

Hammermann, Andrea; Schmidt, Jörg; Stettes, Oliver

## Article

# Beschäftigte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung: Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012

IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung

## Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Hammermann, Andrea; Schmidt, Jörg; Stettes, Oliver (2015) : Beschäftigte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung: Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, ISSN 1864-810X, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 42, Iss. 1, pp. 37-55,  
<https://doi.org/10.2373/1864-810X.15-01-03>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/157122>

### 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.*

Vierteljahresschrift zur empirischen  
Wirtschaftsforschung, Jg. 42



■ Andrea Hammermann / Jörg Schmidt / Oliver Stettes

## Beschäftigte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung

Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Er-  
werbstätigenbefragung 2012

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Verantwortliche Redakteure:

Prof. Dr. Michael Grömling, Telefon: 0221 4981-776

Dr. Oliver Stettes, Telefon: 0221 4981-697

groemling@iwkoeln.de · stettes@iwkoeln.de · www.iwkoeln.de

Die IW-Trends erscheinen viermal jährlich, Bezugspreis € 50,75/Jahr inkl. Versandkosten.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über lizenzen@iwkoeln.de, die erforderlichen Rechte für elektronische Pressespiegel unter www.pressemonitor.de.

ISSN 0941-6838 (Printversion)

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2015 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

Druck: DCM Druck Center Meckenheim GmbH, Meckenheim

## **Beschäftigte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung - Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012**

**Andrea Hammermann / Jörg Schmidt / Oliver Stettes, März 2015**

**Ein starkes zeitliches Engagement im Beruf ist eine wichtige Voraussetzung für die Realisierung von Karrierezielen in der Wirtschaft. Dies könnte die Ursache dafür sein, dass lediglich jeder zweite Mann und nur jede dritte Frau einem beruflichen Aufstieg einen hohen Stellenwert beimisst. Das ist ein zentrales Ergebnis einer empirischen Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012. Insbesondere Beschäftigte in der Altersklasse der 31- bis 40-Jährigen sehen sich einem Zielkonflikt zwischen Karrierestreben und Zeit für familiäre Belange gegenüber. Dies gilt für Frauen und Männer gleichermaßen. Wer seine Karriereambitionen voranstellt, bekleidet auch eher eine Führungsposition. So nehmen knapp 37 Prozent der karriereorientierten Frauen und rund 43 Prozent der Männer dieser Altersklasse disziplinarische Führungsaufgaben wahr. In der Gruppe aller 31- bis 40-Jährigen sind es lediglich 28 Prozent der Frauen und 36 Prozent der Männer. Auch wenn sich Karriereambitionen und ein ausgeprägtes zeitliches Engagement für familiäre Belange nur schwer in Einklang bringen lassen, empfinden dies die Beschäftigten nicht zwingend als Nachteil. Denn die Arbeitszufriedenheit von familienorientierten Frauen und Männern wird im Unterschied zu karriereorientierten Arbeitnehmern nicht maßgeblich davon beeinflusst, ob sie eine Führungsposition innehaben.**

Stichwörter: Arbeitszufriedenheit, Vereinbarkeit Beruf und Familie, Besetzung von Führungspositionen

JEL-Klassifikation: J16, J24, J28

### **Einleitung**

Viele Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, ihr Berufs- und Familienleben miteinander in Einklang zu bringen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist daher ein Thema, das vonseiten der Politik und der Wirtschaft gleichermaßen eine hohe

Priorität genießt. Dieses hat nicht zuletzt auch zu dem bemerkenswerten Anstieg der Erwerbstätigkeit von Frauen in den vergangenen zwei Jahrzehnten beigetragen. Während vor rund 20 Jahren (1992) nur etwas mehr als die Hälfte der Frauen im Alter zwischen 15 bis 64 Jahren (56,0 Prozent) erwerbstätig waren, waren dies im Jahr 2012 bereits 68,0 Prozent der Frauen dieser Altersgruppe (Statistisches Bundesamt, 2014, 15). Die Erwerbstätigenquote der Frauen nähert sich allmählich jener der Männer an, die im gleichen Zeitraum mit rund drei Vierteln eher konstant geblieben ist. In welchem Umfang die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingen kann, hängt neben finanziellen Überlegungen im Einzelfall vor allem von der Frage ab, wie die zeitlichen Anforderungen am Arbeitsplatz mit denen im privaten Umfeld in Einklang gebracht werden können. Ein Blick auf die Verbreitung von familienbewussten Maßnahmen in der deutschen Wirtschaft zeigt, dass flexible Arbeitszeitarrangements einen besonders hohen Stellenwert einnehmen (BMFSFJ, 2013, 10).

Gleichwohl bleibt offen, ob trotz aller Bemühungen um eine Erhöhung der zeitlichen Flexibilität sich berufliche Karriereambitionen auch dann wie gewünscht umsetzen lassen, wenn familiäre Betreuungsverpflichtungen anfallen. Denn an die Ausübung von Führungspositionen werden häufig (noch) sehr hohe zeitliche Anforderungen gestellt (Kay, 2007, 58). Dies legt nahe, dass (derzeit) ein mehr oder minder großer Zielkonflikt zwischen der Wahrnehmung von Führungsverantwortung und einem Engagement für familiäre Belange besteht. Frauen nehmen aber nicht nur häufiger als Männer längere kindbedingte Auszeiten in Anspruch, sondern arbeiten auch häufiger in Teilzeit. Insgesamt arbeitete 2012 fast jede zweite Frau in Teilzeit (Statistisches Bundesamt, 2014, 15). Im Vergleich hierzu war 2012 nur jeder elfte Mann (9 Prozent) in einem Beschäftigungsverhältnis tätig, das üblicherweise maximal 31 Arbeitsstunden pro Woche vorsieht. Der unterschiedliche Arbeitsumfang könnte damit auch einen Erklärungsbeitrag für die geringere Vertretung von Frauen in Führungspositionen leisten. Denn über alle Branchen hinweg ist derzeit nur knapp jede dritte Führungskraft weiblich, und selbst in den Branchen, in denen relativ viele Frauen beschäftigt sind, bleibt ihr Anteil an den Führungspositionen zum Teil deutlich hinter ihrem Beschäftigtenanteil zurück (Statistisches Bundesamt, 2014, 17; Möller/Kohaut, 2013).

Während die gestiegene und mittlerweile auch im internationalen Vergleich hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen signalisiert, dass sich Beruf und Familie

heutzutage mehr und mehr miteinander in Einklang bringen lassen, könnte der unterproportionale Anteil von Frauen in Führungspositionen als Hinweis gedeutet werden, dass sich Karriere und Familie weniger leicht vereinbaren lassen. Vor diesem Hintergrund leiten sich übergeordnete Fragen ab, die sich allerdings von der derzeit dominierenden gleichstellungspolitischen Diskussion in Politik und Öffentlichkeit unterscheiden:

1. Inwiefern sind familiäres Engagement und beruflicher Aufstieg Substitute bei der Nutzung von zeitlichen Ressourcen der Beschäftigten und welche Beschäftigtengruppe ist besonders stark von einem Zielkonflikt betroffen?
2. In welchem Zusammenhang stehen berufliche Ambitionen, Merkmale des Arbeitsverhältnisses und des Arbeitsplatzes und die Wahrscheinlichkeit eines beruflichen Aufstiegs?

