., Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, S. 9-25, Wiesbaden, Springer 1999.

Hungenberg, H., Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung – Einführung für Bachelorstudierende, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer 2011.

I

Immerschitt, W./Stumpf, M. (2014): Employer Branding für KMU – Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, Wiesbaden 2014.

Initiative Neue Qualität der Arbeit. INQA-Geschäftsstelle (Hrsg.) (2012): Wettbewerbsvorteil Arbeitsqualität. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit im betrieblichen Alltag, Berlin 2012, im Internet unter: https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/plena/Anlagen_OM_14/Anlage_1_INQA_Broschuere_Wettbewerbsvorteil_Arbeitsqualitaet.pdf, Stand vom: 07.07.2017.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2018): Glossar zu den IAB-Forschungsberichten „Arbeitsmarktspiegel – Entwicklungen nach Einführung des Mindestlohns“, Eintrag „Anforderungsniveau“, Nürnberg, 1. 10. 2018, im Internet unter: http://www.iab.de/de/daten/arbeitsmarktspiegel.aspx, Stand vom: 18.06.2019.

Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag von Hays (2015/2016): HR-Report 2015/2016. Schwerpunkt Unternehmenskultur. Empirische Studie für Deutschland, Österreich und die Schweiz, im Internet unter: http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/HR-Report-2015-2016_Unternehmenskultur_2.pdf, Stand vom: 05.07.2017.

Institut für Diversity Management: Leistungen. Strategische Steuerung. Entwicklung einer Strategie für das Diversity Management, im Internet unter: http://diversity-institut.de/leistungen/strategische-steuerung/#c474, Stand: 22.08.2019.

J

Jackson, S.E. et al. (1993): Diversity in the Workplace. Human Resource Initiatives, New York 1993.

Jäger, R. (2016): Führungsstil. Wirksam sind nur klare Anweisungen, Zeit Online, 12. 05.2016, im Internet unter: https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-04/fuehrung-transformationaler-stil-mitarbeiter-chef , Stand vom: 17.08.2019.

J.L.H.D (23.10.2012): The continuing war for talent, in: The Economist, 23.10.2012, im Internet unter: http://www.economist.com/whichmba/continuing-war-talent, Stand vom: 14.03.2017.

Johnson, C. (2004), Shaker Recruitment Advertising & Communications: Drive Your Employment Brand through Public Relations, im Internet unter: www.shaker.com/in/deb.html, Stand vom: 27.11.2004.

Joshi, A., Roh, H. (2009): The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. Academy of Management Journal. 52 (3), S. 599-627.

Jung, R. H., Schäfer, H. M. (Hrsg.) (1994): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisationen in Europa, 3. Aufl., Frankfurt am Main, London 2003 (1. Aufl. 1994).

K

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., Rosenthal, R. A. (1964): Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. Oxford, England: John Wiley 1964.

Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B, Durham, M., Bray, J., Chermack, K. et al. (2008): Chapter 7: Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes, in: Academy of Management Annals 2 (1), S. 305-349, im Internet unter: http://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=39786580&site=ehost-live.

Kiechl, R. (1993): Managing Diversity. Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung, in: Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice, Baden-Baden, Vol. 47, 1993, 1, p. 67-72.

Kirchgeorg, M./Günther, E. (2006a): Employer Brand zur Unternehmensprofilierung im Personalmarkt – Eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken auf der Grundlage einer deutschlandweiten Befragung von High Potentials, HHL Leipzig Graduate School of Management, HHL-Arbeitspapier Nr. 74, Leipzig, im Internet unter:

http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0074.pdf, Stand vom: 22.08.2014.

Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., Zülch, H. (2019): HHL Leipzig Graduate School of Management (Hrsg.): Das Leipziger Führungsmodell. Führen und beitragen. HHL Academic Press, 3. Aufl., 2019, im Internet unter: www.leipziger-fuehrungsmodell.de, Stand vom: 16.08.2019.

Kirchgeorg, M., Müller, J. (2013): Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2013.

Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse, Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.

Klaus, E. (2002): Perspektiven und Ergebnisse der Geschlechterforschung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Medien als Mittler zur Welt, in: Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis (2002): 25. Jg., Heft 61, S.12-27.

Knapp, G.-A. (2011): Differenz und Dekonstruktion: Anmerkungen zum „Paradigmenwechsel“ in der Frauenforschung, in: Hradil, S. (Hg.): Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Kongreßband I, Frankfurt a.M./New York 1997, S. 497-513.

Knapp, G.-A. (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis, in: Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Aufl., Wiesbaden 2011.

Knouse, S. B., Webb, S. C. (2001): Virtual networking for women and minorities, in: Carrer Dev Int 6 (4), S. 226-229. DOI: 10.1108/13620430110397541.

Köppel, P., Synergy Consult (2013): Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt Führungskräfte, Parsdorf bei München, 2013, im Internet unter: https://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2013.pdf, Stand vom: 19.06.2019.

Koppers, M., Schramm, D., Hesse, B. (2014): Diversität im Antriebsstrang – Chancen und Barrieren heute und morgen, in: Proff, H. (Hrsg.): Radikale Innovationen in der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte, Wiesbaden 2014.

Kossek, E. E., Ozeki, C. (1998): Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research, in: Journal of Applied Psychology 83 (2), S. 139-149.

Krauß, B. (2015), Robert Bosch GmbH: FAQ / Hintergründe zu unseren Bosch „Leitlinien für eine flexible und familien-bewusste Arbeitskultur“, Abteilung C/HMT5 G13/PJ-DI, Schillerhöhe, 14.08.2015.

Krell, G. (2000): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Von „Frauenförderung“ zu „Diversity Management“. In Krell, G. (Hrsg.). Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden 2000, S. 17-37.

Krell, G.: Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V., Diversity-Infothek, im Internet unter: http://www.idm-diversity.org/deu/infothek_krell_chancengleichheit.html, Stand vom: 07.10.2015.

Krell, G. (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Aufl., Wiesbaden 2011.

Krell, G. (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand, in: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., Heft 4, 1996, S. 334-350.

Krell, G., Pantelmann, H., Wächter, H. (2006): Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: Krell, G. & Wächter, Hartmut (Hg.): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, München/Mering, 2006, S. 25-56.

Krell, G., Sieben, B. (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 155-174.

Krizanits, J., Eissing, M., Stettler, K. (2017): Reinventing Leadership Development. Führungstheorien – Leitkonzepte – radikal neue Praxis, Stuttgart 2017.

Kroeber-Riel, W., Gröppel-Klein, A. (2013): Konsumentenverhalten. 10. Aufl., München 2013.

