

Holst, Elke; Busch, Anne; Kröger, Lea

**Research Report**

## Führungskräfte-Monitor 2012: Update 2001-2010

DIW Berlin: Politikberatung kompakt, No. 65

**Provided in Cooperation with:**

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

*Suggested Citation:* Holst, Elke; Busch, Anne; Kröger, Lea (2012) : Führungskräfte-Monitor 2012: Update 2001-2010, DIW Berlin: Politikberatung kompakt, No. 65, ISBN 393876256X, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, [https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0084-diwkompakt\\_2012-0659](https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0084-diwkompakt_2012-0659)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/67351>

**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.*

65

Politikberatung  
kompakt

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

2012

# Führungskräfte- Monitor 2012

## Update 2001 - 2010

Elke Holst, Anne Busch und Lea Kröger

## IMPRESSUM

© DIW Berlin, 2012

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

ISBN-10 3-938762-56-X  
ISBN-13 978-3-938762-56-1  
ISSN 1614-6921  
urn:nbn:de:0084-diwkompakt\_2012-0659

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

## **DIW Berlin: Politikberatung kompakt 65**

Elke Holst \*

Anne Busch \*\*

Lea Kröger \*\*\*

## **Führungskräfte-Monitor 2012 – Update 2001 – 2010**

Berlin, August 2012

\* DIW Berlin/SOEP und Universität Flensburg, [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

\*\* DIW Berlin/SOEP und Universität Bielefeld, [abusch@diw.de](mailto:abusch@diw.de)

\*\*\* DIW Berlin/SOEP und Humboldt-Universität zu Berlin, [lkroeger@diw.de](mailto:lkroeger@diw.de)

## Zusammenfassung

Mit dem Führungskräfte-Monitor 2012-Update 2011-2010 legt das DIW Berlin ein weiteres Mal eine Aktualisierung des Führungskräfte-Monitors vor. Seit 2001, dem Ausgangsjahr der Betrachtung, hat der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft zugenommen. 2010 lag er bei 30 Prozent (2001: 22 Prozent). Eine positive Entwicklung wird auch von anderen in diesem Bericht vorgestellten Studien bestätigt. Eine Untersuchung der größten 200 Unternehmen in Deutschland verdeutlicht jedoch, dass Ende 2011 nach wie vor nur 3 Prozent Frauen in den Vorständen vertreten waren. Der internationale Vergleich des Anteils von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien belegt zudem, dass auch rückläufige Entwicklungen möglich sind.

Der „gender pay gap“ – also die durchschnittliche Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen – ging 2010 auf 21 Prozent zurück (2001: 30 Prozent) und lag damit in etwa auf dem Niveau des Verdienstunterschiedes zwischen Frauen und Männern auf dem gesamten Arbeitsmarkt (23 Prozent). Etwas getrübt wird das Ergebnis, wenn der Medianwert des Verdienstes betrachtet wird. Dieser wird häufig als robustere Größe für die Beschreibung von Einkommensunterschieden gewählt, da er mögliche Verzerrungen aufgrund extrem abweichender Werte minimiert. Auf Basis des Median wurde ein „gender pay gap“ von 27 Prozent für 2010 ermittelt (2001: 31 Prozent).

Unternehmen und Politik sind gefragt, die positiven Entwicklungen auf den unteren und mittleren Führungsebenen zu nutzen, zu verstärken und damit einen nachhaltigen Trend zu mehr Frauen in Führungspositionen auf allen Hierarchieebenen zu fördern. Eine Voraussetzung hierfür ist die Öffnung der Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen. Derzeit bilden von Männern geprägte Lebensrealitäten die Norm in den Führungsetagen. Lange Arbeitszeiten und eine hohe berufliche Verfügbarkeit gehören hier nach wie vor zum Alltag, wie die Ergebnisse verdeutlichen. Aber nicht nur Frauen, sondern auch sehr viele vollzeiterwerbstätige Männer in Führungspositionen wünschen sich wesentlich kürzere Arbeitszeiten – auch wenn sich dies negativ beim Verdienst niederschlagen würde. Möglicherweise spielt dabei die Tatsache eine Rolle, dass nur noch wenig Zeit für die Familie bleibt. Aufgrund der traditionellen Aufgabenteilung im Haushalt sind für viele Frauen, insbesondere Mütter, lange Arbeitszeiten ein besonderes Problem – auch wenn in Partnerschaften von Frauen in Führungspositionen die Verteilung der Hausarbeit egalitärer ist als bei den Männern in Führungspositionen.

Der vorliegende Bericht stellt anhand von sieben Kernindikatoren und 47 Einzelindikatoren die Situation von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft im Zeitraum 2001 bis 2010 dar. Alle Einzelindikatoren wurden für den gesamten Beobachtungszeitraum auf Basis der aktualisierten Hochrechnung des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) neu berechnet.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>i</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>ii</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	<b>iii</b>
<b>Vorbemerkung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland 2001 – 2010 (SOEP)</b> .....	<b>13</b>
1.1 Datenbasis .....	15
1.2 Definition und Abgrenzung „Führungskräfte“ .....	15
1.3 Bestand und Struktur der Führungskräfte .....	18
1.4 Geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt .....	23
1.5 Wochenarbeitszeit .....	31
1.6 Humankapital .....	37
1.7 Sozialstruktur .....	41
1.8 Lebensstile, Haus- und Familienarbeit.....	47
1.9 Verdienste und Sondervergütungen .....	62
<b>2 Ergebnisse weiterer Studien zum Anteil von Frauen in Führungspositionen und ein Blick auf Europa</b> .....	<b>75</b>
2.1 Deutschland.....	75
2.2 International .....	85
2.3 Frauenanteile in Führungspositionen haben (meist) zugenommen – Rückentwicklungen nicht ausgeschlossen .....	90
<b>3 Gläserne Decke: Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen</b> .....	<b>91</b>
3.1 Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen .....	91
3.2 An den Frauen vorbei: Frauenanteil in Spitzengremien des Finanzsektors stagniert.....	113
<b>Literatur</b> .....	<b>134</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>144</b>

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1.3.1:	Anteil Frauen an abhängig Beschäftigten, Angestellten und Führungskräften in der Privatwirtschaft 2001 – 2010 (in Prozent).....	19
Abbildung 1.3.2:	Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Region 2001 – 2010 (in Prozent).....	20
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 2010 (in Prozent) .....	21
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 – 2010 (in Prozent).....	22
Abbildung 1.3.5:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Art der Tätigkeit 2001 – 2010 (in Prozent) .....	23
Abbildung 1.4.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft, die anderen leitend vorgesetzt sind, nach Geschlecht 2009 (in Prozent).....	25
Abbildung 1.4.2:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Anzahl Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht 2009 (Mittelwert) .....	26
Abbildung 1.4.3:	Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereich 2001 – 2010 (in Prozent) .....	27
Abbildung 1.4.4:	Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Frauen in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001 – 2010 (in Prozent) .....	30
Abbildung 1.4.5:	Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Männer in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001 – 2010 (in Prozent).....	31
Abbildung 1.7.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und durchschnittlichem Alter 2001 – 2010 (in Jahren) .....	42
Abbildung 1.7.2:	Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Altersgruppen 2001 – 2010 (in Prozent).....	43
Abbildung 1.7.3:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Familienstand 2001 – 2010 (in Prozent).....	44
Abbildung 1.7.4:	Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung der Mutter 2010 (in Prozent).....	46
Abbildung 1.7.5:	Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung des Vaters 2010 (in Prozent) .....	47
Abbildung 1.8.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Form des Zusammenlebens, 2001 – 2010 (in Prozent) .....	50

Abbildung 1.8.2:	Mütter in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Alter bei der Geburt des ersten Kindes 2010 in West- und Ostdeutschland (Anteile und durchschnittliches Alter).....	53
Abbildung 1.8.3:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Hausarbeit Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2009 (in Prozent).....	54
Abbildung 1.8.4:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit Kindern nach Geschlecht und dem Anteil Kinderbetreuung Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2009 (in Prozent) .....	55
Abbildung 1.8.5:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und dem Anteil Reparatur- und Gartenarbeiten Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2009 (in Prozent) .....	56
Abbildung 1.8.6:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt 2001 – 2010 (Mittelwerte).....	59
Abbildung 1.8.7:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt kategorisiert 2001 – 2010 (in Prozent) .....	61
Abbildung 1.8.8:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft 2010 (in Prozent) .....	62
Abbildung 1.9.1:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro) sowie "gender pay gap" (in Prozent) 2001 – 2010 .....	65
Abbildung 1.9.2:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Median in Euro) sowie "gender pay gap" (in Prozent) 2001 – 2010.....	66
Abbildung 1.9.3:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommens- Quartilen (Median in Euro) sowie "gender pay gap" (in Prozent) 2010 .....	67
Abbildung 1.9.4:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, monatlichem Bruttoeinkommen und Region (West- und Ostdeutschland) 2001 – 2010 (Mittelwert in Euro) .....	68
Abbildung 1.9.5:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Höhe von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001 – 2010 (Mittelwert in Euro).....	72
Abbildung 1.9.6:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von nicht-monetären Gratifikationen 2010 (in Prozent), Mehrfachnennungen .....	73



Abbildung 1.9.7:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Häufigkeit des Bezuges nicht-monetärer Gratifikationen 2010 (in Prozent) .....	74
Abbildung 2.1:	Frauenanteile unter den Führungskräften 2007 nach verschiedenen Abgrenzungen – Ergebnisse des Mikrozensus beziehungsweise der Arbeitskräfteerhebung in Prozent.....	77
Abbildung 2.2:	Frauen in Führungspositionen 2004 und 2008 – Betriebe der Privatwirtschaft.....	78
Abbildung 2.3:	Frauen in Führungspositionen 2008 nach Branchen – Ausgewählte Sektoren mit hohem Frauenanteil an allen Beschäftigten, Betriebe der Privatwirtschaft .....	79
Abbildung 2.4:	Frauen nach Top- und Mittelmanagement in deutschen Unternehmen unterteilt nach Bundesländern in Prozent – Anfang 2012 .....	80
Abbildung 2.5:	Leaders of Business 2010 – in Prozent.....	85
Abbildung 2.6:	Board Systeme in Ländern EUROPAS .....	87
Abbildung 2.7:	Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2012 – in Prozent.....	88
Abbildung 2.8:	Veränderung des Frauenanteils in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU, Oktober 2010 bis Januar 2012 .....	89
Abbildung 3.1.1:	Frauen in Vorständen in Deutschland 2011.....	94
Abbildung 3.1.2:	Unternehmen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat In Prozent.....	98
Abbildung 3.1.3:	Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland 2011 .....	100
Abbildung 3.1.4:	Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung im Dezember 2011.....	106
Abbildung 3.2.1:	Frauen in Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 2011 .....	119
Abbildung 3.2.2:	Mitglieder der wesentlichen Entscheidungsorgane der Zentralbanken in Europa 2011 In Prozent .....	130

