

Projekt

**Betriebliche Frauenförderung  
Human Ressource: Frau –  
Eine betriebswirtschaftliche  
Betrachtung**

15.Aug.2004  
Heike Mensi-Klarbach

# INHALTSVERZEICHNIS

ABSTRACT.....	1
1. AUSGANGSLAGE.....	3
2. KATEGORIEN.....	4
2.1 EXPLORATIVE STUDIEN .....	6
2.2 PRÜFUNG VON HYPOTHESEN UND THEORIEN .....	7
2.3 EVALUATIONSSUDIEN .....	8
2.4 ZUSAMMENFASSUNG.....	10
3. ERGEBNISSE DER STUDIEN.....	11
3.1 ERGEBNISSE DER EXPLORATIVEN STUDIEN .....	11
3.1.1 Bendl, R.: Meta-analytische Betrachtung von Studien, die sich mit dem Beitrag von Programmen zur Chancengleichheit zur Zielerreichung von Betrieben beschäftigen. ....	11
3.1.2 Wilhelm,S.: Veröffentlichung in: Der Handel .....	12
3.1.3 Peinelt-Jordan,K.: Studie über familienfreundliche Personalpolitik.....	13
3.2 ERGEBNISSE DER HYPOTHESENPRÜFUNG .....	14
3.2.1 EMNID: Evaluationsstudie des Audit „Beruf & Familie“.....	14
3.2.2 Institut der deutschen Wirtschaft: Studie bezüglich Familienfreundlichkeit deutscher Unternehmen.....	14
3.2.3 Kleiminger, K.: Studie über das Verhalten von voll- und teilzeitbeschäftigten Fach- und Führungskräften .....	15
3.2.4 Behringer, F.: Studie bezüglich Bewertung betrieblicher Einarbeitung als Instrument zur Wiedereingliederung von Frauen.....	16
3.2.5 Adler, N.: Untersuchung von Entsendungen weiblicher Führungskräfte .....	17
3.3 ERGEBNISSE DER EVALUATIONSSUDIEN.....	17
3.3.1 Prognos AG: Kosten-Nutzenanalyse familienfreundlicher Maßnahmen: Modellrechnung .....	17
3.3.2 Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung Prack und Seehausen: Das Modellprojekt Kids&Co. Eine Initiative der Commerzbank AG; Kinderbetreuung in Ausnahmefällen- eine Evaluationsstudie .....	19
3.3.3 Work & Life: Vereinbarkeitsmaßnahmen von Beruf & Familie anhand des Modellprojekts einer nationalen Koordinierungsstelle .....	19
3.3.4 Swedish NUTEK: Gender and Profit.....	20
3.3.6 Catalyst: Gender Diversity und finanzielle Unternehmensleistung .....	21
3.3.7 Adler, R.D.: Women in Executive Suite correlate to high profits .....	22
4. ZUSAMMENFASSUNG UND POLITISCHE IMPLIKATIONEN.....	23
BIBLIOGRAPHIE.....	27

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb1.: Übersicht .....	S.2
Abb.2.: Untersuchungszusammenhänge.....	S4
Abb3.: Kategorien.....	S5
Abb.4.: Vor- und Nachteile der Untersuchungsdesigns .....	S10
Abb.5.: Frauenförderungs- und Chancengleichheitsprogramme .....	S25
Abb.6.: Vereinbarkeitsmaßnahmen .....	S26
Abb.7.: Sonstige Maßnahmen .....	S26

## **ABSTRACT**

Obwohl die Erwerbstätigkeit von Frauen in den letzten Jahrzehnten stetig angestiegen ist und sich immer mehr Frauen zu den höchst qualifizierten Arbeitskräften des Landes zählen können, hat sich der Anteil der weiblichen Führungskräfte so gut wie nicht erhöht. Auch die Wiedereinstiegsquote von Frauen nach Elternkarenz konnte in Deutschland in den letzten Jahren nicht gesteigert werden. Private Unternehmen sind offenbar von der Leistungsfähigkeit weiblicher Arbeitnehmerinnen nicht überzeugt, dementsprechend wenige Unternehmen bieten ihrer Belegschaft Vereinbarkeitsmaßnahmen oder Frauenförderung an.

In der vorliegenden Arbeit soll ein Überblick über die gegenwärtige Forschung gegeben werden, die Frauenförderungs- oder Vereinbarkeitsmaßnahmen betriebswirtschaftlich zu betrachten. Die Ergebnisse der Studien zeigen, dass sowohl Vereinbarkeitsmaßnahmen als auch Frauenförderung positive wirtschaftliche Effekte für Unternehmen haben können. Die Wirkungen reichen von Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, Loyalität und Motivation bis zu erhöhter wirtschaftlicher Leistung gemessen an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Es konnte auch der positive Nutzen einzelner Maßnahmen in Form von realisierten Einsparungspotentialen dargestellt werden. Die Vor- und Nachteile der einzelnen angeführten Studien werden im Folgenden erörtert, ein Ausblick sowie politische Implikationen beschließen die Arbeit.

In Abb.1 werden die Untersuchungen vorgestellt, die in der vorliegenden Arbeit skizziert und bewertet werden. Es wird hier zwischen Momentananalysen und längerfristigen Analysen unterschieden. Der Vorteil von längerfristigen Studien ist, dass Spill Overs, also Drittvariableneffekte eher erkannt und neutralisiert werden können als in Momentananalysen. Längerfristige Studien werden entweder mittels Daten mehrerer Jahre ex post erstellt oder Untersuchungseinheiten werden mehrere Jahre lang aufgezeichnet und anschließend bewertet.

Abb.1: Übersicht

<b>AUTORIN</b>	<b>UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND</b>	<b>ZEITRAHMEN</b>
Bendl,R.	Auswirkungen von Frauenförder- und Chancengleichheitsprogrammen auf diverse Unternehmensziele	Momentananalyse
Wilhelm,S.	Auswirkungen von familienfreundlicher Personalpolitik auf verschiedene Kostenstellen	?
Peinelt-Jordan,K.	Auswirkungen von/ Motive für familienfreundliche Personalpolitik	?
EMNID	Evaluation des Audits Beruf&Familie	Längerfristige Analyse
Institut der deutschen Wirtschaft	Auswirkungen von/ Motive für familienfreundliche Personalpolitik	Momentananalyse
Kleiminger,K.	Arbeitszeit und Arbeitsverhalten	Momentananalyse
Behringer,K.	Auswirkungen von Wiedereinstiegshilfen	Längerfristige Analyse
Adler,N.	Weibliche Entsandte & Entsendungserfolg	Momentananalyse
Prognos AG	Familienfreundliche Maßnahmen & Einsparungspotential	Momentananalyse
Kids&Co.	Notfall-Kinderbetreuung & Einsparpotential	Momentananalyse
Work&Life	Kinderbetreuung & Einsparpotential	Momentananalyse
Swedish NUTEK	Unternehmensleistung & Beschäftigungsstruktur/ Verteilung der Elternkarenz auf Geschlechter	Momentananalyse
Catalyst	Wirtschaftlichkeit der Unternehmen und Gender Diversity	Längerfristige Analyse
Adler,R.D.	Unternehmensleistung & Frauenanteil in Führungspositionen	Längerfristige Analyse

## 1. AUSGANGSLAGE

Experten warnen vor einem Fachkräftemangel in den nächsten 10 bis 20 Jahren. Frauen, die sich in ihrer Qualifikation den Männern immer mehr annähern, sie schon häufig überholen, scheinen ein ideales Potential zur Lösung des Fachkräftemangels zu sein. Auch gesellschaftspolitisch sind Gleichstellungsfragen in aller Munde, doch die Realität spricht eine andere Sprache. Entscheidungsträger in Unternehmen sind offensichtlich vom Nutzen des weiblichen Arbeitspotentials nicht überzeugt. Darum werden immer mehr Versuche unternommen, den Nutzen von Frauen bzw. von Frauenförderungsmaßnahmen für Unternehmen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten, doch die betriebswirtschaftliche Relevanz der Human Ressource Frau darzulegen, ist nicht einfach.