Kwasniewski, N. (2016): Internationale Unternehmensstudie. Mehr Frauen, mehr Gewinn, 11.02.2016, im Internet unter: http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/frauen-in-fuehrungspositionen-erhoehen-firmengewinn-a-1076687.html, Stand vom: 07.07.2019.

Künstlergemeinschaft Diversity of Arts e.V., im Internet unter: http://www.diversity-of-arts.de/dispatch.aspx?pageID1=01&pageID2=&pageID3=&category=standard, Stand vom: 03.05.2017.

L

Lang, R., Rybnikova, I. (2014): Intermezzo – Führung überall?!, in: Lang, R., Rybnikova, I.: Aktuelle Führungstheorien und –konzepte, Wiesbaden 2014.

Lang, R., Rybnikova, I.: Verteilte und geteilte Führung: Alle machen mit? In: Lang, R., Rybnikova, I.: Aktuelle Führungstheorien und –konzepte, Wiesbaden 2014.

Langenscheidt: Englisch-Deutsch Wörterbuch, „diversity“, im Internet unter: https://de.langenscheidt.com/englisch-deutsch/diversity?term=diversity&q_cat=%2Fenglisch-deutsch%2F, Stand vom: 05.07.2017.

Langhoff, T. (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten: Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, Berlin, Heidelberg, 2009.

Lewis, S., Rapoport, R., Gambles, R. (2003): Reflections on the integration of paid work and the rest of life. In: Journal of Managerial Psych 18 (8), S. 824-841. DOI: 10.1108/02683940310511908.

Lindstädt, H., Fehre, K., Wolff, M. (2011): Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Hg. V. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin, im Internet unter: https://www.bmfsfj.de/blob/93882/c676a251ed4c36d34d640a50905cb11e/frauen-in-fuehrunspositionen-langfassung-data.pdf, Stand vom: 06.07.2019.

Lloyd, S. (2002): Branding from the inside out, in: BWR (australische Ausgabe), 24 (10), S. 64-66.

Loden, M. (1996): Implementing Diversity, Irwin Publishing, 1996.

Loden, M., Rosener, J. (1991): Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource. Homewood, 1991.

Lösch, M. (2007): Leadership. Führungstheorien und Grundwissen aus Psychologie, Soziologie, Biologie und Philosophie aufbereitet als praktischer Leitfaden für Führungskräfte der Druckindustrie, Stuttgart 2007.

Lou, K., Dean, B. (2010): Global Diversity Puts New Spin on Loden's Diversity Wheel, im Internet unter: http://www.loden.com/Web_Stuff/Articles_-_Videos_-_Survey/Entries/2010/9/3_Global_Diversity_Puts_New_Spin_on_Lodens_Diversity_Wheel.html, Stand vom: 19.06.2019.

Lufthansa Group: Soziale Verantwortung. Diversity, im Internet unter: https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/soziale-verantwortung/diversity.html, Stand vom: 05.04.2017.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt/Main 1984.

M

Macha, H., Brendler, H., Römer, C. (2017): Gender und Diversity im Unternehmen. Transformatives Organisationales Lernen als Strategie, Opladen, Berlin, Toronto 2017.

Mahlmann, R. (2011): Führungsstile gezielt einsetzen – Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch, Weinheim, Basel 2011.

Mai, J.: Jobwechsel begründen: Formulierungstipps für die Bewerbung, in: karrierebibel, im Internet unter: https://karrierebibel.de/jobwechsel-begruenden/, Stand vom: 11.09.2019.

malik.beyond conventional management: Das Malik Standardmodell der Wirksamkeit® („Malik Führungsrad®"), im Internet unter: https://archived.malik-management.com, Stand vom: 17.09.2019.

Malik, F. (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern: Haupt, 1984.

Mamarchev, S., Inward Strategic Consulting (2004): Keeping the Cornerstone of your Organization: Employer Branding is a Necessity in an Economic Slowdown, im Internet unter: http://www.inwardconsulting.com/docs/employeer_branding.pdf, Stand vom: 27.11.2004.

Manager Magazin (2017): Spitzenfrauen der deutschen Wirtschaft, 04.01.2017, im Internet unter: http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/75-spitzenfrauen-der-deutschen-wirtschaft-fotostrecke-143667.html, Stand vom: 12.05.2017.

ManpowerGroup (Hrsg.) (2014): The Talent Shortage Continues – How the ever changing role of HR can bridge the gap, ManpowerGroup, im Internet unter: https://www.manpower.de/fileadmin/manpower.de/Download/2014_Talent_Shortage_WP_US2.pdf, Stand vom: 02.09.2014.

ManpowerGroup (2016/2017): 2016/2017 Talent Shortage Survey, im Internet unter: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/389b7a9d-cfe2-4b22-bd61-f0febc709cd6/2016_TSS_Global_Infographic+-+Final.pdf?MOD=AJPERES&amp , Stand vom: 13.04.2017.

McKinsey & Company (2018): Delivering Through Diversity, Press Release 24. 01. 2018, im Internet unter: https://www.mckinsey.com/de/news/presse/neue-studie-belegt-zusammenhang-zwischen-diversitat-und-geschaftserfolg, Stand vom: 27.08.2019.

McKinsey Deutschland (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. Mai 2011, im Internet unter: https://www.mckinsey.de/files/fachkraefte.pdf, Stand vom: 03.07.2017.

McKinsey & Company (2010): Women matter 3: Women leaders, a competitive edge after the crisis, 2010, im Internet unter: https://www.mckinsey.com, Stand vom: 21.09.2019.

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Aufl., Wiesbaden 2015.

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Eisenbeiß, M. (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13. Aufl., Wiesbaden 2019.

Meffert, H., et al. (2008): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden 2008.

Menges, C. (2016): Toward Improving the Effectiveness of Formal Mentoring Programs, in: Group & Organization Management 41 (1), S. 98-129, im Internet unter: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=112764425&site=ehost-live.

Menzenbach, J. (2012): Visionäre Unternehmensführung. Grundlagen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven, Wiesbaden 2012.

Merklein, A. (2017): Diversity Management in Deutschland. Empirische Untersuchung von Maßnahmen für Geschlecht und sexuelle Identität. Wiesbaden 2017.

mfe. Spezialisten für Arbeitsrecht: Entgeltgestaltung bei Führungskräften (Bonus, variable Vergütung, Zielvereinbarung, Tantieme), im Internet unter: https://mfe-arbeitsrecht.de/fuehrungskraefte/entgeltgestaltung-bei-fuehrungskraeften/, Stand vom: 22.08.2019.

Michaelidou, N., Dibb, S. (2008): Consumer involvement: a new perspective, in: The Marketing Review, Jg. 8, Nr. 1, S. 83-99.