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1.1:	Kerngrößen und zugehörige Einzelindikatoren (Basis SOEP).....	13
Tabelle 1.2.1:	Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001 – 2010.....	17
Tabelle 1.4.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Betriebsgröße 2001 – 2010 (in Prozent) .....	28
Tabelle 1.4.2:	Durchschnittlicher Frauenanteil im Beruf von Angestellten (ohne Führungskräfte) sowie von Führungskräften in der Privatwirtschaft, nach Geschlecht 2001 – 2010 (Mittelwerte) .....	29
Tabelle 1.5.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, tatsächlicher Wochenarbeitszeit (kategorisiert), mit Überstunden und mit vereinbarter Wochenarbeitszeit 2001 – 2010 (in Prozent) .....	34
Tabelle 1.5.2:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, tatsächlicher, gewünschter und vereinbarter Wochenarbeitszeit 2001 – 2010 (in Stunden).....	36
Tabelle 1.6.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, schulischer und beruflicher Qualifikation 2001 – 2010.....	38
Tabelle 1.6.2:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit 2001 – 2010.....	40
Tabelle 1.7.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht: Nationalität und Migrationshintergrund 2001 – 2010 (in Prozent) .....	45
Tabelle 1.8.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Kindern im Haushalt sowie durchschnittlicher Kinderzahl und Altersgruppen der Kinder (wenn Kinder im Haushalt vorhanden), 2001 – 2010 .....	51
Tabelle 1.8.2:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Familienstand und der durchschnittlich geleisteten Zeit für Hausarbeit, Kinderbetreuung, Garten- und Reparaturarbeiten an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2009 (in Stunden).....	57
Tabelle 1.9.1:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Frauen-, Misch- und Männerberufen nach durchschnittlichem Bruttoeinkommen und Geschlecht (2001 – 2010).....	70
Tabelle 1.9.2:	Vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001 – 2010 (in Prozent) .....	71
Tabelle 2.1:	Top Ten Branchen mit einem hohen und einem geringen Anteil von Frauen in der ersten Führungsebene 2011 .....	82

Tabelle 2.2:	Frauen in Führungspositionen nach Unternehmensgröße und Anzahl der Mitarbeiter/-innen im März 2012.....	83
Tabelle 3.1.1:	Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in den größten 200 Unternehmen in Deutschland (ohne Finanzsektor) .....	95
Tabelle 3.1.2:	Größte 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor) mit mindestens 25 Prozent Frauen im Aufsichtsrat 2011 .....	98
Tabelle 3.1.3:	Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen.....	101
Tabelle 3.1.4:	Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes .....	105
Tabelle 3.2.1:	Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen In Prozent .....	115
Tabelle 3.2.2:	Frauen in den Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland .....	117
Tabelle 3.2.3:	Größte 100 Banken und Sparkassen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat 2011.....	122
Tabelle 3.2.4:	Frauen in den Aufsichtsräten und Vorständen großer Banken und Sparkassen in Deutschland 2011 nach Rechtsform .....	124
Tabelle 3.2.5:	Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat 2011 .....	127
Tabelle 3.2.6:	Mitglieder der Entscheidungsorgane der Europäischen Finanzinstitutionen und Aufsichtsbehörden 2011 .....	129

## Vorbemerkung

Seit einigen Jahren werden im Zusammenhang mit dem Thema Frauen in Führungspositionen wiederholt Forderungen nach gesetzlich vorgegebenen Frauenquoten laut – die sich meist auf Aufsichtsräte oder Vorstände beziehen. Ein Grund für das Erstarren der Forderungen ist das Scheitern der im Jahr 2001 getroffenen „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2001), mit der es nicht gelang, den Anteil von Frauen in Führungspositionen über Bildungseffekte hinaus anzuheben.<sup>1</sup> Die Fokussierung auf Aufsichtsräte und Vorstände geschah vor dem Hintergrund der in Spitzengremien besonders ausgeprägten geschlechtsspezifischen Ungleichheit. Zudem verbindet sich mit einer stärkeren Besetzung der höchsten Gremien großer Unternehmen mit Frauen auch die Hoffnung, dass sich insgesamt in den Unternehmen die Aufstiegschancen von Frauen verbessern.

Wirtschaft und Politik sind sich einig, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden soll, deutliche Unterschiede in den Auffassungen bestehen jedoch was das Ausmaß, den Weg und das Tempo betrifft. Zur Versachlichung der Diskussion, als Grundlage für Maßnahmen und strategische Entscheidungen, werden im vorliegenden Bericht Strukturinformationen über Frauen und Männer in Führungspositionen vorgestellt, die auch Lebensrealitäten außerhalb des Arbeitsmarktes mit einbeziehen. Der Bericht soll damit auch helfen, Ansatzpunkte zur Erhöhung der Chancen von Frauen in Führungspositionen zu identifizieren.

Der „Führungskräfte-Monitor 2012 – Update 2001 – 2010“ gibt Auskunft über Stand und Entwicklung von Frauen und Männern in Führungspositionen in der deutschen Privatwirtschaft. Anhand von sieben Kerngrößen mit insgesamt 47 Einzelindikatoren, die auf Daten der repräsentativen Längsschnitterhebung Sozio-oekonomisches Panel, Version 27 (SOEP V.27) (Wagner et al. 2007) sowie auf Erhebungen zur Besetzung der höchsten Gremien in

---

<sup>1</sup> Alle zwei Jahre wurden die Umsetzung der Vereinbarung und die erzielten Fortschritte in den Unternehmen bilanziert. Zuletzt geschah dies in der 4. Bilanz Chancengleichheit im Juni 2011 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003, 2006, 2008a, 2011).

den großen Unternehmen (2006 – 2011) 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 – 2008 (Holst /Busch 2010) und 2001 – 2006 (Holst unter Mitarbeit von Busch et al. 2009).

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

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

1. Strukturen auf dem Arbeitsmarkt (6)
2. Segregation (7)
3. Wochenarbeitszeit (6)
4. Humankapital (5)
5. Sozialstruktur (6)
6. Lebensstile, Haus- und Familienarbeit (10)
7. Verdienste und Sondervergütungen (7) (vgl. im Detail Tabelle 1.1).

Aufgrund der sehr geringen Repräsentanz von Frauen in Top-Positionen der Wirtschaft wurden zusätzlich Vollerhebungen zum Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten in großen 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 2010**

Für den gesamten Beobachtungszeitraum 2001 bis 2010 ist die zeitliche Vergleichbarkeit der Einzelindikatoren gewährleistet. Die auf dem SOEP, Version 25, basierenden Ergebnisse aus dem Führungskräfte-Monitor 2001 – 2008 (Holst /Busch 2010) wurden vollständig neu berechnet.

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 (Kroh 2010).

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

## Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

### 1. Positive Tendenzen bei der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen und beim „gender pay gap“

In Deutschland waren im Jahr 2010 hochgerechnet insgesamt knapp 4 Mio. angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig, darunter 30 Prozent Frauen.<sup>2</sup> Im Vergleich zu 2001 (dort 22 Prozent) ist das ein deutlicher Anstieg. Somit findet langsam eine positive Entwicklung statt, was auch von anderen in diesem Update vorgestellten Untersuchungen bestätigt wird. Der Männeranteil unter den Führungskräften ist allerdings mit 70 Prozent noch immer dominant.

Der „gender pay gap“ hat ebenfalls abgenommen, wenn auch die Verdienste von weiblichen Führungskräften nach wie vor hinter den Verdiensten der männlichen Führungskräfte zurückbleiben: Die Verdienstlücke zwischen den Geschlechtern sank von 30 Prozent im Jahr 2001 auf 21 Prozent im Jahr 2010 und hat sich damit in etwa dem Niveau des Verdienstunterschiedes zwischen Frauen und Männern auf dem gesamten Arbeitsmarkt angeglichen (23 Prozent). Getrübt wird der positive Eindruck durch die Ergebnisse auf Basis des Median – also dem Beobachtungswert, der genau in der Mitte der nach dem Verdienst geordneten Stichprobe liegt. Hier nahm der „gender pay gap“ seit 2001 nur leicht ab auf 27 Prozent im Jahr 2010. Der Median wird häufig als robustere Größe für die Beschreibung von Einkommensunterschieden gewählt, da er mögliche Verzerrungen aufgrund extrem abweichender Werte minimiert.

Inwieweit diese positiven Veränderungen zu weiteren nachhaltigen Verbesserungen führen, müssen zukünftige Studien zeigen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels stellt die stärkere Integration von weiblichen Talenten auf allen Führungsebenen auch eine wichtige Daseinsvorsorge dar. Das Potenzial ist vorhanden: Frauen stehen insgesamt und auch in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bei den Studienabschlüssen den Männern nicht mehr nach (vgl. Statistisches Bundesamt 2011).

---

<sup>2</sup> Zu den Ergebnissen anderer Studien vgl. Kapitel 2.