Antworten auf diese Fragen können dem Personalmanagement, aber auch der Politik Hinweise geben, ob und wie die Rahmenbedingungen verbessert werden können, um einen potenziellen Zeitkonflikt zwischen dem Engagement in der Familie und einem beruflichen Karrierestreben abzumildern. Dabei ist zu beachten, dass die beruflichen und privaten Ziele der Menschen im Auge behalten

### Datengrundlage

Die Analyse basiert auf Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 (vgl. hierzu Hall et al., 2014; Nöllenheidt et al., 2014). In der sechsten Welle seit 1978 wurden im Jahr 2012 20.036 Erwerbstätige ab 15 Jahren mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von mindestens zehn Stunden mittels computergestützter Telefon-Interviews zu Aspekten ihrer Arbeit befragt. Die folgende Analyse beschränkt sich aus Gründen der Vergleichbarkeit auf die Stichprobe der abhängig Beschäftigten (hier: Arbeiter und Angestellte). Die Stichprobe sinkt damit auf 16.233 Beobachtungen. Im Rahmen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung werden umfangreiche Informationen zur befragten Person, ihrem Beschäftigungsverhältnis und den Arbeitsbedingungen erhoben. Darüber hinaus erlauben die Daten die Identifikation der persönlichen Präferenzen bezüglich der Berufs- und Lebensziele. Die Daten sind mit Hochrechnungsfaktoren gewichtet, um repräsentative Aussagen treffen zu können.

werden. Es wird daher in einem ersten Schritt geprüft, welche Ziele die Beschäftigten hierzulande verfolgen. Zu diesem Zweck greift die Untersuchung auf Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 zurück (vgl. Übersicht).

### **Karriere- und Familienorientierung von Frauen und Männern**

Ob jemand einen konkreten Arbeitsvertrag unterzeichnet, hängt häufig nicht nur von vertraglich fixierten Bestandteilen wie der monetären Vergütung ab, sondern wird vielmehr maßgeblich von „weichen“ Faktoren wie Arbeitsinhalten und dem beruflichen Umfeld bestimmt. Die Attraktivität eines Jobs bemisst sich vor allem daran, wie gut die angebotenen Konditionen in die aktuelle Lebenssituation und die Lebenspläne des Erwerbstätigen passen. Ein eindimensionaler Zusammenhang – je höher die Vergütung, desto häufiger wird ein Vertrag angenommen – ist unter der Nebenbedingung, dass die Vergütung an den zeitlichen Umfang der Arbeit geknüpft ist, nicht haltbar. Häufige Reisetätigkeiten oder eine mangelnde Flexibilität bei den Arbeitszeiten können beispielsweise Ausschlusskriterien für Bewerberinnen und Bewerber sein, die Verantwortung für kleinere Kinder oder pflegebedürftige Angehörige tragen.

In der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung wurden die Personen danach gefragt, wie stark sie bestimmte berufliche und private Lebensziele verfolgen. In Tabelle 1 ist der Anteil der Personen dargestellt, die das jeweilige Ziel nach eigenen Angaben stark oder sehr stark anstreben. Für nahezu alle Befragten stehen ein sicherer Arbeitsplatz und genügend Zeit für Familie, Partner und Kinder auf der Prioritätsliste ganz oben. Für mehr als drei von vier abhängig Beschäftigten ist es wichtig, ein gutes Einkommen zu erzielen. Dabei bleibt es dem Befragten selber überlassen, darüber zu befinden, was ein gutes Einkommen ist. Die Formulierung impliziert daher eine individuelle Bewertung des Befragten. Seine Einschätzung könnte daher auch von der Relation des eigenen Einkommens zu dem der anderen abhängen (Clark/Oswald, 1996). Drei Viertel der Befragten streben nach Selbstverwirklichung im Job, dagegen möchte nicht einmal jeder Zweite beruflich Karriere machen.

Frauen und Männer weisen signifikante und zum Teil markante Unterschiede bei ihren Lebenszielen und beruflichen Zielen auf. Lediglich beim Aspekt „sicherer Arbeitsplatz“ ist kein signifikanter Geschlechterunterschied zu erkennen (Chi<sup>2</sup>-

## Berufsbezogene Lebensziele

Tabelle 1

Frauen und Männer, die das jeweilige Ziel stark oder sehr stark verfolgen, Anteile in Prozent

	Verfolgen das Ziel	Männer	Frauen	Insgesamt
Beruflich Karriere machen	stark	38,6	30,9	35,1
	sehr stark	9,0	6,1	7,6
	<b>Summe</b>	<b>47,6</b>	<b>36,9</b>	<b>42,7</b>
Persönliche Interessen verwirklichen	stark	58,7	57,3	58,0
	sehr stark	18,1	16,6	17,4
	<b>Summe</b>	<b>76,8</b>	<b>73,9</b>	<b>75,5</b>
Gutes Einkommen erzielen	stark	59,0	57,4	58,3
	sehr stark	24,1	16,9	20,8
	<b>Summe</b>	<b>83,1</b>	<b>74,3</b>	<b>79,0</b>
Genügend Zeit für Familie, Partner, Kinder haben <sup>1)</sup>	stark	51,7	49,2	50,6
	sehr stark	38,0	43,4	40,5
	<b>Summe</b>	<b>89,6</b>	<b>92,6</b>	<b>91,0</b>
Sicheren Arbeitsplatz haben	stark	46,1	45,3	45,7
	sehr stark	47,8	48,9	48,3
	<b>Summe</b>	<b>93,9</b>	<b>94,2</b>	<b>94,1</b>

Rundungsdifferenzen möglich. Gewichtete Angaben für die Stichprobe Arbeiter und Angestellte, 16.233 Beobachtungen.

Wortlaut der zugrundeliegenden Frage: Wie stark verfolgen Sie folgende Ziele? Bitte sagen Sie jeweils, ob Sie das Ziel sehr stark, stark, eher nicht oder überhaupt nicht verfolgen.

1) Genügend Zeit für Familie haben ohne die Antwortoption „habe keine Familie, Partner oder Kinder“.