Mitchel, T. R. et al. (2001): Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, in: Academy of Management Journal 44 (6/2001), 1102-1121.

Mitchel, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W. (2001): How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy, in: Academy of Management Executive 15 (4/2001), S. 96-108.

Mohler, P. P., Wohn, K. (2005). Persönliche Wertorientierungen im European Social Survey. (ZUMA-Arbeitsbericht, 2005/01). Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen -ZUMA-, im Internet unter: https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-200597.

Mor Barak, M. E. (2011): Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks, 2011.

Muenkel, W. (2019): 6th Diversity Day in Hildesheim, Germany - Our cooperation of tomorrow, 17.07.2019, in Bosch Connect unter: https://connect.bosch.com/blogs/fc5a2045-2879-4ad0-9200-5607e5514440?lang=de_de, Stand vom: 28.08.2019.

N

Nagelsmeier-Linke, M. (2004): Personalführung, in: Frankenberger, R., Haller, K. (Hrsg.): Die moderne Bibliothek – ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung, München 2004.

Narayanasamy, A., Jurgens, F., Narayanasamy, M. (2013): Diversity project (2013): mapping of diversity teaching and learning in nurse education curriculum, in: Journal of Further and Higher Education; July 2013, Vol. 37 Issue: Number 4, S. 536-551.

National Women's Law Center (2016): The Wage Gap, the Who, How, Why, and What To Do, 19.09.2016, im Internet unter: https://nwlc.org/resources/the-wage-gap-the-who-how-why-and-what-to-do/, Stand vom: 14.05.2017.

Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden, 3. Aufl., Stuttgart 1990.

Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Aufl., Stuttgart 2002.

Newen, A., Vetter, P. (2017): Why cognitive penetration of our perceptual experience is still the most plausible account, in: Consciousness and Cognition, Volume 47, January 2017, S. 26-37.

Nink, M. (2008): Schlummerndes Potenzial in Unternehmen wecken, in: Personalwirtschaft 1/2008.

Nissen, R., Maier, G. W., Bartscher, Th.: „Führungstheorien“, in: Wirtschaftslexikon Gabler, im Internet unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungstheorien-33645/version-257166, Stand vom: 01.12.2018.

Noland, M., Moran, T., Kotschwar, B. (2016): Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey, Working Paper 16-3, Hg. Peterson Institute for International Economics, Washington, DC, February 2016, im Internet unter: https://www.piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf, Stand vom: 07.07.2019.

Nowak, I. (29.05.2017): Personalvielfalt in Unternehmen. Deutschland hat Nachholbedarf, in Stuttgarter Nachrichten, 29.05.2017, im Internet unter: https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.personalvielfalt-in-unternehmen-deutschland-hat-nachholbedarf.282b425c-77c5-4d85-a8a5-e1b9b88c30ff.html, Stand vom: 26.08.2019.

O

Otterbach, A., Wenig, C. (2017); Führung durch Wertschätzung. Konstanz: UVK 2017.

P

Pasamar, S., Alegre, J. (2015): Adoption and use of work-life initiatives: Looking at the influence of institutional pressures and gender, in: European Management Journal 33 (3), S. 214-224, im Internet unter: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=102659480&site=ehost-live.

Pelz, W., Institut für Management-Innovation: Persönlichkeit und Charakter wirksamer Führungskräfte: im Internet unter: http://www.fuehrungskompetenzen.com/fuehrungskraefte-persoenlichkeit/persoenlichkeit-und-charakter.html, Stand vom: 10.12.2018.

Perwiss: “Kennzahl Betriebszugehörigkeit”, im Internet unter: https://www.perwiss.de/kennzahl-betriebszugehoerigkeit.html, Stand vom: 12.08.2017.

Pfeil, S. (2017): Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y, Wiesbaden 2017.

Pinnow, D.F.: Abb. Sieben Kernthesen der Systemischen Führung, im Internet unter: http://www.daniel-pinnow.de/systemische-fuehrung/, Stand vom: 17.09.2019.

Pinnow, D.F.: Abb. Vier systemische Interaktionsebenen, im Internet unter: http://www.daniel-pinnow.de/systemische-fuehrung/, Stand vom: 16.08.2019.

Pinnow, D.F. (2018): Die 7 Kernthesen der systemischen Führung, 8. 07.2018, im Internet unter: https://dp-akademie.de/blog/die-7-kernthesen-der-systemischen-fuehrung?!locale=de, Stand vom: 16.08.2019.

Pinnow, D. F. (2012): Führen. Worauf es wirklich ankommt, 6. Aufl., Wiesbaden 2012.

Pinnow, D. F. (2014): „Sphären Modell“ der Systemischen Führung, im Internet unter: https://dp-akademie.de/ckeditor_assets/attachments/3/sphaeren-modell_2014.pdf, Stand vom: 16.08.2019.

Pinnow, D.F. (2011): Unternehmensorganisationen der Zukunft: Erfolgreich durch Systemische Führung, Campus Verlag, 2011.

Pircher, E., Schwarz-Wölzl, M. (2005): Managing Diversity-Theoretisch Herausforderungen und betriebliche (Lern-) Erfahrungen, SWS-Rundschau, 25 (4), 001-024.

Plummer, D. L. (2003): Overview of the Field of Diversity Management, in: Plummer, D. L. (Hg.): Handbook of Diversity Management, Lanham u.a., S. 1-49.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: Die Bundeskanzlerin. Angela Merkel. Biografie, im Internet unter: https://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BKin/DE/AngelaMerkel/Biografie/biografie_node.html, Stand vom: 12.05.2017.

Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement – Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung, Gabler Edition Wissenschaft: Unternehmerisches Personalmanagement, Wiesbaden 2007.

Pundt, A., Nerdinger, F.W. (2012): Transformationale Führung – Führung für den Wandel? in: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Heidelberg 2012.

R

Rahnfeld, C. (2019): Diversity-Management. Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden 2019.

Rawls, J (2000): Eine Theorie der Gerechtigkeit. Suhrkamp, Frankfurt am Main 2000.

Ready, D. A., Conger, J. A., Hill, L. A. (2010): Are you a high potential? in: Harvard Business Review. Career Planning. Issue June 2010, im Internet unter: https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential, Stand vom: 23.03.2017.

Regnet, E., Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, im Internet unter: http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/karrieresprung-karriereproblem-40-plus-1383299.html, Stand vom: 12.08.2017.

Rieder, A. (2014): Führungsstile – Reflexion und Erörterung wesentlicher Führungstheorien, in: Perspektive Bibliothek 3.2, 2014, im Internet unter: https://docplayer.org/18194924-Fuehrungsstile-reflexion-und-eroerterung.html, Stand vom: 24.07.2019.

