

Holst, Elke; Busch, Anne

**Research Report**

## Führungskräfte-Monitor 2010

DIW Berlin: Politikberatung kompakt, No. 56

**Provided in Cooperation with:**

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

*Suggested Citation:* Holst, Elke; Busch, Anne (2010) : Führungskräfte-Monitor 2010, DIW Berlin: Politikberatung kompakt, No. 56, ISBN 978-3-938762-47-9, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin,  
[https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0084-diwkompakt\\_2010-0561](https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0084-diwkompakt_2010-0561)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/129186>

**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.*

56

Politikberatung  
kompakt

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

2010

# Führungskräfte- Monitor 2010

Elke Holst und Anne Busch

## **Impressum**

DIW Berlin – Deutsches Institut  
für Wirtschaftsforschung  
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin  
[www.diw.de](http://www.diw.de)

### **Redaktion:**

Katja Buro  
Susanne Marcus

### **Technische Redaktion:**

Ellen Müller-Gödtel  
Lea Kröger

### **Gestaltung:**

Anja Knust | [anjaknust.net](http://anjaknust.net)

### **Satz:**

Ulrike Meyer | [umkd.com](http://umkd.com)

ISBN-10 3-938762-47-0  
ISBN-13 978-3-938762-47-9  
ISSN 1614-6921  
urn:nbn:de:0084-diwkompakt\_2010-0561

Alle Rechte vorbehalten  
© 2010 DIW Berlin

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

**Politikberatung  
kompakt**

---

**Führungskräfte-  
Monitor 2010**

---

# Zusammenfassung

---

Das Update des Führungskräfte-Monitors zeigt nach wie vor ein ernüchterndes Bild, was die Gleichstellung von Mann und Frau in Führungspositionen betrifft. So waren 27 Prozent der Führungskräfte in der Privatwirtschaft im Jahr 2008 Frauen. Damit ist der Anteil genauso hoch wie 2006. Im Schnitt leiten Männer in Führungspositionen größere Teams als Frauen und sie sind im Mittelmanagement und im Topmanagement deutlich häufiger vertreten als Frauen. Zusammenfassend gilt: Je höher die Hierarchieebene, desto seltener sind Frauen dort vertreten. Am häufigsten arbeiten Frauen in Führungspositionen im unteren Management. Ende 2009 war der Anteil der Frauen in den Vorständen der Top-100-Unternehmen sogar unter die Ein-Prozent-Marke gerutscht.

Auch der Verdienst von Frauen ist in Führungspositionen weit geringer als der von Männern; der Verdienstunterschied (»gender pay gap«) lag im Jahr 2008 bei 28 Prozent und damit fast so hoch wie 2001.

Im Beobachtungszeitraum haben sich dennoch einige strukturelle Verbesserungen ergeben: Frauen in Führungspositionen arbeiten heute häufiger als früher in Großbetrieben und weniger in Kleinbetrieben. Beide Geschlechter sind immer mehr in »Mischberufen« tätig, also in Berufen, die ähnlich oft von Frauen wie von Männern ausgeübt werden. Der Anteil der Hochschulabsolventinnen unter den Führungskräften liegt mittlerweile über dem der Hochschulabsolventen. Derartige positive Veränderungen reichten aber nicht aus, um eine Trendwende bei der Besetzung von Führungspositionen und beim Verdienst herbeizuführen.

Die Dominanz von Männern in Führungsetagen hat dazu geführt, dass hier männliche Lebenswelten die Norm bilden. Dazu gehören lange Arbeitszeiten und eine hohe berufliche Verfügbarkeit. Für die Familie bleibt insbesondere werktags wenig Zeit. Auch die Hausarbeit verbleibt vornehmlich bei der Partnerin, während weibliche Führungskräfte sich zwar eher die Hausarbeit mit dem Partner teilen, aber im Schnitt mit 60 Prozent immer noch einen höheren Anteil übernehmen. Die stillschweigende Erwartung, dass Frauen in der Partnerschaft die Verantwortung für die unbezahlte Haus- und Familienarbeit übernehmen, ist sicherlich mitentscheidend für die Tatsache, dass Frauen in Führungspositionen weit seltener als ihre männlichen Kollegen verheiratet sind und seltener Kinder haben.

Immer stärker gerät der Einfluss von Geschlechterstereotypen ins Blickfeld, die für Frauen zum Nachteil auf dem Arbeitsmarkt wirken. Sie sind offenbar einer der Gründe für die hartnäckig bestehenden Ungleichheiten in den Führungspositionen.

Der vorliegende Bericht stellt die Situation von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft im Zeitraum 2001 bis 2008 anhand von acht Kernindikatoren und 50 Einzelindikatoren dar. Zu dieser Gruppe werden auch Angestellte mit hochqualifizierten Tätigkeiten gezählt. Alle Einzelindikatoren wurden für den gesamten Beobachtungszeitraum mit der aktualisierten Hochrechnung des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) neu berechnet. Durch das verbesserte Gewichtungungsverfahren können sich Einzelergebnisse von jenen in früheren Veröffentlichungen unterscheiden. Insgesamt führt die neue Hochrechnung zu stringenteren und plausibleren Ergebnissen in der zeitlichen Entwicklung.

# Inhalt

---

<b>Zusammenfassung</b>	2
<b>Vorbemerkung</b>	7
<b>Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick</b>	9
<b>1 Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland 2001–2008</b>	15
1.1 Datenbasis	16
1.2 Definition und Abgrenzung »Führungskräfte«	16
1.3 Bestand und Struktur der Führungskräfte	17
1.4 Geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt	21
1.5 Wochenarbeitszeit	28
1.6 Humankapital	31
1.7 Sozialstruktur	33
1.8 Lebensstile, Haus- und Familienarbeit	37
1.9 Verdienste und Sondervergütungen	47
<b>2 Gläserne Decke: Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert</b>	55
<b>Fazit</b>	67
<b>Literaturverzeichnis</b>	69
<b>Anhang</b>	72
Anhang 1: Fragebogenschnitt	72
Anhang 2: Abbildungen zu Kapitel 1	74

# Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

## Abbildungen

- Abbildung 1.3.1 Anteil Frauen an abhängig Beschäftigten, Angestellten und Führungskräften in der Privatwirtschaft 2001–2008 (in Prozent) [Seite 18](#)
- Abbildung 1.3.2 Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Region 2001–2008 (in Prozent) [Seite 19](#)
- Abbildung 1.3.3 Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt, an Beamtinnen/Beamten im höheren Dienst, an Angestellten in der Privatwirtschaft und an Angestellten im öffentlichen Dienst 2008 (in Prozent) [Seite 19](#)
- Abbildung 1.3.4 Frauenanteil Führungskräfte im Vergleich Wirtschaft/öffentlicher Dienst (Angestellte in Führungspositionen in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Dienst und Beamtinnen/Beamte im höheren Dienst) 2001–2008 (in Prozent) [Seite 20](#)
- Abbildung 1.3.5 Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Art der Tätigkeit 2001–2008 (in Prozent) [Seite 20](#)
- Abbildung 1.4.1 Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit umfassenden Führungsaufgaben nach Geschlecht 2001–2008 (in Prozent) [Seite 22](#)
- Abbildung 1.4.2.1 Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlechteranteilen in den Managementebenen 2007 (in Prozent) [Seite 23](#)
- Abbildung 1.4.2.2 Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Verteilung auf die einzelnen Managementebenen 2007 (in Prozent) [Seite 23](#)
- Abbildung 1.4.3 Führungskräfte in der Privatwirtschaft, die anderen leitend vorgesetzt sind, nach Geschlecht und Region 2007 (in Prozent) [Seite 24](#)
- Abbildung 1.4.4 Führungskräfte in der Privatwirtschaft, die anderen leitend vorgesetzt sind: Anzahl Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht und Region 2007 (Mittelwert) [Seite 24](#)
- Abbildung 1.4.5 Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereich 2001–2008 (in Prozent) [Seite 25](#)
- Abbildung 1.4.8 Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Frauen in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001–2008 (in Prozent) [Seite 27](#)
- Abbildung 1.4.9 Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Männer in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001–2008 (in Prozent) [Seite 28](#)
- Abbildung 1.6.3 Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Teilnahme an berufsbezogenen Lehrgängen oder Kursen in den letzten drei Jahren 2008 (in Prozent) [Seite 33](#)
- Abbildung 1.7.1 Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und durchschnittlichem Alter 2001–2008 (in Jahren) [Seite 34](#)
- Abbildung 1.7.2 Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Altersgruppen 2001–2008 (in Prozent) [Seite 35](#)
- Abbildung 1.7.3 Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Familienstand 2001–2008 (in Prozent) [Seite 36](#)
- Abbildung 1.7.5 Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung der Mutter 2008 (in Prozent) [Seite 37](#)
- Abbildung 1.7.6 Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung des Vaters 2008 (in Prozent) [Seite 37](#)

- Abbildung 1.8.1 Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Form des Zusammenlebens, 2001–2008 (in Prozent) [Seite 39](#)
- Abbildung 1.8.3 Mütter in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Alter bei der Geburt des ersten Kindes 2008 in West- und Ostdeutschland (Anteile und durchschnittliches Alter) [Seite 41](#)
- Abbildung 1.8.4 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Hausarbeit Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2007 (in Prozent) [Seite 42](#)
- Abbildung 1.8.5 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit Kindern nach Geschlecht und dem Anteil Kinderbetreuung Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2007 (in Prozent) [Seite 42](#)
- Abbildung 1.8.6 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und dem Anteil Reparatur- und Gartenarbeiten Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2007 (in Prozent) [Seite 43](#)
- Abbildung 1.8.8 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt 2001–2008 (Mittelwerte) [Seite 45](#)
- Abbildung 1.8.9 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt kategorisiert 2001–2008 (in Prozent) [Seite 46](#)
- Abbildung 1.8.10 Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft 2008 (in Prozent) [Seite 46](#)
- Abbildung 1.9.1 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und monatlichem Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro) sowie »Gender Pay Gap« 2001–2008 (in Prozent) [Seite 48](#)
- Abbildung 1.9.2 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und monatlichem Bruttoeinkommen (Median in Euro) sowie »Gender Pay Gap« 2001–2008 (in Prozent) [Seite 49](#)
- Abbildung 1.9.3 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und monatlichen Bruttoeinkommens-Quartilen (Median in Euro) sowie »Gender Pay Gap« 2008 (in Prozent) [Seite 49](#)
- Abbildung 1.9.4 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, monatlichem Bruttoeinkommen und Region (West- und Ostdeutschland) 2001–2008 (Mittelwert in Euro) [Seite 50](#)
- Abbildung 1.9.7 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Höhe von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001–2008 (Mittelwert in Euro) [Seite 52](#)
- Abbildung 1.9.8 Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von nicht-monetären Gratifikationen 2008 (in Prozent), Mehrfachnennungen [Seite 53](#)
- Abbildung 1.9.9 Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Häufigkeit des Bezuges nichtmonetärer Gratifikationen 2008 (in Prozent) [Seite 54](#)
- Abbildung 2.6.1 Frauenquote in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2009 (in Prozent) [Seite 63](#)
- Abbildung A1.1 Fragenkomplex zur Stellung im Beruf im SOEP [Seite 73](#)
- Abbildung A2.1 Frauenanteil in Führungspositionen der Privatwirtschaft und 95-Prozent-Konfidenzintervall 2001–2008 (in Prozent) [Seite 74](#)
- Abbildung A2.2 Vollzeitwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen sowie 95-Prozent-Konfidenzintervalle 2001–2008 (Mittelwert in Euro) [Seite 74](#)

## Tabellen

Tabelle 1.1	Kerngrößen und zugehörige Einzelindikatoren (Basis SOEP) <a href="#">Seite 16</a>
Tabelle 1.2.1	Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001-2008 <a href="#">Seite 17</a>
Tabelle 1.4.6	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Betriebsgröße 2001-2008 (in Prozent) <a href="#">Seite 26</a>
Tabelle 1.4.7	Durchschnittlicher Frauenanteil im Beruf von Führungskräften sowie von Angestellten (ohne Führungskräfte) in der Privatwirtschaft, nach Geschlecht 2001-2008 (Mittelwerte) <a href="#">Seite 26</a>
Tabelle 1.5.1	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, tatsächlicher Wochenarbeitszeit (kategorisiert), mit Überstunden und mit vereinbarter Wochenarbeitszeit 2001-2008 (in Prozent) <a href="#">Seite 30</a>
Tabelle 1.5.2	Arbeitszeiten von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001-2008 (in Stunden) <a href="#">Seite 30</a>
Tabelle 1.6.1	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, schulischer und beruflicher Qualifikation 2001-2008 <a href="#">Seite 32</a>
Tabelle 1.6.2	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit 2001-2008 <a href="#">Seite 32</a>
Tabelle 1.7.4	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Nationalität und Migrationshintergrund 2001-2008 (in Prozent) <a href="#">Seite 36</a>
Tabelle 1.8.2	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Kindern im Haushalt sowie durchschnittlicher Kinderzahl und Altersgruppen der Kinder (wenn Kinder im Haushalt vorhanden), 2001-2008 <a href="#">Seite 40</a>
Tabelle 1.8.7	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Familienstand und der durchschnittlich geleisteten Zeit für Hausarbeit, Kinderbetreuung, Garten- und Reparaturarbeiten an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2007 (in Stunden) <a href="#">Seite 44</a>
Tabelle 1.9.5	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Frauen-, Misch- und Männerberufen nach durchschnittlichem Bruttoeinkommen und Geschlecht (2001-2008) <a href="#">Seite 51</a>
Tabelle 1.9.6	Vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001-2008 (in Prozent) <a href="#">Seite 52</a>
Tabelle 2.1.1	Frauen in Vorständen in Deutschland 2009 <a href="#">Seite 56</a>
Tabelle 2.2.1	Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen in den größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor) <a href="#">Seite 57</a>
Tabelle 2.3.1	Größte 200 Unternehmen mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 20 Prozent 2009 <a href="#">Seite 58</a>
Tabelle 2.4.1	Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen <a href="#">Seite 59</a>
Tabelle 2.4.2	Frauen in den Aufsichtsräten oder Vorständen von großen Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland <a href="#">Seite 60</a>
Tabelle 2.5.1	Top-100-Banken mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 25 Prozent 2009 <a href="#">Seite 61</a>
Tabelle 2.5.2	Größte 62 Versicherungen mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 20 Prozent 2009 <a href="#">Seite 62</a>

# Vorbemerkung

Im Jahr 2001 wurde eine »Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft« geschlossen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2001). In ihr ist die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen als explizites Ziel aufgenommen. Mit dieser Vereinbarung wurde die Verabschiedung eines entsprechenden Gesetzes aufgegeben.<sup>1</sup> Alle zwei Jahre sollen die Umsetzung der Vereinbarung und die erzielten Fortschritte in den Unternehmen bilanziert werden. Zuletzt geschah dies in der 3. Bilanz Chancengleichheit im April 2008 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003, 2006, 2008a).

Der vorliegende Bericht gibt Auskunft über Stand und Entwicklung von Frauen und Männern in Führungspositionen in der deutschen Privatwirtschaft. Anhand von acht Kerngrößen mit insgesamt 50 Einzelindikatoren, die auf Daten der repräsentativen Längsschnitterhebung Sozio-oekonomisches Panel (SOEP) (Wagner et al. 2007) sowie auf Erhebungen zur Besetzung der höchsten Gremien in den großen Unternehmen (2006–2009) basieren, werden Hintergrundinformationen zu sozio-ökonomischen Merkmalen von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft in Deutschland bereitgestellt. Das Update aktualisiert den Führungskräfte-Monitor 2001–2006 (Holst unter Mitarbeit von Busch et al. 2009), der durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert wurde. Die Ergebnisse sollen zur Versachlichung der Debatte um die Erhöhung der Chancen von Frauen in Führungspositionen beitragen und helfen, Ansatzpunkte zur Verbesserung der Situation zu identifizieren.

**Unter Führungskräften werden nachfolgend Angestellte in der Privatwirtschaft verstanden, die im SOEP angaben, entweder in Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen zu sein 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 Angestellte mit hochqualifizierten Tätigkeiten.**

Die den ersten sieben Kerngrößen zugeordneten Einzelindikatoren geben auf Basis des SOEP Auskunft über die Geschlechterverhältnisse bei Führungskräften. Bei den untersuchten Kerngrößen handelt es sich um (Angaben in den Klammern entsprechen der Zahl der Einzelindikatoren; vergleiche im Detail Tabelle 1.1):

1. Strukturen auf dem Arbeitsmarkt (6)
2. Segregation in Führungspositionen (9)
3. Wochenarbeitszeit (6)
4. Humankapital (6)
5. Sozialstruktur (6)
6. Lebensstile, Haus- und Familienarbeit (10)
7. Verdienste und Sondervergütungen (7).

<sup>1</sup> Für den Gesetzentwurf und die Debatte vgl. Pfarr 2001.

Aufgrund der sehr geringen Repräsentanz von Frauen in Toppositionen wurden zusätzlich Vollerhebungen zum Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten bei den nach dem Umsatz größten Unternehmen in Deutschland vorgenommen. Auf dieser Basis wird eine weitere Kerngröße bereitgestellt:

8. Gläserne Decke (Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen).

### **Neuberechnung aller Einzelindikatoren 2001 bis 2008, acht neue Einzelindikatoren**

Für den gesamten Beobachtungszeitraum 2001 bis 2008 ist die zeitliche Vergleichbarkeit der Einzelindikatoren gewährleistet. Die auf dem SOEP basierenden Ergebnisse aus dem Führungskräfte-Monitor 2001–2006 wurden vollständig neu berechnet. Zur verbesserten Darstellung der Situation von Frauen und Männern in Führungspositionen enthält dieser Führungskräfte-Monitor acht neue Einzelindikatoren, darunter solche zur Führungsart, zum Migrationshintergrund sowie zur Aufgaben- und Machtverteilung in der Partnerschaft.

Die den Analysen zugrunde liegenden Mikrodaten des SOEP ergeben nach Anwendung von Hochrechnungs- und Gewichtungsfaktoren ein repräsentatives Bild der Bevölkerung in Privathaushalten und erlauben somit Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit. Zudem korrigieren die Gewichtungsfaktoren Unterschiede im Ziehungsdesign der verschiedenen SOEP-Stichproben sowie im Teilnahmeverhalten der Befragten nach 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. Dabei wurde im Jahr 2009 eine grundlegende Revision rückwirkend für alle Erhebungsjahre des SOEP vorgenommen (Kroh 2010). Neu aufgenommen in den Hochrechnungsrahmen wurden zum Beispiel die regionalen Merkmale »Gemeindegrößenklasse« und »Bundesland«. Gerade die Einbeziehung des Bundeslandes in die Hochrechnung führt dazu, dass geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen genauer dargestellt werden können. Denn je nach Bundesland variieren die Männer- und Frauenanteile an Führungskräften; weist beispielsweise ein Bundesland, wie etwa Sachsen, in dem als ostdeutsches Bundesland der Anteil an Frauen in Führungspositionen vergleichsweise hoch ist, ein überdurchschnittliches Gewicht in der Stichprobe auf, so wird der Frauenanteil an Führungskräften überschätzt. Mit den neuen Hochrechnungsfaktoren wurden Verzerrungen wie diese behoben.

**Durch diese nachhaltige Verbesserung der Gewichtungsverfahren können sich einige der hier veröffentlichten Ergebnisse für die Analysejahre bis einschließlich 2007 von denen in früheren Veröffentlichungen – wie etwa dem Führungskräfte-Monitor 2001–2006 – unterscheiden.**

**Diese Änderungen betreffen vor allem die Niveaus in den Verteilungen zwischen Frauen und Männern; insgesamt führen die neuen Hochrechnungsfaktoren zu stringenteren und plausibleren Ergebnissen in den zeitlichen Entwicklungen.**

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

## Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

### 1. Frauenanteil unter Führungskräften stagniert seit 2006 bei 27 Prozent

In Deutschland waren im Jahr 2008 insgesamt knapp 3,7 Millionen angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig.<sup>2</sup> Der Anteil von Frauen lag hier 2008 bei 27 Prozent. Damit verharrete er seit 2006 auf demselben Niveau.

### 2. »Gläserne Decke« in Deutschland: Top-Führungspositionen fest in Männerhand

Je höher die Funktion in einem Unternehmen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese von einer Frau ausgeübt wird. Dieses Phänomen ist auch als »Glass-Ceiling« bekannt, wonach eine zugleich unsichtbare wie auch fest gefügte Decke Frauen den Zugang in Top-Führungspositionen versperrt. Für die SOEP-Stichprobe bedeutet das, dass die Zahl der Frauen »mit umfassenden Führungsaufgaben« zu gering ist, um sinnvoll tiefer gegliederte Analysen durchführen zu können.

Um die Repräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen der Wirtschaft dennoch ermitteln zu können, wurde eine Erhebung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder bei den größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors (Top 200), den 100 größten Banken sowie bei 65 großen Versicherungen Ende 2009 vorgenommen. Hier zeigte sich, dass lediglich 2,5 Prozent aller Vorstandsmitglieder in den Top-200-Unternehmen Frauen sind. In den Top-100-Unternehmen ist ihr Anteil sogar unter die Ein-Prozent-Marke gefallen. In den Aufsichtsräten wird die Situation nur deshalb etwas gemildert, weil Arbeitnehmervertretungen rund dreimal so häufig wie die Kapitaleseite Frauen in das Gremium entsenden. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich an der Situation kaum etwas geändert. Die bestehenden männlichen Monostrukturen können sich nachteilig auf die Produktivität auswirken: Vergleichsstudien belegen den größeren Erfolg gemischter Führungsteams in den Unternehmen.

### 3. In Führungspositionen: Frauen weniger Personen vorgesetzt als Männer

Die Betrachtung der Managementebene weist ein klares Hierarchiegefälle zwischen den Geschlechtern in Führungspositionen auf: Auf allen Managementebenen dominieren Männer. Im Topmanagement (Vorstand, Geschäftsführung) und im Mittelmanagement (Abteilungsleitung) sind Frauen besonders stark unterrepräsentiert. Auf der unteren Managementebene (Gruppen-, Filialleitung) sind sie am häufigsten vertreten.

Rund zwei Drittel der weiblichen und männlichen Führungskräfte geben an, dass andere Personen nach ihren Anweisungen arbeiten. Allerdings weisen Männer etwa doppelt so viele Mitarbeiter/-innen auf, denen sie leitend vorgesetzt sind.

### 4. Humankapital von Frauen und Männern angeglichen

Die Ergebnisse auf Basis des SOEP zeigen, dass eine gute (hoch-)schulische (Aus-)Bildung in Führungspositionen von herausragender Bedeutung ist. Diesbezüglich sind zwischen Frauen und Männern kaum Unterschiede festzustellen: Sie haben im Durchschnitt etwa 15 Bildungsjahre absolviert. 67 Prozent (Frauen) beziehungsweise 62 Prozent (Männer) verfügten 2008 über einen Hochschulabschluss. Für die Frauen bedeutet das einen Anstieg von sieben Prozentpunkten seit 2001 (Männer konstant).

<sup>2</sup> Der Mikrozensus z.B. für 2004 weist die höhere Zahl von 4,9 Millionen Führungskräften aus (Statistisches Bundesamt 2005: 53). Hier sind auch Angestellte im öffentlichen Dienst und Beamtinnen/Beamte einbezogen. Die IAB-Führungskräftestudie bezieht Selbständige mit ein und kommt zu einer Größe von 2,7 Millionen Führungskräften (Kleinert et al. 2007:149 f.). Diese niedrigere Zahl von Führungskräften geht auf eine engere Definition von Führungskräften zurück; die Abgrenzung erfolgte über ein Set von Einzelindikatoren. »Diese konservative Definition von Führungsposition nimmt in Kauf, die Zahl der Führungskräfte in Deutschland eher zu unterschätzen« (ebd.: 150).

Vorhandene Unterschiede bei der betriebspezifischen und allgemeinen Berufserfahrung sind weitgehend altersbedingt: Frauen in Führungspositionen verfügten im Jahr 2008 im Durchschnitt über eine drei Jahre kürzere Berufserfahrung als Männer und waren mit rund 40 Jahren im Schnitt etwa 3,5 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen in diesen Positionen. Da in Deutschland Führungskräfte häufig aus dem Bestand der Beschäftigten rekrutiert werden, ist auch die Betriebszugehörigkeitsdauer von großer Bedeutung. Insgesamt sind unter den Führungskräften Frauen im Durchschnitt meist eher kürzer (ein bis vier Jahre) im selben Betrieb tätig, Männer arbeiten hingegen wesentlich häufiger als Frauen 15 und mehr Jahre im selben Betrieb.

## 5. Sozialer Hintergrund – Frauen in Führungspositionen haben häufiger Mütter mit guter Ausbildung

Die Chancen, in späteren Jahren eine höhere berufliche Position zu erreichen, sind auch abhängig von der sozialen Klasse, in der die Personen aufgewachsen sind. Zum Beispiel sind die im Elternhaus bereitgestellten monetären und sozialen Ressourcen und auch die an den Nachwuchs gestellten Erwartungen größer, wenn die Familie einer höher gebildeten Klasse angehört. Führungskräfte haben weit häufiger Eltern mit hohen Bildungsabschlüssen als andere Angestellte in der Privatwirtschaft. Interessant ist, dass Frauen in Führungspositionen oft Mütter mit mindestens Fachhochschulreife oder Abitur (ein Fünftel) haben (Männer 14 Prozent). Die Mütter der sonstigen Angestellten weisen mit sechs beziehungsweise acht Prozent nur selten einen höheren Bildungsabschluss auf. In Bezug auf eine hohe Schulbildung der Väter unterscheiden sich Führungskräfte im Durchschnitt kaum (Frauen 30 Prozent, Männer 27 Prozent) – jedoch haben sonstige Angestellte weit weniger Väter mit einem höheren Bildungsabschluss (Frauen elf Prozent, Männer 12 Prozent).

## 6. In jüngeren Jahren Unterschiede in der Besetzung von Führungspositionen durch Frauen und Männer noch geringer

In jüngeren Jahren (18 bis 34 Jahre) ist nach Angaben des SOEP der Frauenanteil mit 37 Prozent im Jahr 2008 noch vergleichsweise hoch. In der Kernerwerbsphase zwischen 35 und 54 Jahren sinkt der Frauenanteil in Führungspositionen auf ein Viertel. Damit kommen Auswirkungen der Familienbildung zum Tragen, die für Frauen aufgrund der traditionellen Aufgabenteilung im Haushalt größere berufliche Nachteile haben als für Männer. Unter den Älteren ab 55 Jahren liegt der Frauenanteil mit knapp einem Fünftel noch niedriger. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nur ein vergleichsweise geringer Anteil Frauen dieser Altersgruppe ein Hochschulstudium absolviert hat. In den letzten Jahren scheint sich aber ein leichter Aufwärtstrend abzuzeichnen, denn immer mehr Frauen mit guten Bildungsabschlüssen »rutschen« nach und nach in diese Altersgruppe.

## 7. Führungspositionen mit sehr langen Wochenarbeitszeiten verbunden

In Führungspositionen sind lange Arbeitszeiten üblich. Dies ist möglich, weil in den von Männern dominierten Führungsetagen männlich geprägte Lebensentwürfe und Lebenswirklichkeiten den Berufsalltag prägen. Mit Haus- und Familienarbeit sind diese langen Arbeitszeiten nicht in Einklang zu bringen. Wollen Frauen Karriere machen, müssen sie sich an den bestehenden Normen messen lassen. Vollzeitbeschäftigte Frauen in Führungspositionen sind mit im Durchschnitt 45 Wochenstunden im Jahr 2008 etwa drei Stunden pro Woche kürzer erwerbstätig als ihre männlichen Kollegen. Der in Führungspositionen geleistete Erwerbsumfang wird sowohl von Männern als auch von Frauen als zu lang empfunden: Die gewünschte Arbeitszeit lag im Jahr 2008 jeweils rund sieben Wochenstunden unter der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit. Teilzeitarbeit stellt in Führungsetagen eine Ausnahme dar und ist mit einer Führungsposition meist nicht vereinbar.

## 8. Werktags kaum Zeit für Haushalt und Familie

Aufgrund des hohen alltäglichen Zeitaufwandes für den Beruf verbleibt alltags weniger Zeit für Kinder. Auch Haus- und Familienarbeiten werden werktags nur in recht geringem Umfang ausgeübt. Der Schwerpunkt dieser Tätigkeiten liegt auf dem Wochenende. Unterschiede in der Zeitverwendung zwischen Frauen und Männern treten besonders deutlich bei Verheirateten und Personen mit Kindern zutage. Auch unter den vollzeitbeschäftigten Führungskräften leisten Frauen deutlich mehr Familien- und Hausarbeit als Männer. Letztere haben größere Anteile an den Reparatur- und Gartenarbeiten (die jedoch insgesamt in geringerem Umfang durchgeführt werden).