Quelle: BIBB/BAuA- Erwerbstätigenbefragung 2012; Institut der deutschen Wirtschaft Köln



<http://link.iwkoeln.de/iw-trends-15-01-03-01>

Tests). Eine erfolgreiche Karriere, die Verwirklichung eigener Interessen und ein „gutes“ Einkommen haben für Männer einen höheren Stellenwert als für Frauen. Mit rund zehn Prozentpunkten Unterschied fallen die Anteile der karriere- oder einkommensorientierten Frauen kleiner aus als unter den abhängig beschäftigten Männern. Im Gegensatz dazu ist der Anteil von Frauen, die sich genügend Zeit für die Familie, für den Partner und die Kinder wünschen, signifikant größer als jener der Männer – wenn auch der Unterschied betragsmäßig marginal erscheint. Die geschlechterspezifischen Unterschiede bei der Familien- und Karriereorientierung verfestigen sich, wenn noch einmal zwischen den Antwortkategorien „stark“ und „sehr stark“ differenziert wird. Während 43,4 Prozent der Frauen sehr stark familienorientiert sind, sind es unter den Männern gut fünf Prozentpunkte weniger. Ausgesprochen laufbahnbewusste Beschäftigte stellen mit weniger als

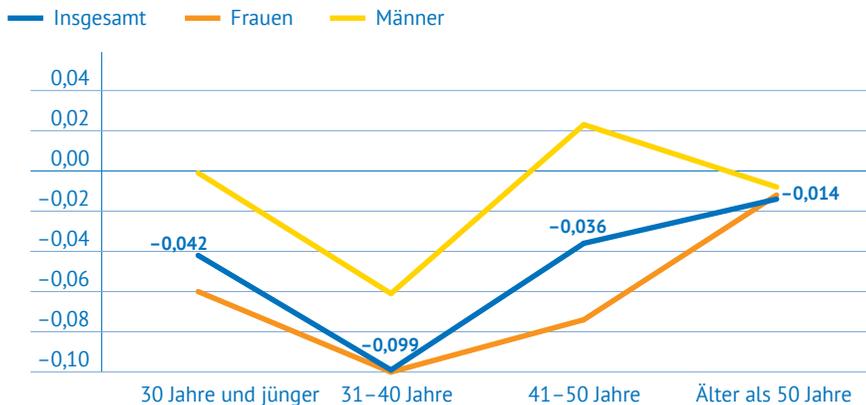
10 Prozent nur eine Minderheit der Befragten dar, der Anteil der Männer (9,0 Prozent) liegt relativ deutlich über jenem der Frauen (6,1 Prozent).

Der Blick auf die Korrelation zwischen der Familienorientierung und der Karriereorientierung spricht dafür, dass beide Lebensziele zeitliche Substitute darstellen, die vor allem in der mittleren Lebensphase in Konkurrenz zueinander stehen. Während insgesamt (das heißt für Frauen und Männer aller Altersklassen) kein statistischer Zusammenhang zu erkennen ist, ergibt sich eine starke und signifikant negative Korrelation zwischen beiden Zielen für Personen zwischen 31 und 40 Jahren (Abbildung 1). Dieses Lebensjahrzehnt fällt mit der auch häufig als Rush Hour des Lebens bezeichneten Zeitspanne zusammen, in der die Familiengründung und die Karriere eine doppelte Anforderung an die Beschäftigten stellen. Der Zielkonflikt existiert in dieser Altersgruppe für beide Geschlechter. Dies trifft allerdings nicht mehr für die Altersgruppe der 41- bis 50-Jährigen zu. Während für Frauen der Zielkonflikt zwischen Familie und Karriere fortbesteht, ist die Korrelation zwischen beiden Zielsetzungen für Männer

**Zielkonflikt zwischen beruflicher Karriere und familiärem Engagement**

Abbildung 1

Spearman Korrelationskoeffizient zwischen den Zielen „beruflich Karriere machen“ und „genügend Zeit für Familie, Partner und Kinder haben“ nach Altersgruppen



Angaben für die Stichprobe Arbeiter und Angestellte, 16.233 Beobachtungen.  
 Ohne die Antwortoption „habe keine Familie, Partner oder Kinder“.  
 Fett: Signifikant auf dem 5-Prozent-Signifikanzniveau.  
 Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

positiv, wenn auch insignifikant. Dies impliziert, dass Männer im Alter zwischen 41 und 50 Jahren tendenziell beide Ziele simultan verfolgen können, Frauen der gleichen Altersgruppe hingegen ihren Fokus weiterhin auf Karriere oder Familie richten müssen.

## Karriereambitionen und Führungsverantwortung

Jeder dritte männliche und jede vierte weibliche Beschäftigte gibt an, Führungsverantwortung für einen oder mehrere Mitarbeiter zu tragen. Der Median der Führungsspanne liegt dabei bei vier bis fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Anteil der Beschäftigten, denen zwar eine fachliche Verantwortung für ein Aufgabengebiet oder ein Projekt zukommt, nicht aber unbedingt disziplinarische Vorgesetzte sind, liegt mit rund 72 Prozent der Männer und 61 Prozent der Frauen deutlich höher (Tabelle 2).

### Personelle und fachliche Führungsverantwortung

Tabelle 2

Getrennt nach Frauen und Männern, Anteile in Prozent

	Männer	Frauen
Anteil der Beschäftigten, die fachliche Anweisungen erteilen	71,8	60,8
Mitarbeiter als direkter Vorgesetzter führen	36,6	25,7
Führungsspanne (Median der Anzahl geführter Mitarbeiter)	5,0	4,0

Gewichtete Angaben für die Stichprobe Arbeiter und Angestellte, 16.233 Beobachtungen.  
Quelle: BIBB/BAuA- Erwerbstätigenbefragung 2012; Institut der deutschen Wirtschaft Köln



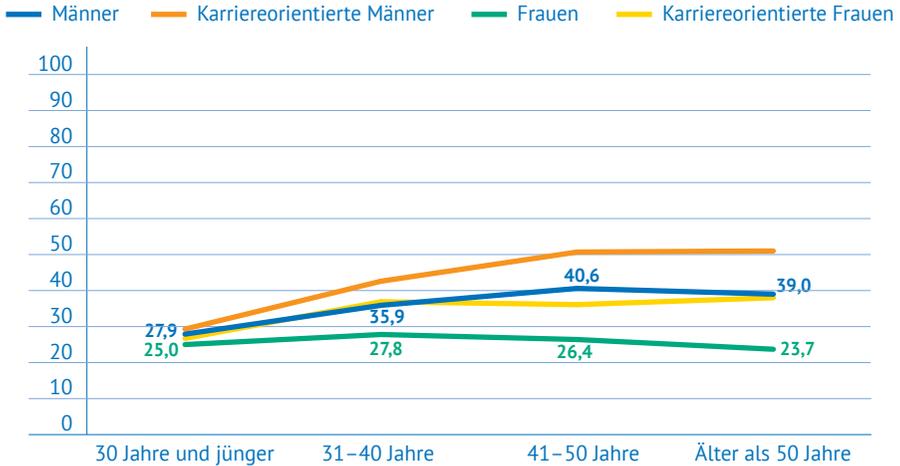
<http://link.iwkoeln.de/iw-trends-15-01-03-03>

Differenziert man die Erwerbstätigen nach Altersgruppen, so fällt auf, dass in der Altersklasse der bis zu 30-jährigen Frauen und Männer gleich häufig Führungsverantwortung tragen (vgl. Abbildung 2). Allerdings öffnet sich in den anschließenden Alterskohorten eine Schere zwischen beiden Geschlechtern. Während unter den 31- bis 40-Jährigen der Anteil der Männer mit Führungsverantwortung um 8 Prozentpunkte ansteigt, sind dies bei den Frauen nur knapp 3 Prozentpunkte. Während Männer im nachfolgenden Lebensjahrzehnt noch häufiger eine Führungsposition bekleiden und im sechsten Lebensjahrzehnt der

