ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Holst, Elke; Busch-Heizmann, Anne; Wieber, Anna

Research Report

Führungskräfte-Monitor 2015: Update 2001-2013

DIW Berlin: Politikberatung kompakt, No. 100

Provided in Cooperation with:
German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

Suggested Citation: Holst, Elke; Busch-Heizmann, Anne; Wieber, Anna (2015) : Führungskräfte-Monitor 2015: Update 2001-2013, DIW Berlin: Politikberatung kompakt, No. 100, ISBN 978-3-938762-90-5, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0084-diwkompakt_2015-1005

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/118331

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

DIW BERLIN

100

Politikberatung kompakt

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung 2015

Führungskräfte-Monitor 2015

Update 2001-2013

Elke Holst , Anne Busch-Heizmann und Anna Wieber

IMPRESSUM

© DIW Berlin, 2015

DIW Berlin
Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
Mohrenstraße 58
10117 Berlin
Tel. +49 (30) 897 89-0
Fax +49 (30) 897 89-200
www.diw.de

ISBN-10 3-938762-90-X
ISBN-13 978-3-938762-90-5
ISSN 1614-6921
urn:nbn:de:0084-diwkompakt_2015-1005

Alle Rechte vorbehalten.
Abdruck oder vergleichbare
Verwendung von Arbeiten
des DIW Berlin ist auch in
Auszügen nur mit vorheriger
schriftlicher Genehmigung
gestattet.

DIW BERLIN

DIW Berlin: Politikberatung kompakt 100

Elke Holst *
Anne Busch-Heizmann **
Anna Wieber ***

Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001 – 2013

Berlin, Juli 2015

* DIW Berlin/Vorstand und Universität Flensburg, eholst@diw.de

** Universität Hamburg, anne.busch-heizmann@wiso.uni-hamburg.de

*** DIW Berlin/SOEP (bis 31.12.2014)

Vorwort

Das Thema Gender ist in den vergangenen Jahren immer stärker in unser gesellschaftspolitisches Bewusstsein in Deutschland gelangt. Die Erkenntnis der enormen gesellschaftlichen und auch wirtschaftlichen Bedeutung von Chancengleichheit wird wissenschaftlich immer stärker und weitreichender untermauert. Dies gilt vor allem auch für Mädchen und Frauen in allen Lebensbereichen, von Bildung über Familie bis zu Beruf und Karriere. In den vergangenen Jahren wurden wichtige Fortschritte gemacht. Trotzdem gibt es gerade in Deutschland im Bereich Gender großen Reformbedarf, auch um den Beispielen führender Länder folgen zu können.

Das Ziel von mehr Frauen in Führungspositionen ist mittlerweile von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft akzeptiert. Der anliegende Führungskräfte-Monitor 2015 (Update 2001-2013) vom DIW Berlin informiert anhand von 9 Kern- und 51 Einzelindikatoren nicht nur über Entwicklung der Frauenanteile in Führungspositionen, sondern gibt auch einen vielfältigen Einblick in berufliche und private Lebenswirklichkeiten von in der Privatwirtschaft in Führungspositionen tätigen Frauen und Männern. Er zeigt zudem auch auf, wie das Ziel von mehr Frauen in Führungspositionen nachhaltig erreicht werden kann.

Der Frauenanteil in Führungspositionen nimmt insgesamt zwar zu, die Dynamik ist aber in den letzten Jahren in Westdeutschland verhalten. Besonders gering scheinen die Aufstiegschancen für Frauen im Finanzsektor zu sein. Widersprüchliche Ergebnisse finden sich bei der Entwicklung der Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen: Während auf Basis des arithmetischen Mittelwerts eine Verringerung des Gender Pay Gap seit 2001 stattfand, ist der Median, der als robustere Größe für die Beschreibung von Einkommensunterschieden gilt, gegenüber 2001 kaum kleiner geworden. Auf Notwendigkeiten der Umgestaltung der betrieblichen Organisation deuten weitere Ergebnisse hin: Beide Geschlechter wünschen sich eine erhebliche Reduktion der überlangen Arbeitszeiten in Führungspositionen. Sie äußern ein hohes Stressempfinden, das sich auch auf ihr Privatleben überträgt. Das gilt besonders für Frauen – die auch als Führungskräfte die meiste Hausarbeit leisten. Mehr Zeitsouveränität und eine stärkere Berücksichtigung der Lebensverlaufsperspektive in Karrieremodellen von Führungskräften beider Geschlechter könnten den Stress verringern und die Erreichung des Ziels von mehr Frauen in Führungspositionen fördern.

Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.
Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ..... **i**

Verzeichnis der Abbildungen ..... **ii**

Verzeichnis der Tabellen ..... **vi**

Einführung **1**

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick **4**

1 Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland 2001 – 2013 (SOEP) **13**

1.1 Datenbasis 15

1.2 Definition und Abgrenzung der Führungskräfte 15

1.3 Bestand und Struktur der Führungskräfte 17

1.4 Geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt 21

1.5 Wochenarbeitszeit 30

1.6 Humankapital 35

1.7 Sozialstruktur 39

1.8 Lebensstile, Haus- und Familienarbeit 44

1.9 Arbeitsbelastung, Anerkennung und soziale Unterstützung 61

1.10 Verdienste und Sondervergütungen 70

2 Ergebnisse weiterer Studien zum Anteil von Frauen in Führungspositionen **84**

2.1 Deutschland 85

2.2 International 94

3 Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen **99**

3.1 Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen 99

3.2 An den Frauen vorbei: Frauenanteil in Spitzengremien des Finanzsektors stagniert 128

Literatur **150**

Anhang **161**

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1.3.1: Anteil Frauen an abhängig Beschäftigten, Angestellten und Führungskräften in der Privatwirtschaft 2001 – 2013 (in Prozent) 18

Abbildung 1.3.2: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Region 2001 – 2013 (in Prozent) 19

Abbildung 1.3.3: Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt[1], an Angestellten in der Privatwirtschaft, an Angestellten im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst 2013 (in Prozent) 20

Abbildung 1.3.4: Frauenanteil Führungskräfte an Angestellten in der Privatwirtschaft, an Angestellten im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst 2001 – 2013 (in Prozent) 21

Abbildung 1.4.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft, die anderen leitend vorgesetzt sind, nach Geschlecht 2013 (in Prozent) 23

Abbildung 1.4.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Anzahl Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht 2013 (Mittelwert) 24

Abbildung 1.4.3: Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Verteilung der Anzahl an Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht 2007 – 2013 (Boxplots, ohne Extremwerte) 25

Abbildung 1.4.4: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereich 2001 –2013 (in Prozent) 26

Abbildung 1.4.5: Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Frauen in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001 – 2013 (in Prozent) 29

Abbildung 1.4.6: Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Männer in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001 – 2013 (in Prozent) 30

Abbildung 1.7.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und durchschnittlichem Alter 2001 – 2013 (in Jahren) 40

Abbildung 1.7.2: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Altersgruppen 2001 – 2013 (in Prozent) 41

Abbildung 1.7.3: Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung der Mutter 2013 (in Prozent) 43

Abbildung 1.7.4: Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung des Vaters 2013 (in Prozent) 44

Abbildung 1.8.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Form des Zusammenlebens 2001 - 2013 (in Prozent) 48

Abbildung 1.8.2: Mütter in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Alter bei der Geburt des ersten Kindes 2013 in West- und Ostdeutschland (Anteile und durchschnittliches Alter) 51

Abbildung 1.8.3: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Hausarbeit Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2013 (in Prozent) 53

Abbildung 1.8.4: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit Kindern nach Geschlecht und dem Anteil Kinderbetreuung Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2013 (in Prozent) 54

Abbildung 1.8.5: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und dem Anteil Reparatur- und Gartenarbeiten Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2013 (in Prozent) 55

Abbildung 1.8.6: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt 2001 – 2013 (Mittelwerte) 58

Abbildung 1.8.7: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt kategorisiert 2001 – 2013 (in Prozent) 59

Abbildung 1.8.8: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Statushomogamie in der Partnerschaft 2001 – 2013 (in Prozent) 60

Abbildung 1.8.9: Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft 2013 (in Prozent) 61

Abbildung 1.9.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Stressempfinden und negativer Spill-Over (Zustimmung in Prozent) 2011 65

Abbildung 1.9.2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Berufliche Belastungen 2011 (Zustimmungen in Prozent) 66

Abbildung 1.9.3: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Berufliche Anerkennung 2011 (Zustimmung in Prozent) 67

Abbildung 1.9.4: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Unterstützung berufliches Fortkommen 2011 (Benennung von Personen(gruppen) in Prozent) 68

Abbildung 1.9.5: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Belastende Konflikte mit verschiedenen Personen(gruppen) 2011 (in Prozent) 69

Abbildung 1.10.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 2001 - 2013 72

Abbildung 1.10.2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Median in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 2001 – 2013 73

Abbildung 1.10.3: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommens-Quartilen (Median in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 2013 74

Abbildung 1.10.4: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, monatlichem Bruttoeinkommen und Region (West- und Ostdeutschland) 2001 – 2013 (Mittelwert in Euro) 75

Abbildung 1.10.5: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Höhe von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001 – 2013 (Mittelwert in Euro) 79

Abbildung 1.10.6: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von nicht-monetären Gratifikationen 2013 (in Prozent), Mehrfachnennungen 80

Abbildung 1.10.7: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Häufigkeit des Bezuges nicht-monetärer Gratifikationen 2013 (in Prozent) 81

Abbildung: 1.10.8: Vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Bruttoeinkommen und Body-Mass-Index 2012 (Mittelwert in Euro) 83

Abbildung 2.1.1: Anteil von Frauen in Führungspositionen und an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft 2012 nach Region (in Prozent) 86

Abbildung 2.1.2: Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der 1. und 2. Führungsebene in der Privatwirtschaft nach Betriebsgröße 2008 und 2012 (in Prozent) 87

Abbildung 2.1.3: Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der 1. und 2. Führungsebene und Frauenanteil an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft 2012 nach Branchen (in Prozent) 88

Abbildung 2.1.4: Frauenanteil in Führungspositionen nach Top- und Mittelmanagement 2006 – 2015 (in Prozent) 90

Abbildung 2.1.5: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße und Führungsebene 2012 91

Abbildung 2.1.6: Frauenanteil in Führungspositionen nach ausgewählten Branchen 2012 (in Prozent) 92

Abbildung 2.1.7: Führungsverantwortung nach Altersgruppen und Karriereorientierung 2012 93

Abbildung 2.2.1: Anteil erwerbstätiger Frauen und Frauenanteil an Führungskräften 2013 95

Abbildung 2.2.2: Erwerbsbeteiligung von Frauen und Frauenanteil an Führungskräften im Jahr 2010 (in Prozent) 96

Abbildung 2.2.3: Repräsentation von Frauen und Männern in den höchsten Entscheidungsgremien („Boards“) großer börsennotierter Unternehmen im EU-28 Ländervergleich, Oktober 2014 97

Abbildung 2.2.4: Veränderung des Anteils von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien („Boards“) großer börsennotierter Unternehmen im EU-28 Ländervergleich, Oktober 2010 bis Oktober 2014 97

Abbildung 3.1.1: Top-200-Unternehmen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende des Jahres 2014 (Anteile in Prozent) 104

Abbildung 3.1.2: Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen der Top-200-Unternehmen und der DAX-30-Unternehmen 119

Abbildung 3.1.3: Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen Europas im Jahr 2014 (in Prozent) 123

Abbildung 3.1.4: Entwicklung der Frauen- und Männeranteile in Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten der Jahre 2003 – 2014, Vergleich EU-Durchschnitt und Deutschland 124

Abbildung 3.2.1: Top-100-Banken und Sparkassen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat 135

Abbildung 3.2.2: Top-60-Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat (in Prozent) 142

Abbildung 3.2.3: Frauen und Männer in den Zentralbanken der EU-28 Länder im Jahr 2014 (Anteil in Prozent der Mitglieder in wesentlichen Entscheidungsorganen) 145

Abbildung 3.2.4: Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten der Top-100-Banken in den Jahren 2006 bis 2014 (Anteile in Prozent) 147

Abbildung 3.2.5: Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten der Finanzbranche, Entwicklung in den Jahren 2006 bis 2014 147

Abbildung A1.1: Fragenkomplex zur Stellung im Beruf im SOEP 161

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1.1: Kerngrößen und zugehörige Einzelindikatoren (Basis SOEP) 13

Tabelle 1.2.1: Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001 – 2013 (ungewichtet) 17

Tabelle 1.4.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Unternehmensgröße 2001 – 2013 (in Prozent) 27

Tabelle 1.4.2: Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Durchschnittlicher Frauenanteil im Beruf, nach Geschlecht 2001 – 2013 (Mittelwerte in Prozent) 28

Tabelle 1.5.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, tatsächlicher Wochenarbeitszeit (kategorisiert), mit Überstunden und mit vereinbarter Wochenarbeitszeit 2001 –2013 (in Prozent) 33

Tabelle 1.5.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, tatsächlicher, gewünschter und vereinbarter Wochenarbeitszeit 2001 – 2013 (in Stunden) 34

Tabelle 1.6.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, schulischer und beruflicher Qualifikation 2001 – 2013 36

Tabelle 1.6.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit (in Jahren) 2001 - 2013 38

Tabelle 1.7.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht: Nationalität und Migrationshintergrund 2001 – 2013 (in Prozent) 42

Tabelle 1.8.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Kindern im Haushalt sowie durchschnittlicher Kinderzahl und Altersgruppen der Kinder (wenn Kinder im Haushalt vorhanden), 2001 – 2013 49

Tabelle 1.8.2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Familienstand und der durchschnittlich geleisteten Zeit für Hausarbeit, Kinderbetreuung, Garten- und Reparaturarbeiten an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2013 (in Stunden) 56

Tabelle 1.10.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Frauen-, Misch- und Männerberufen nach durchschnittlichem Bruttoeinkommen und Geschlecht (2001 – 2013) 77

Tabelle 1.10.2: Vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001 – 2013 (in Prozent) 78

Tabelle 3.1.1: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in den größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor) 101

Tabelle 3.1.2: Frauen in Vorständen in Deutschland Ende des Jahres 2014 105

Tabelle 3.1.3: Größte 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor) mit mehr als 20 Prozent Frauen im Aufsichtsrat Ende des Jahres 2014 106
Tabelle 3.1.4: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen 109
Tabelle 3.1.5: Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland Ende des Jahres 2014 111
Tabelle 3.1.6: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes 115
Tabelle 3.1.7: Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung Ende des Jahres 2014 116
Tabelle 3.2.1: Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen (in Prozent) 130
Tabelle 3.2.2: Frauen in den Aufsichtsräten bzw. den Vorständen von großen Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 132
Tabelle 3.2.3: Größte 100 Banken und Sparkassen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat am Ende des Jahres 2014 134
Tabelle 3.2.4: Frauen in den Aufsichtsräten bzw. den Vorständen von großen Banken und Sparkassen in Deutschland nach Rechtsform 138
Tabelle 3.2.5: Frauen in Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland im Jahr 2014 140
Tabelle 3.2.6: Größte 60 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat am Ende des Jahres 2014 143
Tabelle 3.2.7: Frauen im EZB-Rat in den Jahren 2003 - 2014 144

Einführung

Das Thema Frauen in Führungspositionen ist seit vielen Jahren in der öffentlichen Diskussion. Die Erwartung einer quasi automatischen Verbesserung im Zuge der stark gestiegenen Bildungszuwächse bei den Frauen hat sich nicht erfüllt. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland beim Anteil von Managerinnen im unteren Mittelfeld. Das Scheitern der im Jahr 2001 getroffenen „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ (BMFSFJ, 2001) hatte zu immer lauteren Forderungen nach staatlichen Regelungen geführt. Im am 6. März 2015 vom Bundestag verabschiedeten „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“ (BMFSFJ, 2015) haben sie jetzt zumindest teilweise ihren Niederschlag gefunden. Es sieht feste Frauenquoten in Aufsichtsräten von börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen vor sowie eine Selbstverpflichtung zur Setzung von Zielgrößen in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen von börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen (in der Regel mit mehr als 500 Beschäftigten) vor. Mit dem Gesetz ist die Hoffnung verbunden, dass sich insgesamt in den Unternehmen die Aufstiegschancen von Frauen verbessern.

9 Kerngrößen mit insgesamt 51 Einzelindikatoren

Der Führungskräfte-Monitor 2015 beobachtet die Entwicklung in Führungspositionen seit 2001. Anhand von 8 Kerngrößen mit insgesamt 51 Einzelindikatoren, die auf Daten der des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) (V.30) (Wagner, Göbel, Krause, Pischner & Sieber, 2008) und anhand eines neunten Kernindikators, der auf Erhebungen zur Besetzung der Spitzengremien in großen Unternehmen in Deutschland (2006 – 2014) basiert, sowie von Sekundärdatenanalysen, werden Hintergrundinformationen zu Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft in Deutschland bereitgestellt. Die neueste Aktualisierung setzt die Reihe früherer Updates fort: 2001-2010 (Holst, Busch & Kröger, 2012), 2001 – 2008 (Holst & Busch, 2010). Der erste Bericht umfasste die Jahre 2001bis 2006 (Holst et al., 2009).

Unter Führungskräften werden nachfolgend Angestellte in der Privatwirtschaft verstanden, die angaben, entweder in Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen zu arbeiten oder auch hochqualifizierte Tätigkeiten auszuüben (zur Definition vgl. ausführlich Kapitel 1.2). Wenn im Folgenden also von „Führungskräften" gesprochen wird, umfasst dieser Begriff immer auch Fachkräfte in hochqualifizierten Tätigkeiten.

Die den ersten 8 Kerngrößen zugeordneten Einzelindikatoren geben auf Basis des SOEP Auskunft über die Geschlechterverhältnisse von Führungskräften. Bei den untersuchten Kerngrößen handelt es sich um (Angaben in den Klammern entsprechen der Zahl der Einzelindikatoren):

1. Strukturen auf dem Arbeitsmarkt (6)
2. Segregation (6)
3. Wochenarbeitszeit (5)
4. Humankapital (4)
5. Sozialstruktur (5)
6. Lebensstile, Haus- und Familienarbeit (12)
7. Neu: Arbeitsbelastung, Anerkennung und soziale Unterstützung (5)
8. Verdienste und Sondervergütungen (8) (vgl. im Detail Tabelle 1.1).

Aufgrund der sehr geringen Repräsentanz von Frauen in Top-Positionen der Wirtschaft werden zusätzlich Erhebungen zum Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten in großen Unternehmen in Deutschland vorgenommen. Auf dieser Basis wird eine weitere Kerngröße bereitgestellt:

9. Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen.

Neuberechnung aller Einzelindikatoren 2001 bis 2013

Die den Analysen zugrunde liegenden Mikrodaten des SOEP (V.30) bilden nach Anwendung von Hochrechnungs- und Gewichtungsfaktoren ein repräsentatives Bild der Bevölkerung in Privathaushalten und erlauben somit Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit. Die Gewichtungsfaktoren korrigieren Unterschiede im Ziehungsdesign der verschiedenen SOEP-Stichproben sowie im Teilnahmeverhalten der Befragten seit dem ersten Interview. Um die Kompatibilität des SOEP mit der amtlichen Statistik zu erhöhen, werden bei der Hochrechnung ausgewählte Merkmale an Rahmendaten des Mikrozensus der amtlichen Statistik angepasst (Kroh, 2009).

Die auf dem SOEP basierenden Ergebnisse des Führungskräfte-Monitors 2015 wurden vollständig neu berechnet. Hierbei ist zu beachten, dass die Ergebnisse des Mikrozensus 2013 auf einem neuen Hochrechnungsrahmen basieren, da die Eckzahlen des Bevölkerungsstandes an den Zensus 2011 angepasst wurden. Bis zum Jahr 2012 bauten die SOEP-Gewichtungsfaktoren noch auf der Bevölkerungsfortschreibung des Zensus von 1987 auf. Zusätzlich stehen dem SOEP ab dem Jahr 2013 2.750 neue Haushalte von Migrantinnen und Migranten (IAB-SOEP Migrations-Sample) zur Verfügung. Dadurch ist erstmals eine differenzierte Anpassung der Zahlen zu dieser Personengruppe nach deren Herkunftsregion und Zuzugsjahr möglich. Die Berücksichtigung der neuen Daten aus dem Migrations-Sample kann zu methodischen Veränderungen der Trends führen. Da die Veränderungen gegenüber den Vorjahreswerten moderat sind, scheint eine weitgehende Konsistenz gewährleistet.

Nachfolgend werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst. Soweit nicht anders vermerkt, beziehen sie sich auf die Privatwirtschaft.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

1. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen nimmt zu

In Deutschland waren im Jahr 2013 hochgerechnet insgesamt knapp über 4 Millionen angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig, darunter 29 Prozent Frauen. Im Vergleich zu 28 Prozent im Vorjahr. Die Entwicklung ist seit 2001 insgesamt positiv, wenn auch in den letzten Beobachtungsjahren verhalten - insbesondere in Westdeutschland. In den neuen Bundesländern war die Entwicklung weit dynamischer. Der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft ist geringer als im öffentlichen Dienst und auch geringer als der Frauenanteil unter den Beamt/-innen im höheren Dienst. Bei den Angestellten im öffentlichen Dienst hat sich die Schere zwischen Frauen und Männern offenbar geschlossen.

2. Nach wie vor gravierende Dominanz von Männern in Spitzengremien der Wirtschaft – insbesondere in Vorständen

Der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland betrug Ende 2014 5,4 Prozent. Somit sind Frauen in Vorständen weiterhin eine Rarität. In den DAX-30-Unternehmen ist der Frauenanteil etwas höher, Ende 2014 nahmen dort jedoch auch nur 7,4 Prozent der Frauen einen Sitz im Vorstand ein. In Aufsichtsräten ist die Situation mit einem Frauenanteil von gut 18,4 Prozent besser. Dies steht im Zusammenhang mit den Mitbestimmungsregelungen in Deutschland: Arbeitnehmervertretungen entsenden gewöhnlich mehr Frauen als die Kapitalseite, letztere holt aber auf. Bei öffentlichen Unternehmen (mit Bundesbeteiligung) liegt der Frauenanteil in Aufsichtsräten (23,6 Prozent) und in Vorständen (14,8 Prozent) höher als in der Privatwirtschaft – wobei einschränkend hinzugefügt werden muss, dass viele dieser Unternehmen weit kleiner sind als die Vergleichsgruppe der Top-200-Unternehmen oder DAX-30-Unternehmen. Auch bei den öffentlichen Unternehmen besteht noch erheblicher Nachholbedarf.

3. Frauen gleich häufig Vorgesetzte – aber mit weniger ihnen unterstehenden Personen

Jeweils etwa zwei Drittel der weiblichen und männlichen Führungskräfte geben an, anderen Personen leitend vorgesetzt zu sein. Größere Unterschiede zwischen den Geschlechtern werden sichtbar, wenn es um die Zahl der Personen geht, die nach ihren Anweisungen

arbeiten: bei den Männern waren es 2013 durchschnittlich 27, bei den Frauen 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das ist einerseits im Zusammenhang mit der häufigeren Beschäftigung von Frauen in Führungspositionen in kleinen Unternehmen zu sehen, andererseits sind Frauen in größeren Unternehmen seltener als Vorgesetzte in höheren Führungspositionen oder gar an der Spitze eines Unternehmens tätig. Im Zeitverlauf haben sich die Vorgesetzten-Anteile nicht verändert, bei der Zahl der unterstehenden Personen wird die Schere zwischen Frauen und Männern kleiner.

4. Bildung und Berufserfahrung von Frauen und Männern in Führungspositionen haben sich stark angeglichen

Die Ergebnisse auf Basis des SOEP zeigen, dass Frauen und Männer in Führungspositionen gleichermaßen über eine hohe Ausbildung verfügen: Jeweils 65 Prozent verfügten 2013 über einen Hochschulabschluss. Die betriebsspezifische und allgemeine Berufserfahrung von Frauen und Männern haben sich ebenfalls im Beobachtungszeitraum angenähert. Die verbleibenden Unterschiede von nur noch einem bzw. 2 Jahren dürften durch das ebenfalls im Schnitt 2 Jahre betragende jüngere Alter von Frauen bedingt sein.

5. Bildungshintergrund der Eltern bei Führungskräften höher als bei anderen Angestellten

Die Chancen, in späteren Jahren eine höhere berufliche Position zu erreichen, sind auch abhängig vom sozialen Hintergrund, in dem Menschen aufgewachsen sind. Zum Beispiel ist anzunehmen, dass die im Elternhaus bereitgestellten finanziellen und sozialen Ressourcen und auch die an den Nachwuchs gestellten Erwartungen größer sind, wenn die Familie einen akademischen Hintergrund aufweist. So zeigt sich auch, dass Führungskräfte im Vergleich zu anderen Angestellten in der Privatwirtschaft weit häufiger Eltern mit hohen Bildungsabschlüssen haben sowie Mütter, die mindestens über eine Fachhochschulreife oder Abitur verfügen (17 bzw. 16 Prozent). Die Mütter der sonstigen Angestellten wiesen 2013 mit 7 Prozent (Frauen) bzw. 9 Prozent (Männer) vergleichsweise selten einen höheren Bildungsabschluss auf.

6. Anteil von Führungskräften unter älteren Frauen legt zu

Der Frauenanteil in Führungspositionen unter den 18- bis 34-Jährigen war 2013 mit 31 Prozent nahezu gleich hoch wie in der Altersgruppe der 35- bis 54-Jährigen (30 Prozent).

Unter den älteren Personen ab 55 Jahren lag der Frauenanteil mit gut einem Fünftel am niedrigsten. Die Erklärung dürfte auch darin liegen, dass in dieser Altersgruppe nur ein vergleichsweise geringer Anteil Frauen ein Hochschulstudium absolviert hat. Immer mehr gut ausgebildete Frauen „rutschen" aber in diese Altersgruppe nach, so dass der Anteil der Frauen in Führungspositionen bei den Älteren zunimmt; 2001 lag er noch bei lediglich 16 Prozent.

7. Lange Arbeitszeiten typisch in Führungspositionen – die meisten wollen kürzer arbeiten

Sowohl für Männer als auch für Frauen in Führungspositionen sind sehr lange Arbeitszeiten üblich. Vollzeiterwerbstätige Frauen in Führungspositionen waren 2013 mit durchschnittlich 45 Wochenstunden lediglich eine Stunde pro Woche kürzer erwerbstätig als ihre männlichen Kollegen. Die meisten würden gerne ihre Arbeitszeit verkürzen: Durchschnittlich lag die gewünschte Arbeitszeit 2013 bei vollzeitbeschäftigten Frauen und Männern 7 bis 8 Wochenstunden unter der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit – und damit näher an der vereinbarten Arbeitszeit von im Schnitt 40 Wochenstunden. Da weit mehr Männer als Frauen Führungspositionen innehaben, wäre bei einer Realisierung der Arbeitszeitwünsche das Gesamtvolumen der zu verkürzenden Arbeitszeit bei ihnen weit höher als bei den Frauen (Holst & Seifert, 2012).

8. Zeit für Haushalt und Familie konzentriert sich auf das Wochenende – Geschlechtsspezifische Aufgabenteilung im Haushalt besonders bei Verheirateten und Personen mit Kindern

Eine Ursache für die erheblichen Reduzierungswünsche bei der Arbeitszeit dürfte darin liegen, dass diese mit Haus- und Familienarbeit kaum in Einklang zu bringen sind. Die Ergebnisse zeigen, dass im Alltag recht wenig Zeit für Kinder verbleibt. Auch Hausarbeiten werden von Führungskräften werktags nur in geringem Umfang ausgeübt. Der Schwerpunkt solcher Tätigkeiten liegt auf dem Wochenende. Bei der Betrachtung des Stundenumfangs wird die nach wie vor auch bei den Führungskräften vorhandene geschlechtsspezifische Aufgabenteilung im Haushalt deutlich. Vor allem bei Verheirateten und Personen mit Kindern sind die Unterschiede besonders ausgeprägt. Auch unter den vollzeitbeschäftigten Führungskräften leisten Frauen deutlich mehr Familien- und Hausarbeit als Männer -

sowohl werktags als auch am Wochenende. Dies gilt insbesondere mit Bezug auf die Zeit für Kinderbetreuung.

9. Aufgabenteilung im Haushalt von Führungskräften in der Tendenz egalitärer

Während Männer in Führungspositionen nach wie vor einen großen Teil der Hausarbeit an ihre Partnerin abgeben, ist bei den weiblichen Führungskräften die Hausarbeitsteilung mit ihrem Partner deutlich egalitärer organisiert. Allerdings zeigt sich auch bei den Männern ein Trend in Richtung Egalität: 36 Prozent der vollzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen teilten sich im Jahr 2013 mit ihrem Partner die Hausarbeit paritätisch im Vergleich zu 22 Prozent der Männer auf diesem Posten, die sich mit ihrer Partnerin diese Tätigkeit gleichwertig teilten. Im Ausgangsjahr 2001 waren es bei den Männern noch lediglich 10 Prozent gewesen (Frauen 39 Prozent).

In dieser Entwicklung dürfte sich die Beobachtung widerspiegeln, dass in den letzten Jahren der Anteil an Partnerschaften, in denen beide Partner ähnlich qualifiziert sind, zugenommen hat (Blossfeld & Buchholz, 2009). Auch die hier vorgelegten Ergebnisse belegen, dass insbesondere bei den Männern der Anteil an Partnerschaften, in denen beide in einer Führungsposition tätig sind, zugenommen hat. Ist die Partnerin ähnlich hoch qualifiziert wie der Mann in der Partnerschaft, dürfte sie vor dem Hintergrund ähnlich hoher Opportunitätskosten weniger bereit sein, den Großteil der Hausarbeit zu übernehmen. Ein Trend zu einem Rollentausch, in dem der Mann in der Partnerschaft mehr Hausarbeit übernimmt als die Frau, ist jedoch nicht zu beobachten.

10. Bei Frauen in Führungspositionen immer noch große Unterschiede in der Familiengründung zwischen West- und Ostdeutschland

Eine Auswirkung der langen Arbeitszeiten in Führungspositionen und der traditionellen Verantwortlichkeiten im Haushalt dürfte auch für die Beobachtung verantwortlich sein, dass Frauen in Führungspositionen häufiger ohne Kinder (bis 16 Jahre) im Haushalt leben als Männer in Führungspositionen (Frauen 71 Prozent im Jahr 2013, Männer 63 Prozent). Mütter in Führungspositionen bekamen in Westdeutschland erst vergleichsweise spät ihr erstes Kind. Gut die Hälfte hatte mit 30 Jahren oder später ihr erstes Kind zur Welt gebracht – also nachdem die beruflichen Weichen gewöhnlich gestellt sind, aber die Phase des Aufbaus von Führungskarrieren noch nicht abgeschlossen ist. Das durchschnittliche Alter bei der Geburt des ersten Kindes lag im jahr 2013 für Frauen in Führungspositionen mit 29

Jahren deutlich über dem Durchschnittsalter der anderen Angestellten in der Privatwirtschaft (26 Jahre). In Ostdeutschland gebar ein Großteil der Frauen in Führungspositionen ihr erstes Kind weit früher, und zwar im Durchschnitt mit 25 Jahren – und damit nur ein Jahr später als andere in der Privatwirtschaft angestellten Frauen in Ostdeutschland. Offenbar wirken in Ostdeutschland auch heute noch die für die DDR typischen Familiengründungsmuster nach. Inwieweit dies auch für nachwachsende Führungskräfte unter den (nun) veränderten gesamtdeutschen Rahmenbedingungen so bleibt, muss abgewartet werden. Im Vergleich zu 2006 (Holst et al., 2009:53) hat sich das Durchschnittsalter der Frauen in Führungspositionen bei der Geburt des ersten Kindes sowohl in West- als auch in Ostdeutschland um ein Jahr erhöht.

11. Ohne Trauschein in einer Partnerschaft leben – häufigeres Muster bei Frauen in Führungspositionen

Insgesamt sind Frauen in Führungspositionen seltener verheiratet (47 Prozent im Jahr 2013) als Männer (62 Prozent im Jahr 2013) – ein Muster, welches für Frauen im Zeitverlauf recht stabil ist. Frauen leben wesentlich häufiger als Männer in Partnerschaften ohne Trauschein. Der Anteil von Frauen unter den Singles bei Führungskräften ist mit 20 Prozent etwas höher als jener der Männer (14 Prozent). Bei Männern nimmt der Anteil Verheirateter im Zeitverlauf zugunsten von Partnerschaften ohne Trauschein leicht ab.

12. Im Unterschied zu Männern arbeiten Frauen eher in geschlechtsuntypischen Berufen

Insgesamt herrschen auch in Führungsetagen nach wie vor geschlechtsspezifische Segregationsstrukturen vor, allerdings in geringerem Maße als bei Nicht-Führungskräften. Dies zeigt sich nicht nur in der Branchenbetrachtung, sondern auch im Hinblick auf die ausgeübten Berufe. So war 2013 nur gut jede fünfte Frau in einer Führungsposition in einem typischen Frauenberuf tätig, im Unterschied zu 64 Prozent der anderen weiblichen Angestellten. Während Frauen in Führungspositionen somit vor allem in geschlechts-untypischen Berufen beschäftigt sind, ist das Gegenteil bei den Männern der Fall: 60 Prozent der männlichen Führungskräfte waren 2013 in Männerberufen tätig, aber nur die Hälfte der sonstigen männlichen Angestellten. Angestellte Männer in der Privatwirtschaft, die nicht in einer Führungsposition sind, arbeiten immerhin zu knapp 17 Prozent in Frauenberufen, der entsprechende Wert bei den Führungskräften ist mit rund 5 Prozent

verschwindend gering. Hier spiegelt sich auch der Zusammenhang zwischen horizontaler und vertikaler Segregation wider: Frauenberufe bieten seltener Führungspositionen als Männerberufe. Im Beobachtungszeitraum nahm in der Tendenz sowohl bei Frauen als auch bei Männern der Anteil von Personen in Mischberufen zu. Bei den Frauen geschah dies auf Kosten des Beschäftigungsanteils in Männerberufen - und nicht in Frauenberufen.

13. Hohe Arbeitsbelastungen, aber auch viel Anerkennung in Führungspositionen

Die meisten Führungskräfte stehen unter hohem beruflichem Stress. Berufliche Belastungen, häufiger Zeitdruck und viele Unterbrechungen, werden von etwa 70 bis 80 Prozent der Führungskräfte und von Männern etwas öfter als von Frauen berichtet. Diese Belastungen übertragen sich auch auf das Privatleben. Beinahe die Hälfte der Männer und Frauen in Führungspositionen gibt etwa an, häufig Schwierigkeiten zu haben, zuhause von der Arbeit abschalten zu können. Mehr Frauen als Männer berichten von häufigen Schlafproblemen aufgrund der beruflichen Situation, was darauf hindeutet, dass sie von beruflichen Belastungen im Hinblick auf ihre Work-Life-Balance in besonderem Maße betroffen sind. Vermutlich schlägt die gleichzeitig hohe Zeitverwendung für Haus- und Familienarbeit (siehe oben) in Form einer Doppelbelastung von Familie und Beruf hier ebenfalls zu Buche.

Die berufliche Anerkennung ist der „positive Gegenpol“ zu diesen Belastungen. Sie ist bei den Führungskräften stark ausgeprägt: Rund 65 Prozent empfinden zum Beispiel die Anerkennung für ihre beruflichen Leistungen als angemessen. Mit Ausnahme des Gehaltes geben Frauen in Führungspositionen höhere Anerkennungserfahrungen als Männer an. Inwieweit sie tatsächlich eine positivere Resonanz als Männer erfahren oder ihre Anerkennung durch das berufliche Umfeld in besonderem Maße wahrnehmen, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Weitere Auswertungen zur sozialen Unterstützung im beruflichen Fortkommen zeigen, dass Frauen in Führungspositionen ihre Unterstützung eher aus dem familiären Kontext ziehen und offenbar weniger in arbeitsplatzbezogene Netzwerke integriert sind als Männer.

14. Positive Entwicklung beim Gender Pay Gap, Verdienstlücke bei den Führungskräften aber nach wie vor bedeutsam

Die Verdienstlücke (Gender Pay Gap) zwischen Frauen und Männer in Führungspositionen ist mit 20 Prozent nach wie vor erheblich, sie nahm jedoch deutlich ab (2007: 25 Prozent, 2001: 29 Prozent). Getrübt wird dieser positive Eindruck der Entwicklung, wenn anstelle des arithmetischen Mittels der Median als Vergleichsgrundlage dient – also der Beobachtungswert, der genau in der Mitte der nach dem Verdienst geordneten Stichprobe liegt. Der Median wird häufig als robustere Größe für die Beschreibung von Einkommensunterschieden gewählt, da er mögliche Verzerrungen aufgrund extrem abweichender Werte minimiert. Der Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern auf Basis des Median befindet sich 2013 mit 27 Prozent auf etwa gleich hohem Niveau wie zu Beginn des Beobachtungszeitraums (2001: 29 Prozent).

15. Höhere Verdienste und höherer Gender Pay Gap in Westdeutschland

In Westdeutschland werden in Führungspositionen im Durchschnitt höhere Verdienste als in Ostdeutschland erzielt. Auch ist der Gender Pay Gap in Westdeutschland höher als in Ostdeutschland. Im innerdeutschen Vergleich divergieren die Verdienste von Männern stärker als die von Frauen in Führungspositionen.

16. Monetäre und nicht-monetäre Zusatz-Gratifikationen geringer bei Frauen

Weiterhin wurden über das Gehalt hinausgehende Leistungen für Führungskräfte untersucht: Frauen bezogen sowohl geringere monetäre Sondervergütungen wie Gewinnbeteiligungen, Gratifikationen oder Prämien als auch weniger nicht-monetäre Gratifikationen im Vergleich zu Männern.

17. Auch in Führungspositionen werden Angestellte in Frauenberufen geringer entlohnt als in Männerberufen.

Nach wie vor werden die im Durchschnitt geringsten Verdienste von Frauen in typischen Frauenberufen erzielt. Frauen in Frauenberufen erreichten 2013 im Durchschnitt nur 60 Prozent des monatlichen Bruttoverdienstes von Frauen in Männerberufen. Männer in Frauenberufen erreichten hingegen 93 Prozent der Verdienste ihrer Kollegen in Männerberufen. In allen drei Berufsgruppen - Frauen, Misch- und Männerberufen - lag das

Verdienstniveau der Männer über dem der Frauen. Insgesamt ist der Verdienstunterschied zwischen Misch- und Männerberufen meist deutlich geringer als zwischen Männer- und Frauenberufen.

18. Dick oder dünn – wer erzielt das höchste Einkommen?

Der Zusammenhang zwischen dem monatlichen Verdienst von Führungskräften und dem Verhältnis von Körpergewicht und Körpergröße (*Body-Mass-Index, BMI)* verdeutlicht, dass vor allem Männer bei Fettleibigkeit (Adipositas) finanzielle Einbußen aufweisen: Sie erzielten in der Gruppe der Männer das geringste durchschnittliche Bruttoeinkommen. Übergewichtige hingegen verdienten am meisten. Bei den Frauen waren es die Normalgewichtigen, die im Durchschnitt das meiste Geld verdienten. Übergewichtige hatten hier das Nachsehen mit dem geringsten durchschnittlichen Monatsbruttoeinkommen. Adipöse Frauen erreichten ein etwas geringeres Einkommen als Normalgewichtige. Die Verdienste untergewichtiger Führungskräfte konnten aufgrund sehr geringer Fallzahlen nicht sinnvoll dargestellt werden.

19. Ausblick: Fünf Schritte zu mehr Frauen in Führungspositionen – Unternehmenskultur von zentraler Bedeutung

Die gestiegene Bildungs- und Erwerbsbeteiligung hat dazu geführt, dass immer mehr Frauen die Voraussetzungen erfüllen, auch Spitzenpositionen besetzen zu können. Damit sie auch tatsächlich verstärkt zum Zuge kommen, sind nachhaltige Umstrukturierungen des beruflichen und gesellschaftlichen Alltags notwendig. Hier gilt es, einen gleichberechtigten Zugang für Frauen in Führungspositionen dauerhaft herbeizuführen und dabei gleichzeitig Arbeits(platz)qualität insbesondere im Hinblick auf Work-Life-Balance nicht aus dem Blick zu verlieren.

Konkret werden folgende Schritte zur Erreichung des Ziels von mehr Frauen in Führungspositionen vorgeschlagen: Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sollte (1) als ein *zentrales Unternehmensziel* definiert werden und dabei möglichst für sämtliche Führungsebenen Geltung haben. Zur Erreichung des Ziels sollte (2) ein *verbindlicher Zeitfahrplan* mit klaren Ziel- und Zeitgrößen sowie Verantwortlichkeiten und möglichen Sanktionen bei Nichteinhaltung definiert werden. Dieser sollte sich auch in der Aufgaben- und Leistungsbeschreibung von Führungskräften und Personalverantwortlichen niederschlagen. Ein Controlling und Reporting der Ausgangs- und

erreichten Größen sollte den Prozess zeitnah begleiten und Hinweise auf Erfolgsstrategien und Probleme geben. Damit wird der in Gang gesetzte Prozess für alle Akteurinnen und Akteure nachvollziehbar und überprüfbar. Eine Steuerung der Prozesse wäre durch Anreize und Sanktionen möglich, dabei gilt es unbeabsichtigten Nebenfolgen wie etwa Resistenzen oder Unzufriedenheit in der Belegschaft zu antizipieren und ihnen rechtzeitig entgegenzuwirken. Wichtig ist auch (3) für *Transparenz* bei der Besetzung von Führungspositionen zu sorgen. Damit kann der Pool der infrage kommenden Bewerberinnen und Bewerber vergrößert werden. Transparenz bei Gehältern und sonstigen Vergütungen erhöht zudem die Chance gleicher Verdienstchancen und zur größeren Akzeptanz weiblicher Führungskräfte beitragen. Weiterhin sollte (4) die Lebenslaufperspektive in der *Personalentwicklung* von Talenten Berücksichtigung finden. Flexible Arbeitszeiten und mehr Zeitsouveränität zur Bewältigung der Wechselfälle des Lebens sind hier eine wichtige Option. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass Frauen von Anfang an in die Karriereförderung einbezogen werden. Aber auch flexible und spätere Karrierewege und (Wieder-)Einstiege sollten beiden Geschlechtern die Möglichkeit geben, mehr als nur eine gesellschaftliche Rolle zu leben. Die Wahrnehmung von familienfreundlichen Arbeitsformen sollte nicht länger ein Karrierehindernis darstellen – so würden diese auch für Männer attraktiver. Von der Unternehmensführung sollte ein Signal ausgehen, dass die Inanspruchnahme von Angeboten zur Verbesserung der Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere auch bei Männern begrüßt wird. Zu solchen Angeboten gehören etwa flexible Arbeitszeitmodelle und Elternzeit. Damit dies möglich wird, bedarf es (5) der *Veränderung der Unternehmenskultur* hin zu einer Beachtung der Lebenswirklichkeit von Menschen mit außerberuflichen Verpflichtungen – auch in Führungspositionen. Die Notwendigkeit dieses Wandels belegen zahlreiche Studien (vgl. etwa Acker, 1990, 1998, 2011 oder auch Kaiser, Hochfeld, Gertje & Schraudner, 2012 für Deutschland). Dieser Wandel ist eine zentrale Voraussetzung für die Wirksamkeit von Maßnahmen, die auf eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen und damit mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland zielen.

1 Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland 2001 – 2013 (SOEP)

Aufbauend auf entsprechenden Vorarbeiten (Holst & Busch, 2010; Holst et al., 2009, 2012) stellt das DIW Berlin auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) einen Überblick über Stand und Entwicklung von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft für den Zeitraum von 2001 bis 2013 vor. Insgesamt werden 9 Kerngrößen mit 51 Einzelindikatoren bereitgestellt, die sich von Arbeitsmarkt- und Berufsstrukturen über Arbeitszeiten, Sozialstruktur und Lebensstile bis hin zu Verdiensten und Sondervergütungen erstrecken (Tabelle 1.1). In der aktuellen Ausgabe sind die Kerngröße zu Arbeitsbelastung, beruflicher Anerkennung und sozialer Unterstützung im Beruf sowie einige Einzelindikatoren neu hinzugekommen.

Tabelle 1.1: Kerngrößen und zugehörige Einzelindikatoren (Basis SOEP)

Kerngrößen	Einzelindikatoren
(1) Strukturen auf dem Arbeitsmarkt	‚Abhängig Beschäftigte in der Privatwirtschaft' ‚Angestellte in der Privatwirtschaft' ‚Führungskräfte in der Privatwirtschaft' ‚Region (West-/ Ostdeutschland)' ‚Führungskräfte in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst' ‚Art der Führungstätigkeit'
(2) Segregation	‚Vorgesetzte' ‚Anzahl Personen, denen Führungskräfte Anweisungen erteilen' ‚Wirtschaftsbereich' ‚Unternehmensgröße' ‚Frauenanteil im Beruf' ‚Frauen-, Misch- und Männerberufe'

… Fortführung Tabelle 1.1 auf der nächsten Seite

1 Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland 2001 – 2013 (SOEP)

… Fortführung Tabelle 1.1

Kerngrößen	Einzelindikatoren
(3) Wochenarbeitszeit	‚Tatsächliche Wochenarbeitszeit – kategorisiert' ‚Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit' ‚Tatsächliche Wochenarbeitszeit' ‚Gewünschte Wochenarbeitszeit' ‚Vereinbarte Wochenarbeitszeit'
(4) Humankapital	‚Bildungsjahre' ‚Höherer Bildungsabschluss' ‚Berufserfahrung' ‚Betriebszugehörigkeit'
(5) Sozialstruktur	‚Alter' ‚Altersgruppe' ‚Nationalität' ‚Migrationshintergrund' ‚Schulbildung der Eltern'
(6) Lebensstile, Haus- und Familienarbeit	‚Form des Zusammenlebens' ‚Kinder im Haushalt' ‚Zahl der Kinder im Haushalt' ‚Alter der Kinder' Exkurs: ‚Haushaltshilfe' ‚Alter der Mutter bei der Geburt des ersten Kindes' ‚Anteil Hausarbeit, Kinderbetreuung, Reparatur- und Gartenarbeit Leistender' ‚Zeitverwendung in Stunden' ‚Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft' ‚Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft kategorisiert' ‚Statushomogamie in der Partnerschaft'
(7) Arbeitsbelastung, Anerkennung und soziale Unterstützung	‚Verausgabungsbereitschaft' ‚Berufliche Belastung' ‚Berufliche Anerkennung' ‚Unterstützung im beruflichen Fortkommen' ‚Belastende Konflikte'
(8) Verdienste und Sondervergütungen	‚Bruttoeinkommen' ‚Bruttoeinkommen nach Region' ‚Bruttoeinkommen in Frauen-, Misch- und Männerberufen' ‚Monetäre Sondervergütungen' ‚Höhe der monetären Sondervergütungen' ‚Nicht-monetäre Sondervergütungen' ‚Anzahl der nicht-monetären Sondervergütungen' ‚Bruttoeinkommen nach Body-Mass-Index (BMI)'
(9) Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen	

1.1 Datenbasis

Die Einzelindikatoren des Führungskräfte-Monitors basieren auf den Daten der Längsschnittstudie Sozio-oekonomisches Panel (SOEP) (Wagner et al., 2007). Das SOEP ist eine repräsentative Wiederholungsbefragung privater Haushalte und Personen in Deutschland, die im jährlichen Rhythmus seit 1984 mit denselben Personen und Familien in der Bundesrepublik durchgeführt wird. Die Stichprobe wurde mehrfach ergänzt. Insgesamt standen im letzten Erhebungsjahr 2013 Informationen zu mehr als 24.000 Befragten zur Verfügung.

Die nachfolgenden Ergebnisse können sich im Vergleich zu früheren Ausgaben des Führungskräfte-Monitors aufgrund von Aktualisierungen der Hochrechnung unterscheiden. Die hier präsentierten Ergebnisse zur Entwicklung im Beobachtungszeitraum 2001 bis 2013 wurden mit den aktuellen Hochrechnungsfaktoren des SOEP (V.30) vollständig neu berechnet (Kroh, 2014).

1.2 Definition und Abgrenzung der Führungskräfte

Die Vielfalt der möglichen Abgrenzungen von Führungskräften (Bass, 2008:15) macht es schwer, Ergebnisse unterschiedlicher Studien zu vergleichen. Hinzu kommt, dass sich auch die Untersuchungseinheiten[1] in den einzelnen Studien voneinander unterscheiden können.

In den nachfolgenden Berechnungen auf Basis des SOEP werden Führungskräfte über die Angaben der Befragten zur *Stellung im Beruf* einheitlich über alle Jahre hinweg abgegrenzt. Vorgestellt werden Querschnittsvergleiche der Jahre 2001 bis 2013.

[1] Z. B.: Betriebe oder Personen, ggf. nach regionaler, funktionaler oder sektoraler Abgrenzung etc.

Definition und Abgrenzung von Führungskräften:

Führungskräfte umfassen Personen ab 18 Jahren, die angaben als Angestellte[2] in der Privatwirtschaft[3] in

(1) Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben
(z. B. Direktor/-innen, Geschäftsführer/-innen oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände)

(2) sonstigen Leitungsfunktionen oder hochqualifizierten Tätigkeiten
(z. B. Abteilungsleiter/-innen, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieur/-innen)

tätig zu sein (vgl. hierzu auch Anhang 1 / Abbildung A1.1).

Damit umfasst also der Begriff „Führungskräfte“ sowohl Personen in Leitungsfunktionen als auch Beschäftigte in hochqualifizierten Tätigkeiten.

Die Fallzahlen der so im SOEP abgegrenzten angestellten Führungskräfte in der Privatwirtschaft umfassten im Jahr 2013 insgesamt 1.550 Personen; darunter 445 weibliche Angestellte, von denen aber nur 28 mit umfassenden Führungsaufgaben betraut sind (Tabelle 1.2.1). Da aufgrund niedriger Fallzahlen für Frauen der letztgenannten Personengruppe eine tiefer gegliederte Analyse nicht sinnvoll möglich ist, werden beide Gruppen zusammengefasst als Führungskräfte analysiert.[4]

[2] Führungskräfte unter den Arbeiterinnen und Arbeitern (Meisterinnen oder Meister und Poliere) wurden nicht in die Betrachtung einbezogen. Eine eigenständige Analyse dieser Gruppe ist aufgrund der geringen Fallzahlen, insbesondere bei den Frauen, nicht sinnvoll möglich.

[3] Die Einordnung erfolgt über die Frage: „Gehört der Betrieb, in dem Sie arbeiten, zum öffentlichen Dienst?“ „Ja“ oder „Nein“.

[4] Um ein robusteres Lagemaß (Mittelwert) zu erhalten, wurden für die Analyse der monatlichen Bruttoeinkommen von Frauen und Männern in Ost- und Westdeutschland die 5 Prozent größten und kleinsten Werte bei der Berechnung des Mittelwerts ausgeschlossen (Abb. 1.10.4).

Tabelle 1.2.1: Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001 – 2013 (ungewichtet)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Führungskräfte insgesamt	1.142	1.692	1.369	1.370	1.240	1.332	1.290	1.236	1.339	1.181	1 392	1 327	1 550
davon Frauen:													
insgesamt	251	387	312	303	273	316	323	314	358	319	388	377	445
mit umfassenden Führungsaufgaben	21	37	33	35	27	30	29	32	41	36	27	36	28

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

1.3 Bestand und Struktur der Führungskräfte

Folgende Indikatoren geben die Kerngröße *Bestand und Struktur* der Führungskräfte wieder:

Kerngröße 1: Strukturen auf dem Arbeitsmarkt

Der Indikator *‚Abhängig Beschäftigte in der Privatwirtschaft'* stellt den Beschäftigungsanteil von Frauen und Männern in diesem Sektor dar. Er dient als Vergleichsgröße zum Anteil von Frauen in Führungspositionen.

Entsprechen stellt auch der Indikator *‚Angestellte in der Privatwirtschaft'* eine Vergleichsgröße zum Anteil von Frauen in Führungspositionen dar.

Der Indikator *‚Führungskräfte in der Privatwirtschaft'* weist den Anteil von Frauen und Männern unter den Führungskräften aus.

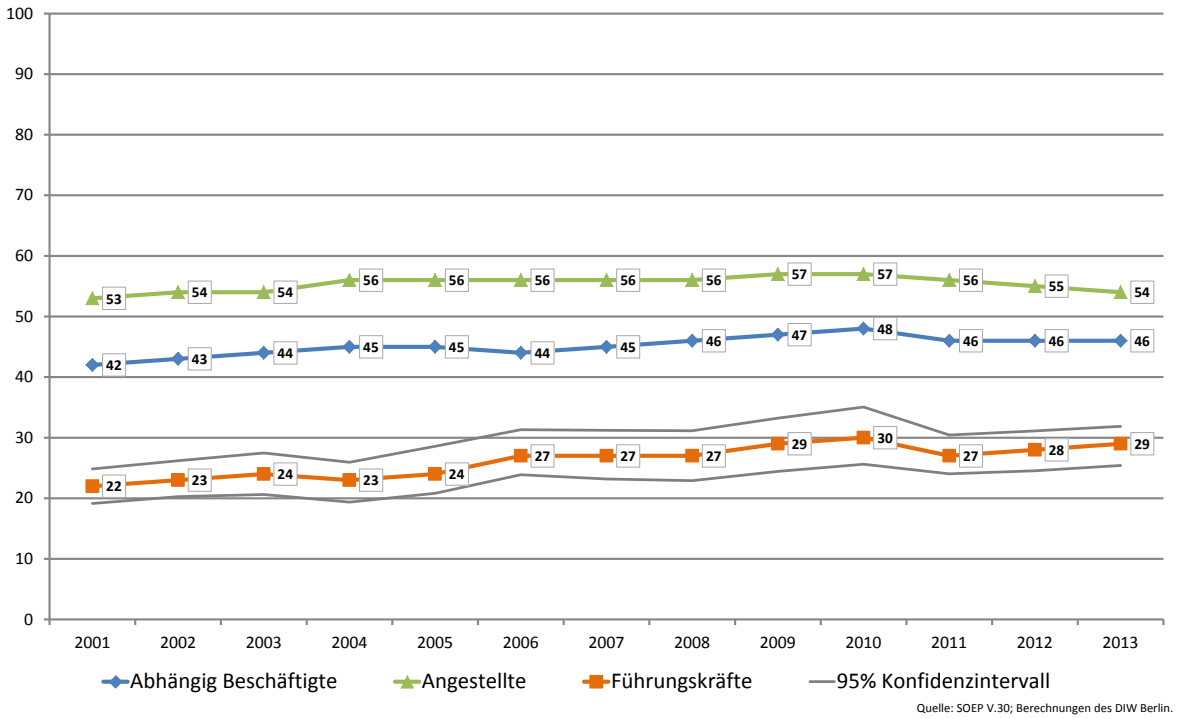
Der Indikator *‚Region (West-/Ostdeutschland)'* gibt den jeweiligen Anteil von Frauen und Männern an Führungskräften nach ihrem Wohnort wieder.