## **2. Spitzengremien der Wirtschaft nach wie vor überwältigende Männerdomäne**

Der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen verharrte in Deutschland Ende 2011 auf 3 Prozent. Lediglich in den DAX 30 Unternehmen, die im Fokus der Öffentlichkeit standen, war eine Bewegung zu erkennen, wenn auch auf geringem Niveau: Ende 2011 nahmen nur 3,7 Prozent der Frauen einen Sitz im Vorstand ein. Diese Rate wird nochmals steigen, denn bis Juli 2012 (Redaktionsschluss) wurden bereits mehrere Frauen neu in diese Positionen berufen. In den Aufsichtsräten ist die Situation mit einem Frauenanteil von gut 11,9 Prozent bereits etwas besser, doch ist zu beachten, dass mehr als zwei Drittel dieser Frauen von Arbeitnehmervertretungen in das höchste Kontrollgremium entsandt wurden. Damit besteht hier also ein besonderer Nachholbedarf auf der Kapitalseite. Die öffentlichen Unternehmen (mit Bundesbeteiligung) heben sich bislang nicht besonders positiv von jenen in der Privatwirtschaft ab und stellen damit derzeit kein leuchtendes Vorbild für die Repräsentanz von Frauen in Spitzengremien dar.

Die Spitzenpositionen in großen Unternehmen sind also immer noch eine große Männerdomäne. Die Erwartung einer quasi automatischen Verbesserung wird nicht zwangsläufig erfüllt, wie der internationale Vergleich bei den Anteilen von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen zeigt.

## **3. In Führungspositionen sind Frauen etwa gleich häufig Vorgesetzte wie Männer – aber ihnen unterstehen deutlich weniger Personen**

Rund zwei Drittel der weiblichen und männlichen Führungskräfte geben an, anderen leitend vorgesetzt zu sein. Die Zahl der Personen, die nach ihren Anweisungen arbeiten, unterscheidet sich deutlich. Männer weisen im Schnitt 33, Frauen nur 20 Mitarbeiter/-innen auf.

## **4. Humankapital von Frauen und Männern in Führungspositionen angeglichen – Unterschiede in der Berufserfahrung weitgehend altersbedingt**

Die Ergebnisse auf Basis des SOEP zeigen, dass in Führungspositionen kaum Unterschiede hinsichtlich einer guten (hoch-)schulischen (Aus-)Bildung zwischen Frauen und Männern festzustellen sind: Führungskräfte haben im Durchschnitt etwa 15 Bildungsjahre absolviert. 64 Prozent (Frauen) bzw. 66 Prozent (Männer) verfügten 2010 über einen Hochschulabschluss. Für Frauen wie für Männer bedeutet das einen Anstieg von 4 Prozentpunkten seit 2001.



Vorhandene Unterschiede bei der betriebsspezifischen und allgemeinen Berufserfahrung sind weitgehend altersbedingt: Frauen in Führungspositionen verfügten im Jahr 2010 im Durchschnitt über eine vier Jahre kürzere Berufserfahrung als Männer und sind 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 Frauen unter den Führungskräften im Durchschnitt meist kürzer (ein bis vier Jahre) im selben Betrieb tätig, Männer arbeiten hingegen mit 15 und mehr Jahren wesentlich häufiger im selben Betrieb.

#### **5. Führungskräfte haben häufiger Eltern mit guter Ausbildung**

Die Chancen, in späteren Jahren eine höhere berufliche Position zu erreichen, sind auch abhängig vom sozialen Hintergrund, in dem Menschen aufgewachsen sind. Zum Beispiel ist anzunehmen, dass die im Elternhaus bereitgestellten finanziellen und sozialen Ressourcen und auch die an den Nachwuchs gestellten Erwartungen größer sind, wenn die Familie einer höher gebildeten Klasse angehört. So zeigt sich auch, dass Führungskräfte weit häufiger Eltern mit hohen Bildungsabschlüssen als andere Angestellte in der Privatwirtschaft haben. Interessant ist, dass Frauen und Männer in Führungspositionen oft Mütter mit mindestens Fachhochschulreife oder Abitur haben (Frauen 15 Prozent, Männer 13 Prozent). Die Mütter der sonstigen Angestellten weisen mit 6 bzw. 7 Prozent nur vergleichsweise selten einen höheren Bildungsabschluss auf. Auch in Bezug auf eine hohe Schulbildung der Väter unterscheiden sich Führungskräfte kaum (Frauen 28 Prozent, Männer 27 Prozent). Auch hier haben sonstige Angestellte weit weniger häufig Väter mit einem höheren Bildungsabschluss (Frauen 10 Prozent, Männer 12 Prozent).

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

In jüngeren Jahren (18 bis 34 Jahre) ist der Frauenanteil in Führungspositionen mit 39 Prozent (2010) noch vergleichsweise hoch. Später, im Alter zwischen 35 und 54 Jahren, sinkt der Frauenanteil in Führungspositionen auf 29 Prozent. Hier dürften Auswirkungen der Familienbildung zum Tragen kommen, die für Frauen aufgrund der traditionellen Aufgabenteilung im Haushalt größere berufliche Nachteile mit sich bringt 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“ in diese Altersgruppe nach.

### **7. Führungspositionen meist 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 jedoch nicht in Einklang zu bringen. Wollen Frauen Karriere machen, werden sie mit den männlich geprägten Normen konfrontiert. Vollzeitbeschäftigte Frauen in Führungspositionen waren 2010 mit im Durchschnitt 45 Wochenstunden nur zwei Stunden pro Woche kürzer erwerbstätig als ihre männlichen Kollegen.

Die in Führungspositionen tatsächlich geleistete Arbeitszeit wird sowohl von Männern als auch von Frauen als viel zu lang empfunden: Die gewünschte Arbeitszeit lag in 2010 bei vollzeitbeschäftigten Frauen rund sechs und bei vollzeitbeschäftigten Männern rund acht Wochenstunden unter der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit – und damit näher an der vereinbarten Arbeitszeit von im Schnitt 39 Stunden. Teilzeitarbeit stellt in Führungsetagen eine Ausnahme dar und ist mit höheren Führungspositionen kaum vereinbar.

### **8. Zeit für Haushalt und Familie – vor allem am Wochenende**

Aufgrund des hohen alltäglichen Zeitaufwandes für den Beruf verbleibt alltags weniger Zeit für Kinder. Auch Hausarbeiten 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 insgesamt jedoch in geringerem Umfang durchgeführt werden).

### **9. Aufgabenteilung im Haushalt ist egalitärer bei Frauen in Führungspositionen**

Nach der ökonomischen Verhandlungstheorie könnte 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 2010 waren dies nur knapp 20 Prozent. Das ist aber etwas mehr als 2001, als die Männer nur gut ein Zehntel der Hausarbeit übernahmen. Bei den Frauen in Führungspositionen liegt dieser Anteil bei knapp 60 Prozent und ist damit dreimal so hoch. Insgesamt ist die Arbeitsteilung von Führungskräften in Partnerschaften bei den Frauen aber egalitärer organisiert als bei den Männern: Knapp die Hälfte der vollzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen teilen sich mit ihrem Partner die Hausarbeit im Vergleich zu knapp 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 – immer noch 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 (bis 16 Jahre) im Haushalt leben als Männer (Frauen 72 Prozent in 2010, Männer 60 Prozent). Wurden Frauen, die 2010 in einer Führungsposition waren, Mütter, fand dies in Westdeutschland erst vergleichsweise spät statt: 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 31 Jahren deutlich über dem Durchschnittsalter der anderen Angestellten in der Privatwirtschaft im Jahr 2010 (26 Jahre). In Ostdeutschland gebar ein Großteil der Frauen in Führungspositionen des Jahres 2010 ihr erstes Kind weit früher, und zwar im Durchschnitt mit 24 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 aber öfter ohne Trauschein**

Insgesamt sind in Frauen Führungspositionen auch vergleichsweise seltener verheiratet (43 Prozent in 2010) als Männer (63 Prozent in 2010) – ein Muster, welches 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 (Frauen 15 Prozent, Männer 16 Prozent). 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. Frauen in Führungspositionen arbeiten häufiger in geschlechts-untypischen, Männer häufiger in geschlechtstypischen Berufen**

Insgesamt herrschen in den Führungsetagen immer noch geschlechtsspezifische Segregationsstrukturen vor. Frauen in Führungspositionen sind jedoch in geringerem Maße als andere angestellte Frauen in Berufen tätig, die stark von ihrem Geschlecht dominiert sind. So war 2010 nur gut jede vierte Frau in einer Führungsposition in einem Frauenberuf tätig, im Unterschied zu 66 Prozent der anderen weiblichen Angestellten. Während Frauen in Führungspositionen also verstärkt in geschlechteruntypische Berufe gehen, ist das Gegenteil bei den Männern der Fall: 54 Prozent der männlichen Führungskräfte sind 2010 in Männerberufen tätig, aber nur 43 Prozent der sonstigen männlichen Angestellten. Während angestellte Männer, die nicht in einer Führungsposition sind, immerhin zu rund 20 Prozent in Frauenberufen arbeiten, ist der entsprechende Wert bei den Führungskräften mit rund 7 Prozent verschwindend gering. Hier spiegelt sich auch der Zusammenhang zwischen horizontaler und

vertikaler Segregation wider: Frauenberufe bieten seltener Führungspositionen als Männerberufe. In der Tendenz nimmt im Beobachtungszeitraum sowohl bei Frauen als auch bei Männern der Anteil an Personen in Mischberufen zu, was als positives Zeichen gewertet werden kann. Jedoch ist zu konstatieren, dass dies bei den Frauen auf Kosten des Beschäftigungsanteils in Männerberufen und nicht in Frauenberufen geht.

### **13. Ruf nach Frauenquoten für Spitzengremien immer lauter**

Das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen und zu halten, wird von der Mehrheit in Wirtschaft und Politik angestrebt. Über den Weg, das Ausmaß und das Tempo der Entwicklung besteht jedoch Uneinigkeit. Aufgrund einer nur schleppenden Veränderung, des Anteils von Frauen in den Spitzengremien großer Unternehmen, werden Forderungen nach staatlicher Regulierung in Form einer Frauenquote in Aufsichtsräten und/oder in Vorständen immer lauter. Die unterschiedlichen Gesetzesvorlagen der Opposition zu einer festen Frauenquote scheiterten jedoch bislang im Deutschen Bundestag. Derzeit scheint die Bundesregierung eine Flexi-Quote zu präferieren, in der sich Unternehmen selber Zielvorgaben setzen. Eine Gesetzesvorlage hierzu gibt es (noch) nicht. Zuletzt sprach sich EU-Justizkommissarin Viviane Reding für die Einführung einer EU-weiten Frauenquote in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen aus. Bundeskanzlerin Angela Merkel tendiert hingegen eher zu einer Flexi-Quote. Einige DAX Unternehmen haben sich bereits konkrete Zielgrößen oder auch Frauenquoten auf verschiedenen Hierarchieebenen zur Sicherung von Talenten im Unternehmen gesetzt.