Schwierig ist dies nicht zuletzt, da es sich bei Human Ressourcen um schwer bewertbare Intangible Assets handelt. Häufig wird in Verbindung mit Frauenförderung von positiven Effekten für Motivation, Loyalität oder Mitarbeiterzufriedenheit gesprochen. Für diese Effekte zuverlässige Daten zu generieren, ist vor allem ein Problem der Messbarkeit. Aus diesem Grund existieren hauptsächlich Untersuchungen, die sich auf Verbesserungspotentiale beschränken, diese jedoch nicht mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen belegen.

Die vorliegende Arbeit untersucht, inwiefern die existierenden Forschungsergebnisse dazu in der Lage sind, den Wert der Human Ressource Frau aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu bewerten. Dafür wird eine Kategorisierung der existierenden Forschungsergebnisse vorgenommen, die einzelnen Kategorien werden hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile bewertet und auf ihre Brauchbarkeit als Entscheidungsgrundlage aus betriebswirtschaftlicher Sicht untersucht.

## 2.KATEGORIEN

Die Studien werden in drei Kategorien eingeteilt, wobei die Zuteilung nach den mit den Untersuchungsdesigns verfolgten Zielen erfolgt. Während explorative Studien ein grobes Erforschen und Strukturieren eines Untersuchungsfeldes zum Ziel haben, werden in der zweiten Kategorie bereits generierte Hypothesen geprüft. Die dritte Kategorie behandelt Evaluationen von Maßnahmen, in der betriebswirtschaftlichen Forschung die wirtschaftliche Bewertung der Maßnahmen.

Abb.2: Untersuchungszusammenhänge

**Fehler! Keine gültige Verknüpfung.**

Die Ergebnisse von explorativen Studien sind häufig die Grundlage für Hypothesen, die anschließend geprüft werden können. Das Untersuchungsfeld explorativer Studien ist noch ziemlich unbekannt und lässt aus diesem Grund nur sehr vage Hypothesen zu. Ergebnisse aus der Hypothesenprüfung können dann wiederum mittels Evaluationsstudien verfeinert werden.

Insgesamt ist auffallend, dass wesentlich häufiger Untersuchungen bezüglich Vereinbarkeitsmaßnahmen sowie familienfreundlicher Personalpolitik unternommen wird als zum Thema Frauenförderung.

Abb.3: Kategorien

KATEGORIE	AUTORIN	FRAUEN-FÖRDERUNG/ CHANCEN- GLEICHHEIT	VEREINBAR- KEITS- MAßNAHMEN	SONSTIGES
EXPLORATIVE STUDIEN	Bendl,R.	X	X	
	Wilhelm,S.		X	
	Peinelt- Jordan,K.		X	
HYPOTHESEN- PRÜFUNG	EMNID		X	
	Institut der deutschen Wirtschaft		X	
	Kleiminger,K.			X
	Behringer,K.		X	
	Adler,N.	X		
EVALUATIONS- STUDIEN	Prognos AG		X	
	Kids&Co.		X	
	Work&Life		X	
	Swedish NUTEK	X		
	Catalyst	X		
	Adler,R.D.	X		

## **2.1 EXPLORATIVE STUDIEN**

Da es sich bei Untersuchungen, die Frauen und ihr Arbeitspotential bzw. Frauenförderung in den Mittelpunkt stellen, um ein relativ neues Gebiet handelt, überrascht es nicht, dass bisher überwiegend explorative Untersuchungen vorliegen. Diese dienen in erster Linie dazu, ein wissenschaftlich unbekanntes Gebiet grob zu strukturieren. Häufig werden sie als Vorstudien verwendet, die einer größeren Hauptstudie vorgeschaltet sind. Dabei werden erste Hypothesen gewonnen, die anschließend in einer Hauptstudie genauer geprüft und elaboriert werden können. Explorative Forschung ist vorzugsweise qualitativ und knüpft an Vermutungen oder vagen Hypothesen an. Es wird versucht, die Wirklichkeit mit verbalen Mitteln zu erfassen, im Gegensatz zu quantitativer Forschung, die mit numerischen Größen und statistischen Verfahren arbeitet (vgl. Diekmann, 2003, S.30ff.). Daraus lassen sich folgende Vor- und Nachteile ableiten:

Explorative Studien können, wie bereits angeführt, einen guten Überblick geben, hier etwa über mögliche positive Auswirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen, bzw. von Frauenförderung. Die Ergebnisse stoßen allerdings an ihre Grenzen, wenn es darum geht, diese betriebswirtschaftlich zu belegen. Es ist naturgemäß leichter, Nutzenpotentiale, die nicht in Zahlen ausgedrückt werden können, anzuzweifeln. Auch wenn positive Auswirkungen anerkannt werden, wird der Nutzen in Relation zu den Kosten, die unmittelbar erkennbar sind, häufig negiert werden. Dies ist in der Regel der Fall, wenn Entscheidungsträger, die nicht per se von Frauenförderungsmaßnahmen oder von familienfreundlicher Personalpolitik überzeugt sind, mit den Ergebnissen qualitativer Studien konfrontiert werden. Als wirtschaftliche Entscheidungsgrundlage in Unternehmen werden immer noch hauptsächlich harte Fakten verwendet. Dennoch ist die Erkenntnis, dass es Auswirkungen auf „Soft Facts“ gibt, nicht unwesentlich. Dass Intangible Assets, zu denen auch Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit, Loyalität und andere zählen, wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens sind, anerkennen mittlerweile immer mehr Führungskräfte. In Entscheidungssituationen, vor allem wenn es um die Verteilung knapper Ressourcen geht, wird darauf allerdings immer noch sehr selten Rücksicht genommen. Per definitionem handelt es sich bei Intangible Assets um wirtschaftliche

Vorteile, die keine physische Substanz haben (vgl. Schnabel, S36), deren Wert schwer messbar ist und die bisher in der Betriebswirtschaft zuwenig Beachtung gefunden haben. Wie Peinelt-Jordan anmerkt, unterliegen Intangible Assets mehr als Hard Facts dem Interpretationsprozess und somit den Werturteilen und Erfahrungen der Entscheidungsträger.

### *Bisherige Studien*

Bezogen auf Frauenförderung und familienfreundliche Maßnahmen gibt Bendl mit ihrer meta-analytischen Betrachtung einen sehr guten Überblick über Studien bis 1998. Die Autorin weist darauf hin, dass die 19 Studien, die in ihrer meta-analytischen Betrachtung berücksichtigt wurden, hauptsächlich explorativen Charakter haben, eine Berechnung der Auswirkungen in Form betriebswirtschaftlicher Kennzahlen lag bis dahin nicht vor. Es wurden lediglich Nutzenpotentiale erarbeitet, die allerdings ausschließlich aus Soft Facts bestanden.