## 9. Arbeitsteilung in Partnerschaften von Frauen in Führungspositionen egalitärer organisiert

Generell könnte nach der ökonomischen Verhandlungstheorie angenommen werden, dass Führungskräfte über ein vergleichsweise hohes Machtpotenzial in Aushandlungsprozessen über die ungeliebte Hausarbeit in Partnerschaften verfügen. Dies trifft allerdings vorwiegend auf die Männer zu, da hoch qualifizierte Frauen in der Regel häufiger hierarchisch gleichgestellte Partner haben und im Gegensatz zu hoch qualifizierten Männern seltener »nach unten« heiraten. So zeigt sich auch, dass unter vollzeitbeschäftigten Führungskräften Männer nur einen sehr geringen Anteil an der Hausarbeit in der Partnerschaft übernehmen; im Jahr 2008 waren dies nur 20 Prozent. Bei den Frauen in Führungspositionen liegt dieser Anteil bei 59 Prozent und damit dreimal so hoch. Insgesamt ist die Arbeitsteilung von Führungskräften in Partnerschaften bei den Frauen egalitärer organisiert als bei den Männern: Knapp die Hälfte der vollzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen teilen sich mit ihrem Partner die Hausarbeit im Vergleich zu gut einem Fünftel der Männer, die sich mit ihrer Partnerin diese Tätigkeit teilen. Von einem Trend hin zu einem Rollentausch (der Mann verrichtet mehr Hausarbeit als die Frau) kann zwar keinesfalls die Rede sein, doch ist für gut jede siebte vollzeitbeschäftigte Frau in einer Führungsposition dieses Arrangement bereits Realität.

## 10. Familienbildung gar nicht oder spät – nach wie vor meist nur ein Muster in Westdeutschland

Eine Auswirkung der langen Arbeitszeiten in Führungspositionen und der traditionellen Verantwortlichkeiten im Haushalt ist auch die Tatsache, dass in Führungspositionen Frauen häufiger ohne Kinder im Haushalt leben als Männer (Frauen 23 Prozent 2008, Männer 37 Prozent). Frauen, die 2008 in einer Führungsposition waren, waren in Westdeutschland erst vergleichsweise spät Mütter geworden: Knapp die Hälfte hatte mit 30 Jahren oder später ihr erstes Kind zur Welt gebracht – also nachdem die beruflichen Weichen gewöhnlich gestellt sind. Das durchschnittliche Alter bei der Geburt des ersten Kindes lag hier mit 29 Jahren deutlich über dem Durchschnittsalter der anderen Angestellten in der Privatwirtschaft im Jahr 2008 (26 Jahre). In Ostdeutschland gebar ein Großteil der Frauen in Führungspositionen 2008 ihr erstes Kind weit früher, und zwar im Durchschnitt mit 23 Jahren – dies ist das gleiche Durchschnittsalter wie das der anderen in der Privatwirtschaft angestellten Frauen in Ostdeutschland. Offenbar wirken in Ostdeutschland auch heute noch die für die DDR typischen Familienbildungsmuster nach. Ob dies auch für die nachwachsenden Führungskräfte unter den (auch kulturell) veränderten gesamtdeutschen Rahmenbedingungen so sein wird, bleibt abzuwarten.

## 11. Frauen und Männer gleich häufig in Partnerschaften – Frauen oft ohne Trauschein

Frauen in Führungspositionen sind vergleichsweise seltener verheiratet (43 Prozent in 2008) als Männer (63 Prozent 2008) – ein Muster, das für Frauen im Zeitverlauf äußerst stabil ist. Das bedeutet jedoch nicht, dass Frauen seltener Lebenspartner hätten, sie führen nur wesentlich häufiger als Männer Partnerschaften ohne Trauschein. Der Anteil von Frauen und Männern unter den Singles bei Führungskräften hat sich weitgehend angeglichen. Bei den Männern sind

ein leicht rückläufiger Trend an verheirateten Führungskräften und eine leichte Zunahme an Singles auszumachen. Möglicherweise spiegeln sich hierin Veränderungen des traditionellen Geschlechterrollenbildes: Hochqualifizierte Frauen finden inzwischen leichter einen Partner, der ihren beruflichen Erfolg akzeptiert, und immer weniger Frauen sehen ihre Rolle in der Zuverdienerin neben dem beruflich erfolgreichen Partner.

## **12. Geschlechtsspezifische Berufswahl in Führungspositionen bei den Frauen schwächer und bei den Männern stärker ausgeprägt**

Frauen in Führungspositionen sind in geringerem Maße als andere angestellte Frauen in Berufen tätig, die stark von ihrem Geschlecht dominiert sind. So ist 2008 nur knapp jede fünfte Frau in einer Führungsposition in einem Frauenberuf tätig – im Unterschied zu 63 Prozent der anderen weiblichen Angestellten. Während Frauen in Führungspositionen also verstärkt in geschlechteruntypische Berufe gehen, ist das Gegenteil bei den Männern der Fall. 56 Prozent der männlichen Führungskräfte waren 2008 in Männerberufen tätig, aber nur 45 Prozent der sonstigen männlichen Angestellten. Während angestellte Männer ohne Führungskräfte immerhin zu rund 20 Prozent in Frauenberufen arbeiten, ist der entsprechende Wert bei den Führungskräften mit rund sechs Prozent verschwindend gering.

Die starke Konzentration der männlichen Führungskräfte auf einzelne Berufsgruppen könnte sich als Nachteil für das Unternehmen und auch insgesamt für die Volkswirtschaft erweisen. Unter dem Stichwort »Diversity Management« wird argumentiert, dass in – etwa hinsichtlich des Geschlechts – möglichst heterogenen Arbeitsgruppen die Gruppenproduktivität besonders hoch ist. Mit anderen Worten: Eine stärkere Durchmischung der Geschlechter in den Berufen – also nicht nur: mehr Frauen in Männerberufe, sondern ebenfalls: mehr Männer in Frauenberufe – dürfte sich hinsichtlich der Erhöhung der Produktivität als sinnvoll erweisen. Im Beobachtungszeitraum nahm sowohl bei Frauen als auch bei Männern der Anteil an Personen in Mischberufen zu, was als positives Zeichen gewertet werden kann. Jedoch ist zu beachten, dass dies auch bei den Frauen auf Kosten ihres Anteils in den Männerberufen geht. Insgesamt herrschen in den Führungsetagen immer noch geschlechtsspezifische Segregationsstrukturen vor – allerdings auf geringerem Niveau als bei den sonstigen Erwerbstätigen.

## **13. In Führungspositionen erzielen Frauen einen um 28 Prozent geringeren Verdienst**

Frauen sind nicht nur weniger häufig unter den Führungskräften vertreten, auch ihr Verdienst liegt unter dem der Männer. Der geschlechtsspezifische Verdienstunterschied lag 2008 in der Privatwirtschaft unter den Vollzeitwerbstätigen bei 28 Prozent (2001: 30 Prozent). Wird der Median (= Beobachtungswert, der genau in der Mitte der nach dem Verdienst geordneten Stichprobe liegt) als Vergleichsgröße herangezogen, beträgt der Unterschied sogar 33 Prozent. Dieser sogenannte »gender pay gap« dürfte nur zu einem geringen Teil durch das erreichte Humankapital, wie Ausbildung und Berufserfahrung, erklärbar sein. Frauen stehen hier den Männern nicht nach. Vielmehr spielt die horizontale und vertikale geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes eine Rolle. In frauendominierten Berufen werden im Durchschnitt geringere Gehälter bezahlt als in typischen Männerberufen. Arbeiten Männer in geschlechts-atypischen Berufen, erzielen sie aber häufig immer noch einen höheren Verdienst als Frauen in diesen Berufen. Auch sind Frauen im Vergleich zu Männern öfter in kleineren Betrieben mit unter 20 Beschäftigten als Führungskräfte tätig, die im Schnitt geringere Löhne zahlen. Männer sind demgegenüber häufiger in Großbetrieben tätig, die tendenziell bessere Opportunitätsstrukturen (zum Beispiel durch interne Arbeitsmärkte) bieten. Allerdings hat der Anteil von Frauen in Großbetrieben im Beobachtungszeitraum zugenommen.

Trotz dieser und anderer positiver Tendenzen ist der Verdienstunterschied nicht entsprechend rückläufig. Ein großer Teil der Verdienstunterschiede dürfte daher auch auf gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen zurückzuführen sein, wie etwa Geschlechter-Stereotype, die zu

Nachteilen für Frauen auf dem Arbeitsmarkt führen.<sup>3</sup> Diese Mechanismen sind allerdings nur schwer mit messbaren Indikatoren aufzudecken. Eine größere Transparenz, etwa durch Offenlegung der Verdienste innerhalb des Unternehmens, könnte daher die Debatte versachlichen.

#### 14. Umdenken und nachhaltige Umstrukturierung der Betriebsorganisation notwendig

Die gestiegene Bildungs- und Erwerbsbeteiligung hat dazu geführt, dass immer mehr qualifizierte Frauen in der »Pipeline« stehen und Spitzenpositionen besetzen können. In Deutschland lag der Anteil der Studienabsolventinnen in den Wirtschaftswissenschaften 1975 nur bei 11,6 Prozent, im Jahr 1995 bereits bei 38,9 Prozent und im Jahr 2008 schließlich bei 49,4 Prozent. Insgesamt stellen Frauen heute 51,1 Prozent aller Hochschulabsolventen.<sup>4</sup> Diesem rasanten Anstieg entspricht in keiner Weise der Anstieg des Frauenanteils in Spitzenpositionen der Wirtschaft in diesem Zeitraum.

Damit die vielen gut ausgebildeten jungen Frauen auch tatsächlich verstärkt zum Zuge kommen, sind nachhaltige Umstrukturierungen des beruflichen und gesellschaftlichen Alltags notwendig. Dies schließt mit ein, dass die von traditionellen Vorstellungen geprägten Geschlechterstereotype überwunden werden und die Vereinbarkeit von Familie und Karriere für Eltern, also für Frauen und Männer, auch in Führungspositionen verstärkt auf die Agenda in den Unternehmen gesetzt wird. Die Analyse von Karriereverläufen im Führungskräfte-Monitor 2001–2006 (Holst unter Mitarbeit von Busch et al. 2009) zeigte eindrücklich die in der typischen Familienbildungsphase besonders hohen Karriererisiken von Frauen im Vergleich zu den besonders hohen Karrierechancen von Männern in dieser Zeit auf. Wer frühzeitig den Einstieg in die Karriere verpasst, kann dies später nur schwer korrigieren.

Der niedrige Anteil von Frauen in Führungspositionen und vor allem ihre geringe Anzahl in den Toppositionen großer Unternehmen ist nicht zuletzt auch ein Problem für den Nachwuchs: Denn den jungen Frauen mangelt es nicht nur an erfolgreichen weiblichen Vorbildern und Mentorinnen, sondern auch an entsprechenden Netzwerken – im Unterschied zu ihren männlichen Kollegen, die aus einem großen Pool männlicher Förderer schöpfen können. Die häufigere Besetzung von Führungspositionen mit Frauen wirkt diesen Ungleichheiten entgegen und kann zudem über die Vorbildfunktion junge Frauen in ihrem Bestreben bestärken, eine Spitzenposition einzunehmen. Die Betriebe können dies unterstützen, indem sie zum Beispiel frühzeitig systematisch die Karriereförderung von Frauen betreiben. Besonders hilfreich sind verbindliche zeitnahe Zielgrößen für Anteile an weiblichen Führungskräften in der unternehmerischen Strategieplanung. Die Deutsche Telekom ist dieses Jahr mit der Einführung einer Frauenquote von 30 Prozent bis 2015 auf der oberen und mittleren Führungsebene als erstes DAX30-Unternehmen einen konsequenten Schritt gegangen (Deutsche Telekom 2010). Für eine breitere Umsetzung solcher Ziele sind in der Privatwirtschaft nachhaltige Lösungen gefragt.

Zudem könnte eine Erweiterung des Berufsspektrums von Frauen in Führungspositionen hin zu Männer- und Mischberufen eine Verbesserung bringen – die sich auch beim Verdienst niederschlagen dürfte. Allerdings ist in diesen von mehr oder weniger rein männlichen Lebenswirklichkeiten geprägten Tätigkeiten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders schwer. Eine monetäre Aufwertung typischer »Frauentätigkeiten« – im Sinne einer gleichen Bezahlung für gleichwertige Arbeit (Comparable Worth) – könnte die Attraktivität dieser Berufe auch für Männer erhöhen.

Das Zusammenwirken von betrieblicher Personalplanung und Arbeitsorganisation, staatlichen Rahmenbedingungen sowie einer gerechteren Aufgabenteilung im Haushalt mit dem Ziel einer Erhöhung der Chancen von Frauen, eine Führungsposition zu erreichen, dürfte sich auch wirtschaftlich rechnen, wie zahlreiche Studien zum Erfolg frauengeführter Unternehmen zeigen.

<sup>3</sup> Vgl. für eine detaillierte Analyse des »gender pay gap« in Führungspositionen der Privatwirtschaft: Busch/Holst 2009b.

<sup>4</sup> Vgl. Holst/Wiener 2010b.



# Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland 2001–2008

## 1.

Grundsätzlich sind für eine Untersuchung zeitlicher Veränderungen in den Anteilen von Frauen in Führungspositionen kohärente Statistiken notwendig, die sich in der Definition und Abgrenzung von Führungskräften über die Jahre nicht unterscheiden. Aufbauend auf entsprechenden Vorarbeiten<sup>5</sup> stellt das DIW Berlin mit Daten der Längsschnittstudie SOEP einen auf sieben Kerngrößen mit 50 Einzelindikatoren beruhenden Überblick über Stand und Entwicklung von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft für den Zeitraum von 2007 bis 2008 und einem Update 2001 bis 2006 vor (»Führungskräfte-Monitor«).

Im Einzelnen werden die in Tabelle 1.1 aufgeführten Kerngrößen mit entsprechenden Einzelindikatoren auf Basis des SOEP bereitgestellt:

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 nach Geschlecht; Region (West-/ Ostdeutschland); Frauenanteil Führungskräfte im Vergleich Wirtschaft/öffentlicher Dienst; Art der Führungstätigkeit
(2) Segregation in Führungspositionen	Art der Führungstätigkeit nach Geschlecht; Managementebene (neu); Vorgesetzte (neu); Anzahl Personen, denen Führungskräfte Anweisungen erteilen (neu); Wirtschaftsbereich; Betriebsgröße; Frauenanteil im Beruf; Frauen in Männer-, Misch- und Frauenberufen (neu); Männer in Männer-, Misch- und Frauenberufen (neu)
(3) Wochenarbeitszeit	Tatsächliche Wochenarbeitszeit – kategorisiert; Mit Überstunden; Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit; Tatsächliche Wochenarbeitszeit; Gewünschte Wochenarbeitszeit; Höhe der vereinbarten Wochenarbeitszeit
(4) Humankapital	Bildungsjahre; Höherer Bildungsabschluss; Berufserfahrung; Betriebszugehörigkeit; Betriebszugehörigkeit – kategorisiert; Weiterbildung
(5) Sozialstruktur	Alter; Altersgruppe; Familienstand; Nationalität; Migrationshintergrund (neu); Schulbildung der Eltern
(6) Lebensstile, Haus- und Familienarbeit	Form des Zusammenlebens; Kinder im Haushalt; Zahl der Kinder im Haushalt; Alter der Kinder; Haushaltshilfe; Alter der Mutter bei der Geburt des ersten Kindes; Zeitverwendung in Stunden an einem Werktag, Samstag, Sonntag für Hausarbeit, Kinderbetreuung, Reparaturen (Haus/Wohnung/Auto/ Garten); Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft (neu); AidHa in der Partnerschaft kategorisiert (neu); letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft (neu)
(7) Verdienste und Sondervergütungen	Bruttoeinkommen und <i>gender pay gap</i> ; Bruttoeinkommen nach Region; Bruttoeinkommen in Frauen-, Misch- und Männerberufen; Monetäre Sondervergütungen; Höhe der monetären Sondervergütungen; Nichtmonetäre Sondervergütungen; Anzahl der nichtmonetären Sondervergütungen

© DIW Berlin 2010

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Holst unter Mitarbeit von Busch et al. 2009; Fietze et al. 2009; Holst 2005a, b, 2003a, b, 2002a, b; Holst/Stahn 2007a, b; Holst/Wiemer 2010a; b; Trzcinski/Holst 2010a,b.

## 1.1 Datenbasis

Die Indikatoren 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, im Beobachtungszeitraum 2001 bis 2006 um zwei Teilstichproben. Dies war zum einen im Jahr 2002 die Teilstichprobe G, die es ermöglichte, für sogenannte einkommensstarke Haushalte<sup>6</sup> aussagekräftige Fallzahlen zu erhalten. In der Erstbefragung waren dies 1 224 Haushalte mit 2 671 Personen. Zum anderen wurde das SOEP im Jahr 2006 um die Teilstichprobe H ergänzt, die zur Stabilisierung der Fallzahlen und damit als »Auffrischung« dienen soll (1 506 Haushalte mit 2 616 Personen). Insgesamt standen damit im Jahr 2008 Informationen für mehr als 20 000 Befragte zur Verfügung.

Das DIW Berlin hatte bereits mehrfach Analysen zur Struktur und Entlohnung von Personen in Fach- und Führungspositionen vorgelegt.<sup>7</sup> Die Ergebnisse aus diesen Studien können sich im Vergleich zum vorliegenden »Führungskräfte-Monitor« aufgrund von Veränderungen/Korrekturen bei der Hochrechnung unterscheiden. Die hier präsentierten Ergebnisse zur Entwicklung im Beobachtungszeitraum 2001 bis 2008 wurden mit den revidierten Hochrechnungsfaktoren des SOEP berechnet (Kroh 2010).<sup>8</sup>

## 1.2 Definition und Abgrenzung »Führungskräfte«

»There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept« (Bass 1990: 11). Diese Aussage aus dem Handbook of Leadership des Jahres 1990 hat auch heute noch Bestand.

Die Vielfalt der Abgrenzungen von Führungskräften macht es schwer, Ergebnisse unterschiedlicher Studien, insbesondere über die Zeit, zu vergleichen. Hinzu kommt, dass sich auch die Untersuchungseinheiten<sup>9</sup> in den einzelnen Studien voneinander unterscheiden können.

Nachfolgend werden Führungskräfte über die Eigenangaben der Befragten zur **Stellung im Beruf** abgegrenzt. Vorgestellt werden Querschnittsvergleiche der Jahre 2001 bis 2008, soweit entsprechende Angaben über alle Jahre vorliegen. Datengrundlage der Analysen ist das SOEP.

### Definition von Führungskräften

Führungskräfte umfassen Personen ab 18 Jahren, die im SOEP angaben, als Angestellte<sup>10</sup> in der Privatwirtschaft<sup>11</sup> in Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben (zum Beispiel Direktorinnen/Direktoren, Geschäftsführerinnen/Geschäftsführer oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände), sonstigen Leitungsfunktionen oder hochqualifizierten Tätigkeiten (zum Beispiel Abteilungsleiterinnen/Abteilungsleiter, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieurinnen/Ingenieure tätig zu sein (vgl. hierzu auch Abbildung A1.1 in Anhang 1).

<sup>6</sup> Das sind Haushalte mit einem Netto-Monatseinkommen ab etwa 4 000 Euro.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Busch/Holst 2009a; Holst unter Mitarbeit von Busch et al. 2009, Holst 2006b, 2005a, b, c, d, 2003a, b, 2002a, b; Holst et al. 2006; Holst/Schrooten 2006; Holst/Stahn 2007a, b; Holst/Wiemer 2010a,b.

<sup>8</sup> Die Analysen basieren auf den Teilstichproben A bis H – alle Personen, auch die mit Hocheinkommen sowie Personen des Teilsamples H (seit 2006), wurden mit einbezogen.

<sup>9</sup> Zum Beispiel: Betriebe oder Personen, gegebenenfalls nach regionaler, funktionaler oder sektoraler Abgrenzung etc.

<sup>10</sup> Führungskräfte unter den Arbeiterinnen/Arbeiter (Meisterinnen/Meister und Poliererinnen/Poliere) wurden nicht in die Betrachtung aufgenommen. Eine eigenständige Analyse dieser Gruppe ist aufgrund geringerer Fallzahlen insbesondere bei den Frauen nicht sinnvoll möglich.

<sup>11</sup> Die Einordnung erfolgt über die Frage: »Gehört der Betrieb, in dem Sie arbeiten, zum öffentlichen Dienst?« »Ja« oder »Nein«.

Damit werden also unter den Begriff »Führungskräfte« sowohl Personen in Leitungsfunktionen als auch Angestellte in hochqualifizierten Tätigkeiten gefasst. Die von dieser Kategorisierung gegebenenfalls abweichenden Definitionen in anderen Studien werden an entsprechender Stelle aufgeführt. Die Fallzahlen der so im SOEP abgegrenzten angestellten Führungskräfte in der Privatwirtschaft umfassen im Jahr 2008 insgesamt 1 235 Personen; darunter 314 weibliche Angestellte, von denen aber nur 32 mit umfassenden Führungsaufgaben betraut sind (Tabelle 1.2.1). Da aufgrund niedriger Fallzahlen für Frauen der letztgenannten Personengruppe eine tief gegliederte Analyse nicht sinnvoll möglich ist, werden beide Gruppen zusammengefasst als »Führungskräfte« analysiert.

Tabelle 1.2.1

### Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001–2008

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Führungskräfte insgesamt</b>	1 142	1 692	1 369	1 370	1 239	1 330	1 290	1 235
<b>Davon Frauen:</b>								
<b>insgesamt</b>	251	387	312	303	273	315	323	314
<b>mit umfassenden Führungsaufgaben</b>	21	37	33	35	27	30	29	32

Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

## 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.

Der Indikator **Angestellte in der Privatwirtschaft** beschreibt den Anteil von Frauen und Männern unter den Angestellten und stellt ebenfalls eine Vergleichsgröße zum Anteil von Frauen in Führungspositionen dar.

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

Der Indikator **Region (West-/Ostdeutschland)** unterscheidet zwischen dem Wohnort in den alten und neuen Bundesländern und gibt damit den jeweiligen Anteil von Frauen und Männern an Führungskräften nach der geographischen Lage wieder.

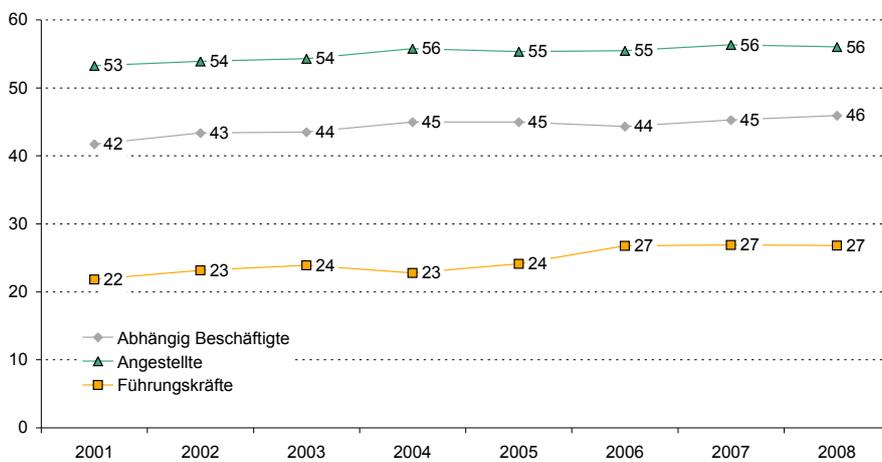
Der Indikator **Frauenanteil Führungskräfte im Vergleich Wirtschaft/öffentlicher Dienst** gibt den Frauenanteil an den Angestellten in Führungspositionen in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen/Beamte im höheren Dienst wieder.

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 an. Er stellt eine Vergleichsgröße zum im nächsten Abschnitt ausgewiesenen Anteil von Frauen in den jeweiligen Funktionen dar.

Der Anteil von abhängig beschäftigten Frauen in der Privatwirtschaft hat im Beobachtungszeitraum leicht zugenommen: Fast die Hälfte der auf Basis des SOEP hochgerechneten rund 22,6 Millionen abhängig Beschäftigten (Arbeiterinnen und Arbeiter, Angestellte) im Jahr 2008 sind Frauen. Ihr Anteil ist von 42 Prozent im Jahr 2001 auf 46 Prozent gestiegen (Abbildung 1.3.1). Unter den Angestellten in der Privatwirtschaft überwiegen die Frauen mit zuletzt 56 Prozent im Jahr 2008. Dieser hohe Anteil spiegelt sich jedoch nicht unter den Führungskräften wider: Mit 27 Prozent sind die Frauen hier wesentlich geringer vertreten. Der Frauenanteil unter den Führungskräften nahm im Beobachtungszeitraum zunächst bis 2006 um fünf Prozentpunkte zu. Seit 2006 stagniert der Wert. Insgesamt waren in Deutschland im Jahr 2008 knapp 3,7 Millionen angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig.<sup>12</sup>

Abbildung 1.3.1

### Anteil Frauen an abhängig Beschäftigten<sup>1</sup>, Angestellten und Führungskräften in der Privatwirtschaft 2001–2008 (in Prozent)



<sup>1</sup> Arbeiter/-innen und Angestellte.  
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

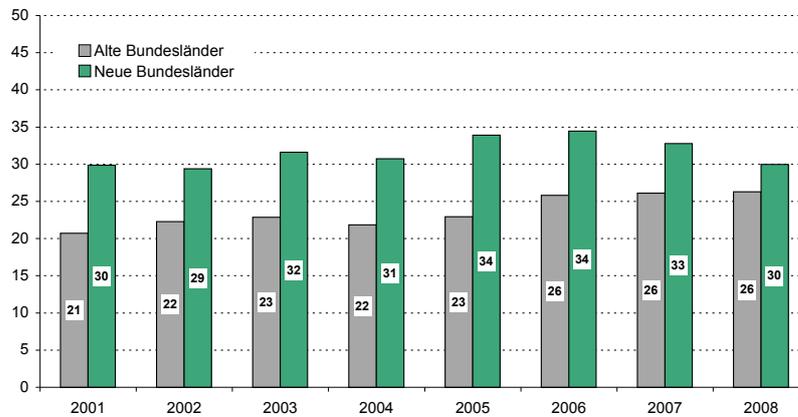
Um beurteilen zu können, ob die Zunahme des Anteils angestellter Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft auch statistisch signifikant ist, wurde um den Anteilswert der Frauen ein Konfidenzintervall gelegt (vgl. Abbildung A2.1 in Anhang 2). Die Konfidenzintervalle liegen in allen Jahren vollständig oder teilweise innerhalb der anderen Intervalle; keines weicht vollständig von den anderen ab. Damit kann die Zunahme des Frauenanteils in Führungspositionen zwischen 2001 und 2008 mit dem SOEP statistisch nicht signifikant nachgewiesen werden.

Auch Jahre nach der Vereinigung beider Teile Deutschlands ist der Frauenanteil in Führungspositionen in den neuen Bundesländern noch höher als in den alten Bundesländern (Abbildung 1.3.2). Jedoch ist in den aktuellen Jahren eine Annäherung in den Anteilen von ostdeutschen und westdeutschen Frauen festzustellen: Während 2001 der Unterschied noch bei neun Prozentpunkten lag, betrug er im Jahr 2008 nur noch vier Prozentpunkte. Dies ist vor allem auf eine Zunahme des Frauenanteils in den Führungspositionen in den alten Bundesländern zurückzuführen.

<sup>12</sup> Der Mikrozensus weist z.B. für 2004 die höhere Zahl von 4,9 Millionen Führungskräften aus (Statistisches Bundesamt 2005: 53). Hier sind auch Angestellte im öffentlichen Dienst und Beamtinnen/Beamte einbezogen. Die IAB-Führungskräftestudie bezieht Selbständige mit ein und kommt zu einer Größe von 2,7 Millionen Führungskräften (Kleinert et al. 2007:149 f.). Diese niedrigere Zahl von Führungskräften geht auf eine engere Definition von Führungskräften zurück; die Abgrenzung erfolgte über ein Set von Einzelindikatoren. »Diese konservative Definition von Führungsposition nimmt in Kauf, die Zahl der Führungskräfte in Deutschland eher zu unterschätzen« (ebd: 150).