### **14. Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen öffnen**

Die gestiegene Bildungs- und Erwerbsbeteiligung hat dazu geführt, dass immer mehr qualifizierte Frauen in der „Pipeline“ stehen und Spitzenpositionen besetzen können. Damit sie auch tatsächlich verstärkt zum Zuge kommen, sind nachhaltige Umstrukturierungen des beruflichen und gesellschaftlichen Alltags notwendig.

Was können die Unternehmen auf diesem Weg selber tun? Auch dazu sind im Update des Führungskräfte-Monitors Vorschläge zu finden. Am wirksamsten erscheint die Verfolgung von fünf konkreten Schritten: Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sollte (1) als ein *zentrales Unternehmensziel* definiert werden. Es sollten dabei alle Führungsebenen einbezogen werden. Zur Erreichung des Ziels sollte (2) ein *verbindlicher Zeit-*

*fahrplan* mit klaren Ziel- und Zeitgrößen sowie Verantwortlichkeiten und Sanktionen definiert werden. Dieser sollte sich auch in der Aufgaben- und Leistungsbeschreibung von Führungskräften und Personalverantwortlichen niederschlagen. Ein Controlling und Reporting der Ausgangs- und erreichten Größen sollte den Prozess überwachen und Hinweise auf Erfolgsstrategien und Probleme geben. Damit wird der in Gang gesetzte Prozess nachvollziehbar und überprüfbar. Eine Steuerung der Prozesse wäre durch Anreize und Sanktionen möglich. Wichtig ist auch (3) für *Transparenz* bei der Besetzung von Führungspositionen zu sorgen. Damit kann der Pool der infrage kommenden Bewerberinnen und Bewerber vergrößert werden. Transparenz bei Gehältern und sonstigen Vergütungen erhöht zudem die Wahrscheinlichkeit gleicher Verdienstchancen und trägt auf diese Weise zur Akzeptanz weiblicher Führungskräfte bei. Weiterhin sollte (4) bei der *Personalentwicklung* darauf geachtet werden, dass Frauen von Anfang an in die Karriereförderung einbezogen werden. Flexiblere Karrierewege als bisher sollten beiden Geschlechtern die Möglichkeit geben, mehr als nur eine gesellschaftliche Rolle zu leben. Die Wahrnehmung von familienfreundlichen Arbeitsformen sollte kein Karrierehindernis sein – so würden diese auch für Männer attraktiver. Von der Unternehmensführung sollte ein Signal ausgehen, dass die Inanspruchnahme von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch bei Männern begrüßt wird. Hierzu gehören etwa flexible Arbeitszeitmodelle und Elternzeit. Damit dies möglich wird, bedarf es (5) der *Öffnung der Unternehmenskultur* für die Lebenswirklichkeit von Frauen – insbesondere in Führungspositionen.



## 1 Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland 2001 – 2010 (SOEP)

Zur Untersuchung zeitlicher Veränderungen der Anteile von Frauen in Führungspositionen braucht es möglichst kohärente Statistiken, in denen sich Definition und Abgrenzung von Führungskräften über die Jahre nicht unterscheiden. Aufbauend auf entsprechenden Vorarbeiten<sup>3</sup> stellt das DIW Berlin mit Daten der Längsschnittstudie SOEP einen auf sieben Kerngrößen mit 47 Einzelindikatoren beruhenden Überblick über Stand und Entwicklung von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft für den Zeitraum von 2009-2010 und einem Update 2001-2008 vor („Führungskräfte-Monitor“). Im Einzelnen werden folgende Kerngrößen mit entsprechenden Einzelindikatoren auf Basis des SOEP bereitgestellt (Tabelle 1.1):

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

Kerngrößen	Einzelindikatoren
<b>(1) Strukturen auf dem Arbeitsmarkt</b>	‚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‘
<b>(2) Segregation</b>	‚Vorgesetzte‘ ‚Anzahl Personen, denen Führungskräfte Anweisungen erteilen‘ ‚Wirtschaftsbereich‘ ‚Betriebsgröße‘ ‚Frauenanteil im Beruf‘ ‚Frauen in Männer-, Misch- und Frauenberufen‘ ‚Männer in Männer-, Misch- und Frauenberufen‘

... Fortführung Tabelle 1.1 auf der nächsten Seite

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Busch/Holst 2012; Trzcinski/Holst 2012; Busch/Holst 2011; Fietze et al. 2011; Holst/Schimeta 2011 a, b; Holst/Wiemer 2010a, b; Trzcinski/Holst 2010a,b; Busch/Holst 2009a; Fietze et al. 2009; Holst 2005a, b, 2003a, b, 2002a, b; Holst/Stahn 2007a, b.



... Fortführung Tabelle 1.1

Kerngrößen	Einzelindikatoren
<b>(3) Wochenarbeitszeit</b>	,Tatsächliche Wochenarbeitszeit – kategorisiert' ,Mit Überstunden' ,Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit' ,Tatsächliche Wochenarbeitszeit' ,Gewünschte Wochenarbeitszeit' ,Höhe der vereinbarten Wochenarbeitszeit'
<b>(4) Humankapital</b>	,Bildungsjahre' ,Höherer Bildungsabschluss' ,Berufserfahrung' ,Betriebszugehörigkeit' ,Betriebszugehörigkeit – kategorisiert'
<b>(5) Sozialstruktur</b>	,Alter' ,Altersgruppe' ,Familienstand' ,Nationalität' ,Migrationshintergrund' ,Schulbildung der Eltern'
<b>(6) Lebensstile, Haus- und Familienarbeit</b>	,Form des Zusammenlebens' ,Kinder im Haushalt' ,Zahl der Kinder im Haushalt' ,Alter der Kinder' Exkurs: ,Haushaltshilfe' ,Alter der Mutter bei der Geburt des ersten Kindes' ,Zeitverwendung in Stunden an einem Werktag, Samstag, Sonntag für Hausarbeit, Kinderbetreuung, Reparaturen (Haus/Wohnung/Auto/ Garten)' ,Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft' ,AidHa in der Partnerschaft kategorisiert' ,Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft'
<b>(7) Verdienste und Sondervergütungen</b>	,Bruttoeinkommen' ,gender pay gap' ,Bruttoeinkommen nach Region' ,Bruttoeinkommen in Frauen-, Misch- und Männerberufen' ,Monetäre Sondervergütungen' ,Höhe der monetären Sondervergütungen' ,Nicht-monetäre Sondervergütungen' ,Anzahl der nicht-monetären Sondervergütungen'

## 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. Insgesamt standen im letzten Erhebungsjahr 2010 Informationen zu mehr als 20 000 Befragten zur Verfügung.

Die nachfolgenden Ergebnisse können sich im Vergleich zu früheren aufgrund von Aktualisierungen der Hochrechnung unterscheiden. Die hier präsentierten Ergebnisse zur Entwicklung im Beobachtungszeitraum 2001 bis 2010 wurden mit den Hochrechnungsfaktoren des SOEP berechnet (Kroh 2010).

## 1.2 Definition und Abgrenzung „Führungskräfte“

Gegenwärtig besteht keine einheitliche Definition von Führungskräften. „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>4</sup> in den einzelnen Studien voneinander unterscheiden können. Im Abschnitt 2 können sich interessierte Leserinnen und Leser des Monitors einen kurzen Überblick über die Brandbreite der Angaben zum Anteil von Frauen in Führungspositionen machen.

In den nachfolgenden Berechnungen auf Basis des SOEP werden Führungskräfte über die Angaben der Befragten zur *Stellung im Beruf* einheitlich abgegrenzt. Vorgestellt werden Querschnittsvergleiche der Jahre 2001 bis 2010 soweit entsprechende Angaben über alle Jahre vorliegen.

---

<sup>4</sup> Z.B.: Betriebe oder Personen, ggf. nach regionaler, funktionaler oder sektoraler Abgrenzung etc.

### **Definition und Abgrenzung von Führungskräften:**

Führungskräfte umfassen Personen ab 18 Jahren, die als Angestellte<sup>5</sup> in der Privatwirtschaft<sup>6</sup> in

- (1) Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben  
(z.B. Direktor/-innen, Geschäftsführer/-innen oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände)
- (2) sonstigen Leitungsfunktionen oder hochqualifizierten Tätigkeiten  
(z.B. Abteilungsleiter/-innen, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieur/-innen)

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

Damit werden also unter den Begriff „Führungskräfte“ sowohl Personen in Leitungsfunktionen als auch Beschäftigte in hochqualifizierten Tätigkeiten gefasst.

Die Fallzahlen der so im SOEP abgegrenzten angestellten Führungskräfte in der Privatwirtschaft umfassten im Jahr 2010 insgesamt 1 181 Personen; darunter 319 weibliche Angestellte, von denen aber nur 36 mit umfassenden Führungsaufgaben betraut sind (Tabelle 1.2.1). Da aufgrund niedriger Fallzahlen für Frauen der letztgenannten Personengruppe eine tiefer gegliederte Analyse nicht sinnvoll möglich ist, werden beide Gruppen zusammengefasst als „Führungskräfte“ analysiert.

---

<sup>5</sup> Führungskräfte unter den Arbeiter/-innen (Meister/-innen und Poliere) wurden nicht in Betrachtung aufgenommen. Eine eigenständige Analyse dieser Gruppe ist aufgrund geringerer Fallzahlen insbesondere bei den Frauen nicht sinnvoll möglich.

<sup>6</sup> Die Einordnung erfolgt über die Frage: „Gehört der Betrieb, in dem Sie arbeiten, zum öffentlichen Dienst?“ „Ja“ oder „Nein“.

Die Vielfalt der Abgrenzungen von Führungskräften macht es schwer, Ergebnisse unterschiedlicher Studien, insbesondere über die Zeit, miteinander zu vergleichen. Hinzu kommt, dass sich auch die Untersuchungseinheiten<sup>7</sup> und die regionalen Bezugsgrößen in den einzelnen Studien voneinander unterscheiden können. Zum Vergleich werden im zweiten Abschnitt dieses Führungskräfte-Monitors die Ergebnisse anderer Studien überblicksartig dargestellt.