Der Indikator *‚Führungskräfte in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst'* gibt den Frauenanteil an den Angestellten in Führungspositionen in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst wieder.

Der Indikator *‚Art der Führungstätigkeit'* gibt den Anteil von Führungskräften in Positionen mit umfassenden Führungsaufgaben im Vergleich zum Anteil in den sonstigen Leitungspositionen sowie hochqualifizierten Tätigkeiten wieder.

Der Anteil von abhängig beschäftigten Frauen in der Privatwirtschaft hat im Beobachtungszeitraum leicht zugenommen: Fast die Hälfte der auf Basis des SOEP hochgerechneten rund 24 Mio. abhängig Beschäftigten (Arbeiterinnen und Arbeiter, Angestellte) im Jahr 2013 waren Frauen. Ihr Anteil stieg von 42 Prozent im Jahr 2001 auf 46 Prozent im Jahr 2013 (Abbildung 1.3.1). Unter den Angestellten in der Privatwirtschaft überwiegen Frauen mit zuletzt 54 Prozent. Dieser hohe Anteil spiegelt sich jedoch nicht unter den Führungskräften wider: Mit 29 Prozent sind die Frauen hier deutlich geringer vertreten. Insgesamt waren in Deutschland im Jahr 2013 nach Hochrechnung auf Basis des SOEP 4,1 Mio. angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig.

Abbildung 1.3.1: Anteil Frauen an abhängig Beschäftigten, Angestellten und Führungskräften in der Privatwirtschaft 2001 – 2013 (in Prozent)

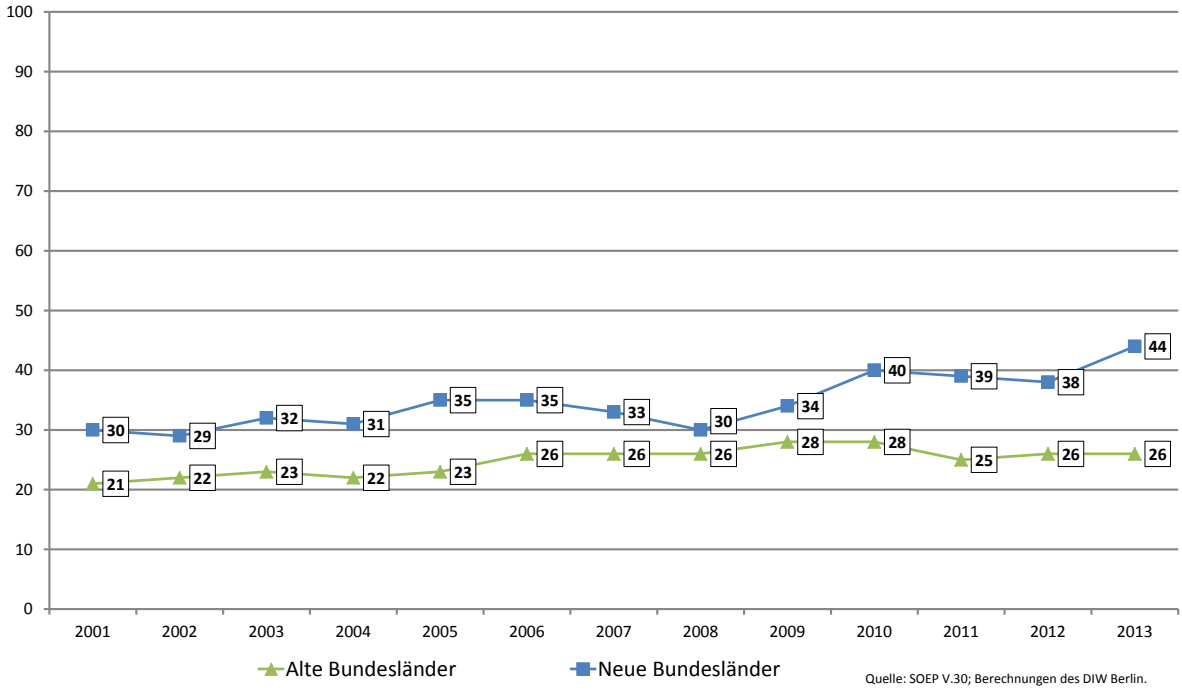


Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Der Frauenanteil an den Führungskräften stieg im Beobachtungszeitraum von 22 auf 29 Prozent. Um beurteilen zu können, ob dieser Anstieg auch statistisch signifikant ist, wurde um den Anteilswert der Frauen ein 95-Prozent-Konfidenzintervall gelegt. Dabei zeigt sich, dass das letzte untere Konfidenzintervall für das Jahr 2013 außerhalb des Konfidenzintervalls für 2001 liegt. Damit kann die Zunahme des Frauenanteils in Führungspositionen zwischen 2001 und 2013 statistisch signifikant nachgewiesen werden.

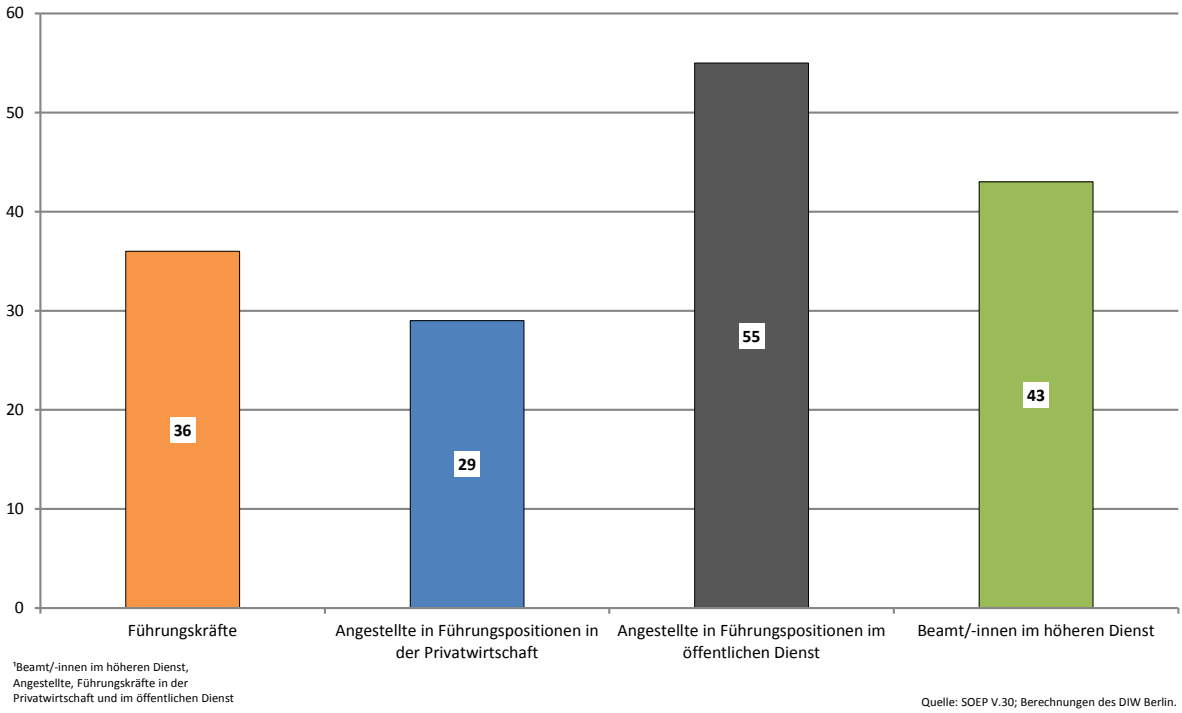
Sowohl in West- als auch in Ostdeutschland hat der Anteil weiblicher Führungskräfte zugenommen. Auch 2 Jahrzehnte nach der Vereinigung beider Teile Deutschlands ist der Frauenanteil in Führungspositionen in den neuen Bundesländern nach wie vor höher als in den alten Bundesländern im Beobachtungszeitraum insgesamt – der Abstand hat sich in den letzten Jahren sogar noch vergrößert (Abbildung 1.3.2). In Ostdeutschland war die Entwicklung weit dynamischer als in Westdeutschland. 44 Prozent der Führungskräfte waren 2013 Frauen (2001: 30 Prozent). Dies stellt den höchsten Wert des gesamten Beobachtungszeitraums dar. In Westdeutschland stagnierte die Entwicklung seit der Mitte des letzten Jahrzehnts mehr oder weniger. 2013 lag der Anteil der Frauen in Führungspositionen bei 26 Prozent (2001: 21 Prozent). Nach einer Annäherung bis 2009 scheinen Ost- und Westdeutschland in ihrem Frauenanteil an Führungskräfte sich wieder auseinander zu entwickeln.

Abbildung 1.3.2: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Region 2001 – 2013 (in Prozent)



Bezieht man auch den Bereich des öffentlichen Dienstes und die Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst in die Betrachtung mit ein, so waren insgesamt 36 Prozent aller Führungskräfte in Deutschland im Jahr 2013 Frauen (Abbildung 1.3.3). Der mit Abstand niedrigste Frauenanteil in Führungspositionen ist in der Privatwirtschaft zu beobachten. Im öffentlichen Dienst wurde die Schere zwischen angestellten Frauen und Männern in Führungspositionen mittlerweile geschlossen, im Jahr 2013 lag der Frauenanteil mit 55 Prozent sogar etwas über dem Anteil der Männer.[5] Zu beachten ist dabei, dass es sich hierbei um eine weite Abgrenzung von Führungskräften handelt und die einzelnen Hierarchieebenen aufgrund von eingeschränkten Fallzahlen nicht sinnvoll ausgewiesen werden können.

Abbildung 1.3.3: **Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt[1], an Angestellten in der Privatwirtschaft, an Angestellten im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst 2013 (in Prozent)**



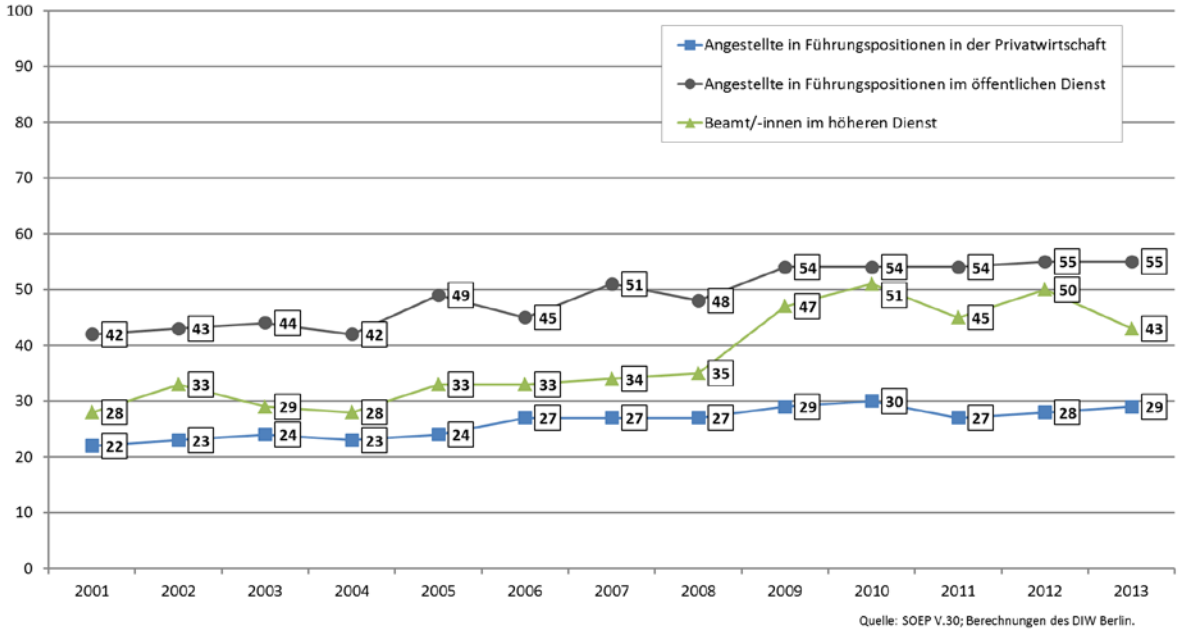
[1]Beamt/-innen im höheren Dienst, Angestellte, Führungskräfte in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

[5] Der auf Basis des SOEP berechnete Frauenanteil in Führungspositionen im öffentlichen Dienst liegt über dem Frauenanteil der Angestellten im öffentlichen Dienst ab der Besoldungsgruppe E10, der 50,6 Prozent beträgt. Diese Abgrenzung nach Besoldungsgruppen wird gelegentlich approximativ für "leitende Positionen" verwendet; vgl. etwa Altis & Koufen (2011). Das Statistische Bundesamt berechnet den Frauenanteil in "leitenden Positionen". Hierbei fällt auf, dass dieser mit steigender Besoldungsgruppe deutlich sinkt (Statistisches Bundesamt, 2013).

Im Vergleich zu 2001 hat sich die geschlechtsspezifische Struktur sowohl bei den angestellten Führungskräften im öffentlichen Dienst wie auch besonders deutlich bei den Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst zugunsten der Frauen verbessert (Abbildung 1.3.4). Während zu Beginn des Beobachtungszeitraums der Frauenanteil an Führungskräften im höheren Dienst bei weniger als ein Drittel lag, erreicht er nun 43 Prozent. Im Vergleich dazu ist die Entwicklung von 22 auf 29 Prozent in der Privatwirtschaft verhalten.

Abbildung 1.3.4: **Frauenanteil Führungskräfte an Angestellten in der Privatwirtschaft, an Angestellten im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst 2001 – 2013 (in Prozent)**



1.4 Geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt ist nach dem Geschlecht segregiert, d. h. es bestehen Unterschiede zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf ihre hierarchische Positionierung (*vertikale Segregation*) und ihrer Dominanz in einzelnen Wirtschaftsbereichen und Berufsfeldern (*horizontale Segregation*) (Busch, 2013). Dies hat weitreichende Konsequenzen, da typische Frauenberufe im Durchschnitt geringere Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten (vgl. zusammenfassend EGGE, 2009). Die folgende Kerngröße *Segregation* gibt mit ihren Einzelindikatoren Hinweise auf Segregationsstrukturen innerhalb von Betrieben und von Berufen unter Führungskräften.

Kerngröße 2: Segregation

Vertikale Segregation:

Der Indikator *‚Vorgesetzte'* zeigt den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen auf, die anderen Personen leitend vorgesetzt sind.

Mit der *‚Anzahl Personen, denen Führungskräfte Anweisungen erteilen'*, wird aufgezeigt, inwieweit Frauen und Männern in Führungspositionen einer unterschiedlichen Anzahl von Personen leitend vorgesetzt sind. Die Häufigkeitsverteilungen der Anzahl an Personen, denen Frauen und Männer in Führungspositionen Anweisungen erteilen, wird anhand von Boxplots[6] dargestellt.

Horizontale Segregation:

Der Indikator *‚Wirtschaftsbereich'* gibt basierend auf der Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE) den Anteil der weiblichen und männlichen Führungskräfte in unterschiedlichen Branchen wieder.

Der Indikator *‚Unternehmensgröße'* zeigt den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen in nach unterschiedlichen Größenklassen kategorisierten Unternehmen auf.

Der Indikator *‚Frauenanteil im Beruf'* zeigt auf, inwieweit Frauen und Männer in Frauen-, Männer- oder Mischberufen tätig sind. Die Größe wurde jahresspezifisch anhand des mittleren Frauenanteils pro Berufskategorie nach der Berufsklassifikation des Statistischen Bundesamtes, Version 1992 (Dreisteller) ermittelt.[7] Die entsprechenden Werte entstammen einer Sonderauswertung des Statistischen

[6] Boxplots sind aus einer Box und zwei Verlängerungslinien, sogenannten „Whiskern" zusammengesetzt. Die Box erstreckt sich vom unteren (25%-) bis zum oberen (75%-) Quartil und bildet somit die mittleren 50% der Beobachtungen ab, wobei der Median durch die Trennlinie innerhalb der Box gekennzeichnet ist. Die Whiskers reichen bis zu der größten bzw. kleinsten Beobachtung, es sei denn die Häufigkeitsverteilung weist sog. Ausreißer auf. Falls Ausreißer vorhanden sind, enden die Whiskers bei der 1,5-fachen Länge des Abstands vom oberen zum unteren Quartil. Beobachtungen außerhalb der Whiskers können durch Punkte ausgegeben werden, hier werden sie zur besseren Übersichtlichkeit nicht dargestellt (vgl. Degen, 2010).

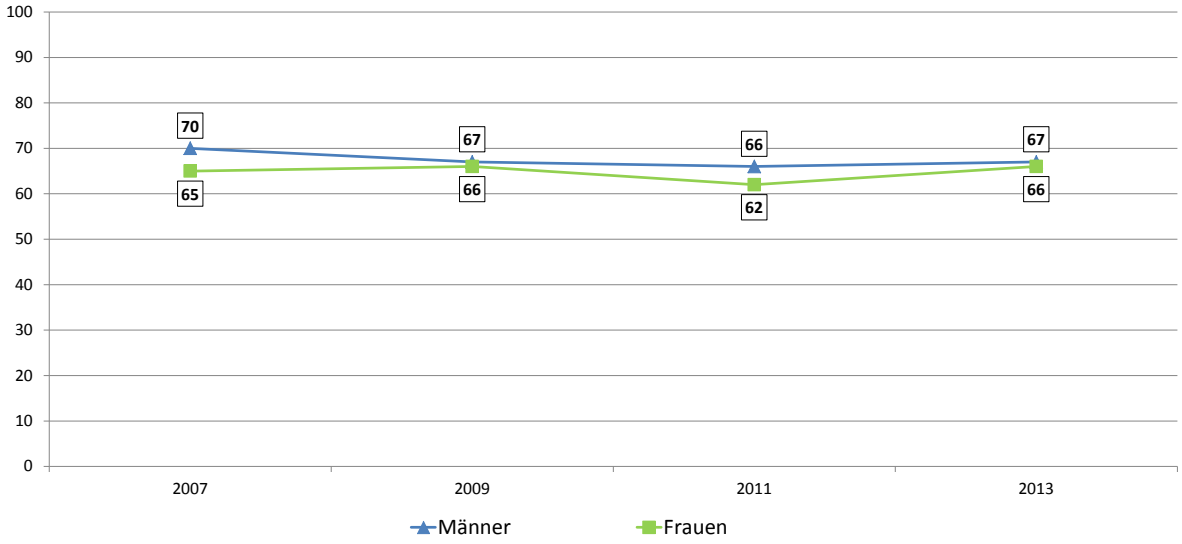
[7] Für die Jahre 2001-2011 wird der Frauenanteil im Beruf in dem entsprechenden Jahr auf Basis der Klassifikation der Berufe 1992 berechnet. Ab dem Jahr 2012 stellt das Statistische Bundesamt ausschließlich die überarbeitete „Klassifikation der Berufe 2010" bereit, welche an den Wandel in der Berufswelt der letzten Jahrzehnte angepasst wurde (Bundesagentur für Arbeit, 2011). Da die Klassifikation der Berufe 2010 im SOEP nicht bereitgestellt ist, bezieht sich der Frauenanteil im Beruf in den Jahren 2012 und 2013 auf den Frauenanteil im Beruf nach der Klassifikation der Berufe 1992 aus dem Jahr 2011.

Bundesamtes aus dem Mikrozensus.

Der Indikator *‚Frauen-, Misch- und Männerberufe'* gibt für Frauen und Männer die jeweiligen Anteile in den einzelnen Berufsgruppen wieder. Als *Frauenberufe* gelten dabei Tätigkeiten, die zu 70 und mehr Prozent von Frauen und als *Männerberufe* jene, die zu mindestens 70 Prozent von Männern ausgeübt werden. Alle anderen Tätigkeiten werden als *Mischberufe* kategorisiert (Jacobs, 1989). In Führungspositionen sind typische Frauenberufe etwa Buchhalterin oder Kaufmännische Angestellte, Mischberufe sind beispielsweise Ärztin/Arzt oder Bankkaufleute. Beispiele für typische Männerberufe sind etwa Elektroingenieur/-innen oder Softwareentwickler/-innen.

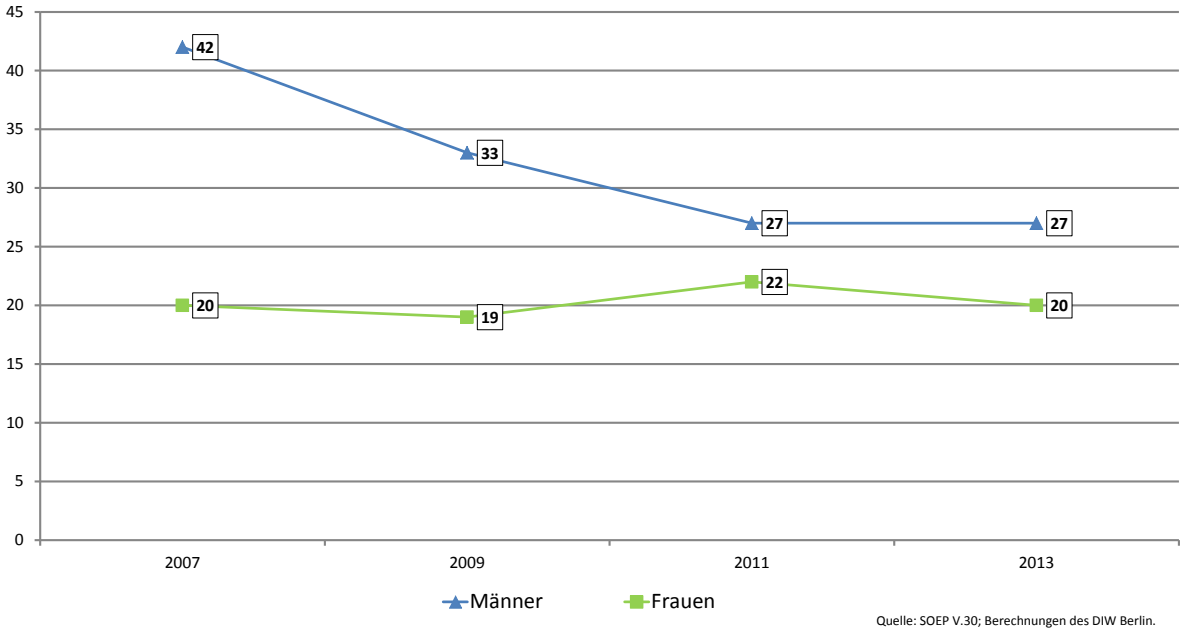
Insgesamt sind auch in den Führungsetagen geschlechtsspezifische vertikale und horizontale Arbeitsmarktstrukturen erkennbar. In Führungspositionen geben Männer ähnlich häufig wie Frauen an, anderen Personen bei der Arbeit leitend vorgesetzt zu sein (Abbildung 1.4.1).

Abbildung 1.4.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft, die anderen leitend vorgesetzt sind, nach Geschlecht 2013 (in Prozent)



Männer in Führungspositionen weisen aber eine höhere Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf, denen sie leitend vorgesetzt sind (Abbildung 1.4.2): Bei den Männern waren es im Schnitt 27 Personen, bei den Frauen hingegen 20 Beschäftigte im Jahr 2013. Allerdings zeigt sich hier über die Zeit eine deutliche Annäherung.

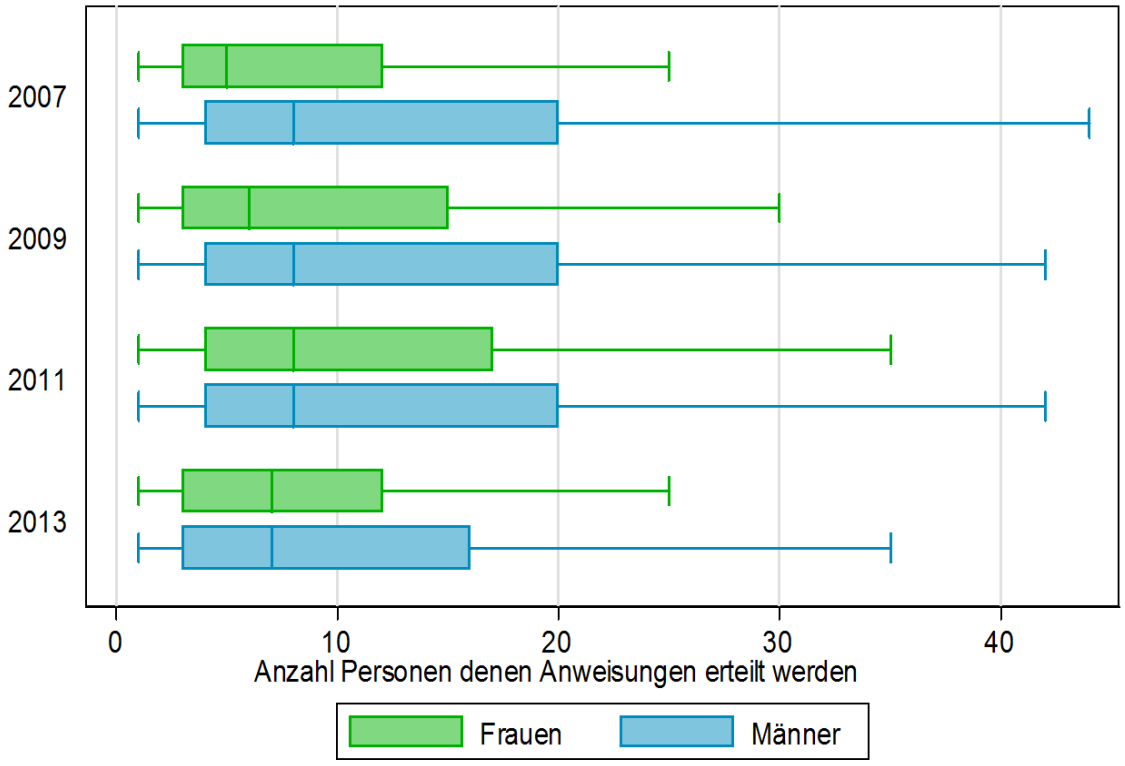
Abbildung 1.4.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Anzahl Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht 2013 (Mittelwert)



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

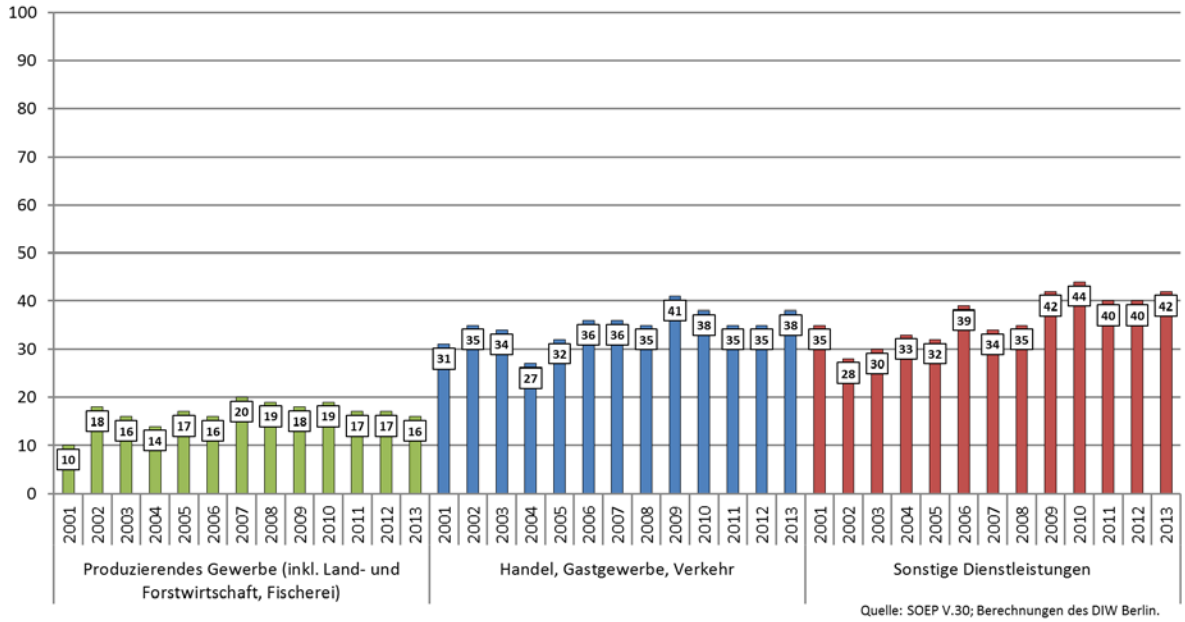
Eine nähere Betrachtung der Verteilung der Anzahl an Personen, denen Frauen und Männer in Führungspositionen Anweisungen erteilen verdeutlicht, dass sich diese zumindest in der unteren Hälfte in den Jahren 2011 und 2013 zwischen den Geschlechtern weitestgehend angepasst haben (Abbildung 1.4.3). Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen demnach eher in der oberen Hälfte der Verteilung.

Abbildung 1.4.3: **Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Verteilung der Anzahl an Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht 2007 – 2013 (Boxplots, ohne Extremwerte)**



Im Wirtschaftsbereich produzierendes Gewerbe sind nicht nur generell mehr Männer beschäftigt (Statistisches Bundesamt, 2013), sondern auch die Führungspositionen sind vorrangig mit Männern besetzt (Abbildung 1.4.4). 2013 betrug der Frauenanteil in Führungspositionen hier 16 Prozent. Im Dienstleistungssektor ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen bedeutend höher. Im Handel, Gastgewerbe, Verkehr sowie in den sonstigen Dienstleistungen betrug er 38 Prozent bzw. 42 Prozent. Die Strukturunterschiede zwischen den Branchen im Hinblick auf die Anteile von Frauen in Führungspositionen haben sich im Zeitverlauf kaum verändert.

Abbildung 1.4.4: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereich 2001 –2013 (in Prozent)



Beim Indikator *‚Unternehmensgröße'* wird davon ausgegangen, dass in unterschiedlich großen Unternehmen unterschiedliche Opportunitätsstrukturen (etwa durch Betriebsräte und interne Arbeitsmärkte) vorliegen. Dabei kann angenommen werden, dass Verdienst-, Aufstiegs- und Einflussmöglichkeiten sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes in größeren Unternehmen höher als in kleinen Unternehmen sind (z. B. Lengfeld, 2009). Große Unternehmen verfügen über höhere finanzielle Ressourcen und können damit z. B. auch Führungskräften höhere Verdienste zahlen.

Es zeigt sich, dass Frauen und Männer zu diesen Opportunitätsstrukturen unterschiedlichen Zugang haben: Frauen sind im Vergleich zu Männern mehr als doppelt so häufig in kleineren Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten als Führungskräfte tätig (26 Prozent bzw. 12 Prozent bei den Männern im Jahr 2013, vgl. Tabelle 1.4.1). Männer arbeiten demgegenüber mit 39 Prozent (2013) häufiger in Unternehmen mit 2.000 und mehr Beschäftigten (Frauen 28 Prozent). Sowohl bei Frauen als auch bei Männern in Führungspositionen zeigt sich seit 2001 die Tendenz einer vermehrten Beschäftigung in Großunternehmen.

Tabelle 1.4.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Unternehmensgröße 2001 – 2013 (in Prozent)

	Frauen												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Betriebsgröße													
Unter 20 Beschäftigte	28	25	23	25	22	25	19	22	26	29	23	22	26
20 bis unter 200	26	29	34	31	27	27	28	22	25	26	24	22	28
200 bis unter 2000	27	21	16	19	18	20	19	26	18	20	22	21	18
2000 und mehr	19	25	26	25	33	28	35	30	31	25	31	35	28
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	Männer												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Betriebsgröße													
Unter 20 Beschäftigte	15	15	17	17	17	17	14	16	12	13	14	11	12
20 bis unter 200	30	28	27	30	30	29	28	25	28	31	28	28	26
200 bis unter 2000	24	26	24	23	24	23	21	24	21	19	23	25	22
2000 und mehr	32	31	32	31	29	31	37	35	39	37	35	36	39
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Abweichungen von 100 in den Summenwerten (Spaltenprozenten) sind rundungsbedingt.

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Um die geschlechtsspezifische Segregation von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt genauer zu erfassen, wird neben der beruflichen Positionierung, der Unternehmensgröße und der Branche auch der Frauen- bzw. Männeranteil in den ausgeübten Berufen untersucht. Es zeigt sich, dass in Führungspositionen Frauen im Vergleich zu anderen weiblichen Angestellten in der Privatwirtschaft in Berufen mit einem höheren Männeranteil tätig sind (Tabelle 1.4.2).

Tabelle 1.4.2: **Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Durchschnittlicher Frauenanteil im Beruf, nach Geschlecht 2001 – 2013 (Mittelwerte in Prozent)**

	Führungskräfte			Angestellte ohne Führungskräfte		
	Frauen	Männer	Gesamt	Frauen	Männer	Gesamt
2001	43	27	30	71	36	59
2002	44	27	31	72	38	61
2003	45	26	30	72	38	61
2004	49	26	31	72	39	62
2005	48	26	32	72	36	61
2006	50	27	33	73	38	61
2007	44	28	32	72	40	61
2008	47	29	34	70	38	60
2009	44	26	32	71	41	61
2010	48	29	35	72	40	62
2011	45	28	32	71	39	61
2012	47	27	33	71	37	60
2013	47	27	33	70	35	58

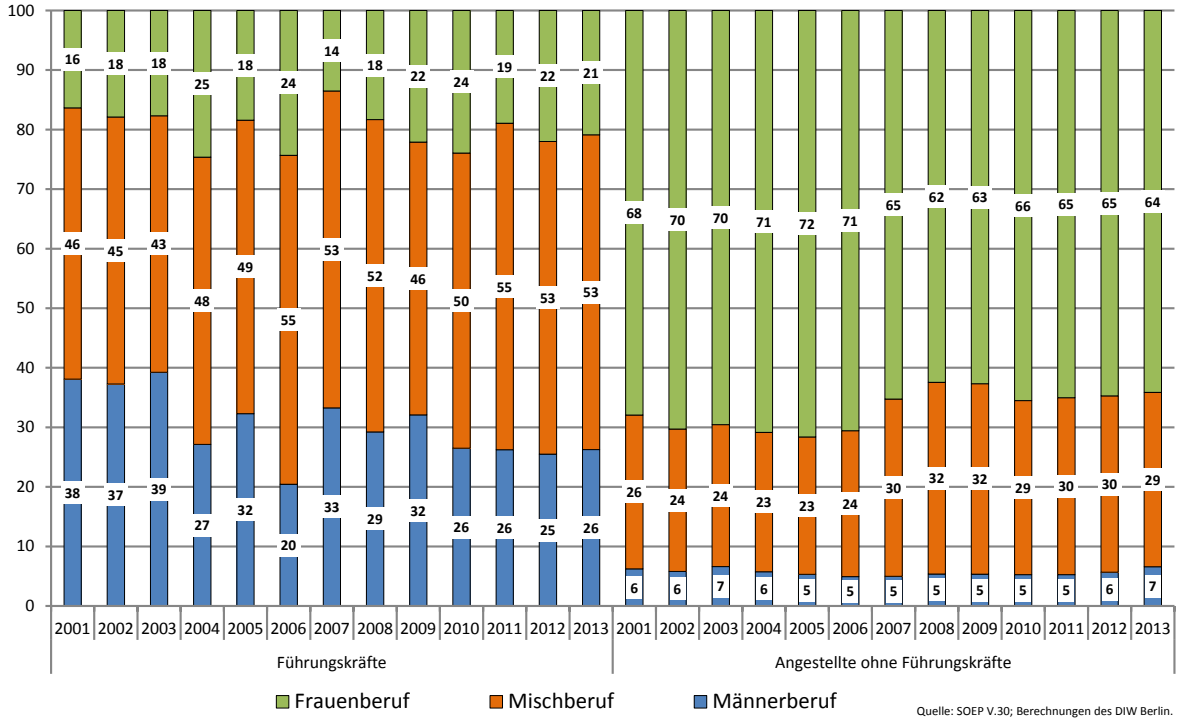
Quelle: SOEP V.30/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.

Weibliche Führungskräfte arbeiteten 2013 in Berufen, deren Frauenanteil im Durchschnitt bei 47 Prozent lag, bei den sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft lag der Anteil deutlich höher (70 Prozent). Unter den Männern sind die Unterschiede zwischen Führungskräften und den sonstigen Angestellten mit 27 und 35 Prozent nicht ganz so gravierend.

Rund die Hälfte aller weiblichen Führungskräfte sind in Mischberufen tätig, im Jahr 2013 waren es 53 Prozent (Abbildung 1.4.5). Typische Frauenberufe werden von Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu anderen weiblichen Angestellten eher selten ausgeübt.

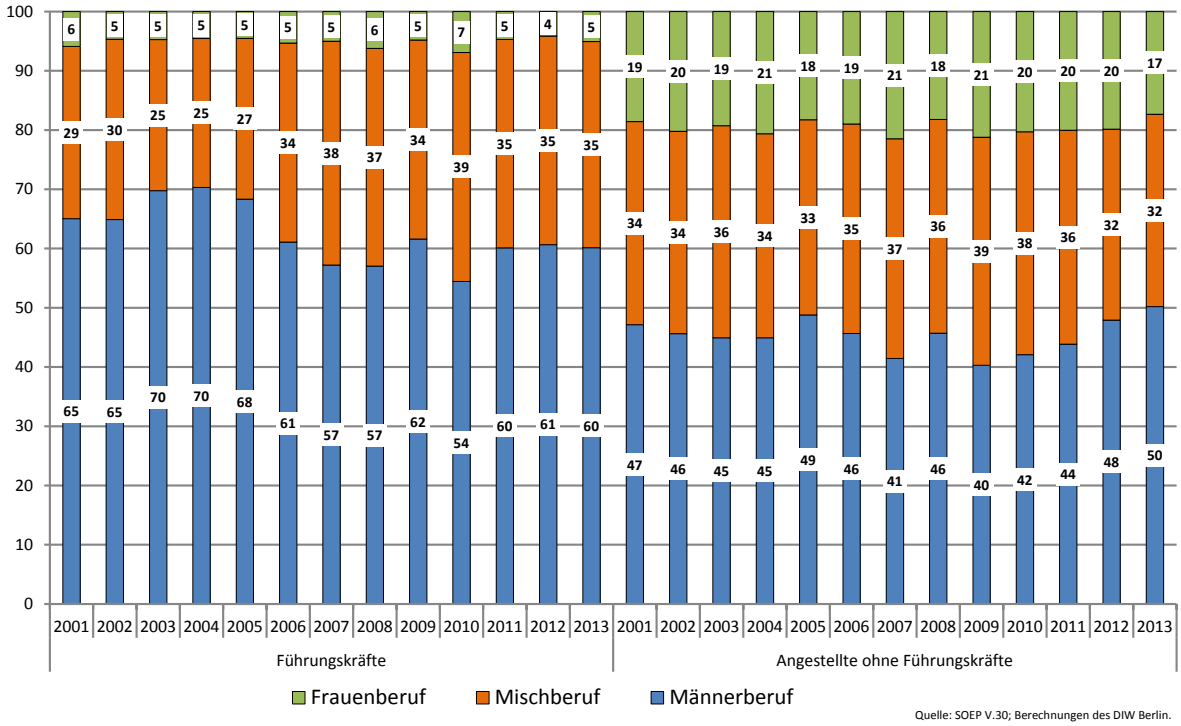
Hingegen sind in Führungspositionen anteilig erheblich mehr Frauen in Männerberufen tätig als bei den sonstigen weiblichen Angestellten; im Jahr 2013 waren es 26 Prozent (gegenüber lediglich 7 Prozent bei den sonstigen angestellten Frauen in Männerberufen).

Abbildung 1.4.5: **Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Frauen in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001 – 2013 (in Prozent)**



Männer sind in Führungspositionen besonders häufig in typischen Männerberufen tätig – wenn auch in etwas geringerem Umfang als noch 2001 (Abbildung 1.4.6). Männliche Führungskräfte in typischen Frauenberufen stellen die Ausnahme dar. Das Muster der geschlechtstypischen Berufswahl ist bei Männern in Führungspositionen wesentlich stärker ausgeprägt als bei Frauen. So sind 60 Prozent von ihnen in typischen Männerberufen tätig, wohingegen Frauen in Führungspositionen nur zu 21 Prozent in typischen Frauenberufen arbeiten.

Abbildung 1.4.6: **Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Männer in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001 – 2013 (in Prozent)**



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

1.5 Wochenarbeitszeit

Die Arbeitszeit stellt eine wesentliche Determinante für die Höhe der monatlichen Verdienste und die Zugangschancen in eine Führungsposition dar.[8] Grundsätzlich legen vertragliche Bedingungen und Bestimmungen über Arbeitszeiten den Arbeitsalltag von Beschäftigten fest. Bei Führungskräften wird jedoch in der Regel davon ausgegangen, dass sie sich überdurchschnittlich für ihren Betrieb engagieren und bereit sind, längere Arbeitszeiten zu leisten (Kotthoff, 2001).

Folgende Indikatoren geben Auskunft über die Kerngröße *Wochenarbeitszeit* von Führungskräften:

[8] Vgl. zu Arbeitszeiten und Wünschen von Frauen und Männern Holst & Seifert (2012); Holst & Wieber (2014); Holst (2006, 2007, 2009).

Kerngröße 3: Wochenarbeitszeit

Der Indikator *‚Tatsächliche Wochenarbeitszeit'* gibt Auskunft über die durchschnittlich tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit der Führungskräfte.

Der Indikator *‚Tatsächliche Wochenarbeitszeit – kategorisiert'* gibt Auskunft über die tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit in der Abgrenzung von 6 zeitlichen Kategorien.

Der Indikator *‚Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit'* gibt den Anteil der Führungskräfte an, die mit ihrem Arbeitgeber eine Wochenarbeitszeit vereinbart haben.

Der Indikator *‚Gewünschte Wochenarbeitszeit'* zeigt auf, welche Wochenarbeitszeit – unter Berücksichtigung einer entsprechenden Einkommensänderung im Durchschnitt gewünscht wird.

Der Indikator *‚Vereinbarte Wochenarbeitszeit'* gibt die mit dem Arbeitgeber vereinbarte durchschnittliche Wochenarbeitszeit wieder.

Tatsächliche, gewünschte und vereinbarte Arbeitszeiten werden für Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte getrennt ausgewiesen. Als vollzeiterwerbstätig gilt, wer eine Arbeitszeit von mindestens 35 Stunden mit dem Arbeitgeber vereinbart hat. In die Kategorie „teilzeitbeschäftigt" fallen entsprechend die Personen, die eine vereinbarte Arbeitszeit von weniger als 35 Stunden aufweisen. Wurde keine Arbeitszeit mit dem Arbeitgeber/der Arbeitgeberin vereinbart, gilt als vollzeitbeschäftigte (teilzeitbeschäftigte) Person, wer eine tatsächliche Arbeitszeit von mindestens 35 Stunden (weniger als 35 Stunden) aufweist.

Eine tatsächliche Arbeitszeit von unter 35 Stunden ist bei Personen in Führungspositionen eher bei Frauen zu beobachten (Tabelle 1.5.1). Auch Stundenzahlen im „Normalbereich" von 35 bis unter 41 Stunden werden etwas häufiger von Frauen als von Männern angegeben.

Besonders lange Arbeitszeiten von über 50 Stunden werden in Führungspositionen vor allem von Männern ausgeübt. Im Jahr 2013 etwa arbeiteten 7 Prozent der Männer sogar 60 Stunden und mehr in der Woche. In der Tendenz nehmen Arbeitszeiten von 60 und mehr

Wochenstunden aber ab und jene mit 41 bis 50 Wochenstunden zu. Der Arbeitszeitumfang scheint über den Beobachtungszeitraum nicht weiter zugenommen zu haben. Andere Studien weisen aber auf den generellen Trend einer zunehmenden Arbeits(zeit)intensität hin (z. B. Junghanns & Morschhäuser, 2013).[9]

Die Mehrheit an Führungskräften hat eine Arbeitszeit mit ihren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern vereinbart. Dies trifft auf Frauen etwas häufiger zu als auf Männer. Die im Durchschnitt mit dem Arbeitgeber *vereinbarte* Wochenarbeitszeit war 2013 bei den männlichen Führungskräften mit 39 Stunden 4 Wochenstunden höher als bei den Frauen (Tabelle 1.5.2). Die *tatsächliche* Wochenarbeitszeit lag im Jahr 2013 bei durchschnittlich rund 40 Wochenstunden bei den Frauen und 46 Stunden bei den Männern. Der Arbeitszeitumfang entspricht aber nicht unbedingt den Wünschen der Beschäftigten. Die von Frauen und Männern im Durchschnitt *präferierten* Wochenarbeitszeiten sind erheblich geringer und entsprechen eher den durchschnittlich vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten (Frauen 34, Männer 39 Stunden in der Woche im Jahr 2013).

Die Beobachtung, dass die durchschnittliche gewünschte Wochenarbeitszeit deutlich unter der tatsächlichen Arbeitszeit liegt, wird vor allem von den *vollzeit*beschäftigten Führungskräften bestimmt. Etwas anders sieht es bei den *Teilzeit*beschäftigten aus. Hier entspricht die tatsächliche Arbeitszeit – zumindest in der Durchschnittsbetrachtung – eher den Wünschen der Beschäftigten.

[9] Unklar ist an dieser Stelle, ob sich die subjektive Wahrnehmung der Arbeitszeit geändert hat. Durch die zunehmende Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben, wird Erwerbsarbeit, die ins Private eindringt, möglicherweise nicht als solche wahrgenommen.

Tabelle 1.5.1: **Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, tatsächlicher Wochenarbeitszeit (kategorisiert), mit Überstunden und mit vereinbarter Wochenarbeitszeit 2001 –2013 (in Prozent)**

	Frauen												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Tatsächliche Wochenarbeitszeit													
Weniger als 20 Stunden	(-)	7	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	4	4
20 bis unter 35 Stunden	13	12	13	16	16	14	15	14	15	14	13	12	16
35 bis unter 41 Stunden	25	25	25	28	25	25	23	26	22	24	27	25	25
41 bis unter 50 Stunden	34	33	36	29	36	36	34	34	33	39	36	36	36
50 bis unter 60 Stunden	16	19	16	13	17	17	19	19	22	13	17	18	13
60 und mehr Stunden	(-)	4	6	8	(-)	5	6	(-)	4	(-)	(-)	(-)	5
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit	91	88	92	86	90	90	91	92	89	89	94	95	93

	Männer												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Tatsächliche Wochenarbeitszeit													
Weniger als 20 Stunden	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
20 bis unter 35 Stunden	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	2	2	(-)	2	2	2
35 bis unter 41 Stunden	22	18	18	21	22	15	13	16	18	16	16	21	21
41 bis unter 50 Stunden	35	35	39	36	34	39	37	41	37	42	42	39	45
50 bis unter 60 Stunden	28	33	26	30	30	31	36	26	28	28	26	27	24
60 und mehr Stunden	12	13	13	11	12	13	13	14	13	11	12	9	7
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit	81	81	82	80	81	80	81	83	83	87	85	84	87

(-) - Fallzahlen <20, Summenwerte addieren sich ggf. nicht auf 100 aufgrund von Rundungen.

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Tabelle 1.5.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, tatsächlicher, gewünschter und vereinbarter Wochenarbeitszeit 2001 – 2013 (in Stunden)

	Frauen												
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	41	41	42	40	41	41	42	41	42	40	42	42	41
Gewünschte Wochenarbeitszeit	35	34	35	34	35	34	35	34	34	34	35	35	34
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	35	35	36	35	36	35	36	36	36	35	37	36	35
Nachrichtlich: Vollzeitbeschäftigte													
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	45	45	46	46	45	46	46	46	46	45	45	45	45
Gewünschte Wochenarbeitszeit	37	37	37	37	38	37	37	38	37	37	38	38	37
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	40	40	40
Nachrichtlich: Teilzeitbeschäftigte													
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	25	23	28	25	26	29	28	25	27	22	27	28	27
Gewünschte Wochenarbeitszeit	23	22	25	24	25	26	25	23	26	26	25	24	25
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	22	21	25	25	25	25	25	22	25	21	24	24	24

	Männer												
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	47	48	47	47	47	48	48	47	47	47	47	46	46
Gewünschte Wochenarbeitszeit	40	40	39	41	41	40	41	40	40	40	40	39	38
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	38	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Nachrichtlich: Vollzeitbeschäftigte													
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	48	48	48	48	48	48	49	48	48	48	48	47	46
Gewünschte Wochenarbeitszeit	40	40	40	41	41	41	41	41	41	40	41	40	39
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	39	39	39	39	39	39	40	39	39	39	39	40	40
Nachrichtlich: Teilzeitbeschäftigte													
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	21	28	24	21	20	26	20	22	22	27	26	25	27
Gewünschte Wochenarbeitszeit	(-)	30	26	36	28	25	20	21	23	28	25	24	26
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	(-)	(-)	24	(-)	21	(-)	21	22	26	24	28	27	28

(-) - Fallzahlen <20, Summenwerte addieren sich ggf. nicht auf 100 aufgrund von Rundungen.

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

1.6 Humankapital

Nach der Humankapitaltheorie wirken sich eine (hoch-)schulische Bildung sowie berufliche Qualifikationen und Erfahrungen positiv sowohl auf den beruflichen Erfolg als auch auf die Entlohnung aus. Unterschiede im Humankapital begründen demnach auch Unterschiede in der Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität (Becker, 1993).

Folgende Einzelindikatoren bilden die Kerngröße *Humankapital* der Führungskräfte:

Kerngröße 4: Humankapital

Der Indikator *‚Bildungsjahre'* gibt die durchschnittliche Anzahl der im (hoch-) schulischen Ausbildungssystem verbrachten Jahre an (höchster Bildungsabschluss).

Der Indikator *‚Höherer Bildungsabschluss'* weist den Anteil der Führungskräfte aus, die über einen Universitäts-, Fachhochschul- oder Ingenieurhochschulabschluss verfügen.

Der Indikator *‚Berufserfahrung'* stellt die Berufserfahrung insgesamt als Summe der Jahre der Erwerbsarbeit in Voll- und Teilzeit dar.

Der Indikator *‚Betriebszugehörigkeit'* stellt das betriebsspezifische Humankapital dar, gemessen in Jahren der Betriebszugehörigkeit.

Ein hohes Humankapital ist in Führungspositionen von herausragender Bedeutung. Frauen und Männer in Führungspositionen sind sehr gut qualifiziert (Tabelle 1.6.1). Sie haben im Durchschnitt etwa 15 Bildungsjahre absolviert. 65 Prozent der Männer und Frauen verfügten 2013 über einen Hochschulabschluss. Insgesamt ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen mit einem Hochschulabschluss im Beobachtungszeitraum seit 2001 leicht gestiegen.

Tabelle 1.6.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, schulischer und beruflicher Qualifikation 2001 – 2013

	Frauen												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Bildungsjahre	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Hochschulabschluss[1]	60	56	63	61	63	64	66	67	64	64	65	65	65

	Männer												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Bildungsjahre	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Hochschulabschluss[1]	62	58	60	59	61	60	63	62	67	66	66	64	65

[1] Universitäts-,Fachhochschul-, Ingenieurhochschulabschluss;

Basis: ISCED Variable nach Abgrenzung im SOEP (Kategorie 6).

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Frauen verfügten im Jahr 2013 mit im Durchschnitt 18 Jahren über eine 2 Jahre kürzere Berufserfahrung als Männer (Tabelle 1.6.2). In dieser Beobachtung mag sich auch das unterschiedliche Alter von Frauen und Männern in Führungspositionen widerspiegeln (vgl. hierzu Kapitel 1.7 zur Sozialstruktur). Insgesamt hat sich aber die Berufserfahrung von Frauen und Männern angenähert. Ähnliches gilt auch für die Betriebszugehörigkeitsdauer, die zuletzt nur noch durchschnittlich ein Jahr unter derjenigen der Männer liegt. Diese Entwicklung spiegelt auch die zunehmende dauerhafte Erwerbsbeteiligung gut ausgebildeter Frauen wider, die in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen ist, da Führungskräfte häufig aus dem Bestand der Beschäftigten rekrutiert werden.