Abbildung 1.3.2

**Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Region 2001–2008 (in Prozent)**



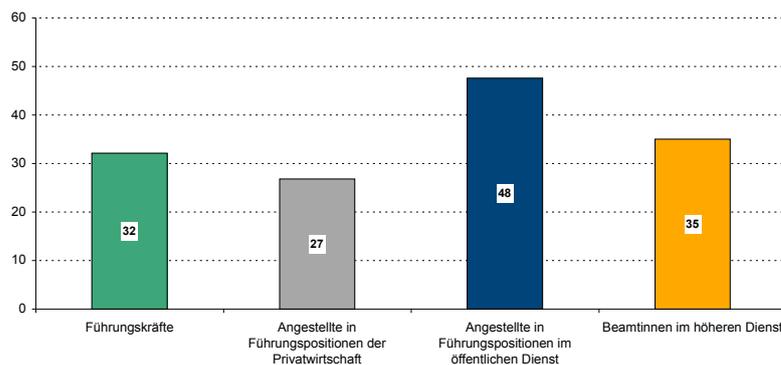
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Insgesamt ist etwa ein Drittel aller Führungskräfte (Beamtinnen und Beamte im höheren Dienst, angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst) in Deutschland im Jahr 2008 weiblich. Im Vergleich zum öffentlichen Dienst ist in der Privatwirtschaft dieser Anteil besonders gering (Abbildung 1.3.3). Der bei weitem höchste Anteil wird mit 48 Prozent bei den angestellten Führungskräften im öffentlichen Dienst erreicht.

Abbildung 1.3.3

**Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt<sup>1</sup>, an Beamt/-innen im höheren Dienst, an Angestellten in der Privatwirtschaft und an Angestellten im öffentlichen Dienst 2008 (in Prozent)**



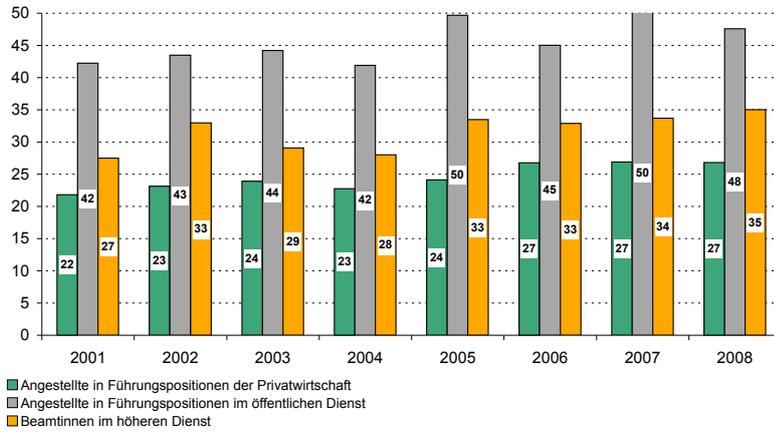
<sup>1</sup> Beamt/-innen im höheren Dienst, angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst  
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Bei den Beamtinnen und Beamten hat sich nach Angaben des SOEP der Frauenanteil im Beobachtungszeitraum erhöht (Abbildung 1.3.4). Auch unter den angestellten Führungskräften im öffentlichen Dienst hat sich die geschlechtsspezifische Struktur im Vergleich zu 2001 zugunsten der Frauen verbessert. Die Anteile von Frauen an den Angestellten im öffentlichen Dienst sind mit zuletzt 48 Prozent im gesamten Beobachtungszeitraum erheblich höher als in der Privatwirtschaft oder bei Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst.

Abbildung 1.3.4

**Frauenanteil Führungskräfte im Vergleich Wirtschaft/ öffentlicher Dienst  
(Angestellte in Führungspositionen in der Privatwirtschaft, im öffentlichen  
Dienst und Beamt/-innen im höheren Dienst) 2001-2008 (in Prozent)**



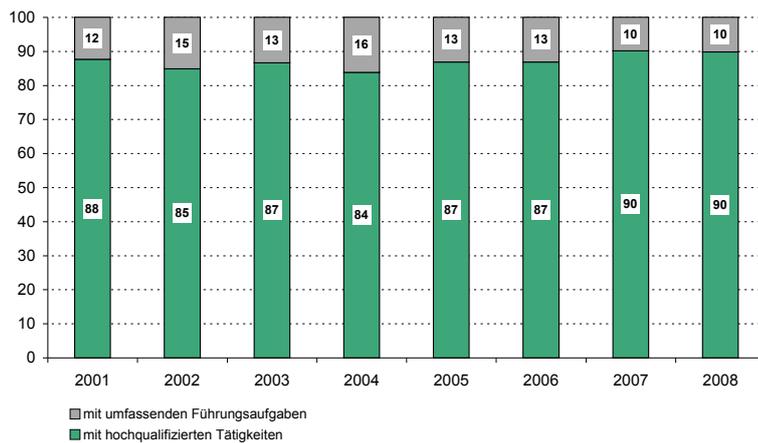
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Personen mit umfassenden Führungsaufgaben sind zu etwa einem Zehntel unter den Führungskräften in der Privatwirtschaft vertreten (Abbildung 1.3.5). Dieser Anteil ist seit 2005 wieder leicht rückläufig.

Abbildung 1.3.5

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Art der Tätigkeit 2001-2008  
(in Prozent)**



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

## 1.4 Geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt ist nach dem Geschlecht segregiert, das heißt, es bestehen Unterschiede zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf ihre hierarchische Positionierung (**vertikale Segregation**) und ihrer Dominanz in einzelnen Wirtschaftsbereichen und Berufsfeldern (**horizontale Segregation**).<sup>13</sup> Die folgende Kerngröße Segregation gibt mit ihren Einzelindikatoren Hinweise auf Segregationstendenzen unter Führungskräften.

### Kerngröße 2: Segregation in Führungspositionen

#### Vertikale Segregation:

Der Indikator **Art der Führungstätigkeit nach Geschlecht** gibt den Anteil von Frauen in Positionen mit umfassenden Führungsaufgaben im Vergleich zu Männern an.

Der neue Indikator **Managementebene** weist den Anteil von Frauen und Männern im Topmanagement, im Mittelmanagement, im unteren Management und in einer hochqualifizierten Fachposition aus (nur für 2007 verfügbar).

Der neue Indikator **Vorgesetzte** zeigt den Anteil von Frauen und Männer in Führungspositionen auf, die anderen Personen leitend vorgesetzt sind; insgesamt und getrennt für West- und Ostdeutschland (nur für 2007 verfügbar).

Der neue Indikator **Anzahl Personen, denen Führungskräfte Anweisungen erteilen** gibt für Frauen und Männern in Führungspositionen die durchschnittliche Anzahl Personen (Mittelwert) wieder, denen sie leitend vorgesetzt sind, insgesamt und getrennt für West- und Ostdeutschland (nur für 2007 verfügbar).

#### Horizontale Segregation:

Der Indikator **Wirtschaftsbereich** gibt den Anteil der weiblichen und männlichen Führungskräfte in unterschiedlichen Branchen wieder.

Der Indikator **Betriebsgröße** zeigt den Anteil von Führungskräften in nach unterschiedlichen Größenklassen kategorisierten Betrieben 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 ermittelt.<sup>14</sup> Die entsprechenden Werte entstammen einer Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes aus dem Mikrozensus.

Die neuen Indikatoren **Frauen in Frauen-, Misch-, und Männerberufen und Männer in Frauen-, Misch- und Männerberufen** geben 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).

<sup>13</sup> Vgl. Gottschall 1995; Heintz et al. 1997.

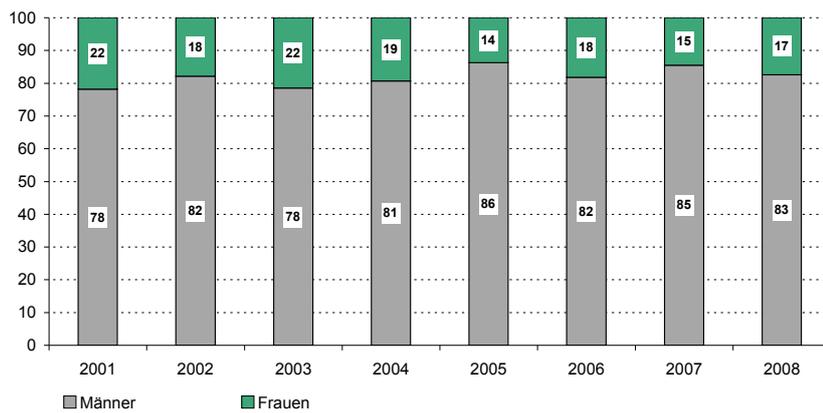
<sup>14</sup> Die Berufsklassifikation des Statistischen Bundesamtes weist wesentlich mehr Berufskategorien auf als der ISCO88-Code (Internationale Standardklassifikation der Berufe) und ist daher besser geeignet, die horizontale Segregation und die damit verbundenen Ungleichheiten angemessen zu erfassen (Hartmann/Schütz 2002).

Insgesamt sind auch in den Führungsetagen geschlechtsspezifische Arbeitsmarktmechanismen erkennbar. Dies hat weitreichende Konsequenzen, da typische Frauenberufe in der Regel als schlechter bezahlt gelten und häufig geringere Aufstiegsmöglichkeiten bieten.<sup>15</sup> Das heißt, auch in Führungspositionen stellt die Segregation einen wichtigen Erklärungsfaktor für geschlechtsspezifische Ungleichheiten (zum Beispiel hinsichtlich eines »gender pay gap« dar (siehe Kapitel 1.9)).<sup>16</sup>

In Toppositionen vorzudringen, so zahlreiche Studien, ist für Frauen besonders schwer. Dieses Phänomen ist bekannt geworden unter dem Begriff **Glass Ceiling** (Wirth 2001). Dieser beschreibt eine zugleich unsichtbare und fest gefügte Decke, die Frauen den Zugang in Führungspositionen versperrt. Auch in Deutschland ist diese gläserne Decke sichtbar. Die Anteile von Frauen in Spitzenpositionen (mit umfassenden Führungsaufgaben) sind noch geringer als in der Gesamtbetrachtung aller Führungskräfte und seit 2004 leicht rückläufig (Abbildung 1.4.1). Im Jahr 2008 waren unter den Führungskräften mit umfassenden Führungsaufgaben nur 17 Prozent Frauen. Eine tiefer gehende Analyse dieser Personen ist aufgrund der geringen Fallzahlen insbesondere von Frauen in dieser Gruppe sinnvoll nicht möglich.

Abbildung 1.4.1

#### Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit umfassenden Führungsaufgaben nach Geschlecht 2001–2008 (in Prozent)



Quelle: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

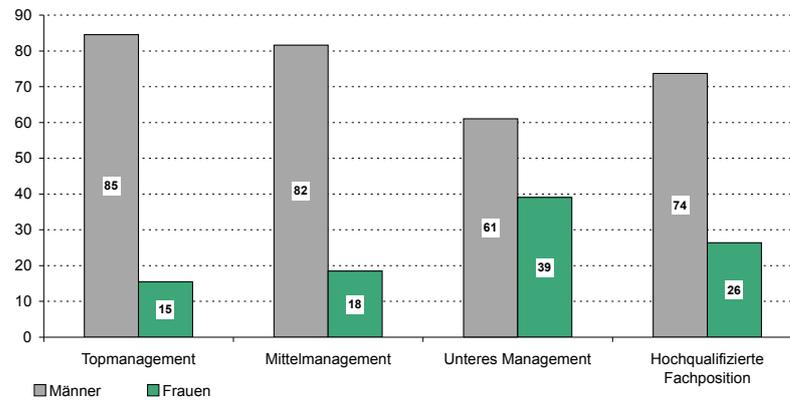
Die genauere Betrachtung der Managementebene macht ein klares Hierarchiegefälle zwischen den Geschlechtern in Führungspositionen deutlich (Abbildung 1.4.2.1). Im Topmanagement (Vorstand, Geschäftsführung) und im Mittelmanagement (Abteilungsleitung) sind Frauen in der vorliegenden Stichprobe besonders stark unterrepräsentiert. Männer dominieren diese Ebenen mit jeweils über 80 Prozent. Auf der unteren Managementebene (Gruppen-, Filialleitung) sind Frauen mit 39 Prozent am häufigsten vertreten.

<sup>15</sup> Vgl. Blau et al. 2006; England et al. 1988.

<sup>16</sup> Vgl. auch Busch/Holst 2009b; Fietze et al. 2009.

Abbildung 1.4.2.1

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlechteranteilen in den Managementebenen 2007 (in Prozent)**



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

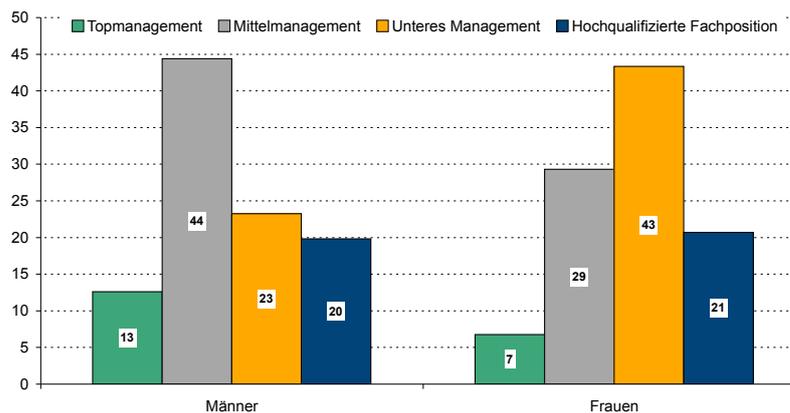
© DIW Berlin 2010

Die meisten Männer waren 2007 im Mittelmanagement tätig, die meisten Frauen im unteren Management (Abbildung 1.4.2.2). Im Topmanagement arbeiteten 13 Prozent der Männer, aber nur sieben Prozent der Frauen. Im unteren Management waren die meisten Frauen in Führungspositionen tätig (43 Prozent). Der Anteil von Frauen und Männern in einer hoch qualifizierten Fachposition (Projektleitung) lag jeweils mit etwa einem Fünftel gleich hoch.

Aufgrund der höheren Zahl von Männern in Führungspositionen dominieren diese auf allen Managementebenen deutlich.

Abbildung 1.4.2.2

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Verteilung auf die einzelnen Managementebenen 2007 (in Prozent)**



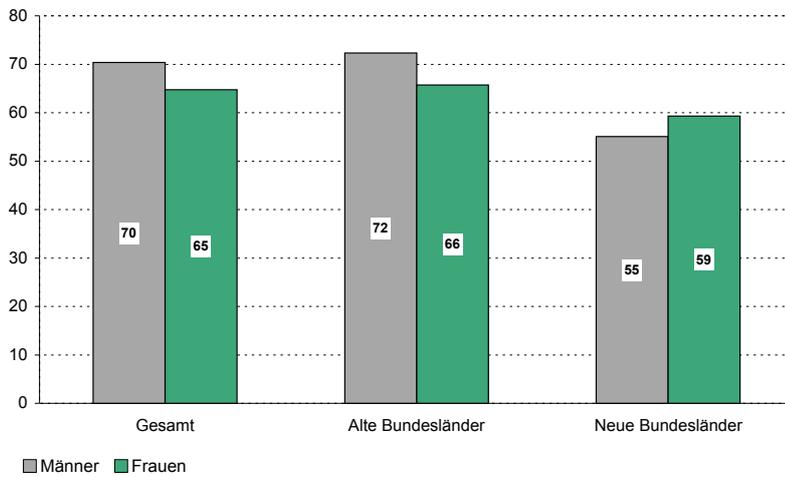
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

In Führungspositionen sind Männer auch häufiger als Frauen Vorgesetzte. Dies gilt allerdings nur in den alten Bundesländern (Abbildung 1.4.3): Hier gaben im Jahr 2007 72 Prozent der Männer, aber nur 66 Prozent der Frauen an, anderen Personen leitend vorgesetzt zu sein. Zum Vergleich: In den neuen Bundesländern wiesen mit einem Anteil von 59 Prozent die Frauen sogar einen etwas höheren Wert auf als die Männer (55 Prozent).

Abbildung 1.4.3

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft, die anderen leitend vorgesetzt sind, nach Geschlecht und Region 2007 (in Prozent)**



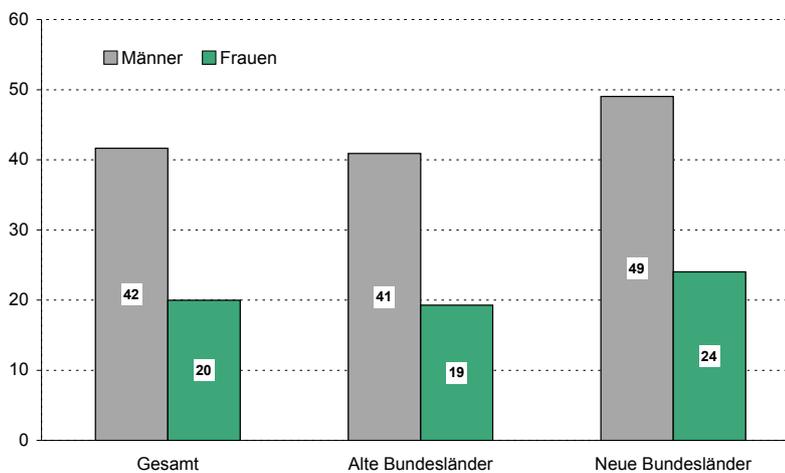
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Von den Führungskräften, die angeben, dass andere Personen nach ihren Anweisungen arbeiten, weisen männliche Führungskräfte auch eine höhere Anzahl von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern auf, denen sie leitend vorgesetzt sind (Abbildung 1.4.4): Sowohl in West- als auch in Ostdeutschland ist bei Männern die Anzahl untergebener Personen ungefähr doppelt so hoch wie bei den Frauen. Das heißt, Frauen in den neuen Bundesländern weisen unter den weiblichen Führungskräften zwar vergleichsweise häufig Weisungsbefugnisse auf, sind aber insgesamt für weniger Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zuständig als Männer.

Abbildung 1.4.4

**Leitend vorgesetzte Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Anzahl Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht und Region 2007 (Mittelwert)**



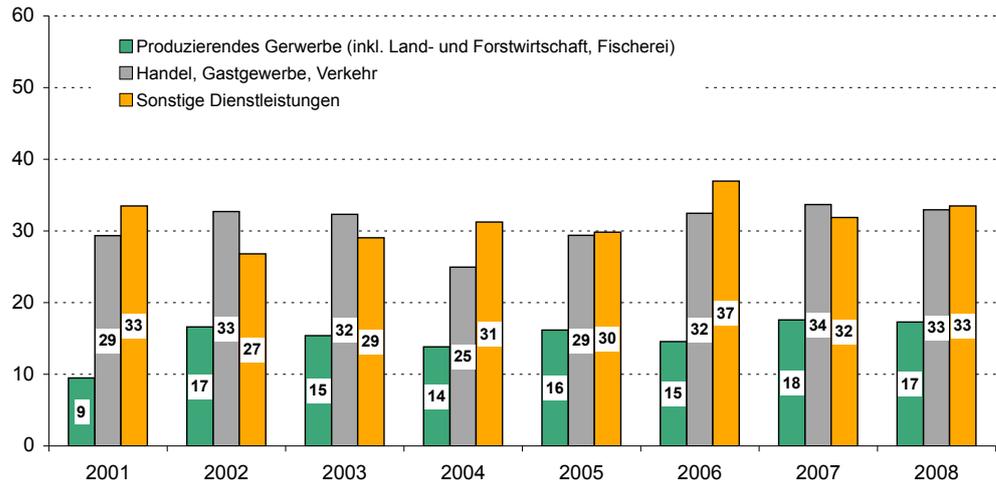
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Im männerdominierten produzierenden Gewerbe sind auch die Führungspositionen vorrangig mit Männern besetzt (Abbildung 1.4.5). Der Anteil von weiblichen Führungskräften in diesem Wirtschaftszweig verbleibt mit 17 Prozent im Jahr 2008 beim Niveau des Jahres 2002. Im Dienstleistungssektor ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen höher.

Abbildung 1.4.5

#### Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereich 2001–2008 (in Prozent)



Verschieden hohe Balken bei gleichen Zahlen aufgrund von Rundungen.

Quelle: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Beim Indikator **Betriebsgröße** wird davon ausgegangen, dass in unterschiedlich großen Betrieben unterschiedliche Opportunitätsstrukturen (zum Beispiel durch Betriebsräte und interne Arbeitsmärkte) für Frauen und Männer vorliegen. Dabei kann angenommen werden, dass Verdienst- und Einflussmöglichkeiten sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes in größeren Betrieben höher als in kleinen Betrieben sind. Die Größe des Betriebs kann sich zudem auf die berufliche Förderung von Führungskräften auswirken (Achatz 2008; Goedicke 2006; Lengfeld 2010). Große Betriebe verfügen über höhere finanzielle Ressourcen und können damit zum Beispiel auch Führungskräften höhere Verdienste zahlen.

Es zeigt sich, dass Frauen und Männer zu diesen Opportunitätsstrukturen unterschiedlichen Zugang haben: Frauen sind im Vergleich zu Männern häufiger in kleineren Betrieben unter 20 Beschäftigten als Führungskräfte tätig (22 Prozent gegenüber 16 Prozent bei den Männern im Jahr 2008) (Tabelle 1.4.6). Männer arbeiteten demgegenüber 2008 häufiger in Großbetrieben mit 2000 und mehr Beschäftigten. Im Vergleich zu 2001 ist jedoch der Anteil von Frauen in Großbetrieben gestiegen und in kleinen Betrieben gesunken. Die geschlechtsspezifischen Unterschiede sind damit nicht mehr so gravierend wie zu Beginn des Beobachtungszeitraums.

Tabelle 1.4.6

## Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Betriebsgröße 2001–2008 (in Prozent)

Betriebsgröße	Frauen								Männer							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bis unter 20 Beschäftigte	28	25	23	25	22	25	18	22	15	15	17	17	17	17	14	16
20 bis unter 200	26	29	35	32	28	28	28	23	30	27	27	29	30	30	28	25
200 bis unter 2000	27	22	16	19	18	20	19	26	23	26	24	23	24	22	21	24
2000 und mehr	19	25	26	25	32	26	34	29	32	31	33	31	30	31	37	35
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Abweichungen von 100 in den Summenwerten (Spaltenprozente) sind rundungsbedingt. Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Um die geschlechtsspezifische Segregation von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt genauer zu erfassen, wird neben der beruflichen Positionierung, der Betriebsgröße und der Branche auch der Frauen- beziehungsweise Männeranteil in den ausgeübten Berufen untersucht. Damit sollen strukturelle oder auch durch Sozialisation bedingte (Gender-)Präferenzen bei der Berufswahl aufgezeigt und auf mögliche (Diskriminierungs-)Praktiken auf dem Arbeitsmarkt hingewiesen werden, die Frauen und Männer in bestimmte Berufe mit unterschiedlichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt kanalisieren. Berufe, die vor allem von Frauen ausgeübt werden, weisen häufig strukturelle Nachteile auf; sie bieten gewöhnlich geringere Aufstiegschancen und Möglichkeiten, in eine Führungsposition zu gelangen (Blau et al. 2006; England et al. 1988). Frauen in Führungspositionen sind im Vergleich zu anderen weiblichen Angestellten in der Privatwirtschaft häufiger in Berufen mit einem höheren Männeranteil tätig (Tabelle 1.4.7).

Tabelle 1.4.7

## Durchschnittlicher Frauenanteil im Beruf von Führungskräften sowie von Angestellten (ohne Führungskräfte) in der Privatwirtschaft, nach Geschlecht 2001–2008 (Mittelwerte)

	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	60
2004	49	26	31	72	39	62
2005	48	26	32	72	36	60
2006	51	27	34	73	37	61
2007	44	28	33	72	40	61
2008	48	29	34	71	38	60
Gesamt Ø	47	27	32	72	38	61

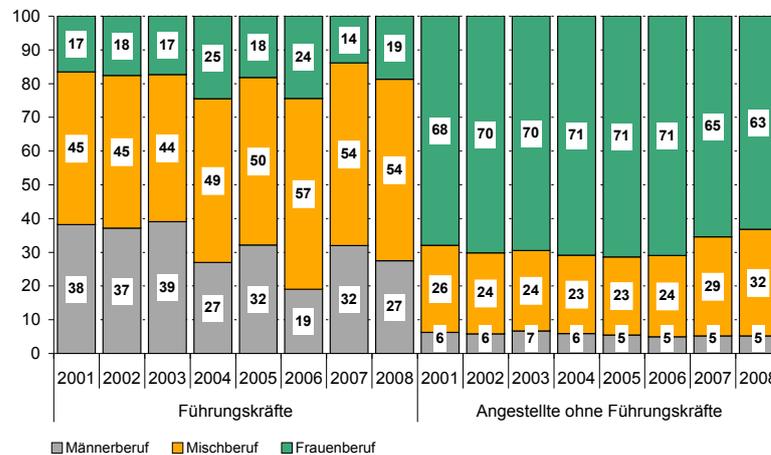
Quelle: SOEP/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Weibliche Führungskräfte arbeiteten 2008 in Berufen, deren Frauenanteil im Durchschnitt bei 48 Prozent liegt, bei den sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft liegt der Anteil deutlich höher (71 Prozent). Unter den Männern in Führungspositionen sind die Unterschiede zu den sonstigen Angestellten mit 38 und 29 Prozent nicht ganz so gravierend. Der Großteil der weiblichen Führungskräfte ist in Mischberufen tätig, im Jahr 2008 waren es 54 Prozent (Abbildung 1.4.8). Typische Frauenberufe werden von Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu anderen Angestellten eher selten ausgeübt. Demgegenüber sind in Führungspositionen anteilig erheblich mehr Frauen in Männerberufen tätig als bei den sonstigen Angestellten; im Jahr 2008 waren es 27 Prozent (gegenüber lediglich fünf Prozent bei den sonstigen angestellten Frauen in Männerberufen). Sowohl bei den Frauen in Führungspositionen als auch bei den anderen angestellten Frauen nimmt der Anteil der Erwerbstätigkeit in Mischberufen tendenziell zu.

Abbildung 1.4.8

**Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft:  
Frauen in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001-2008 (in Prozent)**



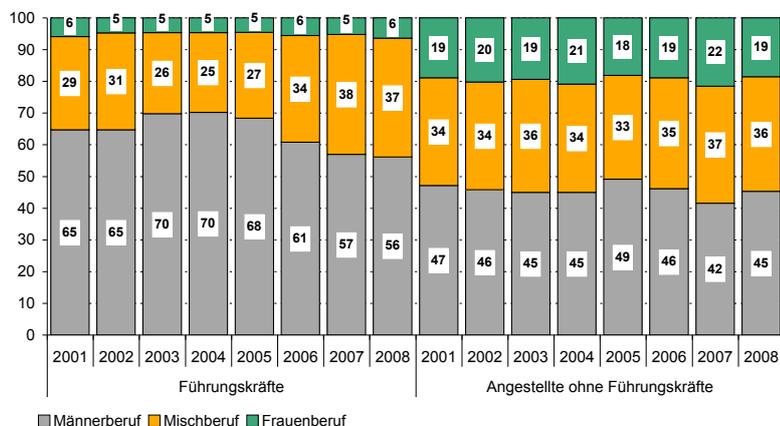
Quelle: SOEP/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Bei den Männern sieht die Situation etwas anders aus. Sie sind in Führungspositionen besonders häufig in typischen Männerberufen tätig – wenn auch in geringerem Umfang als noch 2001 (Abbildung 1.4.9). Männliche Führungskräfte in typischen Frauenberufen stellen die Ausnahme dar. Das heißt, das Muster der geschlechtstypischen Berufswahl ist bei den Männern in den Führungspositionen besonders ausgeprägt. Allerdings nimmt wie bei den Frauen auch der Anteil an Männern zu, die in Mischberufen arbeiten, was als positives Zeichen für eine zunehmende Durchmischung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt gewertet werden kann.