## Führungsverantwortung nach Altersgruppen und Karriereorientierung

Abbildung 2

Getrennt nach Frauen und Männern, Anteile in Prozent



Gewichtete Angaben für die Stichprobe Arbeiter und Angestellte, 16.233 Beobachtungen.  
Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012; Institut der deutschen Wirtschaft Köln



<http://link.iwkoeln.de/iw-trends-15-01-03-04>

Anteil nahezu auf diesem hohen Niveau verharnt, sinkt der Anteil der Führungskräfte unter den Frauen in der Altersklasse der 41- bis 50-Jährigen zunächst auf 26,4 Prozent und in der Altersgruppe der über 50-Jährigen auf unter 24 Prozent. Da keine Zeitreihendaten vorliegen, muss offenbleiben, ob es sich dabei um einen Alterseffekt oder um einen Generationeneffekt handelt. Betrachtet man ausschließlich Beschäftigte, die eine starke oder sehr starke Karriereorientierung aufweisen, sind die Anteile der Führungskräfte unter den Beschäftigten sowohl bei Frauen als auch bei Männern höher als insgesamt. Der Trend zwischen den Altersgruppen bleibt aber erhalten.

Gleichwohl signalisieren die deskriptiven Befunde, dass der Karrierewunsch von Beschäftigten diese auch eher in eine Führungsposition führt. Denkbar ist, dass unabhängig vom Geschlecht mit einer stärkeren Karriereorientierung das Engagement, seine eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erweitern und fortzuentwickeln, ebenso größer ist wie die Bereitschaft, in den Wettbewerb um Führungspositionen einzutreten. Dennoch bleibt der Anteil der Führungskräfte

unter den karriereorientierten Frauen deutlich hinter dem vergleichbaren Anteil bei männlichen Beschäftigten zurück. Dies legt die Vermutung nahe, dass Frauen trotz Karriereambitionen im Alter zwischen 31 und 50 Jahren aufgrund des zeitlichen Trade-offs zwischen familiärem Engagement und Karrierestreben häufiger auf eine Führungsposition verzichten als Männer. Denn vertiefende Analysen zeigen, dass der Anteil von kinderlosen weiblichen und männlichen Führungskräften an allen karriereorientierten Beschäftigten in der Altersklasse der 31- bis 40-Jährigen mit 38 Prozent (Frauen) und 39 Prozent (Männer) auf einem vergleichbaren Niveau liegt. In älteren Kohorten bestehen hingegen auch bei Führungskräften ohne minderjährige Kinder nennenswerte geschlechtsspezifische Unterschiede. Dies könnte neben einem Generationeneffekt unter Umständen auch darauf zurückzuführen sein, dass kinderlose weibliche Führungskräfte möglicherweise ihre berufliche Laufbahn unterbrechen oder beenden, um pflegebedürftige Angehörige zu betreuen.

Ob Beschäftigte die Ambition haben, Führungsverantwortung zu übernehmen, und ob sie eine Führungsposition letztlich auch bekleiden, steht in einem engen Zusammenhang mit einer Reihe von individuellen, arbeitsplatz- und unternehmensbezogenen Charakteristika. In Tabelle 3 sind die Befunde mehrerer ökonomischer Schätzungen zu potenziellen Zusammenhängen dargestellt. Die Modelle I bis III beschreiben die typischen Merkmale von Beschäftigten, die stärkere Karriereambitionen aufweisen. Dabei konzentriert sich das Modell III auf Personen, die zum Zeitpunkt der Erhebung keine Führungsposition innehaben. Die Modelle IV bis VI geben Aufschluss darüber, welche personen- und arbeitsplatzbezogenen Charakteristika mit der Wahrscheinlichkeit korrelieren, dass eine Person eine Führungsposition bekleidet.

Es bestätigt sich zunächst der deskriptive Befund, dass Karriereambitionen und die Wahrnehmung von Führungsaufgaben in einem signifikant positiven Zusammenhang stehen (Modelle IV und V). Vereinfacht formuliert: Führungskraft wird man nicht aus Zufall, sondern man muss es werden wollen. Frauen sind auch bei gegebenen persönlichen, arbeitsplatz- und unternehmensrelevanten Merkmalen seltener karriereorientiert als Männer (Modelle I bis III). Dies gilt gleichermaßen für die gesamte Stichprobe als auch für die Gruppe der Beschäftigten, die zum Befragungszeitpunkt keine Führungsverantwortung wahrnahm.

Das Arbeitsvolumen steht in einem engen Zusammenhang mit der Karriereeignung. Teilzeitbeschäftigte weisen eine geringere Karriereorientierung auf als Vollzeitbeschäftigte und Personen streben umso seltener eine Laufbahn als Führungskraft an, je länger sie ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen beziehungsweise je länger die Erwerbsbiografie durch Phasen der Arbeitslosigkeit unterbrochen ist (die Art der Erwerbsunterbrechungen kann aus datentechnischen Gründen nicht differenziert werden). Auch das Arbeitspensum, gemessen an der Anzahl der Überstunden, ist bei karriereorientierten Arbeitnehmern höher. Vor Übernahme einer Führungsverantwortung arbeiten karrierebewusste Beschäftigte im Durchschnitt eine Stunde länger als Kollegen mit vergleichbaren Charakteristika, aber ohne Karrierewunsch. Das Arbeitspensum wird von den karrierebewussten Mitarbeitern offenkundig auch als wichtiges Signal an den Arbeitgeber verstanden, um Leistungsbereitschaft und Aufstiegswillen zu bekunden.

Die Befunde in den Modellen IV bis VI implizieren, dass ein solches Leistungssignal auch von Arbeitgeberseite im gewünschten Sinn vernommen wird. Beschäftigte mit einem größeren zeitlichen Engagement im Beruf weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, eine Führungsposition zu bekleiden. Dies gilt gleichermaßen für den Vergleich Vollzeit zu Teilzeit, die Anzahl der geleisteten Überstunden wie auch für die Dauer der bisherigen Erwerbsunterbrechungen. Die vorliegende Untersuchung bestätigt damit das eingangs angesprochene Ergebnis von Kay (2007), welches bereits auf die große Bedeutung der Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden bei den Erwartungen an Führungskräfte hingewiesen hat.

Die Verbindung des Arbeitspensums mit den Karriereperspektiven lässt sich damit erklären, dass in sogenannten Aufstiegsturnieren in der Regel der bisherige Arbeitsoutput als ein wichtiger Leistungsindikator herangezogen wird (vgl. Schäfer et al., 2013, 24 ff.). Dieser hängt aber neben den fachlichen und den Führungskompetenzen der Kandidaten auch vom zeitlichen Arbeitseinsatz ab. Je umfangreicher dieser ist, umso größer ist ceteris paribus auch am Ende der Arbeitsoutput, der für den Vergleich der Aspiranten auf eine Führungsposition herangezogen wird. Da Frauen im Durchschnitt längere Erwerbsunterbrechungen aufweisen und häufiger Teilzeit arbeiten, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass eine weibliche Beschäftigte bei gleichen Kompetenzen mit einem schwächeren Signal in ein Aufstiegsturnier einsteigt als ihre männlichen Mitbewerber.