RKW Berlin GmbH (2010): Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele, Berlin 2010, im Internet unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/studie_diversity_management_in_kmu_erfolgreiche_umsetzungsbeispiele.pdf, Stand vom: 14.07.2017.

Robert Bosch GmbH (30.05.2017): Aktives Diversity Management bei Bosch. Chancen für Unternehmen und Mitarbeiter, im Internet unter: https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/aktives-diversity-management-bei-bosch-106701.html, Stand vom: 24.11.2018.

Robert Bosch GmbH: Arbeitnehmervertretungen. Konzernbetriebsrat. Organisation, im Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_c_Bosch_20GlobalNet/wcms_c_02_20Organization/wcms_c_Arbeitnehmervertretungen/wcms_c_KBR/wcms_c_01_KBR_Organisation/wcms_c_00_KBR_Members, Stand vom: 09.11.2019.

Robert Bosch GmbH: Bosch Connect Community: We LEAD Bosch – Leadership & Collaboration culture. Leadership Styles: “[…] many of those “new leadership styles” fit perfectly to what is described in one or more of the ten We LEAD Bosch principles.” In Bosch Connect unter: https://connect.bosch.com/wikis/home?lang=de-de#!/wiki/We8bd0f422447_4f09_b910_3024130c91c2/page/Leadership%20styles, Stand vom: 30.08.2019.

Robert Bosch GmbH (2017): Bosch Geschäftsbericht 2016, im Internet unter: https://www.bosch.com/de/explore-and-experience/geschaeftsbericht-2016/, Stand vom: 01.03.2018.

Robert Bosch GmbH (2019): Bosch Geschäftsbericht 2018. smart moves, im Internet unter: https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-geschaeftsbericht-2018.pdf, Stand vom: 26.08.2019.

Robert Bosch GmbH (2018): Bosch gründet neue Division Powertrain Solutions, im Internet unter: https://www.automobil-produktion.de/zulieferer/bosch-gruendet-neue-division-powertrain-solutions-230.html, Stand vom: 25.01.2018.

Robert Bosch GmbH (2019): Bosch heute 2019. smart moves. Überblick Bosch Gruppe, im Internet unter: https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-heute-2019.pdf, Stand vom: 26.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Bosch.Karriere. Warum Bosch als Arbeitgeber, im Internet unter: https://www.bosch.de/karriere/warum-bosch/, Stand vom: 24.11.2018.

Robert Bosch GmbH: Bosch leadership principles – what they really mean, im Bosch Intranet unter: https://medium.com/@corpbollix/bosch-leadership-principles-what-they-really-mean-869d26ba52d5, Stand vom: 24.11.2018.

Robert Bosch GmbH (2014): Bosch vereinfacht mobiles Arbeiten, privates Telefonieren und Surfen am Arbeitsplatz. Ergebnisorientierung statt Präsenzkultur, 10.10.2014, im Internet unter: https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/bosch-vereinfacht-mobiles-arbeiten-privates-telefonieren-und-surfen-am-arbeitsplatz-42761.html, Stand vom: 24.11.2018.

Robert Bosch GmbH: Business Case Diversity, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://f80a44c8efa18748c392cd7be97e43fb, Stand vom: 22.11.2018.

Robert Bosch GmbH: C/HRA4. Über C / HRA4, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_corpfunc_Bosch_20GlobalNet/wcms_corpfunc_02_20Organization/wcms_corpfunc_corporate_functions/wcms_corpfunc_c_hr1/wcms_corpfunc_organization_226/wcms_corpfunc_c_hra/wcms_corpfunc_organization_241/wcms_corpfunc_c_hra4/wcms_corpfunc_about__35, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Chassis Systems Control. Organization. Executive Management. CC/EB2, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_cc_cb_Bosch_20GlobalNet/wcms_cc_cb_02_20Organization/wcms_cc_cb_Automotive_20Technology_20UBK/wcms_cc_cb_organization_bbm/wcms_cc_cb_business_units_bbm/wcms_cc_cb_CC/wcms_cc_cb_020_Organization/wcms_cc_cb_Board_of_Management/wcms_cc_cb_CC_ES, Stand vom: 09.11.2019.

Robert Bosch GmbH: CI. Organisation. Geschäftsleitung – GL, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_ci_Bosch_20GlobalNet/wcms_ci_02_20Organization/wcms_ci_Corporate_20Functions/wcms_ci_CI/wcms_ci_organization/wcms_ci_BV, Stand vom: 09.11.2019.

Robert Bosch GmbH: Die vier Aspekte von Diversity bei Bosch als graphische Darstellung, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://f598e3208c4e3cfd7b6f2e6d39ed4748, Stand vom: 22.11.2018.

Robert Bosch GmbH: Electrical Drives. Organisation. Bereichsvorstand. ED/EC, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_ed_sg_Bosch_20GlobalNet/wcms_ed_sg_02_20Organization/wcms_ed_sg_Automotive_20Technology_20UBK/wcms_ed_sg_organization_bbm/wcms_ed_sg_business_units_bbm/wcms_ed_sg_ED/wcms_ed_sg_ED_About-https://inside-ws.bosch.com/FIRSTspiritWeb/wcms/wcms_ed_sg/de/bosch_globalnet/02_organization/automotive_technology_ubk/organization_bbm/business_units_bbm/ed/ed_about/ED_ES.html&NavigationContext=HLPFS://wcms_ed_sg_Bosch_20GlobalNet/wcms_ed_sg_02_20Organization/wcms_ed_sg_Automotive_20Technology_20UBK/wcms_ed_sg_organization_bbm/wcms_ed_sg_business_units_bbm/wcms_ed_sg_ED/wcms_ed_sg_ED_About, Stand vom: 09.11.2019.

Robert Bosch GmbH: Geschichte, im Bosch Intranet unter: https://inside-ilm.bosch.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.km.cm.navigation/guid/704cd864-fa05-2e10-b1ba-fbbcd89c3a1a, Stand vom: 12.08.2017.

Robert Bosch GmbH: Human Resources Management – Talent Management: Bosch Diversity Toolbox. Instrumente und Ansätze zur Nutzung von Diversity. Kapitel Leading Others, Punkt 3, im Intranet unter: https://inside-ws.bosch.com/FIRSTspiritWeb/wcms/wcms_c/media/de/01_c/08_projects_initiatives_networks/projects_3/g13_pj_gd/dienstleistungen_4/tools/diversity_toolbox/Diversity-Toolbox_Executives_EN_171019.pdf, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Leitbild „We are Bosch“, im Internet unter: https://www.bosch.com/de/unser-unternehmen/nachhaltigkeit/strategie/werte-und-verantwortung/, Stand vom: 01.03.2018.