Abbildung 1.4.9

**Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Männer in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001-2008 (in Prozent)**



Quelle: SOEP/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Der geringere durchschnittliche Frauenanteil im Beruf bei den Führungskräften ist also vor allem auf die Berufs»wahl« der weiblichen Führungskräfte zurückzuführen. Offenbar haben Frauen in höheren Positionen ein anderes Berufsspektrum als andere Frauen. Dies ermöglicht ihnen, die in den Männerdomänen bestehenden besseren Aufstiegschancen wahrzunehmen. Aber auch in den Führungsetagen herrschen geschlechtsspezifische Segregationsstrukturen vor – wenn auch auf geringerem Niveau. Dies kann sich nachteilig auf die Produktivität auswirken. So wird unter dem Stichwort »Diversity Management« argumentiert, dass in (etwa hinsichtlich Geschlecht) möglichst heterogenen Arbeitsgruppen die Gruppenproduktivität besonders hoch ist (Kerschreiter et al. 2003; Sackmann et al. 2002; van Knippenberg et al. 2004). Aus ressourcentheoretischer Sicht wird angenommen, dass eine hohe Heterogenität in Gruppen zu kognitiver Vielfalt führt, zum Beispiel aufgrund unterschiedlicher Berufserfahrungen, unterschiedlichem Fachwissen, aber auch verschiedener sozio-kultureller Hintergründe. Mit anderen Worten: Eine Durchmischung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt – also nicht nur: mehr Frauen in Männerberufe, sondern auch: mehr Männer in Frauenberufe – ist demnach auch aufgrund einer zu erwartenden Erhöhung der Produktivität anzustreben.

**1.5 Wochenarbeitszeit**

Die Arbeitszeit stellt eine wesentliche Determinante für die Höhe der monatlichen Verdienste und die Zugangschancen in eine Führungsposition dar.<sup>17</sup> Grundsätzlich legen vertragliche Bedingungen und Bestimmungen über Arbeitszeiten den Arbeitsalltag von Beschäftigten fest. Bei Führungskräften wird jedoch davon ausgegangen, dass sie sich überdurchschnittlich für ihren Betrieb engagieren und bereit sind, längere Arbeitszeiten zu leisten. Führungspositionen sind daher gewöhnlich bislang nur in Ausnahmefällen mit reduzierten Arbeitszeiten vereinbar. Folgende Indikatoren geben Auskunft über die Kerngröße **Wochenarbeitszeit** von Führungskräften:

<sup>17</sup> Vgl. zu Arbeitszeiten und -wünschen von Frauen und Männern Holst 2009, 2007, 2006a.

### Kerngröße 3: Wochenarbeitszeit

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

Der Indikator **Mit Überstunden** beschreibt den Anteil der Führungskräfte, die Überstunden leisten.

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

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

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

Der Indikator **Höhe der vereinbarten 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/Vollzeitbeschäftigter (Teilzeitbeschäftigte/Teilzeitbeschäftigter), wer eine tatsächliche Arbeitszeit von mindestens 35 Stunden (weniger als 35 Stunden) aufweist.

Personen in Führungspositionen mit einer tatsächlichen Arbeitszeit von unter 35 Stunden sind nahezu ausschließlich Frauen (Tabelle 1.5.1). Auch Stundenzahlen im »Normalbereich« von 35 bis unter 41 Stunden werden häufiger von Frauen als von Männern angegeben. Rund neun von zehn Frauen und rund acht von zehn Männern in Führungspositionen haben eine Wochenarbeitszeit mit ihrem Arbeitgeber vereinbart.

Besonders lange Arbeitszeiten von über 50 Stunden werden in Führungspositionen vor allem von Männern ausgeübt. Im Jahr 2008 etwa arbeiteten 14 Prozent der Männer sogar 60 Stunden und mehr in der Woche. An diesem Muster hat sich im Beobachtungszeitraum kaum etwas verändert.

Tabelle 1.5.1

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, tatsächlicher Wochenarbeitszeit (kategorisiert), mit Überstunden und mit vereinbarter Wochenarbeitszeit 2001–2008 (in Prozent)**

	Frauen								Männer							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Tatsächliche Wochenarbeitszeit</b>																
Weniger als 20 Stunden	(-)	7	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
20 bis unter 35 Stunden	13	13	13	16	16	14	16	14	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	2
35 bis unter 41 Stunden	25	24	25	29	25	24	23	27	21	18	18	20	21	15	13	16
41 bis unter 50 Stunden	34	33	36	29	36	36	34	33	36	35	39	36	34	39	37	41
50 bis unter 60 Stunden	16	19	17	13	17	16	18	18	28	33	27	30	30	31	36	26
60 und mehr Stunden	(-)	4	6	9	(-)	5	6	(-)	12	13	13	11	12	14	12	14
<b>Gesamt</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Mit Überstunden</b>	58	61	54	53	64	72	63	60	67	66	71	65	67	73	71	69
<b>Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit</b>	91	88	92	87	90	90	91	92	82	80	82	80	82	79	81	83

(-) Fallzahlen <20. Abweichungen von 100 in den Summenwerten sind rundungsbedingt. Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Die durchschnittlich mit dem Arbeitgeber vereinbarte Wochenarbeitszeit ist bei den männlichen Führungskräften im Durchschnitt drei Wochenstunden höher als bei weiblichen (Frauen 36, Männer 39 Std. im Jahr 2008) (Tabelle 1.5.2). Die durchschnittliche tatsächliche Wochenarbeitszeit liegt im Jahr 2008 mit rund 41 Wochenstunden bei den Frauen und 47 Stunden bei den Männern dagegen weiter auseinander, bei den Vollzeitkräften beträgt der Unterschied hingegen nur drei Stunden (45 Std. bei den Frauen, 48 bei den Männern). Der Arbeitszeitumfang entspricht aber nicht unbedingt den Wünschen der Beschäftigten. Die von Frauen und Männern im Durchschnitt präferierten Wochenarbeitszeiten sind erheblich niedriger (insgesamt: Frauen 34, Männer 40 Std. in der Woche; Vollzeit: 37 und 41 Std.). Dass die durchschnittliche gewünschte Wochenarbeitszeit deutlich unter der tatsächlichen Arbeitszeit liegt, wird v. a. 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.

Tabelle 1.5.2

**Durchschnittliche Arbeitszeiten von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001–2008 (in Stunden)**

	Frauen								Männer							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Tatsächliche Wochenarbeitszeit</b>	41	40	42	40	41	41	42	41	47	48	47	47	47	48	48	47
<b>Gewünschte Wochenarbeitszeit</b>	34	34	35	34	35	34	35	34	40	40	40	41	41	40	41	40
<b>Vereinbarte Wochenarbeitszeit</b>	35	35	36	35	36	35	36	36	39	39	39	39	39	39	39	39
<b>Nachrichtlich: Vollzeitbeschäftigte</b>																
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	45	45	46	46	45	46	46	45	48	48	48	48	48	48	49	48
Gewünschte Wochenarbeitszeit	37	37	38	37	38	37	37	37	40	40	40	41	41	41	41	41
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	40	39
<b>Nachrichtlich: Teilzeitbeschäftigte</b>																
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	25	23	28	25	26	29	28	25	21	28	25	20	21	26	20	21
Gewünschte Wochenarbeitszeit	23	22	25	24	25	26	26	23	(-)	31	26	38	29	25	19	21
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	22	21	25	25	25	25	25	22	(-)	(-)	24	25	(-)	23	(-)	22

(-) Fallzahlen <20. Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

## 1.6 Humankapital

Nach der Humankapitaltheorie wirken sich eine (hoch-)schulische Bildung sowie berufliche Qualifikationen und Erfahrungen positiv sowohl auf die Stellung im Beruf als auch auf die Entlohnung aus. Hierbei steht die Überlegung im Hintergrund, dass Unterschiede im Humankapital auch Unterschiede in der Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität begründen und damit einen Einfluss auf die Stellung im Beruf sowie den Verdienst haben (Becker 1993). Folgende Einzelindikatoren geben Auskunft über die Ausstattung mit Humankapital und bilden die Kerngröße **Humankapital** der Führungskräfte:

### Kerngröße 4: Humankapital

Der Indikator **Bildungsjahre** gibt die zur Erzielung des höchsten erreichten Bildungsabschlusses durchschnittliche Anzahl der im (hoch-)schulischen Ausbildungssystem verbrachten Jahre wieder.

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 dar.

Der Indikator **Betriebszugehörigkeit** stellt das betriebspezifische Humankapital dar, gemessen in Jahren der Betriebszugehörigkeit.

Der Indikator **Betriebszugehörigkeit – kategorisiert** weist die Betriebszugehörigkeit in drei verschiedenen Jahresgruppen aus. Dies lässt erkennen, zu welchem Anteil Führungskräfte kürzer oder bereits länger im Betrieb tätig sind.

Der Indikator **Weiterbildung** weist den Anteil der Personen, die in den letzten drei Jahren an berufsbezogenen Lehrgängen oder Kursen teilgenommen haben, aus (Befragungsjahr im SOEP: 2008).

Ein hohes Humankapital ist in Führungspositionen von herausragender Bedeutung. Die nachfolgenden Ergebnisse zeigen, dass Frauen in Führungspositionen über ein gleich hohes vorberufliches Humankapital wie Männer verfügen, jedoch beim innerberuflichen Humankapital altersbedingt geringere Werte aufweisen. Frauen und Männer in Führungspositionen sind also sehr gut qualifiziert (Tabelle 1.6.1). Sie haben im Durchschnitt etwa 15 Bildungsjahre absolviert. 67 Prozent (Frauen) beziehungsweise 62 Prozent (Männer) verfügten 2008 über einen Hochschulabschluss. Insgesamt hat der Anteil der Frauen in Führungspositionen mit einem Hochschulabschluss im Beobachtungszeitraum gerade in den letzten zwei Jahren zugenommen.

Tabelle 1.6.1

## Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, schulischer und beruflicher Qualifikation 2001–2008

	Frauen								Männer							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bildungsjahre	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Hochschulabschluss <sup>1</sup> (in Prozent)	60	57	63	61	64	64	66	67	62	58	60	59	62	60	64	62

<sup>1</sup> Universitäts-, Fachhochschul-, Ingenieurhochschulabschluss. Basis: ISCED Variable nach Abgrenzung im SOEP (Kategorie 6).

Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Frauen verfügen im Durchschnitt über eine etwa drei bis vier Jahre kürzere Berufserfahrung als Männer (Tabelle 1.6.2). Die Hauptursache für diesen Unterschied ist im Alter begründet; so sind in Führungspositionen Frauen im Schnitt rund vier Jahre jünger als Männer (vgl. hierzu Kapitel 1.7 zur Sozialstruktur). Weiterhin weisen Frauen in Führungspositionen eine um etwa ein bis vier Jahre geringere betriebspezifische Berufserfahrung (im Sinne der Betriebszugehörigkeitsdauer) auf. Da in Deutschland Führungskräfte häufig aus dem Bestand der Beschäftigten rekrutiert werden, ist die Betriebszugehörigkeitsdauer von großer Bedeutung. Frauen wechseln offenbar häufiger als Männer ihre Stelle und scheinen erst durch einen Stellenwechsel überhaupt in eine Führungsposition aufzusteigen.<sup>18</sup>

Tabelle 1.6.2

## Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit 2001–2008

	Frauen								Männer							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	In Jahren															
Berufserfahrung	16	15	15	16	16	16	16	16	18	19	19	20	19	20	19	19
Betriebszugehörigkeit	8	8	8	9	8	9	10	9	11	12	12	12	12	11	11	11
	In Prozent															
Betriebszugehörigkeit kategorisiert																
Bis 4 Jahre	52	51	50	41	40	40	37	44	38	34	36	34	34	35	34	37
5 bis 14 Jahre	27	30	33	41	41	42	41	36	34	37	34	35	34	33	36	34
15 Jahre und mehr	21	19	16	18	18	19	22	20	28	29	30	31	31	32	30	30
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Mögliche Abweichungen von 100 in Summenwerte (Spaltenprozent) aufgrund von Rundungen.

Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

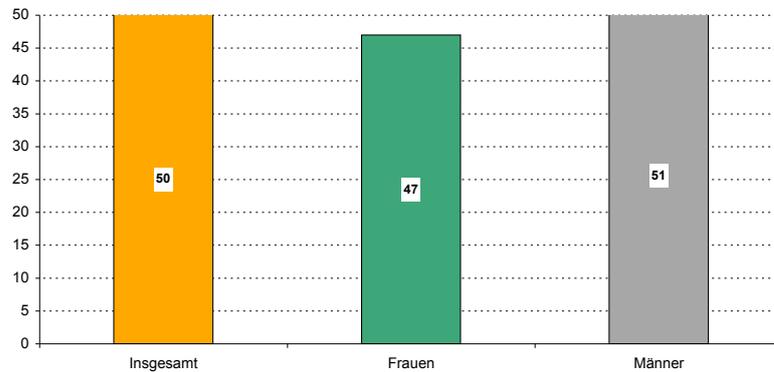
© DIW Berlin 2010

Berufserfahrung allein reicht zum Kompetenzerwerb nicht aus. Auch die Fort- und Weiterbildung ist im raschen Fortschreiten des Globalisierungsprozesses ein wichtiges Instrument zur Sicherung und Erhöhung des Humankapitals. Im Jahr 2008 wurden im SOEP berufliche Weiterbildungsaktivitäten in den letzten drei Jahren vor dem Befragungszeitpunkt ermittelt. Rund die Hälfte der Frauen und Männer in Führungspositionen gaben in dem Jahr an, in den letzten drei Jahren berufsbezogene Lehrgänge oder Kurse durchlaufen zu haben (Abbildung 1.6.3).

<sup>18</sup> Vgl. auch Littmann-Wernli/Schubert 2001.

Abbildung 1.6.3

### Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Teilnahme an berufsbezogenen Lehrgängen oder Kursen in den letzten drei Jahren 2008 (in Prozent)



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

## 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 Lebenszyklus ab, in denen eine Person eine Führungsposition innehat.

Der Indikator **Familienstand** umfasst Informationen zum Anteil von Führungskräften, die verheiratet sind.

Der Indikator **Nationalität** differenziert Personen mit deutscher und nichtdeutscher Staatsbürgerschaft und gibt damit – in einfacher Art und Weise – Auskunft über die zuwanderungsspezifische Stratifizierung in Führungspositionen.

Der neue 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.<sup>19</sup>

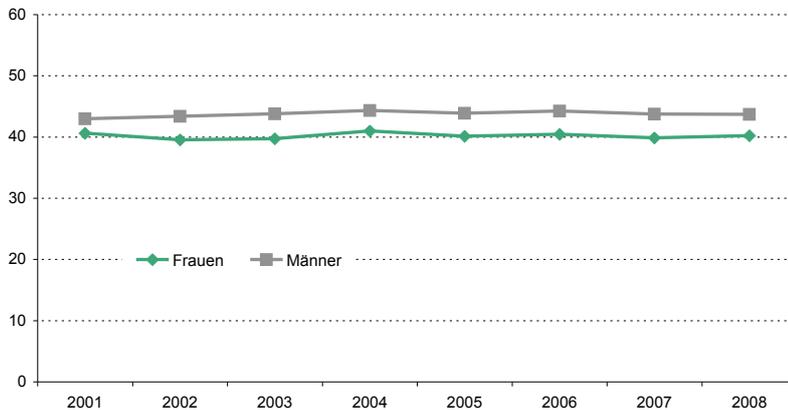
Der Indikator **Schulbildung der Eltern** beschreibt die soziale Herkunft der Führungskräfte. Genauer wird der jeweils höchste schulische Bildungsabschluss der Mutter und des Vaters herangezogen, wobei ein hohes formales Bildungsniveau mit der Fachhochschulreife beziehungsweise dem Abitur gleichgesetzt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

<sup>19</sup> Vgl. hierzu auch Krause 2010: 19.

Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft sind mit durchschnittlich 40 Jahren (2008) knapp vier 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 2001-2008 (in Jahren)



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist am höchsten in jüngeren Jahren, wenn zumeist noch keine Kinder vorhanden sind (Abbildung 1.7.2). Er betrug hier im Jahr 2008 37 Prozent. Danach liegen die Frauenanteile an den Führungskräften deutlich niedriger: Unter den 35- bis 54-Jährigen waren Frauen im Jahr 2008 nur noch zu etwa einem Viertel unter den Führungskräften zu finden. In der Gruppe der über 54-Jährigen war der Anteil am niedrigsten, nahm jedoch in den letzten zwei Jahren zu.

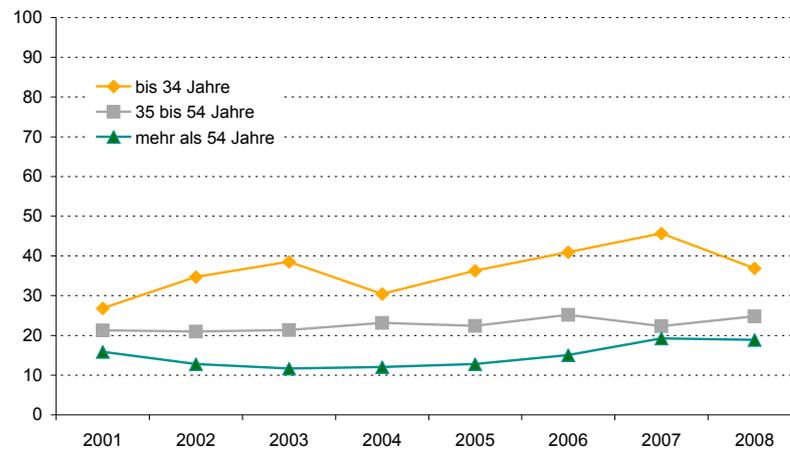
Die geringeren Frauenanteile in höheren Altersgruppen stehen im Zusammenhang mit der Familienbildung, die sich nachhaltig negativ auf die Berufschancen der Frauen auswirkt (vgl. auch Kapitel 1.8. zu Lebensstilen, Haus- und Familienarbeit). In der betreuungsintensiven Familiengründungsphase, in der gewöhnlich auch die Karrieren begründet werden, sind die Frauen meist verantwortlich für die Haus- und Familienarbeit, während Väter eher die Rolle des Familienernährers intensivieren – teilweise auch um etwaige Einkommensverluste durch die Aufgabe oder Reduktion der Erwerbsarbeit der Frau zu kompensieren. Hier mag die Elterngeldregelung, die Verdienstauffälle aufgrund der Inanspruchnahme der Elternzeit mit bis zu 67 Prozent<sup>20</sup> des im Jahr vor der Geburt erzielten Nettoerwerbseinkommens (maximal 1800 Euro pro Monat) fördert und eine Verlängerung der Elternzeit um zwei auf 14 Monate bei der Inanspruchnahme durch Väter ermöglicht, neue Anreize setzen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009). Von Bedeutung ist, dass die negativen Effekte der Familienphase im weiteren Erwerbsverlauf kaum mehr aufgeholt werden können.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Die Bundesregierung hat am 5. Juni 2010 auf ihrer Kabinettsklausur beschlossen, das Elterngeld ab einem anzurechnenden Nettoeinkommen von über 1240 Euro im Monat von 67 auf 65 Prozent abzusenken (Bundesregierung 2010).

<sup>21</sup> Vgl. Leuze 2007.

Abbildung 1.7.2

### Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Altersgruppen 2001–2008 (in Prozent)



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

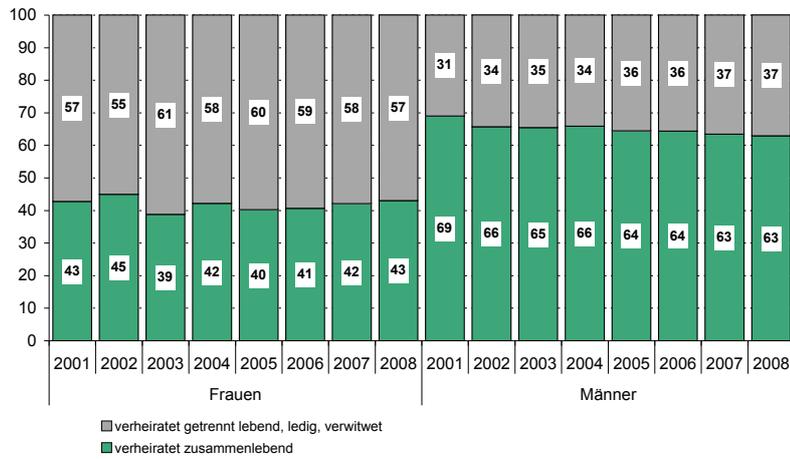
Weibliche Führungskräfte sind weitaus weniger häufig als Männer verheiratet, im Jahr 2008 traf dies nur auf 43 Prozent der Frauen zu (Männer 63 Prozent) (Abbildung 1.7.3). An dieser Struktur hat sich im Beobachtungszeitraum bei den Frauen nichts grundlegend geändert; bei den Männern ist der Anteil Verheirateter leicht rückläufig. Der nach wie vor im Vergleich zu den Frauen hohe Anteil von Ehemännern unter den Führungskräften spiegelt die hohe Bedeutung des sozialrechtlichen Status der »Ehe« wieder. Analysen zeigen, dass die Ehe nur für Männer die wichtigste (positive) Rolle für den Einstieg in eine Führungsposition spielt.<sup>22</sup> Auch konnten Studien zeigen, dass – selbst bei zunächst eher egalitären Partnerschaften – sich im Verlauf der Ehe oft traditionelle arbeitsteilige Strukturen (wieder) einschleichen.<sup>23</sup> Anzumerken bleibt, dass Unverheiratete nicht zwangsläufig alleine leben (vgl. hierzu Kapitel 1.8).

<sup>22</sup> Vgl. Holst unter Mitarbeit von Busch et al. 2009.

<sup>23</sup> Vgl. Grunow et al. 2007; Schulz/Blossfeld 2006.

Abbildung 1.7.3

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Familienstand 2001–2008 (in Prozent)**



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Personen mit nichtdeutscher Nationalität sind unter den angestellten Führungskräften in der Privatwirtschaft kaum zu finden – dies ist unabhängig davon, ob es sich dabei um eine Frau oder einen Mann handelt (Tabelle 1.7.4). Unter den Führungskräften sind Frauen und Männer mit einem Migrationshintergrund zu rund einem Zehntel vertreten.

Tabelle 1.7.4

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Nationalität und Migrationshintergrund 2001–2008 (in Prozent)**

	Frauen								Männer							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Deutsch	98	98	97	97	99	98	96	95	94	97	96	94	95	95	96	96
Nicht deutsch	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	6	3	4	6	5	5	4	4
Migrationshintergrund																
Nein	93	92	91	91	92	93	91	90	89	90	91	88	89	89	90	88
Ja	(-)	8	9	9	(-)	7	9	10	11	10	9	12	11	11	10	12

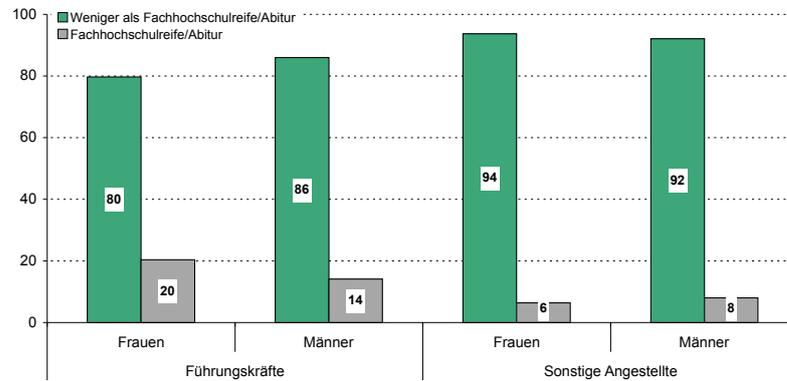
(-) Fallzahlen <20, Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Die Chance, in späteren Jahren eine höhere berufliche Position zu erreichen, ist in besonderem Maße abhängig von der sozialen Klasse, in der die Personen aufgewachsen sind. Zum Beispiel sind die im Elternhaus bereitgestellten monetären und sozialen Ressourcen und auch die an den Nachwuchs gestellten Erwartungen gewöhnlich höher, wenn die Familie einer höher gebildeten Klasse angehört (Hartmann/Kopp 2001). Angestellte Führungskräfte und andere Angestellte in der Privatwirtschaft unterscheiden sich im Hinblick auf ihre soziale Herkunft: Die Führungskräfte haben weit häufiger Eltern mit hohen Bildungsabschlüssen (mindestens Fachhochschulreife/ Abitur). Interessant ist, dass Frauen in Führungspositionen zu einem Fünftel Mütter haben, die über einen hohen Bildungsabschluss verfügen, im Vergleich zu 14 Prozent bei den Männern (Abbildung 1.7.5). Dieser Aspekt scheint besonders positiv auf die Karrieren der Töchter einzuwirken. Die Mütter der sonstigen Angestellten weisen mit sechs beziehungsweise acht Prozent nur selten einen höheren Bildungsabschluss auf.

Abbildung 1.7.5

**Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung der Mutter 2008 (in Prozent)**



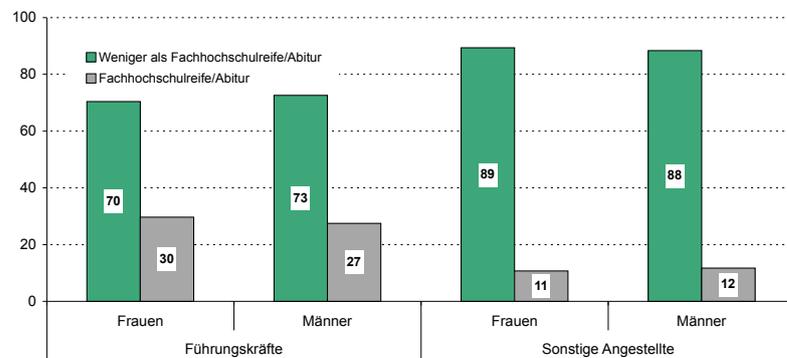
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

In Bezug auf die Schulbildung des Vaters unterscheiden sich die Führungskräfte kaum (Abbildung 1.7.6): Unter den Vätern von weiblichen und männlichen Führungskräften sind es jeweils 30 beziehungsweise 27 Prozent, unter den sonstigen Angestellten elf Prozent (Frauen) beziehungsweise zwölf Prozent (Männer). Generell verfügen Väter häufiger als Mütter über einen höheren Bildungsabschluss.

Abbildung 1.7.6

**Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung des Vaters 2008 (in Prozent)**



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

**1.8 Lebensstile, Haus- und Familienarbeit**

Da Führungskräfte meist männlich sind, dominieren in Führungsetagen auch männlich geprägte Lebensentwürfe und Lebenswirklichkeiten. Hierzu gehören lange Arbeitszeiten (vgl. Kapitel 1.5), die sich mit Haus- und Familienarbeit kaum in Einklang bringen lassen. Zudem führt eine traditionelle Arbeitsteilung bei den Frauen zu einer geringeren Zeitsouveränität und damit zu einem »Family Gap«, also Nachteilen etwa hinsichtlich Aufstiegschancen oder Verdiensten.<sup>24</sup> Vor dem Hintergrund der traditionellen Aufgabenteilung im Haushalt und den daraus abgeleiteten

<sup>24</sup> Vgl. Hersch/Stratton 2002; Noonan 2001; Waldfogel 1998.

Verantwortlichkeiten für Haus- und Familienarbeit sind deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede in der privaten Lebensführung bei den Führungskräften zu erwarten. 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 traditionellen Form »Ehe« im Vergleich zum unverheirateten Zusammenleben mit dem Partner, dem Leben mit einem Partner 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 **Zahl der Kinder im Haushalt** beschreibt die durchschnittliche Zahl der Kinder im Haushalt bis zu einem Alter von 16 Jahren gemessen an allen Führungskräften einer jeweiligen Gruppe.

Der Indikator **Alter der Kinder** beschreibt in drei Altersgruppen abgegrenzt den Anteil der Führungskräfte, die mit einem Kind im Alter bis drei Jahren, vier bis sechs Jahren und sieben bis 16 Jahren im Haushalt leben.

Der Indikator **Haushaltshilfe** weist eine externe Unterstützungsleistung aus, mit der die – traditionell von Frauen erbrachten – 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. Dieser Indikator wird getrennt für West- und Ostdeutschland ausgewiesen, um die Abhängigkeit der Familiengründung von den (auch kulturellen) Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

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 2007<sup>25</sup> als zeitlicher Belastungsfaktor vollzeiterwerbstätiger<sup>26</sup> Führungskräfte neben der Berufstätigkeit herangezogen und soll Hinweise auf die von der traditionellen Arbeitsteilung geprägten Zeitverwendungsstrukturen geben.

Der neue Indikator **Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft** gibt den für eine Person jeweiligen Anteil an der Hausarbeitszeit an, die von beiden Partnern im Haushalt insgesamt an einem Werktag erbracht wird (Gershuny 1996). Basis sind die vollzeiterwerbstätigen Führungskräfte, die mit einem Partner/einer Partnerin gemeinsam in einem Haushalt leben. Dabei müssen die Partner/-innen der Führungskräfte selber keine Führungskräfte sein.

Der Index variiert zwischen 0 (der/die Partner/-in übernimmt die komplette Hausarbeit) und 1 (die Person in Führungsposition übernimmt die komplette Hausarbeit).