Aufstiegsturniere werden von Unternehmen gezielt als effizienzsteigerndes Anreizinstrument eingesetzt. Mit dem beruflichen Aufstieg in eine (höhere) Führungsstufe ist in der Regel ein Gehaltssprung verbunden. Aufstiegsturniere als Anreizinstrument weisen für das Unternehmen den Vorteil auf, dass die Kandidaten anhand von bestimmten Kriterien lediglich in einer Rangfolge angeordnet werden müssen. Eine Messung der Leistung an absoluten Indikatorenwerten ist nicht erforderlich. Dies senkt die Transaktionskosten der Leistungsbewertung, reduziert aber auch den Einfluss gemeinsamer externer Einflüsse auf das unmittelbare Arbeitsergebnis bei allen Aspiranten und beugt einer nachsichtigen Leistungsbewertung gleichermaßen vor wie einem potenziellen Unbehagen der Vorgesetzten, Mitarbeiter leistungsmäßig zu differenzieren. Aufstiegsturniere verhelfen einem Kandidaten nicht nur zu einem unmittelbaren Gehaltssprung, sondern bieten auch die Aussicht, bei einem fortgesetzten Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie weitere Entgeltzuwächse zu realisieren. Für den Beschäftigten weisen sie zudem den Vorteil auf, dass die Auszahlung der Leistungsprämie garantiert ist, da eine vakante Stelle anschließend auch von einem der Kandidaten besetzt wird. Jeder Aspirant wird sich im Vorfeld die Chancen ausrechnen, den „Siegerpreis“ des Aufstiegsturniers zu erhalten, und damit einen Erwartungswert für die ihm zufallende Leistungsvergütung bilden.

Die Anreize, sich in einem Wettbewerb um Führungspositionen zu engagieren, wirken eher für diejenigen, die sich noch Gehaltssprünge im weiteren Berufsleben erhoffen. Es überrascht daher wenig, dass Beschäftigte mit einer längeren Betriebszugehörigkeit weniger karriereorientiert sind als die Kollegen, die erst kürzer im Betrieb tätig sind. Gleiches gilt für ältere Arbeitnehmer. Während knapp 80 Prozent der Männer und knapp 67 Prozent der Frauen unter 30 Jahren eine berufliche Karriere anstreben, ist es unter den über 50-Jährigen gerade einmal jeder Fünfte (Frauen: 20,1 Prozent, Männer: 23,6 Prozent). Berufsanfänger sind häufig eher bereit, Gehälter unterhalb ihrer Produktivität anzunehmen, da sie der künftigen Chance auf eine Karriere ebenfalls einen positiven Wert beimessen, während auf den oberen Ebenen in der Regel Gehälter oberhalb des individuellen Produktivitätsbeitrags gezahlt werden (Gibbons/Waldman, 1999; Kay, 2007). Im Unterschied zur Karriereorientierung korreliert die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition innezuhaben, positiv mit dem Alter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Dies korrespondiert auch mit dem Umstand, dass sich erfahrene Mitarbeiter in der Vergangenheit die erforderlichen Kompetenzen an-

**Zusammenhang zwischen Karriere, individuellen Merkmalen und Arbeitsplatzcharakteristika**

Tabelle 3

Ordered-Logit Schätzung auf das Ziel "beruflich Karriere machen" (Modelle I bis III) und Logit Regressionen auf die Ausübung einer Führungsverantwortung (Modelle IV bis VI)

Abhängige Variable	Ordered Logit			Logit		
	I Ziel: Beruflich Karriere machen	II Ziel: Beruflich Karriere machen	III Ziel: Beruflich Karriere machen (a)	IV Direkter Vorgesetzter von mind. einem Mitarbeiter	V Direkter Vorgesetzter von mind. einem Mitarbeiter	VI Direkter Vorgesetzter von mind. einem Mitarbeiter (b)
Verfolgt das Ziel, beruflich Karriere zu machen, stark oder sehr stark <sup>1)</sup>				0,666***	0,587***	
<b>Personenmerkmale</b>						
Weiblich	-0,330***	-0,142***	-0,180***	-0,331***	-0,274***	-0,14
Lebt mit Partner zusammen <sup>2)</sup>	0,045	0,062	0,091	0,292***	0,266***	0,045
Der Partner ist zurzeit berufstätig <sup>3)</sup>	-0,001	0,023	-0,026	-0,059	0,016	0,169
Kinder unter 18 Jahren leben im Haushalt <sup>4)</sup>	-0,170***	-0,063	-0,091*	0,148***	0,159***	0,189**
Erwerbsunterbrechungen (in Jahren) (c)	-0,023***	-0,017***	-0,015**	-0,050***	-0,015*	-0,040**
Alter (in Jahren)	-0,076***	-0,066***	-0,067***	0,018***	0,007**	0,011**
Allgemeiner Gesundheitszustand ist gut, sehr gut oder ausgezeichnet <sup>5)</sup>	0,255***	0,182***	0,103	0,112**	0,044	0,081
Deutsche Staatsangehörigkeit ohne Migrationshintergrund <sup>6)</sup>	-0,004	0,002	-0,097	-0,274***	-0,282***	-0,114
Kontrolle für die Berufsausbildung	ja	ja	ja	ja	ja	ja
<b>Arbeitsverhältnis</b>						
Logarithmiertes Bruttomonatseinkommen		0,311***	0,235***		0,586***	0,653***
Befristetes Beschäftigungsverhältnis <sup>7)</sup>		0,224***	0,136*		-0,153*	-0,029
Angestellt bei einer Zeitarbeitsfirma <sup>8)</sup>		0,201	0,216		-0,138	-0,039
Teilzeitbeschäftigung <sup>9)</sup>		-0,330***	-0,311***		-0,346***	-0,251**
Überstunden pro Woche (d)		0,026***	0,022***		0,028***	0,033***
Arbeitszeit liegt normalerweise außerhalb von 7 bis 19 Uhr <sup>10)</sup>		-0,072	-0,042		0,062	0,009
Die Tätigkeit ist mit der vorherigen Ausbildung verwandt <sup>11)</sup>		0,145***	0,079		0,114**	0,186**
Berufliche Stellung: Arbeiter <sup>12)</sup>		-0,210***	-0,207***		-0,114	-0,05
Betriebszugehörigkeit (in Jahren)		-0,048***	-0,053***		0,023***	0,034***
Betriebszugehörigkeit zum Quadrat (in Jahren)		0,001***	0,001***		0,000	-0,001
<b>Berufs- und Unternehmensmerkmale</b>						
Kontrolle für Unternehmensgröße		ja	ja		ja	ja
Kontrolle für Branche		ja	ja		ja	ja
Kontrolle für Standort		ja	ja		ja	ja
Kontrolle für Berufsgruppen (ISCO88)		ja	ja		ja	ja
Beobachtungen	15.793	10.898	7.338	15.769	10.878	4.098
Pseudo R <sup>2</sup>	0,08	0,096	0,098	0,046	0,123	0,115