Auch Peinelt-Jordan weist auf die Schwierigkeit der zahlenmäßigen Erfassung von Vor- und Nachteilen familienfreundlicher Maßnahmen hin. Positive Aspekte unterliegen aufgrund ihrer schwierigen Belegbarkeit individuellen Einschätzungsprozessen seitens der Entscheidungsträger. Er führt in seiner Studie eine Reihe von Motiven für familienfreundliche Personalpolitik an, diese sind allerdings ebenfalls ausschließlich Soft Facts und, laut Peinelt-Jordan, zahlenmäßig nicht erfassbar.

## **2.2 PRÜFUNG VON HYPOTHESEN UND THEORIEN**

Vermutete Merkmals- oder Variablenzusammenhänge werden in dieser Kategorie genauer elaboriert und geprüft. Die Studien beruhen hauptsächlich auf Befragungen in bereits einschlägig aktiven Unternehmen, mit den Ergebnissen explorativer Studien können Hypothesen erstellt werden, die dann mittels Befragung geprüft werden (vgl. Diekmann; 2003; S32ff.)<sup>1</sup>.

Der Vorteil von Befragungen ist, dass ohne größeren Aufwand eine große Anzahl von Unternehmen einbezogen und mögliche Zusammenhänge erkannt werden

---

<sup>1</sup> Ein Beispiel für eine generierte Hypothese wäre: „Mitarbeiter von Unternehmen mit Frauenförderungs- bzw. familienfreundlichen Maßnahmen sind motivierter als Mitarbeiter aus Unternehmen ohne einschlägige Maßnahmen.“

können. Geht es allerdings darum, die Objektivität der Ergebnisse zu begründen, sind diese Studien, wie explorative Studien, wenig geeignet. Häufig beruhen die Erkenntnisse ausschließlich auf den subjektiven Aussagen von Befragten, die bereits frauen- oder familienpolitisch aktiven Unternehmen angehören und meistens mit der Umsetzung von Maßnahmen betraut oder zumindest im Umsetzungsprozess involviert waren (vgl. EMNID, IW, Behringer). Daher ist es nicht auszuschließen, dass ihre Einschätzung durch einen gewissen Rechtfertigungsdruck oder verzerrte Wahrnehmung geprägt ist.

Die Studie über Arbeitszeit und Arbeitszeitverhalten von Kleiminger prüft Zusammenhänge zwischen einigen Variablen, wie Arbeitszufriedenheit, Motivation, Loyalität aber auch Fluktuation und Teilzeit- bzw. Vollzeitarbeitnehmern. Die Aussagen beruhen auf statistischen Berechnungen, die Befragungen sind standardisiert und genügen den Anforderungen der Statistik. Dennoch ist der Großteil der Ergebnisse der Kategorie Soft Facts zuzurechnen, die Nachteile, die daraus erwachsen, wurden bereits in Kapitel 2.1 erörtert.

Da die Ergebnisse in dieser Kategorie jeglicher betriebswirtschaftlichen Berechnung entbehren, ist die Schlagkraft dieser Argumente meist sehr eingeschränkt, Entscheidungsträger, die den einschlägigen Maßnahmen skeptisch gegenüber stehen, können durch diese Studien kaum überzeugt werden. Eine überzogene Skepsis ist aber dennoch nicht gerechtfertigt, zumal gleiche Ergebnisse in zahlreichen voneinander unabhängigen Untersuchungen doch eine gewisse Aussagekraft haben. Und wie in Kapitel 2.1. angeführt, sollte die Wirkung von Intangible Assets auf den Unternehmenserfolg nicht unterschätzt werden.

### **2.3 EVALUATIONSTUDIEN**

Ziel von Evaluationsstudien ist es, die Wirksamkeit oder Unwirksamkeit von Maßnahmenprogrammen bezüglich eines oder mehrerer Erfolgskriterien zu ermitteln. Untersucht wird dabei, inwiefern die Maßnahme X andere Merkmale U, V, W... beeinflusst. Es können auch Kosten-Nutzen-Bewertungen der empirisch ermittelten Auswirkungen durchgeführt werden, Kern der Evaluationsforschung ist allerdings die Analyse der Wirkungen und Nebenwirkungen einer Maßnahme oder eines

Maßnahmenprogramms (vgl. Diekmann, 2003, S34). Methodisch beruhen Evaluationsstudien häufig auf quasi-experimentellen Untersuchungsdesigns, das bedeutet, dass es eine Versuchsgruppe und eine Kontrollgruppe gibt, die miteinander verglichen werden. Eine Zufallsaufteilung der Versuchseinheiten auf Kontroll- und Versuchsgruppe ist allerdings nicht möglich. Die Zufallsaufteilung ist allerdings ein wesentliches Instrument, um Drittvariableneffekte ausschalten zu können, was daher bei diesem Untersuchungsdesign nicht möglich ist. Ein weiteres Problem bei Evaluationsstudien ist, dass häufig die Wirkung von Maßnahmen nur anhand ausgewählter Erfolgskriterien gemessen wird, unbeabsichtigte Wirkungen oder Nebenwirkungen, seien sie positiv oder negativ, werden dabei nicht beachtet. Der mitunter interessantere Teil der Evaluationsstudien bezieht sich jedoch gerade auf die Untersuchung ungeplanter Nebenwirkungen. Für eine betriebswirtschaftliche Betrachtung ist es allerdings meist ausreichend, einige relevante Kennzahlen, wie Unternehmenserfolg, Fluktuation, Fehlzeiten etc. einzubeziehen. Das Problem der Isolierung von Drittvariablen bleibt jedoch auch in der betriebswirtschaftlichen Evaluation aufrecht. Begegnen kann man diesem Problem vor allem mit Hilfe von Zeitreihendaten, indem man Entwicklungen über mehrere Jahre analysiert.

Ein wesentlicher Vorteil von Evaluationsstudien ist, dass mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gearbeitet werden kann. Diese haben bei Entscheidungsträgern zumeist die größte Durchschlagskraft. Besonders interessant sind natürlich Studien, die sich über mehrere Jahre erstrecken, diese sind allerdings aufgrund des hohen Aufwands sehr selten. Das Unternehmen Catalyst beispielsweise bezieht in seine Studie nur Unternehmen mit ein, die über die relevanten Daten innerhalb von fünf Jahren verfügen, dadurch ist eine Zeitreihe ex post konstruierbar. Adler beobachtet Unternehmen 18 Jahre lang und kann mithilfe dieser Daten auch etwaige Drittvariablen auffindig machen und isolieren. In den Studien von Prognos und Work&Life werden potentielle Kosten- und Nutzenfaktoren erarbeitet und zu berechnen versucht. Eine Gegenüberstellung der Kosten und Nutzen stellt den Effekt der getroffenen Maßnahmen dar. Diese Untersuchungen, ebenso wie die Untersuchung von Swedish NUTEK sind Momentanaufnahmen und können daher keinerlei Drittvariablen ausschließen.

Insgesamt ist noch anzumerken, dass gefundene Zusammenhänge nicht automatisch Kausalität bedeuten. Es wird zwar bewiesen, dass es eine Verbindung zwischen Variablen gibt, worin diese allerdings besteht, ist nicht sicher beweisbar. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist diesbezüglich immer Vorsicht geboten.