Der neue Indikator **Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft kategorisiert** gibt an, ob die Person in einer Führungsposition in der Partnerschaft einen

<sup>25</sup> Die Darstellung beschränkt sich auf das Jahr 2007, da die Zeitverwendung an Wochenenden im SOEP nur in ungeraden Jahren erhoben wird.

<sup>26</sup> Als vollzeitbeschäftigt wird eine Person eingestuft, die nach Selbstauskunft 35 Stunden und mehr in einer Woche mit dem Arbeitgeber vereinbart hat. Ist keine Arbeitszeit vereinbart, wird die tatsächliche Arbeitszeit herangezogen (vgl. Kapitel 1.5).

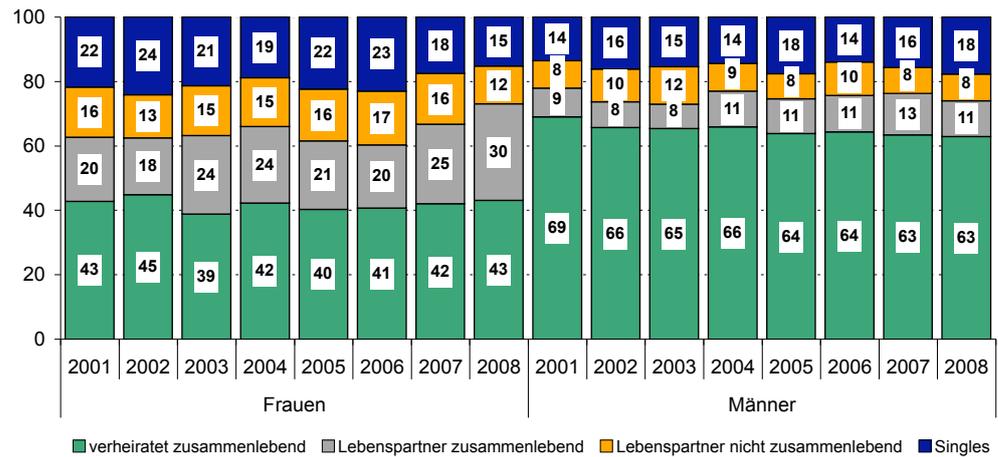
größeren Teil der Hausarbeit übernimmt ( $AidHa > 0,5$ ), ob die Hausarbeit gleich zwischen den Partnern verteilt ist ( $AidHa = 0,5$ ), oder ob der/die Partner/-in einen größeren Anteil der Hausarbeit leistet ( $AidHa < 0,5$ ).

Der neue Indikator **letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft** zeigt für das Jahr 2008 auf, inwieweit bei Führungskräften die Zuständigkeiten für Finanzen egalitär oder traditionell organisiert sind. Dabei müssen die Partner/-innen der Führungskräfte selber keine Führungskräfte sein.

Es zeigt sich, dass Frauen in Führungspositionen genauso häufig in Partnerschaften leben wie Männer – allerdings sind sie seltener mit dem Partner verheiratet (Abbildung 1.8.1). So teilten fast ein Drittel der Frauen in Führungspositionen (Männer 11 Prozent) im Jahr 2008 mit ihrem Partner den Haushalt, ohne verheiratet zu sein. Eine Partnerschaft mit getrennten Haushalten führten zwölf Prozent der Frauen und acht Prozent der Männer in Führungspositionen.

Abbildung 1.8.1

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Form des Zusammenlebens, 2001–2008 (in Prozent)**



Gleich hohe Balken bei verschiedenen Zahlen aufgrund von Rundungen.  
Quelle: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Die meisten Führungskräfte leben ohne Kinder (im Alter bis zu 16 Jahren) im Haushalt (Tabelle 1.8.2). Über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg ist dies in stärkerem Maß für Frauen der Fall; zuletzt waren es 77 Prozent der Frauen, in deren Haushalten keine Kinder lebten; dies war hingegen nur für vier von zehn Männern der Fall. Bei den Vätern liegt auch die durchschnittliche Zahl der im Haushalt lebenden Kinder (bis 16 Jahre) im Beobachtungszeitraum mit 1,8 auch etwas höher als bei den Müttern unter den Führungskräften (1,5). Meistens sind die Kinder von Führungskräften bereits im Schulalter (knapp die Hälfte). Frauen in Führungspositionen haben so selten Kinder bis drei Jahre im Haushalt, dass die Zahl nicht valide dargestellt werden kann. Bei den männlichen Führungskräften sind es immerhin 23 Prozent im Jahr 2008. Bekannt ist, dass bei Männern in Führungspositionen häufig eine Frau im Hintergrund steht, die dem Mann weitgehend »den Rücken freihält« und sich um die Familie kümmert (Beck-Gernsheim 1980). Diese Unterstützung ist bei den weiblichen Führungskräften seltener gegeben, zumal auf dem Arbeitsmarkt erfolgreiche Frauen seltener »nach unten« heiraten als entsprechende Männer (Blossfeld/Timm 2003). Allerdings zeigt sich im Zeitverlauf auch, dass der Anteil von

männlichen Führungskräften mit Kindern leicht rückläufig ist. Weiterhin hat der Anteil von weiblichen Führungskräften mit Kindern zwischen vier und sechs Jahren zugenommen. Da diese Kategorie jedoch bei den Frauen mit recht geringen Fallzahlen besetzt ist, kann dieser Trend nicht als statistisch bedeutsam gewertet werden.

Tabelle 1.8.2

### Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Kindern im Haushalt sowie durchschnittlicher Kinderzahl und Altersgruppen der Kinder (wenn Kinder im Haushalt vorhanden), 2001–2008

	Frauen								Männer							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	In Prozent															
Mit Kindern	26	27	29	29	22	22	27	23	43	41	39	40	39	38	40	37
	Durchschnitte															
Anzahl Kinder	1,4	1,4	1,4	1,5	1,4	1,5	1,4	1,5	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,8	1,7	1,8
Alter der Kinder	In Prozent															
Bis 3 Jahre	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	24	20	20	18	17	24	24	23
4 bis 6 Jahre	19	26	34	27	(-)	34	28	46	26	27	27	28	28	26	31	31
7 bis 16 Jahre	72	66	50	62	53	61	53	45	50	53	52	54	55	50	45	47
Gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Haushaltshilfe	18	15	12	14	17	15	18	17	13	12	15	12	16	17	17	16
Mit Haushaltshilfe, wenn Kinder im Haushalt	20	25	19	20	34	26	30	28	11	10	14	11	14	16	17	18

(-) Fallzahlen <20. Abweichungen von 100 in den Summenwerten (Spaltenprozenten) sind rundungsbedingt.

Quelle: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin.

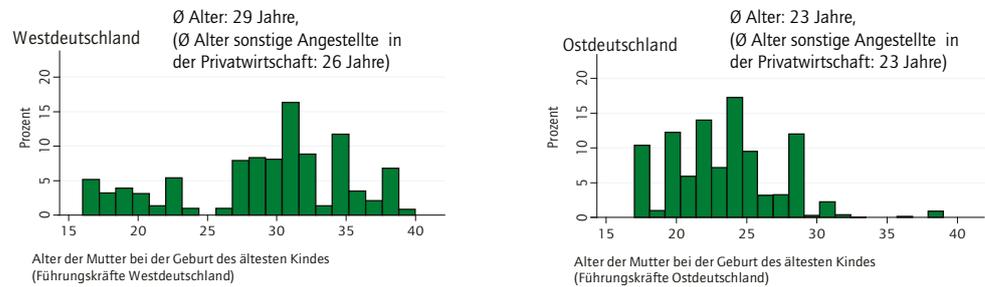
© DIW Berlin 2010

Überraschenderweise sind insgesamt kaum gravierende Unterschiede in den Angaben von weiblichen und männlichen Führungskräften zur Beschäftigung einer Haushaltshilfe im SOEP vorhanden. Mit noch nicht einmal einem Fünftel gab ein relativ geringer Teil der Führungskräfte an, eine Haushaltshilfe zu beschäftigen. Ein stärkerer Unterschied zwischen Männern und Frauen tritt jedoch zutage, wenn nur die Personen mit Kindern im Haushalt betrachtet werden: Hier ist der Anteil von weiblichen Führungskräften, die eine Haushaltshilfe beschäftigen, sehr viel höher als bei den Männern. Im Jahr 2008 etwa gaben 28 Prozent der weiblichen Führungskräfte mit Kindern im Haushalt an, eine Haushaltshilfe zu haben; bei den Männern waren es nur 18 Prozent. Im Vergleich zu den Vorjahren sind diese Anteile deutlich gestiegen.

Ob und in welchem Alter Frauen in Führungsposition 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 weiblichen Führungskräfte in West- und Ostdeutschland für das Jahr 2008. Frauen in Führungspositionen in **Westdeutschland** bekamen – wenn überhaupt – erst sehr viel später als andere weibliche Erwerbstätige Kinder (Abbildung 1.8.3). Mütter in Führungspositionen waren bei der Geburt ihres ältesten Kindes im Westen durchschnittlich 29 Jahre alt und damit drei Jahre älter als andere dort lebende angestellte Frauen. Viele weibliche Führungskräfte in Westdeutschland bekamen ihr erstes Kind erst mit über 30 Jahren, also nachdem die beruflichen Weichen gestellt waren.

Abbildung 1.8.3

### Mütter in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Alter bei der Geburt des ersten Kindes 2007 in West- und Ostdeutschland (Anteile und durchschnittliches Alter)



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

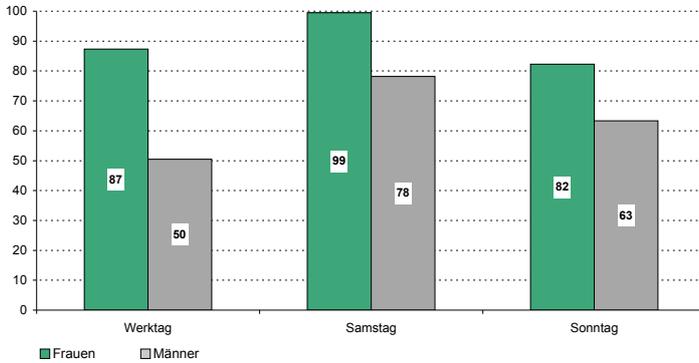
Ganz anders sieht das Bild in **Ostdeutschland** aus: Frauen in Führungspositionen des Jahres 2008 waren hier bei der Geburt ihres ersten Kindes mit im Durchschnitt 23 Jahren deutlich jünger; sie unterscheiden sich hinsichtlich des Alters bei der Erstgeburt nicht von den anderen angestellten Frauen in der Privatwirtschaft in Ostdeutschland. Ein Großteil der weiblichen Führungskräfte hat bereits vor Erreichen des 30. Lebensjahres eine Tochter oder einen Sohn zur Welt gebracht, am häufigsten im Alter von 24 Jahren. Vorherrschend ist in Ostdeutschland also das frühe Familienbildungsmuster, wonach die Erstgeburt noch vor Beginn der Berufslaufbahn beziehungsweise vor oder während der Ausbildung erfolgt ist. Führungskräfte, die mit über 30 Jahren das erste Kind gebären, sind hier selten. Damit werden in Ostdeutschland heute noch die für die DDR typischen Familienbildungsmuster offenbar, die sich auch mit einer in der früheren DDR stärkeren Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt erklären lassen.<sup>27</sup> Ob dies unter den nach der deutschen Vereinigung bestehenden Rahmenbedingungen für die nachwachsenden Führungskräfte so sein wird, bleibt abzuwarten.

Inwieweit vollzeiterwerbstätige Frauen und Männer in Führungspositionen verschiedenen zeitlichen Belastungen im Familienleben ausgesetzt sind, zeigen die nachfolgenden Abbildungen zu Zeitverwendungen. Mit 87 Prozent leistete im Jahr 2007 ein Großteil der vollzeiterwerbstätigen Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft an Werktagen neben der Berufstätigkeit mindestens eine Stunde Hausarbeiten (Abbildung 1.8.4). Die Hälfte der vollzeiterwerbstätigen Männer gibt dagegen an, keine Zeit mit diesen Tätigkeiten zu verbringen. Auch an den Wochenenden verbringen Frauen häufiger Zeit mit der Hausarbeit als Männer. Der Samstag ist der zentrale Tag zur Verrichtung von Hausarbeiten sowohl für Frauen als auch für Männer: Fast alle Frauen und 78 Prozent der Männer geben an, an diesem Tag diese Arbeit auszuüben.

<sup>27</sup> Vgl. Trappe 2006; Trappe/Rosenfeld 2001.

Abbildung 1.8.4

**Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Hausarbeit Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2007 (in Prozent)**



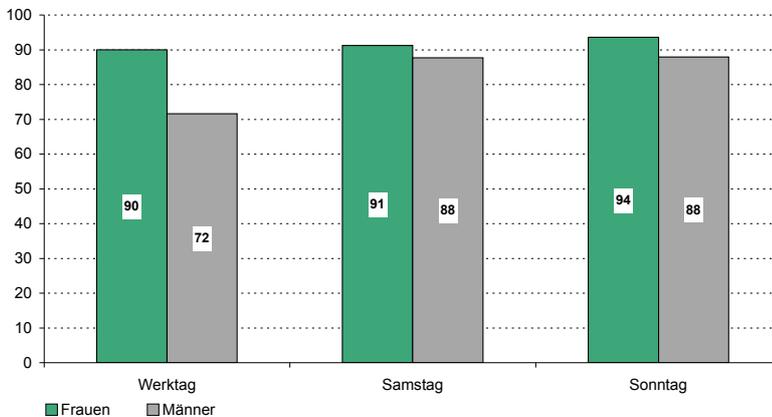
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Zuvor wurde gezeigt, dass 27 Prozent der Frauen und 40 Prozent der Männer in Führungspositionen mit Kindern unter 16 Jahren im Haushalt leben (2007). Auch bei der Zeitverwendung für die Kinderbetreuung zeigen sich die erwarteten traditionellen Strukturen: Die relativ wenigen Frauen mit Kindern widmen zu 90 Prozent an Werktagen mindestens eine Stunde ihrem Nachwuchs (Abbildung 1.8.5). Dies trifft hingegen nur auf 72 Prozent der Männer zu. Bei Männern bestehen offensichtlich stärkere Unterstützungsstrukturen als bei Frauen, die Kinderbetreuung an Wochentagen an andere (etwa an den Partner/die Partnerin) abzugeben. An den Wochenenden widmen sich Mütter und Väter ähnlich häufig mindestens eine Stunde ihren Kindern. Während der Anteil der Frauen, die Kinder betreuen, nahezu konstant bleibt, steigt er bei den Männern am Wochenende deutlich an (»Familientage«).

Abbildung 1.8.5

**Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit Kindern nach Geschlecht und dem Anteil Kinderbetreuung Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2007 (in Prozent)**



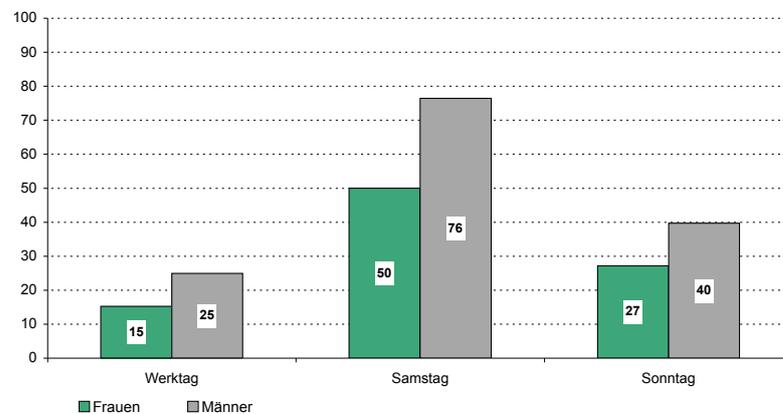
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Während Hausarbeit und Kinderbetreuung traditionell eher Frauen zugeschrieben und von ihnen erledigt werden, gelten Reparaturen am Haus, in der Wohnung, am Auto sowie – mit Einschränkungen – auch die Gartenarbeit eher als Tätigkeiten von Männern. Im SOEP gaben 2007 25 Prozent der Männer und 15 Prozent der Frauen in Führungspositionen an, an einem Werktag diese Tätigkeiten auszuüben (Abbildung 1.8.6). Erwartungsgemäß werden auch diese Arbeiten schwerpunktmäßig an Wochenenden ausgeübt, meist am Samstag: Hier gibt mit 76 Prozent der Großteil der männlichen Führungskräfte an, mindestens eine Stunde für Wohnungs-, Garten-, Auto- und/oder Reparaturarbeiten aufzuwenden. Dies trifft auch auf die Hälfte der Frauen zu.

Abbildung 1.8.6

#### Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und dem Anteil Reparatur- und Gartenarbeiten Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2008 (in Prozent)



Quelle: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Wie viel Zeit wird nun täglich für Hausarbeit, Kinderbetreuung und handwerkliche Tätigkeiten verwendet? An Werktagen bringen Frauen und Männer in Führungspositionen – die Hausarbeit leisten – mit über einer Stunde im Durchschnitt einen ähnlichen zeitlichen Umfang für Hausarbeit auf (Tabelle 1.8.7). An den Wochenenden nimmt die Stundenzahl besonders bei den Frauen zu, vor allem an Samstagen. Hier sind Frauen im Durchschnitt 2,8 Stunden und Männer 1,7 Stunden im Haushalt tätig. Diese geschlechtstypischen Unterschiede sind durch die Zeitverwendung der Verheirateten bedingt, bei denen sich die traditionelle Arbeitsteilung im Haushalt besonders stark niederschlägt: Frauen verbringen an Samstagen doppelt soviel Zeit mit Hausarbeit wie Männer (3,1 im Vergleich zu 1,6 Stunden). Auch an Sonntagen leisten unter den Führungskräften Ehefrauen deutlich mehr Hausarbeit als Ehemänner. Bei den nicht Verheirateten zeigen sich dagegen nur an Samstagen deutliche Unterschiede im Umfang der Hausarbeit: Frauen sind mit 2,6 Stunden 0,8 Stunden länger als Männer im Haushalt tätig.

Tabelle 1.8.7

**Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Familienstand und der durchschnittlich geleisteten Zeit für Hausarbeit, Kinderbetreuung, Garten- und Reparaturarbeiten an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2007 (in Stunden)**

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

\* Nur, wenn die jeweilige Tätigkeit am jeweiligen Tag ausgeübt wird.

(-) Fallzahlen <20.

Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Bei der Kinderbetreuung treten in der Gesamtbetrachtung<sup>28</sup> noch deutlichere geschlechtstypische Strukturen hervor als bei der Hausarbeit: Sowohl an den Werktagen als auch am Wochenende ist in Führungspositionen die durchschnittliche Stundenzahl der Frauen sehr viel höher als die der Männer – an den bereits mit Berufsarbeit besonders belastenden Werktagen mit 4,0 Stunden im Vergleich zu 1,5 Stunden mehr als doppelt so hoch. Männliche Führungskräfte 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 4,7 Stunden an Samstagen und 5,6 Stunden an Sonntagen im Vergleich zu 7,2 Stunden und 9,0 Stunden bei den Frauen). Insgesamt verbringen Führungskräfte mehr Zeit mit ihren Kindern als mit der Hausarbeit.

Für die eher von Männern geleisteten Reparatur- und Gartenarbeiten<sup>29</sup> wird an den Samstagen die meiste Zeit verwendet (2,2 Stunden bei den Männern, Frauen 1,5 Stunden). An Werk- und Sonntagen bestehen hier nur marginale Zeitunterschiede zwischen den Geschlechtern.

Grundsätzlich zeigt sich bei der Zeitverwendung, dass Frauen in Führungspositionen zeitlich erheblich stärker mit außerberuflichen Verpflichtungen belastet sind als Männer. Dies ist vor allem der Fall, wenn Kinder im Haushalt vorhanden sind.

Wie gestaltet sich nun bei vollzeiterwerbstätigen Führungskräften die Hausarbeitsteilung in Partnerschaften? In der ökonomischen Verhandlungstheorie wird angenommen, dass sich die Verhandlungsmacht eines Partners aus seinen beruflichen Chancen am Markt (berufliche Stellung, Einkommen etc.) ergibt.<sup>30</sup> Generell könnte also angenommen werden, dass Führungskräfte über ein vergleichsweise hohes Machtpotenzial in Aushandlungsprozessen über das Arrangement der

**28** 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.

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

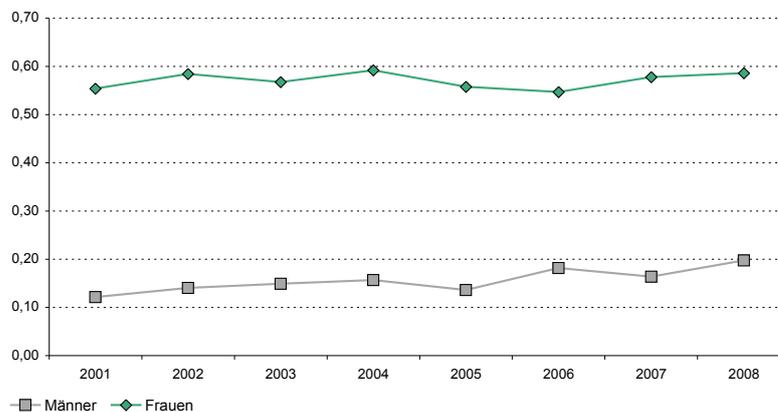
**30** Vgl. Ott 1993; Streckeisen 1993.

(ungeliebten) Hausarbeitsteilung in Partnerschaften verfügen. Wird davon ausgegangen, dass männliche Führungskräfte häufiger in der Hierarchie niedriger gestellte Partnerinnen (mit geringerer Verhandlungsmacht) wählen, sollte gerade bei ihnen die Hausarbeitsteilung relativ traditionell zugunsten des Mannes aufgeteilt sein. Bei weiblichen Führungskräften dagegen sollten eher egalitäre Arrangements zu finden sein, wenn davon ausgegangen wird, dass Frauen tendenziell häufiger »hierarchisch gleichgestellte« Partner haben. Ein »Rollentausch« dahingehend, dass die weiblichen Führungskräfte weniger Hausarbeit übernehmen als deren Partner, sollte sich dagegen weniger vorfinden lassen, da Frauen derzeit noch relativ selten »nach unten« heiraten.

Tatsächlich übernehmen Männer in Führungspositionen nur einen sehr geringen Anteil an der Hausarbeit im gemeinsamen Haushalt (Abbildung 1.8.8). Im Jahr 2008 etwa betrug der Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) bei den Männern nur 0,2, das heißt die Männer übernahmen 20 Prozent der im Haushalt von beiden Partnern geleisteten Hausarbeit. Der Wert ist im Zeitverlauf allerdings leicht gestiegen, 2001 lag der AidHa noch bei 0,12.

Abbildung 1.8.8

#### Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt 2001-2008 (Mittelwerte)



Quelle: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin.

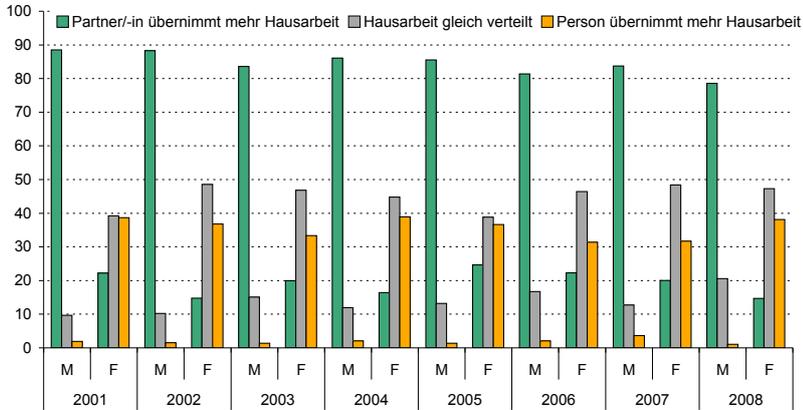
© DIW Berlin 2010

Frauen in Führungspositionen leisten dagegen nach wie vor mehr Hausarbeit als ihre Partner. Im Jahr 2008 lagen 59 Prozent der gesamten Hausarbeit an einem Werktag bei den Frauen. Dieser Wert ist etwas geringer und damit egalitärer als in der Gesamtbetrachtung aller in einem gemeinsamen Haushalt lebenden Paare (verheiratet oder unverheiratet) im SOEP; auf alle Paare bezogen betrug der AidHa für die Frauen im Jahr 2006 0,75 (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2008).

Von einem Trend hin zu einem Rollentausch (der Mann verrichtet mehr Hausarbeit als die Frau) kann jedoch auch bei weiblichen Führungskräften keine Rede sein: Der Anteil an Partnerschaften, bei denen der Partner einen größeren Anteil der Hausarbeit übernimmt als die weiblichen Führungskräfte, ist über alle Jahre am geringsten, zuletzt lag der Wert bei 15 Prozent (Abbildung 1.8.9). Immerhin ist mit zuletzt 47 Prozent am häufigsten bei den Frauen das Arrangement anzutreffen, bei dem beide Partner gleich viel Hausarbeit übernehmen. Bei den Männern dagegen überwiegt weiterhin die traditionelle Arbeitsteilung, allerdings mit leicht abnehmender Tendenz. Bei 78 Prozent der männlichen Führungskräfte mit Partnerinnen im Haushalt übernahm 2008 die Frau einen größeren Teil der Hausarbeit. Das Arrangement, in dem der Mann in Führungsposition mehr Hausarbeit ausübt als die Partnerin, ist so gut wie gar nicht anzutreffen. Allerdings teilen sich etwas mehr Frauen und Männer in Führungspositionen jeweils zur Hälfte die Hausarbeit mit ihrem Partner. Inwieweit dies auch mit einer größeren Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern hinsichtlich Aufstiegen und Verdiensten einhergehen könnte, bleibt abzuwarten.

Abbildung 1.8.9

**Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt kategorisiert 2001-2008 (in Prozent)**



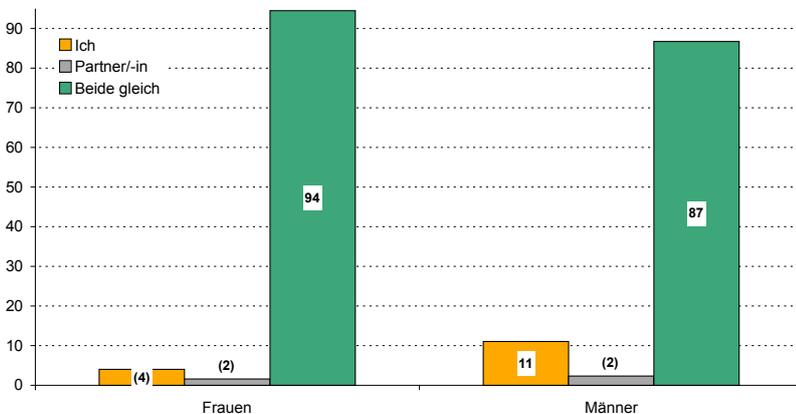
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Leben Führungskräfte in einer festen Partnerschaft, geben sie an, zumeist egalitär über finanzielle Angelegenheiten zu entscheiden (Abbildung 1.8.10). Allerdings gaben im Jahr 2008 prozentual mehr Männer als Frauen in Führungspositionen an, sie selbst hätten das letzte Wort bei finanziellen Entscheidungen. Hier wird wohl ein Machtungleichgewicht zwischen den Partnern deutlich, gerade wenn der Mann eine hohe berufliche Stellung innehat. Da Männer tendenziell häufiger hierarchisch »nach unten« heiraten als Frauen, dürfte bei Führungskräften das Machtverhältnis in Partnerschaften im Sinne der ökonomischen Verhandlungstheorie (siehe oben) im Durchschnitt sehr viel ungleicher (zugunsten des Mannes) sein, wenn der Mann eine Führungsposition innehat. Bei weiblichen Führungskräften dürfte das Machtverhältnis ausgeglichener sein – was eine Erklärung dafür sein könnte, dass bei den Frauen in Führungspositionen häufiger beide Partner gemeinsam finanzielle Entscheidungen treffen.

Abbildung 1.8.10

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft 2008 (in Prozent)**



Werte in (): Fallzahl < 20

Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

## 1.9 Verdienste und Sondervergütungen

Die Verdienstungleichheit zwischen den Geschlechtern wird als eine der großen gesellschaftlichen Ungerechtigkeiten wahrgenommen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008b). So lag laut Angaben des Statistischen Bundesamtes der prozentuale Unterschied im durchschnittlichen Bruttostundenverdienst von Männern und Frauen (»gender pay gap«) insgesamt mit 23,2 Prozent im Jahr 2008 weiterhin deutlich über dem Durchschnitt der Europäischen Union (Statistisches Bundesamt 2010). Inwieweit auch in Führungspositionen in Deutschland solche Entgeltungleichheiten bestehen, wird mit den folgenden Kernindikatoren beschrieben:

### Kerngröße 7: Verdienste und Sondervergütungen

**Hinweis:** Die Verdienstangaben<sup>31</sup> beziehen sich auf vollzeitbeschäftigte<sup>32</sup> Führungskräfte in der Privatwirtschaft.