Robert Bosch GmbH (2013): Mitarbeiterbefragung *AS13+* (09.09.2013 - 10.10.2013).

Robert Bosch GmbH (2013): Mitarbeiterzeitung Standort Waiblingen. Unser Standort. Informationen rund um unser Geschäft, Januar 2013, im Bosch Intranet unter: https://inside-ws.bosch.com/FIRSTspiritWeb/wcms/wcms_locations_de/media/01_loc/locations_germ

any/waiblingen/wa2/news_17/newsletterunserstandort/ausgaben_2013/UnserStandort_2013-01.pdf, Stand vom: 21.06.2018.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Führung bei Bosch. Das Bosch Führungsverständnis, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_hrs_my_hr/wcms_hrs_home/wcms_hrs_91_myhr_hu_structure_pages_hu/wcms_hrs_09_cluster_hu_development/wcms_hrs_3_leadership_at_bosch_10/wcms_hrs_3_bosch_leadership_understanding_global_11, Stand vom: 30.08.2019.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://11cb21fb5e6485bd422c7fd81e72cf10, Stand vom: 30.08.2019.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung. Management Development Campus (MDC), Downloads: MDC basis presentation, im Bosch Intranet unter: https://inside-ws.bosch.com/hrs/wcms/wcms_hrs/media/1_media_myhr_global/3_leadership_global/3_leadership_at_bosch_global/3_leadership_at_bosch_global_en/M_AS_3_Leadership_at_Bosch_eLAB_MDC_Basis_Presentation_global_EN.pdf, Stand vom: 30.08.2019.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung. Talent Development Programs. Talent Development Program 2 (TDP2). TDP2 Übersicht: TDP2 Learning Journey. Überblick. Module 3 *„my personality and my team“*. Day 1: Leadership and Personality, Leadership styles and personality, im Bosch Intranet unter: https://inside-ws.bosch.com/hrs/wcms/wcms_hrs/media/1_media_myhr_global/3_leadership_global/3_leadership_at_bosch_global/3_leadership_at_bosch_global_de/M_AS_3_Leadership_at_bosch_TDP2_overview_global_DE.pdf, Stand vom: 30.08.2019.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Führungskräfteentwicklung. Talent Development Programs: Übersicht TDPs, M_AS_3_Leadership_at_bosch_TDP_overview_global_DE.pptx [Read-Only] – PowerPoint, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://c2cd24707a06eed94c4d916da89fc352, Stand vom: 30.08.2019.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Leadership Feedback 360^0, im Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://4a864d87fab2e04f2e78a4f341cd8e23, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Mitarbeiterentwicklung. Selbstnominierung für den Talent Pool, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_hrs_my_hr/wcms_hrs_home/wcms_hrs_myhr_de/wcms_hrs_weiterentwicklung_de/wcms_hrs_5_0_instrumente_mitarbeiterentwicklung_global/wcms_hrs_5_self_nomination_talent_pool_global

_1/wcms_hrs_5_self_nomination_talent_pool_global&NavigationContext=HLPFS://wcms_hrs_my_hr/wcms_hrs_home/wcms_hrs_myhr_de/wcms_hrs_weiterentwicklung_de/wcms_hrs_5_0_instrumente_mitarbeiterentwicklung_global/wcms_hrs_5_self_nomination_talent_pool_global_1, Stand vom: 27.07.2019.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Themen. Führung bei Bosch. We LEAD Bosch, im Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_hrs_my_hr/wcms_hrs_home/wcms_hrs_91_myhr_hu_structure_pages_hu/wcms_hrs_09_cluster_hu_development/wcms_hrs_3_leadership_at_bosch_10/wcms_hrs_3_leadership_at_bosch_global_10&NavigationContext=HLPFS://wcms_hrs_my_hr/wcms_hrs_home/wcms_hrs_91_myhr_hu_structure_pages_hu/wcms_hrs_09_cluster_hu_development/wcms_hrs_3_leadership_at_bosch_10, Stand vom: 27.08.2019.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Themen. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.Angebote für Familien.Kinder-, Ferien- und Notfallbetreuung sowie Haushaltsnahe Dienstleistungen (Care.com), im Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://c1eb642a29f7455515976341c5c842d5 , Stand: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: MyHR. Vereinbarkeit Beruf und Privatleben, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_hrs_my_hr/wcms_hrs_home/wcms_hrs_myhr_de/wcms_hrs_weiterentwicklung_de/wcms_hrs_5_diversity_global/wcms_hrs_5_vereinbarkeit_von_beruf_und_privatleben/wcms_hrs_5_vereinbarkeit_beruf_und_privatleben_startseite&NavigationContext=HLPFS://wcms_hrs_my_hr/wcms_hrs_home/wcms_hrs_myhr_de/wcms_hrs_weiterentwicklung_de/wcms_hrs_5_diversity_global/wcms_hrs_5_vereinbarkeit_von_beruf_und_privatleben, Stand vom: 27.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Nachhaltigkeitsbericht 2018. factbook. Mitarbeiter, im Internet unter: https://assets.bosch.com/media/global/sustainability/reporting_and_data/2018/bosch-nachhaltigkeitsbericht-2018-factbook.pdf, Stand vom: 27.08.2019.

Robert Bosch GmbH (2014): Programmplakat_Diversity Day 2014_final.pdf.: 1. Bosch Diversity Tag. 24. Juni 2014 weltweit.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://dc724501369802b57af6e7375ae89690, Stand vom: 28.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://cc3e0937cb3e30f0299f0215cfeefe06 , Stand: 28.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen. Best Practice Community und Mehr Diversity Communities, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://cc3e0937cb3e30f0299f0215cfeefe06, Stand vom: 28.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen. Bosch Diversity Tag, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://cc3e0937cb3e30f0299f0215cfeefe06, Stand vom: 28.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Kennenlernen. Diversity Role Model, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://cc3e0937cb3e30f0299f0215cfeefe06, Stand vom: 28.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Mitmachen, im Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://6be39c19fb59908d4402b63b4e4823d2 , Stand: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Mitmachen. Diversity Quick Check, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://6be39c19fb59908d4402b63b4e4823d2, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Mitmachen. Diversity Toolbox für Führungskräfte, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://dded3a808b81c2799f27069ac76dca36, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Dein Beitrag zu Diversity. Zum Vertiefen, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://dded3a808b81c2799f27069ac76dca36, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. family@bosch. Willkommen bei family@bosch, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_c_Bosch_20GlobalNet/wcms_c_08_20Projects/wcms_c_associat_networks/wcms_c_familiesbosch_1/wc