Stichprobe: Arbeiter und Angestellte, 16.233 Beobachtungen. (a) Nur für Personen, die zurzeit keine Führungsposition inne haben. (b) Nur karriereorientierte Personen. Referenzgruppen: 1) Verfolgt das Ziel eher nicht oder überhaupt nicht. 2) Kein Partner oder lebt nicht mit Partner zusammen. 3) Partner im Haushalt ist nicht berufstätig. 4) Es leben keine Kinder unter 18 Jahren im Haushalt. 5) Gesundheitszustand ist weniger gut oder schlecht. 6) Andere Staatsangehörigkeit als Deutsch oder einen Migrationshintergrund (approximiert über eine andere Muttersprache als Deutsch). 7) Unbefristetes Arbeitsverhältnis. 8) Nicht bei einer Zeitarbeitsfirma angestellt. 9) Arbeitszeit pro Woche beträgt 32 Stunden und mehr. 10) Arbeitszeit liegt normalerweise zwischen 7 und 19 Uhr. 11) Die Tätigkeit hat mit der vorherigen Ausbildung nichts zu tun. 12) Berufliche Stellung: Angestellter. Variablenerläuterung: (c) Als Erwerbsunterbrechungen zählen Zeiten der Arbeitslosigkeit, Erziehungsurlaub oder Elternzeit, Wehr- oder Zivildienst, freiwilliges soziales, ökologisches Jahr und Zeiten der Ausbildung. (d) Differenz der tatsächlichen und vertraglichen Arbeitszeit (wenn diese positiv ist, sonst 0). Signifikant auf dem \*\*\* 1-Prozent-, \*\* 5-Prozent-, \* 10-Prozent-Niveau, robuste Standardfehler verwendet, Konstanten wurden mitgeschätzt.

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012; Institut der deutschen Wirtschaft Köln



geeignet und durch ein stärkeres zeitliches Engagement im Beruf für Führungspositionen empfohlen haben.

Die Modelle IV und V signalisieren, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu besetzen, für Frauen geringer ausfällt, auch wenn für personenbezogene und arbeitsplatzbezogene Faktoren sowie für das Ausmaß der Laufbahnambitionen kontrolliert wird. Dies ist aber keineswegs Ausdruck einer Geschlechterdiskriminierung bei Besetzungsentscheidungen, da lediglich der Karrierewunsch, aber nicht Verhaltensmerkmale und Einstellungen abgebildet werden (zum Beispiel Risiko- oder Ungleichheitsaversion), die einen Ausschlag dafür geben, ob jemand in ein Aufstiegsturnier eintritt. Sowohl experimentelle Studien in Laborsituationen (zum Beispiel Dohmen/Falk, 2011; Healy/Pate, 2011) als auch solche unter Realitätsbedingungen (zum Beispiel Flory et al., 2010) signalisieren, dass Frauen eine signifikant größere Scheu haben als Männer, sich an Leistungsturnieren zu beteiligen, bei denen der Sieger den gesamten Preis erhält, die Unterlegenen hingegen leer ausgehen. Zugunsten der besseren Vergleichbarkeit wird daher in Modell VI eine homogene Stichprobe, ausschließlich karriereorientierte Beschäftigte, betrachtet. Während der Einfluss der oben aufgeführten Einflussfaktoren robust bleibt, wird das Geschlecht als Variable insignifikant. Das heißt, ein statistisch zuverlässiger Unterschied zwischen karriereorientierten Männern und Frauen ist im gleichen Umfeld nicht mehr zu erkennen.

### **Arbeitszufriedenheit und berufliche Ambitionen**

Die empirischen Befunde bestätigen, dass sich Karriereambitionen und ein ausgeprägtes zeitliches Engagement für familiäre Belange schwer miteinander in Einklang bringen lassen und Personen ihr zeitliches Engagement im Beruf auch danach ausrichten, welchen Stellenwert sie beiden Zielen zumessen. Ob Beschäftigte den Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Karriereaussichten als Nachteil empfinden, hängt vermutlich davon ab, ob ein Karrierewunsch vorliegt und ob dieser beispielsweise aufgrund fehlender Betreuungsmöglichkeiten für Kleinkinder nicht umgesetzt werden kann. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass ein bestimmtes Arbeitsumfeld von karriere- und familienorientierten Personen unterschiedlich bewertet wird. Im Folgenden wird daher die Arbeitszufriedenheit als Maß der individuellen Bewertung des Arbeitsumfelds in den Zusammenhang mit verschiedenen arbeitsplatzbezogenen Merkmalen gestellt.

Zunächst ist kein signifikanter Unterschied in der Arbeitszufriedenheit von karriereorientierten Arbeitnehmern (92,6 Prozent) und familienorientierten Beschäftigten ohne Karriereambition (92,3 Prozent) zu beobachten. Dabei ist aber zu beachten, dass unter den karriereorientierten Beschäftigten viele auch familienorientiert sind. Eine präzise Abgrenzung der ausschließlich karriereorientierten von den ausschließlich familienorientierten Beschäftigten ist aufgrund zu kleiner Fallzahlen nicht möglich. Daher wird im Folgenden der Einfluss verschiedener personen- und arbeitsplatzbezogener Merkmale auf die Arbeitszufriedenheit getrennt nach karriere- und familienorientierten Beschäftigten durchgeführt. Die Befragten, die keine Angaben zu ihren Karriereambitionen gemacht haben oder weder eine berufliche Karriere noch genügend Zeit für die Familie anstreben, werden im Folgenden nicht näher betrachtet.

Die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten mit starken Karriereambitionen wird im Unterschied zu familienorientierten Kollegen von Faktoren beeinflusst, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Status innerhalb der betrieblichen Hierarchie gesehen werden (Tabelle 4). Dazu zählt vor allem, ob jemand eine disziplinarische Führungsfunktion einnimmt und ein höheres Gehalt bezieht (Modelle VII und VIII versus Modelle IX und X). Dies bedeutet allerdings nicht, dass familienorientierte Arbeitnehmer kein Interesse an beruflicher Einflussnahme haben. Die ökonometrischen Auswertungen deuten darauf hin, dass es dieser Beschäftigtengruppe stärker darauf ankommen könnte, als fachliche Experten wahrgenommen zu werden, da die Berechtigung, fachliche Anweisungen zu geben, positiv mit der Arbeitszufriedenheit familienorientierter Mitarbeiter korreliert (Modelle IX und X).

Wenig überraschend sind Merkmale, die die Art der Tätigkeit und das Arbeitsumfeld beschreiben, für Beschäftigte unabhängig von ihrer Karriere- oder Familienorientierung wichtig, ob sie mit der Arbeit zufrieden sind. Für die Zufriedenheit von karriereorientierten Mitarbeitern spielt allerdings eher eine Rolle, ob sie ihre Aufgaben selbstständig und ohne Anweisungen erledigen können (Modell VIII). Familienorientierten Beschäftigten scheint es dagegen wichtiger zu sein, die zeitliche Souveränität zu bewahren. Hierfür spricht, dass Störungen im Arbeitsprozess oder die fehlende Möglichkeit, über Pausen zu bestimmen, die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten absenken (Modelle IX und X).