Der Indikator **Bruttoeinkommen** beschreibt den monatlichen Verdienst (ohne Sonderzahlungen) vor Steuern (Mittelwert in Euro).<sup>33</sup> Zudem wird der geschlechtsspezifische Verdienstunterschied (»gender pay gap«) aufgezeigt.

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

Der Indikator **Bruttoeinkommen in Frauen-, Misch- und Männerberufen** zeigt die Auswirkungen der beruflichen geschlechtsspezifischen Segregation auf die Verdienste von Männern und Frauen in Führungspositionen auf. Unterschieden wird zwischen Frauen-, Misch- und Männerberufen (vgl. ausführlich Kapitel 1.4) (Mittelwert in Euro).

Der Indikator **Monetäre Sondervergütungen** weist den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen aus, die mindestens eine der folgenden **monetären** Sonderzahlungen erhalten haben: 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 Sondervergütung** weist den Betrag aus, der als Sonderzahlung geleistet wurde (Mittelwert in Euro).

Der Indikator **Nichtmonetäre Sondervergütung** weist den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen aus, die mindestens eine der folgenden **nichtmonetären** Sonderzahlungen erhalten haben (nur für 2008):

- verbilligtes Essen in der Betriebskantine oder Essenszuschuss (Essen)
- Firmenwagen für private Nutzung (Firmenwagen)
- Handy für den privaten Gebrauch oder Zahlung von Telefonkosten (Handy/Telefon 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).

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

**32** Zur Abgrenzung der Vollzeitbeschäftigung vgl. Kapitel 1.5.

**33** 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.

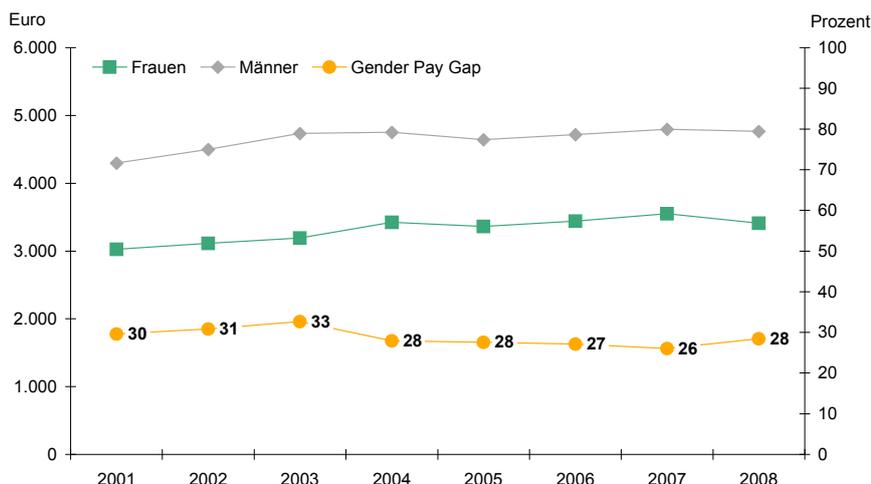
Der Indikator **Anzahl des Bezuges nichtmonetärer Sondervergütungen** gibt an, ob die Personen keine, eine oder zwei und mehr nichtmonetäre Sondervergütungen erhält (nur für 2008).

Der Indikator **Anzahl des Bezuges nichtmonetärer Sondervergütungen** gibt an, ob die Personen keine, eine oder zwei und mehr nichtmonetäre Sondervergütungen erhält (nur für 2008).

Die vollzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft erreichen bei Weitem nicht die Verdienste der männlichen Führungskräfte in der Privatwirtschaft. Ihr monatlicher Verdienst – ohne Sondervergütungen – lag im Jahr 2008 im Durchschnitt bei monatlich 3 410 Euro (Mittelwert), Männer erzielten 4 763 Euro (Abbildung 1.9.1). Damit erreichten Frauen rund 72 Prozent der Männerverdienste. Der »gender pay gap« beträgt also 28 Prozent. An dieser Stelle soll nochmal daran erinnert werden, dass zur Gruppe der Führungskräfte auch Angestellte in hochqualifizierten Tätigkeiten gezählt werden.

Abbildung 1.9.1

**Abbildung 1.9.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro) sowie "Gender Pay Gap" (in Prozent) 2001–2008**



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

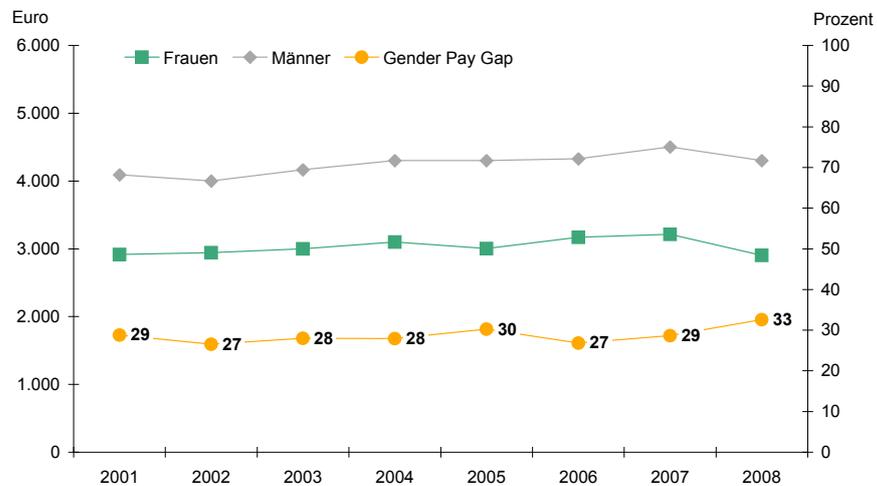
Im Beobachtungszeitraum hat der »gender pay gap« zunächst leicht zugenommen; ab 2004 blieb er weitgehend konstant. Die Verdienstunterschiede in den Monateinkommen sind nicht für weitere Charakteristika, wie zum Beispiel Bildung oder Berufserfahrung, kontrolliert. Es handelt sich also um die »reinen« durchschnittlichen Verdienstunterschiede.<sup>34</sup>

Der Median (= Beobachtungswert, der genau in der Mitte der nach dem Verdienst geordneten Stichprobe liegt) wird gegenüber dem arithmetischen Mittel häufig als robustere Größe für die Beschreibung von Einkommensunterschieden gewählt, da er mögliche Verzerrungen aufgrund extrem abweichender Werte minimiert. Daher wurden die Verdienstdifferenzen zwischen Frauen und Männern auch mithilfe des Medians ermittelt. Hier treten die Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern sogar noch deutlicher hervor; der »gender pay gap« betrug hier 33 Prozent im Jahr 2008 (Abbildung 1.9.2).

<sup>34</sup> Für den Einfluss von weiteren Merkmalen auf den Verdienst vgl. Busch/Holst 2009b.

Abbildung 1.9.2

**Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Median in Euro) sowie "Gender Pay Gap" (in Prozent) 2001-2008**



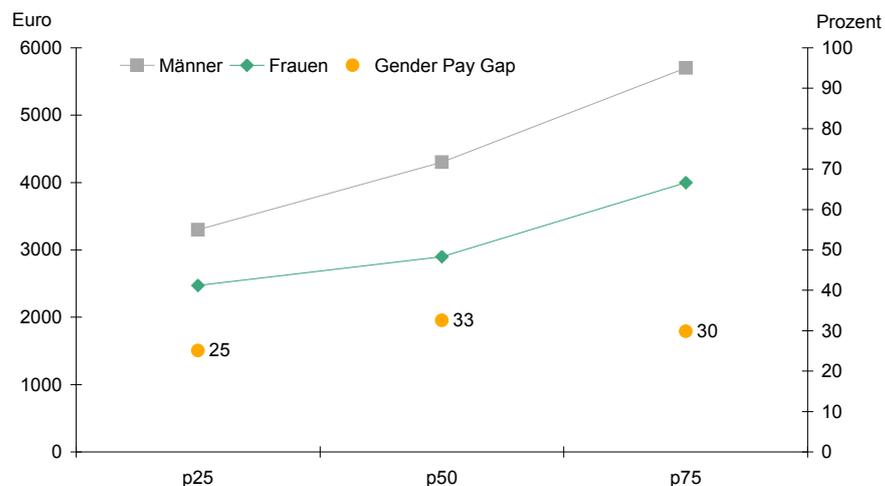
Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Bei den geringeren Verdiensten sind die Unterschiede zwischen Frauen und Männern weniger gravierend als bei den höheren Einkommen und Spitzenverdiensten (Abbildung 1.9.3). Bei dem ersten Quartil der geordneten Verteilung der Verdienste – also bei dem Wert, welcher die untersten 25 Prozent der Verdienste markiert, liegt der »gender pay gap« noch bei 25 Prozent. Bei den mittleren Einkommen und bei den höchsten Einkommen liegt er deutlich höher, nämlich bei 33 Prozent beim zweiten Quartil (dieser Wert entspricht dem Wert aus Abbildung 1.9.2) und bei 30 Prozent bei dem dritten Quartil.

Abbildung 1.9.3

**Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommens-Quartilen (Median in Euro) sowie "Gender Pay Gap" (in Prozent) 2008**



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

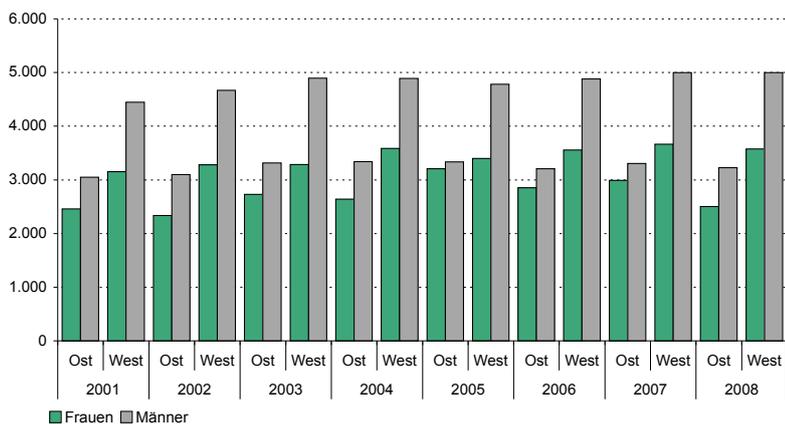
© DIW Berlin 2010

Die Frage ist nun, ob die beobachtbaren Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern statistisch signifikant sind. Verdienst-Schätzungen sind stichprobenbedingt immer mit gewissen Unsicherheiten behaftet. Daher wurde jeweils ein Konfidenzintervall von 95 Prozent zum einen um die Männer-, zum anderen um die Frauenverdienste gelegt (vgl. Abbildung A2.2 in Anhang 2). Da sich diese Intervalle zwischen den Geschlechtern im gesamten Beobachtungszeitraum nicht überlappen, kann – mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent – ausgeschlossen werden, dass die Unterschiede im Einkommen zufällig sind. Mit anderen Worten: Die Verdienstunterschiede sind statistisch signifikant.

Deutliche Unterschiede sind in der Verdiensthöhe zwischen Frauen und Männern in West- und Ostdeutschland zu erkennen (Abbildung 1.9.4). Die Verdienste der Führungskräfte in der Privatwirtschaft sind in Westdeutschland im Durchschnitt stets höher als in Ostdeutschland, und die Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern sind in Ostdeutschland geringer als in Westdeutschland. Zudem sind die absoluten und relativen Verdienstunterschiede zwischen Männern in beiden Teilen Deutschlands größer als die zwischen Frauen in West und Ost.

Abbildung 1.9.4

**Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, monatlichem Bruttoeinkommen und Region (West- und Ostdeutschland) 2001–2008 (Mittelwert in Euro)**



Quelle: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

In Kapitel 1.4 wurde die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes hinsichtlich der Berufe aufgezeigt. Die Berufswahl hat auch Konsequenzen für die Entlohnung. Typische Frauenberufe sind durch besonders niedrige Verdienstchancen gekennzeichnet (Blau et al. 2006). Für diese Unterschiede gibt es zahlreiche Erklärungsansätze. Ökonomische Theorien, die mit der geringeren Humankapitalausstattung von Frauen argumentieren (Becker 1993, 1991), können den »gender pay gap« nicht ausreichend erklären. Weitere, eher aus der Soziologie stammende Erklärungsansätze fokussieren auf kulturell verankerte **Gender Status Beliefs** (Ridgeway 2001), die mit einer geringeren Bewertung und damit geringeren Verdiensten von »Frauenberufen« im Vergleich zu »Männerberufen« einhergehen. Zudem werden Frauen auch innerhalb dieser Frauenberufe schlechter als Männer entlohnt.<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup> Eine Lohnangleichung der Geschlechter kann demnach nicht (nur) dadurch erreicht werden, dass Frauen vermehrt in besser bezahlte »Männerberufe« gehen, sondern vor allem dadurch, dass typische »Frauentätigkeiten« aufgewertet werden.

<sup>35</sup> Achatz et al. 2005; Busch/Holst 2009b; England et al. 1988; Liebeskind 2004.

<sup>36</sup> England 1992; Steinberg 1990.

Tatsächlich werden auch in Führungspositionen Frauenberufe (Berufe mit einem Frauenanteil von 70 Prozent und mehr) schlechter entlohnt als Männerberufe (Tabelle 1.9.5). Frauen in Frauenberufen erzielten 2008 mit im Durchschnitt 2 609 Euro monatlich (brutto) nur 64 Prozent des Verdienstes von Frauen in Männerberufen (zum Vergleich: 80 Prozent in den Mischberufen). Männer in Frauenberufen erreichten mit 4 876 Euro monatlich 76 Prozent der Verdienste ihrer Kollegen in Männerberufen. Der Verdienstunterschied zwischen Misch- und Männerberufen ist bei den Männern weniger gravierend als bei den Frauen; in den meisten Jahren liegt der mittlere Verdienst in Mischberufen sogar über dem der Männerberufe (2008: 98 Prozent). Das Muster ist hier also weniger eindeutig als bei den Frauen. Weiterhin liegt das Einkommensniveau bei den Männern in allen drei Berufsgruppen über dem der weiblichen Führungskräfte, vor allem in Frauenberufen und in Mischberufen. In Männerberufen ist dagegen eine leichte Annäherung zwischen Frauen und Männern zu verzeichnen. Die Verdienstunterschiede sind mit rund 20 Prozent am geringsten bei den Männerberufen und liegen bei etwa 30 Prozent in den anderen Berufen (Zahlen nicht dargestellt).

Während also Männer in Mischberufen ähnlich hohe Verdienste wie in Männerberufen erzielen, zeigen sich bei den Frauen deutliche Abstufungen zwischen Frauenberufen, Mischberufen und Männerberufen. Abgesehen davon, dass Führungspositionen (vertikale Segregation) generell »Männerberufe« (also Berufe, in denen mehrheitlich Männer arbeiten) sind, zeigt sich hier also auch der Effekt der horizontalen Segregation: Bewegen sich Frauen auf tradierten Wegen, ist dies gewöhnlich mit erheblichen Abschlägen beim Verdienst und bei den Karriereöglichkeiten verbunden. Die Hinwendung zu nichttraditionellen (Männer-)Berufen erhöht die Verdienstchancen zwar, zu den männlichen Einkommen aufschließen können sie jedoch nicht. Hier sind von den Tarifparteien kreative Lösungen gefragt. Dazu gehört auch, Entlohnungsstrukturen in Frauenberufen im Sinne der **Comparable-Worth-Debatte** (gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit) auszugleichen.

Tabelle 1.9.5

#### Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Frauen-, Misch- und Männerberufen nach durchschnittlichem Bruttoeinkommen und Geschlecht (2001–2008)

	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	3 276	2 972	2 406	73	91	4 250	4 489	3 697	87	106
2002	3 254	3 235	2 418	74	99	4 451	4 778	3 464	78	107
2003	3 472	3 191	2 588	75	92	4 756	4 901	3 483	73	103
2004	3 963	3 305	3 006	76	83	4 695	4 902	4 578	98	104
2005	3 690	3 232	2 925	79	88	4 656	4 694	4 136	89	101
2006	4 230	3 322	2 919	69	79	4 704	4 959	3 430	73	105
2007	3 769	3 574	2 746	73	95	4 799	4 867	4 132	86	101
2008	4 086	3 274	2 609	64	80	4 876	4 766	3 682	76	98
<b>Gesamt</b>	3 675	3 276	2 722	74	89	4 639	4 794	3 816	82	103

Quelle: SOEP/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Sondervergütungen sind Bestandteile des Verdienstes. Weibliche Führungskräfte in der Privatwirtschaft erhalten nach Angaben des SOEP annähernd so häufig wie Männer mindestens eine monetäre Gratifikation (Tabelle 1.9.6). Frauen erhielten zuletzt mit rund 44 Prozent sogar etwas

häufiger als Männer (38 Prozent) Urlaubsgeld. Gerade aber bei den geleisteten Gewinnbeteiligungen/Gratifikationen/Prämien liegen die Männer in fast allen Jahren vorne, zuletzt mit 38 Prozent gegenüber 27 Prozent bei den Frauen.

Tabelle 1.9.6

**Vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001–2008 (in Prozent)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Mindestens eine Sondervergütung</b>								
Frauen	81	81	73	73	78	81	77	77
Männer	84	83	81	82	78	77	75	79
<b>Urlaubsgeld</b>								
Frauen	48	53	41	42	49	50	49	44
Männer	48	46	46	43	39	40	37	38
<b>Gewinnbeteiligung, Gratifikation, Prämie</b>								
Frauen	18	19	17	19	22	31	35	27
Männer	30	29	29	32	32	35	33	38

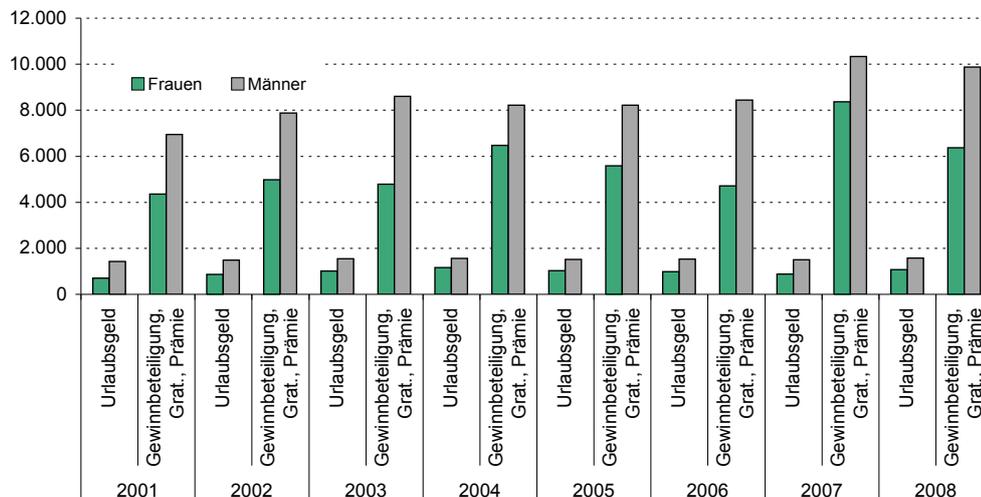
Quelle: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Die **Höhe** der an Führungskräfte geleisteten Sondervergütungen ist allerdings im Durchschnitt für Frauen deutlich geringer als für Männer, das gilt auch für Gewinnbeteiligungen/Gratifikationen/Prämien (Abbildung 1.9.7). Letztere schwanken bei den weiblichen Führungskräften in der Privatwirtschaft mit der Konjunktur.

Abbildung 1.9.7

**Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Höhe von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001–2008 (Mittelwert in Euro)**



Quelle: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin.

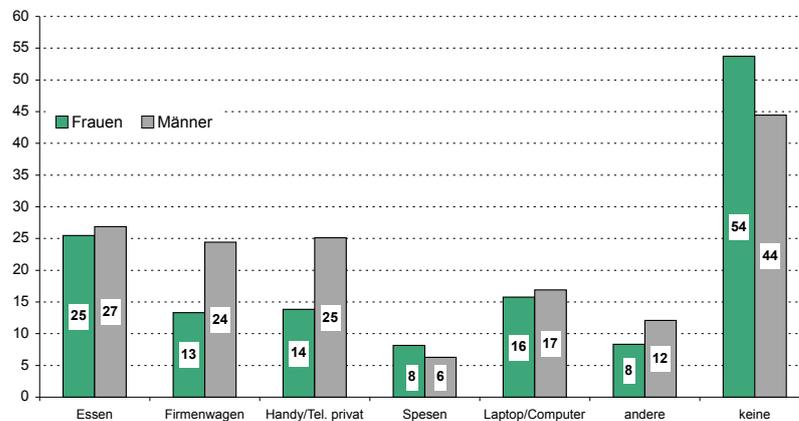
© DIW Berlin 2010

Stets erhalten Frauen im Mittel geringere Beträge als Männer, zuletzt sind es mit im Durchschnitt 6 361 Euro etwa zwei Drittel der Gewinnbeteiligungen/Prämien der Männer. Frauen erhielten auch rund 30 Prozent weniger Urlaubsgeld (1 069 Euro, Männer 1 569 Euro im Jahr 2008). Ein Grund für diesen Unterschied liegt in der Tatsache, dass das Urlaubsgeld gewöhnlich in Abhängigkeit vom Verdienst gezahlt wird und Männer im Durchschnitt einen höheren Verdienst erzielen als Frauen. Zudem arbeiten Frauen häufiger als Männer in kleineren Betrieben, die insbesondere in konjunkturell schwierigen Zeiten geringere Sondervergütungen leisten dürften als größere Betriebe.

Zu den Sonderzuwendungen kommen vor allem bei Führungskräften auch noch Vergünstigungen auf nichtmonetärer Basis. Auch diese Zuwendungen erhalten männliche Führungskräfte in der Privatwirtschaft häufiger als weibliche (Abbildung 1.9.8). Gut die Hälfte der weiblichen Führungskräfte gibt an, gar keine nicht-monetären Sonderleistungen zu bekommen (Männer 44 Prozent).

Abbildung 1.9.8

### Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von nicht-monetären Gratifikationen 2008 (in Prozent), Mehrfachnennungen



Quelle: SOEP/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.

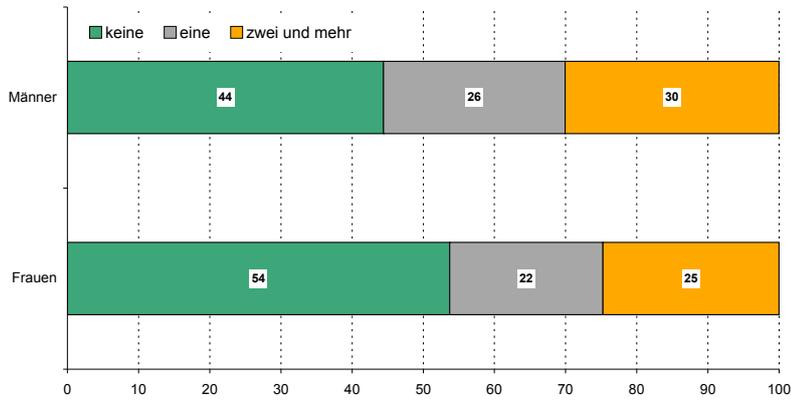
© DIW Berlin 2010

Am deutlichsten tritt der Geschlechterunterschied zwischen den Empfängerinnen/Empfängern nichtmonetärer Gratifikationen bei Firmenwagen mit einem Verhältnis von 24 Prozent (Männer) zu 13 Prozent (Frauen) sowie bei der Bereitstellung eines Handys mit 25 Prozent (Männer) und 14 Prozent (Frauen) zu Tage. Bei Essenzuschüssen und der Bereitstellung von privat nutzbaren Computern und Laptops liegen Frauen und Männer dagegen gleich auf. Die Bereitstellung von Laptops bei den Frauen könnte damit zusammenhängen, dass Frauen eher im Dienstleistungssektor anzutreffen sind und dort möglicherweise auch von zu Hause flexibel Tätigkeiten am Computer ausüben.

Männer bekommen im Vergleich zu Frauen etwas häufiger zwei oder mehr nicht-monetäre Vergünstigungen (vgl. Abbildung 1.9.9). Insgesamt erhalten in Führungspositionen in der Privatwirtschaft Frauen nicht nur weniger monetäre, sondern auch weniger nichtmonetäre Leistungen als Männer.

Abbildung 1.9.9

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Häufigkeit des Bezuges nicht- monetärer Gratifikationen<sup>1</sup> 2008 (in Prozent)**



<sup>1</sup> Essen, Firmenwagen, Handy/Tel. privat, Spesen, Laptop/Computer, andere  
Quelle: SOEP/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.

# Die Gläserne Decke: Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert

## 2.

Aufgrund der sehr geringen Repräsentanz von Frauen in Toppositionen wurden zusätzlich Vollerhebungen zum Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten bei den nach dem Umsatz größten Unternehmen in Deutschland vorgenommen. Auf dieser Basis wird die Kerngröße 8 bereitgestellt: Gläserne Decke (Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen).<sup>37</sup> Vorstände und Aufsichtsräte großer Unternehmen in Deutschland werden 2009 nach wie vor von Männern dominiert – mit erdrückender Mehrheit. Lediglich 2,5 Prozent aller Vorstandsmitglieder der 200 größten Unternehmen (ohne Finanzsektor) sind gegenwärtig Frauen. In den Aufsichtsräten nehmen Frauen ein Zehntel aller Sitze ein. Ähnlich sieht die Lage in Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors aus. In den 100 größten Banken sind 2,6 Prozent, in den 62 größten Versicherungen 2,8 Prozent aller Vorstandsmitglieder Frauen. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten liegt jedoch höher als bei den Top-200-Unternehmen: 16,8 Prozent bei den Banken und Sparkassen und 12,4 Prozent bei den Versicherungen. Insgesamt sind rund drei Viertel der Frauen mit Sitz in einem Aufsichtsrat von Arbeitnehmervertretungen entsandt und erhalten damit aufgrund von Mitbestimmungsregelungen ihr Mandat. Trotz einiger positiver Beispiele hat sich die Situation in den Spitzengremien insgesamt in den letzten Jahren kaum geändert. Es bleibt abzuwarten, ob der im Koalitionsvertrag der Regierungsparteien 2009 vereinbarte Stufenplan zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ein größerer Erfolg wird als die Selbstverpflichtung der Unternehmen aus dem Jahr 2001. Deren Umsetzung kann in Bezug auf die Besetzung von Spitzengremien in den großen Unternehmen der Privatwirtschaft als gescheitert gelten.

### 2.1 Datengrundlage

Das DIW Berlin untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen/Geschäftsführungen und Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsräten der größten Wirtschaftsunternehmen, Banken und Sparkassen sowie Versicherungen in Deutschland.<sup>38</sup> In die Erhebung wurden 200 Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors einbezogen, 100 Banken und Sparkassen sowie 62 Versicherungen. Zur Darstellung der Entwicklung in den letzten Jahren werden die Ergebnisse jenen aus den Jahren 2006, 2007 und 2008 gegenübergestellt.<sup>39</sup> Eine Namensliste der Frauen in den Top-100-Unternehmen der Privatwirtschaft sowie in den einbezogenen Unternehmen des Finanzsektors findet sich für 2009 in Tabelle 2.1.1.

**37** Der Abschnitt 2 wurde bereits Anfang 2010 von Elke Holst und Anita Wiemer als Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 4/2010 in leicht veränderter Form veröffentlicht.

**38** Zuletzt im Jahr 2009, vgl. Holst, E., Schimeta, J.: Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 18/2009. Für einen generellen Überblick zur Situation von Frauen in Führungspositionen vgl. Holst, E. unter Mitarbeit von Busch, A. et al.: Führungskräfte-Monitor 2001–2006. Forschungsreihe Band 7 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Baden-Baden 2009; Busch, A., Holst, E.: Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 23/2009.