ms_c_Family_40Bosch&NavigationContext=HLPFS://wcms_c_Bosch_20GlobalNet/wcms_c_08_20Projects/wcms_c_associat_networks/wcms_c_familiesbosch_1, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity): Auszeichnungen und Preise, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://7a313fc7106fbca70cf025e71cfff3af, Stand vom: 23.11.2018.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity): Diversity in der Mitarbeiterbefragung, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_c_Bosch_20GlobalNet/wcms_c_08_20Projects/wcms_c_projects_2/wcms_c_g13_pj_gd-https://inside-ws.bosch.com/FIRSTspiritWeb/wcms/wcms_c/en/bosch_globalnet/08_projects/projects_2/g13_pj_gd/diversity_in_associate_survey.html&NavigationContext=HLPFS://wcms_c_Bosch_20GlobalNet/wcms_c_08_20Projects/wcms_c_projects_2/wcms_c_g13_pj_gd, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH (2019): Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Kommunikation. Kommunikationsmittel. Vielfalt bei Bosch. Masterpräsentation 2019, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://b420e6509af792a18b8eea7078a43050, Stand vom: 27.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Organisation, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://eb561c227225d44c514fb9a5a4eedad5, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity). Organisation. Diversity Koordinatoren Netzwerk, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_c_Bosch_20GlobalNet/wcms_c_08_20Projects/wcms_c_projects_2/wcms_c_g13_pj_gd/wcms_c_organization_g13_pj_gd, Stand vom: 29.09.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI. Service. Presse Clipping. Überblick über Medienberichte sortiert nach Jahren und Monaten, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://fcb84b2523619a95ff4937b214485503, Stand vom: 23.11.2018.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. G13/PJ-DI (Projekt Diversity): Über G13/PJ-DI, im Bosch Intranet unter:

https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://f598e3208c4e3cfd7b6f2e6d39ed4748, Stand vom: 28.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Mitarbeiternetzwerke. afric@bosch, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_corpfunc_Bosch_20GlobalNet/wcms_corpfunc_02_20Organization/wcms_corpfunc_corporate_functions/wcms_corpfunc_c_hr1/wcms_corpfunc_organization_226/wcms_corpfunc_c_hra/wcms_corpfunc_organization_241/wcms_corpfunc_c_hra4/wcms_corpfunc_associate_networks/wcms_corpfunc_afric_bosch, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. Mitarbeiternetzwerke. 50plus@bosch, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_c_Bosch_20GlobalNet/wcms_c_08_20Projects/wcms_c_associat_networks/wcms_c_50plus, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Projekte & Initiativen. women@bosch. Link: Warum vernetzen?, im Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_c_Bosch_20GlobalNet/wcms_c_08_20Projects/wcms_c_associat_networks/wcms_c_Women_at_Bosch/wcms_c_Women_at_Bosch_Guidelines_Standards/wcms_c_Warum_vernetzen, Stand vom: 29.08.2019.

Robert Bosch GmbH: Standorte. Europa. Deutschland. Nürnberg. Organisation. NuP1. Organisation. Kaufmännische Bereiche. NuP1/HRL. Themen A-Z. Förderkreise NuP1: Der Förderkreis allgemein, im Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_locations_de_Bosch_20GlobalNet/wcms_locations_de_03_20Locations/wcms_locations_de_Europe/wcms_locations_de_Germany/wcms_locations_de_Nuremberg/wcms_locations_de_organization_12/wcms_locations_de_nup1/wcms_locations_de_Organization_NuP1/wcms_locations_de_kaufmaennische_bereiche/wcms_locations_de_hrl_nup1/wcms_locations_de_topics_hrl_nup1/wcms_locations_de_frderkreis_1, Stand vom: 30.08.2019.

Robert Bosch GmbH: „We are Bosch“ – Unser Leitbild, im Internet unter: http://www.wearebosch.com/index.de.html, Stand vom: 24.11.2018.

Robert Bosch GmbH: Zentrale Funktionen. C/HR1. Organisation, im Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_corpfunc_Bosch_20GlobalNet/wcms_corpfunc_02_20Organization/wcms_corpfunc_corporate_functions/wcms_corpfunc_c_hr1/wcms_corpfunc_organization_226, Stand vom: 10.11.2019.

Robert Bosch GmbH: Zentrale Funktionen. C/QM. Organisation, im Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://wcms_corpfunc_Bosch_

20GlobalNet/wcms_corpfunc_02_20Organization/wcms_corpfunc_corporate_functions/wcms_corpfunc_c_qm_1/wcms_corpfunc_organization_77/wcms_corpfunc_22202894_organization_77&NavigationContext=HLPFS://wcms_corpfunc_Bosch_20GlobalNet/wcms_corpfunc_02_20Organization/wcms_corpfunc_corporate_functions/wcms_corpfunc_c_qm_1/wcms_corpfunc_organization_77, Stand vom: 09.11.2019.

Rogers, D. (2017): Berufseinstieg und Karriere-Chancen für Millenials: 10 Tipps für die ersten 10 Berufsjahre, in: Best of HR.Berufebilder.DE®, im Internet unter: http://berufebilder.de/2017/berufseinstieg-karriere-chancen-millenials-10-ersten-10-berufsjahre/, Stand vom: 21.09.2019.

Ruch, W. (2002): Creating Corporate Value through Employer Branding, in: ACG Network Newsletter, Vol. 13, Nr. 7, 2002.

Roj, M. (2013): Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer Branding. Wiesbaden 2013.

Ruf, M. (2011): Ansätze für ein Emotional Employer Branding. Zur Bedeutung der emotionalen Dimension beim Aufbau einer Arbeitgebermarke, in: Personalführung 09/2011, Schwerpunkt Employer Branding, S. 52-57, im Internet unter: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Ans%C3%A4tze_f%C3%BCr_ein_Emotional_Employer_Branding.pdf, Stand vom: 29.08.2019.

Ruoff, S., Schmezer, U., SchmezerConsulting (18.06.2018): Selbst- & Fremdbild I Wirkung & Auswirkung. Wie fühle ich mich? Wie wirke ich auf andere? Und warum ist diese Frage im Arbeitsleben so wichtig? 18.06.2018, im Internet unter: https://schmezer-consulting.de/blogreader/selbst-fremdbild-wirkung-und-auswirkung.html, Stand vom: 29.08.2019.

RWTH Aachen University, GDI-Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften, im Internet unter: http://www.gdi.rwth-aachen.de/, Stand vom: 03.05.2017.

Rybnikova, I. (2014): Symbolische Führung: Wie Führungskräfte und Mitarbeiter Sinn stiften, in: Lang, R., Rybnikova, I.: Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, Wiesbaden 2014.

S

SAP Ariba, Lösungen, im Internet unter: http://de.ariba.com/26/l%C3%B6sungen, Stand vom: 03.05.2017.