Tabelle 1.6.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit (in Jahren) 2001 - 2013

	Frauen												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Berufserfahrung	16	15	15	16	16	16	16	16	16	16	17	17	18
Betriebszugehörigkeit	8	8	8	9	8	9	10	9	9	9	10	10	10

	Männer												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Berufserfahrung	19	19	19	20	20	20	19	19	20	20	20	20	20
Betriebszugehörigkeit	11	12	12	12	12	11	11	11	11	11	11	11	11

Abweichungen von 100 in Summenwerte (Spaltenprozente) aufgrund von Rundungen.

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

1.7 Sozialstruktur

Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte der *Sozialstruktur* von Führungskräften beschrieben:

Kerngröße 5: Sozialstruktur

Der Indikator *‚Alter'* gibt Auskunft über das durchschnittliche Lebensalter der Führungskräfte.

Der Indikator *‚Altersgruppe'* stellt auf verschiedene Abschnitte des Lebenslaufs ab, in denen eine Person eine Führungsposition innehat.

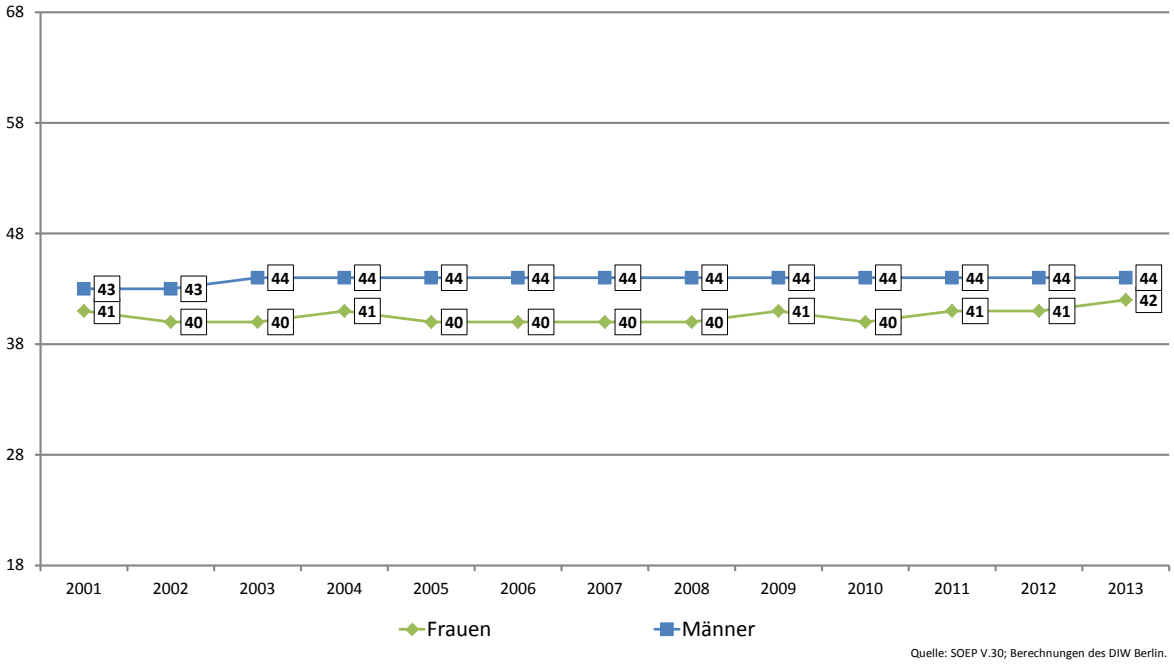
Der Indikator *‚Nationalität'* differenziert Personen mit deutscher und nichtdeutscher Staatsbürgerschaft.

Der Indikator *‚Migrationshintergrund'* bezieht sich sowohl auf Migrationserfahrungen als auch auf die Staatsangehörigkeit. Personen mit Migrationshintergrund sind entweder selbst immigriert oder mindestens ein Elternteil ist immigriert oder sie selbst oder mindestens ein Elternteil sind Ausländer (vgl. hierzu auch SOEP Group, 2014). Beide Indikatoren geben damit Auskunft über eine mögliche zuwanderungsspezifische Unterrepräsentanz in Top-Positionen.

Der Indikator *‚Schulbildung der Eltern'* bezieht sich auf die soziale Herkunft der Führungskräfte. Genauer wird der jeweils höchste schulische Bildungsabschluss der Mutter und des Vaters herangezogen, wobei ein hohes formales Bildungsniveau mit der Fachhochschulreife bzw. dem Abitur gleichgesetzt wird. Abschlüsse unterhalb dieses Niveaus bedeuten ein niedrigeres formales Bildungsniveau der Mutter bzw. des Vaters.

Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft waren 2013 mit durchschnittlich 42 Jahren knapp 2 Jahre jünger als Männer (Abbildung 1.7.1). Im Beobachtungszeitraum veränderte sich das Durchschnittsalter von Frauen und Männern in Führungspositionen kaum.

Abbildung 1.7.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und durchschnittlichem Alter 2001 – 2013 (in Jahren)

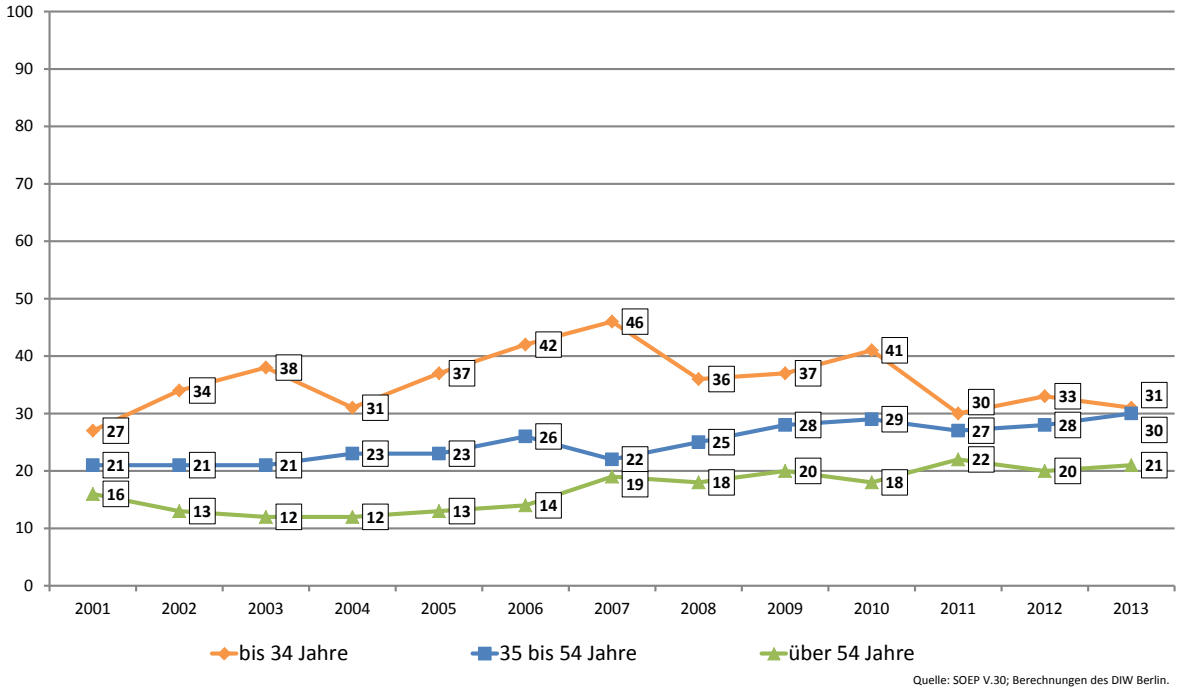


Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist gewöhnlich in der jüngsten Altersgruppe bis 34 Jahre am höchsten und in der Gruppe der Ältesten (über 54 Jahre) am geringsten. Dazwischen liegt die mittlere Altersgruppe der 35- bis 54-Jährigen. Das bestätigen auch die Ergebnisse auf Basis des SOEP (Abbildung 1.7.2).

Die geringen Anteile von Frauen in Führungspositionen unter den Älteren dürften neben einem geringeren Bildungsniveau in dieser Kohorte auch im Zusammenhang mit der noch stärker gelebten tradierten Aufgabenteilung im Haushalt stehen, die sich gewöhnlich negativ auf die Berufschancen der Frauen auswirkt (vgl. auch Kapitel 1.8 zu Lebensstilen, Haus- und Familienarbeit). Nachdem in jüngeren Jahren oft noch von beiden Geschlechtern eine Karriere angestrebt wird, ändert sich das in der betreuungsintensiven Familiengründungsphase im mittleren Alter: Paare laufen nach der Geburt eines Kindes Gefahr, in tradierte Muster der Aufgabenteilung im Haushalt zurückzufallen: Mütter übernehmen dann wieder verstärkt die Verantwortlichkeit für die Haus- und Familienarbeit, während Väter die Rolle des Familienernährers wieder intensivieren – teilweise auch um etwaige Einkommensverluste durch die Aufgabe oder Reduktion der Erwerbsarbeit der Frau zu kompensieren. Solche negativen Effekte der Familienphase auf die Karriere können im

weiteren Erwerbsverlauf kaum mehr aufgeholt werden (Leuze, 2010). Wie die Ergebnisse zeigen, haben sich die Unterschiede im Frauenanteil an Führungspositionen zwischen der jüngsten und mittleren Altersgruppe in den letzten Jahren wieder angenähert – und zwar im Wesentlichen aufgrund der nach 2007 rückläufigen Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der jüngsten Altersgruppe; zugleich hat aber auch der Anteil der Frauen in Führungspositionen unter den Frauen im Alter von über 54 Jahren zugelegt.

Abbildung 1.7.2: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Altersgruppen 2001 – 2013 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund leben in Deutschland. Sie sind zunehmend auch in Führungspositionen tätig. Bei den Frauen betrug ihr Anteil 19 Prozent, bei den Männern 24 Prozent im Jahr 2013 und war damit deutlich höher als noch vor einigen Jahren (Tabelle 1.7.1). Nicht-deutsche Migrant/-innen sind dagegen kaum als Führungskräfte in der Privatwirtschaft vertreten.

Tabelle 1.7.1: **Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht: Nationalität und Migrationshintergrund 2001 – 2013 (in Prozent)**

	Frauen												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Deutsch	97	98	96	96	98	97	95	94	94	94	97	90	95
Nicht deutsch	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	5
Migrationshintergrund													
Nein	88	90	88	89	91	91	89	87	86	88	87	78	81
Ja	(-)	10	12	11	(-)	(-)	11	13	14	12	13	22	19

	Männer												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Deutsch	94	97	96	94	95	95	96	96	94	97	94	93	93
Nicht deutsch	6	3	4	6	5	5	4	4	6	3	6	7	7
Migrationshintergrund													
Nein	85	88	88	85	86	87	87	83	79	84	82	79	76
Ja	15	12	12	15	14	13	13	17	21	16	18	21	24

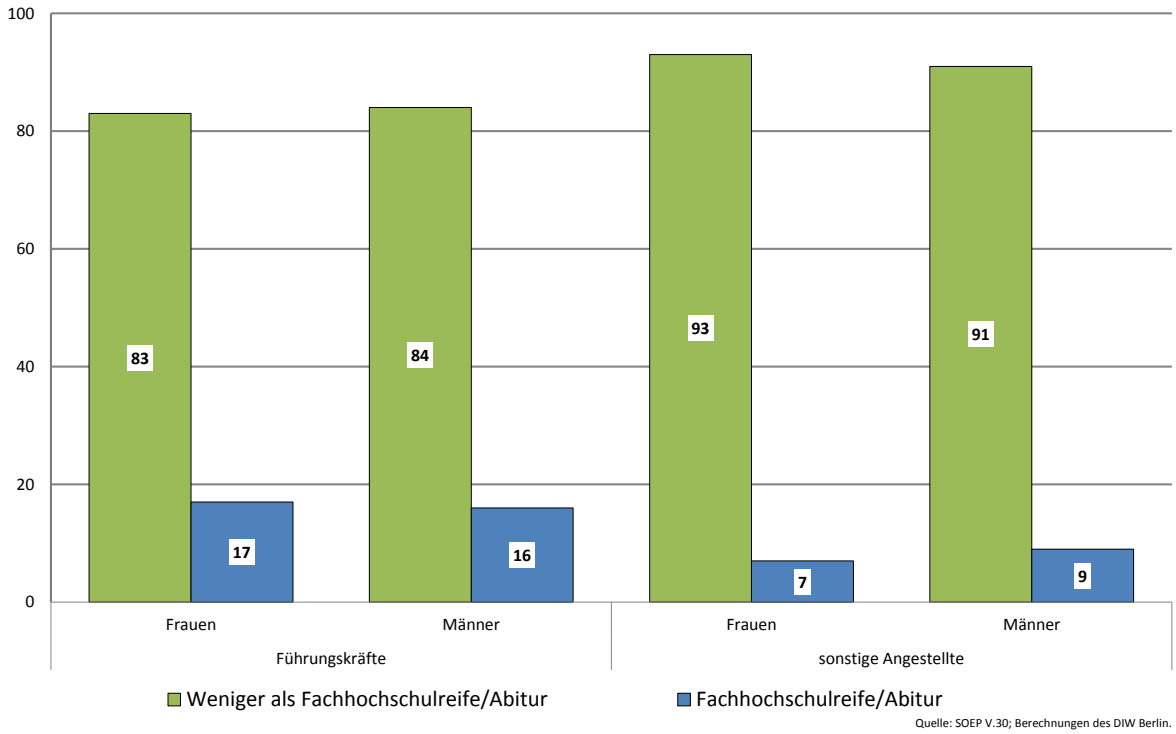
(-) - Fallzahlen <20

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

42

Die Chance, in späteren Jahren eine höhere berufliche Position zu erreichen, ist in besonderem Maße abhängig von der sozialen Herkunft. Zum Beispiel sind die im Elternhaus bereitgestellten monetären und sozialen Ressourcen und auch die an den Nachwuchs gestellten Erwartungen höher, wenn die Familie einer höher gebildeten Hintergrund hat (Hartmann & Kopp, 2001). Angestellte Führungskräfte und andere Angestellte in der Privatwirtschaft unterscheiden sich strukturell im Hinblick auf ihre soziale Herkunft: Die Führungskräfte haben weit häufiger Eltern mit hohen Bildungsabschlüssen (mindestens Fachhochschulreife/Abitur). 17 Prozent der Frauen und 16 Prozent der Männer in Führungspositionen haben Mütter, die über einen hohen Bildungsabschluss verfügen (Abbildung 1.7.3). Die Mütter der sonstigen Angestellten weisen mit 7 Prozent (Frauen) bzw. 9 Prozent (Männer) nur vergleichsweise selten einen höheren Bildungsabschluss auf.

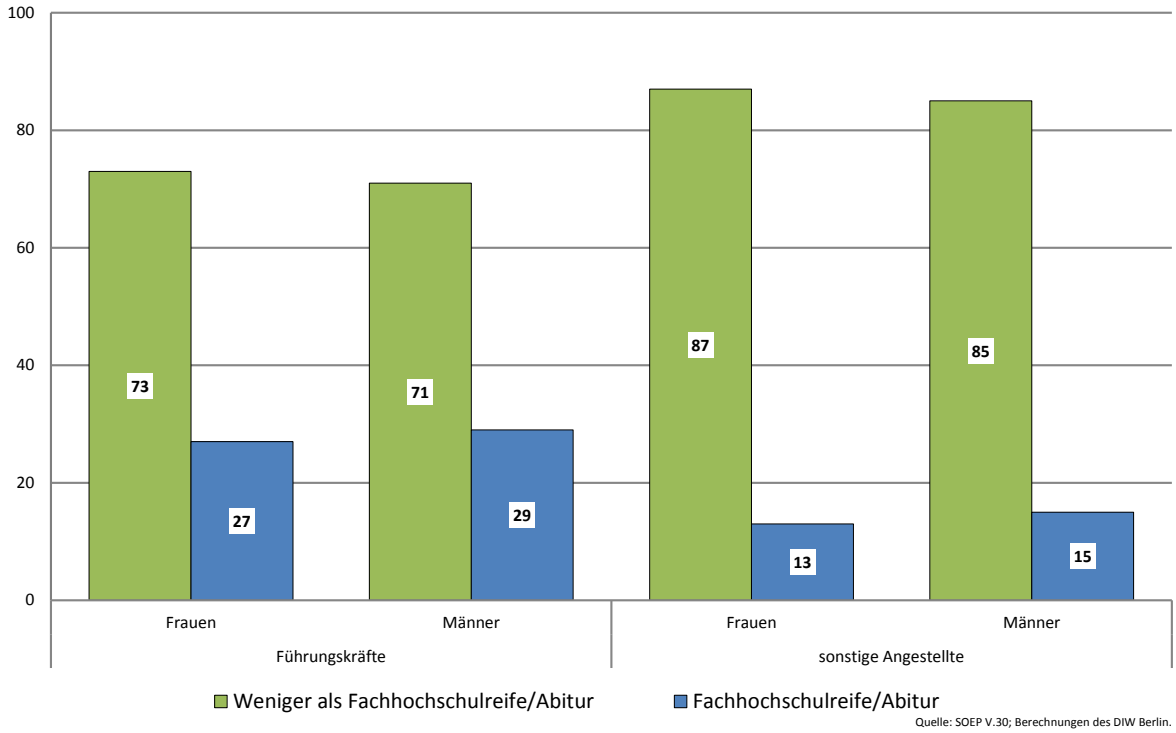
Abbildung 1.7.3: Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung der Mutter 2013 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Unter den Vätern von Frauen und Männern in Führungspositionen finden sich jeweils 27 bzw. 29 Prozent mit einem hohen Schulabschluss, unter den sonstigen Angestellten 13 Prozent (Frauen) bzw. 15 Prozent (Männer) (Abbildung 1.7.4).

Abbildung 1.7.4: Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung des Vaters 2013 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

1.8 Lebensstile, Haus- und Familienarbeit

Vor dem Hintergrund der traditionellen Aufgabenteilung im Haushalt und den daraus abgeleiteten Verantwortlichkeiten für Haus- und Familienarbeit sind deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede in der privaten Lebensführung zu erwarten. In den Führungsetagen dürften historisch bedingt Lebensentwürfe und Lebenswirklichkeiten dominieren, die am traditionellen Familienernährer-Modell ausgerichtet sind und den Führungskräften maximale berufliche Flexibilität abverlangen. So lassen sich etwa lange Arbeitszeiten (vgl. Kapitel 1.5) und eine hohe Verfügbarkeit für den Betrieb mit Familienverpflichtungen nicht in Einklang bringen. Eine tradierte Aufgabenteilung im Haushalt schränkt bei den Frauen die berufliche Zeitsouveränität ein und führt damit zu einem „family gap“, also Nachteilen etwa hinsichtlich Aufstiegschancen und Verdiensten (Kühhirt & Ludwig 2012; Hersch & Stratton 2002; Noonan 2001; Waldfogel 1998).

Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte der *familiären Hintergründe* von Führungskräften beschrieben:

Kerngröße 6: Lebensstile, Haus- und Familienarbeit

Der Indikator *‚Form des Zusammenlebens'* umfasst Informationen zum Zusammenleben in der institutionalisierten Form ‚Ehe' im Vergleich zum unverheirateten Zusammenleben mit dem Partner bzw. der Partnerin, dem Leben mit einem Partner bzw. einer Partnerin in getrennten Haushalten und dem Leben als Single.

Der Indikator *‚Kinder im Haushalt'* gibt den Anteil der Führungskräfte an, die in einem Haushalt mit Kindern im Alter von bis zu 16 Jahren leben.

Der Indikator *‚Anzahl Kinder im Haushalt'* beschreibt die durchschnittliche Zahl der Kinder im Haushalt bis zu einem Alter von 16 Jahren.

Der Indikator *‚Alter der Kinder'* beschreibt in 3 Altersgruppen abgegrenzt den Anteil der Führungskräfte, die mit einem Kind im Alter von 0 bis 3 Jahren, 4 bis 6 Jahren und 7 bis 16 Jahren im Haushalt leben.

Exkurs: Der Indikator *‚Haushaltshilfe'* weist eine externe Unterstützungsleistung aus, mit der die Tätigkeiten im Haushalt reduziert werden können. Ausgewiesen wird der Anteil der Führungskräfte, die über eine Haushaltshilfe verfügen.

Der Indikator *‚Alter der Mutter bei der Geburt des ersten Kindes'* beschreibt das durchschnittliche Alter bei der Geburt des ersten Kindes sowie deren Verteilung (Histogramme) der weiblichen Führungskräfte für das Jahr 2013. Dieser Indikator wird getrennt für West- und Ostdeutschland ausgewiesen, um mögliche Abhängigkeiten der Familiengründung von auch kulturellen Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

Der Indikator *‚Anteil Hausarbeit, Kinderbetreuung und Reparatur- und Gartenarbeit Leistender'* an einem Werktag, Samstag und Sonntag wird für vollzeiterwerbstätige Frauen und Männer für das Jahr 2013 ausgewiesen und beschreibt den Anteil an Frauen und Männern in Führungspositionen, die an den entsprechenden Tagen der Woche die genannten Tätigkeiten ausüben.

Der Indikator durchschnittliche *‚Zeitverwendung in Stunden'* an einem Werktag, Samstag, Sonntag für:

- Hausarbeit (Waschen, Kochen, Putzen),
- Kinderbetreuung,
- Reparaturen am Haus, in der Wohnung, am Auto, Gartenarbeit

wird für das Jahr 2013 als zeitlicher Belastungsfaktor vollzeiterwerbstätiger Führungskräfte neben der Berufstätigkeit herangezogen und soll Hinweise auf die von der traditionellen Arbeitsteilung geprägten Zeitverwendungsstrukturen geben.

Der Indikator *‚Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft'* gibt den von Frauen bzw. Männern in Führungspositionen erbrachten Anteil am vom Paar insgesamt an einem Werktag geleisteten Hausarbeitszeit an (Gershuny, 1996). Basis sind die vollzeiterwerbstätigen Führungskräfte, die mit einem Partner/einer Partnerin gemeinsam in einem Haushalt leben. Dabei muss die Partnerin oder der Partner der Führungskraft weder selber eine Führungskraft sein noch überhaupt einer Erwerbsarbeit nachgehen. Der Index variiert zwischen 0 (der Partner bzw. die Partnerin übernimmt die komplette Hausarbeit) und 1 (die Person in Führungsposition übernimmt die komplette Hausarbeit).[10]

Der Indikator *‚Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft kategorisiert'* gibt an, ob die Person in einer Führungsposition in der Partnerschaft einen größeren Teil der Hausarbeit übernimmt (AidHa größer 0,5), ob die Hausarbeit in der Partnerschaft gleich verteilt ist (AidHa gleich 0,5), oder ob der Partner bzw. die Partnerin einen größeren Anteil der Hausarbeit leistet (AidHa kleiner 0,5).

Der Indikator *‚Statushomogamie in der Partnerschaft'* misst den Anteil an Führungskräften mit einem erwerbstätigen Partner bzw. einer erwerbstätigen Partnerin, der oder die auch eine Führungsposition ausübt.[11]

Der Indikator *‚letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft'* zeigt

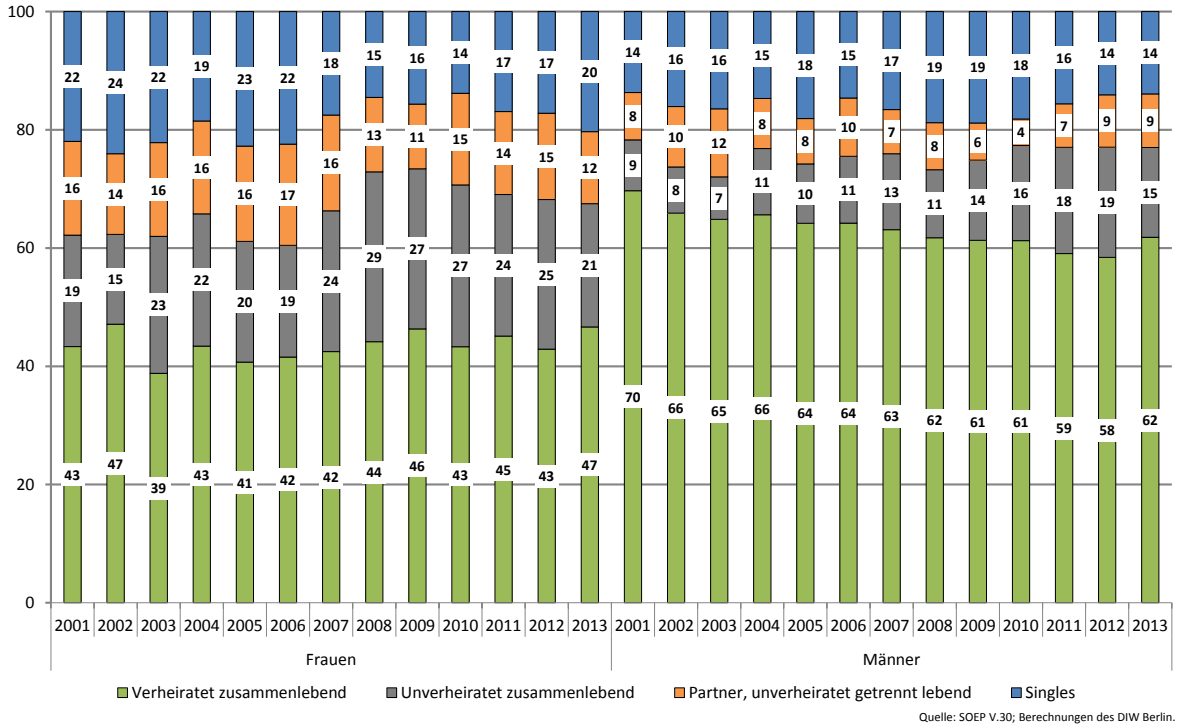
[10] Leistet keiner der Partner Hausarbeit, so wird der AidHA auf 0,5 gesetzt, da beide null Stunden und damit gleich viel Hausarbeit leisten. Dies betrifft auch den kategorisierten AidHA.

[11] Zur Statushomogamie siehe Blossfeld & Timm (2003).

für das Jahr 2013 auf, inwieweit bei Führungskräften die Zuständigkeiten für Finanzen egalitär oder traditionell organisiert sind. Dabei muss die Partnerin oder der Partner der Führungskraft selber keine Führungskraft sein.

Frauen in Führungspositionen leben ähnlich häufig in Partnerschaften wie Männer – allerdings sind sie nicht nur seltener mit dem Partner verheiratet, sondern leben auch öfter in getrennten Haushalten (Abbildung 1.8.1). So teilten 21 Prozent der Frauen in Führungspositionen (Männer 15 Prozent) im Jahr 2013 mit ihrem Partner den Haushalt, ohne verheiratet zu sein. Eine Partnerschaft mit getrennten Haushalten führen 12 Prozent der Frauen und 9 Prozent der Männer in Führungspositionen. Dass Frauen in Führungspositionen seltener verheiratet sind als Männer ist über den gesamten Zeitraum zu beobachten, allerdings ist bei den Männern der Anteil Verheirateter leicht rückläufig. Der nach wie vor im Vergleich zu den Frauen hohe Anteil von Ehemännern unter den Führungskräften spiegelt die bei ihnen besondere Bedeutung des sozialrechtlichen Status der „Ehe“ wider. Analysen zeigen, dass die Ehe für Männer eine wichtige (positive) Rolle für den Einstieg in eine Führungsposition spielt (vgl. Holst et al., 2009). Auch konnten Studien zeigen, dass – selbst bei zunächst eher egalitären Partnerschaften – sich im Verlauf der Ehe oft traditionelle arbeitsteilige Strukturen (wieder) einschleichen (Grunow, Schulz & Blossfeld, 2007; Schulz & Blossfeld, 2006).

Abbildung 1.8.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Form des Zusammenlebens 2001 - 2013 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Viele Führungskräfte leben ohne Kinder (im Alter bis zu 16 Jahren) im Haushalt (Tabelle 1.8.1). Über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg ist dies in stärkerem Maß für Frauen der Fall. Im Jahr 2013 leben 71 Prozent der Frauen gegenüber 63 Prozent der Männer in kinderlosen Haushalten. Die durchschnittliche Zahl der im Haushalt befindlichen Kinder ist bei Männern und Frauen in Führungspositionen im Beobachtungszeitraum mit 1,7 und 1,6 in etwa gleich. Kinder von Führungskräften sind meist zwischen 7 und 16 Jahre alt. Dies trifft noch im größeren Ausmaß für Frauen als für Männer zu.

Demgegenüber leben bei Frauen in Führungspositionen kaum mit Kleinkindern bis 3 Jahre im Haushalt. Dies überrascht nicht, denn die Betreuung von Kleinkindern ist für Frauen besonders schwer mit einer Führungsposition zu vereinbaren. Bezogen auf Führungskräfte mit Kindern im Haushalt betrug im Jahr 2013 der Anteil von Frauen mit Kindern bis 3 Jahre 12 Prozent, während jener Wert für Männer bei einem Viertel lag. Das deutet darauf hin, dass bei Männern in Führungspositionen häufig noch eine weitere Person – meist wohl die Partnerin - im Hintergrund steht, die ihrem Mann weitgehend „den Rücken freihält“ und sich um die Familie kümmert. Eine derartige Unterstützung durch den Partner dürfte bei den weiblichen Führungskräften weit weniger gegeben sein.

Tabelle 1.8.1: **Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Kindern im Haushalt sowie durchschnittlicher Kinderzahl und Altersgruppen der Kinder (wenn Kinder im Haushalt vorhanden), 2001 – 2013**

	Frauen												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	In Prozent												
Mit Kindern	26	27	29	28	22	22	27	23	28	27	28	29	29
	Durchschnitte												
Anzahl Kinder	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5	1,4	1,6	1,4	1,5	1,5	1,5	1,6
Alter der Kinder	**In Prozent**												
Bis 3 Jahre	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	12
4 bis 6 Jahre	20	27	35	28	37	32	29	47	44	35	35	33	27
7 bis 16 Jahre	71	66	50	61	53	62	53	45	33	41	56	61	61
Mit Haushaltshilfe	18	15	12	13	17	15	18	18	18	16	16	14	17
Mit Haushaltshilfe, wenn Kinder im HH	(-)	24	19	20	(-)	26	30	29	37	29	28	23	33

	Männer												
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	In Prozent												
Mit Kindern	43	40	39	40	39	38	40	37	38	39	35	35	37
	Durchschnitte												
Anzahl Kinder	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,8	1,7	1,8	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7
Alter der Kinder	**In Prozent**												
Bis 3 Jahre	24	19	20	18	17	24	24	23	28	20	22	23	24
4 bis 6 Jahre	25	27	27	28	28	27	31	31	24	28	28	27	30
7 bis 16 Jahre	50	53	52	54	54	49	45	46	48	52	50	50	46
Mit Haushaltshilfe	13	12	15	12	17	18	17	16	17	14	16	15	16
Mit Haushaltshilfe, wenn Kinder im HH	11	10	14	11	14	16	16	18	16	10	19	19	19

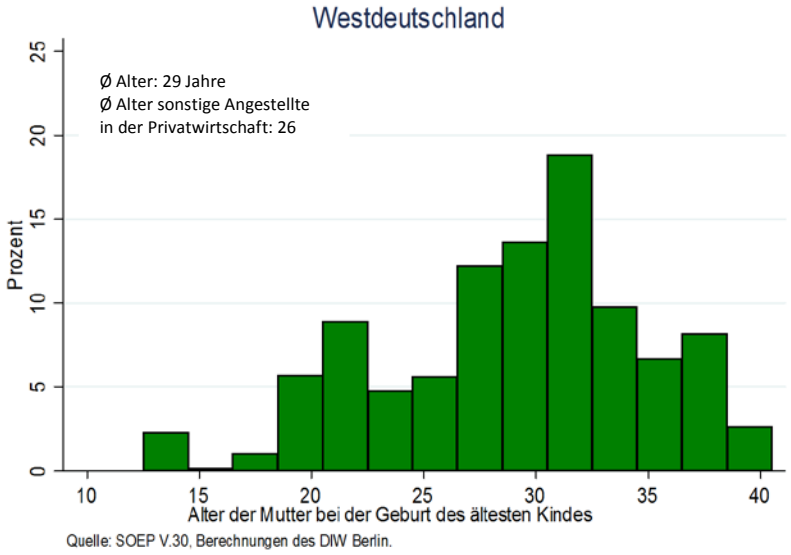
(-) - Fallzahlen <20, Summenwerte addieren sich ggf. nicht auf 100 aufgrund von Rundungen.

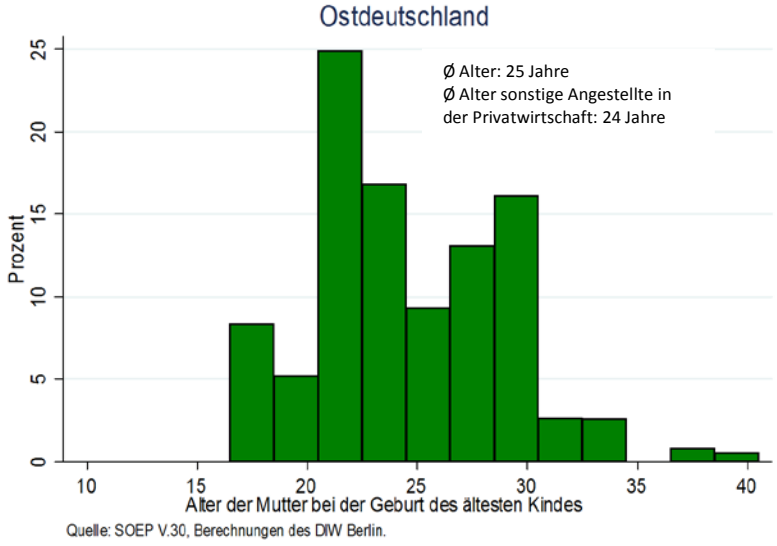
Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Exkurs: Überraschenderweise sind zunächst insgesamt kaum gravierende Unterschiede in den Angaben von Männern und Frauen in Führungspositionen im SOEP zur Beschäftigung einer Haushaltshilfe vorhanden. Mit weniger als einem Fünftel gab ein relativ geringer Teil der Führungskräfte an, dass in ihrem Haushalt eine Haushaltshilfe beschäftigt wird. Ein stärkerer Unterschied zwischen Frauen und Männern tritt jedoch zutage, wenn nur die Personen mit Kindern im Haushalt betrachtet werden: Hier ist der Anteil an Personen, die in ihrem Haushalt eine Haushaltshilfe beschäftigen, bei den Frauen in Führungspositionen sehr viel höher als bei den Männern. Im Jahr 2013 etwa gaben 33 Prozent der Frauen in Führungspositionen mit Kindern im Haushalt an, dass in ihrem Haushalt eine Haushaltshilfe beschäftigt ist; bei den Männern waren es nur 19 Prozent.

Ob und in welchem Alter Frauen in Führungspositionen erstmals ein Kind bekommen haben, hängt nicht nur von den individuellen Lebensumständen, sondern auch von den institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen ab. Das wird deutlich im Vergleich der Frauen in Führungspositionen in West- und Ostdeutschland für das Jahr 2013. In *Westdeutschland* bekamen sie – wenn überhaupt – erst später als andere erwerbstätige Frauen Kinder (Abbildung 1.8.2). Mütter in Führungspositionen waren bei der Geburt ihres ersten Kindes im Westen durchschnittlich 29 Jahre alt und damit 3 Jahre älter als andere dort lebende angestellte Frauen. Viele weibliche Führungskräfte in Westdeutschland bekamen ihr erstes Kind sogar erst mit über 30 Jahren, also nachdem gewöhnlich der berufliche Einstieg vollzogen und ersten berufliche Weichen gestellt sind.

Abbildung 1.8.2: **Mütter in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Alter bei der Geburt des ersten Kindes 2013 in West- und Ostdeutschland (Anteile und durchschnittliches Alter)**



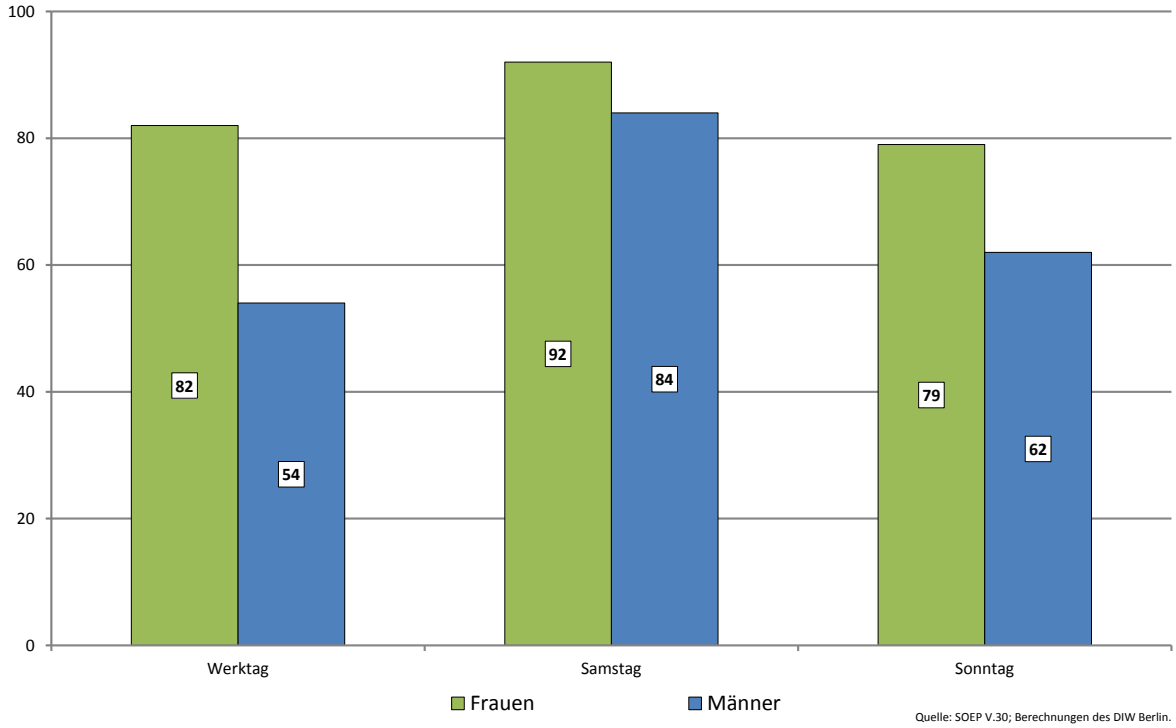


Ganz anders sieht das Bild in *Ostdeutschland* aus: Frauen in Führungspositionen im Jahr 2013 waren hier bei der Geburt ihres ersten Kindes mit im Durchschnitt 25 Jahren deutlich jünger als in Westdeutschland und nur ein Jahr älter als andere in der Privatwirtschaft angestellte Frauen in Ostdeutschland (24 Jahre). Ein Großteil der Frauen in Führungspositionen mit Kindern hatte bereits vor Erreichen des 30. Lebensjahres eine Tochter oder einen Sohn zur Welt gebracht, am häufigsten im Alter von 22 Jahren.

Vorherrschend ist in Ostdeutschland also das frühe Familienbildungsmuster, wonach die Erstgeburt oft noch vor Beginn der Berufslaufbahn bzw. vor oder während der Ausbildung erfolgt ist. Führungskräfte, die mit über 30 Jahren das erste Kind gebaren, sind hier selten. Damit werden in Ostdeutschland immer noch die für die DDR typischen Familienbildungsmuster offenbar, die sich auch mit einer in der damaligen Zeit stärkeren Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt erklären lassen (Trappe & Rosenfeld, 2001; Trappe, 2006). Ob dies unter den nach der deutschen Vereinigung bestehenden Rahmenbedingungen für die nachwachsenden Führungskräfte so bleiben wird, muss abgewartet werden. Im Vergleich zu früheren Auswertungen hat sich das Durchschnittsalter bei der Geburt des ersten Kindes bei den Frauen in Führungspositionen sowohl in West- als auch in Ostdeutschland um ein Jahr erhöht (Holst et al., 2009:53).

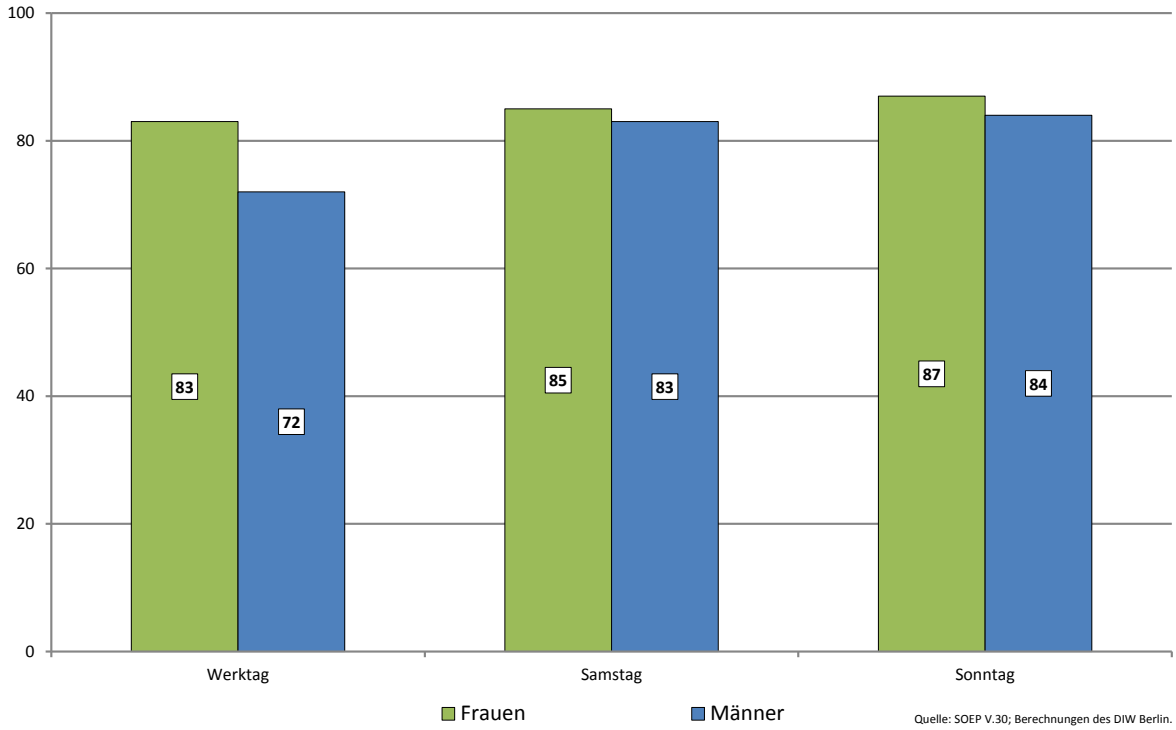
Inwieweit vollzeiterwerbstätige Frauen und Männer in Führungspositionen verschiedenen zeitlichen Beschränkungen durch Haushalt und Familie ausgesetzt sind, zeigen die nachfolgenden Auswertungen zu Zeitverwendungen. Mit 82 Prozent leistet im Jahr 2013 ein Großteil der vollzeiterwerbstätigen Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft an Werktagen neben der Berufstätigkeit mindestens eine Stunde Hausarbeit (Abbildung 1.8.3). Dies trifft auf Männer mit 54 Prozent weitaus seltener zu. Auch an den Wochenenden verbringen Frauen häufiger Zeit mit der Hausarbeit als Männer, wobei der Unterschied zwischen den Geschlechtern hier geringer ist. Der Samstag ist der zentrale Tag, an dem Hausarbeit verrichtet wird: 92 Prozent der Frauen und 84 Prozent der Männer geben an, an diesem Tag dieser Tätigkeit nachzugehen.

Abbildung 1.8.3: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Hausarbeit Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2013 (in Prozent)**



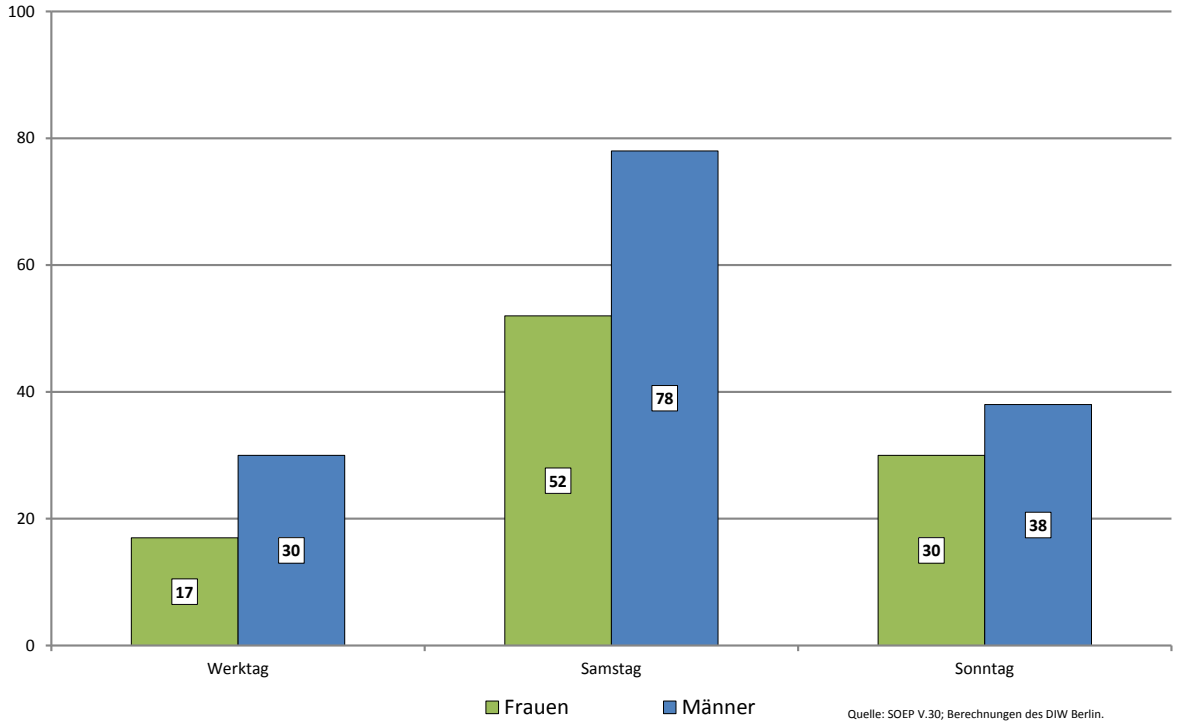
Zuvor wurde gezeigt, dass im Jahr 2013 29 Prozent der Frauen und 37 Prozent der Männer in Führungspositionen mit Kindern unter 16 Jahren im Haushalt leben. Die vergleichsweise wenigen Mütter widmen sich dabei zu 83 Prozent an Werktagen mindestens eine Stunde ihrem Nachwuchs (Abbildung 1.8.4). Bei den Vätern in Führungspositionen liegt der Anteil bei 72 Prozent. Bei ihnen bestehen wohl stärkere Unterstützungsstrukturen als bei Frauen, die es ermöglichen, die Kinderbetreuung an Wochentagen an andere (etwa an die Partnerin) abzugeben. An den Wochenenden widmen sich Mütter und Väter fast gleich häufig mindestens eine Stunde ihren Kindern. Die Wochenenden sind für Männer offenbar die „Familientage“: Während sich der Anteil der Frauen, die Kinder betreuen, vergleichsweise wenig von jenem an Werktagen unterscheidet, steigt er bei den Männern am Wochenende deutlich an.

Abbildung 1.8.4: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit Kindern nach Geschlecht und dem Anteil Kinderbetreuung Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2013 (in Prozent)**



Hausarbeit und Kinderbetreuung werden traditionell eher Frauen zugeschrieben und von ihnen durchgeführt. Dagegen gelten Reparaturen am Haus, in der Wohnung, am Auto sowie – mit Einschränkungen – auch die Gartenarbeit eher als Tätigkeiten von Männern. Im SOEP gaben 2013 Männer in Führungspositionen mit 30 Prozent auch weitaus häufiger als Frauen (17 Prozent) an, an einem Werktag diesen Tätigkeiten nachzugehen (Abbildung 1.8.5). Schwerpunktmäßig werden diese Arbeiten jedoch an Wochenenden ausgeübt, meist an einem Samstag: Hier geben 78 Prozent der Männer in Führungspositionen an, mindestens eine Stunde für Wohnungs-, Garten-, Auto- und/oder Reparaturarbeiten aufzuwenden. Dies trifft nur auf knapp die Hälfte der Frauen zu. Auch hier spiegelt sich also eine geschlechtsspezifische Aufgabenteilung wider.

Abbildung 1.8.5: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und dem Anteil Reparatur- und Gartenarbeiten Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2013 (in Prozent)**



Wie viele Stunden werden nun täglich für Hausarbeit, Kinderbetreuung und handwerkliche Tätigkeiten verwendet? Die folgenden Ergebnisse beziehen sich nur auf Personen, die angaben, die jeweiligen Tätigkeiten auch auszuüben. An Werktagen bringen vollzeiterwerbstätige Frauen in Führungspositionen mit gut einer Stunde im Durchschnitt einen ähnlichen zeitlichen Umfang für Hausarbeit auf wie Männer (Tabelle 1.8.2). An den Wochenenden nimmt die Stundenzahl besonders bei den Frauen zu, vor allem an Samstagen. Hier sind Frauen im Durchschnitt 2,4 Stunden und Männer 1,7 Stunden im Haushalt tätig. Diese geschlechtstypischen Unterschiede sind vor allem der Zeitverwendung von Verheirateten geschuldet: Ehefrauen verbringen an Samstagen wesentlich mehr Zeit mit Hausarbeit als Ehemänner (2,7 im Vergleich zu 1,5 Stunden). Diese Diskrepanz lässt sich, wenngleich in geringerem Ausmaß, auch an Sonntagen feststellen. Bei den nicht Verheirateten sind die Unterschiede weit weniger gravierend und betragen maximal knapp eine halbe Stunde.

Tabelle 1.8.2: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Familienstand und der durchschnittlich geleisteten Zeit für Hausarbeit, Kinderbetreuung, Garten- und Reparaturarbeiten an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2013 (in Stunden)**

	Insgesamt		Verheiratet		Nicht verheiratet	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer
	Hausarbeit[1]					
Werktag	1,2	1,1	1,4	1,1	1,1	1,2
Samstag	2,4	1,7	2,7	1,5	2,3	1,9
Sonntag	1,9	1,5	1,9	1,4	1,9	1,6
	Kinderbetreuung (wenn Kinder vorhanden)[1]					
Werktag	3,6	1,9	3,6	1,8	(-)	2,4
Samstag	9,0	5,5	9,0	5,3	(-)	6,5
Sonntag	9,2	6,2	9,2	6,0	(-)	8,0
	Reparatur- und Gartenarbeiten[1]					
Werktag	1,2	1,2	1,3	1,3	1,1	1,1
Samstag	1,8	2,1	1,6	1,6	1,9	1,9
Sonntag	1,9	1,7	1,7	1,7	2,2	2,2

[1] nur, wenn die jeweilige Tätigkeit am jeweiligen Tag ausgeübt wird.

(-) Fallzahlen <20.

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Bei der Kinderbetreuung treten für Führungskräfte insgesamt[12] weitaus deutlichere geschlechtstypische Strukturen hervor als bei der Hausarbeit: Sowohl an den Werktagen als auch am Wochenende ist für Frauen in Führungspositionen die durchschnittliche Stundenzahl der Kinderbetreuung sehr viel höher als bei den Männern – an den bereits mit Berufsarbeit besonders belastenden Werktagen mit 3,6 Stunden im Vergleich zu 1,9 Stunden beinahe doppelt so hoch. Männer in Führungspositionen kümmern sich zwar an Wochenenden fast genauso häufig wie Frauen in Führungspositionen um ihre Kinder, allerdings liegt die durchschnittlich aufgewendete Zeit deutlich unter der von Frauen (mit 5,3 Stunden an Samstagen und 6 Stunden an Sonntagen bis zu 3,7 Stunden weniger).

Für Reparatur- und Gartenarbeiten[13] wird am Wochenende mehr Zeit als unter der Woche verwendet. Obgleich Männer weitaus häufiger als Frauen angeben, jene Tätigkeiten an

[12] Die Zeiten für Kinderbetreuung, wenn Kinder vorhanden sind, basieren auf recht kleinen Fallzahlen. Bei den nicht verheirateten Frauen sind die Fallzahlen so gering, dass die Werte nicht ausgewiesen werden.

[13] Auch bei den Reparatur- und Gartenarbeiten sind die Fallzahlen bei den nicht verheirateten Frauen teilweise so gering, dass sie nicht ausgewiesen werden.