**39** Die Angaben wurden den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2008 entnommen sowie durch Anfragen bei den Unternehmen gewonnen. Die Recherchen fanden im Zeitraum von November 2009 bis Anfang Januar 2010 statt. Die Auswahl der 200 nach dem Umsatz größten Unternehmen erfolgte auf Basis von: Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2009. Für den Finanzsektor wurde eine getrennte Auswertung nach der Bilanzsumme 2008 vorgenommen. Die Auswahl der Top-100-Banken und -Sparkassen erfolgte nach Huck, H.: Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft 2008: Neue Großbankenlandschaft. In: Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Ausgabe 8/2009. Die Auswahl der nach den Beitragseinnahmen 2008 größten Versicherungen erfolgte ebenfalls auf Basis der Angaben von Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Tabelle 2.1.1

## Frauen in Vorständen in Deutschland 2009

Rang	Unternehmen	Name
<b>100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b>		
4	Siemens AG	Barbara Kux
81	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz
85	INA Holding Schaeffler KG	Maria-Elisabeth Schaeffler
94	Sandoz International GmbH	Dr. Susanne Raehs <sup>1</sup>
<b>100 größte Banken und Sparkassen</b>		
8	Hypo Real Estate Holding AG	Manuela Better
24	SEB AG	Renate Bloß-Barkowski, Liselotte Hjorth
25	Depfa Deutsche Pfandbriefbank AG	Manuela Better
46	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin von Schmettow
59	Stadtsparkasse München	Maria Elisabeth Mirbeth
62	Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA	Maria Topaler
65	Stadtsparkasse Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel, Dr. Birgit Roos
66	Investitionsbank des Landes Brandenburg	Jacqueline Tag
85	Sparda-Bank Südwest eG	Karin Ipfing
<b>62 größte Versicherungen</b>		
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders
17	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	Dr. Andrea van Aubel
32	Provinzial Rheinland Konzern	Sabine Krummenerl
33	Württembergische Lebensversicherung AG	Ruth Martin
35	Zürich Versicherung AG (Deutschland)	Dr. Marita Kraemer
37	Signal Krankenversicherung a.G.	Marlies Hirschberg-Tafel
50	Iduna Vereinigte Lebensversicherung aG für Handwerk, Handel und Gewerbe	Marlies Hirschberg-Tafel
51	Württembergische Versicherung AG	Ruth Martin
52	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek
53	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle
59	Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG	Sabine Krummenerl

<sup>1</sup> Aus dem Geschäftsbericht 2008; aktuellere Informationen waren vom Unternehmen nicht erhältlich.  
Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

## 2.2 Top-100-Wirtschaftsunternehmen: Frauenanteil in Vorständen sinkt unter Ein-Prozent-Marke

Die Vorstände der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland (außerhalb des Finanzsektors) sind nahezu ausschließlich von Männern besetzt (Tabelle 2.2.1). Von 833 Vorstandsmitgliedern insgesamt sind gerade einmal 21 Frauen, dies entspricht einem Anteil von 2,5 Prozent. In den 100 größten Unternehmen sind Frauen sogar nur zu 0,9 Prozent in den Vorständen vertreten und haben nur vier der 441 Sitze inne. In den Vorständen der 50 größten Unternehmen ist schließlich nur noch eine Frau vertreten: Barbara Kux, die wie schon im Vorjahr das

Supply Chain Management bei Siemens (Rang 4 der nach dem Umsatz größten Unternehmen) leitet.<sup>40</sup> Und ebenso wie im Vorjahr nimmt nur in einem der 200 größten Unternehmen eine Frau den Vorstandsvorsitz ein: Petra Hesser bei IKEA Deutschland (Rang 198).<sup>41</sup>

Tabelle 2.2.1

## Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen in den größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)

	Die 100 größten Unternehmen (Top 100)				Die 200 größten Unternehmen (Top 200)			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>								
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	200	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	97	95	96	92	195	184	191	187
Ohne Frauen im Vorstand	96	88	93	88	186	169	174	171
Anteil in Prozent	99,0	92,6	96,9	95,7	95,4	91,8	91,1	91,4
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	531	536	526	441	953	893	934	833
Männer	530	529	519	437	942	877	911	812
Frauen	1	7	7	4	11	16	23	21
Anteil der Frauen in Prozent	0,2	1,3	1,3	0,9	1,2	1,8	2,5	2,5
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	97	95	96	92	195	184	191	187
Männer	97	95	96	92	195	184	190	186
Frauen	0	0	0	0	0	0	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>								
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	200	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	87	86	88	78	170	145	168	153
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	22	21	20	18	60	44	44	43
Anteil in Prozent	28,2	24,4	22,7	23,1	35,3	30,4	26,2	28,1
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	1 389	1 373	1 385	1 166	2 500	2 268	2 466	2 175
Männer	1 270	1 255	1 249	1 048	2 304	2 074	2 236	1 961
Frauen	119	118	136	118	196	194	230	214
Anteil der Frauen in Prozent	8,6	8,6	9,8	10,1	7,8	8,6	9,3	9,8
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	87	86	88	78	170	145	168	153
Männer	85	84	86	76	167	143	166	152
Frauen	2	2	2	2	3	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	2,3	2,3	2,3	2,6	1,8	1,4	1,2	1,3
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	81	71	66	58	123	108	129	103
Mitglieder insgesamt	565	1 180	1 035	968	2 147	1 773	1 910	1 732
Männer	487	1 087	940	868	2 023	1 616	1 742	1 563
Frauen	115	93	95	100	183	157	168	169
Arbeitnehmervertreterinnen	84	67	69	76	139	117	125	121
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,0	72,0	72,6	76,0	76,0	74,5	74,4	71,6

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.. Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

**40** Als Siemens-Managerin ist Barbara Kux außerdem die einzige Frau im Vorstand eines Dax-30-Unternehmens.

**41** Mittlerweile (Anfang Juli 2010) sind drei weitere Frauen in Vorstandspositionen bei Siemens, SAP und eon.

### 2.3 Aufsichtsräte: Von der Seite der Kapitalgeber kaum Frauen entsandt

In den Aufsichtsräten sieht die Lage etwas besser aus. Der Frauenanteil in den Top-200-Unternehmen beträgt knapp zehn Prozent. Er hat sich im Vergleich zum Vorjahr kaum erhöht. In 19 Unternehmen liegt der Anteil bei mindestens einem Fünftel. Zur Spitzengruppe zählen dabei die zur Arcandor AG gehörige Karstadt Warenhaus GmbH (35 Prozent), die Sanofi Aventis Deutschland GmbH (33,3 Prozent) sowie die VR-LEASING AG (27,3 Prozent) (Tabelle 2.3.1). In mehr als einem Viertel aller Unternehmen sitzt nicht eine einzige Frau im Aufsichtsrat. Hierzu gehören zum Beispiel die Robert Bosch GmbH, die Audi AG und die HOCHTIEF AG.

Tabelle 2.3.1

#### Größte 200 Unternehmen<sup>1</sup> mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 20 Prozent 2009

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
159	Karstadt Warenhaus GmbH	20	7	35,0
164	Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	12	4	33,3
149	VR-LEASING AG	11	3	27,3
8	Deutsche Post World Net AG	20	5	25,0
11	REWE-Handelsgruppe	20	5	25,0
53	Henkel KGaA	16	4	25,0
68	Otto GmbH & Co KG	20	5	25,0
95	Merck KGaA	16	4	25,0
112	Beiersdorf AG	12	3	25,0
166	Hella KGaA Hueck & Co.	16	4	25,0
173	B. Braun Melsungen AG	12	3	25,0
35	Arcandor AG	13	3	23,1
43	Bertelsmann AG	14	3	21,4
4	Siemens AG	20	4	20,0
28	TUI AG	20	4	20,0
40	Thüga Aktiengesellschaft	10	2	20,0
69	T-Systems International GmbH	20	4	20,0
78	Oetker-Gruppe	5	1	20,0
144	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	20	4	20,0
182	Dachser GmbH & Co. KG	5	1	20,0

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates machen, ohne Finanzsektor.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Im Vergleich der größten 100 und der größten 101 bis 200 Unternehmen weist die erste Gruppe einen etwas höheren Frauenanteil (10,1 Prozent gegenüber 9,5 Prozent) auf. Ein Grund für den leicht höheren Frauenanteil mag in den Mitbestimmungsregelungen liegen, die bei großen Unternehmen einen von der Mitarbeiterzahl abhängigen Anteil von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern im Aufsichtsrat vorschreiben.<sup>42</sup> Auch 2009 wurden wieder die meisten Frauen von Arbeitnehmervertretungen in die Aufsichtsräte entsandt: Bei den Top 100 liegt dieser Anteil

<sup>42</sup> Gemäß §1 und §4 Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) BGBI muss in Unternehmen der Montanindustrie mit mehr als 1000 Beschäftigten der Aufsichtsrat paritätisch mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und Anteilseignervertreterinnen und -vertretern besetzt sein. Gemäß §1 und §7 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) BGBI ist auch bei AGs, GmbHs, KG a.A.s und Genossenschaften mit mehr als 2000 Beschäftigten eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates vorgeschrieben. Gemäß §1 und §4 Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) BGBI muss bei AGs, GmbHs, KG a.A.s, Versicherungsvereinen a.G. sowie Genossenschaften mit mehr als 500 Beschäftigten der Aufsichtsrat zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern besetzt sein.

bei 76 Prozent, bei den Top 200 bei 71,6 Prozent. Auf Seiten der Kapitalgeber nehmen Frauen ihr Mandat nicht selten aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Eigentümerfamilie ein. So ist beispielsweise Susanne Klatten, Aufsichtsrätin im Dax-Unternehmen BMW, Teil der Quandt-Dynastie. Eine Ausnahme bildet Renate Köcher. Die Chefin des Instituts für Demoskopie Allensbach vertritt die Kapitaleseite gleich in vier Unternehmen (Allianz, BMW, Infineon, MAN). Den von den Anteilseignern gestellten Aufsichtsratsvorsitz nehmen von allen untersuchten Unternehmen gerade einmal zwei Frauen ein: Simone Bagel-Trah<sup>43</sup> (Henkel KGaA) und Bettina Würth (Würth-Gruppe).<sup>44</sup> Die beiden Frauen sind Mitglieder der Eigentümerfamilien.

## 2.4 Finanzsektor: Unter drei Prozent Frauen in den Vorständen

Im Finanzsektor liegt der Frauenanteil in den Vorständen bei 2,6 Prozent (Banken und Sparkassen) und 2,8 Prozent (Versicherungen). Damit spiegelt er in keiner Weise wider, dass Frauen weit mehr als die Hälfte der Beschäftigten in dieser Branche stellen (Tabelle 2.4.1). Von insgesamt 418 Vorstandsposten bei den 100 größten Banken und Sparkassen sind lediglich elf mit Frauen besetzt (Tabelle 2.4.2). In den Vorständen der 62 größten Versicherungen stehen elf Frauen 392 Männern gegenüber. Zu den Banken und Sparkassen, in denen Frauen im Vorstand vertreten sind, gehören die Hypo Real Estate (Rang 8 der nach der Bilanzsumme größten Institute) mit Manuela Better, die SEB (Rang 24) mit Renate Bloß-Barkowski und Liselotte Hjorth sowie die HSBC Trinkhaus & Burkhardt (Rang 46) mit Carola Gräfin von Schmettow. In Vorständen von Versicherungen sind unter anderem Bettina Anders für die Ergo Versicherungsgruppe (Rang 5 der nach Beitragseinnahmen größten Versicherungen) tätig, sowie Andrea van Aubel für Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung (Rang 17) und Sabine Krummenerl für Provinzial Rheinland (Rang 32). Gegenüber 2008 hat sich die Zahl der Frauen in den Vorständen um drei (Banken und Sparkassen) beziehungsweise zwei (Versicherungen) erhöht – bei den Männern lag dieser Zuwachs bei eins beziehungsweise 18 und damit höher als die Zahl der Frauen in diesen Gremien in den Banken beziehungsweise den Versicherungen insgesamt. Wie schon im Vorjahr hat keine Frau den Vorstandsvorsitz inne. Insgesamt verbleibt auch im Finanzsektor der Frauenanteil im Spitzenmanagement auf verschwindend geringem Niveau.

Tabelle 2.4.1

### Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen

	2006	2007	2008	2009
Erbringung von Finanzdienstleistungen <sup>1</sup>	57,4	56,9	56,9	57,1
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,8	57,2	57,3	57,6
Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung) <sup>2</sup>	49,1	48,9	48,8	50,0
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	61,1	61,6	61,5	61,2

<sup>1</sup> Bis 2008: Kreditgewerbe.

<sup>2</sup> Bis 2008: Versicherungsgewerbe.

Quellen: Statistisches Bundesamt; Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

**43** Simone Bagel-Trah ist als Ururenkelin des Firmengründers zudem auch noch Vorsitzende des Gesellschafterausschusses bei Henkel.

**44** Bis Ende 2009 hatte zudem Rosely Schweizer den Vorsitz im Beirat der Oetker-Gruppe inne. Sie wurde zum 1. Januar 2010 von August Oetker abgelöst. Bei der Oetker-Gruppe, wie auch bei der Würth-Gruppe, handelt es sich beim obersten Kontrollgremium nicht um einen Aufsichtsrat, sondern um einen Beirat.

Tabelle 2.4.2

## Frauen in den Aufsichtsräten oder Vorständen von großen Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland

	Banken und Sparkassen				Versicherungen			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>								
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	63	65	58	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	63	65	58	62
Ohne Frauen im Vorstand	90	91	93	91	53	52	49	51
Anteil in Prozent	90,0	91,0	93,0	91,0	84,1	80,0	84,5	82,3
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	442	430	414	418	394	411	372	392
Männer	431	420	406	407	384	398	363	381
Frauen	11	10	8	11	10	13	9	11
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,3	1,9	2,6	2,5	3,2	2,4	2,8
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	100	100	100	100	63	65	58	62
Männer	98	98	100	100	63	65	57	62
Frauen	2	2	0	0	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>								
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	63	65	58	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	63	65	58	62
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	11	9	15	13	17	16	16	14
Anteil in Prozent	11,0	9,0	15,0	13,0	27,0	24,6	27,6	22,6
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	1633	1573	1566	1555	812	830	727	734
Männer	1387	1331	1324	1294	720	726	629	643
Frauen	246	242	242	261	92	105	98	91
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,4	15,5	16,8	11,3	12,7	13,5	12,4
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	100	100	100	100	63	65	58	62
Männer	97	95	97	96	63	65	57	61
Frauen	3	5	3	4	0	0	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	5,0	3,0	4,0	0,0	0,0	1,7	1,6
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	55	51	50	24	41	38	52
Mitglieder insgesamt	599	858	767	764	291	454	444	634
Männer	496	731	654	637	256	406	390	555
Frauen	103	127	113	127	35	49	54	79
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	91	32	45	41	63
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	74,8	74,3	71,7	91,4	91,8	75,9	79,7

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.  
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

## 2.5 Frauenanteil in Aufsichtsräten von Banken und Sparkassen sowie Versicherungen: 16,8 beziehungsweise 12,4 Prozent

Im Finanzsektor sind Aufsichtsräte stärker als bei den Top-200-Unternehmen außerhalb dieser Branche mit Frauen besetzt (Tabelle 2.5.1). Doch während der Frauenanteil bei den Banken mit 16,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr um 1,3 Prozentpunkte leicht gestiegen ist, ging er bei den Versicherungen im Vergleich zu 2008 um 1,1 Prozentpunkte auf 12,4 Prozent zurück. Einen Frauenanteil von 25 Prozent und mehr im Aufsichtsrat erreichen bei den Banken und Sparkassen 29 der 100 untersuchten Institute, allen voran die Stadtsparkasse Düsseldorf mit einem Frauenanteil von 36,8 Prozent. Bei den Versicherungen weisen gleich zwei Unternehmen einen Frauenanteil von 50 Prozent im Aufsichtsrat auf: Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung und DBV-Winterthur Lebensversicherung (Tabelle 2.5.2).

Tabelle 2.5.1

### Top-100-Banken<sup>1</sup> mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 25 Prozent 2009

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
65	Stadtsparkasse Düsseldorf	19	12	7	36,8
1	Deutsche Bank AG	20	13	7	35,0
8	Hypo Real Estate Holding AG	6	4	2	33,3
24	SEB AG	12	8	4	33,3
25	Depfa Deutsche Pfandbriefbank AG	6	4	2	33,3
45	Santander Consumer Bank AG	9	6	3	33,3
49	IBB Investitionsbank Berlin	9	6	3	33,3
64	Sparkasse Hannover	18	12	6	33,3
70	Ostsächsische Sparkasse Dresden	18	12	6	33,3
93	Sparkasse Dortmund	15	10	5	33,3
98	Sparkasse Mainfranken	26	18	8	33,3
38	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	14	6	30,0
60	Debeka Bausparkasse AG	7	5	2	28,6
81	Sparkasse Leipzig	14	10	4	28,6
92	Kreissparkasse München-Starnberg	14	10	4	28,6
39	Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg-Girozentrale	18	13	5	27,8
87	Sparkasse Krefeld	18	13	5	27,8
16	NRW.Bank	15	11	4	26,7
23	Landeskreditbank Baden-Württemberg-Förderbank (L-Bank)	15	11	4	26,7
95	BB Bank eG	15	11	4	26,7
2	Commerzbank AG	20	15	5	25,0
3	Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG	20	15	5	25,0
7	Dresdner Bank AG	20	15	5	25,0
10	West LB AG	20	15	5	25,0
21	ING-DiBa AG	12	9	3	25,0
50	Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA	12	9	3	25,0
58	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB)	12	9	3	25,0
61	Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank	8	6	2	25,0
62	Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA	12	9	3	25,0
	Summe	430	305	125	

<sup>1</sup> Nur Banken, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrates machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Tabelle 2.5.2

**Größte 62 Versicherungen<sup>1</sup> mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 20 Prozent 2009**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
17	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	10	5	5	50,0
46	DBV-Winterthur Lebensversicherung Aktiengesellschaft	8	4	4	50,0
23	Debeka Lebensversicherungsverein a.G.	9	6	3	33,3
35	Zurich Versicherung AG (Deutschland)	12	8	4	33,3
47	DEVK Schadensversicherungen (Konzern)	15	11	4	26,7
16	R + V Lebensversicherung AG	16	12	4	25,0
11	HUK-COBURG-Konzern	9	7	2	22,2
28	Continental Krankenversicherung a.G.- Konzern-	9	7	2	22,2
31	E + S Rückversicherungs-AG	9	7	2	22,2
	Summe	97	67	30	

<sup>1</sup> Nur Versicherungen, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrates machen.  
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Auch in den Banken und Sparkassen sowie in den Versicherungen wird die überwiegende Mehrheit der Frauen von den Arbeitnehmervertretungen in die Aufsichtsräte entsandt. Bei den Banken und Sparkassen scheint die Entwicklung hin zu mehr Frauen auf der Anteilseignerseite zu gehen. Waren 2006 noch 82,5 Prozent aller Frauen in den Aufsichtsräten von Banken und Sparkassen Arbeitnehmervertreterinnen, ist dieser Anteil bis heute auf 71,7 Prozent kontinuierlich zurückgegangen. Auch bei den Versicherungen ging dieser Anteil im Vergleich zu 2006 (91,4 Prozent) zunächst zurück. Er hat sich aber 2009 im Vergleich zum Vorjahr wieder um 3,8 Prozentpunkte auf 79,7 Prozent erhöht.

Gleich vier Frauen nehmen bei den Banken und Sparkassen den Vorsitz im obersten Kontrollgremium ein: Christa Thoben (NRW Bank), Karoline Linnert (Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg-Girozentrale), Dietlind Tiemann (Mittelbrandenburgische Sparkasse) sowie Johanna Rumschöttel (Kreissparkasse München-Starnberg). Bei allen vier Frauen, die dem Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsrat von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten vorstehen, handelt es sich um aktive Politikerinnen. So ist Christa Thoben, CDU, Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie in der Landesregierung Nordrhein-Westfalen, Karoline Linnert, Bündnis 90/Die Grünen, Bürgermeisterin und Senatorin für Finanzen in Bremen, Dietlind Tiemann, CDU, Oberbürgermeisterin in Brandenburg und Johanna Rumschöttel, SPD, Landrätin im Landkreis München.

In den 62 größten Versicherungen stellt hingegen nur die Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung mit Annette Court eine Aufsichtsratsvorsitzende. Dieses Unternehmen zeichnet sich durch eine besonders starke Vertretung von Frauen in ihren Spitzengremien aus: Sowohl Aufsichtsrats als auch Vorstandsvorsitz werden von einer Frau eingenommen, zudem sind fünf der zehn Aufsichtsratsmitglieder Frauen.

Ausschließlich mit Männern besetzte Spitzenkontrollgremien sind jedoch auch im Finanzsektor keine Seltenheit. In 13 Prozent aller untersuchten Banken und Sparkassen und in 22,6 Prozent aller Versicherungen sitzen keine Frauen im Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsrat.

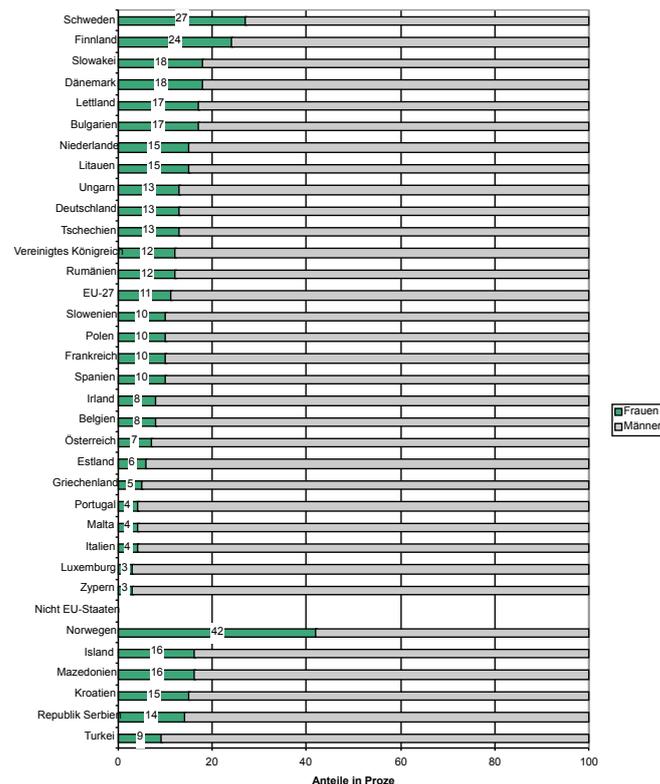
## 2.6 Norwegen weiterhin Spitzenreiter beim Frauenanteil in Top-Gremien großer börsennotierter Unternehmen

Für einen europäischen Vergleich liegen zum Frauenanteil in den Top-Entscheidungsgremien nur Informationen für die größten börsennotierten Unternehmen jedes Landes vor – die mit den zuvor präsentierten Ergebnissen für Deutschland nur eingeschränkt vergleichbar sind.<sup>45</sup> Wie schon 2008 führt dabei Norwegen die Liste mit einem Frauenanteil von über 40 Prozent an (Abbildung 2.6.1). Seit 2008 ist dort eine Frauenquote von 40 Prozent im Aufsichtsrat gesetzlich vorgeschrieben. Mit weitem Abstand folgt wie im Vorjahr Schweden mit einem Anteil von 27 Prozent. Den dritthöchsten Frauenanteil in Spitzengremien verzeichnet Finnland. Hier hat sich der Anteil gegenüber 2008 von 20 auf 24 Prozent erhöht. Der EU-Durchschnitt bleibt mit elf Prozent unverändert und auch Deutschland liegt – da Spitzenpositionen in Vorständen und Aufsichtsräten gemeinsam dargestellt werden – mit 13 Prozent weiterhin im Mittelfeld.

Abbildung 2.6.1

### Frauenquote in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2009 (in Prozent)

Abbildung 1



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2010

<sup>45</sup> Vgl. Europäische Kommission: Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen. [ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=de&intPageId=675](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=de&intPageId=675). In dieser Darstellung werden die größten börsennotierten Unternehmen jedes Landes in einem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien zusammengefasst. Die Börsenindikatoren umspannen die nach Marktkapitalisierung oder Handelsaufkommen größten Unternehmen. Die Zahl der erfassten Unternehmen ist sehr unterschiedlich und schwankt zwischen neun in Island und 50 im Vereinigten Königreich. Berücksichtigt in der Untersuchung werden die Mitglieder des Direktoriums und – bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen – die Mitglieder des Aufsichtsrats.

## 2.7 Schlussfolgerungen und Politikempfehlungen

Weiterhin besteht eine krasse Unterrepräsentanz von Frauen in den Spitzengremien großer Wirtschaftsunternehmen, Banken und Sparkassen sowie Versicherungen. Die Vorstände sind nahezu ausschließlich in Männerhand. Hoffnungen, durch die Wirtschafts- und Finanzkrise erfolgte Umstrukturierungen könnten mehr Frauen in die Top-Positionen bringen, haben sich nicht erfüllt. Obgleich in Studien festgestellt wurde, dass gemischte Führungsteams den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens befördern,<sup>46</sup> hat diese Erkenntnis nicht dazu geführt, dass mehr Frauen in die höchsten Gremien gelangt sind. Trotz erheblicher Medienpräsenz des Themas und vielen Beiträgen zu einzelnen Frauen, die 2009 in Spitzengremien vorgerückt sind, hat sich an den Zahlen insgesamt nicht viel verändert: Einige neue Frauen sind in die Führungszirkel aufgestiegen, andere dafür wieder ausgeschieden. Nach wie vor erreichen Frauen in den Vorständen einen Anteil von noch nicht einmal drei Prozent. Bei den großen Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors stagniert der Frauenanteil in den Vorständen mehr oder weniger, in den Top-100-Unternehmen hat er sogar die Ein-Prozent-Marke unterschritten. Nach wie vor werden nur sehr wenige Frauen von der Kapitalseite in den Aufsichtsrat entsandt.

Die Gründe für die anhaltend starke Unterrepräsentanz sind vielfältig und reichen von der schlechten Vereinbarkeit von Karriere und familiären Verpflichtungen bis zu fehlenden weiblichen Vorbildern und Rollenmustern.<sup>47</sup> Ein weiterer Grund liegt darin, dass Männer einflussreiche Netzwerke in Vorständen und Aufsichtsräten bilden, in die Frauen als Außenseiterinnen kaum vordringen können. Erst kürzlich ermittelte die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, dass die mächtigsten zehn Aufsichtsräte Deutschlands – ausschließlich Männer – zusammen 32 Aufsichtsratsmandate in 18 Dax-Unternehmen halten.<sup>48</sup> Frauen gelingt es gar nicht oder nur in Ausnahmefällen die gläserne Decke, die als unsichtbare Barriere ihren Aufstieg in Spitzenpositionen hemmt, zu durchbrechen.

Häufig sehen sich Frauen auch Stereotypen und Vorurteilen gegenübergestellt, die auf die kulturell definierte Rolle von Frauen in der Gesellschaft zurückgehen. Das bestätigt auch eine vom Sinus-Institut durchgeführte Befragung von Männern in Managementpositionen. Hier wurden drei Mentalitätsmuster ermittelt, die in der Summe den Aufstieg von Frauen in Führungsetagen verhindern. Danach herrscht in deutschen Chefetagen eine Mischung aus konservativen Rollenvorstellungen, Stereotypen in Bezug auf die Eignung von Frauen für Spitzenpositionen sowie die Ansicht vor, es gebe zu wenige karriereorientierte Frauen. Diese Mentalitätsmuster, so die Studie, erzeugten eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit.<sup>49</sup>

Eine stärkere Repräsentanz von Frauen in den Spitzengremien könnte zu einem Umdenken führen. Doch diese wird sich wohl nur langsam vollziehen. Die Forscher Stainback und Tomaskovic-Devey fanden heraus, dass Frauen am ehesten im wachsenden Dienstleistungssektor und in großen Betrieben mit einem hohen Frauenanteil Führungspositionen erlangen. Männer dominieren hingegen weiterhin die Chefetagen der alten Industrien.<sup>50</sup>

<sup>46</sup> Vgl. beispielsweise McKinsey & Company: Women Matter. Gender Diversity, a Corporate Performance Driver. 2007.

<sup>47</sup> Vgl. Koch, A.: Elternzeit-Teilzeit-Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen. In: WSI Mitteilungen 11+12/2008, 612-618; Fietze, S., Holst, E., Tobsch, V.: Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, Nr. 220, DIW Berlin 2009.

<sup>48</sup> Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.: DSW-Aufsichtsratsstudie 2009. [www.dsw-info.de/DSW-Aufsichtsratsstudie2009.1597.0.html](http://www.dsw-info.de/DSW-Aufsichtsratsstudie2009.1597.0.html).

<sup>49</sup> Vgl. Wippermann, C.: Brücken und Barrieren für Frauen in Führungspositionen. 2009. [www.fidar-einegutewahl.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Bruecken\\_und\\_Barrieren\\_wippermann.pdf](http://www.fidar-einegutewahl.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Bruecken_und_Barrieren_wippermann.pdf).