**Tabelle 1.2.1: Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001 – 2010**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Führungskräfte insgesamt</b>	1.142	1.692	1.369	1.370	1.239	1.330	1.290	1.235	1.339	1.181
<b>davon Frauen:</b>										
insgesamt	251	387	312	303	273	315	323	314	358	319
mit umfassenden Führungsaufgaben	21	37	33	35	27	30	29	32	41	36

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

---

<sup>7</sup> Z.B.: Betriebe oder Personen, ggf. nach regionaler, funktionaler oder sektoraler Abgrenzung etc.

### 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.

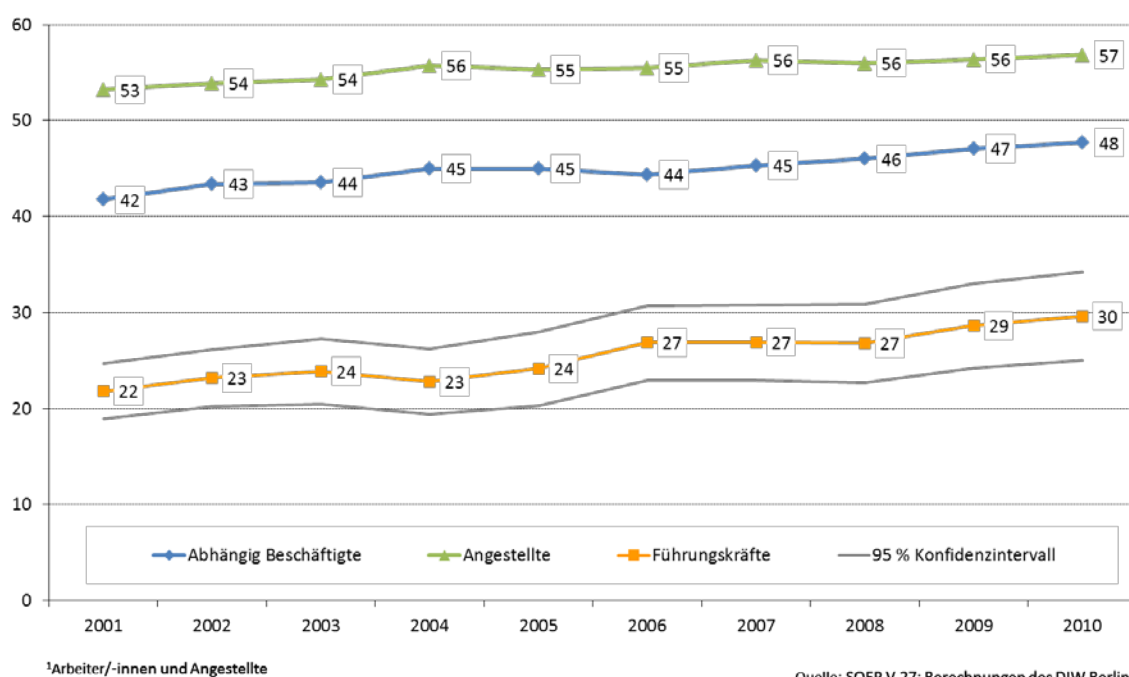
Der Indikator ‚*Frauenanteil Führungskräfte im Vergleich Privatwirtschaft/öffentlicher Dienst*‘ gibt den Frauenanteil an den Angestellten in Führungspositionen in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Dienst und an Beamte/-innen im höheren Dienst wieder.

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

Der Anteil von abhängig beschäftigten Frauen in der Privatwirtschaft hat im Beobachtungszeitraum leicht zugenommen: Fast die Hälfte der auf Basis des SOEP hochgerechneten rund 22,8 Mio. abhängig Beschäftigten (Arbeiterinnen und Arbeiter, Angestellte) im Jahr 2010 waren Frauen. Ihr Anteil stieg von 42 Prozent im Jahr 2001 auf 48 Prozent (Abbildung 1.3.1). Unter den Angestellten in der Privatwirtschaft überwiegen Frauen mit zuletzt

57 Prozent. Dieser hohe Anteil spiegelt sich jedoch nicht unter den Führungskräften wider: Mit 30 Prozent sind die Frauen hier wesentlich geringer vertreten, wenn auch mit positiver Tendenz im Beobachtungszeitraum. Insgesamt waren in Deutschland im Jahr 2010 knapp 4 Mio. angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig.<sup>8</sup>

**Abbildung 1.3.1: Anteil Frauen an abhängig Beschäftigten<sup>1</sup>, Angestellten und Führungskräften in der Privatwirtschaft 2001 – 2010 (in Prozent)**

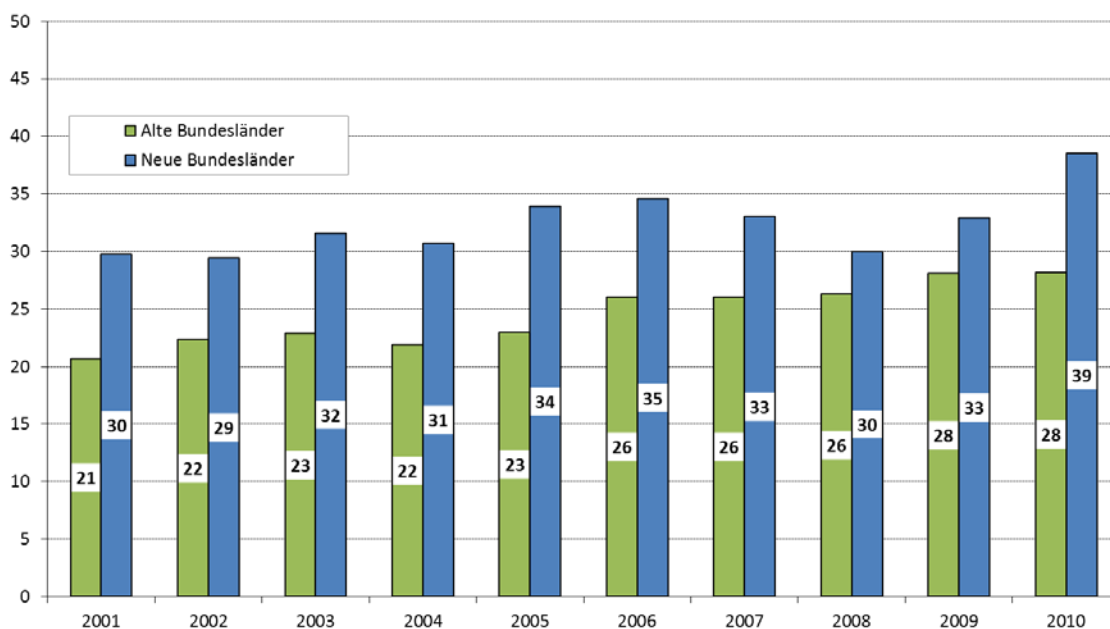


Um beurteilen zu können, ob der Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen in der Privatwirtschaft auch statistisch signifikant ist, wurde um den Anteilswert der Frauen ein Konfidenzintervall gelegt. Dabei zeigt sich, dass das letzte untere Konfidenzband für das Jahr 2010 außerhalb des Konfidenzintervalls für 2001 liegt. Damit kann (mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent) die Zunahme des Frauenanteils in Führungspositionen zwischen 2001 und 2010 statistisch signifikant nachgewiesen werden.

<sup>8</sup> Zu Vergleichsgrößen anderer Studien vgl. Abschnitt 2.

Sowohl in West- als auch in Ostdeutschland hat der Anteil weiblicher Führungskräfte zugenommen. Auch zwei Jahrzehnte 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). In Ostdeutschland waren 2010 knapp 40 Prozent der Führungskräfte weiblich, in Westdeutschland knapp 30 Prozent. 2001 lagen die Anteile noch knapp 10 Prozentpunkte niedriger.

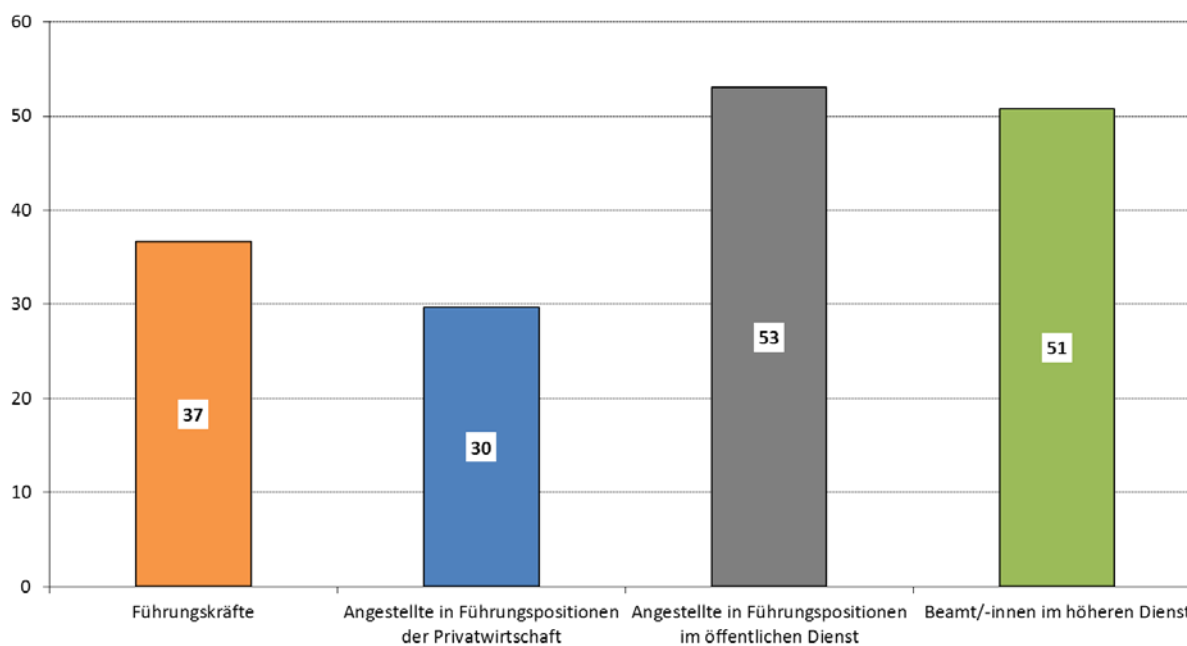
**Abbildung 1.3.2: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Region 2001 – 2010 (in Prozent)**



Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Bezieht man auch den Bereich des öffentlichen Dienstes und die Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst in die Betrachtung mit ein, so waren insgesamt 37 Prozent aller Führungskräfte in Deutschland im Jahr 2010 weiblich (Abbildung 1.3.3). In der Privatwirtschaft ist der Frauenanteil in Führungspositionen besonders gering. Im öffentlichen Dienst ist der „gender gap“ mittlerweile weitgehend ausgeglichen. Zu beachten ist dabei, dass es sich hierbei um eine weite Abgrenzung von Führungskräften handelt und die einzelnen Hierarchieebenen aufgrund von eingeschränkten Fallzahlen nicht sinnvoll ausgewiesen werden können.