## Arbeitszufriedenheit von karriere- und familienorientierten Beschäftigten

Tabelle 4

Logit Regressionen (Modelle VII und IX) und Ordered-Logit Regressionen (Modelle VIII und X) mit der Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable

Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit	Karriereorientiert		Familienorientiert	
	VII Logit	VIII Ordered Logit	IX Logit	X Ordered Logit
<b>Arbeitsbedingungen</b>				
Aufgaben werden eher selbstständig erledigt <sup>1)</sup>	0,073	0,232***	0,016	0,112
Arbeit kann häufig selbst geplant und eingeteilt werden <sup>2)</sup>	0,034	-0,001	0,050	-0,022
Häufige Einflussnahme auf die zugewiesene Arbeitsmenge <sup>2)</sup>	0,106	0,228***	0,187	0,258***
Es kann häufig entschieden werden, wann Pause gemacht wird <sup>2)</sup>	-0,123	0,105	0,283**	0,317***
Häufiges Gefühl, dass die Tätigkeit wichtig ist <sup>2)</sup>	0,953***	0,911***	0,757***	0,688***
Häufig keine rechtzeitige Information über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft <sup>2)</sup>	-1,098***	-0,820***	-0,536***	-0,435***
Häufiges Gefühl am Arbeitsplatz Teil einer Gemeinschaft zu sein <sup>2)</sup>	1,210***	0,851***	0,924***	0,751***
Häufige Unterstützung für die Arbeit seitens der Kollegen, wenn diese gebraucht wird <sup>2)</sup>	0,253	0,280***	0,496***	0,352***
Häufige Unterstützung für die Arbeit vom direkten Vorgesetzten, wenn diese gebraucht wird <sup>2)</sup>	0,985***	0,718***	0,692***	0,554***
Rücksichtnahme bei der Arbeitszeitplanung auf familiäre und private Interessen gelingt häufig <sup>3)</sup>	0,515***	0,505***	0,603***	0,592***
Häufiger starker Termin- oder Leistungsdruck <sup>2)</sup>	-0,239	-0,207***	-0,428***	-0,311***
Arbeitsdurchführung ist häufig im Detail vorgeschrieben <sup>2)</sup>	-0,497***	-0,099	-0,358***	-0,243***
Einzelne Arbeitsgänge wiederholen sich häufig <sup>2)</sup>	-0,090	0,042	-0,151	0,003
Häufig bisherige Verfahren verbessern oder neue ausprobieren <sup>2)</sup>	0,071	0,207***	0,175	0,239***
Arbeit wird häufig gestört <sup>2)</sup>	-0,302*	-0,102	-0,388***	-0,182***
Arbeit verlangt häufig Dinge, die nicht gelernt worden sind <sup>2)</sup>	0,015	0,173	-0,229	-0,019
Häufig müssen mehrere Vorgänge gleichzeitig im Auge behalten werden <sup>2)</sup>	-0,067	-0,095	-0,195	-0,088
Häufig können Fehler große finanzielle Verluste zur Folge haben <sup>2)</sup>	0,113	-0,012	0,126	0,177*
Häufig muss schnell gearbeitet werden <sup>2)</sup>	-0,251	-0,099	-0,341***	-0,025
Index für insgesamt 13 körperliche Anforderungen am Arbeitsplatz <sup>4)</sup>	-0,058*	-0,027	-0,046*	-0,058***
<b>Arbeitsverhältnis</b>				
Logarithmiertes Bruttomonatseinkommen	0,626***	0,371***	0,118	0,071
Mitarbeiter als direkter Vorgesetzter führen <sup>5)</sup>	0,415**	0,211***	-0,164	0,037
Berechtigt, anderen fachliche Anweisungen zu erteilen <sup>6)</sup>	0,119	0,061	0,293**	0,223***
Weitere Kontrollvariablen zum Arbeitsverhältnis <sup>7)</sup>	ja	ja	ja	ja
<b>Personenmerkmale</b>				
Weiblich	0,325*	0,178**	0,403***	0,324***
Verfolgt das Ziel, genügend Zeit für Familie, Partner und Kinder zu haben, stark oder sehr stark <sup>8)</sup>	-0,31	-0,099		
Weitere Kontrollvariablen zur Person <sup>9)</sup>	ja	ja	ja	ja
<b>Unternehmensmerkmale</b>				
Kontrolle für Unternehmensgröße, Branche und Standort	ja	ja	ja	ja
Beobachtungen	3.936	3.936	5.709	5.709
Pseudo R <sup>2</sup>	0,352	0,153	0,278	0,144

1) Referenz: Aufgaben werden nach Anweisung oder in gleichem Maße nach Anweisung oder selbstständig ausgeführt.

2) Referenz: Manchmal, selten oder nie. 3) Referenz: Manchmal oder nie. 4) Indexwert zwischen 0 bis 13; Wert 1 pro Anforderung, sofern diese häufig auftritt. 5) Referenz: Kein direkter Vorgesetzter für Mitarbeiter. 6) Referenz: Nicht berechtigt anderen fachliche Anweisungen zu geben. 7) Weitere Kontrollvariablen zum Arbeitsverhältnis: Befristung des Arbeitsverhältnisses, angestellt bei einer Zeitarbeitsfirma, Teilzeitbeschäftigung, Überstunden pro Woche, Arbeitszeit außerhalb von 7 bis 19 Uhr, Bezug zur vorherigen Ausbildung, berufliche Stellung, Betriebszugehörigkeit, Betriebszugehörigkeit zum Quadrat. 8) Referenz: Verfolgt das Ziel eher nicht oder überhaupt nicht. 9) Weitere Kontrollvariablen zur Person: Zusammenleben mit Partner, Erwerbstätigkeit des Partners, Kinder unter 18 Jahren im Haushalt, Erwerbsunterbrechungen, Alter, Gesundheitszustand, Migrationshintergrund, Berufsausbildung.

Signifikant auf dem \*\*\* 1-Prozent, \*\* 5-Prozent, \* 10-Prozent-Niveau, robuste Standardfehler verwendet, Konstanten wurden mitgeschätzt.

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

So mögen Personen mit einer starken Familienorientierung eher bedacht sein, ihre Aufgaben in dem ex ante geplanten Zeitraum erledigt zu haben, um anschließend familiären Belangen nachgehen zu können.

Sowohl unter den karriere- als auch den familienorientierten Beschäftigten sind Frauen signifikant zufriedener mit ihrer Arbeit als Männer (Modelle VII bis X). Dies wird auch als Genderparadoxon bezeichnet, da Frauen trotz scheinbar objektiv schlechterer Arbeitsbedingungen zufriedener sind als Männer (Clark, 1997). Häufig wird dies darauf zurückgeführt, dass Frauen andere Erwartungen an ihren Arbeitsplatz haben als Männer. Hierfür sprechen auch die Befunde aus Tabelle 4. Während familienorientierte Frauen deutlich zufriedener sind als ihre männlichen Kollegen, ist der Geschlechterunterschied für karriereorientierte Beschäftigte schwächer (lediglich schwach signifikant auf dem 10 Prozent-Niveau in Modell VII). In dieser Gruppe liegen anscheinend die Erwartungen von Männern und Frauen und damit auch die Arbeitszufriedenheit deutlich näher beieinander.