## 2.4 ZUSAMMENFASSUNG

Folgende Übersicht zeigt eine Zusammenfassung der angeführten Vor- und Nachteile der einzelnen Untersuchungsdesigns:

Abb.4: Vor- und Nachteile der Untersuchungsdesigns

KATEGORIE	VORTEILE	NACHTEILE
<b>EXPLORATIVE STUDIEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick auch bei unbekanntem Forschungsfeld möglich</li> <li>• Häufig als Vorstudie</li> <li>• Es kann auf Soft Facts und Intangible Assets eingegangen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse betriebswirtschaftlich nicht belegbar</li> <li>• Ergebnisse leicht weginterpretierbar</li> <li>• Nicht zur Überzeugung von Opponenten geeignet</li> </ul>
<b>HYPOTHESEN- PRÜFUNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Anzahl von Untersuchungseinheiten können bspw. mittels standardisierter schriftlicher Befragungen einbezogen werden</li> <li>• Objektivierung der Ergebnisse durch statistische Auswertung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragungen beruhen auf subjektiven Aussagen</li> <li>• Werturteile fließen ein</li> <li>• Problem des Charakters von Soft Facts siehe oben!</li> </ul>
<b>EVALUATIONS- STUDIEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebswirtschaftliche Berechnungen</li> <li>• Zeitreihendaten ermöglichen Kontrolle von Spill Overs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi-experimentelle Designs können Drittvariableneffekte nicht neutralisieren</li> <li>• Beschränkung auf einige wenige Erfolgskriterien</li> <li>• Kausalität kann nicht automatisch unterstellt werden</li> </ul>

### 3. ERGEBNISSE DER STUDIEN

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studien jeder Kategorie im Detail beschrieben. Auf methodische Einzelheiten wird dabei nicht mehr eingegangen, auch Vor- und Nachteile der einzelnen Kategorien wurden bereits in Kapitel 2 abgehandelt.

#### 3.1 ERGEBNISSE DER EXPLORATIVEN STUDIEN

##### 3.1.1 Bendl, R.: Meta-analytische Betrachtung von Studien, die sich mit dem Beitrag von Programmen zur Chancengleichheit zur Zielerreichung von Betrieben beschäftigen.

Die Autorin analysiert im Rahmen ihrer Untersuchung 19 einschlägige Studien, bewertet diese nach methodischen Gesichtspunkten, vergleicht die Ergebnisse und zieht Schlüsse von ihr aufgestellte Hypothesen betreffend.

Folgende Nutzenfaktoren von Chancengleichheitsprogrammen ergeben sich aus den 19 Studien:

- Sicherung personeller Ressourcen
- Vermeidung von „hire and fire costs“ durch kontinuierliche weibliche Berufsverläufe
- Schaffen eines frauenfreundlichen Images und Erschließung neuer Absatzpotentiale zusammen mit kundInnenorientierter Strukturanpassung
- Neue Arbeitszeitdisponibilitäten erhöhen betriebliche Flexibilität
- Verbesserung betrieblicher Gesamtleistung (höhere Loyalität und Leistungsmotivation, weniger Fehlzeiten, Verringerung familienbedingten Absentismus)

Insgesamt konnte sie eher auf explorative Studien zurückgreifen, die gesamte wissenschaftliche Basis, auf der Aussagen gemacht werden können, ist allerdings, laut Bendl, sehr schmal.

Folgende Hypothesen kann sie durch ihre Analyse bestätigen:

1. Frauenförder- bzw. Chancengleichheitsprogramme sind in Bezug auf betriebliche Systemziele (bsp. Innovation, Wachstum, Stabilität, Gewinn, Kosten..) effektivitätsfördernd.
2. Frauenförder- bzw. Chancengleichheitsprogramme sind in Bezug auf betriebliche Marketingziele (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) effektivitätsfördernd.
3. Frauenförder- bzw. Chancengleichheitsprogramme sind in bezug auf organisationale Ziele von Betrieben (Anpassungs- und Lernfähigkeit, Steigerung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens, verbessertes Problemlösungsverhalten) effektivitätsfördernd.
4. Gesamthypothese: Frauenförder- bzw. Chancengleichheitsprogramme sind effektivitätsfördernd.

Die Vorteile und der Nutzen wurden bis dahin nicht mittels betriebswirtschaftlicher Kennzahlen bewiesen, bei den erarbeiteten Nutzenpotentialen handelt es sich hauptsächlich um Soft Facts.

Folgende positive Beiträge von Frauenförderprogrammen zur Zielerreichung können angegeben werden:

- Erhalt qualifizierter Arbeitskräfte
- Verbesserung des Images und Erhöhung des Bekanntheitsgrades
- Kostenvorteile durch Innovation und Flexibilisierung
- Effizienz- und Effektivitätsaspekte aufgrund eines unterschiedlichen Problemlösungsverhaltens und höherer Loyalität dem Unternehmen gegenüber.

### **3.1.2 Wilhelm,S.: Veröffentlichung in: Der Handel**

Die Praxis zeigt, dass in Unternehmen mit familienorientierter Personalpolitik

- die Rückkehrquoten nach Elternzeit wesentlich höher sind als im Bundesdurchschnitt,

- die Wiedereingliederungskosten sind geringer, da die Mitarbeiter früher an den Arbeitsplatz zurückkehren und
- die Mitarbeiter gelten als zufriedener und motivierter.
- Auch kostenintensive Fluktuation verringert sich mit zufriedenen Mitarbeitern,
- eine Imageverbesserung ist aufgrund des demographisch bedingten Fachkräftemangels von betriebswirtschaftlichem Vorteil.

### **3.1.3 Peinelt-Jordan,K.: Studie über familienfreundliche Personalpolitik**

Der Autor weist auf die Schwierigkeit der zahlenmäßigen Erfassung von Vor- und Nachteilen familienfreundlicher Maßnahmen hin, wobei der Nutzen häufig schwer vorhersehbar ist, während die negativen Seiten, also die direkten Kosten, unmittelbar erkennbar sind. Positive Aspekte unterliegen aufgrund ihrer mangelnden Belegbarkeit individuellen Einschätzungsprozessen und somit deren persönlichen Werturteilen, Einstellungen und Erfahrungen. Des Weiteren weist der Autor darauf hin, dass spezifische Frauenförderung im Rahmen der Vereinbarkeit bestehende geschlechtsspezifische Stereotypisierungen nur verstärken und daher auch Männer aktiv unterstützt werden müssen. Folgende Motive führt er für eine aktive familienfreundliche Personalpolitik an:

- Steigerung der Arbeitsmotivation und –zufriedenheit
- Stärkung der Bindung an den Betrieb, Loyalität
- Hohes Verantwortungsbewusstsein
- Vermeidung innerer Kündigung
- Vermeidung von Konflikten in der Partnerschaft der Mitarbeiter
- Positive Erfahrungen mit Teilzeitarbeitenden

In dieser Kategorie gibt es eine Reihe weiterer Autoren, die im Großen und Ganzen zu denselben Ergebnissen kommen. Die hier angeführten Untersuchungen sollen exemplarisch darstellen, welche Schlüsse aus der explorativen Forschung auf diesem Gebiet derzeit gezogen werden.