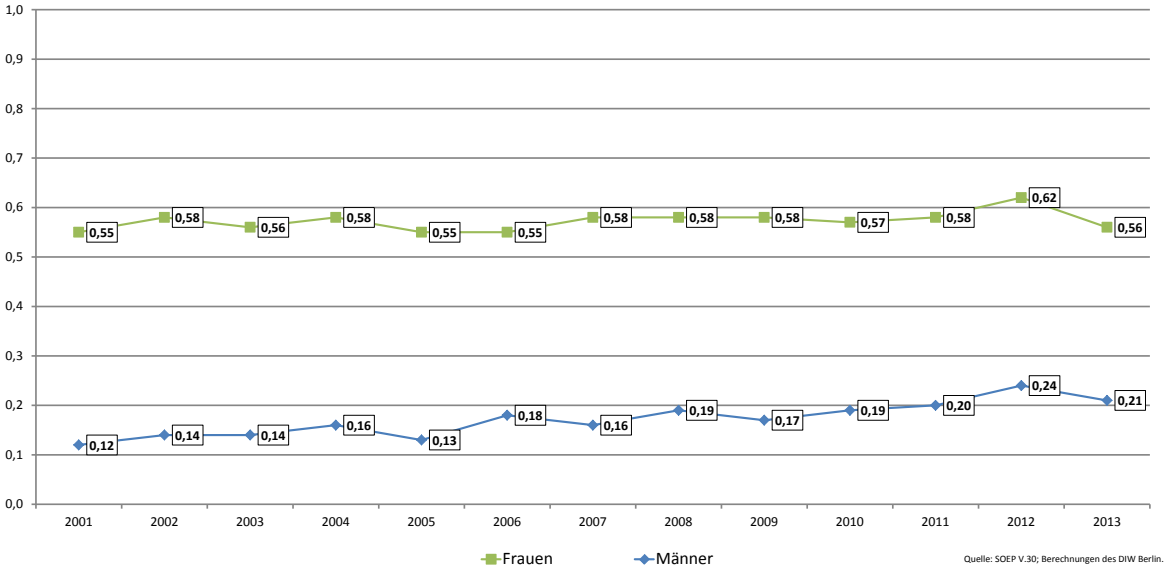
einem Samstag auszuüben, sind die Unterschiede in der Zeitverwendungsdauer vergleichsweise gering (Männer: 2,1 Stunden, Frauen: 1,8 Stunden). Insgesamt wird bei der Zeitverwendung also deutlich, dass insbesondere die Zeit für die Kinderbetreuung zu Buche schlägt und hier die geschlechtsspezifischen Unterschiede besonders hoch sind.

Im Folgenden wird nicht mehr die (absolute) Hausarbeitszeit, sondern die (relative) Hausarbeits*teilung* in Partnerschaften betrachtet. Laut der ökonomischen Verhandlungstheorie ergibt sich die Verhandlungsmacht eines Partners aus seinen beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt (berufliche Stellung, Einkommen etc., vgl. Ott, 1993; Streckeisen, 1993). Es darf angenommen werden, dass Führungskräfte über ein vergleichsweise hohes Machtpotenzial in Aushandlungsprozessen über das Arrangement der (ungeliebten) Hausarbeit in Partnerschaften verfügen. Relativierend dazu sind Annahmen zum „Doing Gender" einzubeziehen, in welchen die Hausarbeit als kulturell dauerhaftes und stabiles „Handlungsarrangement" zur Bestätigung normativer Geschlechterrollen angesehen wird (West & Zimmerman, 1987). Hierzu passt der in Studien nach wie vor festgestellte höhere Anteil der Hausarbeit, den Frauen in Partnerschaften selbst im Falle ihrer Erwerbstätigkeit übernehmen (Bertrand, Kamenica & Pan, 2015; Peuckert, 2012).

Vollzeiterwerbstätige Männer in Führungspositionen übernehmen nur einen sehr geringen Anteil an der Hausarbeit im gemeinsamen Haushalt (Abbildung 1.8.6). Im Jahr 2013 etwa betrug der Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) bei den Männern nur 0,21, d. h. die Männer übernahmen 21 Prozent der im Haushalt von beiden Partnern insgesamt geleisteten Hausarbeit. Der Wert ist im Zeitverlauf gestiegen, 2001 lag der AidHa noch bei 0,12 und damit bei 12 Prozent.

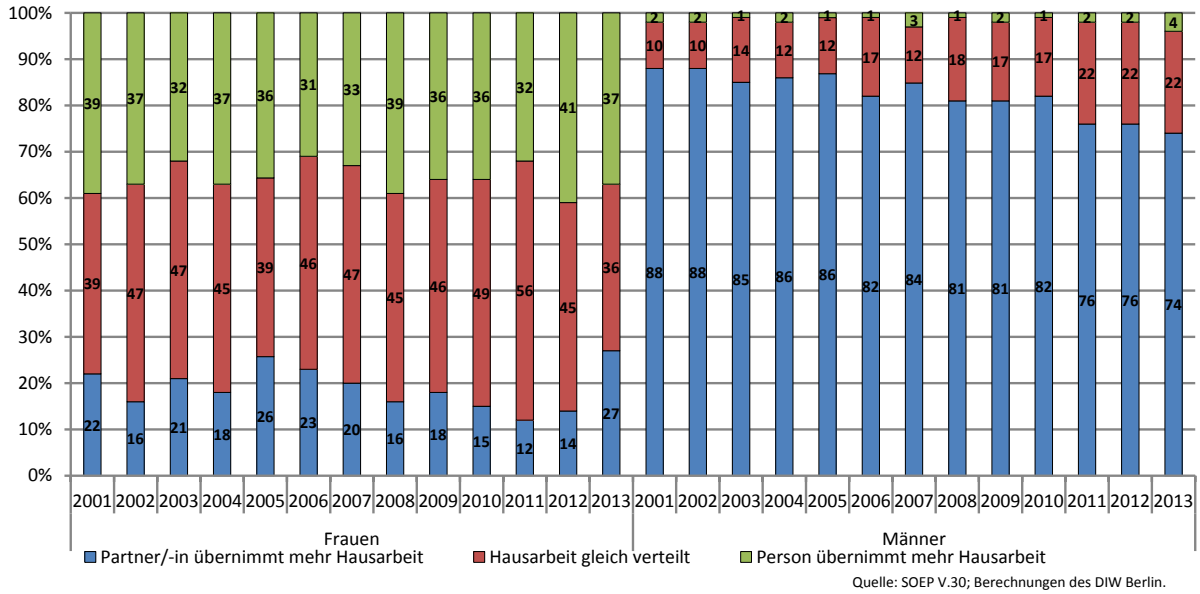
Vollzeiterwerbstätige Frauen in Führungspositionen leisten etwas mehr Hausarbeit als ihre Partner. Im Jahr 2013 wurden an einem Werktag 56 Prozent der gesamten Hausarbeit von Frauen ausgeführt. Dieser Wert ist geringer und damit egalitärer als in der Gesamtbetrachtung aller in einem gemeinsamen Haushalt lebenden Paare (verheiratet oder unverheiratet); auf alle Paare bezogen betrug der AidHa für die Frauen im Jahr 2013 0,74 (Zahlen nicht dargestellt).

Abbildung 1.8.6: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt 2001 – 2013 (Mittelwerte)**



Ein Trend hin zu einem Rollentausch (der Partner verrichtet mehr Hausarbeit als die Frau) kann jedoch auch bei weiblichen Führungskräften kaum festgestellt werden: Über den gesamten Beobachtungszeitraum betrachtet, übersteigt der Anteil an Partnerschaften, bei denen der Partner einen größeren Anteil der Hausarbeit übernimmt, maximal ein gutes Viertel (Abbildung 1.8.7). Betrachtet werden hier vollzeiterwerbstätige Führungskräfte. Mehr als ein Drittel der Frauen in Führungspositionen praktiziert eine egalitäre Hausarbeitsteilung mit ihrem Partner (zuletzt 36 Prozent). Nach wie vor gibt es aber auch noch einen ähnlich hohen Anteil von Partnerschaften, in denen die Frauen den größeren Teil der Hausarbeit leisten (zuletzt 37 Prozent). Bei den Männern nimmt die tradierte Aufgabenteilung im Haushalt eine weit bedeutendere Rolle ein. Bei rund drei Viertel der männlichen Führungskräfte mit einer Partnerin im Haushalt übernahm im Jahr 2013 die Frau einen größeren Teil der Hausarbeit. Dieser nach wie vor sehr hohe Anteil lag 2001 aber noch höher mit 88 Prozent. Insgesamt ist die tradierte Aufgabenteilung hier also rückläufig. Das Arrangement, in dem der Mann, der eine Führungsposition ausübt, mehr Hausarbeit leistet als die Partnerin, ist so gut wie gar nicht anzutreffen. Allerdings sind Tendenzen hin zu einer stärkeren Egalität in der Arbeitsteilung im Untersuchungszeitraum erkennbar. Immer mehr Paare teilen sich in Haushalten, in denen der Mann eine Führungsposition einnimmt, paritätisch die Hausarbeit. Mittlerweile sind dies gut ein Fünftel der Paare (2001: 10 Prozent).

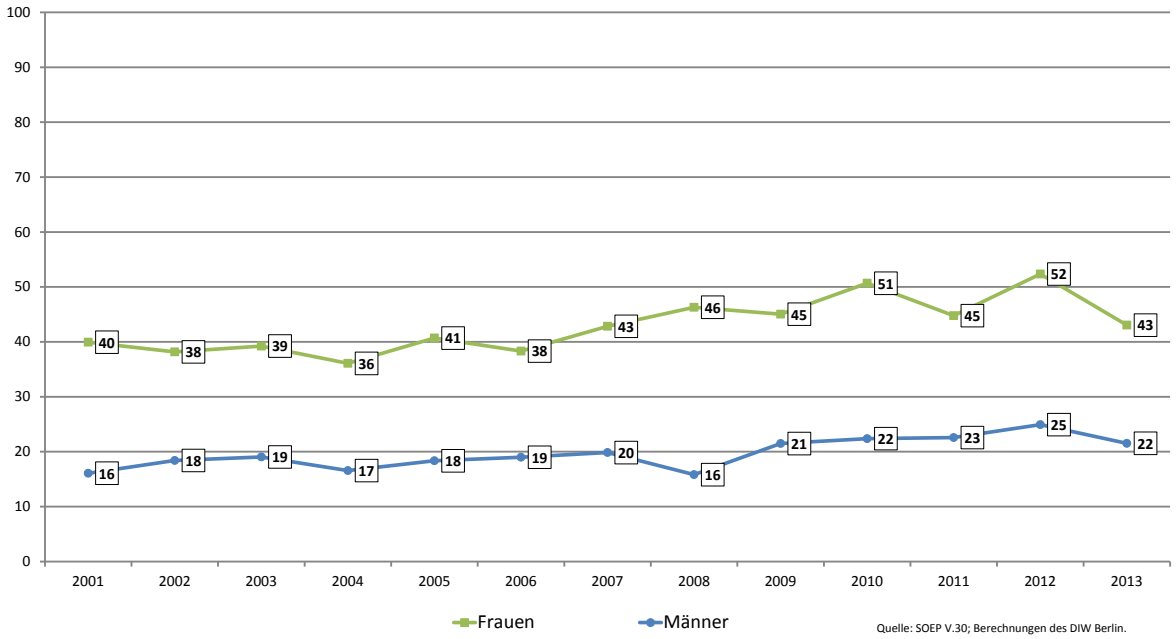
Abbildung 1.8.7: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt kategorisiert 2001 – 2013 (in Prozent)**



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

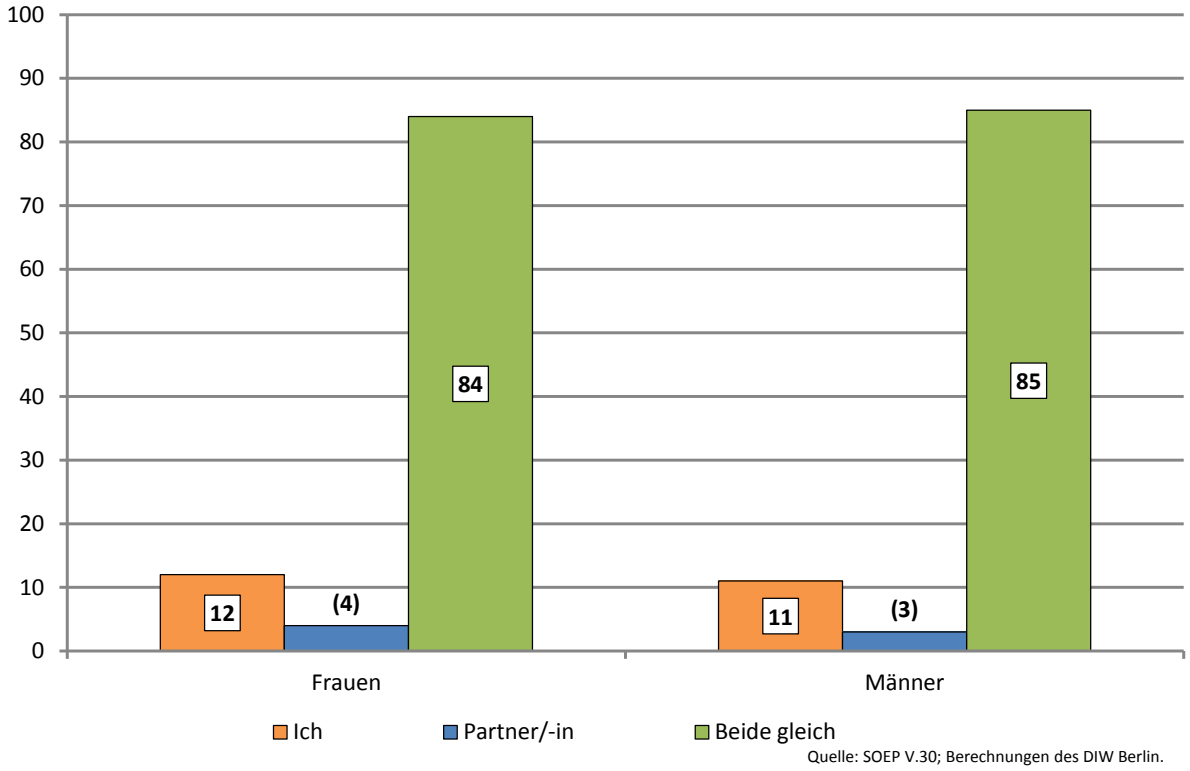
Betrachtet man den beruflichen Status von erwerbstätigen Partnern und Partnerinnen von Führungskräften, so zeigt sich, dass Frauen in Führungspositionen vergleichsweise häufig einen Partner haben, der ebenfalls in einer Führungsposition ist (43 Prozent im Jahr 2013) (Abbildung 1.8.8). Bei Männern in Führungspositionen ist dies mit 22 Prozent weit weniger der Fall. Dennoch ist im Zeitverlauf auch bei den Männern eine leichte Zunahme an status-homogamen Partnerschaften zu verzeichnen (2001: 16 Prozent).

Abbildung 1.8.8: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Statushomogamie in der Partnerschaft 2001 – 2013 (in Prozent)



Finanzielle Entscheidungen im Haushalt treffen die befragten Führungskräfte mit ihrem Partner/Ihrer Partnerin meist egalitär (Abbildung 1.8.9). Lediglich ein Zehntel geben an, das letzte Wort bei Entscheidungen zu haben. Zwischen den Geschlechtern bestehen hier nahezu keine Unterscheide mehr. Interessant ist, dass sich diese Ergebnisse bei den Männern seit dem Jahr 2008 kaum verändert haben. Bei den Frauen in Führungspositionen lag der Anteil derjenigen Frauen, bei denen beide gleichermaßen über die Finanzen entscheiden im Jahr 2008 mit 97 Prozent noch deutlich höher und der Anteil derer, die selber das letzte Wort haben mit 4 Prozent deutlich geringer (Holst & Busch, 2010:46).

Abbildung 1.8.9: **Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft 2013 (in Prozent)**



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

1.9 Arbeitsbelastung, Anerkennung und soziale Unterstützung

Hervorgerufen durch den gesellschaftlichen, technologischen und sektoralen Wandel ist die Arbeitswelt durch z. T. widersprüchliche Veränderungen geprägt. Diese Veränderungen führen zu einer Zunahme spezifischer Arbeitsbelastungen etwa im Hinblick auf eine wachsende Aufgabenvielfalt, einen wachsenden Leistung- und Zeitdruck und eine „Entgrenzung“ von Beruf und Privatleben (Sauer, 2012). Hochqualifizierte Führungskräfte dürften hiervon im besonderen Maße betroffen sein, da bei ihnen die Arbeitsinhalte gewöhnlich weniger durchstrukturiert, besonders komplex und anspruchsvoll sind sowie eine starke Selbststeuerung fordern (Moosbrugger, 2012). Durch ihren hohen Status und ihre Handlungsautonomie haben sie jedoch gleichzeitig auch im Vergleich zu anderen Personengruppen auf dem Arbeitsmarkt eine höhere berufliche Sicherheit; zudem erhalten sie eine größere Anerkennung für ihre Leistungen (Kotthoff, 2001). Da Frauen auch in Führungspositionen immer noch vermehrt für die Familien- und Hausarbeit zuständig sind (vgl. Abschnitt 1.8), können sie durch zusätzliche arbeitsbedingte Belastungen stärker betroffen sein.

Gleichzeitig nehmen Frauen in Führungspositionen einen numerischen Minderheitenstatus ein (sog. „Token"), woraus sich bestimmte Formen der Diskriminierung und sozialen Ausgrenzungen durch (zumeist männliche) Kollegen ergeben können (Kanter, 1977). Zudem sind sie, so die Annahme sozialpsychologischer Ansätze, stereotypen Kompetenz- und Leistungserwartungen ausgesetzt (Ridgeway, 2001). Beides kann die berufliche Anerkennung am Arbeitsplatz einschränken.

Die nachfolgenden Indikatoren geben Auskunft über die Kerngröße *Arbeitsbelastung, Anerkennung und soziale Unterstützung* von Führungskräften.

Kerngröße 7: Arbeitsbelastung, Anerkennung und soziale Unterstützung

Die Auswertungen beziehen sich auf vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft im Jahr 2011.[14]

I. Arbeitsbelastung und Anerkennung

Im SOEP wurde im Jahr 2011 die Kurzversion eines Instruments zur Erfassung von psychomentalen und sozioemotionalen Arbeitsbelastungen zu beruflichen Gratifikationskrisen erhoben (Siegrist, Wege, Pühlhofer & Wahrendorf, 2009). Dieses Instrument erfragt die Zustimmung zu verschiedenen Aussagen über die Arbeitsplatzbedingungen. Für die nachfolgende Betrachtung werden Teile dieses Befragungsinstrumentes genutzt.[15]

[14] Betrachtet werden diese Indikatoren nur für Führungskräfte in Vollzeit, um zu verhindern, dass etwaige Unterschiede zwischen Frauen und Männern einzig auf die für Frauen höhere und für Männer geringere Teilzeitquote zu erklären ist (vgl. Abschnitt 1.5).

[15] Die Anordnung und Anzahl der Variablen wurde an das hiesige Forschungsinteresse angepasst und unterscheidet sich daher z. T. von dem Instrument zur Berechnung der beruflichen Gratifikationskrisen.

Indikator *‚Verausgabungsbereitschaft'* (Stressempfinden)[16]:

- Gedanken an Arbeitsprobleme beim Aufwachen („Es passiert mir oft, dass ich schon beim Aufwachen an Arbeitsprobleme denke")
- Schweres Abschalten von der Arbeit („Wenn ich nach Hause komme, fällt mir das Abschalten von der Arbeit sehr leicht" – Skala wurde umgekehrt)
- Arbeit geht abends im Kopf rum („Die Arbeit lässt mich selten los, geht mir abends im Kopf rum")
- Schlafprobleme („Wenn ich etwas verschiebe, was ich eigentlich heute tun müsste, kann ich nachts nicht schlafen")

Indikator *‚Berufliche Belastung'*[17]:

- Zeitdruck („Aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens besteht häufig großer Zeitdruck")
- Häufige Unterbrechungen („Bei meiner Arbeit werde ich häufig unterbrochen und gestört")
- Zunahme des Arbeitsumfangs („Im Laufe der letzten beiden Jahre ist meine Arbeit immer mehr geworden")
- Schlechte Aufstiegschancen („Die Aufstiegschancen in meinem Betrieb sind schlecht")
- Verschlechterung der Arbeitssituation („Ich erfahre – oder erwarte – eine Verschlechterung meiner Arbeitssituation")
- Arbeitsplatz gefährdet („Mein eigener Arbeitsplatz ist gefährdet")

[16] Alle Variablen zur ‚Verausgabungsbereitschaft' bzw. Stressempfinden wurden dichotomisiert, d. h. die Ausprägungen „stimme eher zu" und „stimme voll zu" wurden zusammengefasst sowie die Ausprägungen „stimme eher nicht zu" und „stimme gar nicht zu".

[17] Die Variablen zu beruflichen Belastungen wurden über eine dichotome Abfrage („Ja" oder „Nein") erhoben.

Indikator *‚Berufliche Anerkennung'*:

- Angemessene Anerkennung allgemein („Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen")
- Angemessene Anerkennung durch Vorgesetzte („ Ich erhalte von meinen Vorgesetzten die Anerkennung, die ich verdiene")
- Angemessene Chancen berufliches Fortkommen („Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich meine persönlichen Chancen des beruflichen Fortkommens für angemessen")
- Angemessenes Gehalt („Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich mein Gehalt / meinen Lohn für angemessen")

II. Soziale Unterstützung

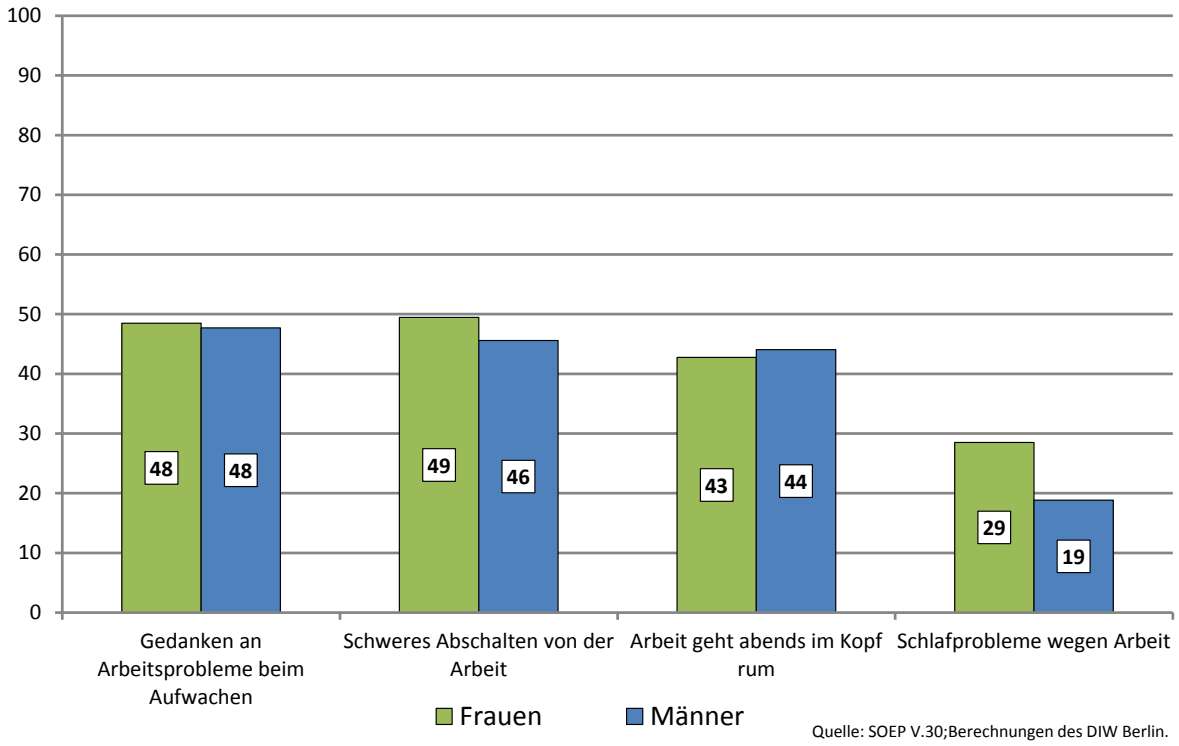
In dem Erhebungsjahr 2011 wurde der Grad unterschiedlicher Arten der sozialen Unterstützung erhoben (Diewald, Lüdicke, Lang & Schupp, 2006). Zu jeder Form der erfragten sozialen Unterstützung konnten im Jahr 2011 von den Befragten aus einer vorgegebenen Liste maximal 5 Personen(gruppen) ausgewählt werden.

Der Indikator *‚Unterstützung im beruflichen Fortkomme'* gibt an, ob die Führungskräfte in ihrem beruflichen Fortkommen durch verschiedene Personengruppen, wie ihre Partner/-innen oder Kolleg/-innen und Vorgesetzten, unterstützt werden.

Der Indikator *‚Belastende Konflikte'* gibt an, ob die Befragten mit verschiedenen Personengruppen Streit oder Konflikte haben, die sie als belastend empfinden.

Führungskräfte weisen eine generell recht hohe Verausgabungsbereitschaft auf (Abbildung 1.9.1). Knapp die Hälfte kann schwer von der Arbeit abschalten. Mehr als 4 von 10 Führungskräften geht die Arbeit abends noch im Kopf herum und fast die Hälfte denkt beim Aufwachen an berufliche Probleme. Lediglich Schlafprobleme werden vergleichsweise selten berichtet, wobei hiervon Frauen mit 29 Prozent stärker betroffen sind als Männer (19 Prozent). Das mag damit zu tun haben, dass von Frauen häufiger als von Männern das familiale „Vereinbarkeitsmanagement“ (Behnke & Meuser, 2003:289) zu leisten ist und ihnen somit weniger Zeit zur Verfügung steht, sich tagsüber mit beruflichen Problemen auseinander zu setzen.

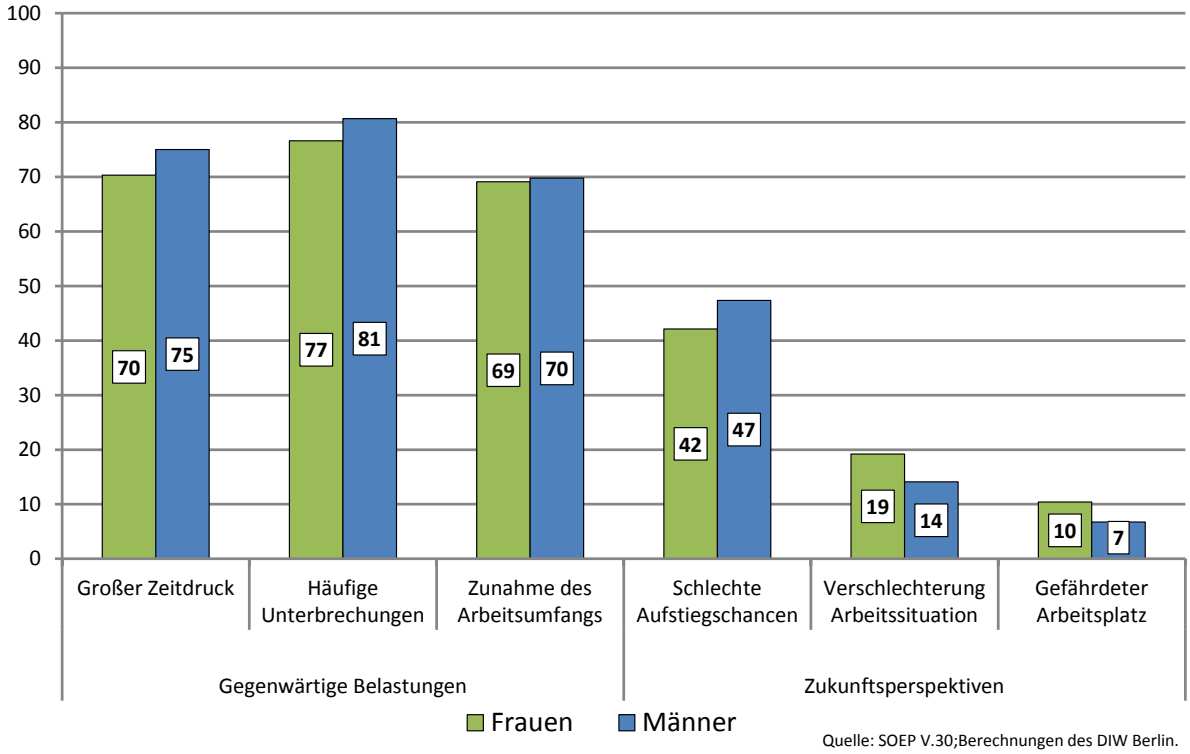
Abbildung 1.9.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Stressempfinden und negativer Spill-Over (Zustimmung in Prozent) 2011



Quelle: SOEP V.30;Berechnungen des DIW Berlin.

Führungskräfte berichten oft berufliche Belastungen in Form von Zeitdruck, häufigen Unterbrechen und Zunahme des Arbeitsumfangs (Abbildung 1.9.2). Männer berichten dies etwas öfter als Frauen. Wenn es um die Zukunftsperspektiven am Arbeitsplatz geht, geben Männer häufiger als Frauen an, schlechte Aufstiegschancen in ihrem Betrieb zu haben. Frauen wiederum erwarten oder erfahren häufiger als Männer eine Verschlechterung ihrer Arbeitssituation und sehen auch ihren Arbeitsplatz öfter gefährdet.

Abbildung 1.9.2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Berufliche Belastungen 2011 (Zustimmungen in Prozent)



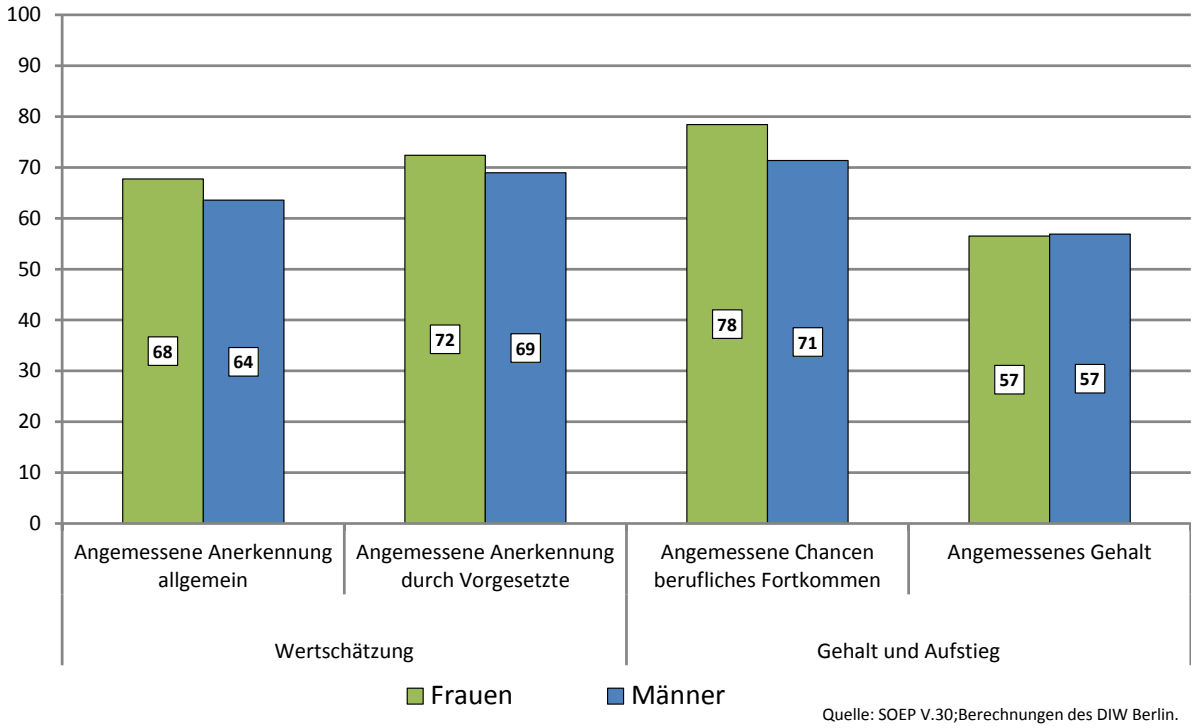
Quelle: SOEP V.30;Berechnungen des DIW Berlin.

Die meisten Führungskräfte halten die erfahrene Anerkennung für angemessen (Abbildung 1.9.3). Auch die Anerkennung durch den Vorgesetzten wird von dem meisten als adäquat eingestuft. Insgesamt liegen die Frauen dabei leicht vor den Männern. Frauen geben auch häufiger an, eine angemessene Anerkennung beim beruflichen Fortkommen zu erfahren. Letzteres korrespondiert mit der Beobachtung, dass Frauen seltener als Männer über schlechte Aufstiegschancen berichten (s. o.). Ihr Gehalt für angemessen halten aber noch nicht einmal 6 von 10 Frauen und Männer in Führungspositionen (57 Prozent).

Dass Frauen bei der Anerkennung mit Ausnahme des Gehalts sogar (leicht) höhere Werte aufweisen, ist insofern erstaunlich, als dass im Sinne eines „Token“ Status und einer

geringeren Kompetenz- und Leistungserwartung gegenüber Frauen geringere Werte vermutet wurden. Hier mag ein in der Forschung postulierter „Pionier-Status“ eine Rolle spielen (Wharton & Baron, 1991). Dieser kann dazu führen, dass die Leistung der (wenigen) Frauen, die es in solche Positionen schaffen, sogar eine vergleichsweise hohe Anerkennung erfährt.

Abbildung 1.9.3: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Berufliche Anerkennung 2011 (Zustimmung in Prozent) [18]



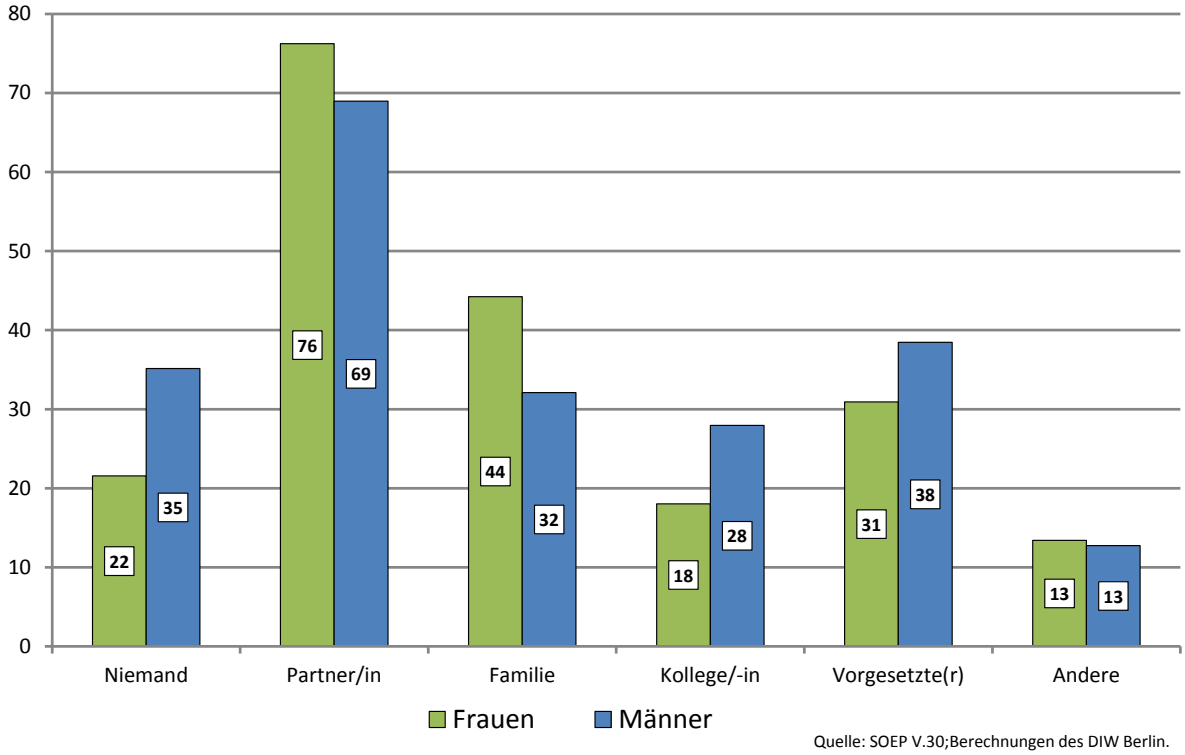
Quelle: SOEP V.30;Berechnungen des DIW Berlin.

Männer und Frauen in Führungspositionen ziehen offenbar ihre erwerbsrelevante soziale Unterstützung aus unterschiedlichen Personenkreisen (Abbildung 1.9.4). Während Frauen häufiger als Männer ihren Partner oder Familienmitglieder als hilfreiches Unterstützungsnetzwerk angeben, sind es bei Männern öfter Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte, die sie im beruflichen Fortkommen unterstützen. Damit einhergehend hat die Forschung gezeigt, dass für Frauen - aber nicht für Männer - die Unterstützung durch den Partner eine bedeutsame Rolle für den beruflichen Aufstieg spielt (Busch, Bröckel & Golsch, 2014).

[18] Die Variablen zu beruflicher Anerkennung wurden über eine dichotome Abfrage („Ja“ oder „Nein“) erhoben.

Offenbar sind Frauen in Führungspositionen demnach weniger in arbeitsplatzbezogene Netzwerke integriert als Männer, was mit ihrem „Token"-Status zusammenhängen kann. Dass Frauen vergleichsweise häufig ihren Partner als soziale Ressource angeben, könnte damit zu tun haben, dass Frauen in Führungspositionen häufiger einen status-homogamen Partner haben, von dem sie im Hinblick auf Wissen und ähnliche Erfahrungshintergründe profitieren können, während Männer im Status häufiger „nach unten" heiraten (Busch et al., 2014). Interessanterweise scheinen Männer häufiger als Frauen nach eigener Angabe „Einzelkämpfer" beim beruflichen Fortkommen zu sein: 35 Prozent der Männer gaben an, von niemandem unterstützt zu werden (Frauen: 22 Prozent).

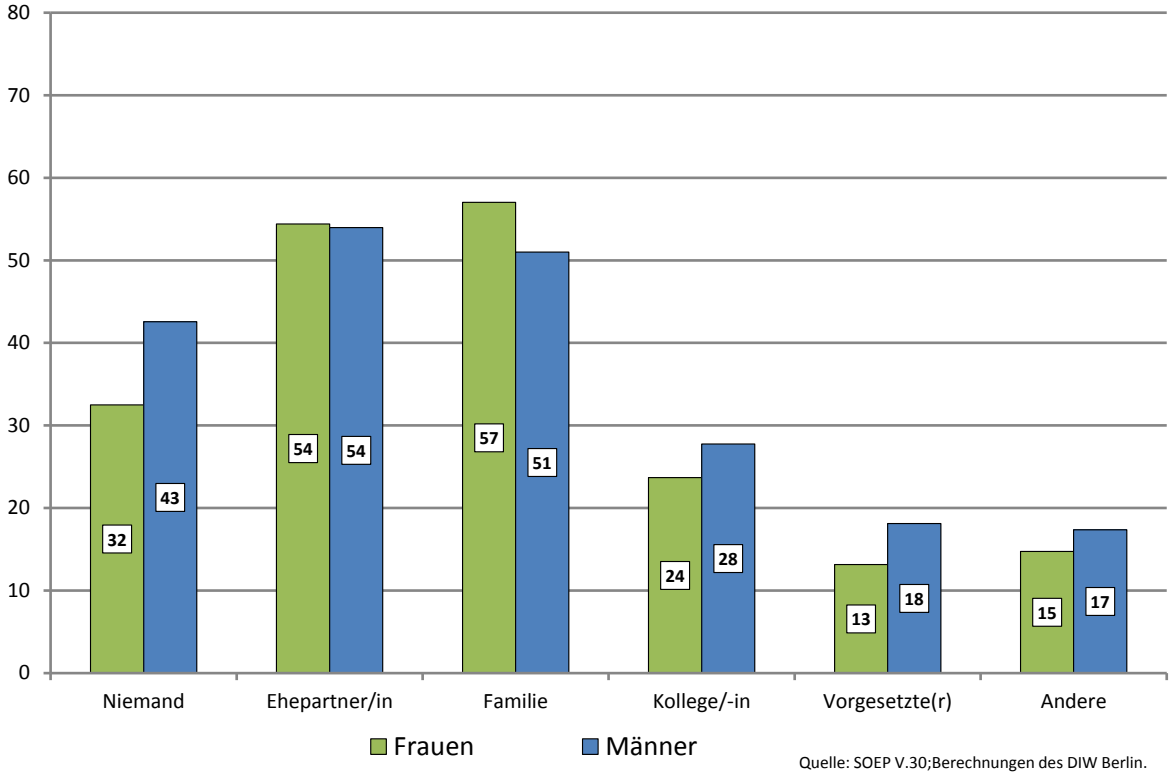
Abbildung 1.9.4: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Unterstützung berufliches Fortkommen 2011 (Benennung von Personen(gruppen) in Prozent)**



Quelle: SOEP V.30;Berechnungen des DIW Berlin.

Frauen in Führungspositionen berichten seltener als Männer keine belastenden Konflikte zu haben (Abbildung 1.9.5). Belastende Konflikte finden bei Frauen in Führungspositionen vor allem mit Familienmitgliedern statt. Über belastende Konflikte mit dem Partner berichten Frauen und Männer allerdings ähnlich häufig. Bei Männern zeigen sich Konflikte besonders mit Kolleginnen oder Kollegen und Vorgesetzten.

Abbildung 1.9.5: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Belastende Konflikte mit verschiedenen Personen(gruppen) 2011 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.30;Berechnungen des DIW Berlin.

Zusammenfassend können Männer in ihrem beruflichen Fortkommen häufiger als Frauen auf ein arbeitsplatzbezogenes Netzwerk zurückgreifen, gleichzeitig ist dieses Netzwerk aber auch öfter konfliktbehaftet. Entgegen der Annahme zum „Token"-Status von Frauen in Führungspositionen weisen Frauen also nicht häufiger, sondern sogar seltener als Männer Konflikte mit Kolleginnen oder Kollegen und Vorgesetzten auf.

1.10 Verdienste und Sondervergütungen

Die Verdienstungleichheit zwischen den Geschlechtern wird als eine der großen gesellschaftlichen Ungerechtigkeiten wahrgenommen (European Commission, 2014; OECD, 2015; World Economic Forum, 2014). Das Ausmaß solcher Entgeltungleichheiten in Führungspositionen in Deutschland wird in der Kerngröße 8 mit den folgenden Kernindikatoren beschrieben:

Kerngröße 8: Verdienste und Sondervergütungen

Hinweis: Die Verdienstangaben[19] beziehen sich auf vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft.

Der Indikator *‚Bruttoeinkommen'* beschreibt den monatlichen Verdienst (ohne Sonderzahlungen) vor Steuern (Mittelwert in Euro).[20] Zudem wird der geschlechtsspezifische Verdienstunterschied (Gender Pay Gap) aufgezeigt.

Der Indikator *‚Bruttoeinkommen nach Region'* weist den monatlichen Verdienst vor Steuern für die alten und neuen Bundesländer getrennt aus (Mittelwert in Euro).

Der Indikator *‚Bruttoeinkommen in Frauen-, Misch- und Männerberufen'* zeigt den Zusammenhang zwischen der beruflichen Geschlechtersegregation und Verdiensten von Männern und Frauen in Führungspositionen auf (Mittelwert in Euro). Unterschieden wird zwischen Frauen-, Misch- und Männerberufen (vgl. ausführlich Kapitel 1.4).

Der Indikator *‚Monetäre Sondervergütungen'* weist den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen aus, die mindestens eine der folgenden monetären Sonderzahlungen erhalten haben:

[19] Durch fehlende Verdienstangaben können strukturelle Verzerrungen entstehen. Dem wurde versucht entgegenzuwirken, durch Verwendung der im SOEP bereitgestellten imputierten Verdienste, die bei fehlenden Angaben (Item-Non Response) auf Basis mathematischer Verfahren geschätzte Verdienstgrößen zuweisen (Frick & Grabka, 2005).

[20] Die Fokussierung auf den Monats- anstelle des Brutto-Stundenverdienstes ist bei Führungskräften sinnvoll. Längere Arbeitszeiten sind in Führungspositionen üblich, Überstunden gehören in der Regel zur Tätigkeit dazu und werden implizit über den vereinbarten Monatsverdienst entgolten. Es handelt sich bei den hier verwendeten Bruttoeinkommen um Nominalwerte, d. h. es werden keine Aussagen über die Kaufkraft getätigt, da Preisänderungen nicht berücksichtigt sind.

- 13. Monatsgehalt
- 14. Monatsgehalt
- Zusätzliches Weihnachtsgeld
- Urlaubsgeld
- Gewinnbeteiligung, Gratifikation, Prämie
- Sonstiges

sowie getrennt Anteile von Urlaubsgeld und Gewinnbeteiligung/Gratifikation/Prämie für Führungskräfte.

Der Indikator *‚Höhe der monetären Sondervergütungen'* weist den Betrag aus, der als Sonderzahlung geleistet wurde (Mittelwert in Euro).

Der Indikator *‚Nicht-monetäre Sondervergütungen'* weist den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen aus, die mindestens eine der folgenden nicht-monetären Sonderzahlungen erhalten haben (nur für 2013):

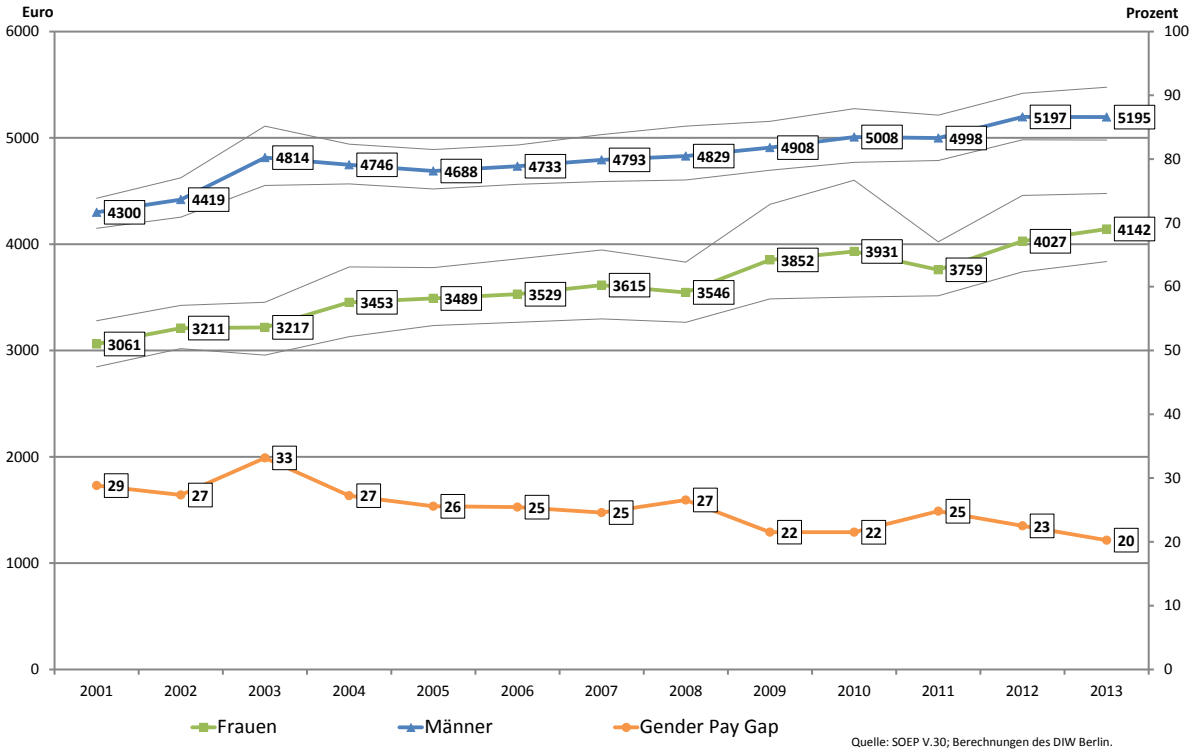
- Verbilligtes Essen in der Betriebskantine oder Essenszuschuss (Essen)
- Firmenwagen für private Nutzung (Firmenwagen)
- Handy für den privaten Gebrauch oder Zahlung von Telefonkosten (Handy/Tel. privat)
- Spesen, die über eine reine Kostenerstattung hinausgehen (Spesen)
- Computer für zu Hause / Laptop (Laptop/Computer)
- andere Formen von Zusatzleistungen (andere) sowie
- nichts davon (keine).

Der Indikator *‚Anzahl des Bezuges nichtmonetärer Sondervergütungen'* gibt an, ob die Personen keine, eine oder zwei und mehr nicht monetäre Sondervergütungen erhalten (nur für 2013).

Der Indikator *‚Bruttoeinkommen nach Body-Mass-Index (BMI)'* beschreibt den Zusammenhang zwischen dem monatlichen Verdienst und dem Verhältnis von Körpergewicht und Körpergröße (nur für 2012).

Vollzeitbeschäftigte Frauen in Führungspositionen erreichen noch immer einen wesentlich geringeren Verdienst als Männer in der Privatwirtschaft. Im Jahr 2013 belief sich in Führungspositionen der Verdienst von Männern im Durchschnitt auf monatlich 5.195 Euro, während Frauen durchschnittlich 4.142 Euro verdienten (Abbildung 1.10.1). Damit beträgt der Verdienst von Frauen rund 80 Prozent jener der Männer. Der Gender Pay Gap beträgt also 20 Prozent. Er nimmt damit seit 2001 den geringsten Wert an.

Abbildung 1.10.1: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 2001 - 2013**



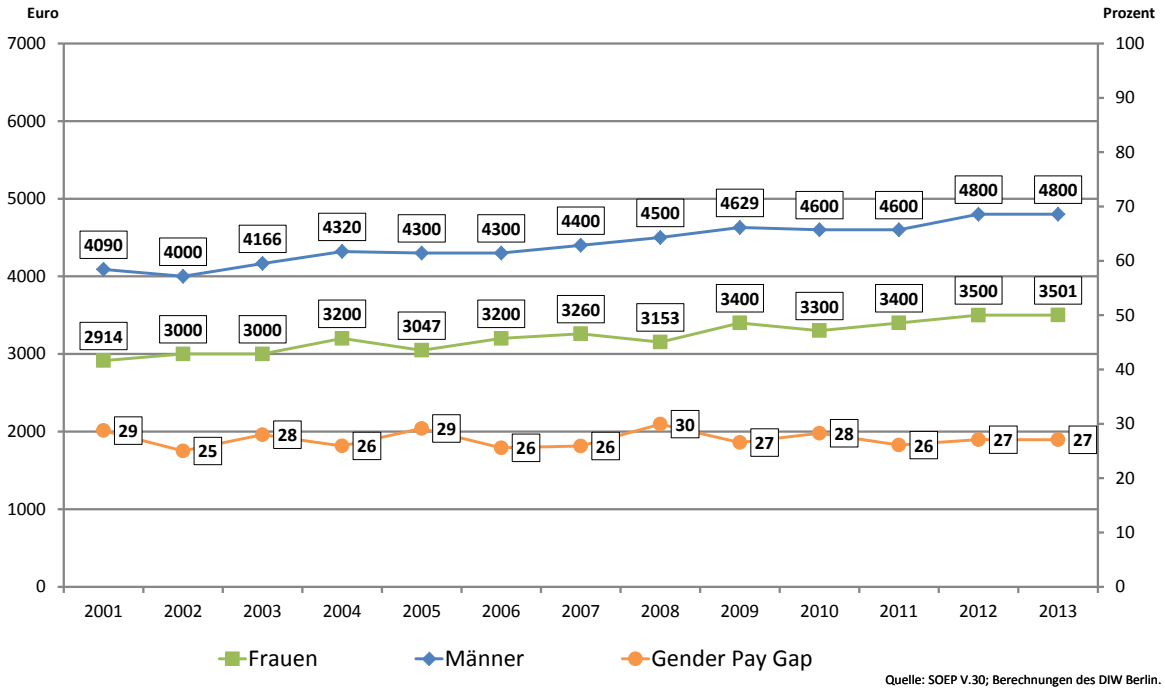
Um zu überprüfen, ob die Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen tatsächlich statistisch signifikant nachgewiesen werden können, wurde ein Konfidenzintervall von 95 Prozent um die jeweiligen Verdienste gelegt. Da sich jene Konfidenzintervalle zwischen den Geschlechtern im gesamten Beobachtungszeitraum nicht überlappen, sind die Unterschiede in den Verdiensten statistisch signifikant.

Eingeschränkt wird das Bild, wenn der Median betrachtet wird, also der Beobachtungswert, der genau in der Mitte der nach dem Verdienst geordneten Stichprobe liegt. Dieser wird gegenüber dem arithmetischen Mittel häufig als robustere Größe für die Beschreibung von

Einkommensunterschieden gewählt, da dieser im Gegensatz zum arithmetischen Mittel durch extrem hohe oder niedrige Werte nicht beeinflusst wird.

Im Vergleich zum Verdienstdurchschnitt signalisiert der Median kaum eine Verringerung der Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern im Beobachtungszeitraum. Der Gender Pay Gap lag hier mit zuletzt 27 Prozent auf einem ähnlich hohen Niveau wie in den vorhergehenden Jahren (Abbildung 1.10.2) und ist somit wesentlich höher als der durchschnittliche Verdienstunterschied.