**Abbildung 1.3.3: Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt<sup>1</sup>, an Beamt/-innen im höheren Dienst, an Angestellten in der Privatwirtschaft und an Angestellten im öffentlichen Dienst 2010 (in Prozent)**



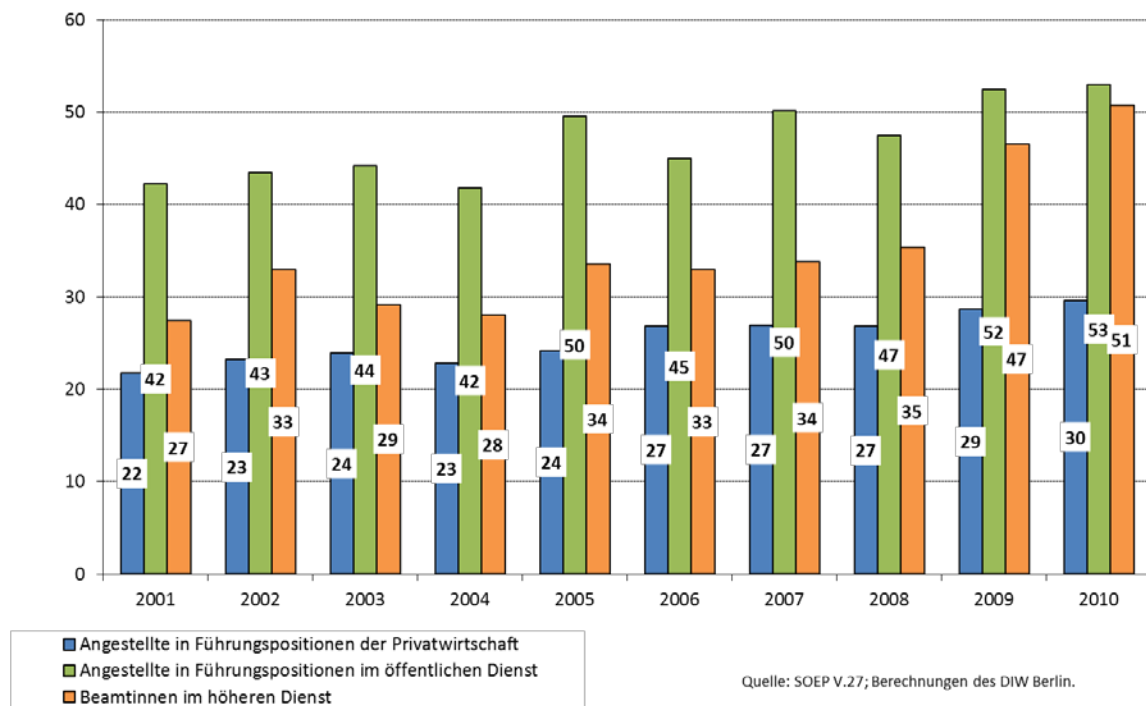
<sup>1</sup> = Beamt/-innen im höheren Dienst, angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.



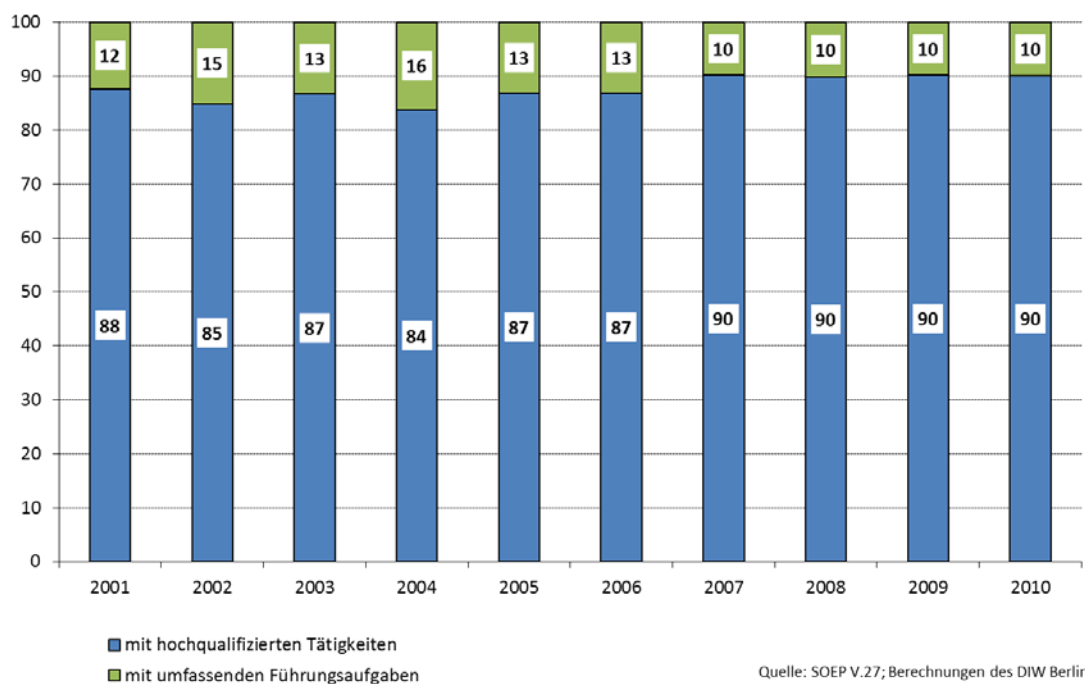
Bei den Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst hat sich der Frauenanteil im Beobachtungszeitraum beinahe verdoppelt (Abbildung 1.3.4). Auch unter den angestellten Führungskräften im öffentlichen Dienst hat sich die geschlechtsspezifische Struktur im Vergleich zu 2001 zugunsten der Frauen verbessert.

**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 – 2010 (in Prozent)**



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 – 2010 (in Prozent)**



## 1.4 Geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt ist nach dem Geschlecht segregiert, d.h. es bestehen Unterschiede zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf ihre hierarchische Positionierung (*vertikale Segregation*) und ihrer Dominanz in einzelnen Wirtschaftsbereichen und Berufsfeldern (*horizontale Segregation*) (Gottschall 1995; Heintz et al. 1997). Die folgende Kerngröße *Segregation* gibt mit ihren Einzelindikatoren Hinweise auf Segregationsstrukturen unter Führungskräften.

## **Kerngröße 2: Segregation**

### **Vertikale Segregation:**

Der Indikator ‚*Vorgesetzte*‘ zeigt den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen auf, die anderen Personen leitend vorgesetzt sind. Weiterhin wird hier auch die ‚*Anzahl Personen, denen Führungskräfte Anweisungen erteilen*‘ ausgewiesen und damit die für Frauen und Männern in Führungspositionen durchschnittliche Anzahl von Personen (Mittelwert), denen sie jeweils leitend vorgesetzt sind (für 2009).<sup>9</sup>

### **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, Version 1992 (Dreisteller) ermittelt.<sup>10</sup> Die entsprechenden Werte entstammen einer Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes aus dem Mikrozensus.

Die 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).

---

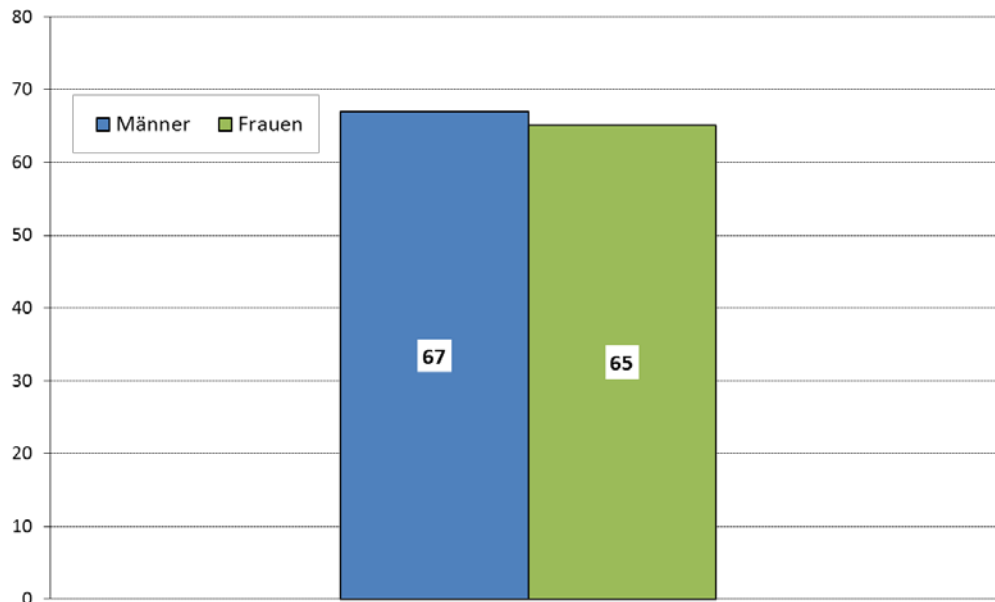
<sup>9</sup> Die Darstellung beschränkt sich auf das Jahr 2009, da die Anzahl der Personen, denen Führungskräfte Anweisungen erteilen im SOEP nur in ungeraden Jahren erhoben wird.