## **3.2 ERGEBNISSE DER HYPOTHESENPRÜFUNG**

### **3.2.1 EMNID: Evaluationsstudie des Audit „Beruf & Familie“**

Das Audit Beruf & Familie zielt darauf ab, Unternehmen auf ihre Familienfreundlichkeit zu untersuchen, zu bewerten und einen Maßnahmenkatalog zur kontinuierlichen Verbesserung zu entwerfen. Anhand einer Reihe von Kategorien werden die Unternehmen bewertet und in regelmäßigen Abständen wird überprüft, ob eine Verbesserung verzeichnet werden konnte.

Im Rahmen einer EMNID Studie wurde 2002 eine telefonische Kundenbefragung aller bereits durch das Audit zertifizierten Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Es handelt sich um eine Vollerhebung der Grundgesamtheit aller 36 bereits zertifizierten Unternehmen. Der Fragebogen zielte darauf ab, die Erfahrungen der Beteiligten nach der Zertifizierung zu erheben. Die Zielpersonen, die am Zertifizierungsprozess maßgeblich beteiligt waren, wurden zum überwiegenden Teil vom Auftraggeber vorgegeben.

- Es gaben gut 80% der Befragten eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit an,
- rund 70% sehen eine Verbesserung in der Qualität der Arbeit,
- über 86% der Befragten beobachten eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter und
- fast 90% der Befragten sehen das Audit als Wettbewerbsvorteil in Bezug auf qualifiziertes Fachpersonal an.

### **3.2.2 Institut der deutschen Wirtschaft: Studie bezüglich Familienfreundlichkeit deutscher Unternehmen**

Im Jahre 2003 wurden vom Institut der deutschen Wirtschaft 10.000 Unternehmen, geschichtet nach Branche und Unternehmensgröße, schriftlich nach familienfreundlichen Maßnahmen im Unternehmen, nach möglichen Hindernissen sowie Gründen für die Einführung von Maßnahmen gefragt. Die Rücklaufquote betrug lediglich 9%, das entspricht 878 auswertbaren Fragebögen. Die Studie erhebt

trotz sehr geringer Ausschöpfungsquote den Anspruch auf Repräsentativität, was durchaus anzweifelbar ist.

Folgende Motive für familienfreundliche Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen wurden angegeben:

- Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen ~76%
- Qualifizierte Mitarbeiter halten oder gewinnen ~75%
- Kosteneinsparung durch geringere Fluktuation und niedrigere Krankenstände ~64%
- Kosteneinsparungen durch höhere Produktivität ~58%
- Höhere Zeitsouveränität für die Beschäftigten ~56%

Arbeitszeitflexibilisierung wird als wichtigste und meist praktizierte (76,8%) familienfreundliche Maßnahme genannt, gefolgt von Kinder- und Angehörigenbetreuung (42%). Als mögliche Hinderungsgründe der Umsetzung von Maßnahmen werden fehlender betrieblicher Bedarf, fehlender Bedarf seitens der Mitarbeiter sowie keine betriebliche Aufgabe angeführt. Der Bedarf an Kosten-Nutzenanalysen als Überzeugungsargument wurde erst an elfter Stelle genannt, auch das Argument der zu hohen Kosten familienfreundlicher Maßnahmen wurde erstaunlich wenig genannt (~11%)!

### **3.2.3 Kleiminger, K.: Studie über das Verhalten von voll- und teilzeitbeschäftigten Fach- und Führungskräften**

Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt 15 Großunternehmen aus den Branchen Handel, Banken und Versicherungen schriftlich befragt. Zusammenhänge und Unterschiede zwischen den Variablen und –Vollzeit- bzw. Teilzeitbeschäftigten wurden mittels bivariater Korrelationsmaße und Varianzanalyse berechnet.

Teilzeit-Arbeitnehmer identifizieren sich laut dieser Studie stärker mit dem Unternehmen und sind zufriedener mit ihrer Arbeitszeit. Es konnte kein Unterschied bezüglich der Zufriedenheit mit der eigenen Karriere festgestellt werden. Teilzeit-Arbeitnehmer sind signifikant zufriedener mit der Arbeit und der gesamten Lebenssituation, sie haben keinen Mangel an Durchhaltevermögen oder Durchsetzungsfähigkeit. Laut Kleiminger konnten bei Teilzeit-Arbeitnehmern eine

bessere Arbeitsorganisation, also höhere Konzentration auf das Wesentliche und höhere Zielstrebigkeit beobachtet werden. Bezüglich Fluktuation und Fehlzeiten konnte allerdings kein Unterschied nachgewiesen werden, weder aufgrund von Arztbesuchen noch wegen Krankheit. Ebenso wenig trägt Teilzeit zur Bindung an das Unternehmen und zur Fluktuationsneigung bei.

### **3.2.4 Behringer, F.: Studie bezüglich Bewertung betrieblicher Einarbeitung als Instrument zur Wiedereingliederung von Frauen**

1990 wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Deutschland das Modellprogramm zur Wiedereingliederung von Frauen nach der Familienphase in das Erwerbsleben mit Hilfe von Einarbeitungsmaßnahmen gestartet und vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung wissenschaftlich begleitet. In einem Endbericht wird der Erfolg des Modellprogramms dargestellt. Das Programm beinhaltete Förderungen für Unternehmen, die sich bereit erklärten, Wiedereinstiegshilfen anzubieten und vom Ministerium als förderungsfähig deklarierte Maßnahmen durchzuführen.

Folgende Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprogramms des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Wiedereingliederung von Frauen in das Erwerbsleben nach einer Familienphase oder nach der Arbeitslosigkeit mit Hilfe von Einarbeitungsmaßnahmen konnten verzeichnet werden:

- 65% der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass sich Wiedereinstellung von Berufsrückkehrerinnen betriebswirtschaftlich lohnt,
- 93% würden Berufsrückkehrerinnen wiedereinstellen und
- 87% würden dies auch anderen Unternehmen empfehlen.
- 70% der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass die berufliche Integration sechs Monate nach der Eingliederung in den Beruf voll und ganz gelungen ist,
- 23% dass diese teilweise gelungen ist.

### **3.2.5 Adler, N.: Untersuchung von Entsendungen weiblicher Führungskräfte**

In der Studie wurden 686 Nordamerikanische Großunternehmen bezüglich ihrer Auslandsentsendungen befragt. Dabei waren die Einstellung von Vorgesetzten weiblichen Entsandten gegenüber, sowie die Auffassungen von Managern, wie weibliche Entsandte im Ausland angenommen würden, von besonderer Bedeutung. Denn sowohl die subjektive Einstellung als auch die Annahmen die Entsendungen betreffend beeinflussen nach Meinung der Autorin den Auswahlprozess von Auslandsentsendungen erheblich.

Zusätzlich wurden weibliche und männlich Entsandte nach Ihren Erfahrungen und Einschätzungen im Laufe des Auslandsaufenthaltes befragt.

Nur 3% der Entsandten Mitarbeiter aller befragten Unternehmen waren Frauen (403 von insgesamt 13.338).