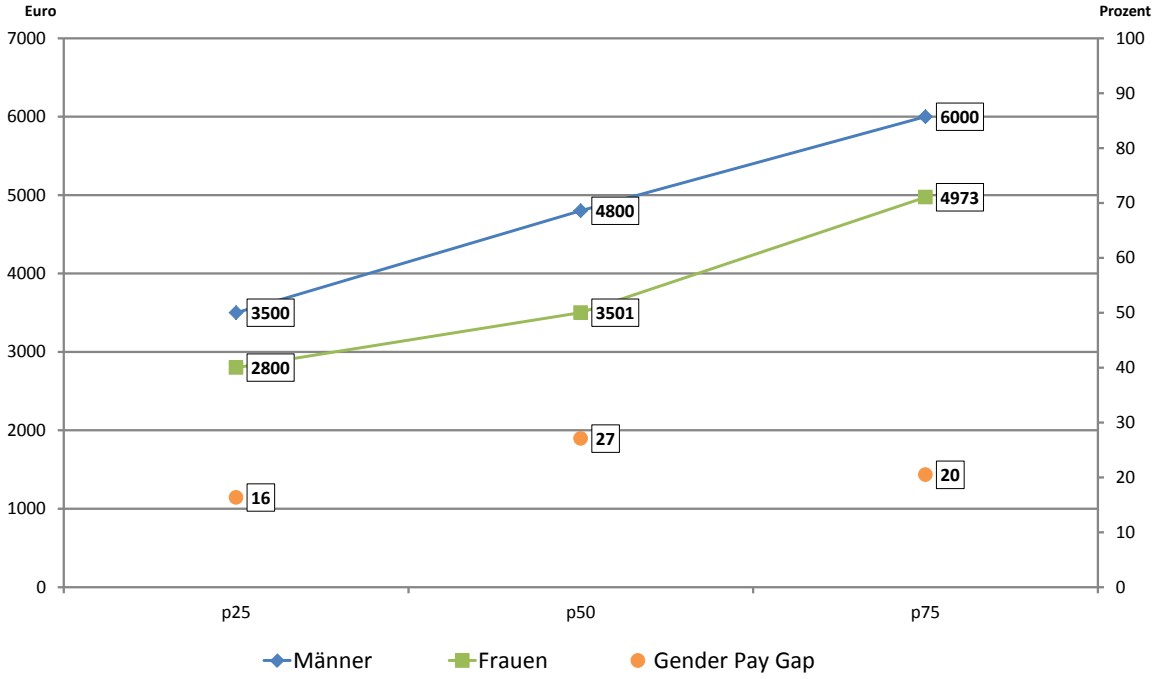
Abbildung 1.10.2: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Median in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 2001 – 2013**



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

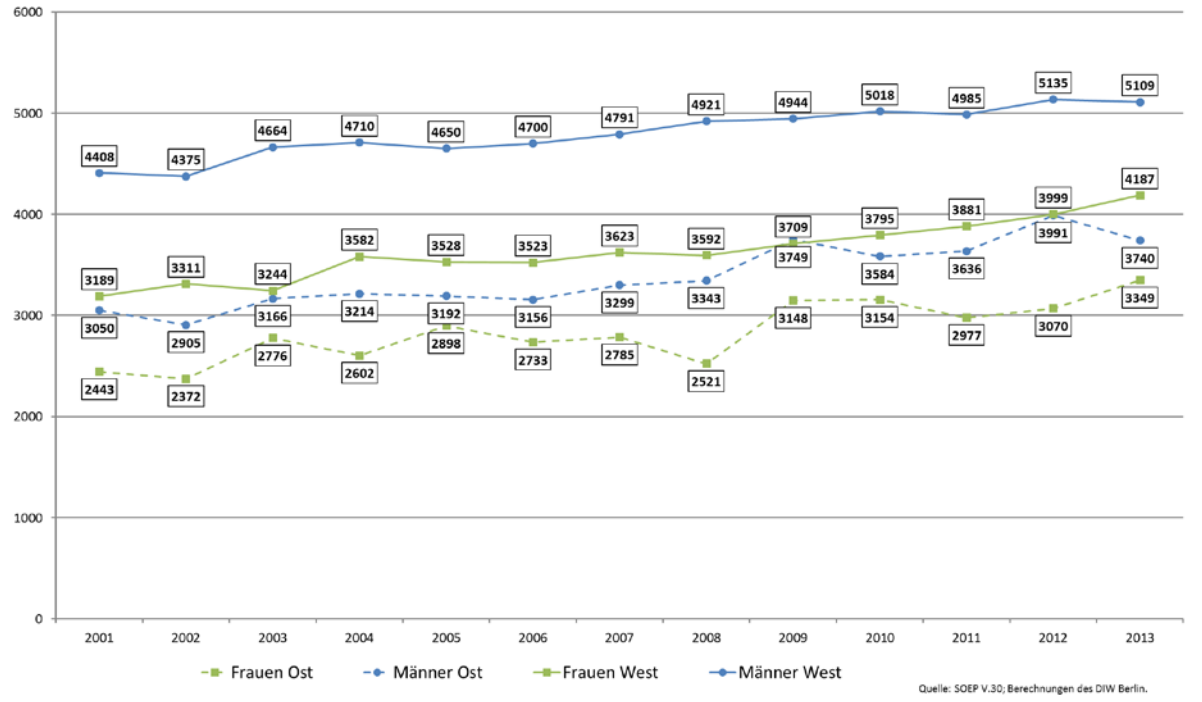
Bei dem ersten Quartil der Verteilung der Verdienste – dieser Wert kennzeichnet die untersten 25 Prozent der Verdienste – beträgt der Gender Pay Gap 16 Prozent im Jahr 2013. Bei den mittleren Einkommen ist er am größten mit 27 Prozent; im obersten Quartil beträgt er wiederum 20 Prozent (Abbildung 1.10.3). Bei den geringeren Verdiensten sind die Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der hier untersuchten SOEP-Population somit etwas weniger gravierend als bei den höheren Einkommen und Spitzenverdiensten.

Abbildung 1.10.3: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommens-Quartilen (Median in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 2013**



In Westdeutschland werden in Führungspositionen im Durchschnitt höhere Verdienste erzielt als in Ostdeutschland (Abbildung 1.10.4). Auch ist der Gender Pay Gap in Westdeutschland höher als in Ostdeutschland. Im innerdeutschen Vergleich der Verdienste von Führungskräften ist die Verdienstlücke zwischen den Männern größer als zwischen den Frauen.

Abbildung 1.10.4: **Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, monatlichem Bruttoeinkommen und Region (West- und Ostdeutschland) 2001 – 2013 (Mittelwert in Euro)**



In Kapitel 1.4 wurde die berufliche Geschlechtersegregation für Führungspositionen aufgezeigt (vertikale Segregation). Die geschlechtstypische Berufswahl (horizontale Segregation) hat auch Auswirkungen auf die Entlohnung. Typische Frauenberufe sind durch vergleichsweise niedrige Verdienstchancen gekennzeichnet (vgl. zusammenfassend EGGE, 2009). Für diese Unterschiede gibt es zahlreiche Erklärungsansätze. Ökonomische Theorien argumentieren mit einer geringeren Humankapitalausstattung von Frauen und einem dazu spiegelbildlichen geringeren Anforderungsprofil von Frauenberufen (Polachek, 1981). Außerdem wird auf die von Frauen auf im Vergleich zu Männern höheren Konzentration auf wenige Berufe verwiesen („Crowding"), die zu geringen Verdiensten führen kann (vgl. z. B. Bergmann, 1974). Weitere, eher aus der Soziologie stammende Erklärungsansätze fokussieren auf kulturell verankerte *Gender Status Believes* (Ridgeway, 2001), die mit einer geringeren Bewertung und damit geringeren Verdiensten von „Frauenberufen" im Vergleich zu anderen Berufen einhergehen. Diese These der Devaluation hat die sogenannte *Comparable-Worth*-Debatte ausgelöst, die gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit fordert, unabhängig davon, ob diese mehrheitlich von Frauen oder von Männern ausgeübt wird (England, 1992; Steinberg, 1990). Eine Lohnangleichung der Geschlechter kann und sollte

hiernach nicht (nur) durch ein vermehrtes Eintreten von Frauen in besser bezahlte Männerberufe, sondern auch durch eine monetäre Aufwertung typischer Frauentätigkeiten erreicht werden.

Auch in Führungspositionen werden Angestellte in Frauenberufen geringer entlohnt als in Männerberufen (Tabelle 1.10.1). Dies gilt im Speziellen für Frauen in Frauenberufen, die 2013 im Durchschnitt mit gut 2.900 Euro monatlich (brutto) nur 60 Prozent des Verdienstes von Frauen in Männerberufen erreichten. Männer in Frauenberufen erreichten hingegen mit rund 4.900 Euro monatlich 93 Prozent der Verdienste ihrer Kollegen in Männerberufen. Das Muster ist bei ihnen also weniger eindeutig als bei den Frauen. In allen 3 Berufsgruppen lag in Führungspositionen das Verdienstniveau der Männer über dem der Frauen, insbesondere in Frauenberufen sind die Diskrepanzen mit zuletzt etwa 2.000 Euro erheblich. Der Verdienstunterschied zwischen Misch- und Männerberufen ist meist deutlich geringer als zwischen Männer- und Frauenberufen, besonders bei den Männern.

Sondervergütungen sind Bestandteile des Verdienstes. Der Anteil an angestellten Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft, die mindestens eine monetäre Gratifikation beziehen, ist etwa gleich hoch wie der der Männer (Tabelle 1.10.2). Mit etwa einem Drittel erhalten Männer und Frauen ungefähr gleich häufig Urlaubsgeld. Männer werden jedoch etwas häufiger durch Gewinnbeteiligungen, Gratifikationen oder Prämien entlohnt.

Tabelle 1.10.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Frauen-, Misch- und Männerberufen nach durchschnittlichem Bruttoeinkommen und Geschlecht (2001 – 2013)

	Frauen					Männer				
	Männerberuf	Mischberuf	Frauenberuf	(3)/(1)	(2)/(1)	Männerberuf	Mischberuf	Frauenberuf	(8)/(6)	(7)/(6)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	Mittelwerte in Euro			Prozent		Mittelwerte in Euro			Prozent	
2001	3312	3017	2411	73	91	4247	4513	3760	89	106
2002	3367	3355	2436	72	100	4413	4586	3556	81	104
2003	3602	3127	2614	73	87	4798	5010	3987	83	104
2004	3925	3370	3029	77	86	4672	4955	4636	99	106
2005	3713	3470	2906	78	93	4676	4819	4134	88	103
2006	4214	3428	3023	72	81	4707	4999	3419	73	106
2007	3965	3558	2690	68	90	4779	4876	4118	86	102
2008	4307	3373	2585	60	78	5003	4717	3772	75	94
2009	4366	3909	2745	63	90	4894	4991	4496	92	102
2010	3758	4387	3005	80	117	5053	4994	4759	94	99
2011	4050	3795	2959	73	94	5045	5022	4289	85	100
2012	4614	3944	3162	69	85	5107	5387	4765	93	105
2013	4830	4172	2910	60	86	5284	5094	4931	93	96

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

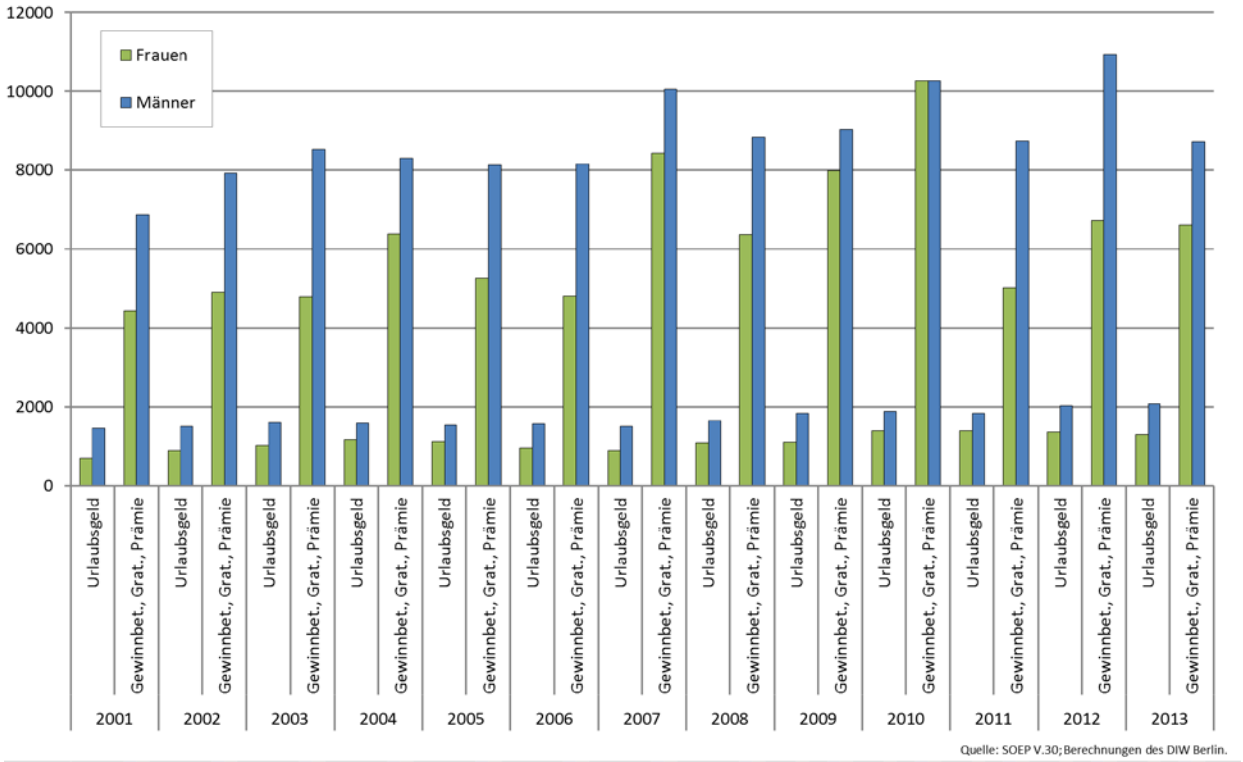
Tabelle 1.10.2: Vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001 – 2013 (in Prozent)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Mindestens eine Sondervergütung												
Frauen	81	82	73	72	78	81	78	78	70	79	75	72	72
Männer	84	83	81	82	78	76	75	79	78	75	75	73	75
	Urlaubsgeld												
Frauen	48	54	42	43	50	50	49	45	36	36	33	31	34
Männer	48	46	46	43	39	40	37	38	34	33	30	28	31
	Gewinnbeteiligung, Gratifikation, Prämie												
Frauen	18	19	17	20	22	33	36	28	30	39	37	31	34
Männer	30	30	29	32	32	35	33	38	43	36	41	39	41

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Und auch die Höhe der an Führungskräfte geleisteten Sondervergütungen ist im Durchschnitt für Frauen deutlich geringer als für Männer, dies gilt sowohl für Urlaubsgeld als auch für Gewinnbeteiligungen, Gratifikationen und Prämien (Abbildung 1.10.5).

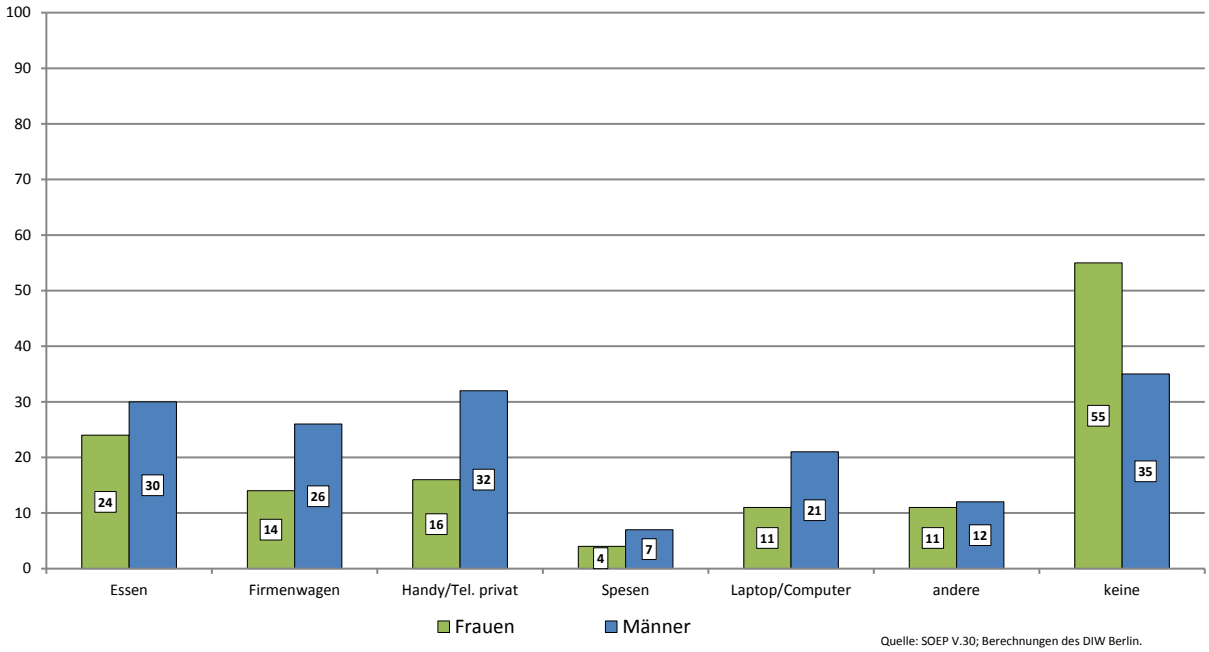
Abbildung 1.10.5: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Höhe von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001 – 2013 (Mittelwert in Euro)



Frauen in Führungspositionen erhielten 2013 im Durchschnitt 6.617 Euro Gewinnbeteiligungen/Prämien, Männer bekamen demgegenüber mit durchschnittlich 8.724 Euro erheblich mehr. Eine ähnlich starke Diskrepanz lässt sich beim Urlaubsgeld erkennen: Während Frauen 2013 im Durchschnitt 1.293 Euro erhielten, lag dieser Wert für Männer bei 2.086 Euro. Da die Höhe des Urlaubsgeldes meist in Abhängigkeit des Verdienstes steht und Männer durchschnittlich einen höheren Verdienst erzielen, überrascht nicht wirklich. Ein möglicher weiterer Grund für die großen Unterschiede bei sonstigen monetären Sondervergütungen ist, dass Frauen häufiger als Männer in kleineren Betrieben beschäftigt sind, welche geringere Sonderzahlungen leisten (können) als größere Betriebe.

Zu den Sonderzuwendungen kommen auch noch Vergünstigungen auf nicht-monetärer Basis. Auch diese Zuwendungen erhalten Männer in Führungspositionen in der Privatwirtschaft häufiger als Frauen (Abbildung 1.10.6). Mehr als die Hälfte der Frauen in Führungspositionen gab 2013 an, gar keine nicht-monetären Gratifikationen zu bekommen, demgegenüber erhielten fast zwei Drittel der Männer solche Zuwendungen. Am deutlichsten ist der Geschlechterunterschied bei den nicht-monetärer Gratifikationen in Form der Bereitstellung eines Mobiltelefons, eines Firmenwagens und bei der Bereitstellung von privat nutzbaren Computern. Geringer sind die Unterschiede bei Essenszuschüssen und Spesen.

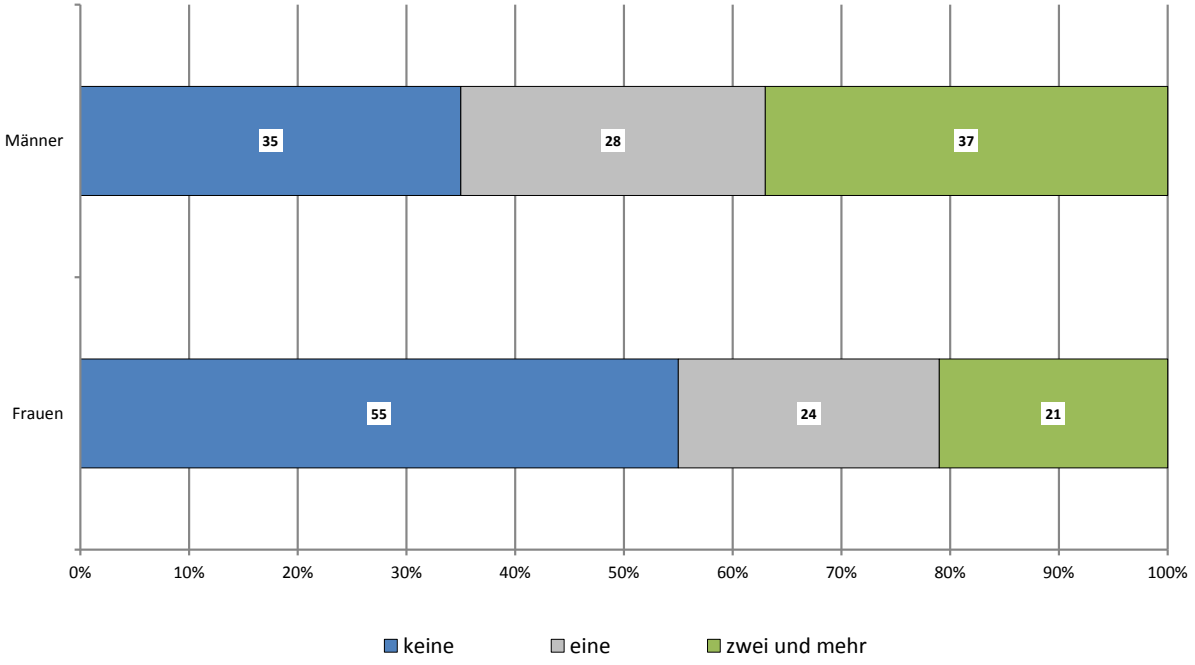
Abbildung 1.10.6: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von nicht-monetären Gratifikationen 2013 (in Prozent), Mehrfachnennungen



Im Vergleich zu Männern, bekommen Frauen weit seltener zwei oder mehr nicht-monetäre Vergünstigungen (vgl. Abbildung 1.10.7): 55 Prozent der Frauen in Führungspositionen gaben an, keinerlei nicht-monetäre Gratifikationen zu erhalten im Vergleich zu 35 Prozent der Männer. Diese wiederum erhielten zu 37 Prozent 2 oder mehr Gratifikationen, Frauen hingegen zu 21 Prozent.

Insgesamt erhalten in Führungspositionen in der Privatwirtschaft Frauen sowohl geringere monetäre, als auch weniger nicht-monetäre Leistungen als Männer.

Abbildung 1.10.7: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Häufigkeit des Bezuges nicht-monetärer Gratifikationen[1] 2013 (in Prozent)



[1] Essen, Firmenwagen, Handy/Tel. privat, Spesen, Laptop/Computer, andere

Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

Abschließend wird im ersten Abschnitt der Indikator *‚Bruttoeinkommen nach Body-Mass-Index'* vorgestellt. Er beschreibt den Zusammenhang zwischen dem monatlichen Verdienst und dem Verhältnis von Körpergewicht und Körpergröße. Der BMI stellt die übliche Maßzahl zur Klassifizierung des Körpergewichts dar und ist definiert als das Verhältnis des Körpergewichts in Kilogramm zur quadrierten Körpergröße in Metern:

$$\text{BMI} = \frac{\text{Gewicht (in kg)}}{\text{Größe (in m}^2\text{)}}$$

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) unterscheidet zwischen 4 Gewichtsklassifikationen: Untergewicht (BMI < 18,5), Normalgewicht (≥18,5 bis <25), Übergewicht (≥25 und <30) und Adipositas (≥30). Jene Werte gelten sowohl für Frauen und Männer im Erwachsenenalter (WHO, 1995).

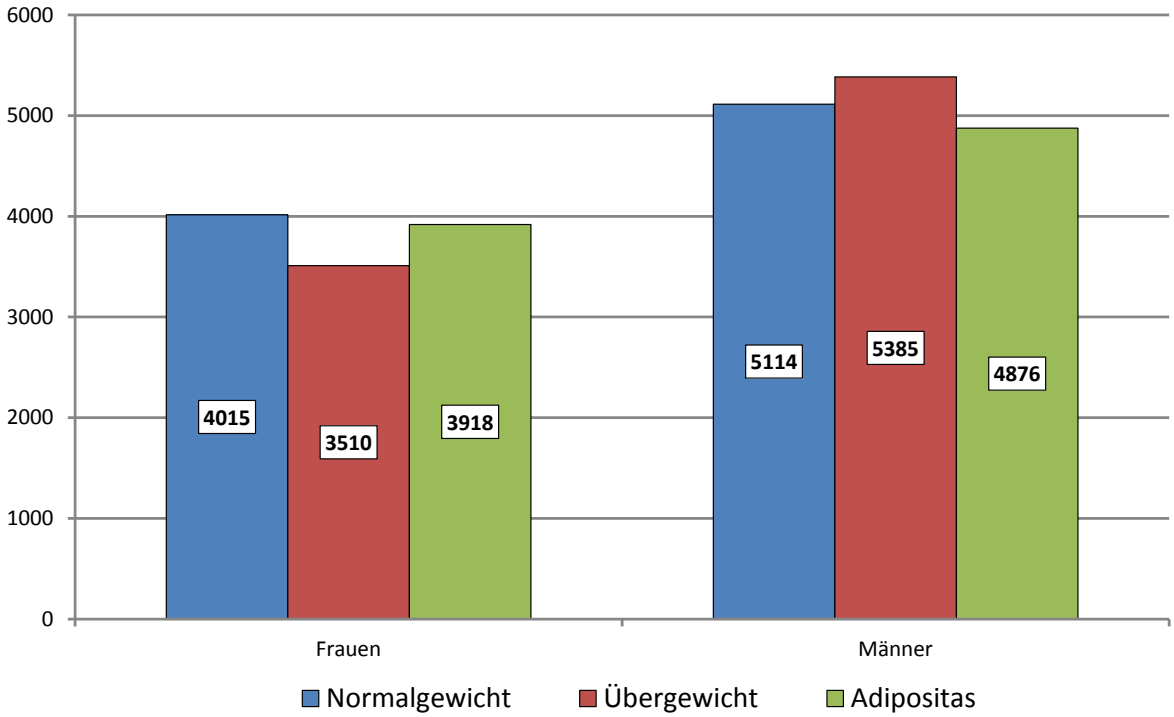
Eine Vielzahl empirischer Studien belegt einen negativen Zusammenhang zwischen Körpergewicht und Gehalt bzw. beruflichen Aufstiegschancen (z. B. Cawley, Grabka & Dean, 2005; Conley & Glauber, 2006; Lindeboom, Lundborg & Van Der Klaauw, 2010). Dieser Effekt wird im Zusammenhang mit Frauen einerseits als „obesity penalty" (finanzielle

Einbußen aufgrund von Fettleibigkeit), aber auch als „slimness premium“ (finanzieller Vorteil für schlanke Frauen) beschrieben. Die Studien zeigen, dass unter Kontrolle weiterer Merkmale wie Bildung, Alter und Berufserfahrung normalgewichtige Frauen und übergewichtige Männer am meisten verdienen (Caliendo & Gehrsitz, 2014).

Da die Fallzahlen für untergewichtige Führungskräfte im SOEP - nach dem Geschlecht getrennt - sehr gering sind, wird auf einen Ausweis der Verdienste dieser Personengruppe verzichtet. Die nachfolgenden deskriptiven Ergebnisse beziehen sich auf vollzeitbeschäftigte angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft. Sie zeigen, dass vor allem Männer finanzielle Einbußen bei Fettleibigkeit aufweisen (Abbildung 1.10.8). Im Jahr 2012 lag das durchschnittliche Bruttoeinkommen normalgewichtiger Frauen in Führungspositionen mit 4.015 Euro höher als das der übergewichtigen Frauen, die monatlich gut 500 Euro weniger verdienten. Das Bruttoeinkommen adipöser Frauen lag im Schnitt etwa 100 Euro unter dem der normalgewichtigen Frauen.

In der Gruppe der Männer ist der monatliche Verdienst übergewichtiger Männer in Führungspositionen mit durchschnittlich 5.385 Euro am höchsten. Normalgewichtige Männer erzielten mit monatlich durchschnittlich 5.114 Euro rund 250 Euro weniger. Das Bruttoeinkommen adipöser Männer ist mit 4.876 Euro am geringsten.

Abbildung: 1.10.8: Vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Bruttoeinkommen und Body-Mass-Index 2012 (Mittelwert in Euro)



Quelle: SOEP V.30; Berechnungen des DIW Berlin.

2 Ergebnisse weiterer Studien zum Anteil von Frauen in Führungspositionen

Mit der Lektüre der unten aufgeführten Ergebnisse ausgewählter Studien für Deutschland und im internationalen Vergleich können sich interessierte Leserinnen und Leser ein Bild über die Bandbreite der Angaben zum Anteil von Frauen in Führungspositionen machen. Eine einheitliche Definition von Führungskräften existiert bislang nicht. Entsprechend können die Abgrenzungen und damit auch die Ergebnisse zum Teil erheblich divergieren. Hinzu kommen unterschiedliche Datenquellen und Populationen, die die Vergleichbarkeit der Angaben zum Anteil von Frauen in Führungspositionen einschränken. Schließlich werden detailliertere Erhebungen zu Führungskräften insbesondere in amtlichen Erhebungen oft nicht jedes Jahr, sondern in einem größeren Zeitraum vorgenommen, so dass die vorliegenden Informationen schnell veralten können. Wurden im vorigen Kapitel des Führungskräfte-Monitors die Abgrenzung von Führungskräften eher breiter gefasst, wählten die nachfolgend genannten Studien zum Teil engere Definitionen sowie andere Datenquellen. Insgesamt bestätigt der nachfolgende Überblick aber weitestgehend die zuvor präsentierten Strukturen beim Anteil von Frauen in Führungspositionen als auch zur Dynamik der Entwicklung.

2.1 Deutschland

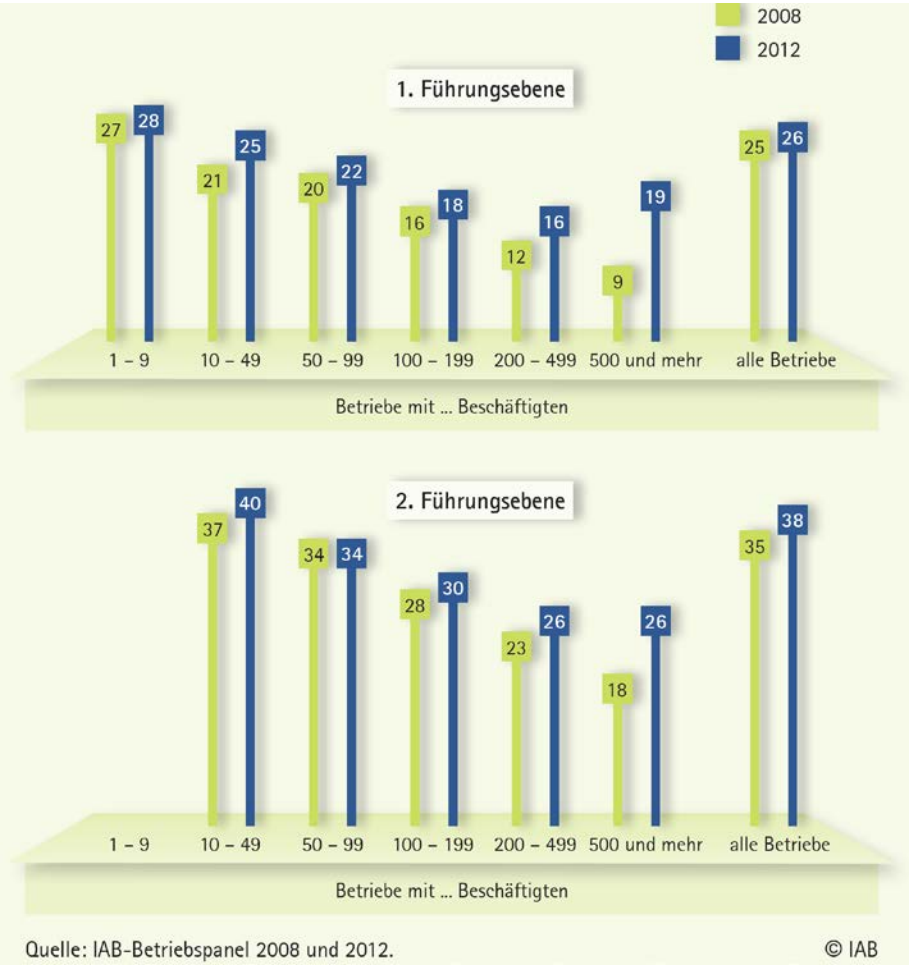
Die Studie zum Thema Frauen in Führungspositionen von Kohaut & Möller (2013) basiert auf den Daten des **IAB-Betriebspanels**. Das IAB-Betriebspanel ist eine seit 1993 in den alten und seit 1996 auch in den neuen Bundesländern jährlich durchgeführte Arbeitgeberbefragung. Es werden jeweils etwa 16.000 privatwirtschaftliche und öffentliche Betriebe aller Größenklassen und Wirtschaftszweige mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten befragt. Da es sich um Paneldaten handelt, wird ein Betrieb über einen längeren Zeitraum immer wieder befragt. In den Jahren 2004, 2008 und 2012 wurde Fragen zum Thema Frauen in Führungspositionen gestellt. Die Informationen wurden auf den ersten beiden Führungsebenen anhand der folgenden Fragen erhoben: „Wie viele Personen insgesamt haben in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten Ebene (Geschäftsführer, Eigentümer, Vorstand, Filialleitung, Betriebsleitung)? Und wie viele sind davon Frauen?“ und „Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle unterhalb der ersten Führungsebene noch eine zweite Führungsebene? Wenn ja: (a) Wie viele Personen insgesamt haben eine Vorgesetztenfunktion auf dieser zweiten Führungsebene? (b) Und wie viele davon sind Frauen?“ Die Auswertungen von Kohaut & Möller (2013) zeigen für privatwirtschaftliche Betriebe Folgendes: Erstens stieg der Frauenanteil auf der obersten Führungsebene von 2004 auf 2012 nur geringfügig von 24 auf 26 Prozent. Im gleichen Zeitraum hat sich auch der Anteil von Frauen an allen Beschäftigten in diesem Zeitraum um 2 Prozentpunkte auf 43 Prozent erhöht (Kohaut & Möller, 2013:1). Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen zweitens stärker als auf der ersten Ebene vertreten. Ihr Anteil stiegt dort von 2004 bis 2012 um 5 Prozentpunkte auf 38 Prozent. Der Abstand zum Frauenanteil an allen Beschäftigten hatte sich im Jahr 2012 damit auf 5 Prozentpunkte verringert. Hierbei ist zu beachten, dass nur ein Viertel der untersuchten privatwirtschaftlichen Betriebe angaben, eine zweite Führungsebene zu besitzen. Drittens ist in Ostdeutschland der Frauenanteil auf allen Ebenen höher als in Westdeutschland (Abbildung 2.1.1). Auf der ersten Führungsebene der privatwirtschaftlichen Betriebe betrug dieser Unterschied 6 Prozentpunkte und auf der zweiten Führungsebene sogar 10 Prozentpunkte. Auffallend ist, dass der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene in Ostdeutschland mit 46 Prozent nahezu auf der Höhe des Frauenanteils an allen Beschäftigten (45 Prozent) liegt. Bei Betrachtung des Anteils von Frauen in Führungspositionen nach der

Betriebsgröße zeigt sich viertens, dass der Frauenanteil an Führungspositionen in Betrieben fast aller Größenklassen in der ersten und zweiten Führungsebene von 2008 auf 2012 zugenommen hat (Abbildung 2.1.2). Besonders heben die Autorinnen die Entwicklung in Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten hervor. Nach ihren Analysen stieg der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene um 10 Prozentpunkte auf 19 Prozent, auf der zweiten Führungsebene erhöhte sich der Frauenanteil von 18 Prozent im Jahr 2008 auf 26 Prozent im Jahr 2012. Fünftens finden die Autorinnen, dass in den Sektoren Gesundheit, Erziehung und Unterricht, Einzelhandel sowie Gastgewerbe und sonstige Dienstleistungen der Anteil von Frauen in Führungspositionen über dem Durchschnitt liegt. Dabei ist aber auch zu berücksichtigen, dass dies auch Branchen mit einem sehr hohen Anteil von Frauen unter den Beschäftigten sind (Abbildung 2.1.3). In den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen liegt der Frauenanteil unter den Beschäftigten bei 55 Prozent. Dennoch sind in dieser Branche die Aufstiegschancen von Frauen besonders gering: Werden die Anteile von Frauen in Führungspositionen mit den Frauenanteilen unter allen Beschäftigten in einer jeweiligen Branche in Relation gesetzt, erreichen hier besonders wenige Frauen die erste oder zweite Führungsebene. Sogar in klassischen Männerbranchen wie im Baugewerbe, Bergbau oder verarbeitenden Gewerbe, in der nur vergleichsweise wenige Frauen arbeiten, sieht es besser aus.

Abbildung 2.1.1: Anteil von Frauen in Führungspositionen und an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft 2012 nach Region (in Prozent)

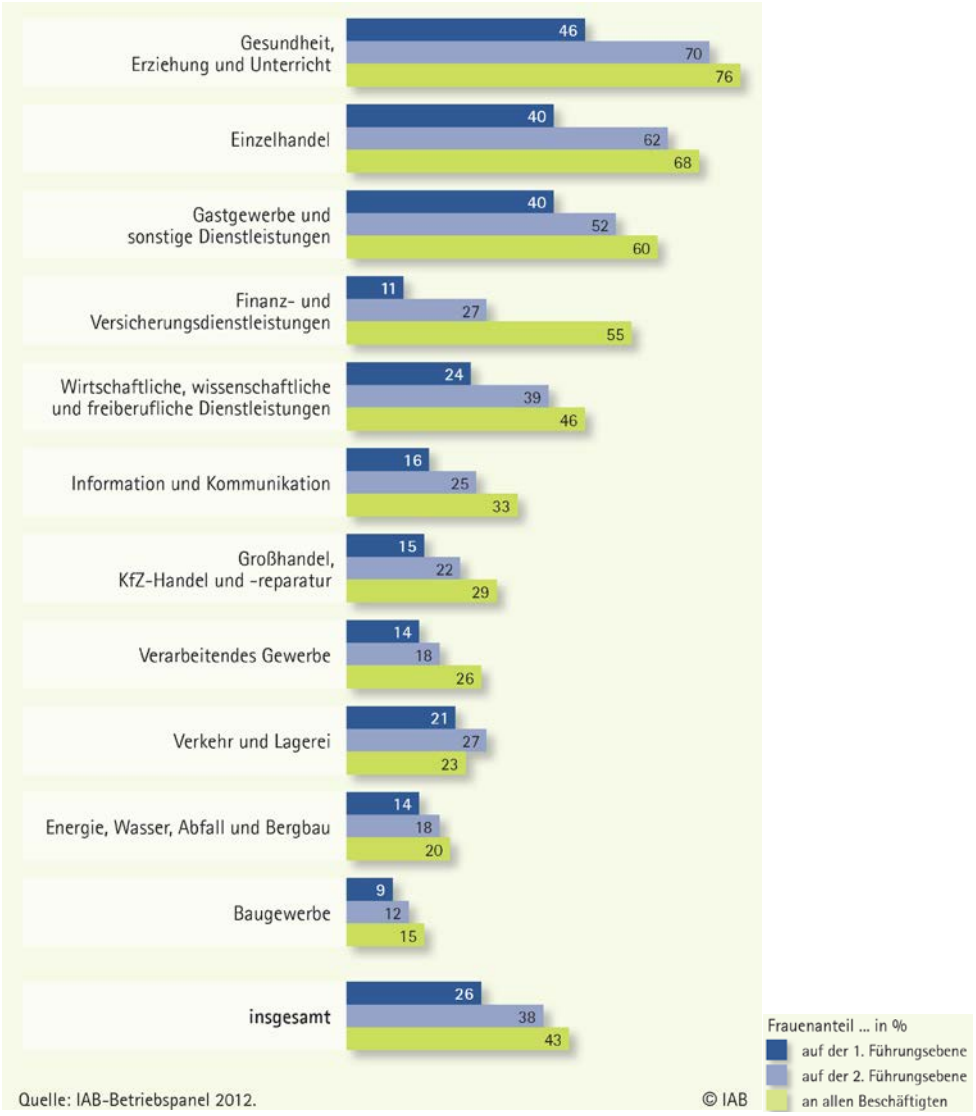
Quelle: Kohaut & Möller (2013)

Abbildung 2.1.2: Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der 1. und 2. Führungsebene in der Privatwirtschaft nach Betriebsgröße 2008 und 2012 (in Prozent)



Quelle: Kohaut & Möller (2013)

Abbildung 2.1.3: Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der 1. und 2. Führungsebene und Frauenanteil an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft 2012 nach Branchen (in Prozent)



Quelle: Kohaut & Möller (2013)

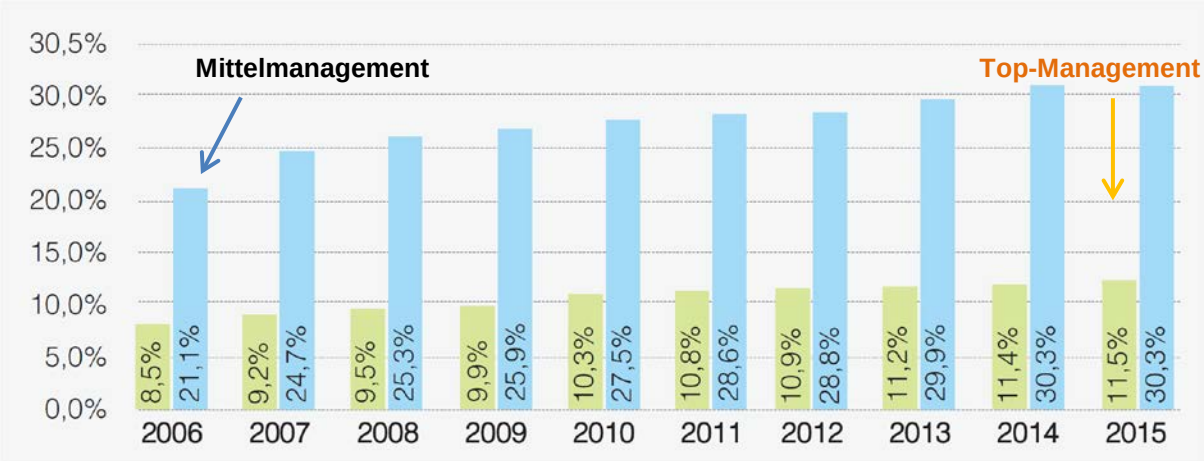
Bisnode (ehemals Hoppenstedt) erhebt jährlich seit 1995 Informationen zur Entwicklung des Anteils von Frauen im Top- und Mittelmanagement auf Basis ihrer Firmendatenbank mit 225.000 Unternehmen. Die Datenbank listet Unternehmen ab einer Größe von mindestens 10 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von mehr als 2 Mio. Euro (Schwarze, Frey, Tapken & Hübner, 2015:42). Die aktuelle Studie *Frauen im Management* von 2015 unterscheidet in ihren Analysen jeweils nach Führungsebene (Top[21]- und Mittelmanagement[22]). Die Auswertungen von Bisnode weisen für den Beginn des Jahren 2015 einen Anteil von Frauen in Führungspositionen von 21 Prozent aus. Dies entspricht einem Anstieg von gut 6 Prozentpunkten im Vergleich zu 2006 als 14,4 Prozent der Führungskräfte Frauen waren. Der Wert von 2015 wurde bereits 2013 erreicht, das lässt auf eine nachlassende Dynamik in der Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen schließen. Diese nachlassende Dynamik identifiziert Bisnode sowohl im Top- wie auch im Mittelmanagement (Abbildung 2.1.4). Die größeren Fortschritte zu mehr Geschlechtergleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen vollzogen sich eher im Mittelmanagement. Hier stieg der Anteil weiblicher Führungskräfte seit 2006 um mehr als 9 Prozentpunkte. Im Topmanagement hingegen war in 10 Jahren lediglich ein Anstieg von weiblichen Führungskräften um 3 Prozentpunkte zu verzeichnen. Zudem kommt Bisnode zu dem Ergebnis, dass Frauen im Topmanagement vor allem in großen Unternehmen mit rund 7 Prozent in 2015 kaum vertreten sind. In den übrigen Unternehmensklassen lagen die Anteile bei 10,6 Prozent in mittelgroßen und 12,7 Prozent in kleinen Unternehmen.[23]

[21] In den Bereich Top-Management fallen: Vorstandsvorsitzende, Präsidentinnen und Präsidenten, Vorstände, Generaldirektorinnen und Generaldirektoren, Direktorinnen und Direktoren, Managerinnen und Manager, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer und weitere (Schwarze et al., 2015: 43).

[22] Das Mittelmanagement bilden per Definition Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, Abteilungsdirektorinnen und Abteilungsdirektoren, Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter, Filialleiterinnen und Filialleiter etc. (ebd.).

[23] Von einem großen Unternehmen spricht Bisnode ab 250 Beschäftigten oder einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro, von einem mittelgroßen Unternehmen bei einer Beschäftigtenanzahl von 50-250 oder einem Jahresumsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro. Als klein werden Unternehmen mit 10-50 Beschäftigten oder einem Umsatz zwischen 2 und 10 Mio. Euro definiert (Schwarze et al., 2015:43).

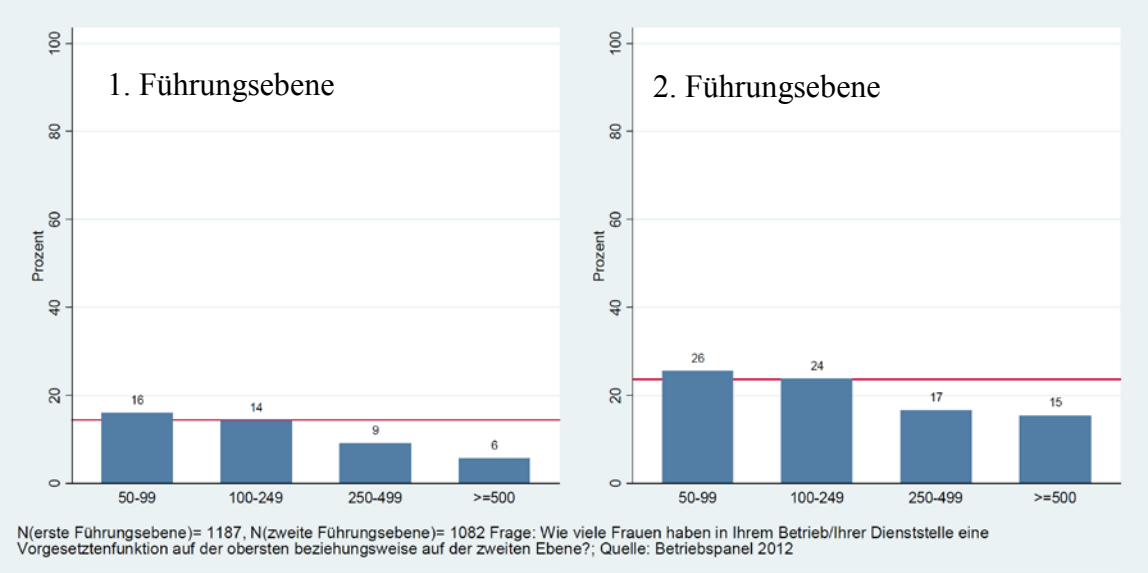
Abbildung 2.1.4: **Frauenanteil in Führungspositionen nach Top- und Mittelmanagement 2006 – 2015 (in Prozent)**



Quelle: Schwarze et al. (2015:13)

Das **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** veröffentlichte 2013 Ergebnisse aus der ersten Welle einer neuen deutschlandweiten Längsschnittstudie zu Personalmanagement und Unternehmenskultur, dem *Linked Personnel Panel* (LPP). Dieser neue Datensatz beinhaltet Informationen sowohl auf Betriebs- als auch auf Beschäftigtenebene (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013:2). Die Auswahl der Stichprobe basiert auf dem IAB-Betriebspanel 2011. Aus diesem wurden 1.219 Betriebe befragt. Führungskräfte wurden in der Auswertung des BMAS durch das Kriterium der Vorgesetztenfunktion („Wie viele Frauen haben in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten beziehungsweise auf der zweiten Ebene?“) definiert. Dabei unterscheidet die Studie nach erster und zweiter Führungsebene, Betriebsgröße und Branche. Die Frage nach dem Anteil von Frauen in Führungspositionen richtet sich nur an die Betriebe. Auf erster Führungsebene wurde im Jahr 2012 ein Anteil von 16 Prozent in den kleinen Betrieben mit 50-99 Beschäftigten beobachtet. Der Anteil sinkt kontinuierlich bis auf 6 Prozent in den größten Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten. Auf der zweiten Führungsebene stellt sich der Zusammenhang ähnlich dar, jedoch ist der Anteil an weiblichen Führungskräften hier in allen Betriebsgrößen um jeweils ungefähr 10 Prozentpunkte höher (Abbildung 2.1.5). Auch diese Erhebung zeigt also, dass Frauen in Führungspositionen sich vor allem im mittleren Management und in kleineren Betrieben konzentrieren und im Top-Management kaum Frauen vertreten sind.

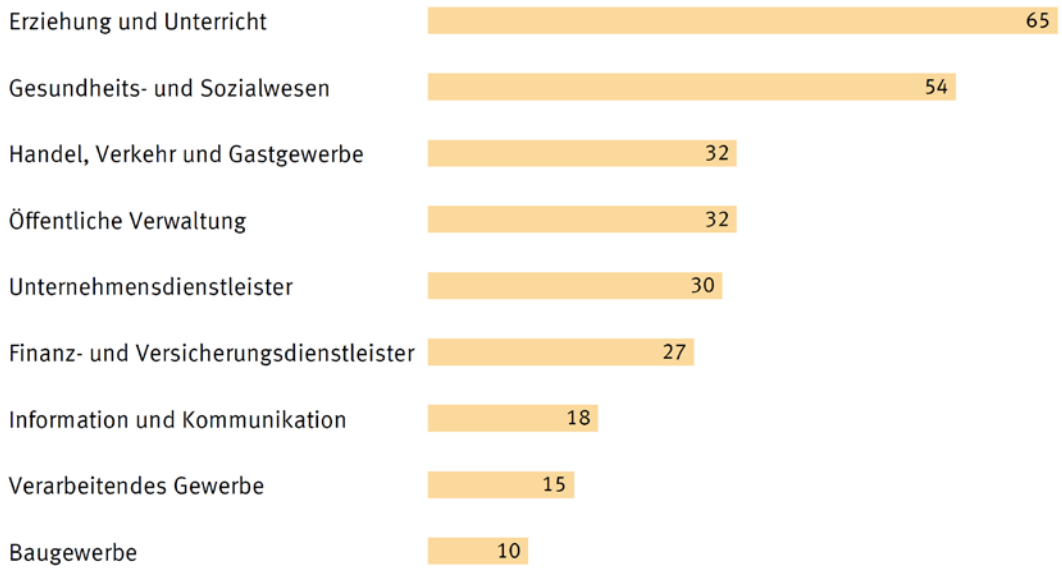
Abbildung 2.1.5: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße und Führungsebene 2012



Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013)

Eine Veröffentlichung des **Statistischen Bundesamtes** von 2014 (Statistisches Bundesamt, 2014) auf Basis der Arbeitskräfteerhebung untersucht den Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Branchen für das Jahr 2012 (Abbildung 2.1.6). Führungskräfte sind hier nach der Hauptgruppe 1 der ISCO-08-Klassifikation definiert. Nach dieser Definition gelten beispielsweise folgende Personen als Führungskräfte: „Geschäftsführer, Vorstände, leitende Verwaltungsbedienstete und Angehörige gesetzgebender Körperschaften, Führungskräfte im kaufmännischen Bereich, Führungskräfte in der Produktion und bei speziellen Dienstleistungen, Führungskräfte in Hotels und Restaurants, im Handel und in der Erbringung sonstiger Dienstleistungen“ (Statistisches Bundesamt, 2014:16). Frauen in Führungspositionen sind hiernach in den typischen Frauenbranchen „Erziehung und Unterricht sowie Gesundheits- und Sozialwesen mit 65 und 54 Prozent erwartungsgemäß häufiger vertreten, während in klassischen Männerbranchen, wie im verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe nicht einmal jede fünfte Führungskraft eine Frau ist (Statistisches Bundesamt, 2014:14).