<sup>10</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. Grundsätzlich gilt: Je detaillierter die Berufe erfasst sind, desto genauer können geschlechtsspezifische Segregationsstrukturen aufgedeckt werden (vgl. Reskin 1993).

Insgesamt sind auch in den Führungsetagen geschlechtsspezifische Arbeitsmarktstrukturen erkennbar. Dies hat weitreichende Konsequenzen, da typische Frauenberufe in der Regel als schlechter bezahlt gelten und häufig geringere Aufstiegsmöglichkeiten bieten (Busch/Holst 2012, Blau et al. 2006; England et al. 1988).

In Führungspositionen geben Männer ähnlich häufig wie Frauen an, anderen Personen bei der Arbeit leitend vorgesetzt zu sein (Abbildung 1.4.1).

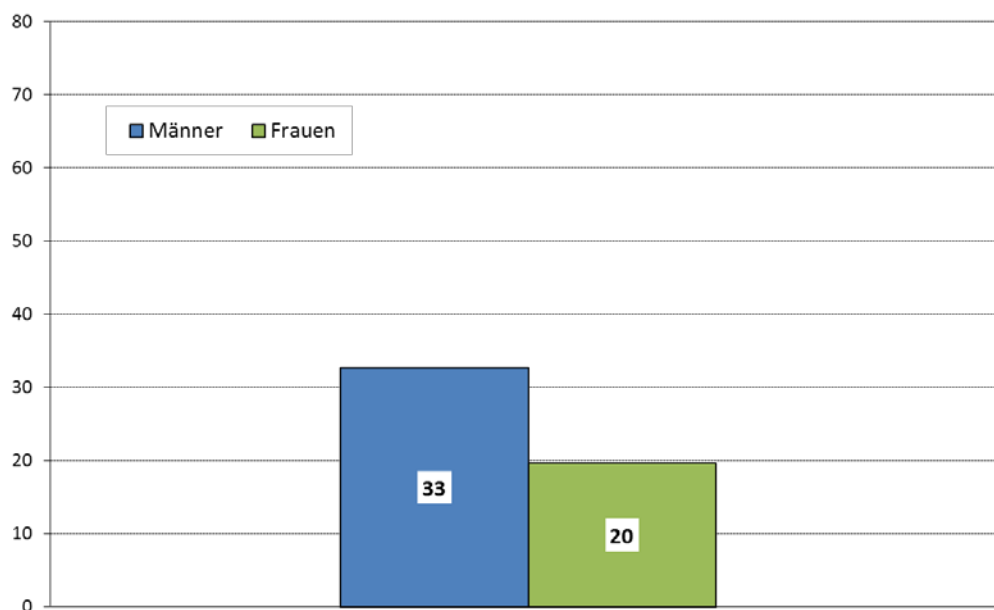
**Abbildung 1.4.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft, die anderen leitend vorgesetzt sind, nach Geschlecht 2009 (in Prozent)**



Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Männliche Führungskräfte weisen aber eine höhere Anzahl von Mitarbeiter/-innen auf, denen sie leitend vorgesetzt sind (Abbildung 1.4.2): Bei den Männern waren es im Schnitt 33 Personen, bei den Frauen hingegen 20 Beschäftigte.

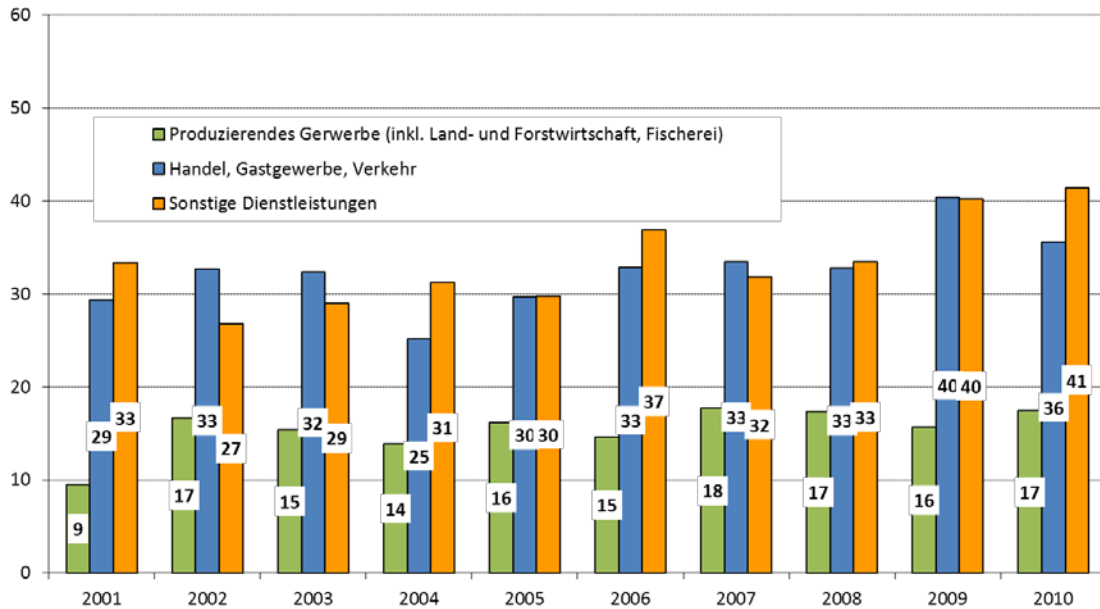
**Abbildung 1.4.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Anzahl Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht 2009 (Mittelwert)**



Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Im männerdominierten produzierenden Gewerbe sind auch die Führungspositionen vorrangig mit Männern besetzt (Abbildung 1.4.3). Der Anteil von weiblichen Führungskräften in diesem Wirtschaftszweig verbleibt mit 17 Prozent im Jahr 2010 auf dem Niveau des Jahres 2002. Im Dienstleistungssektor ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen höher. Im Handel, Gastgewerbe, Verkehr sowie in den sonstigen Dienstleistungen stieg der Frauenanteil auf zuletzt 36 bzw. 41 Prozent. Damit sind die Strukturunterschiede zwischen den Branchen im Hinblick auf die Anteile von Frauen in Führungspositionen in etwa gleich geblieben.

**Abbildung 1.4.3: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereich 2001 – 2010 (in Prozent)**



Verschieden hohe Balken bei gleichen Zahlen aufgrund von Rundungen.  
Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Beim Indikator ‚Betriebsgröße‘ wird davon ausgegangen, dass in unterschiedlich großen Betrieben unterschiedliche Opportunitätsstrukturen (etwa durch Betriebsräte und interne Arbeitsmärkte) 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 z.B. auch Führungskräften höhere Verdienste zahlen.

Es zeigt sich, dass Frauen und Männer zu diesen Opportunitätsstrukturen unterschiedlichen Zugang haben: Frauen sind im Vergleich zu Männern häufiger in kleineren Betrieben mit bis zu 19 Beschäftigten als Führungskräfte tätig (30 Prozent gegenüber 13 Prozent bei den Männern im Jahr 2010) (Tabelle 1.4.1). Männer arbeiten demgegenüber in 2010 häufiger in Großbetrieben mit 2000 und mehr Beschäftigten. Im Vergleich zu 2001 verteilten sich 2010 Führungskräfte generell etwas häufiger auf die großen Betriebe. In Betrieben mit unter 200 Beschäftigten blieben die Anteile recht stabil.

**Tabelle 1.4.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Betriebsgröße 2001 – 2010 (in Prozent)**

	Frauen										Männer									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Betriebsgröße</b>																				
<b>Unter 20 Beschäftigte</b>	28	25	23	25	22	25	18	22	26	30	15	15	17	17	17	17	14	16	12	13
<b>20 bis unter 200</b>	26	29	35	32	28	28	28	22	25	26	29	27	27	29	30	30	28	25	28	30
<b>200 bis unter 2000</b>	27	22	16	19	18	20	19	26	18	20	23	26	24	23	24	22	21	24	21	19
<b>2000 und mehr</b>	19	25	26	25	33	27	34	29	31	24	32	32	33	31	30	31	37	35	39	38
<b>Gesamt</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

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- bzw. Männeranteil in den ausgeübten Berufen untersucht. Damit sollen strukturelle oder auch durch Sozialisation bedingte geschlechtstypische „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. Es zeigt sich, dass in Führungspositionen Frauen im Vergleich zu anderen weiblichen Angestellten in der Privatwirtschaft in Berufen mit einem höheren Männeranteil tätig sind (Tabelle 1.4.2).

**Tabelle 1.4.2: Durchschnittlicher Frauenanteil im Beruf von Angestellten (ohne Führungskräfte) sowie von Führungskräften in der Privatwirtschaft, nach Geschlecht 2001 – 2010 (Mittelwerte)**

	Führungskräfte			Angestellte ohne Führungskräfte		
	Frauen	Männer	Gesamt	Frauen	Männer	Gesamt
<b>2001</b>	43	27	30	71	36	59
<b>2002</b>	44	27	31	72	38	61
<b>2003</b>	45	26	30	72	38	60
<b>2004</b>	49	26	31	72	39	62
<b>2005</b>	48	26	32	72	36	60
<b>2006</b>	51	27	34	73	37	61
<b>2007</b>	44	28	33	72	40	61
<b>2008</b>	48	29	34	71	38	60
<b>2009</b>	45	27	32	71	41	61
<b>2010</b>	48	30	35	72	40	61
<b>Gesamt Ø</b>	47	27	32	72	38	61