SAP Ariba und ConnXus (2017): Angebot für den diversitätsbewussten Einkauf. Zusammenarbeit für mehr Vielfalt in der Supply Chain, in: Beschaffung aktuell,

22.03.2017, im Internet unter: http://beschaffung-aktuell.industrie.de/news/sap-ariba-mit-angebot-fuer-den-diversitaetsbewussten-einkauf/, Stand vom: 03.05.2017.

Scheck, A.-K.: Über G13/PJ Diversity, im Bosch Intranet unter: https://inside.bosch.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://f598e3208c4e3cfd7b6f2e6d39ed4748, Stand vom: 22.11.2018.

Schmidtke, C. (2002): Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges, München u.a. 2002.

Schmidt-Rudloff, R.: Diversitymanagement, im Internet unter: http://www.perso-net.de/rkw/Diversitymanagement, Stand vom: 06.07.2017.

Schmitz, C. (1929): Die Welt der modernen Fabrik, Jena 1929.

Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements, München 2011.

Scholz, C. (2000): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlange, 5. Aufl., München 2000.

Schorta S. (2018): Der Vorgesetzte als Initiator und Motor des Wissenstransfers. In: Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen, Wiesbaden 2018, S. 99-112.

Schuhmacher, F., Geschwill, R. (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2. Aufl., Wiesbaden 2014.

Schüller, A. M. (2008): Kundennähe in der Chefetage. Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen. Zürich, 2008, im Internet unter: https://germanspeakers.org/tl_files/articles/Anne-M.-Schueller-Mitarbeiterloyalitaet-Wie-man-sie-erhaelt-und-wie-sie-Unternehmen-erfolgreich-macht-.pdf, Stand vom: 27.02.2018.

Schüller, A. M. (05.12.2014): Mitarbeiterbindung oder Mitarbeiterloyalität (Teil 2)? Was Loyalität heute bedeutet, Touchpoint Blog, 05.12.14, im Internet unter: https://blog.anneschueller.de/mitarbeiterbindung-oder-mitarbeiterloyalitaet-teil-2-was-loyalitaet-heute-bedeutet/, Stand vom: 25.08.2019.

Schulz, F., Jabsen, A., Rost, H. (2008): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit – der Alltag erwerbsorientierter Paare beim Übergang zur Elternschaft: Methodenbericht einer qualitativen Längsschnittstudie. (ifb-Materialien, 4-2008). Bamberg: Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg (ifb), im Internet unter: https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-125388, Stand vom: 21.09.2019.

Schwarz, J. (2012): Master of Science in Pflege. Modul: Statistik. Itemanalyse/Skalenanalyse/Faktorenanalyse, Oktober 2012, im Internet unter: https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet1/psychologie/Uploads/wirtz/Henning-Kahmann/Schwarz_2012_Itemanalyse_Skalenanalyse_Faktoranalyse.pdf, Stand vom: 17.12.2018.

Schwarz-Wölzl, M., Maad, C. (2003/2004): Diversity und Managing Diversity. Teil 1: Theoretische Grundlagen, Zentrum für Soziale Innovation, Wien, 2003-2004, im Internet unter: https://www.zsi.at/attach/Diversity_Teil1_Theorie.pdf, Stand vom: 09.05.2017.

Schweiger, G. (1995): Image und Imagetransfer, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd.4), S. 915-928.
Schwesig, M. (2014): Keynote-Speach Diversity Konferenz 2014, im Internet unter: http://www.diversity-konferenz.de/, Stand vom: 30.01.2015.

Scroggins, W. A. (2008): The Relationship Between Employee Fit Perceptions, Job Performance, and Retention: Implications of Perceived Fit, in: Employee Responsibilities and Rights Journal 20 (2008), S. 57-71.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2001): A Social Capital Theory of Career Success, in: Academy of Management Journal 44 (2), S. 219-237, DOI: 10.2307/3069452.

Seliger, R. (2014): Positive Leadership. Die Revolution in der Führung, Stuttgart 2014.

Sepehri, P., Wagner, D. (2002): Diversity und Managing Diversity. Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse, in: Peters, S., Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden, 2002.

Simon, H., Wiltinger, K.-H., Tacke, G. (1995): Effektives Personalmarketing: Strategien, Instrumente, Fallstudien, Wiesbaden 1995.

Sok, J., Blomme, R., Tromp, D. (2014): Employee Perceptions of the Effectiveness of Diversity Management in the Australian Public Service: Rhetoric and Reality, in: Public Personnel Management 43 (4), S. 543-564, im Internet unter: http://serach.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=99757374&site=ehost-live .

Sokolowski, K. (2008): Emotion, in: Müsseler, J. (Hrsg.): Allgemeine Psychologie. 2. Aufl. Berlin, S. 295-333.

Spektrum.de. Lexikon der Psychologie. „Wissen“. Behavioristische Definition, im Internet unter: https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/wissen/16892, Stand vom: 3.12.2018.

Spencer, D. G. (1986): Employee Voice and Employee Retention, in: Academy of Management Journal 29 (1986), 488-502.

Spiess, R., Ethnologisches Seminar Zürich (2000): Vortrag vom 24.11.2000, Thema: Zusammenfassung des Artikels „Universals in the Structure and Content of Values.“ im Internet unter: www.ikk.ch/veranstaltungen/ws0001/prosem1/wochenprogramme/handoutsueb.html#schwartz94, Stand vom: 09.03.2004.

Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden 2010.

Staehle, W. H. (1991): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991.

Staehle, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999.

Staffelbach, B. (1995): Strategisches Personalmarketing, in: Scholz, C., Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart 1995.

Stafford Beer, A. (2003): Diagnosing the System for Organizations. Companion Volume to: Brain of the Firm, the Heart of Enterprise. Chichester: Wiley. Erstausgabe 1985.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2016): Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa, Wiesbaden 2016, im Internet unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereArbeitsmarktBlick0010022169004.pdf?__blob=publicationFile, Stand vom: 13.05.2017.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Daten nach Thema. Bevölkerung, Arbeit, Soziales. Soziales, 2017, im Internet unter: https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/BevoelkerungSoziales/SozialesLebensbedingungen/Altersarmut.html, Stand vom: 12.05.2017.

Statistisches Bundesamt (Destatis): Zahlen und Fakten, Indikatoren. Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber, im Internet unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension4/4_1_DauerBeschaeftigungAktuellarbeitgeber.html, Stand vom: 12.08.2017.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Zahlen und Fakten. Indikatoren. Gender Pay Gap, 2017, im Internet unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension1/1_5_GenderPayGap.html, Stand vom: 12.05.2017.