### **Implikationen**

Die empirische Evidenz spricht dafür, dass sich Beschäftigte ihre Arbeitsplätze bewusst nach ihren Präferenzen aussuchen oder versuchen, in Positionen zu gelangen, die diesen Präferenzen entsprechen. Die berufliche Autonomie und die Übernahme von Führungsverantwortung werden daher von familienorientierten Beschäftigten eher zugunsten eines höheren Maßes an Arbeitszeitsouveränität zurückgestellt. Die Arbeitnehmer reagieren damit auch auf den Trade-off zwischen der Möglichkeit, viel Zeit für familiäre Belange zu verwenden, und dem erforderlichen zeitlichen Engagement, um sich für Positionen mit Führungsverantwortung zu qualifizieren. Eine Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist anders als die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für eine Person nur bedingt möglich und erfordert die Unterstützung von anderen.

In vielen Fällen leistet diese Unterstützung der Lebenspartner. Vor dem Hintergrund weiterhin beobachtbarer Rollenmuster bei der Aufteilung von Aufgaben innerhalb einer Paar- beziehungsweise Haushaltsgemeinschaft ist dies heute häufig noch die Frau. Unternehmen können versuchen, das Arbeitsvolumen trotz familiärer Betreuungsverpflichtungen anzuheben oder zu erhalten, indem die Arbeitsorganisation räumlich und zeitlich flexibilisiert wird oder – wenn möglich

---

– betriebliche Betreuungsangebote unterbreitet werden. Sie können den Konflikt zwischen den konkurrierenden Zeitverwendungen aus Anreizgesichtspunkten allerdings nicht auflösen. Von staatlicher Seite ist und bleibt der Ausbau der Betreuungsinfrastruktur – quantitativ und qualitativ – zentral dafür, dass Personen mit Betreuungsverpflichtungen zugleich auch eine berufliche Karriere verfolgen können, die mit einem Aufstieg auf betrieblichen Karriereleitern einhergeht. Mit der nun eingeführten Quotenregelung wird man Frauen, die in Privathaushalten noch immer die Hauptverantwortung und -last für Kinderbetreuung und Pflegeaufgaben übernehmen, allerdings nicht helfen, diesen Zielkonflikt zu umgehen. Grundsätzlich ist zu Vorsicht zu raten, eine Angleichung der beruflichen Situation von Beschäftigten mit unterschiedlichen Merkmalen anzustreben, ohne auf berufliche Ziele oder Lebensziele zu achten. Andernfalls könnte als Nebeneffekt die Arbeitszufriedenheit der Personen reduziert werden, deren Präferenzen weniger Beachtung finden (Bender et al., 2005).

## Literatur

Bender, Keith A. / Donohue, Susan M. / Heywood, John S., 2005, Job satisfaction and gender segregation, in: Oxford Economic Papers, 57. Jg., S. 479–496

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2013, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013, Berlin

Clark, Andrew, E., 1997, Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? in: Labour Economics, Nr. 4, S. 341–372

Clark, Andrew, E. / Oswald, Andrew, J., 1996, Satisfaction and comparison income, in: Journal of Public Economics, Nr. 61, S. 359–381

Dohmen, Thomas / Falk, Armin, 2011, Performance Pay and Multidimensional Sorting. Productivity, Preferences, and Gender, in: American Economic Review, 101. Jg., Nr. 2, S. 556–590

Flory, Jeffrey A. / Leibbrandt, Andreas / List, John A., 2010, Do Competitive Work Places Deter Female Workers? A Large-scale Natural Field Experiment on Gender Differences in Job-entry Decision, NBER Working Paper, Nr. 16546, Cambridge (Mass.)

Gibbons, Robert / Waldman, Michael, 1999, Careers in organization: Theory and evidence, in: Handbook of Labour Economics, Nr. 3 B, S. 2373–243

Hall, Anja / Siefer, Anke / Tiemann, Michael, 2014, BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 – Arbeit und Beruf im Wandel. Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen. suf\_3.0; Forschungsdatenzentrum im BIBB (Hrsg.); GESIS Köln (Datenzugang); Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. doi:10.7803/501.12.1.1.30

Healy, Andrew / Pate, Jennifer, 2011, Can teams help to close the gender competition gap?, in: Economic Journal, 121. Jg., Nr. 555, S. 1192–1204

Kay, Rosemarie, 2007, Auf dem Weg in die Chefetage, Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen, in: IfM-Materialien, Nr. 170, Bonn

Möller, Iris / Kohaut, Susanne, 2013, Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben, IAB-Kurzbericht 23/2013, Nürnberg

Nöllenheidt, Christoph / Wittig, Peter / Brenscheidt, Simone, 2014, Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Beschwerden, Dortmund / Berlin / Dresden

Schäfer, Holger / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2013, Beschäftigungsperspektiven von Frauen, Eine arbeitsmarktökonomische Analyse im Spiegel der Gleichstellungsdebatte, IW-Positionen, Nr. 57, Köln

Statistisches Bundesamt, 2014, Auf dem Weg zur Gleichstellung? Bildung, Arbeit und Soziales – Unterschiede zwischen Frauen und Männer, Wiesbaden

## German Workers' Attitudes to the Balance Between Career Goals and Family Interests - an Empirical Analysis Based on the 2012 BIBB/BAuA Employment Survey

A strong time commitment continues to be one of the key conditions for achieving career goals in German business. One of the main conclusions of an empirical analysis based on the BIBB/BAuA Employment Survey, this may explain why only every second man and every third woman attaches high value to professional advancement. Particularly in the 31- to 40-year-old age group employees see themselves as facing a dilemma between striving to attain their career goals and finding time for the interests of their family. This applies equally to women and men. Those who give priority to their careers are more likely to hold a managerial position, with almost 37 per cent of career-oriented women and some 43 per cent of career-oriented men in this age group performing line management duties with responsibility for other staff. Among all 31- to 40-year-olds this is true for a mere 28 per cent of women and 36 per cent of men. While it may be difficult to reconcile career goals with a strong time commitment to family interests, employees do not necessarily perceive this as a drawback. This is because for career-oriented, as opposed to family-oriented, employees, the main factor in work satisfaction is by whether they hold a managerial position.

IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 42. Jahrgang, Heft 1/2015; ISSN 0941-6838 (Printversion); ISSN 1864-810X (Onlineversion). Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über [lizenzen@iwkoeln.de](mailto:lizenzen@iwkoeln.de), die erforderlichen Rechte für elektronische Pressespiegel unter [www.presse-monitor.de](http://www.presse-monitor.de) © 2015, IW Medien GmbH, Köln; DOI: 10.2373/1864-810X.15-01-03