Abbildung 2.1.6: Frauenanteil in Führungspositionen nach ausgewählten Branchen 2012 (in Prozent)



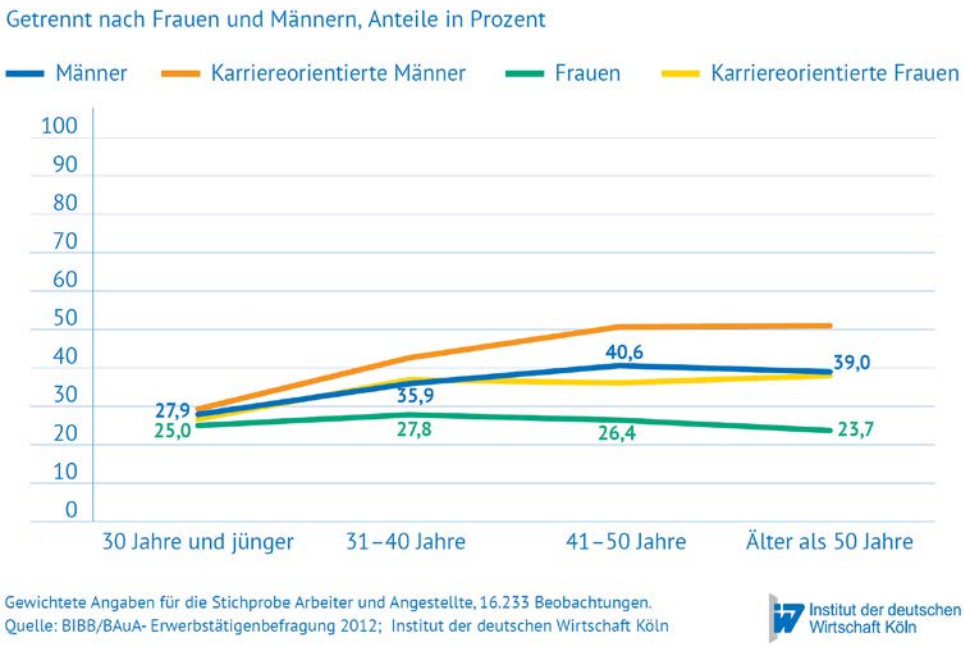
Quelle: (Statistisches Bundesamt, 2014)

Eine weitere Studie des **Instituts der deutschen Wirtschaft Köln** untersuchte erwerbstätige Frauen und Männer auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung des Jahres 2012 (Hammermann, Schmidt & Stettes, 2015). Die Auswertungen beziehen sich auf die Gruppe der abhängigen Beschäftigten (Arbeiterinnen oder Arbeiter und Angestellte). Die Stichprobe umfasst 16.233 Personen ab einem Alter von 15 Jahren mit einer Arbeitszeit von mindestens 10 Stunden. Die Studie ermittelte erstens, dass Männer (71,8 Prozent) häufiger fachliche Anweisungen erteilten als Frauen (60,8 Prozent). Zweitens führten Männer (36,6 Prozent) häufiger als Frauen (25,7 Prozent) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als direkte Vorgesetzte. Und drittens war die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei männlichen Führungskräften (Median: 5 Personen) höher als bei weiblichen (Median: 4 Personen) (Hammermann et al., 2015:43). Der Anteil an abhängig Beschäftigen mit Führungsverantwortung unterscheidet sich zwischen Frauen und Männern in der jüngsten Altersgruppe bis 30 Jahre noch kaum (Abbildung 2.1.7). Erst in den höheren Altersgruppen zeigt sich eine größere Disparität. Dieser Verlauf bestätigt sich auch bei der Karriereorientierung[24] von Frauen und Männern. Insgesamt liegen die Anteile

[24] Karriereorientierte Personen sind in dieser Studie Befragte, die angaben, das Ziel „Beruflich Karriere machen“ stark oder sehr stark zu verfolgen.

karriereorientierter Frauen und Männer über dem Anteil der Personen mit Führungsverantwortung in ihrer Geschlechtergruppe. Die höchsten Anteile karriereorientierter Personen finden sich unter den über 50-Jährigen, die geringsten Anteile unter den bis zu 30-Jährigen.

Abbildung 2.1.7: Führungsverantwortung nach Altersgruppen und Karriereorientierung 2012



Quelle: Hammermann et al. (2015)

Nur langsam mehr Frauen in Führungspositionen

Die vorgestellten Studien bestätigen die Ergebnisse des ersten Kapitels weitestgehend, wenngleich im SOEP ein etwas höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen (2013: 29 Prozent) beobachtet wurde als beispielsweise in der Studie von Bisnode (2013: 21 Prozent). Dies hängt maßgeblich an Unterschieden in der Definition von Führungskräften und der Abgrenzungen der Stichprobe. Die Untersuchungseinheiten können Betriebe sein, wie etwa in der Studie von Kohaut und Möller oder auch Bisnode oder die Beschäftigten selber, wie etwa im SOEP oder im Mikrozensus.

Deutlich wird aus den vorgestellten Studien, dass die Entwicklung zu mehr Frauen in Führungspositionen seit 2010 an Dynamik verloren hat. In der längeren Betrachtung kann jedoch von einem Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen ausgegangen werden, der

sich vor allem auf der mittleren Führungsebene vollzogen hat. Von der *Gender Balance Zone* (40-60 Prozent Frauen in Führungspositionen) (European Commission, 2012b) sind die Anteile aber noch weit entfernt. Die beobachtete positive Entwicklung dürfte in Zusammenhang mit dem rasanten Bildungsanstieg bei den Frauen stehen.

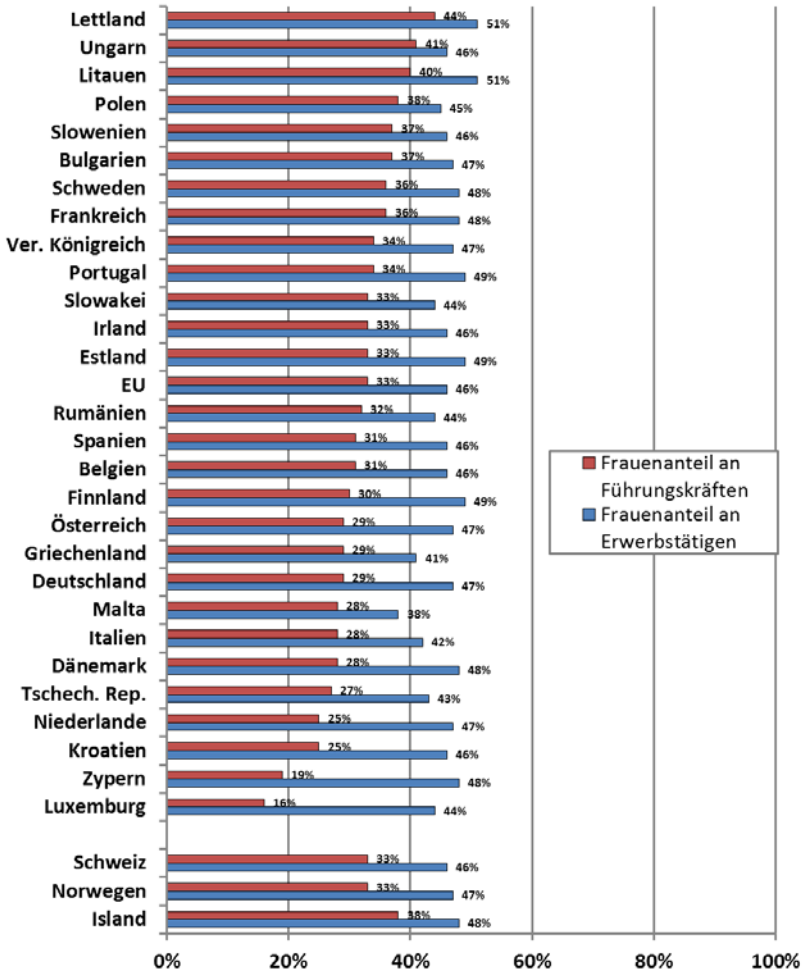
Nicht in allen Unternehmen und Bereichen haben Frauen die gleiche Chance aufzusteigen. Insgesamt nimmt der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit steigender Unternehmensgröße ab und in Ostdeutschland schaffen es relativ mehr Frauen in Führungspositionen als in Westdeutschland. In typischen Frauenbranchen, wie etwa Gesundheit, Erziehung und Unterricht oder auch im Einzelhandel sind erwartungsgemäß die höchsten Anteile von Frauen in Führungspositionen zu finden. Aus dem Rahmen fällt jedoch der Finanzsektor, in dem besonders wenige Frauen den Aufstieg auf die erste oder zweite Führungsebene schaffen. Sogar in klassischen Männerbranchen wie im Baugewerbe, Bergbau oder verarbeitenden Gewerbe sieht es besser aus, werden der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit dem Frauenanteil unter allen Beschäftigten in Relation gesetzt.

2.2 International

Der Frauenanteil in Führungspositionen innerhalb der EU lag nach Angaben von Eurostat 2015 bei 33 Prozent und damit 13 Prozentpunkte niedriger als der Frauenanteil an allen Erwerbstätigen (46 Prozent) (Abbildung 2.2.1). Die Stichprobe umfasst Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren. Führungskräfte wurden nach der Internationalen Standardklassifikation der Berufe (ISCO-08, Hauptgruppe 1) abgegrenzt. Mit einem Anteil von Frauen in Führungspositionen von 40 Prozent und mehr sind Lettland, Ungarn und Litauen Spitzenreiter im europäischen Ländervergleich. Das Schlusslicht bilden mit weniger als 20 Prozent Zypern und Luxemburg. Im Schnitt wurde in den EU-Ländern ein Anteil von 33 Prozent erreicht. In Deutschland lag der Frauenanteil unter den Führungskräften mit 29 Prozent 4 Prozentpunkte unter dem EU-Durchschnitt. Beim Frauenanteil unter den Erwerbstätigen hingegen übertraf Deutschland mit 47 Prozent den EU-Durchschnitt um einen Prozentpunkt, was auf eine unterdurchschnittliche Aufstiegswahrscheinlichkeit in Führungspositionen für Frauen hinweist. Für das Jahr 2010 wies die Europäische Kommission (European Commission, 2012a:31) bereits einen Frauenanteil bei den Führungskräften von 33 Prozent in Deutschland aus. Dies entsprach damals genau dem Durchschnitt in den EU-27-Ländern. In dieser Studie

wurden Führungskräfte ebenfalls nach der Internationalen Standardklassifikation der Berufe (ISCO-08) definiert, jedoch nur die Gruppen 121 und 13 berücksichtigt.

Abbildung 2.2.1: Anteil erwerbstätiger Frauen und Frauenanteil an Führungskräften 2013

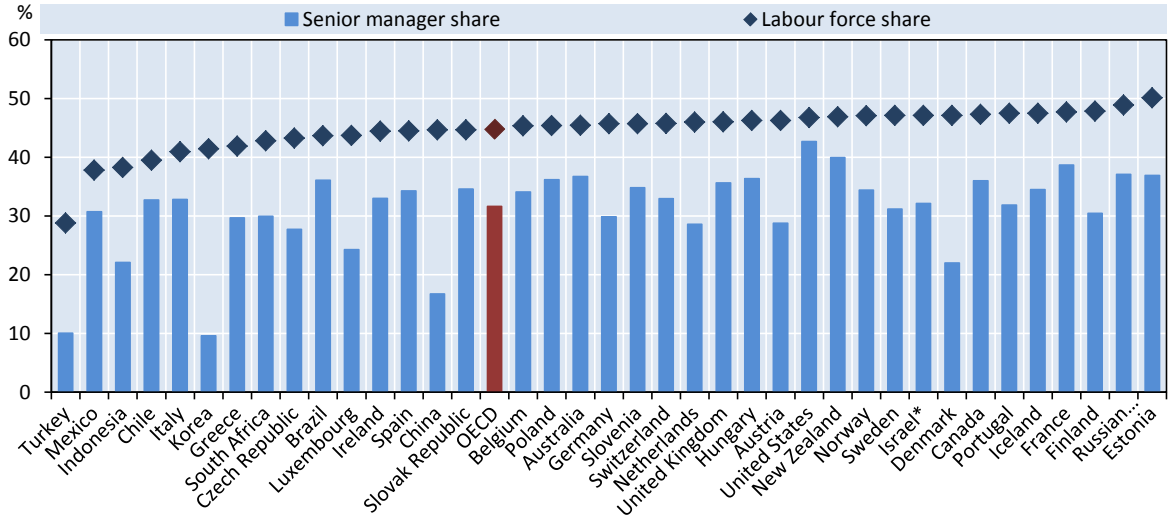


Quelle: Eurostat (2015); eigene Darstellung des DIW.

Eine aktuelle Studie der **Internationalen Arbeitsorganisation** (ILO) auf Basis der ILO Statistical Database für 2012 weist für Deutschland einen Anteil von Frauen in Führungspositionen von 31,1 Prozent aus. Deutschland liegt damit im unteren Mittelfeld der 108 untersuchten Länder (Platz 55) (ILO, 2015:19). Spitzenreiter mit einem Frauenanteil in Führungspositionen von mehr als 50 Prozent sind hier Jamaica, Kolumbien und Saint Lucia. In Algerien und Pakistan ist hingegen nur jede zwanzigste Führungskraft eine Frau. Führungskräfte wurden auch in dieser Publikation nach der 1. Hauptgruppe der ISCO-08 bzw. ISCO-88 Klassifikation definiert.

Die Daten der **OECD** bestätigen auf Basis der ISCO Klassifikation (Hauptgruppe 1) diese Ergebnisse (OECD, 2012:177): Der OECD-Durchschnitt von Frauen in Führungspositionen lag 2010 bei 31,6 Prozent . In Deutschland betrug er 30 Prozent, wobei der Anteil von Frauen an allen Beschäftigten mit 46 Prozent deutlich höher war (OECD Durchschnitt: 44,8 Prozent) (Abbildung 2.2.2).

Abbildung 2.2.2: Erwerbsbeteiligung von Frauen und Frauenanteil an Führungskräften im Jahr 2010 (in Prozent)

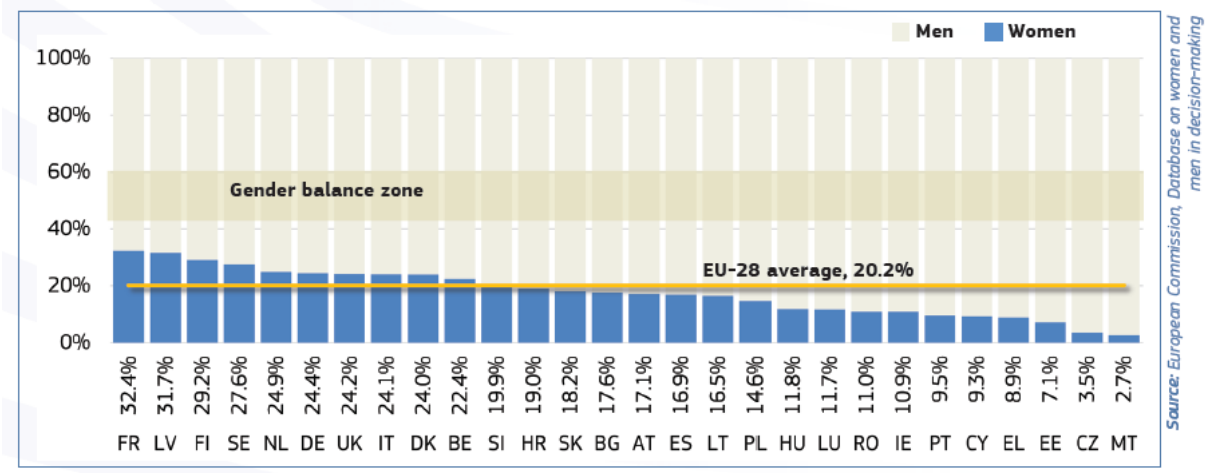


Quelle: OECD (2012:177).

Die starke Dominanz von Männern in Führungspositionen ist im höchsten Entscheidungsgremium eines Unternehmen (Vorstände oder Aufsichtsräte) besonders ausgeprägt. Nach einer Studie der **Europäischen Kommission** (European Commission, 2015) lag der Anteil von Frauen in den Boards großer börsennotierter Unternehmen in Deutschland 2014 mit 24,4 Prozent weit unter der europäischen Richtlinie von mindestens 40 Prozent („Gender Balance Zone“, (European Commission, 2012b)) (Abbildung 2.2.3). Zwar ist der EU-Durchschnitt mit 20,2 Prozent noch geringer, jedoch zeigen europäische Länder wie Frankreich und Lettland, dass Frauenanteile von 30 und mehr Prozent in Boards durchaus realisiert werden können. Frankreich erreichte zudem mit seinem Spitzenwert von 32,4 Prozent seit 2010 auch den stärksten Anstieg des Anteils (20 Prozentpunkte). Für diese Entwicklung dürfte die 2011 eingeführte Quotenreglung eine wichtige Rolle gespielt haben. Diese schreibt in Frankreich einen Frauenanteil von 40 Prozent für Vorstände und Aufsichtsräte bis 2017 in großen Unternehmen vor (European Commission 2015:4). In

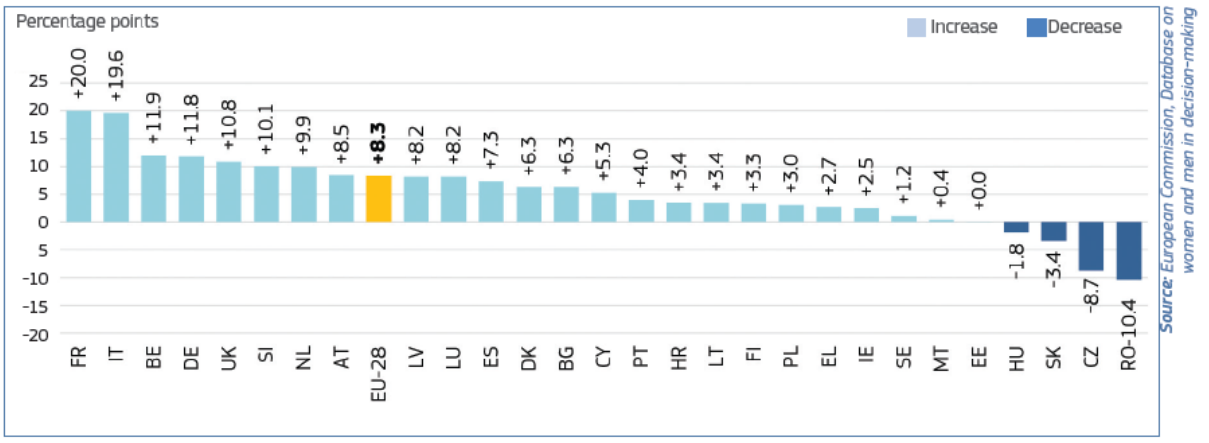
Deutschland stieg der Anteil seit 2010 in um fast 12 Prozentpunkte (Abbildung 2.2.4). Zu beachten ist, dass sich diese Werte für Deutschland auf die DAX-30-Unternehmen beziehen, die – wie Abschnitt 3.1 verdeutlicht – die Gruppe von Unternehmen darstellt, in der die Frauenanteile im Aufsichtsrat am höchsten sind. Aufgrund der Mitbestimmungsregelungen in Deutschland entsenden zudem die Arbeitnehmervertretungen Personen in den Aufsichtsrat – und zwar häufiger Frauen im Vergleich zur Kapitalseite (vgl. dazu Fußnote 39 auf Seite 122).

Abbildung 2.2.3: **Repräsentation von Frauen und Männern in den höchsten Entscheidungsgremien („Boards“) großer börsennotierter Unternehmen im EU-28 Ländervergleich, Oktober 2014**



Quelle: (European Commission, 2015)

Abbildung 2.2.4: **Veränderung des Anteils von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien („Boards“) großer börsennotierter Unternehmen im EU-28 Ländervergleich, Oktober 2010 bis Oktober 2014**



Quelle: (European Commission, 2015)

Zusammenfassend liegt Deutschland im EU-Vergleich bei den weiblicher Führungskräften insgesamt unter dem Durchschnitt (29 Prozent, EU: 33 Prozent). Gleiches trifft auf den OECD-Vergleich zu - obwohl die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Deutschland im überdurchschnittlich ist.

Die Geschlechterdisparität in Führungspositionen ist besonders stark in den höchsten Entscheidungsgremien großer börsennotierter Unternehmen. Dem nächsten Kapitel können Sie unter anderem entnehmen, wie sich der Anteil von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland insgesamt und speziell im Finanzsektor zwischen 2006 und Ende 2014 entwickelt hat.

3 Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen

Aufgrund der geringen Repräsentanz von Frauen in Top-Positionen wurden zusätzlich zu den Auswertungen in Kapitel 1 Vollerhebungen zum Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten bei den 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, den DAX-30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen, den größten Banken und Sparkassen sowie Versicherungen sowie von Unternehmen mit Bundesbeteiligung vorgenommen.

Auf dieser Basis wird in den nachfolgenden Abschnitten 3.1 und 3.2 die

Kerngröße 9: Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen

bereitgestellt.[25]

3.1 Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen

Das DIW Berlin untersucht seit 2006 den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der nach dem Umsatz größten Unternehmen in Deutschland (vgl. bspw. Holst & Kirsch, 2014). Die vorliegende Erhebung umfasst die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors.[26] Zusätzlich wurden die DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen[27] und 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes ausgewertet.

[25] Der Abschnitt 3 wurde bereits Anfang 2015 in leicht veränderter Form als DIW Wochenbericht veröffentlicht (Holst & Kirsch, 2015a, 2015b).

[26] Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH (2014). Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November bis Ende Dezember 2014 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2013, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

[27] Die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen größten Unternehmen sind die DAX-30. Darauf folgen die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) sowie die SDAX-Unternehmen (Small Caps). Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte. Das DIW Berlin untersucht den Anteil von Frauen in den Spitzengremien

Inwieweit Frauen in den Spitzengremien des Finanzsektors vertreten sind, wird in Kapitel 3.2 untersucht. Jene Erhebung umfasst die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen in Deutschland und zieht Vergleiche zwischen Banken unterschiedlicher Rechtsform. Zusammengenommen geben die zwei Berichte einen Überblick über die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien von über 500 öffentlichen und privaten Unternehmen in Deutschland. Die Ergebnisse werden in das europäische Umfeld eingeordnet.

Top-200-Unternehmen

Frauen blieben auch 2014 in den Vorständen der 200 größten Unternehmen (außerhalb des Finanzsektors) eine Ausnahme; ihr Anteil lag bei gut fünf Prozent (Tabelle 3.1.1). In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil seit Jahren höher, 2014 betrug er gut 18 Prozent. Hier hatte die Entwicklung in den vergangenen Jahren leicht angezogen. Damit sind die Anteile noch immer weit entfernt von einer annähernd ausgewogenen Repräsentation von 40 bis 60 Prozent der Sitze je Geschlecht.

der DAX-30-Unternehmen seit sieben Jahren, bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen seit vier und bei den TecDAX-Firmen seit zwei Jahren.

Tabelle 3.1.1: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in den größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)

	Top 200									Top 100	
	2006	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**
Vorstände/Geschäftsführungen											
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	184	191	187	195	197	200	195	197	97	97
Mit Frauen im Vorstand	9	15	17	16	22	22	33	35	43	19	17
Anteil in Prozent	**4,6**	**8,2**	**8,9**	**8,6**	**11,3**	**11,2**	**16,5**	**17,9**	**21,8**	**19,6**	**17,5**
Mitglieder insgesamt[1]	953	893	934	833	906	942	970	906	877	484	461
Männer	942	877	911	812	877	914	931	866	830	461	442
Frauen	11	16	23	21	29	28	39	40	47	23	19
Anteil der Frauen in Prozent	**1,2**	**1,8**	**2,5**	**2,5**	**3,2**	**3,0**	**4,0**	**4,4**	**5,4**	**4,8**	**4,1**
Vorsitze insgesamt[1]	195	184	191	187	195	198	198	194	183	97	92
Männer	195	184	190	186	193	197	196	190	179	96	92
Frauen	0	0	1	1	2	1	2	4	4	1	0
Anteil der Frauen in Prozent	**0,0**	**0,0**	**0,5**	**0,5**	**1,0**	**0,5**	**1,0**	**2,1**	**2,2**	**1,0**	**0,0**

Fortsetzung nächste Seite…

... Fortführung Tabelle 3.1.1

	Top 200									Top 100	
	2006	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**
Aufsichts-/Verwaltungsräte											
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	145	168	153	166	163	170	157	155	86	85
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	101	124	110	117	118	128	123	133	71	76
Anteil in Prozent	**64,7**	**69,7**	**73,8**	**71,9**	**70,5**	**72,4**	**75,3**	**78,3**	**85,8**	**82,6**	**89,4**
Mitglieder insgesamt[1]	2500	2268	2466	2175	2293	2268	2369	2159	2156	1231	1232
Männer	2304	2074	2236	1961	2050	1999	2064	1834	1759	1044	1003
Frauen	196	194	230	214	243	269	305	325	397	187	229
Anteil der Frauen in Prozent	**7,8**	**8,6**	**9,3**	**9,8**	**10,6**	**11,9**	**12,9**	**15,1**	**18,4**	**15,2**	**18,6**
Vorsitze insgesamt[1]	170	145	168	153	167	167	171	160	149	87	84
Männer	167	143	166	151	165	164	168	156	144	83	81
Frauen	3	2	2	2	2	3	3	4	5	3	3
Anteil der Frauen in Prozent	**1,8**	**1,4**	**1,2**	**1,3**	**1,2**	**1,8**	**1,8**	**2,5**	**3,4**	**3,4**	**3,6**
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	108	129	103	110	105	118	83	118	46	63
Mitglieder insgesamt	2206	1773	1910	1732	1506	1567	1638	1291	1869	748	1043
Männer	2023	1616	1742	1563	1360	1391	1438	1088	1521	640	845
Frauen	183	157	168	169	146	176	200	203	348	108	198
Arbeitnehmervertreterinnen	139	117	125	121	105	119	117	110	200	61	113
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**76,0**	**74,5**	**74,4**	**71,6**	**71,9**	**67,6**	**58,5**	**54,2**	**57,5**	**56,5**	**57,1**

[1]Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Von den Top-200-Unternehmen hatten im Jahr 2014 knapp 22 Prozent mindestens eine Frau im Vorstand – ein Anstieg im Vergleich zum Vorjahr um fast vier Prozentpunkte. Insgesamt waren 47 oder gut fünf Prozent aller 877 Vorstandsposten mit Frauen besetzt. Im Vergleich zum Vorjahr entsprach dies einem Zuwachs um einen Prozentpunkt. Dieser Zuwachs wurde nicht bei den Top-100-Unternehmen erzielt, sondern in der zweiten Hälfte der Top-200-Unternehmen. Insgesamt nahmen in den Vorständen 179 Männer und vier Frauen einen Vorstandsvorsitz ein.[28] In der Gruppe der größten 100 Unternehmen gab es kein einziges mit einer Vorstandsvorsitzenden (Tabelle 3.1.2).[29] Auf dem Weg zur gleichberechtigten Teilhabe der Geschlechter bleibt für die Unternehmen also noch viel zu tun.

Bei den Aufsichtsräten ist eine leichte Aufwärtsbewegung erkennbar. Bei 155 der Top-200-Unternehmen konnten Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats ermittelt werden.[30] Frauen waren in knapp 86 Prozent der Aufsichtsräte vertreten und hatten gut 18 Prozent der Posten inne. Letzteres entsprach im Vergleich zum Vorjahr einer Steigerung von gut drei Prozentpunkten. Wenn man bedenkt, dass Frauen trotz dieser positiven Entwicklung nur 397 der 2 156 Aufsichtsratsposten inne hatten, wird deutlich, dass weiterhin erhebliche Anstrengungen notwendig sind, wenn die bestehenden Ungleichheiten überwunden werden sollen. Der Anteil an Unternehmen mit einem einigermaßen ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern im Aufsichtsrat blieb verschwindend gering (Abbildung 3.1.1). In 59 der Unternehmen betrug der Frauenanteil im Aufsichtsrat mindestens 20 Prozent (Tabelle 3.1.3). In 20 Unternehmen hatten Frauen 30 Prozent oder mehr Aufsichtsratssitze. Bei Henkel war die Verteilung der Sitze mit 7 Frauen und 9 Männern schon fast ausgeglichen. Bei der Douglas Holding AG und bei H&M stellten Frauen sogar die Mehrheit (acht Frauen und fünf Männer beziehungsweise sechs Frauen und vier Männer).

[28] Für 17 der Top-200-Unternehmen konnten keine Angaben zum Vorstandsvorsitz ermittelt werden.

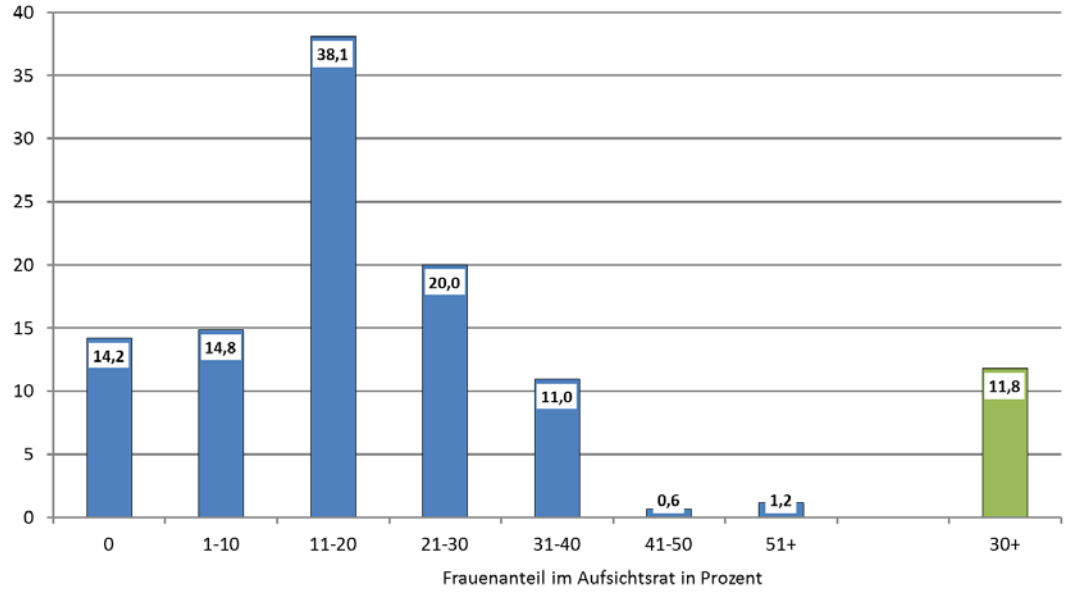
[29] Vorstandsvorsitzende waren wie im Jahr 2013 Pirjo-Marjatta Väliaho (PROCTER & GAMBLE Germany GmbH) und Martina Koederitz (IBM Deutschland GmbH). Hinzu kamen 2014 Ursula Redeker (Roche Diagnostics GmbH) und Carla Kriwet (Philips Deutschland GmbH).

[30] Nicht alle Unternehmen haben einen Aufsichtsrat. Nicht alle Unternehmen mit einem Aufsichtsrat geben die Zusammensetzung bekannt.

Bei den Aufsichtsratsvorsitzen blieben Frauen indes die große Ausnahme. Mit gut drei Prozent aller Vorsitze war ihr Anteil nach wie vor extrem gering.[31]

Im Jahr 2006 waren noch ungefähr drei Viertel aller Aufsichtsrätinnen Arbeitnehmervertreterinnen. Die Kapitalseite hat in der Zwischenzeit zwar aufgeholt, dennoch machten auch 2014 Arbeitnehmervertreterinnen noch mehr als 57 Prozent der Aufsichtsrätinnen aus. Bei der Repräsentation von Frauen in Aufsichtsräten unterschieden sich die Unternehmen der Ränge 1 bis 100 nicht wesentlich von denen der Ränge 101–200.

Abbildung 3.1.1: Top-200-Unternehmen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende des Jahres 2014 (Anteile in Prozent)



[31] Aufsichtsratsvorsitzende waren Petra Roth (Thüga AG), Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA Vz), Bettina Würth (Würth-Gruppe), Eva Castillo Sanz (Telefónica Germany GmbH &Co.OHG) und Cathrina Claas-Mühlhäuser (Claas KGaA mbH).

Tabelle 3.1.2: Frauen in Vorständen in Deutschland Ende des Jahres 2014

Rang	Unternehmen	Name
100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) [1]		
3	Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
4	BMW AG St	Milagros CaiñaCarreiro-Andree
5	Siemens AG	Lisa Davis
6	BASF SE	Margret Suckale
7	BP Europa SE	Sabine Dietrich, Claudia Joost
9	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
10	Deutsche Post AG	Melanie Kreis
20	Deutsche Bahn AG	Dr. Heike Hanagarth
21	DB Mobility Logistics AG	Dr. Heike Hanagarth
22	Continental AG	Dr. Ariane Reinhart
23	Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne, Dr. Bettina Volkens
42	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Anke Schäferkordt
43	Henkel KGaA (Henkel AG & Co. KGaA Vz)	Kathrin Menges
60	Evonik Industries AG	Ute Wolf
62	Otto GmbH & Co KG	Neela Montgomery
68	Volkswagen Leasing GmbH	Dr. Heidrun Zirfas
82	Capgemini Deutschland GmbH	Anne Trizac
101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) [1]		
101	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
112	DB Regio Aktiengesellschaft	Marion Rövekamp
115	Stadtwerke München GmbH	Erna-Maria Trixl
117	Thyssen Krupp Elevator AG	Gabriele Sons
118	HEWLETT-PACKARD GmbH	Angelika Gifford
127	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
131	Roche Deutschland Holding GmbH	Dr. Ursula Redeker
133	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller
134	PROCTER & GAMBLE Germany GmbH	Pirjo-Marjatta Väliaho², Bettina Buschhoff
138	Telefónica Germany GmbH &Co.OHG	Rachel Empey
139	DB Schenker Rail Deutschland AG	Dr. Ursula Biernert
145	DB Netz Aktiengesellschaft	Ute Plambeck
151	Basell Polyolefine GmbH	Rita Geissel
153	Arvato AG	Christine Scheffler
158	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Dr. Martina Niemann
160	Roche Diagnostics GmbH	Dr. Ursula Redeker²
162	Faurecia Automotive GmbH	Annette Stieve
163	DB Fernverkehr AG	Ulrike Haber-Schilling
164	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz², Susanne Peter
176	Sanacorp Pharmahandel GmbH	Karin Kaufmann
186	HGV Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsverwaltung mbH	Petra Bödeker-Schoemann
189	HELIOS Kliniken GmbH	Karin Gräppi
193	Müller Großhandels Ltd & Co. KG	Elke Menold
194	Philips Deutschland GmbH	Dr. Carla Kriwet²
197	Getrag GmbH &Cie KG	Tamara Barnekow
199	E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG	Rachel Empey

[1] Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
[2] Vorstandsvorsitzende
Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Tabelle 3.1.3: Größte 200 Unternehmen[1] (ohne Finanzsektor) mit mehr als 20 Prozent Frauen im Aufsichtsrat Ende des Jahres 2014

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
184	DOUGLAS HOLDING AG	13	8	61,54
182	H & M HENNES & MAURITZ B.V. & Co. KG	10	6	60,00
43	Henkel KGaA (Henkel AG & Co. KGaA Vz)[2]	16	7	43,75
163	DB Fernverkehr AG	16	6	37,50
73	Merck KGaA	16	6	37,50
138	Telefónica Germany GmbH & Co.OHG[2]	16	6	37,50
150	TUI Deutschland GmbH	16	6	37,50
88	T-Systems International GmbH	19	7	36,84
23	Deutsche Lufthansa AG	20	7	35,00
10	Deutsche Post AG	20	7	35,00
9	Deutsche Telekom AG	20	7	35,00
189	HELIOS Kliniken GmbH	20	7	35,00
196	Stadtwerke Leipzig GmbH	20	7	35,00
53	Adidas AG	12	4	33,33
173	Alliance Healthcare Deutschland AG	12	4	33,33
21	DB Mobility Logistics AG	12	4	33,33
139	DB Schenker Rail Deutschland AG	3	1	33,33
37	Marquard & Bahls AG	6	2	33,33
143	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	3	33,33
86	Vodafone GmbH	16	5	31,25
118	HEWLETT-PACKARD GmbH	17	5	29,41
16	EDEKA Zentrale AG & Co. KG	18	5	27,78
164	IBM Deutschland GmbH	11	3	27,27
27	Thüga Aktiengesellschaft[2]	11	3	27,27
35	TUI AG	15	4	26,67
137	Stadtwerke Köln GmbH	19	5	26,32
47	Alfred C. Toepfer International (Gruppe)	4	1	25,00
6	BASF SE	12	3	25,00
70	Bayer Material Science AG	4	1	25,00
72	Bayer Pharma AG (Bayer Healthcare)	16	4	25,00
119	Beiersdorf AG	12	3	25,00
4	BMW AG St	20	5	25,00
123	Bosch Rexroth AG	20	5	25,00
29	Celesio AG	12	3	25,00
3	Daimler AG	20	5	25,00
57	ExxonMobil Central Europe Holding GmbH	12	3	25,00
140	Hella KGaA Hueck & Co.	16	4	25,00
36	Heraeus Holding GmbH	12	3	25,00
186	HGV Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsverwaltung mbH	16	4	25,00
157	Lufthansa Technik AG (Gruppe)	16	4	25,00
87	Maxingvest AG	16	4	25,00
194	Philips Deutschland GmbH	12	3	25,00
58	RWE Vertrieb AG	16	4	25,00

Fortsetzung nächste Seite...

... Fortführung Tabelle 3.1.3

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
176	Sanacorp Pharmahandel GmbH	16	4	25,00
126	Sanofi -Aventis Deutschland GmbH	12	3	25,00
5	Siemens AG	20	5	25,00
64	Lufthansa Air Plus Servicekarten GmbH	9	2	22,22
39	SAP AG	18	4	22,22
49	Wintershall AG	9	2	22,22
84	Würth-Gruppe[2]	9	2	22,22
15	Metro AG	19	4	21,05
18	BAYER AG	20	4	20,00
22	Continental AG	20	4	20,00
145	DB Netz Aktiengesellschaft	20	4	20,00
31	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	20	4	20,00
165	MVV Energie AG	20	4	20,00
97	OMV Deutschland GmbH	15	3	20,00
17	Robert Bosch GmbH	20	4	20,00
122	Voith GmbH	20	4	20,00

[1] Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates machen.
[2] Hier leitet auch eine Frau den Aufsichtsrat.
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Börsennotierte Unternehmen

In den Spitzengremien börsennotierter Unternehmen blieben Frauen auch im Jahr 2014 stark unterrepräsentiert. Der Anteil von Frauen im Top- oder Mittelmanagement ist gewöhnlich in kleineren und mittleren Unternehmen höher als in großen Unternehmen (vgl. etwa Schwarze, Frey & Hübner, 2013). Für die Vorstände der DAX-30-Unternehmen lässt sich dies nicht bestätigen – der Frauenanteil liegt hier überall auf sehr geringem Niveau: Er reichte von noch nicht einmal drei Prozent in den MDAX-Unternehmen bis zu maximal gut sieben Prozent in den DAX-30-Firmen beziehungsweise in absoluten Zahlen von fünf Frauen in den MDAX-Unternehmen bis 14 Frauen in den DAX-30-Unternehmen (Tabelle 3.1.4 und Tabelle 3.1.5). 45 der 50 MDAX-Unternehmen hatten überhaupt keine Frau im Vorstand; allerdings waren selbst bei den DAX-30-Unternehmen 18 Vorstände reine Männerdomänen. Kein einziges der untersuchten börsennotierten Unternehmen hatte eine Frau als Vorsitzende des Vorstands.

In den Aufsichtsräten waren zwar mehr Frauen vertreten als in Vorständen, dennoch hatten sie lediglich zwischen knapp 14 Prozent (SDAX) und knapp 25 Prozent (DAX-30) der Aufsichtsratssitze inne. In zwei Unternehmensgruppen, DAX-30 und MDAX, waren Frauen in über 90 Prozent der Aufsichtsräte präsent. Bei den SDAX-Firmen war das nur in gut der Hälfte und in den TecDAX in zwei Drittel der Unternehmen der Fall. Obwohl in den Aufsichtsräten über die Jahre hinweg ein leichter Aufwärtstrend zu verzeichnen ist, bleibt eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern in weiter Ferne.

In der Diskussion um Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen stehen die DAX-30-Unternehmen gewöhnlich im Fokus der Öffentlichkeit. Der Frauenanteil in den Vorständen lag dort Ende 2014 bei gut sieben Prozent. Im Beobachtungszeitraum seit dem Jahr 2008 war die Zahl der Vorständinnen von einer Frau auf 15 Frauen im Jahr 2012 gestiegen – diese Zahl wurde sowohl 2013 als auch 2014 nicht wieder erreicht (12 beziehungsweise 14 Frauen). Insgesamt waren Frauen in nur 40 Prozent der Vorstände der DAX-30-Unternehmen vertreten. Der Vorstandsvorsitz blieb weiterhin ausschließlich in Männerhand. Wie im Jahr 2013, hatten auch im vergangenen Jahr 28 der DAX-30-Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat.[32] Der Anteil der Aufsichtsrätinnen stieg im Jahresvergleich um fast drei Prozentpunkte auf knapp 25 Prozent. Eine einzige Frau stand einem Aufsichtsrat vor.[33] Unter den Aufsichtsrätinnen waren die Arbeitnehmervertreterinnen mit 54,5 Prozent noch immer in der Mehrheit, wenngleich die Kapitalseite in den letzten Jahren aufgeholt hat.

In den 50 MDAX-Unternehmen waren Ende 2014 nur noch fünf Frauen in den Vorständen fünf unterschiedlicher Unternehmen vertreten. Damit machten sie noch nicht einmal drei Prozent aller Vorstandsmitglieder aus. Im Vorjahr hatten noch acht Unternehmen eine Frau im Vorstand. Zudem stand keine Frau mehr an der Spitze eines MDAX-Unternehmens, denn mit dem Verkauf des Pharmagroßhändlers Celesio an einen US-amerikanischen Konzern schied die Sprecherin des Vorstandes, Marion Helmes, aus.

[32] Weiterhin ohne Frauen im Aufsichtsrat waren Fresenius SE&Co. KGaA und Fresenius Medical Care.

[33] Simone Bagel-Trah (Henkel AG&Co. KGaA Vz).

Tabelle 3.1.4: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen[1]

	DAX-30							MDAX				SDAX				TecDAX	
	2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**
Vorstände/ Geschäftsführungen																	
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	1	3	6	13	10	12	5	5	8	5	6	11	11	10	8	4
Anteil in Prozent	**3,3**	**3,3**	**10,0**	**20,0**	**43,3**	**33,3**	**40,0**	**10,0**	**10,0**	**16,0**	**10,0**	**12,0**	**22,0**	**22,0**	**20,0**	**26,7**	**13,3**
Mitglieder insgesamt	183	183	182	188	193	191	188	213	210	213	187	168	164	170	162	107	93
Männer	182	182	178	181	178	179	174	208	205	205	182	160	152	157	152	98	88
Frauen	1	1	4	7	15	12	14	5	5	8	5	8	12	13	10	9	5
Anteil der Frauen in Prozent	**0,5**	**0,5**	**2,2**	**3,7**	**7,8**	**6,3**	**7,4**	**2,3**	**2,4**	**3,8**	**2,7**	**4,8**	**7,3**	**7,6**	**6,2**	**8,4**	**5,4**
Vorsitze insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	49	50	50	50	48	48	50
Männer	30	30	30	30	30	30	30	50	50	49	49	49	49	50	50	48	50
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	**0**	**2**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**

... Fortführung Tabelle 3.1.4

	DAX-30							MDAX				SDAX				TecDAX	
	2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2013**	**2014**
Aufsichts-/Verwaltungsräte																	
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	27	26	26	28	28	28	35	42	45	47	21	21	27	26	19	20
Anteil in Prozent	**90**	**90**	**86,7**	**86,7**	**93,3**	**93,3**	**93,3**	**70**	**84**	**90**	**94**	**42**	**42**	**54**	**52**	**63,3**	**66,7**
Mitglieder insgesamt	527	513	502	479	494	489	490	581	588	584	595	346	352	388	366	207	210
Männer	458	448	436	404	398	384	369	515	506	489	492	309	312	337	316	174	169
Frauen	69	65	66	75	96	107	121	66	82	95	103	37	40	51	50	33	41
Anteil der Frauen in Prozent	**13,1**	**12,7**	**13,1**	**15,7**	**19,4**	**21,9**	**24,7**	**11,4**	**13,9**	**16,3**	**17,3**	**10,7**	**11,4**	**13,1**	**13,7**	**15,9**	**19,5**
Vorsitze insgesamt	k.A.	30	30	30	30	30	30	50	50	48	49	50	50	50	50	30	29
Männer	k.A.	29	29	29	29	29	29	50	50	46	48	50	50	50	49	29	27
Frauen	k.A.	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	0	0	0	1	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	0	0	4,2	2	0	0	0	2	3,3	6,9
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	k.A.	22	24	20	23	29	35	28	25	36	41	39	17	19	7	10
Mitglieder insgesamt	423	k.A.	369	395	322	310	484	397	329	331	480	282	260	172	188	78	111
Männer	367	k.A.	317	334	259	250	363	358	283	279	398	260	241	146	154	62	84
Frauen	56	k.A.	52	61	63	70	121	39	46	52	82	22	19	26	34	16	27
Arbeitnehmervertreterinnen	41	k.A.	37	43	40	40	66	28	30	33	45	19	15	17	19	11	18
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**73,2**	**k.A.**	**71,2**	**70,5**	**63,5**	**57,1**	**54,5**	**71,8**	**65,2**	**63,5**	**54,9**	**86,4**	**78,9**	**65,4**	**55,9**	**68,8**	**66,7**

[1] Jeweils am Jahresende.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Tabelle 3.1.5: Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland Ende des Jahres 2014

Unternehmen	Name
DAX-30	
Allianz SE	Dr. Helga Jung
BASF SE	Margret Suckale
BMW AG	Milagros CaiñaCarreiro-Andree
Continental AG	Dr. Ariane Reinhart
Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
Deutsche Börse AG	Hauke Stars
Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne, Dr. Bettina Volkens
Deutsche Post AG	Melanie Kreis
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
Henkel AG & Co. KGaA Vz	Kathrin Menges
Munich RE AG	GiuseppinaAlbo, Dr. jur.DorisHöpke
Siemens AG	Lisa Davis
MDAX	
Aareal Bank AG	Dagmar Knopek
Evonik Industries AG	Ute Wolf
Fraport AG	Anke Giesen
RTL Group S.A.	Anke Schäferkordt
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer
SDAX	
comdirect bank AG	Martina Palte
Delticom AG	Susann Dörsel-Müller
Deutsche Beteiligung AG	Susanne Zeidler
Deutz AG	Dr. Margarete Haase
DIC Asset AG	Sonja Wärntges
GfK SE	Debra A. Pruent
GRENKELEASING AG	Antje Leminsky
KWS SAAT AG	Eva Kienle
Schaltbau Holding AG	Elisabeth Prigge
zooplus AG	Andrea Skersies
TecDAX	
BB Biotech AG	Felicia Flanigan, Lydia Bänziger
MorphoSys AG	Dr. Marlies Sproll
O2 (Telefonica Deutschland Holding AG)	Rachel Empey
SMA Solar Technology AG	Lydia Sommer

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

In den meisten MDAX-Unternehmen (94 Prozent) war Ende 2014 mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Im Vergleich zu 2013 entspricht dies einer Verbesserung um vier Prozentpunkte oder um zwei auf 47 Unternehmen. Frauen hatten 103 der 595 Posten inne. Dies entspricht einem Anteil von gut 17 Prozent aller Posten, ein Prozentpunkt mehr als im Jahr 2013. Nur noch eine Frau war Vorsitzende eines Kontroll-gremiums, eine weniger als im vorangegangenen Jahr.[34]

In 36 der 50 MDAX-Unternehmen konnten die Aufsichtsratsmitglieder nach ihrer Zugehörigkeit zur Kapitalseite beziehungsweise zur Arbeitnehmervertretung untersucht werden. Der Anteil der Aufsichtsrätinnen, die die Kapitalseite vertreten, nahm deutlich zu auf nun knapp 45 Prozent.

In zehn der 50 SDAX-Unternehmen waren im vergangenen Jahr Frauen im Vorstand vertreten – das ist ein Unternehmen weniger als in den Jahren 2012 und 2013. Während es 2013 noch 13 Vorständinnen gab (knapp acht Prozent), waren es Ende 2014 zehn (gut sechs Prozent); keine von ihnen nahm den Vorsitz ein.

Bezüglich der Repräsentation von Frauen in Aufsichtsräten lagen die SDAX-Unternehmen weit hinter den MDAX- und DAX-30-Unternehmen zurück. Nur in rund der Hälfte der Aufsichtsräte (52 Prozent) waren Frauen vertreten. Sie hatten 50 der 366 Aufsichtsratssitze inne. Der Frauenanteil in Höhe von 14 Prozent ist damit im Vergleich zu 2013 lediglich im Nachkommabereich gestiegen. Erstmalig seit der Aufnahme der SDAX-Unternehmen in diese Erhebung im Jahr 2011 nahm eine Frau den Aufsichtsratsvorsitz eines SDAX-Unternehmens ein.[35] Angaben zur Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat konnten für 19 der 50 Unternehmen ermittelt werden. In diesen Unternehmen stellten Arbeitnehmervertreterinnen mit 56 Prozent weiterhin die Mehrheit der Aufsichtsrätinnen.

[34] Marija G. Korsch (Aareal Bank AG).

[35] Susanne Klatten bei SGL Carbon. Das Unternehmen gehörte 2013 noch zu den MDAX-Unternehmen.

Die 30 TecDAX-Unternehmen verzeichneten 2014 gegenüber dem Vorjahr einen starken Rückgang des Anteils der Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand, von knapp 27 auf gut 13 Prozent. Die Zahl der Vorständinnen sank von neun auf fünf; sie nahmen demnach Ende 2014 gut fünf Prozent aller Vorstandssitze ein – im vorangegangenen Jahr waren es noch gut acht Prozent. Nach wie vor gab es keine Vorstandsvorsitzende.

In zwei Drittel der Unternehmen waren Frauen im Aufsichtsrat vertreten. Das ist weit mehr als in den SDAX-Unternehmen, in denen nur etwas über der Hälfte der Unternehmen Aufsichtsrätinnen hatten, und gleichzeitig viel weniger als in den MDAX- und DAX-30-Unternehmen, in denen Frauen in über 90 Prozent der Aufsichtsräte vertreten waren. Im Vergleich zum Vorjahr verzeichneten die TecDAX-Unternehmen deutliche Zuwächse: Der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten stieg von knapp 16 auf 19,5 Prozent. Mit zwei Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende[36] lagen sie vor den übrigen börsennotierten Unternehmensgruppen. Zehn der 30 TecDAX-Unternehmen machten Angaben zur Vertretung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten. In diesen Unternehmen waren zwei Drittel der Aufsichtsrätinnen von der Arbeitnehmerseite entsandt.

Unternehmen mit Bundesbeteiligung

Unternehmen, an denen der Bund unmittelbare Beteiligungen hält, werden vom DIW Berlin seit dem Jahr 2010 untersucht. Die 60 im Beteiligungsbericht des Bundes gelisteten Unternehmen[37] sind in unterschiedlichen Bereichen wie Verkehr, Telekommunikation, Energie, Forschung und Kultur tätig. Ein Vergleich zu den großen privatwirtschaftlichen Unternehmen ist jedoch nur eingeschränkt möglich, da die meisten Unternehmen mit Bundesbeteiligung wesentlich kleiner sind.

[36] Eva Castillo Sanz bei o2 Telefonica Deutschland Holding AG und Sandy Möser bei der RIB Software AG.

[37] Von den 87 unmittelbaren Beteiligungen des Bundes zum Stichtag 31. Dezember 2013 wurden die kleinen Beteiligungen an Wohnungsgenossenschaften sowie ein Unternehmen ohne eigene Organe und ein Unternehmen, das 2013 aus den Bundesbeteiligungen ausgeschieden ist, nicht in die vorliegende Analyse aufgenommen (Bundesministerium der Finanzen, 2014).

Ende 2014 hatten 17 der 60 Unternehmen Frauen im Vorstand (gut 28 Prozent). Insgesamt lag der Frauenanteil in den Vorständen bei knapp 15 Prozent. Das entspricht einem Plus von mehr als zwei Prozentpunkten gegenüber 2013 (Tabelle 3.1.6). Fünf Vorstandsvorsitzende waren Frauen (knapp zehn Prozent). Damit zeichnet sich bei den Unternehmen mit Bundesbeteiligung im Durchschnitt ein anderes Bild ab als im Privatsektor.

Knapp 93 Prozent der Bundesbeteiligungsunternehmen verfügten über mindestens eine Frau im Aufsichtsrat, was einem Anstieg von gut zwölf Prozentpunkten gegenüber 2013 entspricht. Insgesamt nahmen Frauen 142 der 602 Aufsichtsratsposten ein. Mit knapp 24 Prozent lag der Frauenanteil um über fünf Prozentpunkte höher als im vorangegangenen Jahr. Neun Aufsichtsratsvorsitze (gut 18 Prozent) waren mit einer Frau besetzt (Tabelle 3.1.7).[38]

Im Unterschied zur Privatwirtschaft sind Aufsichtsratssitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und in politischen Ämtern beeinflusst.

[38] In den Aufsichtsgremien der Unternehmen der Bundesländer waren im Januar 2014 Frauen zu knapp 22 Prozent vertreten. Bei den Unternehmen der Landeshauptstädte lag der Anteil bei fast 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat. In den Vorständen (Top-Managementorganen) der öffentlichen Unternehmen waren auf Landesebene gut zehn Prozent und in den Landeshauptstädten gut 17 Prozent Frauen (FidAR, 2014).