97% der befragten weiblichen Entsandten gaben an, dass ihre Entsendung erfolgreich verlaufen war, verglichen mit den Angaben der männlichen Entsandten ist die Erfolgsrate der Frauen wesentlich höher. Auch die Aufzeichnungen der Unternehmen bestätigen die Angaben der entsandten Mitarbeiterinnen. Außerdem berichten weibliche Entsandte von Vorteilen aufgrund ihres Geschlechtes, da sie „highly visible“ waren und daher eher bemerkt, angesprochen und erinnert wurden. Das Geschlecht wirkte sich also positiv auf die Anzahl der Kontakte aus. Es wurde auch von einem so genannten „halo effect“ gesprochen: da es sehr wenige entsandte Frauen gibt, wurde angenommen, dass diese besonders fähig sind.

## **3.3 ERGEBNISSE DER EVALUATIONSTUDIEN**

### **3.3.1 Prognos AG: Kosten-Nutzenanalyse familienfreundlicher Maßnahmen: Modellrechnung**

Auf Grundlage der Controllingdaten von 10 Unternehmen wurden die Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen analysiert und relevante Kostengrößen ermittelt. Daraus wurde das Einsparungspotential durch familienfreundliche Maßnahmen

ermittelt, sowie die durch ein Grundprogramm an Maßnahmen entstehenden Kosten errechnet. Im Rahmen einer Modellrechnung am Beispiel eines fiktiven Unternehmens, der Familien GmbH, wurden Einsparungspotentiale für ein Real- und ein Optimalszenario berechnet. Das Kosteneinsparungspotential ist dabei als theoretische Größe zu verstehen, welche die Summe aller durch unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehenden Kosten im Unternehmen abbildet.

Folgende Einsparpotentiale wurden erarbeitet:

- Wiederbeschaffungskosten (3 verschiedene Einkommensklassen)
- Wiedereingliederungskosten (je länger die Ausfallszeit, desto höher die Kosten)
- Überbrückungskosten während der Ausfallszeit
- Kosten für Fehlzeiten aufgrund zusätzlicher Belastung durch Familienaufgaben neben der Erwerbstätigkeit

Den Einsparungspotentialen werden Kosten für folgende Positionen gegenübergestellt:

- Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalt- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in der Elternzeit
- Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und -souveränität für Eltern
- Telearbeit für Beschäftigte in der Elternzeit
- Betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung:
  - ▶ Betrieb oder Unterstützung einer regulären Kinderbetreuung
  - ▶ Notfallbetreuung

Insgesamt können die Gesamtkosten der unzureichenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Realszenario um 55% und im Optimalszenario um 78% gesenkt werden. In Zahlen sind dies Einsparungspotentiale von 379.000€ und 540.000€. Die realisierten Einsparungen übersteigen die Kosten für das angenommene Paket an familienfreundlichen Maßnahmen um 75.000€ im Realszenario und um 235.500€ im Optimalszenario. Das bedeutet eine Rendite der Investitionen im Realszenario in Höhe von 25%.

### **3.3.2 Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung Prack und Seehausen: Das Modellprojekt Kids&Co. Eine Initiative der Commerzbank AG; Kinderbetreuung in Ausnahmefällen- eine Evaluationsstudie**

Im Rahmen dieses Programms, das allen Mitarbeitern bei Betreuungsengpässen zur Verfügung steht, wird kurzfristige Hilfe bei Betreuungsproblemen (Erkrankung der Tagesmutter, Schließung des Kindergartens..) angeboten.

Eine quantitative sowie qualitative Untersuchung ergibt, dass familienbewusstes Engagement folgende Kosteneffekte erzielt:

- Durch Vermeidung von Fehlzeiten,
- Ermöglichung der Teilnahme an Besprechungen und Dienstreisen,
- durch geringere Inanspruchnahme des Erholungsurlaubes und
- durch Erhaltung qualifizierten Personals nach der Elternzeit

eine Erhöhung der Motivation und Loyalität der Mitarbeiter sowie ein erhöhtes Ansehen und Akzeptanz des Unternehmens in der Öffentlichkeit erzielt werden können.

Es wurden Einsparungspotentiale von rund 280.000€ errechnet. Damit belegt die Studie, dass die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens durch die Investition in betrieblich geförderte Kinderbetreuung erhöht wurde. Der Berechnung liegt eine Gegenüberstellung der anfallenden Kosten für die Kinderbetreuung und der Kosten für 700 Ausfalltage à 400€ zugrunde. Die Ausfalltage wurden in einer Befragung der Mitarbeiter, die Kids & Co. in Anspruch genommen hatten, ermittelt. Unberücksichtigt bleiben mögliche positive Auswirkungen auf Motivation, Betriebsklima etc.

### **3.3.3 Work & Life: Vereinbarkeitsmaßnahmen von Beruf & Familie anhand des Modellprojekts einer nationalen Koordinierungsstelle**

Der Berechnung liegt die Annahme zu Grunde, dass es durch die zusätzliche Belastung aufgrund von Betreuungsaufgaben, sei es von Älteren oder von Kindern, zu Fehlzeiten und auch zu Kündigungen kommen kann. Dadurch werden erhebliche Kosten für die Unternehmen verursacht. Durch Vereinbarkeitsmaßnahmen, wie Telearbeit, betriebliche Kinderbetreuung oder Vermittlungsleistungen können die Kosten

verringert werden. Den jeweiligen Einsparungspotentialen werden die Kosten für die Maßnahmen gegenübergestellt.

Anhand dreier Einzelfallanalysen wurden folgende Ergebnisse berechnet:

- Commerzbank AG: betriebliche Kinderbetreuung: Kostenersparnis von rund 160.000€ jährlich
- Gerhard Rösch GmbH: Betriebskindergarten: Kostenersparnis von rund 58.000€ pro Jahr
- Ford Pänz: Kinderbetreuung für besondere Fälle: Einsparvolumen von mindestens 89.141 € jährlich

### 3.3.4 Swedish NUTEK: Gender and Profit

Im Rahmen dieser Studie wird untersucht, ob es eine Verbindung zwischen Gender Gleichheit und Wirtschaftlichkeit in Unternehmen gibt. Dabei ist Wirtschaftlichkeit folgendermaßen definiert:

Zum einen wird die Dimension Earning Power gemessen als: Return on total capital und Net Profit

Zum anderen fließt Net Value added per person als Maß für die Produktivität der Unternehmen ein.

Durch die Kombination der drei Kennzahlen soll die Vergleichbarkeit von Unternehmen unterschiedlicher Struktur gewährleistet werden. Mittels statistischer Regressionsmodelle wird der Zusammenhang zwischen Gender - Gleichheit in der Belegschaft und den drei Kennzahlen ermittelt. Die Studie beruht auf Daten von 14.000 schwedischen Unternehmen, diese sehr breite Basis lässt allgemeine Aussagen als gerechtfertigt erscheinen. Die Untersuchung wurde anhand von Daten eines Geschäftsjahres erstellt, es handelt sich also um eine Momentaufnahme. Folgende Ergebnisse konnten erarbeitet werden:

1. Eine geschlechtsspezifisch ausgewogene Beschäftigungsstruktur auf allen Qualifikationsebenen ist mit einer höheren Produktivität positiv korreliert.
2. Eine ausgewogene Verteilung der Inanspruchnahme von Elternkarenz auf Männer und Frauen ist ebenfalls positiv korreliert mit höherer Produktivität.

3. Eine ungleiche Verteilung von männlichen und weiblichen Mitarbeitern auf verschiedene Qualifikationsniveaus hat negativen Einfluss auf den Return on total capital.
4. Je ausgewogener die Verteilung der in Elternkarenz gehenden Männer und Frauen, umso höher der Nettoprofit.