Stavrou, E., Kilaniotis, C. (2010): Flexible Work and Turnover: an Empirical Investigation across Cultures. In: British Journal of Management 21 (2), S. 541-554, im Internet unter: http://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=50385703&site=ehost-live,

Stettner, A. (2017): Studie zu Diversität. Bunt gemischte Teams? Erstaunlich viele sind dagegen, 02.05.2017, in Merkur.de, im Internet unter: https://www.merkur.de/leben/karriere/diversity-bunt-gemischte-teams-viele-sind-dagegen-zr-8369051.html, Stand vom: 19.06.2019.

Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011): Führung- Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung 2011.

Stock, H.: Fünf Fragen an Heidi Stock. Interview über Diversity Management bei Bosch mit der Leiterin Talent Management und Diversity, Robert Bosch GmbH, 29.05.2017, im Internet unter: http://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/diversity-management-bei-bosch-106696.html, Stand vom: 01.03.2018.

Stogdill, R. M. (1948): Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, in: Journal of Psychology, 25 (1), S. 35-71.
Stotz, W., Wedel, A. (2009): Employer Branding: Mit Strategie zum begehrten Arbeitgeber, München 2009.

Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013): Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, 2. Aufl., München 2013.
Strutz, H. (1993): Ziele und Aufgaben des Personalmarketing, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.

Stuber, M. (2002): Diversity als Strategie. Personalwirtschaft, 1, S. 28-33.
Süß, S. (2008): Diversity Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis, in: zfbf 60, Juni 2008, S. 406-430.

T

Technische Hochschule Ingolstadt, Forschung, Institut für innovative Mobilität und ressourcenschonende Antriebstechnologien (MOREA), Motor und Antriebsstrang, im Internet unter: https://www.thi.de/forschung/institut-fuer-innovative-mobilitaet-und-ressourcenschonende-antriebstechnologien-morea/motor-und-antriebsstrang/, Stand vom: 03.05.2017.

Teufer, S. (1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl: Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials, Wiesbaden 1999.

Thomas, D. A., Ely, R. J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review, 9/10, 1996, S. 79-90.

Thomas, L. T., Ganster, D. C. (1995): Impact of Family-Supportive Work Variables on Work - Family Conflict and Strain: A Control Perspective, in: Journal of Applied Psychology 80 (1), S. 6-15.

Thomas, R. R. Jr. (1995): A diversity framework. In: Chemers, M., Oskamp, S., Costanzo, M. (Hrsg.): Diversity in organizations. Thousand Oaks 1995, S. 245-263.

Thomas, R. R. Jr. (1996): Redefining Diversity. New York 1996.

Trommsdorff, V. (2003): Konsumentenverhalten, 5. Aufl., Stuttgart 2003.

Trommsdorff, V. (2009): Konsumentenverhalten. Edition Marketing, Diller, H., Köhler, R. (Hrsg.), 7. Aufl., Stuttgart 2009.

U

University of Jyväskylä. Humanities and Social Sciences (2017): Gender Studies, 05.07.2017, im Internet unter: https://www.jyu.fi/hytk/fi/laitokset/yfi/en/disciplines/gender-studies, Stand vom: 21.06.2019.

Universität Osnabrück: SPSS Beispiel multiple Regression. Anzeichen für Kollinearität, im Internet unter: http://www.home.uni-osnabrueck.de/rniketta/method/SPSS_Beispiel_multiple_Regression_V02.pdf, Stand vom: 31.07.2017.

Universität St. Gallen, Institut für Systemisches Management und Public Governance: Das St. Galler Management-Modell. Vergleich der 3. und 4. Generation, im Internet unter: https://www.sgmm.ch/ueber-das-modell/vergleich-der-3-und-4-generation/ , Stand vom: 17.08.2019.

Universum Global: The World’s Most Attractive Employer, im Internet unter: https://universumglobal.com/about-universum/, Stand vom: 15.11.2018.

V

Van Bentum, E. (2016): Strategische Bausteine des Personalmanagements. Konzepte – Umsetzung – Praxisbeispiele, Berlin 2016.

Vedder, G. (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland, in: Krell, G., Wächter, H. (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung, München und Mering 2006, S. 1-25.

Verdi: Diversity. Geschlecht und Behinderung als Diversity-Dimensionen, im Internet unter: https://gender.verdi.de/themen/diversity/+ + co + + b974b0fe-6ed8-11e3-8ea1-52540059119e, Stand vom: 19.06.2019.

Vinnicombe, S., Singh, V., Kumra, S. (2004): Making Good Connections. Best Practice for Women's Corporate Networks, im Internet unter: http://gender.bitc.org.uk/system/fiules/research/making_good_connections.pdf, Stand vom: 25.07.2016.

Voigt, B. (2001): Measures & Benchmarks. Komparatives Diversity-Measurement. Präsentation auf der 3. Internationale Managing Diversity Konferenz, Potsdam 2001.

W

Wagner, D., Sepehri, P. (1999): Managing Diversity. Alter Wein in neuen Schläuchen? in: Personalführung, 5, 1999, 18-21.

Weinrich, K. (2014): Nachhaltigkeit im Employer Branding: Eine verhaltenstheoretische Analyse und Implikationen für die Markenführung, Wiesbaden 2014.

Wetterer, A. (1995): Dekonstruktion und Alltagshandeln. Die (möglichen) Grenzen der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit, in: Haas, E. (Hg.): „Verwirrung der Geschlechter". Dekonstruktion und Feminismus, München/Wien 1995, S. 123-155.

Wirtschaftslexikon24.com.: „Kontigenzmodell", Ausgabe 2018, im Internet unter: http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/kontingenzmodell/kontingenzmodell.htm , Stand vom: 17.08.2019.

Wolf, G. (2013): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 1. Aufl., Freiburg, 2013.

Wolf, J. (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 4. Aufl., Wiesbaden, 2011.

World Bank (2015/2016): Global Monitoring Report 2015/2016. Policy Priorities in an Era of Demographic Change. Part II: Development in an Era of Demographic Change, im Internet unter: http://pubdocs.worldbank.org/en/477081444102982630/Global-Monitoring-Report-2015-Demographic-Change.pdf, Stand vom: 14.04.2017.

Wunderer, R. (2011). Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Aufl., Köln: Luchterhand, 2011.

Z

Zaichkowsky, J.L. (1985): Measuring the Involvement Construct, in: Journal of Consumer Research, 1985, Jg. 12, Nr. 3.

HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

© HHL Leipzig Graduate School of Management, 2020
Für den Inhalt dieser HHL-Dissertation ist der Autor/die Autorin allein verantwortlich.
Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht.
Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung
- auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autorin.
Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter: www.hhl.de/publikationen