Tabelle 3.1.6: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen[1] des Bundes

	2010	2011	2012	2013	2014
Vorstände/Geschäftsführungen					
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	60	60
Mit Frauen im Vorstand	9	10	12	14	17
Anteil in Prozent	**15,0**	**16,7**	**20,0**	**23,3**	**28,3**
Mitglieder insgesamt[1]	152	147	143	143	135
Männer	142	135	127	125	115
Frauen	10	12	16	18	20
Anteil der Frauen in Prozent	**6,6**	**8,2**	**11,2**	**12,6**	**14,8**
Vorsitze insgesamt [1]	54	55	57	56	52
Männer	51	52	51	51	47
Frauen	3	3	6	5	5
Anteil der Frauen in Prozent	**5,6**	**5,5**	**10,5**	**8,9**	**9,6**
Aufsichts-/Verwaltungsräte					
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55	54	51	54
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	42	43	41	50
Anteil in Prozent	**85,2**	**76,4**	**79,6**	**80,4**	**92,6**
Mitglieder insgesamt[1]	577	587	579	553	602
Männer	472	483	464	453	459
Frauen	105	104	115	100	142
Anteil der Frauen in Prozent	**18,2**	**17,7**	**19,9**	**18,1**	**23,6**
Vorsitze insgesamt [1]	53	53	53	47	49
Männer	45	45	42	39	40
Frauen	8	8	11	8	9
Anteil der Frauen in Prozent	**15,1**	**15,1**	**20,8**	**17,0**	**18,4**

[1]Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen bzw. Aufsichtsrat besitzen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Tabelle 3.1.7: Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung Ende des Jahres 2014

Unternehmen	Vorsitzende	Funktion in der Bundesverwaltung
Deutsche Energie-Agentur GmbH	Iris Gleicke	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Engagement Global gGmbH	Heike Spielmans	keine
Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Rita Schwarzelühr-Sutter	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
Helmholtz Zentrum München, Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH	Prof. Monika Grütters	Staatsministerin bei der Bundeskanzlerin und Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Birgitta Worringen	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
Transit Film Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Ministerialrätin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
VIFG Verkehrsinfrastrukturfinanzierungsgesellschaft mbH	Dr. Martina Hinricher	Ministerialdirektorin Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrasturktur (BMVI)

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Politische Initiativen: Die „Frauenquote“

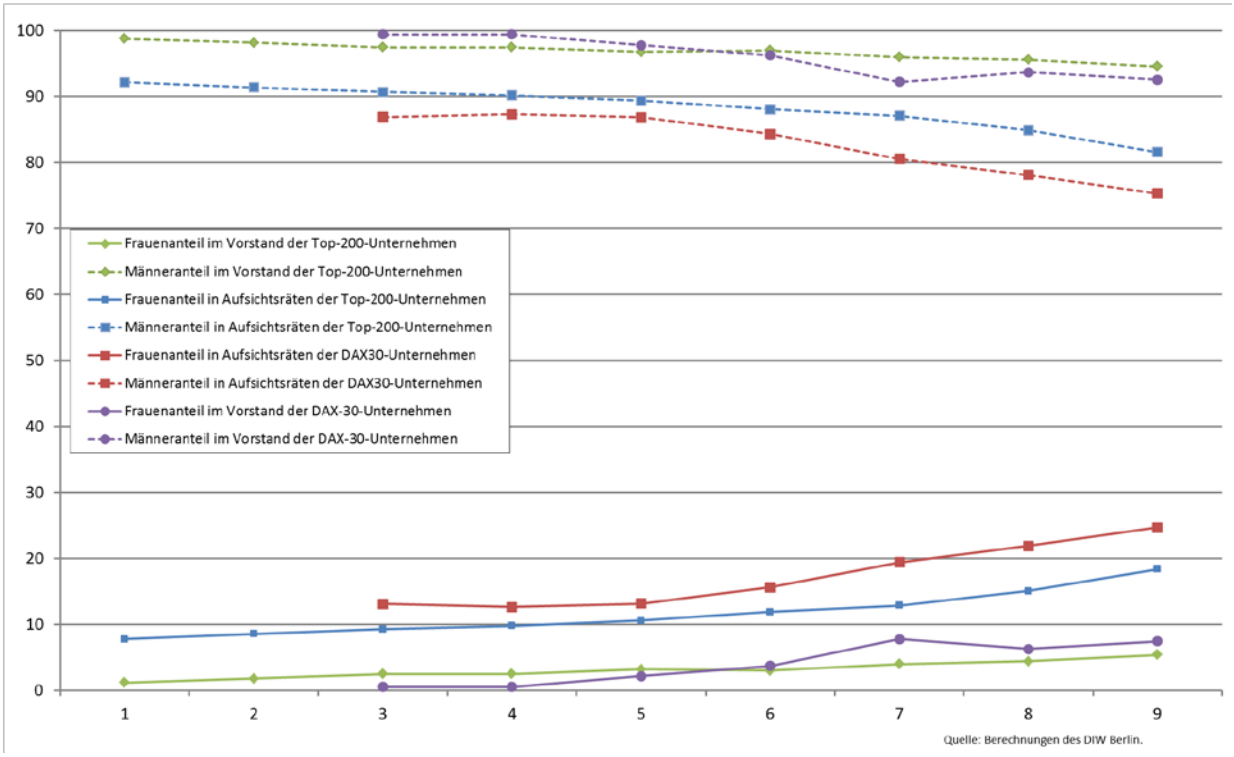
Die Forderungen nach einer gesetzlichen Frauenquote in Spitzengremien sind vor dem Hintergrund der stagnierenden Entwicklung der Frauenanteile in Führungspositionen entstanden, an der auch die freiwillige „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ im Jahre 2001 nichts geändert hat. Nachdem bereits die damalige Vizepräsidentin der EU-Kommission, Viviane Reding, bekannt gab, eine Frauenquote für die Mitgliedsländer zu erwägen und Schritte zu deren Etablierung einleitete, nahm die Diskussion um eine Frauenquote mit konkreten Forderungen und Gesetzesvorlagen ab dem Jahr 2011 auch in Deutschland zusätzlich Fahrt auf (Holst & Schimeta, 2012). So erweiterte in dem Jahr etwa die Regierungskommission *Deutscher Corporate-Governance Kodex* ihre Empfehlungen, um eine „angemessene Berücksichtigung von Frauen“ bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen zu erreichen. Die nordrhein-westfälische Landesregierung brachte zudem einen Gesetzentwurf zur Einführung einer Frauenquote in Vorständen und Aufsichtsräten in den Bundesrat ein, auf dem „Frauenquotengipfel“ und danach fanden Gespräche zwischen Vertreterinnen und Vertretern der DAX-30-Unternehmen und der Bundesregierung statt und schließlich wurden erstmals Zielgrößen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen vorgelegt.

Am 6. März 2015 beschloss der Bundestag schließlich das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (BMFSFJ, 2015). Er sieht Zielgrößen für den Frauenanteil in Leitungsgremien vor, die über das bisher erreichte Niveau hinausgehen. Die Bestimmungen zu einer verbindlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat richten sich an derzeit 108 Unternehmen in der Privatwirtschaft. Als Sanktion vorgesehen ist bei einer quotenwidrigen Wahl, dass die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze unbesetzt bleiben (leerer Stuhl). Etwa 3 500 Unternehmen sind von der Bestimmung zur Festlegung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen betroffen. Allerdings sind bei Nichterfüllung der letztgenannten Maßnahme keine Sanktionen vorgesehen. Die Festlegung von Zielgrößen setzt auf die

Förderung von Frauen innerhalb der Unternehmen und soll einen Aufstieg bis in Spitzenpositionen ermöglichen. Ein systematischer Aufbau von Frauen in Führungspositionen auf allen Hierarchieebenen wurde in den Unternehmen bisher versäumt. So kam es dazu, dass die in Vorstände berufenen Frauen oftmals extern rekrutiert wurden – eine Tatsache, die wiederum die Rücktrittswahrscheinlichkeit dieser Vorständinnen erhöhte (Max-Planck Gesellschaft für Bildungsforschung, 2014). Mit dem Ziel einer paritätischen Vertretung von Frauen und Männern in Unternehmen mit Bundesbeteiligung wird das Bundesgremienbesetzungsgesetz novelliert.

Die Ausgangslage der einzelnen Unternehmensgruppen ist derzeit recht unterschiedlich (Abbildung 3.1.2). Die Schere zwischen Frauen- und Männeranteilen in den Spitzen-gremienkonnte zwar nirgends auch nur annähernd geschlossen werden, die DAX-30-Unternehmen haben sich aber offenbar am besten auf das Gesetz vorbereitet und verfügen mittlerweile über die höchsten Anteile an Frauen in Aufsichtsräten. Ähnlich ist die Entwicklung in den Top-200-Unternehmen, wenn auch auf niedrigerem Niveau. Die SDAX-Unternehmen bleiben hingegen weit zurück. Allen untersuchten Unternehmensgruppen gemeinsam ist der extrem niedrige Anteil von Frauen in Vorständen. Ausnahme sind die – jedoch nur eingeschränkt vergleichbaren – Unternehmen mit Bundesbeteiligung mit einem deutlich überdurchschnittlichen Anteil. Um die weiteren Ziele des geplanten Gesetzes zur Erhöhung der Frauenanteile in Vorständen und obersten Management-Ebenen zu erreichen, bedarf es offensiver Maßnahmen innerhalb der Unternehmen. Das DIW Berlin hat hierzu bereits Vorschläge gemacht.

Abbildung 3.1.2: **Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen der Top-200-Unternehmen und der DAX-30-Unternehmen**



Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen

Das DIW Berlin hat in der Vergangenheit verschiedentlich Maßnahmen vorgeschlagen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen (Holst & Kirsch, 2014). Ein Teil hiervon wurde im Gesetzentwurf zur Frauenquote aufgegriffen. Der nachfolgende Fünf-Punkte-Plan bleibt dennoch aktuell:

(1) Die Unternehmensführung sollte die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen als ein Unternehmensziel definieren (Commitment).

(2) Die Erstellung verbindlicher Zielgrößen und die Festlegung eines absehbaren Zeitplans zu deren Erreichung wurden im neuen Gesetz aufgenommen. Eine Einbeziehung der höheren Führungsebenen ist notwendig, um die Zahl weiblicher „High Potentials“ nachhaltig erhöhen zu können. Zielvereinbarungen mit den vorhandenen Führungskräften und ein effizientes Controlling sowie Anreize und Sanktionen bei der Umsetzung sind weitere Schritte auf dem Weg zum angestrebten Ziel.

(3) Weiterhin ist Transparenz bei Einstellungen in und Beförderungen auf Führungspositionen eine wichtige Voraussetzung. Damit können Leistungen objektiv anhand von offenliegenden Kriterien bewerten werden. Zudem wäre mehr Transparenz bei Verdiensten und Bonuszahlungen ein Fortschritt.

(4) Wichtig ist eine Infragestellung der aus traditionellen Lebenswirklichkeiten von Männern abgeleiteten Normen und Strukturen – wie überlange Arbeitszeiten und Präsenzkultur – und die Einführung flexibler Karrieremodelle für beide Geschlechter. Das Thema Work-Life-Balance gewinnt in Führungspositionen, unabhängig von der Notwendigkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für Frauen und Männer weiter an Bedeutung.

(5) Die Unternehmenskultur sollte sich stärker für Frauen in Führungspositionen öffnen, und Geschlechterklischees sollten abgebaut werden. Vorbilder im Sinne neuer Rollenmodelle in Führungspositionen können hier unterstützen. Das bezieht auch Männer ein, die ihre Führungsaufgaben mit aktiven Familienzeiten vereinbaren. Zudem gilt es, Vorteile von Verschiedenheit aufzuzeigen und Widerstände, die fast immer mit Neuerungen verbunden sind, zu überwinden.

Schließlich sollten die Angaben zur Zusammensetzung der Unternehmensleitung auf der Unternehmenswebsite und in Geschäftsberichten nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern für alle Unternehmen obligatorisch sein.

Eckpunkte der geplanten gesetzlichen Frauenquote

Das Bundeskabinett hat am 11. Dezember 2014 den Entwurf für ein „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ beschlossen. Der Gesetzentwurf sieht folgende Eckpunkte vor:

Privatwirtschaft

„Für Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, gilt künftig eine Geschlechterquote von 30 Prozent. Die Quotenregelung greift damit bei Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien mit in der Regel mehr als 2 000 Arbeitnehmern sowie bei Europäischen Aktiengesellschaften (SE), bei denen sich das Aufsichts- oder Verwaltungsorgan aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern zusammensetzt. Insgesamt betroffen sind derzeit 108 Unternehmen.

Sie müssen die Quote ab 2016 sukzessive für die dann neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten beachten. Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt (leerer Stuhl).

Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, werden verpflichtet, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen festzulegen. Über die Zielgrößen und deren Erreichung müssen sie öffentlich berichten. Der Kreis der betroffenen Unternehmen erfasst neben Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien auch GmbHs, eingetragene Genossenschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit mit in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmern. In der Summe unterliegen etwa 3 500 Unternehmen der Zielgrößenverpflichtung.

Eine Mindestzielgröße ist nicht vorgesehen. Die Unternehmen können sie selbst setzen und sich an ihren Strukturen ausrichten. Dabei sind folgende Vorgaben zu beachten: Liegt der Frauenanteil in einer Führungsebene unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen nicht hinter dem tatsächlichen Status Quo zurückbleiben.

Die 2015 erstmals festzulegende Frist zur Erreichung der Zielgrößen darf nicht länger als zwei Jahre sein. Die folgenden Fristen dürfen nicht länger als fünf Jahre sein.“ (BMFSFJ, 2013, 2014)

Öffentlicher Dienst

„Damit der Bund mit gutem Beispiel vorangeht, wird das Bundesgremienbesetzungsgesetz mit dem Ziel der paritätischen Vertretung von Frauen und Männern in Gremien novelliert, deren Mitglieder der Bund bestimmen kann. Für die Besetzung von Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, gilt ab 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen dieser Sitze. Ab dem Jahr 2018 ist es Ziel, diesen Anteil auf 50 Prozent zu erhöhen. Für wesentliche Gremien, in die der Bund Mitglieder entsendet, gilt das gleiche Ziel.

Zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen im öffentlichen Dienst des Bundes sowie zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit wird zudem das Bundesgleichstellungsgesetz umfassend novelliert. Die Bundesverwaltung wird künftig insbesondere verpflichtet, sich für jede Führungsebene konkrete Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauen- beziehungsweise Männeranteils zu setzen. Zielvorgaben und Maßnahmen sind im Gleichstellungsplan der jeweiligen Dienststelle darzustellen.“(BMFSFJ, 2014)

Gleichberechtigte Teilhabe bleibt in Europa eine Herausforderung

Die EU-Kommission veröffentlicht regelmäßig Informationen zur Repräsentation von Frauen und Männern in wichtigen Entscheidungspositionen der Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Justiz europäischer Länder (Europäische Kommission, 2014a). Die Unternehmen aus dem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien, die im jeweiligen Land registriert sind, werden in den 28 EU-Ländern, vier Kandidatenländern (Island, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Serbien und Türkei) und den verbleibenden Ländern des Europäischen Wirtschaftsraums (Liechtenstein und Norwegen) untersucht. Je Land handelt es sich um 9 bis 50 Unternehmen; für Deutschland wurden die Anteile von Frauen in den Aufsichtsräten der DAX-30-Firmen erhoben. Aufgrund der unterschiedlichen Corporate-Governance-Strukturen sind die Daten nur eingeschränkt vergleichbar.[39] Dennoch erlaubt der europäische Vergleich einen allgemeinen Überblick zu Stand und Entwicklung der Frauenanteile im höchsten Entscheidungsgremium von Unternehmen in Europa.

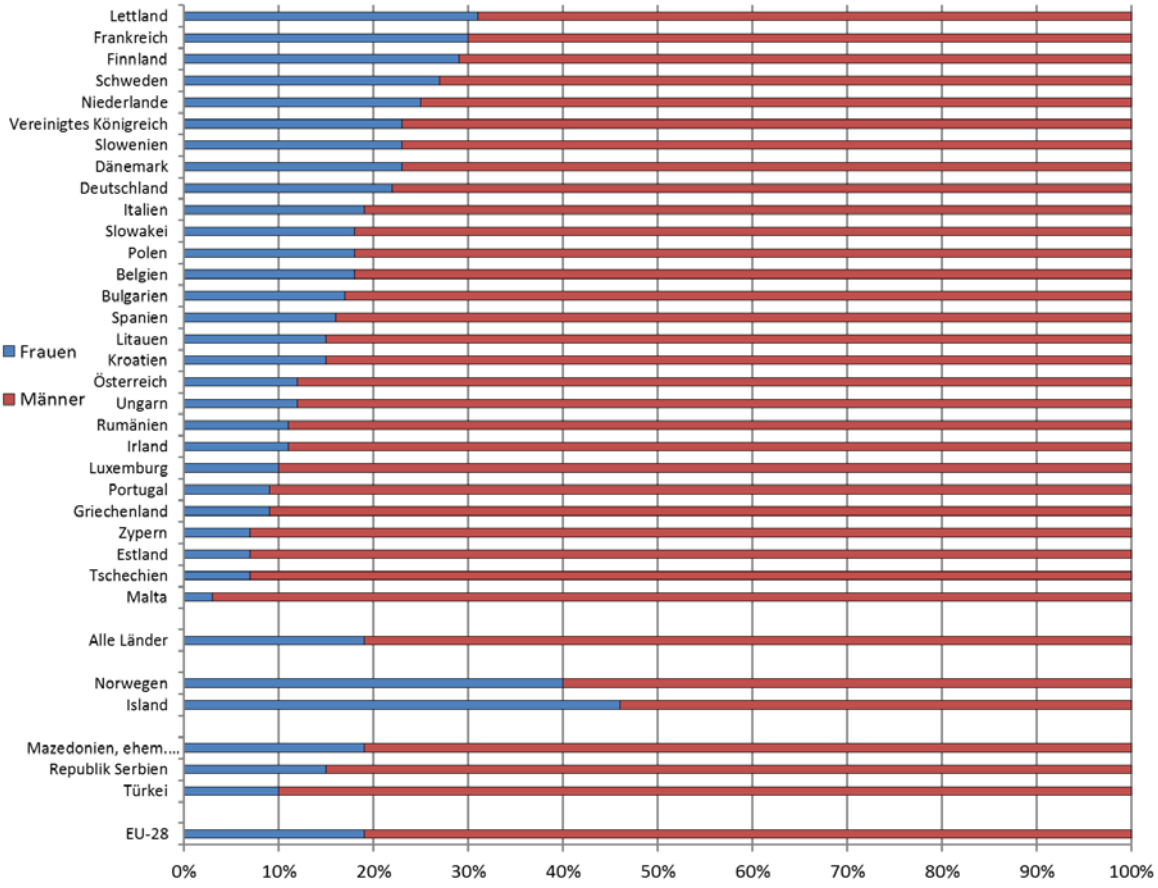
Im April 2014 waren Frauen durchschnittlich zu 19 Prozent im höchsten Entscheidungsgremium der Unternehmen vertreten (Abbildung 3.1.3). Deutschland lag mit einem Frauenanteil in den Aufsichtsräten von 22 Prozent im Mittelfeld. Die Teilhabe von Frauen in den Leitungsgremien war am höchsten in Island (46 Prozent), Norwegen (40 Prozent), Lettland (31 Prozent), Frankreich (30 Prozent), Finnland (29 Prozent), Schweden (27 Prozent), und den Niederlanden (25 Prozent). Am Ende des Länder-Rankings stehen Zypern, Estland, Tschechien (je sieben Prozent) und Malta (drei Prozent).

Insgesamt ist die Entwicklung in Europa seit Beginn der Datenerhebung aufwärts gerichtet. Seit 2003 hat sich die Repräsentation von Frauen in den Leitungsorganen der größten

[39] Die Corporate-Governance-Struktur kann dualistisch oder monistisch sein. In Ländern mit dualistischen Strukturen bestehen die Leitungsorgane aus Vorstand und Aufsichtsrat; in Ländern mit monistischen Strukturen gibt es nur ein Gremium (board of directors), in dem manche Mitglieder geschäftsführend sind und andere nicht. In einzelnen Ländern kommen beide Formen vor. Für eine Übersicht der Strukturen in den Ländern Europas (Holst et al., 2012; Holst & Kirsch, 2014).

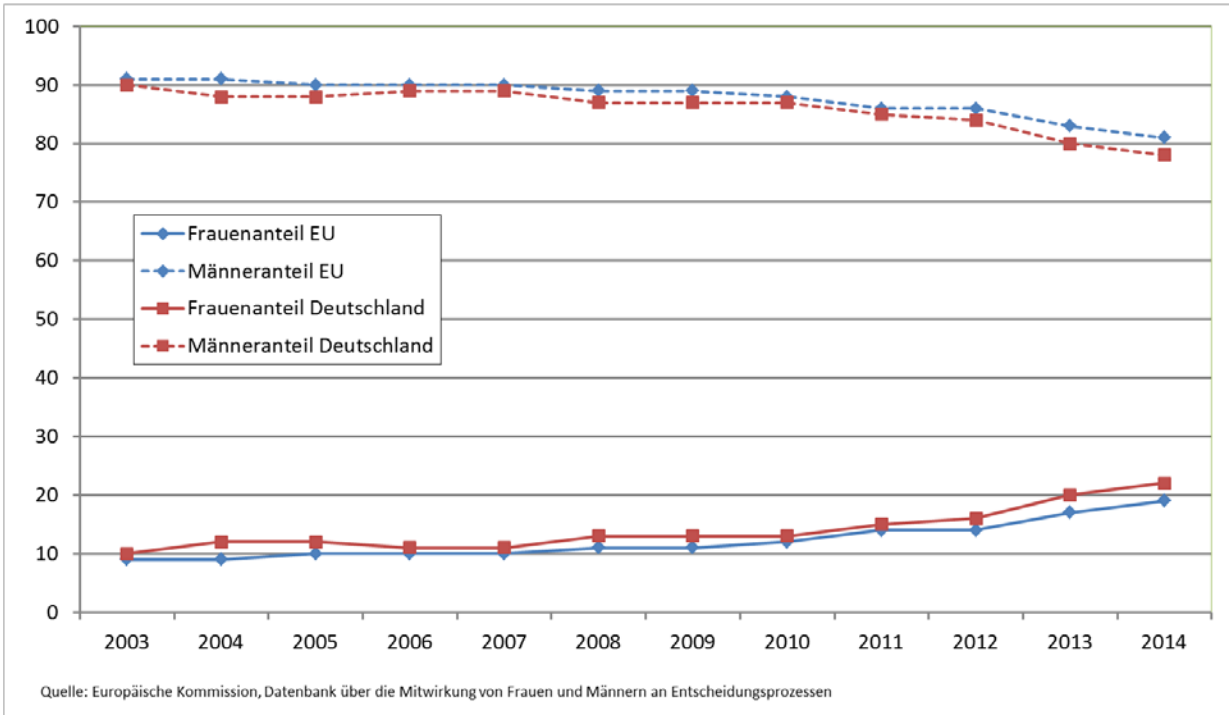
börsennotierten Unternehmen in Europa um zehn Prozentpunkte erhöht. Eine ausgewogene Repräsentation der Geschlechter ist aber noch lange nicht erreicht (Abbildung 3.1.4).

Abbildung 3.1.3: Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen Europas im Jahr 2014 (in Prozent)



In Island und Norwegen ist die Teilhabe von Frauen in den Leitungsgremien inzwischen am höchsten in Europa. Beide Länder haben gesetzliche Quoten, die einen Anteil von mindestens 40 Prozent je Geschlecht vorsehen (Rafnsdóttir, Einarsdóttir & Snorrason, 2014). Die größten Anstiege innerhalb der EU-28-Länder wurden seit 2010 in Frankreich, Italien, Slowenien, den Niederlanden, dem Vereinigten Königreich und Deutschland verzeichnet. Besondere Zuwächse gab es vor allem in Ländern, die entweder eine Geschlechterquote eingeführt oder diskutiert haben oder in denen zumindest eine breite öffentliche Diskussion über die mangelnde Teilhabe von Frauen in wirtschaftlichen Spitzenpositionen stattgefunden hat (Europäische Kommission, 2014b; Holst et al., 2012).

Abbildung 3.1.4: **Entwicklung der Frauen- und Männeranteile in Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten der Jahre 2003 – 2014, Vergleich EU-Durchschnitt und Deutschland**



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen

Geschlechterquoten für privatwirtschaftliche Unternehmen gibt es inzwischen in einigen europäischen Ländern; allerdings sind diese Quotenregelungen sehr unterschiedlich ausgestaltet. Verbindlichen Charakter haben die Geschlechterquoten in Norwegen, Frankreich, Belgien und Italien. In den Niederlanden, Spanien und Island gleichen die Quoten wegen fehlender Sanktionen eher einer Empfehlung (Europäische Kommission, 2012). In der Schweiz wird gegenwärtig eine Geschlechterquote von 30 Prozent für börsennotierte Unternehmen angestrebt (Spiegel Online, 2014).

Auf europäischer Ebene hat die EU-Kommission im November 2012 eine Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern in Aufsichtsräten großer börsennotierter Unternehmen entworfen. Sie schlug eine Geschlechterquote von 40 Prozent bis zum Jahr 2020 vor. Das Europäische Parlament stimmte im November 2013 zu. Obwohl im Rat der EU das Ziel der Richtlinie breite Zustimmung findet, lehnten einige Länder – zum Beispiel das Vereinigte Königreich und die Niederlande – eine EU-weite Quote mit dem Hinweis auf unterschiedliche Ausgangslagen in den Mitgliedstaaten ab. Sie

bezweifelten außerdem, dass eine EU-Regelung effektiver als Regelungen auf der Ebene der Mitgliedstaaten wäre. Der italienische Ratsvorsitz im zweiten Halbjahr 2014 versuchte, die bestehenden Bedenken durch die Einführung einer Flexibilitätsklausel und eines verlängerten Zeitplans auszuräumen. Dennoch kam im Dezember 2014 keine Einigung zustande. Deutschland stellte sich zwar nicht grundsätzlich gegen eine EU-Quote, unterstützte die Richtlinie in ihrer gegenwärtigen Fassung mit Hinweis auf die laufenden Verhandlungen zur Frauenquote in Deutschland aber nicht (Council of the European Union, 2014; Rat der Europäischen Union, 2014; Süddeutsche Zeitung online, 2014).

Wirtschaftliche Effekte der Teilhabe von Frauen in Leitungsgremien nicht eindeutig

Zu den wirtschaftlichen Effekten von mehr Frauen in Leitungsgremien liegt eine Vielzahl von Studien zu Ländern mit und ohne Quotenregelungen vor.[40] In diesen Studien werden das Vorhandensein oder die Anzahl von Frauen in Leitungsgremien mit Kennzahlen zur Unternehmensrentabilität oder zur Unternehmensbewertung in Beziehung gesetzt. Deren Ergebnisse sind jedoch nicht eindeutig: Einige Studien finden positive, andere negative oder gar keine Effekte, und wiederum andere finden positive Effekte bei ausgewählten Kennzahlen und negative bei anderen.[41] Eine eindeutige Wirkung des Geschlechts der Gremienmitglieder auf Unternehmensergebnisse ist aus den vorliegenden Studien bislang nicht abzuleiten. Studien für Deutschland, die zum Ziel haben, die wirtschaftlichen Auswirkungen von mehr Frauen in Vorständen in Deutschland zu überprüfen, stehen zudem vor dem Problem kleiner Fallzahlen und teilweise recht geringer Verweildauern.

Im Zusammenhang mit der Quotendiskussion sind Studien interessant, die einen Schwellenwert untersuchen. Sie prüfen, ob das Vorhandensein von Frauen in Leitungsgremien erst ab einer „kritischen Masse“ von Frauen (einer bestimmten Anzahl oder eines bestimmten Anteils) in den Gremien überhaupt wirtschaftliche Effekte hat, oder ob sich

[40] Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird durch heterogene Datensätze und unterschiedliche methodische Ansätze erschwert.

[41] Siehe zum Beispiel Adams & Ferreira (2009) (negativer Effekt auf Tobins Q (Unternehmensbewertung über Marktwert-Buchwert-Verhältnis)) und ROA (Gesamtkapitalrentabilität));Campbell & Mínguez-Vera(2008) (positiver Effekt auf Tobins Q); Haslam et al. (2010) (negativer Effekt auf Tobins Q, kein Effekt auf ROA und ROE/Eigenkapitalrentabilität);Rose(2007) (kein Effekt auf Tobins Q).

der Effekt verändert. Eine amerikanische Studie zeigt, dass Frauen – sofern nur eine oder sehr wenige in einem Gremium vertreten sind – Nachteile entstehen, etwa durch besondere Beobachtung und verstärkte geschlechterstereotypische Bewertungen (sogenannter „Token-Status“).[42] Erst wenn eine „kritische Masse“ von drei oder mehr Frauen in einem Gremium vorhanden ist beziehungsweise Frauen etwa ein Drittel der Mitglieder stellen, wird die Präsenz von Frauen als weitgehend normal angesehen – sie werden dann eher akzeptiert und weniger an der effektiven Teilnahme an der Leitung und Kontrolle von Unternehmen gehindert (Erkut, Kramer & Konrad, 2008). Eine andere Studie untersuchte die Zusammensetzung der Aufsichtsräte börsennotierter deutscher Firmen (in den Jahren 2000 bis 2005) und entdeckte einen nicht-linearen Zusammenhang: Die Eigenkapitalrentabilität von Firmen mit Frauen im Aufsichtsrat war zunächst geringer und erst ab 30 Prozent Frauen höher als bei Firmen ohne Frauen im Aufsichtsrat (Joecks, Pull & Vetter, 2013). Es wurde argumentiert, dass die Vorteile, die eine diverse Zusammensetzung des Aufsichtsrats haben kann, erst ab dieser kritischen Masse an Frauen sichtbar werden. Beide Studien deuten darauf hin, dass die Art und Weise, wie Frauen und Männer in Leitungsgremien zusammenarbeiten, eine wichtige Rolle spielt.

Ausblick

Die Diskussion um die Frauenquote blieb zwar nicht ohne Auswirkungen auf die Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten großer Unternehmen: Dennoch wurde eine auch nur annähernd gleiche Teilhabe von Frauen und Männern Ende 2014 nicht erreicht. Vorstände sind weiterhin männliche Monokulturen: Über 13 Jahre nach der freiwilligen „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ reichte der Anteil von Frauen in Vorstandspositionen von weniger als drei Prozent in den MDAX-Unternehmen über gut fünf Prozent in den Top-200-Unternehmen bis hin zu maximal gut sieben Prozent in den DAX-30-Unternehmen.

[42] Die besondere Beobachtung zeigt sich etwa in Deutschland in der in den Medien weit verbreiteten Berichterstattung von Zu- und Abgängen von Frauen in Vorständen großer Unternehmen und der Bewertung von deren Eignung für derartige Positionen. Weit weniger Aufmerksamkeit wird Männern aufgrund ihrer größeren Zahl in diesen Positionen geschenkt.

Bei den Aufsichtsräten sieht es etwas besser aus, auch wenn die Spannbreiten zwischen den Unternehmensgruppen groß sind: So waren Frauen in den DAX-30-Unternehmen mit einem Anteil von knapp 25 Prozent vergleichsweise häufig vertreten; in den SDAX-Unternehmen war der Frauenanteil mit knapp 14 Prozent am geringsten. Die Top-200-Unternehmen lagen mit gut 18 Prozent und die Unternehmen mit Bundesbeteiligung mit knapp 24 Prozent dazwischen.

Der Bundestag hat im März 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst beschlossen. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob Unternehmen bereit und in der Lage sind, eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen herzustellen. Ein solches Verhalten würde den diesbezüglichen Absichtserklärungen der Unternehmen mehr Glaubwürdigkeit verleihen und einer Verschärfung von Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils in hohen Führungspositionen vorbeugen.

3.2 An den Frauen vorbei: Frauenanteil in Spitzengremien des Finanzsektors stagniert

Das DIW Berlin untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte[43]) des Finanzsektors in Deutschland (zuletzt Holst & Kirsch 2014). Diese Erhebung umfasst die – gemessen an der Bilanzsumme – 100 größten Banken sowie die – gemessen an der Höhe der Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen.[44] Der Anteil von Frauen in den Spitzengremien öffentlich-rechtlicher Banken und Sparkassen wird mit jenen der privaten Banken und Genossenschaftsbanken verglichen.

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors wurde in Kapitel 3.1 dargestellt. Zusammengenommen ergeben die beiden Berichte einen Überblick, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von insgesamt über 500 Unternehmen vertreten sind.

[43] Verfügt ein Institut sowohl über einen Aufsichtsrat als auch über einen Verwaltungsrat, ging nur die Besetzung des Aufsichtsrats in die Berechnung ein.

[44] Die Auswahl der nach der Bilanzsumme (2013) größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Hirschmann 2014. Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen (2013) größten Versicherungen erfolgte auf Basis von: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2014. Konzerne/Gruppen, die keinen eigenen Aufsichtsrat besitzen, weil sie nur als „Markenklammer" existieren, wurden exkludiert. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken, Sparkassen und Versicherungen fanden von November bis Dezember 2014 statt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2013, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

Mehr Frauen als Männer im Finanzsektor beschäftigt

2014 waren mehr als die Hälfte (57 Prozent) der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich der „Erbringung von Finanzdienstleistungen“ Frauen (Tabelle 3.2.1). Bei Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung) stellten Frauen rund die Hälfte der Beschäftigten. In den mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundenen Tätigkeiten lag der Frauenanteil mit knapp 60 Prozent deutlich höher, ist allerdings seit der Finanzkrise 2008 um insgesamt rund zwei Prozentpunkte gesunken.[45]

Bei den öffentlich-rechtlichen Finanzinstituten waren anteilig die meisten Frauen beschäftigt – nach Angaben des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes knapp 63 Prozent der Beschäftigten im Jahr 2013. Bei den Volks- und Raiffeisenbanken lag der Frauenanteil mit knapp 58 Prozent etwas niedriger. In der Versicherungswirtschaft machten Frauen rund 54 Prozent der Beschäftigten im Innendienst und nur etwas mehr als 21 Prozent im Außendienst aus (Arbeitgeberverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., 2013; Deutscher Sparkassen- und Giroverband, 2013).

Angesichts ihres hohen Beschäftigtenanteils waren Frauen in Führungspositionen des Finanzsektors mit einem Anteil von 27 Prozent weit unterrepräsentiert.[46]

[45] Hierbei handelt es sich um Dienstleistungen, die in engem Zusammenhang mit den Kreditinstituten und Versicherungen stehen, ohne diese jedoch einzuschließen (etwa Fondmanager/-innen).

[46] Anteil bezieht sich auf 2012. Vgl. (Statistisches Bundesamt, 2014).

Tabelle 3.2.1: Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen (in Prozent)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Erbringung von Finanzdienstleistungen[1]	57,0	57,1	57,2	57,3	57,4	57,4	57,6	57,4	56,9	56,9	57,1	57,2	57,1	56,9	57,0	57,0
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,2	57,3	57,5	57,6	57,8	57,8	58,0	57,8	57,2	57,3	57,6	57,6	57,6	57,5	57,5	57,7
Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)[2]	46,8	47,2	47,6	47,8	48,0	48,3	48,8	49,1	48,9	48,8	50,0	49,2	49,2	49,3	49,7	49,5
Mit Finanz- und Versicherungsdienst-leistungen verbundene Tätigkeiten[3]	60,2	60,0	59,7	60,4	61,3	61,5	62,1	61,1	61,6	61,5	61,2	60,9	60,8	60,8	60,2	59,4

[1] Bis 2008 als Wirtschaftszweig "Kreditgewerbe" geführt.

[2] Bis 2008 als Wirtschaftszweig "Versicherungsgewerbe" geführt.

[3] Bis 2008 als Wirtschaftszweig "Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten" geführt.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2014)

Top-100-Banken und Sparkassen

In den Vorständen der 100 größten Banken und Sparkassen waren von insgesamt 387 Vorstandsmitgliedern 26 Frauen (Tabelle 3.2.2). Dies entspricht einem Frauenanteil von knapp sieben Prozent, ein Plus von 0,4 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. In nur 23 von 100 Banken waren überhaupt Frauen im Vorstand vertreten. Unter den Vorstandsvorsitzenden gab es nur zwei Frauen und damit sogar eine weniger als im Vorjahr.[47] Den höchsten Frauenanteil verzeichnete die *Investitionsbank des Landes Brandenburg:* Hier waren zwei der drei Vorstandsmitglieder Frauen – den Vorsitz hatte ein Mann inne.

Weit häufiger als in Vorständen sind Frauen in den Aufsichtsräten der untersuchten Banken und Sparkassen vertreten. Hier erreichten sie Ende des Jahres 2014 einen Anteil von 18 Prozent, was 270 von insgesamt 1 504 Sitzen entspricht. Damit haben sich die Verhältnisse gegenüber dem Vorjahr kaum geändert – das Plus liegt bei unter einem Prozentpunkt. 97 Banken machten Angaben zur Zusammensetzung ihrer Aufsichtsräte: In 89 Aufsichtsräten waren Frauen vertreten und fünf Banken hatten eine Aufsichtsratsvorsitzende (zwei mehr als im Jahr 2013).[48] Angaben zur Arbeitnehmervertretung konnten bei 76 Banken und Sparkassen erhoben werden: In den Aufsichtsräten dieser Geldhäuser waren 216 Frauen vertreten, 131 von ihnen (knapp 61 Prozent) vertraten die Arbeitnehmerschaft.

[47] Eva Wunsch-Weber bei der Frankfurter Volksbank e.G. in Frankfurt/Main und Dr. Birgit Roos bei der Sparkasse Krefeld. Ausgeschieden ist Manuela Better bei der Deutschen Pfandbriefbank AG, Unterschleißheim.

[48] Marija Korsch bei der Aareal Bank AG, Wiesbaden; Karoline Linnert bei der Bremer Landesbank, Bremen; Ilse Aigner bei der LfA Förderbank Bayern, München; Cornelia Yzer bei der IBB Investitionsbank Berlin, Berlin; Tamara Bischof bei der Sparkasse Mainfranken, Würzburg.

Tabelle 3.2.2: Frauen in den Aufsichtsräten bzw. den Vorständen von großen Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland[1]

	Banken und Sparkassen									Versicherungen								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vorstände/ Geschäftsführungen																		
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60	60
mit Frauen im Vorstand	10	9	7	9	10	12	17	24	23	10	13	9	11	10	14	21	29	27
Anteil in Prozent	**10,0**	**9,0**	**7,0**	**9,0**	**10,0**	**12,0**	**17,0**	**24,0**	**23,0**	**15,9**	**20,0**	**15,5**	**17,7**	**16,1**	**23,7**	**34,4**	**48,3**	**45,0**
Mitglieder insgesamt	442	430	414	418	408	404	407	396	387	394	411	372	392	399	385	384	396	353
Männer	431	420	406	407	396	391	390	371	371	384	398	363	381	389	370	362	362	323
Frauen	11	10	8	11	12	13	17	25	26	10	13	9,0	11,0	10	14	22	**34**	**30**
Anteil der Frauen in Prozent	**2,5**	**2,3**	**1,9**	**2,6**	**2,9**	**3,2**	**4,2**	**6,3**	**6,7**	**2,5**	**3,2**	**2,4**	**2,8**	**2,5**	**3,6**	**5,7**	**8,6**	**8,5**
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60	60
Männer	98	98	100	100	98	99	97	97	98	63	65	57	62	62	59	60	59	59
Frauen	2	2	0	0	2	1	3	3	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	**2,0**	**2,0**	**0,0**	**0,0**	**2,0**	**1,0**	**3,0**	**3,0**	**2,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1,6**	**1,7**	**1,7**

Fortsetzung nächste Seite…

…Fortführung Tabelle 3.2.2

	Banken und Sparkassen									Versicherungen								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aufsichts-/ Verwaltungsräte																		
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	100	97	63	65	58	62	62	59	61	60	60
mit Frauen im Aufsichtsrat	89	91	85	87	88	88	88	89	89	46	49	42	48	48	45	50	50	48
Anteil in Prozent	**89,0**	**91,0**	**85,0**	**87,0**	**88,0**	**88,0**	**88,0**	**89,0**	**91,8**	**73,0**	**75,4**	**72,4**	**77,4**	**77,4**	**76,3**	**82,0**	**83,3**	**80,0**
Mitglieder insgesamt	1633	1573	1566	1555	1548	1567	1491	1485	1504	812	831	**727**	**734**	**732**	**689**	**704**	**683**	661
Männer	1387	1331	1324	1294	1295	1307	1226	1230	1234	720	726	629	643	645	599	596	572	547
Frauen	246	242	242	261	253	260	265	255	270	92	105	98	91	87	90	108	111	114
Anteil der Frauen in Prozent	**15,1**	**15,4**	**15,5**	**16,8**	**16,3**	**16,6**	**17,8**	**17,2**	**18,0**	**11,3**	**12,6**	**13,5**	**12,4**	**11,9**	**13,1**	**15,3**	**16,3**	**17,2**
Vorsitze insgesamt1	100	100	100	100	100	100	100	100	97	63	65	58,0	62,0	62,0	59	61	60	60
Männer	97	95	97	96	97	98	97	97	92	63	65	57	61	61	58	60	59	58
Frauen	3	5	3	4	3	2	3	3	5	0	0	1	1	1	1	1	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	**3,0**	**5,0**	**3,0**	**4,0**	**3,0**	**2,0**	**3,0**	**3,0**	**5,2**	**0,0**	**0,0**	**1,7**	**1,6**	**1,6**	**1,7**	**1,6**	**1,7**	**3,3**
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung1	33	55	51	50	44	53	56	36	76	24	41	38	52	34	33	39	27	59
Mitglieder insgesamt	599	858	767	764	642	738	786	564	1159	291	455	444	634	351	385	411	312	647
Männer	496	731	654	637	549	628	649	455	943	256	406	390	555	319	347	358	266	534
Frauen	103	127	113	127	93	110	137	109	216	35	49	54	79	32	38	53	46	113
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	91	62	78	87	69	131	32	45	41	63	26	36	43	34	81
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**82,5**	**74,8**	**74,3**	**71,7**	**66,7**	**70,9**	**63,5**	**63,3**	**60,6**	**91,4**	**91,8**	**75,9**	**79,7**	**81,3**	**94,7**	**81,1**	**73,9**	**71,7**

[1] Jeweils am Ende der Jahre 2006 bis 2014. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

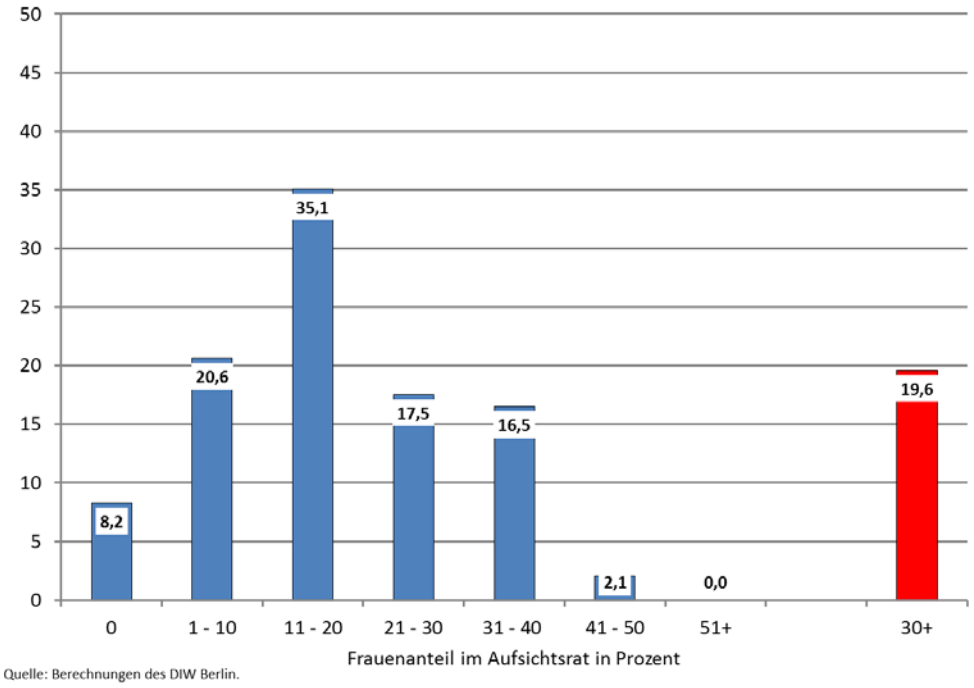
Tabelle 3.2.3: Größte 100 Banken und Sparkassen[1] mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat am Ende des Jahres 2014

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent	Rechtsform
45	IBB Investitionsbank Berlin	8	4	4	50,0	öffentl.-rechtl.
52	Comdirect Bank AG	6	3	3	50,0	privat
15	HSH Nordbank AG	15	9	6	40,0	öffentl.-rechtl.
1	Deutsche Bank AG	20	13	7	35,0	privat
12	Hypothekenbank Frankfurt AG	6	4	2	33,3	privat
19	Deutsche Pfandbriefbank AG	9	6	3	33,3	privat
26	Dexia Kommunalbank Deutschland AG	6	4	2	33,3	privat
39	Kreissparkasse Köln	36	24	12	33,3	öffentl.-rechtl.
42	LfA Förderbank Bayern	6	4	2	33,3	öffentl.-rechtl.
51	Oldenburgische Landesbank AG	12	8	4	33,3	privat
54	Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank	9	6	3	33,3	privat
55	Investitionsbank des Landes Brandenburg	18	12	6	33,3	öffentl.-rechtl.
83	Sächsische Aufbaubank – Förderbank	9	6	3	33,3	öffentl.-rechtl.
87	Sparkasse Essen	15	10	5	33,3	öffentl.-rechtl.
88	BB Bank eG	15	10	5	33,3	genossensch.
96	Sparkasse Karlsruhe Ettlingen	30	20	10	33,3	öffentl.-rechtl.
97	Stadtsparkasse Wuppertal	15	10	5	33,3	öffentl.-rechtl.
98	BHF-Bank AG	6	4	2	33,3	privat
2	Commerzbank AG	20	14	6	30,0	privat
68	Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam	21	15	6	28,6	offentl -rechtl.
56	Sparkasse Hannover	18	13	5	27,8	öffentl.-rechtl.
20	Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank (L-Bank)	15	11	4	26,7	öffentl.-rechtl.
57	Sparda-Bank Baden-Württemberg eG	15	11	4	26,7	genossensch,
76	Sparkasse Leipzig	15	11	4	26,7	öffentl.-rechtl.
95	Sparkasse Mainfranken	15	11	4	26,7	öffentl.-rechtl.
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale	20	15	5	25,0	öffentl.-rechtl.
22	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	15	5	25,0	genossensch.
30	Santander Consurner Bank AG	12	9	3	25,0	privat
58	Targobank AG & Co. KGaA	12	9	3	25,0	privat
85	Sparkasse Krefeld	12	9	3	25,0	öffentl.-rechtl.

[1]Nur Banken, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrates machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Abbildung 3.2.1: Top-100-Banken und Sparkassen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Bei gut acht Prozent der Banken und Sparkassen waren ausschließlich Männer im Aufsichtsrat vertreten, während rund ein Fünftel der Geldinstitute einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent erreichte (Abbildung 3.2.1). Genau elf Geldhäuser lagen mit einem Viertel oder mehr Aufsichtsrätinnen nur knapp unter der 30-Prozent-Grenze (Tabelle 3.2.3). In 18 Geldinstituten waren Frauen im Aufsichtsrat zu mindestens einem Drittel vertreten. In der öffentlich-rechtlichen *HSH Nordbank*betrug der Anteil 40 Prozent. Ein Gleichstand bei den Geschlechtern wurde in den Aufsichtsräten der privaten *Comdirect Bank* sowie der öffentlich-rechtlichen *IBB Investitionsbank Berlin* erreicht.

Das DIW Berlin untersucht seit 2010 die größten Banken und Sparkassen getrennt nach ihrer Rechtsform und unterscheidet dabei öffentlich-rechtliche, private und Genossenschaftsbanken.

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlich-rechtlichen Banken war Ende 2014 mit fast 19 Prozent ähnlich dem der Privatbanken, obwohl letztere nur in 80 Prozent der Fälle überhaupt mindestens eine Frau im Aufsichtsrat hatten – bei den öffentlich-rechtlichen

Banken waren es 98 Prozent (Tabelle 3.2.4). Bei den Genossenschaftsbanken lag der Frauenanteil bei 14,5 Prozent, wobei in knapp 94 Prozent dieser Geldinstitute mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten war. Nur eine Handvoll Frauen bekleidete derweil den Aufsichtsratsvorsitz: Vier der insgesamt fünf Frauen hatten diese Position bei öffentlich-rechtlichen Banken inne – hier waren die Finanzsenatorin Karoline Linnert bei der Bremer Landesbank, die bayerische Wirtschaftsministerin Ilse Aigner bei der LfA Förderbank Bayern, die Wirtschaftssenatorin Cornelia Yzer bei der IBB Investitionsbank Berlin und Tamara Bischof bei der Sparkasse Mainfranken Würzburg qua Amt in dieser Funktion – und eine bei einer privaten Bank.[49]

In den Vorständen öffentlich-rechtlicher Banken lag der Frauenanteil Ende 2014 ebenso wie in den Vorständen privater Banken bei knapp sieben Prozent, während die Genossenschaftsbanken einen Frauenanteil von gut sechs Prozent verzeichnen konnten. Allerdings sind die Vorständinnen öffentlich-rechtlicher Institute auf relativ wenige Banken konzentriert – Frauen im Vorstand gab es in knapp 20 Prozent der Banken (zehn Institute). Auch wenn es im Vorjahresvergleich nur in dieser Gruppe mehr Geldhäuser mit mindestens einer Frau im Vorstand gab, reichte der Anstieg nicht aus, um die privaten Banken (knapp 30 Prozent mit Frauen im Vorstand) und die genossenschaftlichen Banken (25 Prozent mit Frauen im Vorstand) zu überflügeln. Die zwei weiblichen Vorstandsvorsitzenden saßen einer öffentlich-rechtlichen und einer genossenschaftlichen Bank vor (Tabelle 3.2.5).

[49] Vgl. auch Fußnote 48.

Versicherungen

Von den 60 untersuchten Versicherungen hatten 27 mindestens eine Frau im Vorstand (Tabelle 3.2.2). Von den insgesamt 353 Vorstandsposten waren 30 mit Frauen besetzt.[50] Mit einem Frauenanteil von 8,5 Prozent konnte die Repräsentation von Frauen in den Versicherungsvorständen im Vergleich zum Vorjahr nicht gesteigert werden. Sie lag damit etwas höher als bei den Banken und Sparkassen (knapp sieben Prozent). Nur eine Versicherung hatte eine Vorstandsvorsitzende.[51]

48 der 60 untersuchten Versicherungen hatten mindestens eine Frau im Aufsichtsrat (80 Prozent). Insgesamt waren 114 der 661 Aufsichtsräte Frauen; das entspricht gut 17 Prozent und knapp einem Prozentpunkt mehr als im Vorjahr. Die seit dem Jahr 2010 zu beobachtende Aufwärtsbewegung hat sich fortgesetzt. Bis auf eine Versicherung konnten für alle Angaben zur Arbeitnehmervertretung ermittelt werden: 81 der 113 Aufsichtsrätinnen wurden von der Arbeitnehmerseite entsandt. Damit waren fast 72 Prozent aller Aufsichtsrätinnen Arbeitnehmervertreterinnen. Von den 60 Aufsichtsratsvorsitzen wurden zwei von einer – und zwar derselben – Frau eingenommen.[52]

In 20 Prozent der Versicherungen war keine einzige Frau im Aufsichtsrat. Ein Drittel der Versicherungen hatte mehr als 20 Prozent Frauen im Aufsichtsrat; ein Anteil von 30 Prozent und mehr wurde von fast 17 Prozent der Versicherungen erreicht (Abbildung 3.2.2). In vier Versicherungen waren ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder Frauen (Tabelle 3.2.6). Spitzenreiter waren die *Allianz Versicherung* und die *Allianz Global Corporate & -Speciality*, in denen der Aufsichtsrat je zur Hälfte mit Frauen und Männern besetzt war. Auf den Plätzen folgte die Munich Re mit 40 Prozent Frauen im 20-köpfigen Aufsichtsrat. Eine Frauen-Mehrheit gab es in keinem Aufsichtsrat der untersuchten Versicherungen

[50] Einige Frauen hatten Vorstandsposten in mehreren Tochtergesellschaften eines Konzerns. Insgesamt nahmen 18 verschiedene Frauen die 30 Vorstandsposten ein. Vgl. Tabelle 3.2.5.

[51] Dr. Birgit König bei der Allianz Private Krankenversicherungs-AG.

[52] Ulrike Lubek bei Provinzial Rheinland Versicherung AG und Provinzial Rheinland Lebensversicherung.