Insgesamt besagt die Studie demnach, dass ausgewogene Beschäftigungsstrukturen auf allen Ebenen, also auch der Führungsebene, mit höherer Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zusammenhängen. Außerdem weist die Studie einen Zusammenhang zwischen der Anzahl an Männern in Elternkarenz und der wirtschaftlichen Leistung eines Unternehmens nach.

### **3.3.6 Catalyst: Gender Diversity und finanzielle Unternehmensleistung**

Zwischen 1996 und 2000 wurde in den USA der Zusammenhang zwischen Gender Diversity in Top-Management Teams und der finanziellen Leistung von Unternehmen analysiert. Dabei wurden zwei Messgrößen: Return on Equity (ROE) und Total Return to Shareholders (TRS) von 353 Fortune 500 Unternehmen, von denen Daten aus mindestens vier Jahren vorlagen, analysiert.

Die Unternehmen wurden je nach Gender Diversity im Top-Managementteam in vier Gruppen geteilt, wobei dann die finanzielle Leistung des obersten Quartils mit der des untersten verglichen wurde. Als Kennzeichen für Gender Diversity wird ausschließlich die Präsenz von Frauen in Top-Managementteams herangezogen, die Studie bezieht sich demnach nur auf Frauen mit hoher Qualifikation.

Im Durchschnitt lag der TRS der Unternehmen des oberen Quartils um 34% höher als der des untersten. Auch der ROE lag um 35,1% höher als der der Unternehmen des unteren Viertels. Die Analyse brachte auch in die umgekehrte Richtung durchgeführt gleiche Ergebnisse: die Unternehmen mit den besten finanziellen Leistungen wiesen einen höheren Anteil von Frauen im Top- Managementteam auf. Auch getrennt nach Branchen wurde festgestellt, dass der ROE von Unternehmen mit der höchsten Frauenpräsenz im Top- Management höher war als in Unternehmen mit niedriger Frauenpräsenz.

### **3.3.7 Adler, R.D.: Women in Executive Suite correlate to high profits**

Zwischen 1980 und 1998 wurden 215 Fortune 500 Unternehmen bezüglich der Frauenquote im Top-Management evaluiert. Die Unternehmen wurden je nach Frauenanteil mit Punkten bewertet und anschließend in Vergleichsgruppen zusammengefasst. Schließlich wurde die Wirtschaftlichkeit der besten 32 Unternehmen mit dem Median der restlichen Unternehmen verglichen.

Dabei zeigte sich, dass ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen positiv mit höherer Wirtschaftlichkeit korreliert ist. Unternehmen, die Frauen förderten und somit eine hohe Frauenquote in Führungspositionen hatten, wiesen konstant bessere Werte in Bezug auf Wirtschaftlichkeit auf. Je besser Unternehmen bezüglich der Frauenquote bewertet worden waren, umso besser erwies sich auch ihre Performance. Generell lässt sich sagen, dass Unternehmen mit stärkeren Ambitionen in Frauenförderung profitabler wirtschaften als weniger ambitionierte Vergleichsunternehmen. Auch in dieser Untersuchung wurde Frauenförderung mit der Anzahl der Frauen in Führungspositionen gleichgestellt. Dabei werden wiederum ausschließlich höher qualifizierte Arbeitnehmerinnen berücksichtigt.

## 4. ZUSAMMENFASSUNG UND POLITISCHE IMPLIKATIONEN

Alle angeführten Studien zeigen, dass sowohl familienfreundliche Personalpolitik als auch Frauenförderungsmaßnahmen positive Auswirkungen auf ein Unternehmen haben können. Größtenteils wurden Effekte auf so genannte Intangible Assets angeführt, deren zahlenmäßige Bewertung äußerst schwierig ist. Aus diesem Grund werden positive Wirkungen auf Soft Facts, wie Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit, Loyalität u.v.a. bei Investitionsentscheidungen immer noch stark vernachlässigt.

Nur wenige Studien befassten sich mit der Berechnung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in diesem Zusammenhang. Einige Untersuchungen (vgl. Kap.3.3) stellen Zusammenhänge zwischen Unternehmensleistung und Frauenanteil in Führungspositionen oder zwischen Unternehmensleistung und Gender Diversity im Unternehmen dar. Diese Studien zeigen eindeutig einen positiven Zusammenhang zwischen diesen Größen, auf Kausalität darf aufgrund dieser Ergebnisse jedoch nicht geschlossen werden. Nichts desto trotz lassen die Untersuchungen Interpretationen zu, die eine aufgeschlossene frauen- und familienfreundliche Personalpolitik für die bessere Unternehmensleistung verantwortlich machen.

Auffallend ist allerdings, dass die genannten Studien kaum in der Öffentlichkeit bekannt sind. Lediglich die Untersuchung der Prognos AG, die eine betriebswirtschaftliche Berechnung von Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen darstellt, wird stark propagiert. Alle anderen Studien, obwohl sie auch zum Teil von der Europäischen Kommission unterstützt wurden (Swedish NUTEK), sind im Allgemeinen nicht bekannt. Es sollte jedoch ein politisches Ziel sein, die Ergebnisse dieser Studien in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und zu bewerben. Solange es keine Öffentlichkeitsarbeit auf diesem Gebiet gibt, ist die Durchschlagskraft einschlägiger Untersuchungen naturgemäß sehr gering. Gerade die Studien, die in Kapitel 3.3 beschrieben werden, eignen sich sehr gut für eine Werbekampagne, um den Human Ressource Faktor Frau darzustellen. Nicht zuletzt weil Unternehmen gesetzlich vorgeschriebene Frauenförderung ablehnen, sind Veröffentlichungen auf diesem Gebiet besonders wichtig. Gesetzlicher Zwang zu

Frauenförderung könnte die gegenteilige Wirkung erzielen, schließlich sollte es ja aus der Überzeugung heraus entstehen, dass das weibliche Arbeitspotential für Unternehmen sehr wichtig ist und aus diesem Grund eine Förderung unabdingbar ist. Zwangsbeglückung durch gesetzliche Quotenregelungen im privaten Bereich könnten den Justament- Standpunkt vieler männlicher Entscheidungsträger erst verstärken und das Bild erhärten, dass Frauen das schwächere Geschlecht sind, das gesetzlicher Hilfe bedarf.

Wie Peinelt-Jordan mehrmals erwähnt, ist es gerade bei familienfreundlicher Personalpolitik wichtig, dass nicht nur Frauen adressiert werden. Elternkarenz sollte verstärkt von beiden Geschlechtern in Anspruch genommen werden, um tatsächlich Chancengleichheit erreichen zu können. Wie die Studie von The Swedish NUTEK zeigt, kann es auch für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen vorteilhaft sein, wenn Elternkarenz von beiden Geschlechtern in Anspruch genommen wird. Auch Teilzeit ist ein wichtiger Aspekt bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, solange diese allerdings nur Geringqualifizierten und Frauen angeboten wird, kann die Chancengleichheit nicht erhöht werden. Wie die Studie von Kleiminger über Arbeitszeit und Arbeitsverhalten zeigt, hat Teilzeit von Fach- und Führungskräften keinerlei negative Auswirkungen auf deren Motivation, Durchhaltevermögen und dergleichen. Positiv zu bewerten ist sicherlich, dass laut Kleiminger die Arbeitsorganisation und die Konzentration auf das Wesentliche bei teilzeitbeschäftigten Fach- und Führungskräften wesentlich besser ausgeprägt sind. Teilzeit für Führungskräfte anzubieten, sowohl für Männer als auch für Frauen, wäre ein großer Schritt in Richtung Gleichstellung, zumal stereotype Zuteilungen von Männer- und Frauenjobs dadurch verringert werden könnten.