<sup>50</sup> Vgl. Stainback, K., Tomaskovic-Devey, D.: Intersections of Power and Privilege: Long-Term Trends in Managerial Representation. In: American Sociological Review, Vol. 74, 2009, 800-820.

Mit der im Jahr 2001 geschlossenen Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft sollte durch eine freiwillige Selbstverpflichtung eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen erreicht werden.<sup>51</sup> Dieser Anspruch kann in Bezug auf die Spitzengremien der Unternehmen als gescheitert angesehen werden. Es bleibt abzuwarten, ob der im Koalitionsvertrag von 2009 vereinbarte Stufenplan insbesondere zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ein Erfolg wird – »in einer ersten Stufe (wird) auf verbindliche Berichtspflichten und transparente Selbstverpflichtungen« gesetzt.<sup>52</sup> Eine Möglichkeit, zumindest in den Aufsichtsräten die Entwicklung zu mehr Chancengleichheit zu beschleunigen, könnte ähnlich wie in Norwegen in der Einführung einer Frauenquote liegen.<sup>53</sup>

---

**51** Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2. Juli 2001. [www.bmfsfj.de/Politikbereiche/gleichstellung,did=6408.html](http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/gleichstellung,did=6408.html).

**52** BMFSFJ (2009): Hintergrund: Im Detail: Auszüge aus dem Koalitionsvertrag: Wachstum, Bildung und Zusammenhalt. [www.bmfsfj.de/mag/root,did=129838.html?referrerDocId=129886](http://www.bmfsfj.de/mag/root,did=129838.html?referrerDocId=129886).

**53** So treten für eine solche Quotenregelung zum Beispiel Bündnis 90/Die Grünen (50 Prozent), die SPD (40 Prozent) und der Verein FidAR, Frauen in die Aufsichtsräte, (25 Prozent) ein. Vgl. Steinmeier, F.-W.: Die Arbeit von Morgen. Politik für das nächste Jahrzehnt. 2009, 57, [www.spd.de/de/aktuell/nachrichten/2009/03/Mehr-Frauenin-Aufsichtsraten.html](http://www.spd.de/de/aktuell/nachrichten/2009/03/Mehr-Frauenin-Aufsichtsraten.html); Bündnis 90/Die Grünen: Der grüne Gesellschaftsvertrag. 2009, 42, [www.gruene-partei.de/cms/files/dokbin/295/295495.wahlprogramm\\_komplett\\_2009.pdf](http://www.gruene-partei.de/cms/files/dokbin/295/295495.wahlprogramm_komplett_2009.pdf); FidAR – die Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte, [www.fidar.de](http://www.fidar.de).



# Fazit

Die Ergebnisse zeigen positive Entwicklungen zur Erhöhung der Chancen von Frauen in Führungspositionen auf, aber auch Hemmnisse, die diesen Chancen entgegenstehen. Zu den positiven Aspekten gehören unter anderem sehr hohe (Aus-)Bildungsniveaus bei den Frauen und die Tatsache, dass der Anteil von Frauen in großen Betrieben zunimmt. Auch die zunächst leichte Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft zwischen 2001 und 2006 (statistisch allerdings nicht signifikant) mag Anlass zur Hoffnung gegeben haben. Auf der anderen Seite ergaben sich praktisch keine Veränderungen beim Frauenanteil in den Spitzengremien großer Unternehmen. Fortschritte auf den unteren Ebenen dürften im Zusammenhang mit Verbesserungen beim Humankapital von Frauen stehen.

Zu den Hemmnissen – wie die in Führungspositionen üblichen überlangen Arbeitszeiten – gehört auch die Segregation am Arbeitsmarkt (wie etwa die Herausbildung von typischen Frauen- und Männerberufen mit eingeschränkten Chancen für Frauen in typischen Frauenberufen): Zwar ist der Anteil an weiblichen und männlichen Führungskräften in Mischberufen leicht gestiegen, jedoch geht dies auch bei den Frauen auf Kosten ihres Anteils in den Männerberufen.

Weiterhin wurde deutlich, dass die Spitzenpositionen in der Privatwirtschaft – in deren Hand die Ausrichtung der Organisationsziele liegt – nahezu ausschließlich von Männern besetzt sind. Auch in den darunter liegenden Positionen ist ein deutliches Hierarchiegefälle zwischen den Geschlechtern auszumachen. Zudem sind Männer in Führungspositionen etwa doppelt so vielen Personen vorgesetzt wie die entsprechende Gruppe der Frauen. Die Unternehmen stehen also vor großen Herausforderungen, diese Realität den Anforderungen der Zukunft anzupassen. Gegenwärtig stehen die meisten Frauen unter dem Druck, den Anforderungen einer männlich geprägten Lebenswelt in den Führungsetagen zu entsprechen, wollen sie Karriere machen.

Im Privatleben zeigt sich, dass viele Frauen in Führungspositionen nicht verheiratet sind. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie keinen Partner haben. Der Anteil der weiblichen und männlichen Singles unter den Führungskräften hat sich angeglichen: Zwar sind Frauen immer noch viel seltener verheiratet, sie leben aber häufiger unverheiratet mit einem Partner zusammen als Männer. Eine große Herausforderung stellt bei den Führungskräften die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar. Mütter unter den Führungskräften verbringen deutlich mehr Stunden mit der häuslichen Arbeit als Väter. Aufgrund der langen Arbeitszeiten bleibt insbesondere für Väter nur am Wochenende Zeit für Kinder. Die Arbeitsteilung im Haushalt ist bei den männlichen Führungskräften immer noch stark traditionell organisiert, die Partnerinnen übernehmen einen weit größeren Teil der Hausarbeit. Bei den weiblichen Führungskräften ist dagegen eher eine egalitäre Arbeitsteilung festzumachen – wenngleich Frauen in Führungspositionen auch hier einen größeren Teil der Hausarbeit leisten als ihre Partner.

Die zuvor genannten Hemmnisse für die Karriere haben sowohl auf die Höhe des »gender pay gap« als auch auf die Leistung sowie Höhe der geleisteten Sonderzuwendungen einen Einfluss. Trotz der Angleichung des Humankapitals lag der Verdienstunterschied zwischen vollzeitbeschäftigten Frauen und Männern in Führungspositionen 2008 bei 28 Prozent. In Führungspositionen erhalten Frauen zudem auch geringere monetäre sowie nicht-monetäre Sondervergütungen.

Die untersuchten Kerngrößen geben Hinweise auf Ansatzpunkte für Unternehmen und Politik, die Chancen von Frauen in Führungspositionen zu verbessern. Es seien nur einige Schlagworte genannt: Reduzierung überlanger Arbeitszeiten beziehungsweise Akzeptanz »normaler« Arbeitszeiten, Verbesserung der Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen, Auffächerung der Berufswahl insbesondere von Frauen (aber auch von Männern), früh ansetzende und langjährige Karriereförderung im Unternehmen, Offenheit für unterschiedliche Führungsstile (Weiterbildungsmaßnahmen zu deren Akzeptanz), Offenheit bei der Einstellung von weiblichen Führungskräften (Reduzierung von statistischer Diskriminierung<sup>1</sup>), Setzung verbindlicher Zielgrößen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. In den Unternehmen sollten die Zielgrößen in die Unternehmensziele (»Chef-Sache«) integriert und mit entsprechenden Anreizen und Sanktionen sowie der Kontrolle der Einhaltung der Ziele verbunden werden. Dass sich dies auch wirtschaftlich rechnen dürfte, zeigen Studien zum Erfolg von frauengeführten Unternehmen.<sup>2</sup> Zudem ist auch vor dem Hintergrund des im Zuge der demografischen Entwicklung stark wachsenden Fachkräftemangels die verstärkte Einbindung von Frauen in Führungspositionen Teil einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Für die Politik gilt es, Unternehmen sowie Führungskräfte in ihren Aktivitäten mit entsprechenden Rahmenbedingungen und Anreizsystemen zu unterstützen.

---

**1** Statistische Diskriminierung ergibt sich aus der Tatsache, dass Arbeitgeber die individuelle Arbeitsproduktivität nicht direkt beobachten können und deshalb auf unvollkommene Hilfsgrößen zurückgreifen. Dabei werden einzelne Frauen von potenziellen Arbeitgebern entsprechend ihrem Durchschnittsbild von Arbeitnehmerinnen eingeschätzt, die mit Befunden über die Realität nicht übereinstimmen müssen. Vgl. hierzu sowie zu der Frage, warum sich statistische Diskriminierung bei der Besetzung von Führungspositionen sowohl für das Unternehmen als auch für die betroffenen Arbeitskräfte nachteilig auswirkt, Littmann-Wernli/Schubert 2001.

**2** Vgl. zum Beispiel McKinsey 2007; für die USA z.B. Catalyst 2007. In ihrer Untersuchung der 2500 größten Unternehmen in Dänemark zeigen Smith/Verner positive Effekte für die Beschäftigung von hochqualifizierten Frauen im Top-Management auf (Smith et al. 2005). Eine Studie aus Finnland belegt ebenfalls das gute Abschneiden von Unternehmen mit Frauen in Spitzenpositionen (Kotiranta et al. 2007). Für einen Überblick siehe auch Holst/Wiemer 2010b.

# Literaturverzeichnis

- Achatz, J. (2008): Die Integration von Frauen in Arbeitsmärkten und Organisationen. In: Wilz, S.M. (Hrsg.): Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen. Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen. 1. Auflage. Wiesbaden, VS Verlag, 105–138.
- Achatz, J., Gartner, H., Glück, T. (2005): Bonus oder Bias? Mechanismen geschlechtsspezifischer Entlohnung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Vol. 57, 466–493.
- Bass, B. M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. Third Edition. New York, Free Press.
- Beck-Gernsheim, E. (1980): Das halbierte Leben: Männerwelt Beruf, Frauenwelt Familie. Frankfurt a.M., Fischer.
- Becker, G.S. (1993): Human Capital. New York: Columbia University Press.
- Becker, G.S. (1991): A Treatise on the Family. Cambridge, London, Harvard University Press.
- Blau, F. D., Ferber, M.A., Winkler, A.E. (2006): The Economics of Women, Men and Work. Upper Saddle, NJ.
- Blossfeld, H.-P., Timm, A. (Hrsg.) (2003): Who Marries Whom? Educational Systems as Marriage Markets in Modern Societies. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): 25 Jahre Leben in Deutschland – 25 Jahre Sozio-oekonomisches Panel. [www.bmbf.de/pub/soep\\_leben\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.bmbf.de/pub/soep_leben_in_deutschland.pdf) (23.03.2010).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009): Elterngeld und Elternzeit. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008a): 3. Bilanz Chancengleichheit – Europa im Blick. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008b): Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern – Einstellungen, Erfahrungen und Forderungen der Bevölkerung zum »gender pay gap«. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006): 2. Bilanz Chancengleichheit: Frauen in Führungspositionen. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003): Bilanz 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Berlin.
- Bundesregierung (2010): Eckpunkte für die weitere Aufstellung des Haushaltsentwurfs 2010 und des Finanzplans bis 2014 beschlossen. Berlin.
- Busch, A., Holst, E. (2009a): Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Vol. 76, No. 23; 376–384.
- Busch, A., Holst, E. (2009b): Glass Ceiling Effect and Earnings: The Gender Pay Gap in Managerial Positions in Germany. DIW Discussion Paper 905.
- Catalyst (2007): The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. [www.catawit.ca/files/PDF/CATALYST\\_The\\_Bottom\\_Line\\_Women\\_Representation\\_on\\_Boards2.pdf](http://www.catawit.ca/files/PDF/CATALYST_The_Bottom_Line_Women_Representation_on_Boards2.pdf) (08.04.2010).
- Deutsche Telekom (2010): Deutsche Telekom führt als erstes Dax-30-Unternehmen Frauenquote für die Führung ein. Pressemitteilung vom 15.03.2010.

- England, P. (1992): *Comparable Worth. Theories and Evidence*. New York, De Gruyter.
- England, P., Farkas, G., Stanek Kilbourne, B., Dou, T. (1988): *Explaining Occupational Sex Segregation and Wages: Findings from a Model with Fixed Effects*. In: *American Sociological Review*, Vol. 53, 544–558.
- Fietze, S., Holst, E., Tobsch, V. (2009): *Personality and Career – She’s got what it takes*. SOEP Paper No. 220. Berlin.
- Frick, J., Grabka, M. (2005): *Item-non-response on income questions in panel surveys: Incidence, imputation and the impact on the income distribution*. In: *Allgemeines Statistisches Archiv (ASTA)* 89, 49–61.
- Gershuny, J. (1996): *Veränderungen bei der Arbeitsteilung im Haushalt: Mikro-soziologische Analysen*. In: Zapf, W., Schupp, J., Habich, R. (Hrsg.): *Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt (Sozio-ökonomische Daten und Analysen für die Bundesrepublik Deutschland)*. Frankfurt a.M., New York, Campus, 97–124.
- Goedicke, A. (2006): *Organisationsmodelle in der Sozialstrukturanalyse: Der Einfluss von Betrieben auf Erwerbsverläufe*. In: *Berliner Journal für Soziologie*, No. 4, 503–523.
- Gottschall, K. (1995): *Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation*. In: Becker-Schmidt, R., Knapp, G.-A. (Hrsg.): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt a.M., Campus: 125–162.
- Grunow, D., Schulz, F., Blossfeld, H.-P. (2007): *Was erklärt die Traditionalisierungsprozesse häuslicher Arbeitsteilung im Eheverlauf: soziale Normen oder ökonomische Ressourcen?* In: *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 36, No. 3, 162–181.
- Hartmann, J., Schütz, G. (2002): *Die Klassifikation der Berufe und der Wirtschaftszweige im Sozio-ökonomischen Panel – Neuvercodung der Daten 1984–2001*. [www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/40132/vercodung.pdf](http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/40132/vercodung.pdf)
- Hartmann, M., Kopp, J. (2001): *Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 53, No. 3, 436–466.
- Heintz, B., Nadai, E., Fischer, R. (1997): *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt a.M., New York, Campus.
- Hersch, J., Stratton, L. S. (2002): *Housework and Wages*. In: *The Journal of Human Resources*, Vol. 37, No. 1, 217–229.
- Holst, E. (2009): *Vollzeitbeschäftigte wollen kürzere, Teilzeitbeschäftigte längere Arbeitszeiten*. In: *Wochenbericht des DIW Berlin*, Vol. 76, No. 25, 409–415.
- Holst, E. (2007): *Arbeitszeitwünsche von Frauen und Männern liegen näher beieinander als tatsächliche Arbeitszeiten*. In: *Wochenbericht des DIW Berlin*, Vol. 74, No. 14/15, 209–215.
- Holst, E. (2006a): *Gewünschte Arbeitszeiten*. In: Scheffer, A., Hartard, S., Stahmer, C. (Hrsg.): *Die Halbtagsgesellschaft – Konkrete Utopie für eine zukunftsfähige Gesellschaft*. Baden-Baden: Nomos-Verlag, 63–76.
- Holst, E. (2006b): *Women in Managerial Positions in Europe: Focus on Germany*. In: *Management Revue*, Vol. 17, No. 2, 122–142.
- Holst, E. (2005a): *Frauen in Führungspositionen – Massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden*. In: *Wochenbericht des DIW Berlin*, Vol. 72, No. 3, 49–57.
- Holst, E. (2005b): *Führungskräfte im internationalen Vergleich: Frauen in Aufsichtsräten in Deutschland meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt*. In: *Wochenbericht des DIW Berlin*, Vol. 72, No. 35, 506–511.
- Holst, E. (2005c): *Management Staff by International Comparison: Most of the Women on Supervisory Boards in Germany Are Works Council Representatives*. In: *Weekly Report*, Vol. 1, No. 27, 311–317.
- Holst, E. (2005d): *Women Managers: Enormous Deficit in Large Companies and Employers’ Associations*. In: *Weekly Report*, Vol. 1, No. 4, 57–64.
- Holst, E. (2003a): *Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern nehmen in höheren Positionen zu*. In: *WSI-Mitteilungen*, Vol. 56, No. 4, 243–250.
- Holst, E. (2003b): *Too Few Women in Top Posts*. In: *Economic Bulletin*, Vol. 40, No. 2, 65–70.

- Holst, E. (2002a): Frauen in Führungspositionen – Zur Situation der Frauen in Deutschland. In: Japanisch-Deutsches Zentrum (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen. Symposium 14. September 2001. jdz documentations. Bd. 1., 54–67.
- Holst, E. (2002b): Zu wenig weibliche Führungskräfte unter den abhängig Beschäftigten. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Vol. 69, No. 48, 839–844.
- Holst, E. unter Mitarbeit von Busch, A., Fietze, S., Schäfer, A., Schmidt, T., Tobsch, V., Tucci, I. (2009): Führungskräfte-Monitor 2001–2006. Forschungsreihe des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bd. 7.
- Holst, E., Ferber, M., Matiaske, W. (2006): Women in Management, Academia, and Other Professions: Stagnation or Progress? In: Management Revue, Vol. 17, No. 2 (Special Issue: Women in Management, Academia, and Other Professions).
- Holst, E., Schrooten, M. (2006): Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Vol. 73, No. 25, 365–377.
- Holst, E., Stahn, A.-K. (2007a): Spitzenpositionen in großen Unternehmen fest in der Hand von Männern. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Vol. 74, No. 7, 89–93.
- Holst, E., Stahn, A.-K. (2007b): Zu wenige Frauen in Spitzenpositionen der großen Banken und Versicherungen. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Vol. 74, No. 26, 405–407.
- Holst, E., Wiemer, A. (2010a): Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin, Vol. 77, No. 4, 2–10.
- Holst, E., Wiemer, A. (2010b): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft: Ursachen und Handlungsansätze. DIW Discussion Paper. No. 998. Berlin.
- Jacobs, J. A. (1989): *Revolving Doors: Sex Segregation and Women's Careers*. Stanford, CA, Stanford University Press.
- Kerschreiter, R., Mojzisch, A., Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Frey, D. (2003): Informationsaustausch bei Entscheidungsprozessen in Gruppen: Theorie, Empirie und Implikationen für die Praxis. In: Stumpf, S., Thomas, A. (Hrsg.): *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen, Hogrefe, 85–118.
- Kleinert, C., Kohaut, S., Brader, D., Lewerenz, J. (2007): *Frauen an der Spitze: Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*. IAB-Bibliothek. Bd. 2. Frankfurt, New York, Nürnberg, Campus, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Kotiranta, A., Kovalainen, A., Rouvinen, P. (2007): *Female Leadership and Firm Profitability*. [www.eva.fi/files/2133\\_Analyysi\\_no\\_003\\_eng\\_FemaleLeadership.pdf](http://www.eva.fi/files/2133_Analyysi_no_003_eng_FemaleLeadership.pdf) (08.04.2010).
- Krause, P. (2010): *Documentation PPFAD: Person-related meta-dataset*. Dokumentation generierter Variablen im Sozio-oekonomischen Panel. [www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/diw\\_01.c.60060.de/ppfad.pdf](http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/diw_01.c.60060.de/ppfad.pdf) (23.03.2010).
- Kroh, M. (2010): *Short-Documentation of the Update of the SOEP-Weights, 1984–2008*. [www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/diw\\_01.c.342852.de/soep\\_weights\\_short-docu.pdf](http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/diw_01.c.342852.de/soep_weights_short-docu.pdf) (11.03.2010).
- Lengfeld, H. (2010): *Klasse – Organisation – soziale Ungleichheit: Wie Unternehmensstrukturen berufliche Lebenschancen beeinflussen*. Wiesbaden, VS Verlag.
- Leuze, K. (2007): *Smooth Path or Long and Winding Road? Comparing the Institutional Embeddedness of Graduate Careers in Germany and Britain*. Dissertation. Universität Bremen.
- Liebeskind, U. (2004): *Arbeitsmarktsegregation und Einkommen – vom Wert »weiblicher« Arbeit*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 56, 630–652.
- Littmann-Wernli, S., Schubert, R. (2001): *Frauen in Führungspositionen – Ist die »gläserne Decke« diskriminierend?* In: *Arbeit*, Vol. 10, No. 2, 135–148.
- McKinsey (2007): *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. [www.europeanpwn.net/files/mckinsey\\_2007\\_gender\\_matters.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf) (08.04.2010).
- Noonan, M.C. (2001): *The Impact of Domestic Work on Men's and Women's Wages*. In: *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 63, No. 4, 1134–1145.
- Ott, N. (1993): *Zur Rationalität innerfamiliärer Entscheidungen*. In: Born, C., Krüger, H. [Eds.]: *Erwerbsverläufe von Ehepartnern und die Modernisierung weiblicher Lebensläufe*. Weinheim, Deutscher Studien-Verlag, 25–52.
- Pfarr, H. (Hrsg.) (2001): *Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft*. Edition Hans-Böckler-Stiftung 57. Düsseldorf.

- Ridgeway, C.L. (2001): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In: Heintz, B. (Hrsg.): *Geschlechtersoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie*, 41. Opladen, Westdeutscher Verlag, 250–275.
- Sackmann, S., Bissels, S., Bissels, T. (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 62, No. 1, 43–58.
- Schulz, F., Blossfeld, H.-P. (2006): Wie verändert sich die häusliche Arbeitsteilung im Eheverlauf? Eine Längsschnittstudie der ersten 14 Ehejahre in Westdeutschland. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 58, No. 1, 23–49.
- Smith, N., Smith, V., Verner, M. (2005): Do Women in Top Management Effect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. IZA Discussion Paper No. 1708.
- Statistisches Bundesamt (2010): Gender Pay Gap 2008: Deutschland weiterhin eines der Schlusslichter in der EU. Pressemitteilung Nr. 079 vom 05.03.2010.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2005): *Leben und Arbeiten in Deutschland — Ergebnisse des Mikrozensus 2004*. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt.
- Steinberg, R. J. (1990): Social Construction of Skill. Gender, Power, and Comparable Worth. In: *Work and Occupations*, Vol. 17, No. 4, 449–482.
- Streckeisen, U. (1993): Weiblicher Lebenslauf und eheliche Machtverhältnisse. Überlegungen aus ressourcentheoretischer Sicht. In: Born, C., Krüger, H. (Hrsg.): *Erwerbsverläufe von Ehepartnern und die Modernisierung weiblicher Lebensläufe*. Weinheim, Deutscher Studien-Verlag, 53–70.
- Trappe, H. (2006): Berufliche Segregation im Kontext: Über einige Folgen geschlechtstypischer Berufsentscheidungen in Ost- und Westdeutschland. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 58, No. 1, 50–78.
- Trappe, H., Rosenfeld, R. A. (2001): Geschlechtsspezifische Segregation in der DDR und der BRD. In: Heintz, B. (Hrsg.): *Geschlechtersoziologie (Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft, 41)*. Opladen, Westdeutscher Verlag, 152–181.
- Trzcinski, E., Holst, E. (2010a): Gender Differences in Subjective Well-Being in and out of Management Positions. DIW Discussion Paper. No. 998. Berlin.
- Trzcinski, E., Holst, E. (2010b): Interrelationships among Locus of Control and Years in Management and Unemployment: Differences by Gender. DIW. SOEPpapers on Multi-disciplinary Panel Data Research. No. 250. Berlin.
- Van Knippenberg, D., de Dreu, C. K. W., Homan, A.C. (2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, 1008–1022.
- Wagner, G. G., Frick, J. R., Schupp, J. (2007): The German Socio-Economic Panel Study (SOEP) - Scope, Evolution and Enhancements. In: *Schmollers Jahrbuch*, Vol. 127, No. 1, 139–169.
- Waldfogel, J. (1998): Understanding the 'Family Gap' in Pay for Women with Children. In: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 1, 137–156.
- Wirth, L. (2001): *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Genf.

# Anhang

## Anhang 1: Fragebogenausschnitt

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 **Haupt**tätigkeit.

				Anzahl der Mitarbeiter				
				Keine	1 – 9	10 und mehr		
<b>Arbeiter</b> (auch in der Landwirtschaft)								
Ungelernte Arbeiter .....		<input type="checkbox"/>						
Angelernte Arbeiter .....		<input type="checkbox"/>						
Gelernte und Facharbeiter .....		<input type="checkbox"/>						
Vorarbeiter, Kolonnenführer .....		<input type="checkbox"/>						
Meister, Polier .....		<input type="checkbox"/>						
<b>Selbständige</b> (einschl. mithelfende Familienangehörige)								
Selbständige Landwirte .....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Freie Berufe, selbständige Akademiker .....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Sonstige Selbständige .....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Mithelfende Familienangehörige .....		<input type="checkbox"/>						
<b>Auszubildende und Praktikanten</b>								
Auszubildende / gewerblich-technisch .....		<input type="checkbox"/>						
Auszubildende / kaufmännisch .....		<input type="checkbox"/>						
Volontäre, Praktikanten u.ä. ....		<input type="checkbox"/>						
<b>Angestellte</b>								
Industrie- und Werkmeister im Angestelltenverhältnis .....							<input type="checkbox"/>	
Angestellte mit einfacher Tätigkeit								
– ohne Ausbildungsabschluss .....							<input type="checkbox"/>	
– mit Ausbildungsabschluss .....							<input type="checkbox"/>	
Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit (z.B. Sachbearbeiter, Buchhalter, technischer Zeichner) .....							<input type="checkbox"/>	
Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion (z.B. wissenschaftlicher Mitarbeiter, Ingenieur, Abteilungsleiter) .....							<input type="checkbox"/>	
Angestellte mit umfassenden Führungs- aufgaben (z.B. Direktor, Geschäfts- führer, Vorstand größerer Betriebe und Verbände) .....							<input type="checkbox"/>	
<b>Beamte</b> (einschl. Richter und Berufssoldaten)								
Einfacher Dienst .....							<input type="checkbox"/>	
Mittlerer Dienst .....							<input type="checkbox"/>	
Gehobener Dienst .....							<input type="checkbox"/>	
Höherer Dienst .....							<input type="checkbox"/>	

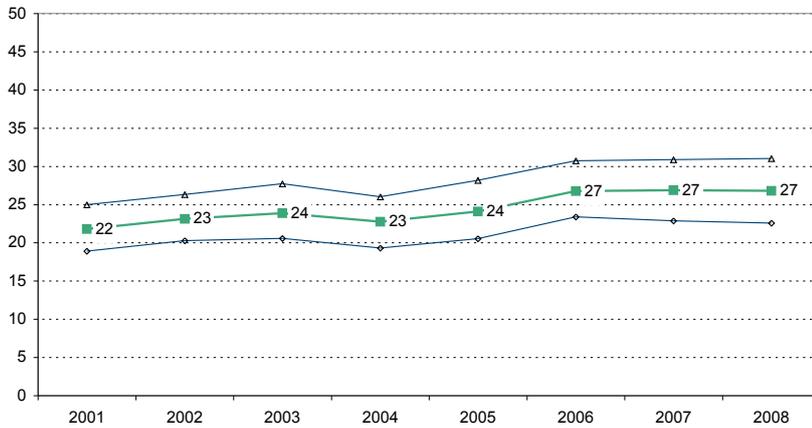
Quelle: SOEP.

© DIW Berlin 2010

Anhang 2:  
Tabellen und Abbildungen zu Kapitel 1

Abbildung 2.1

Frauenanteil in Führungspositionen der Privatwirtschaft und 95 Prozent-Konfidenzintervall 2001-2008 (in Prozent)

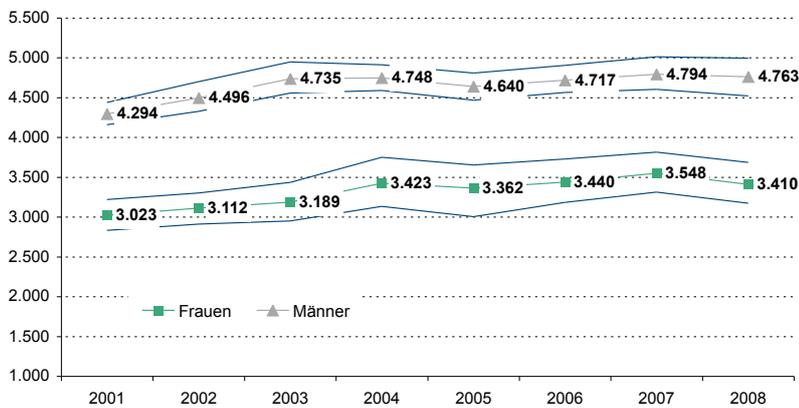


Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010

Abbildung A2.2

Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen sowie 95-Prozent-Konfidenzintervalle 2001-2008 (Mittelwert in Euro)



Quelle: SOEP; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2010