Tabelle 3.2.4: Frauen in den Aufsichtsräten bzw. den Vorständen von großen Banken und Sparkassen in Deutschland1 nach Rechtsform

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken[2]					davon Genossenschaftsbanken				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Vorstände/Geschäftsführungen															
Unternehmen insgesamt	52	53	51	50	52	36	34	35	31	32	12	13	14	16	16
Mit Angaben zur Zusammensetzung	52	53	51	50	52	36	34	35	31	32	12	13	14	16	16
mit Frauen im Vorstand	3	4	7	8	10	5	5	7	10	9	2	3	3	5	4
Anteil in Prozent	**5,8**	**7,5**	**13,7**	**16,0**	**19,2**	**13,9**	**14,7**	**20,0**	**32,3**	**28,1**	**16,7**	**23,1**	**21,4**	**31,3**	**25,0**
Mitglieder insgesamt[1]	203	197	195	193	190	157	151	153	128	132	48	56	59	62	65
Männer	199	192	188	184	177	151	146	146	118	123	46	53	56	57	61
Frauen	4	5	7	9	13	6	5	7	10	9	2	3	3	5	4
Anteil der Frauen in Prozent	**2,0**	**2,5**	**3,6**	**4,7**	**6,8**	**3,8**	**3,3**	**4,6**	**7,8**	**6,8**	**4,2**	**5,4**	**5,1**	**8,1**	**6,2**
Vorsitze insgesamt[1]	52	53	51	50	50	36	34	35	31	28	12	13	14	16	15
Männer	52	53	50	49	49	34	33	34	30	28	12	13	13	15	14
Frauen	0	0	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	**0,0**	**0,0**	**2,0**	**2,0**	**2,0**	**5,6**	**2,9**	**2,9**	**3,2**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**7,1**	**6,3**	**6,7**

Fortführung nächste Seite…

…Fortführung Tabelle 3.2.4

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken					davon Genossenschaftsbanken				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Aufsichts-/Verwaltungsräte															
Unternehmen insgesamt	52	53	51	50	52	36	34	35	31	32	12	13	14	16	16
Mit Angaben zur Zusammensetzung	52	53	51	50	51	36	34	35	31	30	12	13	14	16	16
mit Frauen im Aufsichtsrat	48	50	48	47	50	29	26	27	24	24	11	12	13	15	15
Anteil in Prozent	**92,3**	**94,3**	**94,1**	**94,0**	**98,0**	**80,6**	**76,5**	**77,1**	**77,4**	**80,0**	**91,7**	**92,3**	**92,9**	**93,8**	**93,8**
Mitglieder insgesamt[1]	960	999	909	885	906	396	349	354	321	323	192	219	228	244	275
Männer	802	831	741	730	735	333	291	293	264	264	160	185	192	204	235
Frauen	158	168	168	155	171	63	58	61	57	59	32	34	36	40	40
Anteil der Frauen in Prozent	**16,5**	**16,8**	**18,5**	**17,5**	**18,9**	**15,9**	**16,6**	**17,2**	**17,8**	**18,3**	**16,7**	**15,5**	**15,8**	**16,4**	**14,5**
Vorsitze insgesamt[1]	52	53	51	50	51	36	34	35	31	30	12	13	14	16	16
Männer	49	51	48	48	47	36	34	35	30	29	12	13	14	16	16
Frauen	3	2	3	2	4	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	**5,8**	**3,8**	**5,9**	**4,0**	**7,8**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**3,2**	**3,3**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**

[1] Jeweils am Ende der Jahre 2010 bis 2014. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
[2] Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Tabelle 3.2.5: Frauen in Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland im Jahr 2014

Rang			Rechtsform
100 größte Banken und Sparkassen[1]			
3	KfW Bankengruppe, Frankfurt/M.	Dr. Ingrid Hengster, Dr. Edeltraud Leibrock	öffentl.-rechtl.
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale, Hannover	Ulrike Brouzi	öffentl.-rechtl.
10	Postbank AG, Bonn	Susanne Klöß	privat
13	ING-DiBa AG, Frankfurt/M.	Katharina Herrmann	privat
18	Landwirtschaftliche Rentenbank AG, Frankfurt/M.	Imke Ettori	öffentl-rechtl.
24	Aareal Bank AG, Wiesbaden	Dagmar Knopek	privat
25	Hamburger Sparkasse AG, Hamburg	Bettina Poullain	freie Sparkasse
28	Volkswagen Bank GmbH, Braunschweig	Dr. Heidrun Zirfas	privat
45	IBB Investitionsbank Berlin, Berlin	Sonja Kardorf	öffentl.-rechtl.
46	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, Düsseldorf	Carola Gräfin von Schmettow	privat
50	Stadtsparkasse München, München	Marlies Mirbeth	öffentl.-rechtl.
51	Oldenburgische Landesbank AG, Oldenburg	Karin Katerbau	privat
52	Comdirect Bank AG, Quickborn	Martina Palte	privat
53	Westdeutsche Immobilien Bank AG, Mainz	Christiane Kunisch-Wolff	öffentl-rechtt
55	Investitionsbank des Landes Brandenburg, Potsdam	Jacqueline Tag, Gabriela Pantring	öffentl.-rechtl.
56	Sparkasse Hannover, Hannover	Marina Barth, Kerstin Berghoff-Ising	öffentl.-rechtl.
58	Targobank AG & Co. KGaA, Düsseldorf	Maria Topaler	privat
60	Stadtsparkasse Düsseldorf, Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel	öffentl.-rechtl.
74	Sparda-Bank Südwest eG, Mainz	Karin Schwartz	genossensch
81	Frankfurter Volksbank e.G., Frankfurt/M	Eva Wunsch-Weber (Vorsitz)	genossensch.
84	Teambank AG, Nürnberg	Dr. Christiane Decker	genossensch
85	Sparkasse Krefeld, Krefeld	Dr. Birgit Roos (Vorsitz)	öffentl.-rechtl.

Fortsetzung nächste Seite…

…Fortführung Tabelle 3.2.5

Rang		Rechtsform
60 größte Versicherungen		
1	Munich RE AG	Giuseppina Albo, Dr. jur. Doris Höpke
2	Allianz Deutschland AG	Dr. Birgit König
4	ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders, Silke Lautenschläger
7	AXA Konzern AG	Dr. Andrea von Aubel, Dr. Astrid Stange
9	Versicherungskammer Bayern	Barbara Schick
10	HUK-COBURG -Holding AG	Sarah Rössler
13	Deutsche Krankenversicherung AG DKV	Silke Lautenschläger
14	Generali Lebensversicherung AG	Dr. Monika Sebold-Bender
17	AXA Versicherung AG	Dr. Andrea von Aubel
20	Allianz SE	Dr. Helga Jung
23	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	Dr. Birgit König (Vorsitz)
27	Cosmos Lebensversicherung-Aktiengesellschaft	Claudia Andersch
28	ERGO Lebensversicherung AG	Silke Lautenschläger
29	ERGO Versicherung AG	Silke Lautenschläger
30	AXA Lebensversicherung AG	Dr. Andrea von Aubel
32	AXA Krankenversicherung AG	Dr. Andrea von Aubel
33	Provinzial Rheinland Versicherung AG	Sabine Krummenerl
34	Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG	Barbara Schick
35	DEVK Sach- und HUK-Versicherungsverein a. G.	Dr. Veronika Simons
36	HDI Lebensversicherungs-AG	Barbara Riebeling
41	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek
43	Allianz Global Corporate &Speciality AG	Sinéad Browne
45	Generali Versicherung AG	Dr. Monika Sebold-Bender
48	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle
53	HUK-COBURG Allgemeine Versicherungs-Aktiengesellschaft	Sarah Rössler
55	HDI Versicherung AG	Barabara Riebeling
60	Provinzial Rheinland Lebensversicherung	Sabine Krummenerl

[1] Ab voraussichtlich April 2015 ist Yvonne Zimmermann im Vorstand der L-Bank

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Abbildung 3.2.2: Top-60-Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat (in Prozent)

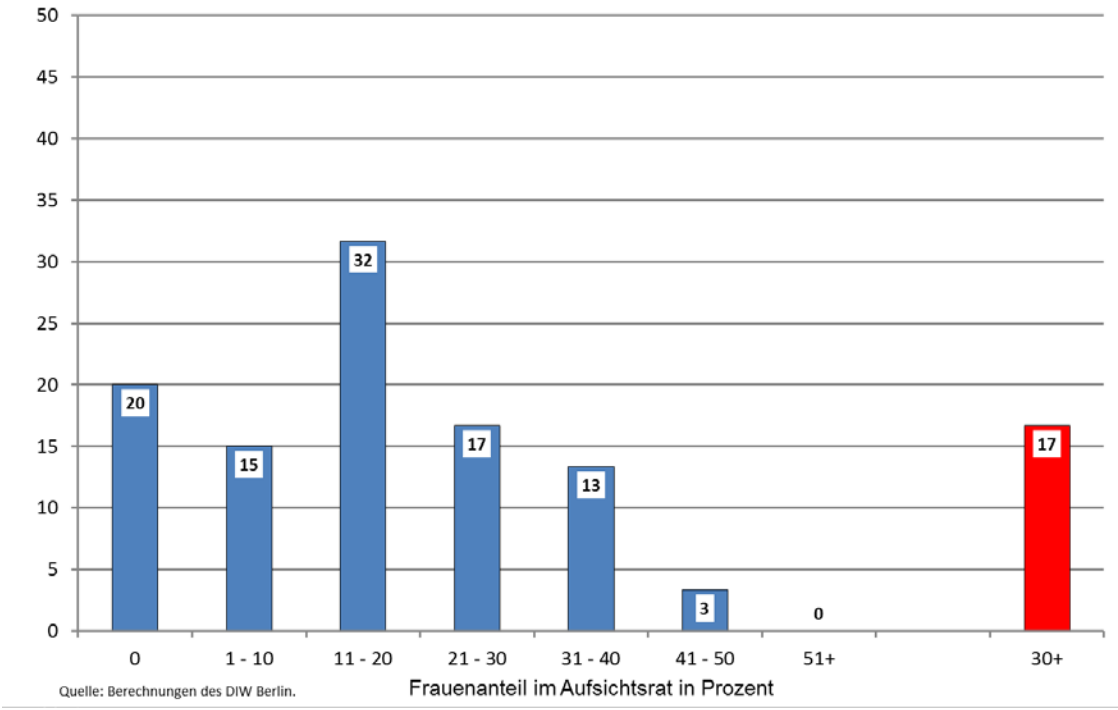


Tabelle 3.2.6: Größte 60 Versicherungen[1] mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat am Ende des Jahres 2014

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Männer	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
8	Allianz Versicherungs-AG	6	3	3	50,00
43	Allianz Global Corporate &Speciality AG	6	3	3	50,00
1	Munich RE AG	20	12	8	40,00
23	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	6	4	2	33,33
49	Barmenia Krankenversicherung a.G.	6	4	2	33,33
6	Hannover Rück SE	9	6	3	33,33
20	Allianz SE	12	8	4	33,33
7	AXA Konzern AG	16	11	5	31,25
3	Talanx AG	16	11	5	31,25
51	R + V Versicherung AG	16	11	5	31,25
4	ERGO Versicherungsgruppe AG	19	14	5	26,32
11	Debeka Krankenversicherungsverein a.G.	12	9	3	25,00
50	Württembergische Versicherung AG	12	9	3	25,00
22	SV SparkassenVersicherung Holding AG	20	15	5	25,00

[1] Nur Versicherungen, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrates machen.
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Europäische Zentralbank und Zentralbanken der EU-Länder: Spitzenämter bleiben fest in Männerhand

Die Spitzenpositionen bei der Europäischen Zentralbank (EZB) sowie bei den nationalen Zentralbanken der 28 EU-Länder dominierten im Jahr 2014 weiterhin Männer. Der EZB-Rat ist das oberste Beschlussorgan der EZB und besteht aus den Präsidenten der nationalen Zentralbanken der 18 Länder des Euroraums sowie den sechs Mitgliedern des EZB-Direktoriums. Jahrelang waren das ausschließlich Männer; 2014 setzte sich der Rat aus 22 Männern und zwei Frauen zusammen (Tabelle 3.2.7). Sabine Lautenschläger aus Deutschland wurde im Januar 2014 Direktoriumsmitglied und Chrystalla Georghadji im April 2014 Präsidentin der Zentralbank Zyperns (Europäische Zentralbank, 2015).

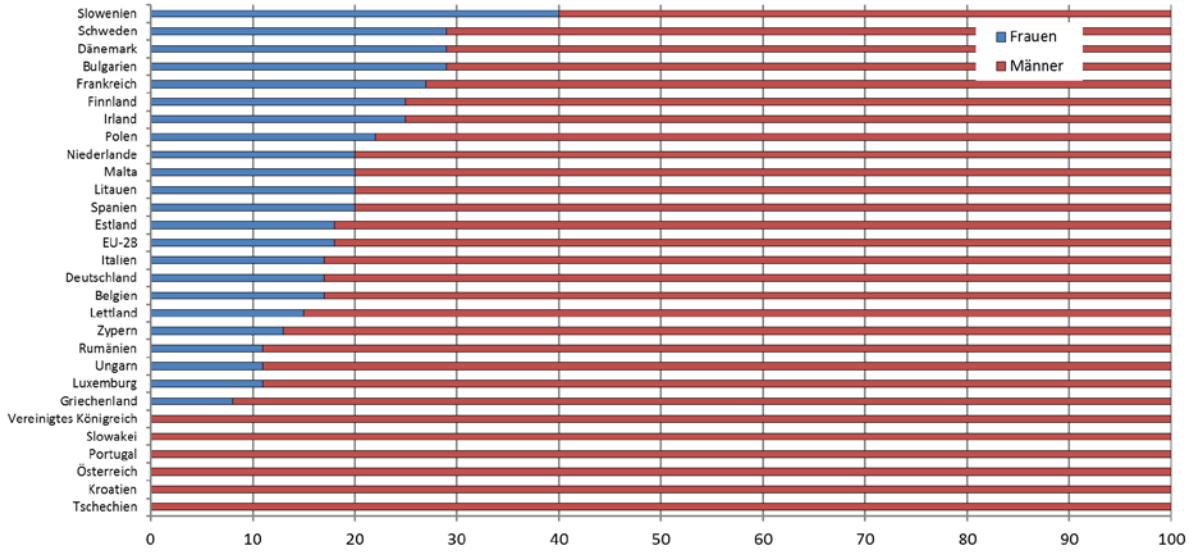
Tabelle 3.2.7: Frauen im EZB-Rat in den Jahren 2003 - 2014

	Mitglieder insgesamt[1]	davon Männer	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
2003	17	16	1	5,9
2004	17	16	1	5,9
2005	17	16	1	5,9
2006	17	16	1	5,9
2007	19	18	1	5,3
2008	21	20	1	4,8
2009	22	21	1	4,5
2010	22	21	1	4,5
2011	23	23	0	0,0
2012	23	23	0	0,0
2013	23	23	0	0,0
2014	24	22	2	8,3

[1] Seit 1.1.2014 24 Mitglieder durch Eintritt Lettlands in die Eurozone.
Quelle: EU-Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

Seit die Europäische Kommission im Jahr 2003 begann, die entsprechenden Daten zu erheben, beträgt der Frauenanteil in den wesentlichen Entscheidungsorganen der Zentralbanken im Durchschnitt der Länder 16 bis 18 Prozent – im vergangenen Jahr waren es 18 Prozent (Abbildung 3.2.3) (Europäische Kommission, 2014a). Obwohl in keiner nationalen Zentralbank Frauen und Männer auch nur annähernd gleich repräsentiert waren, gab es doch erhebliche Unterschiede zwischen den Ländern. In Slowenien betrug der Frauenanteil 40 Prozent, in Schweden, Dänemark und Bulgarien jeweils 29 Prozent, gefolgt von Frankreich mit 27 Prozent sowie Finnland und Irland mit jeweils 25 Prozent. In sechs Ländern – Vereinigtes Königreich, Österreich, Portugal, Slowakei, Kroatien und Tschechien – war nicht eine einzige Frau im Gremium vertreten. Die Zahl der Zentralbanken ohne eine einzige Frau im Leitungsgremium war damit sogar höher als im Jahr 2013 (fünf Länder). Insgesamt ist kaum eine Veränderung in der Teilhabe von Frauen in den Spitzengremien der Zentralbanken in Europa erkennbar.

Abbildung 3.2.3: Frauen und Männer in den Zentralbanken der EU-28 Länder im Jahr 2014 (Anteil in Prozent der Mitglieder in wesentlichen Entscheidungsorganen)



[1] Stand Oktober 2014.
[2] Mitglieder des Direktoriums, bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion: Mitglieder des Aufsichtsrats.
Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen

Der Vorstand der Deutschen Bundesbank setzt sich aus dem Präsidenten, der Vizepräsidentin und vier weiteren Mitgliedern zusammen. Claudia Buch ist seit Mai 2014 Vizepräsidentin (Nachfolgerin von Sabine Lautenschläger, die zur EZB wechselte). Mit einer Frau im sechsköpfigen Gremium befand sich die Deutsche Bundesbank im Mittelfeld der Zentralbanken der EU-Mitgliedsländer.

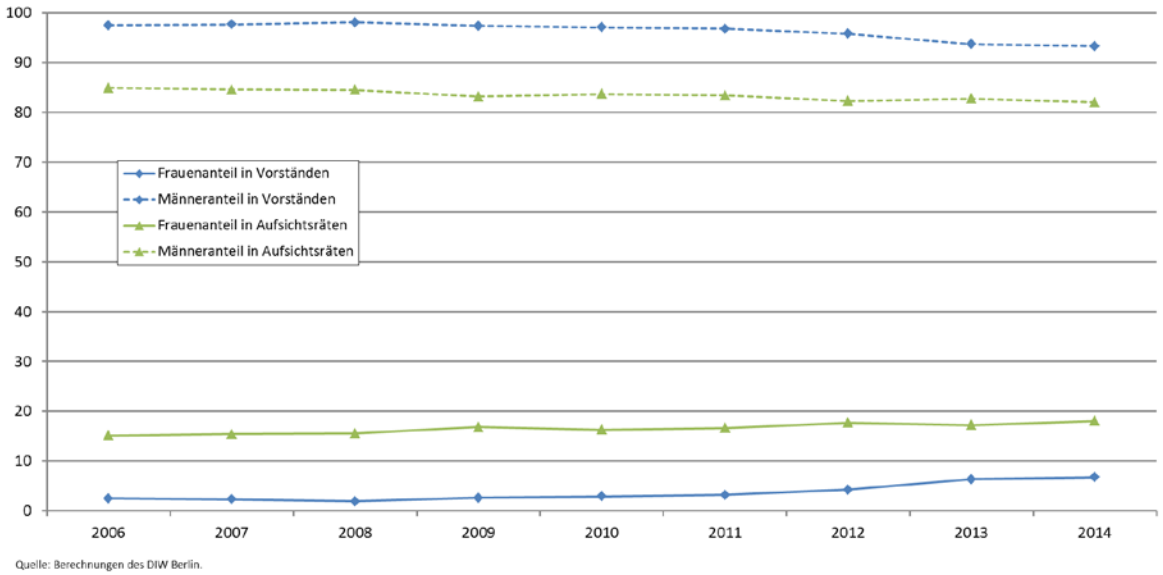
Im Zuge der Finanzkrise zirkulierte die These, dass die Krise durch riskantes und raffsüchtiges Verhalten von Bankern am Finanzmarkt verursacht wurde, und dass sie gar nicht entstanden wäre, wenn im Finanzsektor mehr Frauen in Spitzenpositionen tätig gewesen wären.[53] Zugleich bestand die Hoffnung, dass eine Erhöhung des Frauenanteils in den Leitungspositionen eine Wiederkehr der Krise abwenden würde. Die Lehman-Sisters-Hypothese geht davon aus, dass eine höhere Geschlechterdiversität an der Spitze des Finanzsektors verhaltensbedingte Ursachen der Finanzkrise reduzieren würde. Sie stützt sich

[53] Von der Lehman-Sisters-These sprachen zum Beispiel die EU-Kommissarinnen Neelie Kroes (Kroes, 2013) und Viviane Reding (Reding, 2012) sowie die stellvertretende Vorsitzende der britischen Labourpartei Harriet Harman (The Independent, 2009) und die geschäftsführende Direktorin des Internationalen Währungsfonds Christine Lagarde (Youtube, 2012). Alle abgerufen am 28. November 2014.

auf Aspekte des Finanzverhaltens, die den Fokus auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen legen: erstens die größere Risikoaversion und zweitens die fürsorglichere und verantwortungsvollere Einstellung von Frauen bei finanziellen Entscheidungen. Mehrere Studien bestätigen diese geschlechtsspezifischen Unterschiede bei Einstellungen und Verhalten – gleichwohl könnten diese bei jenen Frauen, die gegenwärtig in der Männerwelt in den oberen Rängen von Finanzunternehmen tätig sind, möglicherweise weniger stark ausgeprägt sein (Fisher, 2012; van Staveren, 2014).

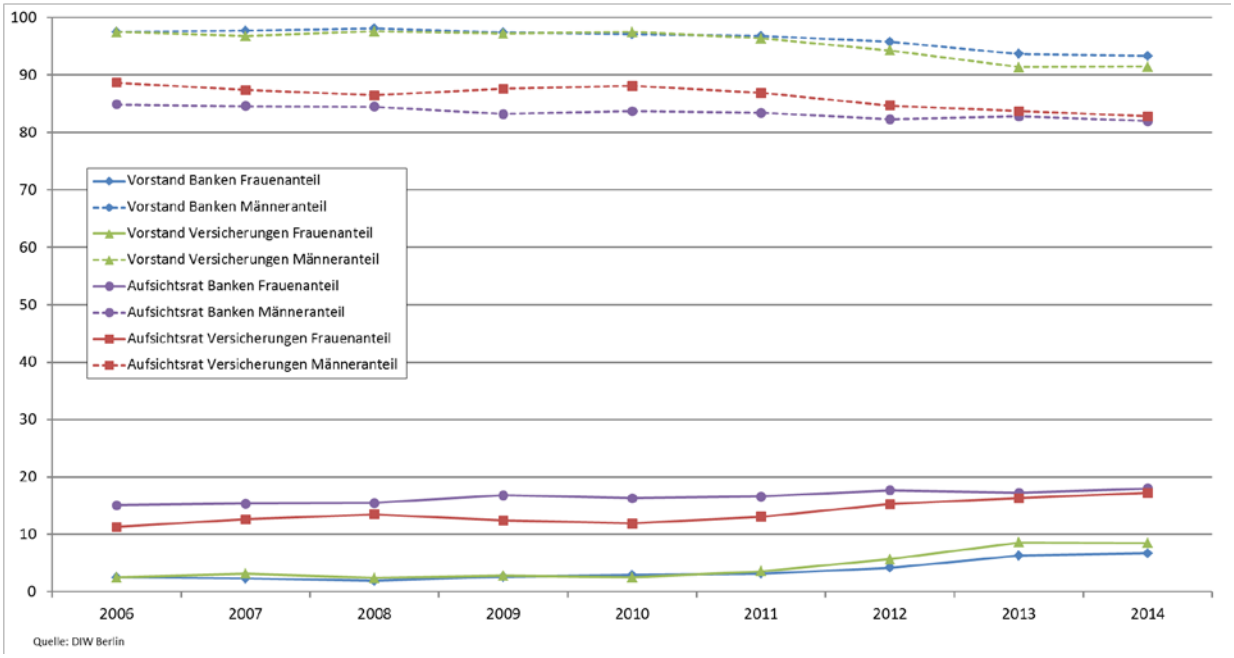
Mit der Lehman-Sisters-Hypothese erwachte ein Interesse an einer neuen Kultur am Finanzmarkt, die mehr Gewicht auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Risiken legt. Aber ist der Mythos der finanziell umsichtigen Frau (Prügl, 2012) tatsächlich in der Lage, bestehende Ungleichheiten zu beseitigen und verbesserte Berufs- und Aufstiegschancen für Frauen im Finanzsektor herbeizuführen? Die Entwicklungen deuten bisher nicht darauf hin. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen des Finanzsektors bleibt weit hinter ihrem Anteil an den Beschäftigten zurück. Das am 11. Dezember 2014 vom Bundeskabinett verabschiedete „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (BMFSFJ, 2014) wird zwar Posten für Frauen im obersten Kontrollgremium einiger ausgewählter Institute sichern und damit möglicherweise den Umgang mit Risiken am Finanzmarkt beeinflussen. Doch bleibt abzuwarten, inwieweit hierdurch – und durch die im Gesetz ebenfalls geforderte Berichtspflicht sowie Zielgrößensetzung von Frauenanteilen für mitbestimmungspflichtige oder börsennotierte Unternehmen – der niedrige Frauenanteil in Vorständen und in Führungspositionen der daruntergelegenen Ebenen in absehbarer Zeit nachhaltig gesteigert werden kann. Mit den neuen Regelungen besteht die Chance, dass Unternehmen bei der Auswahl und Beförderung ihrer Führungskräfte ihr Augenmerk verstärkt auf bestehende Ungleichheiten legen und mehr tun, um diese zu beseitigen.

Abbildung 3.2.4: **Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten der Top-100-Banken in den Jahren 2006 bis 2014 (Anteile in Prozent)**



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Abbildung 3.2.5: **Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten der Finanzbranche, Entwicklung in den Jahren 2006 bis 2014**



Quelle: DIW Berlin

Finanzsektor mit schwächerer Dynamik als Top-200-Unternehmen

Im Finanzsektor und in den großen Unternehmen generell ist seit 2006 eine leichte Konvergenz der Frauen- und Männeranteile in den Aufsichtsräten zu verzeichnen, aber praktisch keine in Vorständen (Abbildungen 3.2.4 und 3.2.5). Die Unternehmen des Finanzsektors könnten sich bei der Umsetzung der Ziele der Frauenquote schwerer tun als die Top-200-Unternehmen in Deutschland. Dort verlief die Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten mit jahresdurchschnittlichen Steigerungen von 1,3 Prozentpunkten dynamischer als bei den 100 größten Banken mit noch nicht einmal 0,4 Prozentpunkten. Im Jahr 2006 lag der Frauenanteil in den Aufsichtsräten dieser Geldinstitute mit 15 Prozent noch deutlich über dem in den Top-200-Unternehmen (acht Prozent). Über die vergangenen acht Jahre konnten letztere um gut zehn Prozentpunkte zulegen, während die Banken im gleichen Zeitraum nur einen Zuwachs von lediglich knapp drei Prozentpunkten erzielten. Angesichts dieser schwachen Dynamik entsteht der Eindruck besonders hartnäckiger Strukturen in den Banken und Sparkassen. Damit könnten die Geldhäuser größeren Herausforderungen als die Top-200-Unternehmen gegenüberstehen, die gesetzlich angestrebte Quote in Höhe von mindestens 30 Prozent Frauen in den Aufsichtsräten zu erreichen.

Fazit

Die Entwicklung des Frauenanteils in Spitzenpositionen des Finanzsektors war im Jahr 2014 allenfalls moderat. Das Managerinnen-Barometer des DIW Berlin weist für die Vorstände der 100 größten Banken und Sparkassen einen Anteil von knapp sieben Prozent aus; in den Vorständen von Versicherungen sind rund 8,5 Prozent Frauen. Auf niedrigem Niveau glich die Dynamik der Entwicklung eher einem Ritt auf der Schnecke. Daran hat auch die Finanzkrise nichts geändert. Offenbar haben die Unternehmen im Finanzsektor ihre Strategien hinsichtlich eines Kulturwandels zu einem verantwortungsvolleren Umgang mit Risiken bisher nicht zwingend mit einem größeren Anteil von Frauen in Führungspositionen verbunden.

In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil traditionell höher. In den untersuchten Banken und Versicherungen lag er im Jahr 2014 bei 18 Prozent und damit etwa so hoch wie bei den Top-200-Unternehmen – die in den letzten Jahren aufholten. Die meisten Frauen wurden auch im

Finanzsektor von Arbeitnehmervertretungen in das Gremium entsandt, wenngleich die Kapitalseite seit 2006 deutlich Boden gut gemacht hat. Im Vergleich der Geldhäuser nach ihrer Rechtsform nahmen die öffentlichen-rechtlichen Institute weiterhin keine Vorreiterrolle ein. Alle Bankengruppen sind noch weit von einer ausgeglichenen Repräsentation von Frauen und Männern entfernt.

In den letzten Jahren ist die Aufwärtsbewegung in den Aufsichtsräten insbesondere bei den Banken ins Stocken gekommen. In den Vorständen blieb die Schubkraft ohnehin aus; diese Männerdomänen sind nach wie vor überwältigend. Unter dem Strich besteht im Finanzsektor somit weiterhin ein sehr großer Nachholbedarf. Es bleibt abzuwarten, wie sich das geplante „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ auf die weitere Entwicklung in den Spitzengremien auswirkt. Die verbindliche Quote von 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat bei Neubesetzungen ab 2016 wird voraussichtlich für vier der hier untersuchten Banken (Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Postbank und Oldenburgische Landesbank) sowie für fünf Versicherungen (Allianz SE, AXA-Konzern AG, Munich Re, Talanx, Wüstenrot & Württembergische) gelten (Pütz & Weckes, 2014). Zumindest bei diesen Finanzinstituten ist also eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten zu erwarten.

Literatur

Acker, J. (1990). Hierachies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, *4* (2), 139–158. doi:10.1177/089124390004002002

Acker, J. (1998). The Future of Gender and Organizations: Connections and Boundaries. *Gender, Work & Organization*, *5* (4), 195–206.

Acker, J. (2011). Theorizing Gender, Race and Class in Organizations. *Handbook of Gender, Work and Organization*, 65–79.

Adams, R.B. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, *94* (2), 291–309.

Altis, A. & Koufen, S. (2011). *Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst*. *Wirtschaft und Statistik*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Zugriff am 19.6.2015. Available at: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/FinanzenSteuern/EntwicklungBeschaeftigte122011.pdf?__blob=publicationFile

Arbeitgeberverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (2013). Beschäftigungsstruktur. Zugriff am 27.11.2014. Available at: www.agvbanken.de/AGVBanken/Statistik/_doc_Statistik/7-02-3-0-Beschäftigtenstruktur.pdf

Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research Managerial Applications* (4th edition). New York: Free Press.

Becker, G.S. (1993). *Human Capital*. New York: University of Chicago Press.

Behnke, C. & Meuser, M. (2003). Modernisierte Geschlechterverhältnisse? Entgrenzung von Beruf und Familie bei Doppelkarrierepaaren. In K. Gottschall & G.G. Voß (Eds.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag.* (pp. 285–306). München: Hampp.

Bergmann, B.R. (1974). Occupational Segregation, Wages and Profits when Employers Discriminate by Race and Sex. *Eastern Economic Journal*, *1* (1-2), 103–110.

Bertrand, M., Kamenica, E. & Pan, J. (2015). Gender Identity and Relative Income Within Households. *The Quarterly Journal of Economics*, *130* (2), 571–614.

Blossfeld, H. & Buchholz, S. (2009). Increasing resource inequality among families in modern societies: The mechanisms of growing educational homogamy, changes in the division of work in the family. *Journal of Comparative Family Studies*, *40*, 601–616.

Blossfeld, H.P. & Timm, A. (2003). *Who Marries Whom?: Educational Systems as Marriage Markets in Modern Societies*. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.

BMFSFJ. (2001). Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Zugriff am 18.3.2015. Available at: www.dihk.de/ressourcen/downloads/chancengleichheit.pdf

BMFSFJ. (2005). *Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland*. München.

BMFSFJ. (2013). Gesetzentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Zugriff am 29.12.2014. Available at: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/gesetzentwurf-frauenquote,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf

BMFSFJ. (2014). Kabinett beschließt Gesetzentwurf zur Quote. Zugriff am 18.12.2014. Available at: http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/pressemitteilungen,did=212326.html

BMFSFJ. (2015). Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Zugriff am 28.5.2015. Available at: www.bundesgerichtshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/Bibliothek/Gesetzesmaterialien/18_wp/gleichberechtigte_Teilhabe/bgbl.pdf?__blob=publicationFile

Bundesagentur für Arbeit. (2011). *Klassifikation der Berufe 2010 - Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen*. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit. (2014). *Statistik der Bundesagentur für Arbeit,Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen*. Nürnberg.

Bundesministerium der Finanzen. (2014). *Die Beteiligungen des Bundes. Beteiligungsbericht 2013*. Berlin.

Busch, A. (2013). *Die berufliche Geschlechtersegregation in Deutschland: Ursachen, Reproduktion, Folgen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Busch, A., Bröckel, M. & Golsch, K. (2014). Berufliche Aufstiege im partnerschaftlichen Kontext – Zur Bedeutung von Homogamie und sozialer Unterstützung durch den Partner. *Zeitschrift für Familienforschung, 26* (1), 3–28.

Busch, A. & Holst, E. (2013). Geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede bei Führungskräften und sonstigen Angestellten in Deutschland: Welche Relevanz hat der Frauenanteil im Beruf? *Zeitschrift für Soziologie, 42* (August), 315–336.

Caliendo, M. & Gehrsitz, M. (2014). Obesity and the Labor Market: A Fresh Look at the Weight Penalty. *IZA Discussion Paper,* (7947).

Campbell, K. & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity and Firm Financial in the Boardroom Performance. *Journal of Business Ethics*, *83* (3), 435–451.

Cawley, J., Grabka, M.M. & Dean, R.L. (2005). A Comparison of the Relationship Between Obesity and Earnings in the US and Germany. *Schmollers Jahrbuch*, *125*, 119–129.

Conley, D. & Glauber, R. (2006). Gender, Body Mass, and Socioeconomic Status: New Evidence from the PSID. *Advances in Health Economics and Health Services Research*, *17* (06), 253–275.

Council of the European Union. (2014). *Outcome of the council meeting. 3357th Council meeting - Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs*. Brüssel.

Degen, H. (2010). Graphische Datenexploration. In C. Wolf & H. Best (Eds.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (1st edition, Volume 1, pp. 91–116). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband. (2013). Ergänzende Statistiken zum Jahresbericht. Zugriff am 27.11.2014. Available at: www.dsgv.de/_download_gallery/Publikationen/Statistisches_Beiheft_2013.pdf

Diewald, M., Lüdicke, J., Lang, F.R. & Schupp, J. (2006). Familie und soziale Netzwerke: ein revidiertes Erhebungskonzept für das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) im Jahr 2006. *DIW Research Notes*, *14*. Available at: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.44268.de/rn14.pdf

EGGE. (2009). *Gender Segregation in the Labour Market: Root Causes, Implications and Policy Responses in the EU*. Luxembourg: European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE).

England, P. (1992). *Comparable Worth: Theories and Evidence*. New York: Aldine de Gruyter.

Erkut, S., Kramer, V.W. & Konrad, A.M. (2008). Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference? In S. Vinnicombe, V. Singh, R.J. Burke, D. Bilimoria & M. Huse (Eds.), *Women on corporate boards of directors: International research and practice* (pp. 350–366). Cheltenham: Edward Elgar.

Europäische Kommission. (2012). *Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht. Eine Europa-2020-Initiative*. Luxemburg. Zugriff am 22.8.2012. Available at: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_de.pdf

Europäische Kommission. (2014a). Datenbank: Die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. Brüssel. Zugriff am 16.12.2014. Available at: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm

Europäische Kommission. (2014b). *Das Geschlechtergleichgewicht in Führungspositionen börsennotierter Unternehmen. Europa durchbricht die gläserne Decke*. Zugriff am 1.6.2015. Available at: ec.europa.eu/justice/gender-equality/.../140303_factsheet_wob_de.pdf

Europäische Zentralbank. (2015). Der EZB Rat. Zugriff am 20.3.2015. Available at: http://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/decisions/govc/html/index.de.html

European Commission. (2012a). *Progress on equality between women and men in 2011. Commission Staff Working Document*. Brüssel. Zugriff am 22.8.2012. Available at: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd2012-85-gendereq_en.pdf

European Commission. (2012b). *Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures*. Available at: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:en:PDF

European Commission. (2014). *Tackling the gender pay gap in the European Union*. Luxembourg. doi:10.2838/42323

European Commission. (2015). *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*. Zugriff am 15.6.2015. Available at: ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2015-04_en.pdf

Eurostat. (2015). *Pressemittelung 8. März 2015: Internationaler Frauentag. Frauen verdienten 2013 in der EU im Schnitt 16 % weniger als Männer*. Zugriff am 1.6.2015. Available at: ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6730002/3-05032015-AP-DE.pdf/14f99850-1ce8-4f38-ac82-2692c07ca3c7

FidAR. (2014). *Public Women-on-Board-Index (PWoB): Analyse und Ranking zum Anteil von Frauen in Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der größten öffentlichen Unternehmen in Deutschland*. Berlin.

Fisher, M.S. (2012). *Wall Street Women*. Durham und London: Duke University Press.

Forschungskooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. (2013). *Erster Zwischenbericht im Projekt: Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben*. Berlin. Zugriff am 19.6.2015. Available at: doku.iab.de/externe/2014/k140408307.pdf

Frick, J.R. & Grabka, M.M. (2005). Item nonresponse on income questions in panel surveys: Incidence, imputation and the impact on inequality and mobility. *Allgemeines Statistisches Archiv, 89* (1), 49–61. Physica-Verlag.

Gershuny, J. (1996). Veränderungen bei der Arbeitsteilung im Haushalt : mikro-soziologische Analysen. In W. Zapf, J. Schupp & R. Habich (Eds.), *Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt* (pp. 97–124). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Grunow, D., Schulz, F. & Blossfeld, H.-P. (2007). Was erklärt die Traditionalisierungsprozesse häuslicher Arbeitsteilung im Eheverlauf: soziale Normen oder ökonomische Ressourcen? *Zeitschrift für Soziologie, 36* (3), 162–181.

Hammermann, A., Schmidt, J. & Stettes, O. (2015). Beschäftigte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung. *Vierteljahresheft zur empirischen Wirtschaftsforschung, 42* (1), 37–55.

Hartmann, M. & Kopp, J. (2001). Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 53* (3), 436–466.

Haslam, S.A., Ryan, M.K., Kulich, C., Trojanowski, G. & Atkins, C. (2010). Investing with prejudice: the relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management, 21* (2), 484–497.

Hersch, J. & Stratton, L.S. (2002). Housework and wages. *Journal of Human resources, 37* (1), 217–229.

Holst, E. (2006). Gewünschte Arbeitszeiten. In A. Scheffer, S. Hartard & C. Stahmer (Eds.), *Die Halbtagsgesellschaft - Konkrete Utopie für eine zukunftsfähige Gesellschaft* (pp. 63–76). Baden-Baden: Nomos-Verlag.

Holst, E. (2007). Arbeitszeitwünsche von Frauen und Männern liegen näher beieinander als tatsächliche Arbeitszeiten. *DIW Wochenbericht, 74* (14-15), 209–223.

Holst, E. (2009). Vollzeitbeschäftigte wollen kürzere, Teilzeitbeschäftigte längere Arbeitszeiten. *DIW Wochenbericht*, (25), 409–415.

Holst, E. & Busch, A. (2010). *Führungskräfte-Monitor 2010. Politikberatung kompakt 56*. Berlin. Available at: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.358490.de/diwkompakt_2010-056.pdf

Holst, E., Busch, A., Fietze, S., Schäfer, A., Schmidt, T., Tobsch, V. et al. (2009). *Führungskräfte-Monitor 2001-2006. Forschungsreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen, Jugend* (Volume 7). Baden Baden.

Holst, E., Busch, A. & Kröger, L. (2012). *Führungskräfte - Monitor 2012*. *Politikberatung kompakt 65*. Berlin.

Holst, E. & Kirsch, A. (2014). Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme – moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten. *DIW Wochenbericht, 81* (3), 19–31.

Holst, E. & Kirsch, A. (2015a). Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen. *DIW Wochenbericht, 82* (4), 47–61.

Holst, E. & Kirsch, A. (2015b). Finanzsektor : Frauenanteile in Spitzengremien bleiben gering. *DIW Wochenbericht, 82* (4), 62–72.

Holst, E. & Schimeta, J. (2012). Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. *DIW Wochenbericht, 79* (3), 3–12.

Holst, E. & Seifert, H. (2012). Arbeitszeitpolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche. *WSI Mitteilungen, 65* (2), 141–149.

Holst, E. & Wieber, A. (2014). Bei der Erwerbstätigkeit der Frauen liegt Ostdeutschland vorn. *DIW Wochenbericht, 81* (40), 967–976.

Huck, H. (2011). Die 100 größten deutschen Kreditinstitute. *Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, (8).

International Labour Organization. (2015). *Women in Business and Management. Gaining Momentum*. Geneva.

Jacobs, J.A. (1989). *Revolving Doors: Sex Segregation and Women's Careers*. Stanford, California: Stanford University Press.

Joecks, J., Pull, K. & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?." *Journal of business ethics*, *118* (1), 61–72. Springer.

Junghanns, G. & Morschhäuser, M. (2013). *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: Springer VS.

Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E. & Schraudner, M. (2012). *Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden*. Fraunhofer Verlag.

Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation.* New York: Basic Books.

Kohaut, S. & Möller, I. (2013). Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben. *IAB-Kurzbericht, 23*, 1–8.

Kotthoff, H. (2001). Zwischen Selbstausbeutung und Selbstverwirklichung: Wandlungen im Arbeitsmodell hochqualifizierter Angestellter. *Arbeitspapiere Universität Bremen ZWE Arbeit und Region*, (44).

Kroes, N. (2013). What if it had been Lehman Sisters ? Brüssel. Zugriff am 19.6.2015. Available at: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-13-990_en.htm

Kroh, M. (2009). *Short-Documentation of the Update of the SOEP-Weights, 1984–2008*. DIW Berlin.

Kroh, M. (2014). Documentation of Sample Sizes and Panel Attrition in the German Socio Economic Panel (SOEP)(1984 until 2012). *SOEP Survey Papers. Series D, 177*. Available at: http://panel.gsoep.de/soep-docs/surveypapers/diw_ssp0177.pdf

Kühhirt, M. & Ludwig, V. (2012). Domestic work and the wage penalty for motherhood in West Germany. *Journal of Marriage and Family*, *74* (1), 186–200.

Lengfeld, H. (2009). *Klasse - Organisation - soziale Ungleichheit: Wie Unternehmensstrukturen berufliche Lebenschancen beeinflussen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Leuze, K. (2010). *Smooth Path or Long and Winding Road? How Institutions Shape the Transition from Higher Education to Work*. Opladen & Farmington Hills: Budrich UniPress Ltd.

Lindeboom, M., Lundborg, P. & Van Der Klaauw, B. (2010). Assessing the impact of obesity on labor market outcomes. *Economics and Human Biology*, *8* (3), 309–319. Elsevier B.V.

Max-Planck Gesellschaft für Bildungsforschung. (2014). Unstatistik des Monats : Frauen in DAX-Vorständen unerwünscht ? Zugriff am 29.12.2014. Available at: https://www.mpib-berlin.mpg.de/de/presse/2014/11/unstatistik-des-monats-frauen-in-dax-vorstaenden-unerwuenscht

Moosbrugger, J. (2012). *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstausbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsberietschaft von Hochqualifizierten* (2nd edition). Wiesbaden: Springer VS.

Noonan, M.C. (2001). The impact of domestic work on men's and women's wages. *Journal of Marriage and Family*, *63* (4), 1134–1145.

OECD. (2012). *Closing the Gender Gap: Act Now*. OECD Publishing. Available at: http://www.oecd/gender/closingthegap.htm

OECD. (2015). *In It Together. Why Less Inequality Benefits All*. Paris. doi:http://dx.doi.org/10.1787/9789264235120-en

Ott, N. (1993). Zum Rationalverhalten familialer Entscheidungen. In C. Born & H. Krüger (Eds.), *Erwerbsverläufe von Ehepartnern und die Modernisierung weiblicher Lebensläufe* (pp. 25–51). Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.

Peuckert, R. (2012). Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern: Nach wie vor geringe Beteiligung der Männer an Haus- und Familienarbeit. In R. Peuckert (Ed.), *Familienformen im sozialen Wandel* (8th edition, pp. 475–506). Opladen: Springer VS.

Polachek, S.W. (1981). Occupational self-selection: A human capital approach to sex differences in occupational structure. *The Review of Economics and Statistics*, *63* (1), 60–69.

Prügl, E. (2012). "If Lehman Brothers Had Been Lehman Sisters...": Gender and Myth in the Aftermath of the Financial Crisis. *International Political Sociology*, *6* (1), 21–35.

Pütz, L. & Weckes, M. (2014). *Geschlechterquote für mehr Frauen in den Aufsichtsräten - vor allem Anteilseigner sind gefordert*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.

Rafnsdóttir, G.L., Einarsdóttir, T. & Snorrason, J.S. (2014). Gender Quota on the Boards of Corporations in Iceland. In M. de Vos & P. Culliford (Eds.), *Gender Quotas for Company Boards*. Cambridge, United Kingdom: Intersentia.

Rat der Europäischen Union. (2014). *Interinstitutionelles Dossier, 2012/0299 (COD): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter*. Brüssel. Zugriff am 4.12.2014. Available at: http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=DE&t=PDF&f=ST+16300+2014+INIT

Reding, V. (2012). *Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft : Muss jetzt der EU-Gesetzgeber eingreifen ?*. Berlin. Available at: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-84_de.htm?locale=en

Ridgeway, C.L. (2001a). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*, *57* (4), 637–655.

Ridgeway, C.L. (2001b). Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In B. Heintz (Ed.), *Geschlechtersoziologie Sonderheft 41 der KZfSS* (Volume 41, pp. 250–275). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, *15* (2), 404–413.

Sauer, C. (2012). Entgrenzung - Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt - Ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen -Risiken minimieren* (pp. 3–13). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Schulz, D.-S.F. & Blossfeld, H.-P. (2006). Wie verändert sich die häusliche Arbeitsteilung im Eheverlauf? Eine Längsschnittstudie der ersten 14 Ehejahre in Westdeutschland. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, *58* (1), 23–49.

Schwarze, B., Frey, A. & Hübner, A.-G. (2013). *Studie Frauen im Management 2013*. Osnabrück.

Schwarze, B., Frey, A., Tapken, H. & Hübner, A.-G. (2015). *Frauen im Management 2015 (FiM)*. Osnabrück: Kompetenzzentrum Frauen im Managment, Hochschule Osnabrück.

Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F. & Wahrendorf, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: Effort-reward imbalance. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *82*, 1005–1013. doi:10.1007/s00420-008-0384-3

SOEP Group. (2014). *SOEP 2013 – Documentation of the Person-related Meta-dataset PPFAD for SOEP v30* (No. 251). Berlin.

Spiegel Online. (2014). Gleichberechtigung: Schweiz will eine Frauenquote einführen. Zugriff am 28.11.2014. Available at: http://www.spiegel.de/politik/ausland/schweiz-will-frauenquote-einfuehren-a-1005629.html

Statistisches Bundesamt. (2013). *Arbeitsmarkt - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland*. Wiesbaden. Zugriff am 7.5.2015. Available at: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/StandEntwicklungErwerbstaetigkeit2010411137004.pdf

Statistisches Bundesamt. (2014). *Auf dem Weg zur Gleichstellung? Bildung, Arbeit und Soziales – Unterschiede zwischen Frauen und Männern*. Wiesbaden.

Van Staveren, I. (2014). The Lehman Sisters hypothesis. *Cambridge Journal of Economics*, *38* (5), 995–1014.

Steinberg, R.J. (1990). Social Construction of Skill Gender, Power, and Comparable Worth. *Work and occupations*, *17* (4), 449–482.

Streckeisen, U. (1993). Weiblicher Lebenslauf und eheliche Machtverhältnisse : Überlegungen aus ressourcentheoretischer Sicht. In C. Born & H. Krüger (Eds.), *Erwerbsverläufe von Ehepartnern und die Modernisierung weiblicher Lebensläufe* (pp. 53–69). Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.

Süddeutsche Zeitung online. (2014). Und jetzt Europa. Zugriff am 11.12.2014. Available at: http://www.sueddeutsche.de/politik/frauenquote-und-jetzt-europa-1.2263513

The Independent. (2009). Harriet Harman: "If only it had been Lehman Sisters." Zugriff am 28.11.2014. Available at: http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/harriet-harman-if-only-it-had-been-lehman-sisters-1766932.html

Trappe, H. (2006). Berufliche Segregation im Kontext. Über einige Folgen geschlechtstypischer Berufsentscheidungen in Ost- und Westdeutschland. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, *58* (1), 50–78.

Trappe, H. & Rosenfeld, R.A. (2001). Geschlechtsspezifische Segregation in der DDR und der BRD. In B. Heintz (Ed.), *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41/ 2001 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (pp. 152–181). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Wagner, G.G., Frick, J. & Schupp, J. (2007). The German Socio-Economic Panel Study (SOEP) - Evolution, Scope and Enhancements. *Schmollers Jahrbuch*, *127* (1), 139–169.

Wagner, G.G., Göbel, J., Krause, P., Pischner, R. & Sieber, I. (2008). Das Sozio-oekonomische Panel (SOEP): Multidisziplinäres Haushaltspanel und Kohortenstudie für Deutschland - Eine Einführung (für neue Datennutzer) mit einem Ausblick (für erfahrene Anwender). *AStA Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv*, *2* (4), 301–328.

Waldfogel, J. (1998). Understanding the "Family Gap" in Pay for Women with Children. *The Journal of Economic Perspectives*, *12* (1), 137–156.

West, C. & Zimmerman, D.H. (1987). Doing Gender. *Gender & Society*, *1* (2), 125–151.

Wharton, A.S. & Baron, J.N. (1991). Satisfaction? The Psychological Impact of Gender Segregation on Women at Work. *Sociological Quarterly*, *32*, 365–587.

WHO. (1995). *Physical status: the use and interpretation of anthropometry. Report of a WHO Expert Committee* (No. 854).

Wolters Kluwer Deutschland GmbH. (2014). Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen.

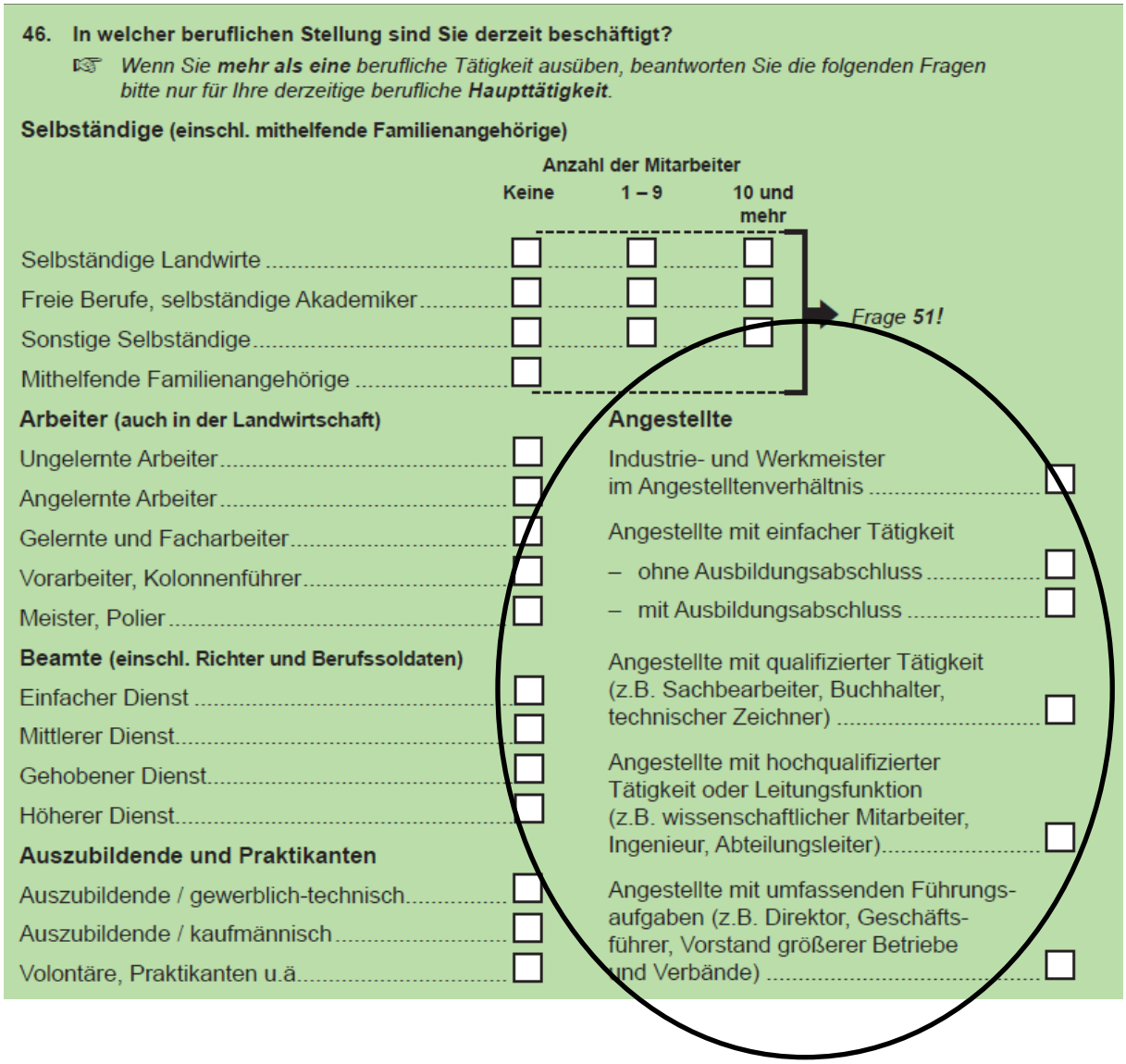
World Economic Forum. (2014). *The Global Gender Gap Report 2014*. Geneva. Available at: http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf

Youtube. (2012). Christine Lagarde on Women and Crisis in Women in the World 2012 Forum. Zugriff am 28.11.2014. Available at: https://www.youtube.com/watch?v=XtI_BpqoZ30

Anhang

Anhang 1: Fragebogenausschnitte

Abbildung A1.1: Fragenkomplex zur Stellung im Beruf im SOEP



46. In welcher beruflichen Stellung sind Sie derzeit beschäftigt?

☞ *Wenn Sie **mehr als eine** berufliche Tätigkeit ausüben, beantworten Sie die folgenden Fragen bitte nur für Ihre derzeitige berufliche **Haupttätigkeit**.*

Selbständige (einschl. mithelfende Familienangehörige)

	Anzahl der Mitarbeiter: Keine	1 – 9	10 und mehr
Selbständige Landwirte	☐	☐	☐
Freie Berufe, selbständige Akademiker	☐	☐	☐
Sonstige Selbständige	☐	☐	☐
Mithelfende Familienangehörige	☐		

→ *Frage **51!***

Arbeiter (auch in der Landwirtschaft)

- Ungelernte Arbeiter ☐
- Angelernte Arbeiter ☐
- Gelernte und Facharbeiter ☐
- Vorarbeiter, Kolonnenführer ☐
- Meister, Polier ☐

Beamte (einschl. Richter und Berufssoldaten)

- Einfacher Dienst ☐
- Mittlerer Dienst ☐
- Gehobener Dienst ☐
- Höherer Dienst ☐

Auszubildende und Praktikanten

- Auszubildende / gewerblich-technisch ☐
- Auszubildende / kaufmännisch ☐
- Volontäre, Praktikanten u.ä. ☐

Angestellte

- Industrie- und Werkmeister im Angestelltenverhältnis ☐
- Angestellte mit einfacher Tätigkeit
  - – ohne Ausbildungsabschluss ☐
  - – mit Ausbildungsabschluss ☐
- Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit (z.B. Sachbearbeiter, Buchhalter, technischer Zeichner) ☐
- Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion (z.B. wissenschaftlicher Mitarbeiter, Ingenieur, Abteilungsleiter) ☐
- Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben (z.B. Direktor, Geschäftsführer, Vorstand größerer Betriebe und Verbände) ☐