Bedarf an Forschung besteht sicherlich im Bereich der Evaluationsstudien, der Kosten-Nutzen Analysen. Da es mittlerweile einige Unternehmen gibt, die einschlägige Maßnahmen durchführen, wären umfassende Case Studies aktiver Unternehmen sehr interessant. Dabei sollte versucht werden, relevante Kennzahlen, wie Fluktuation, Fehlzeiten etc., aber auch Kennzahlen, die die wirtschaftliche Leistung der Unternehmen abbilden, zu generieren. Günstig wären Untersuchungen,

die Daten mehrerer Jahre einbeziehen und so längerfristige Auswirkungen sichtbar machen. Natürlich ist die Qualität der Studien von den zur Verfügung stehenden Daten abhängig. Es ist anzunehmen, dass mit zunehmender Sensibilisierung für frauen- und familienfreundliche Maßnahmen, die Aufzeichnungen relevanter Daten verbessert werden und somit das notwendige Datenmaterial für einschlägige Studien im Laufe der Zeit zur Verfügung stehen wird.

Folgende Abbildungen zeigen Zusammenfassungen der Ergebnisse aller angeführten Studien im Überblick:

Abb.5:Frauenförderungs –und Chancengleichheitsprogramme

FRAUEN- FÖRDERUNGS- UND CHANCEN- GLEICHHEITS- PROGRAMME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung personeller Ressourcen</li> <li>• Vermeidung von „hire and fire costs“ durch kontinuierliche weibliche Arbeitsverläufe</li> <li>• Schaffen frauenfreundliches Image und erschließt zusammen mit kundInnenorientierter Strukturanpassung neue Absatzpotentiale</li> <li>• Neue Arbeitszeitdisponibilitäten erhöhen betriebliche Flexibilität</li> <li>• Verbesserung betrieblicher Gesamtleistung (höhere Loyalität und Leistungsmotivation, weniger Fehlzeiten, Verringerung familienbedingten Absentismus)</li> <li>• Kostenvorteile durch Innovation und Flexibilisierung</li> <li>• Effizienz- und Effektivitätsaspekte aufgrund unterschiedlichen Problemlösungsverhaltens und höherer Loyalität</li> <li>• Höhere Erfolgsquote von weiblichen Entsandten</li> <li>• Weiblichen Entsandten werden im Voraus beste Qualifikationen unterstellt</li> <li>• Weibliche Entsandte fallen auf und können daher mehr Kontakte knüpfen</li> <li>• Geschlechtlich ausgewogene Beschäftigungsstrukturen wirken sich positiv auf Wirtschaftlichkeit und Produktivität aus</li> <li>• Geschlechtlich ausgewogene Inanspruchnahme der Elternkarenz ist positiv korreliert mit Produktivität und dem Nettogewinn von Unternehmen</li> <li>• Höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen wirkt sich positiv auf Wirtschaftlichkeit von Unternehmen aus</li> </ul>
--	---

Abb.6: Vereinbarkeitsmaßnahmen

VEREINBAR- KEITS- MAßNAHMEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Rückkehrquoten</li> <li>• Kürzere Elternkarenz- niedrigere Wiedereinstiegskosten</li> <li>• Niedrigere Fluktuation</li> <li>• Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Erhöhte Motivation</li> <li>• Höheres Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt durch gutes Image</li> <li>• Vermeidung innerer Kündigung</li> <li>• Weniger Krankenstände wegen Überlastung</li> <li>• Bessere Qualität der Arbeit und höhere Produktivität</li> <li>• Wiedereingliederungsmaßnahmen betriebswirtschaftlich sinnvoll- an andere Unternehmen weiterzuempfehlen</li> <li>• Einsparungen durch familienfreundliche Maßnahmen zwischen 75.000€ und 235.000€ (ROI 25%)</li> <li>• Einsparungen durch Notfallkinderbetreuung von rund 280.000€</li> <li>• Einsparungen durch Kinderbetreuung zwischen 58.000€ und 160.000€ errechnet anhand von Einzelfallbeispielen</li> </ul>
-----------------------------------	--

Abb.7: Sonstige Maßnahmen: Arbeitszeit und Arbeitsverhalten

TEILZEIT- ARBEIT- NEHMER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkere Identifikation mit Unternehmen</li> <li>• Zufriedener mit Arbeitszeit und gesamten Lebenssituation</li> <li>• Kein Mangel an Durchhaltevermögen oder Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Bessere Arbeitsorganisation</li> <li>• Höhere Zielstrebigkeit</li> <li>• Bessere Konzentration auf das Wesentliche</li> <li>• Keine Auswirkungen auf Fehlzeiten und Fluktuation</li> </ul>
--------------------------------	--

## **BIBLIOGRAPHIE**

ADLER, N.: Competitive Frontiers: Women Managing Across the Borders; in: Adler, N./ Izraeli, D.N.: Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy; Cambridge, Mass. [u.a.]: Blackwell;1994.

ADLER, R.D.: Women in the Executive Suite correlate to high Profits; European Project on Equal Pay; 1998.

BECKER, St.: Mit Familie zum Unternehmenserfolg; in: Personalwirtschaft 7/2003, S. 32-35.

BEHRINGER, F.: Betriebliche Einarbeitung als Instrument zur beruflichen Wiedereingliederung von Frauen; Stuttgart;1998.

BENDL, R.(Hrsg.): Im Aufbruch: betriebliche Frauenförderung in Österreich; Frankfurt; Wien; 1998.

CATALYST: The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity; 2004.

DIEKMANN, A.: Empirische Sozialforschung; Hamburg;2003.

EMNID: Projektbericht zur telefonischen Unternehmensbefragung Audit „Beruf&Familie“; 2002.

FLÜTER-HOFFMANN, C./ SOLBRIG, J.: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Dokumentation in: IW-Trends 4/2003; S 37- 46.

Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung PRACK & SEEHAUSEN: Das Modellprojekt Kids&Co. „Eine Initiative der Commerzbank AG; Kinderbetreuung in Ausnahmefällen- eine Evaluationsstudie“; 2004.

KLEIMINGER, K.: Arbeitszeit und Arbeitsverhalten; Wiesbaden;2001.

NUTEK, The Swedish Business Development Agency: Gender and Profit; European Project on Equal Pay; 1996.

PEINELT-JORDAN, K.: Männer zwischen Beruf und Familie. Ein Fall für die individualisierte Personalpolitik? In: Beblo, M. (Hg.): Ökonomie und Geschlecht. Volks- und betriebswirtschaftliche Analysen mit der Kategorie Geschlecht; München; 1999.

PROGNOS: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen; 2003.

SCHNABEL, H.: Wertorientierte Vergütung von Führungskräften; Wiesbaden; 1998.

WILHELM, S.: Personalpolitik: Vater werden ist nicht schwer...; In: Der Handel 4/2004; S66-68.

[www.work-and-life.de](http://www.work-and-life.de)