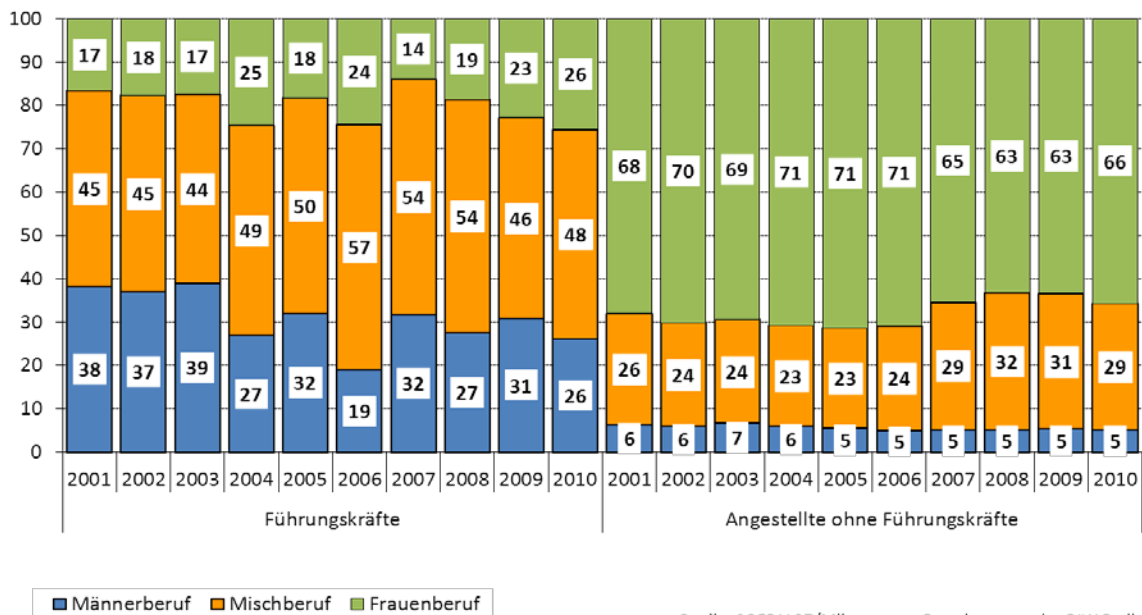
Quelle: SOEP V.27/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.



Weibliche Führungskräfte arbeiteten 2010 in Berufen, deren Frauenanteil im Durchschnitt bei 48 Prozent lag, bei den sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft lag der Anteil deutlich höher (72 Prozent). Unter den Männern sind die Unterschiede zwischen Führungskräften und den sonstigen Angestellten mit 40 und 30 Prozent nicht ganz so gravierend. Vor allem bei den Frauen in Führungspositionen ist zudem ein Trend in Richtung geschlechtlich ausbalancierterer Berufe zu verzeichnen.

Der Großteil der weiblichen Führungskräfte ist in Mischberufen tätig, im Jahr 2010 waren es 48 Prozent (Abbildung 1.4.4). 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 2010 waren es 26 Prozent (gegenüber lediglich 5 Prozent bei den sonstigen angestellten Frauen in Männerberufen).

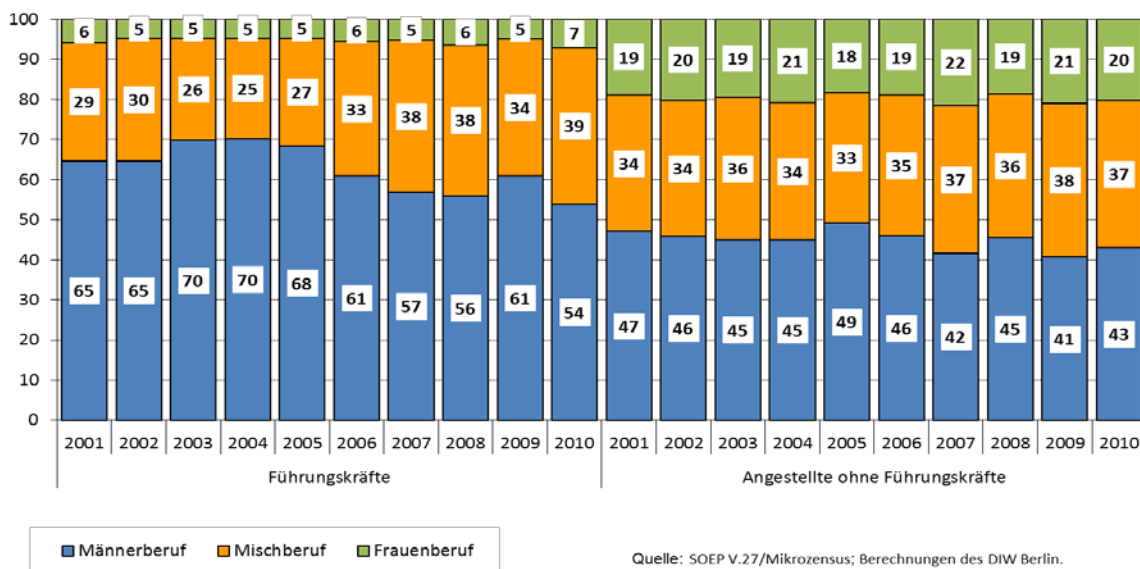
**Abbildung 1.4.4: Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Frauen in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001 – 2010 (in Prozent)**



Quelle: SOEP V.27/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.

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 1.4.5). Männliche Führungskräfte in typischen Frauenberufen stellen die Ausnahme dar. Das Muster der geschlechtstypischen Berufswahl ist bei den Männern in den Führungspositionen also besonders ausgeprägt.

**Abbildung 1.4.5: Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Männer in Frauen-, Misch- und Männerberufen 2001 – 2010 (in Prozent)**



### 1.5 Wochenarbeitszeit

Die Arbeitszeit stellt eine wesentliche Determinante für die Höhe der monatlichen Verdienste und die Zugangschancen in eine Führungsposition dar (Holst unter Mitarbeit von Busch et al. 2009).<sup>11</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,

<sup>11</sup> Vgl. zu Arbeitszeiten und –wünschen von Frauen und Männern Holst/Seifert 2012, Holst 2009, 2007, 2006a.

längere Arbeitszeiten zu leisten. Führungspositionen sind daher gewöhnlich kaum mit reduzierten Arbeitszeiten vereinbar.

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

### **Kerngröße 3: Wochenarbeitszeit**

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

Der Indikator ‚*Tatsächliche Wochenarbeitszeit – kategorisiert*‘ gibt Auskunft über die tatsächlich geleistete Wochenarbeitszeit in der Abgrenzung von 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 ‚*Gewünschte Wochenarbeitszeit*‘ zeigt auf, welche Wochenarbeitszeit – unter Berücksichtigung einer entsprechenden Einkommensänderung – im Durchschnitt gewünscht wird.

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

Tatsächliche, gewünschte und vereinbarte Arbeitszeiten werden für Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte getrennt ausgewiesen. Als vollzeiterwerbstätig gilt, wer eine Arbeitszeit von mindestens 35 Stunden mit dem Arbeitgeber vereinbart hat. In die Kategorie „teilzeitbeschäftigt“ fallen entsprechend die Personen, die eine vereinbarte Arbeitszeit von weniger als 35 Stunden aufweisen. Wurde keine Arbeitszeit mit dem Arbeitgeber/der Arbeitgeberin vereinbart, gilt als Vollzeitbeschäftigte/r (Teilzeitbeschäftigte/r), 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 gut 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 2010 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 – 2010 (in Prozent)**

	Frauen										Männer									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Tatsächliche Wochenarbeitszeit</b>																				
<b>Weniger als 20 Stunden</b>	(-)	7	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
<b>20 bis unter 35 Stunden</b>	13	13	13	16	16	14	16	14	16	14	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	2	2	(-)
<b>35 bis unter 41 Stunden</b>	25	24	25	29	25	24	23	26	23	25	21	18	18	20	21	15	13	16	18	16
<b>41 bis unter 50 Stunden</b>	34	33	36	29	36	36	34	34	31	38	36	35	39	36	34	39	37	41	37	42
<b>50 bis unter 60 Stunden</b>	16	19	17	13	17	17	18	19	22	13	28	33	27	30	30	31	36	26	27	27
<b>60 und mehr Stunden</b>	(-)	4	6	9	(-)	5	6	(-)	4	(-)	12	13	13	11	12	14	13	14	13	10
<b>Gesamt</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit</b>	91	88	92	86	90	90	91	92	90	90	82	80	82	80	81	79	81	83	83	86

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

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Die durchschnittlich mit dem Arbeitgeber vereinbarte Wochenarbeitszeit ist bei den männlichen Führungskräften im Durchschnitt vier Wochenstunden höher als bei weiblichen (Frauen 35 Stunden, Männer 39 Stunden im Jahr 2010) (Tabelle 1.5.2). Die durchschnittliche tatsächliche Wochenarbeitszeit liegt im Jahr 2010 mit rund 40 Wochenstunden bei den Frauen und 47 Stunden bei den Männern dagegen weiter auseinander. Der Arbeitszeitumfang entspricht aber nicht unbedingt den Wünschen der Beschäftigten. Die von Frauen und Männern im Durchschnitt präferierten Wochenarbeitszeiten sind erheblich geringer (Frauen 34, Männer 40 Stunden in der Woche). Die Beobachtung, dass die durchschnittliche gewünschte Wochenarbeitszeit deutlich unter der tatsächlichen Arbeitszeit liegt, wird vor allem von den *vollzeit*beschäftigten Führungskräften bestimmt. Etwas anders sieht es bei den *Teilzeit*beschäftigten aus. Hier entspricht die tatsächliche Arbeitszeit – zumindest in der Durchschnittsbetrachtung – eher den Wünschen der Beschäftigten.

Tabelle 1.5.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, tatsächlicher, gewünschter und vereinbarter Wochenarbeitszeit 2001 – 2010 (in Stunden)

	Frauen										Männer									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Tatsächliche Wochenarbeitszeit</b>	41	40	42	40	41	41	42	41	42	40	47	48	47	47	47	48	48	47	46	47
<b>Gewünschte Wochenarbeitszeit</b>	34	34	35	34	35	34	35	34	34	34	40	40	40	41	41	40	41	40	40	40
<b>Vereinbarte Wochenarbeitszeit</b>	35	35	36	35	36	35	36	36	36	35	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
<i><b>Nachrichtlich: Vollzeitbeschäftigte</b></i>																				
<b>Tatsächliche Wochenarbeitszeit</b>	45	45	46	46	45	46	46	45	46	45	48	48	48	48	48	48	49	48	48	47
<b>Gewünschte Wochenarbeitszeit</b>	37	37	38	37	38	37	37	37	37	36	40	40	40	41	41	41	41	41	41	40
<b>Vereinbarte Wochenarbeitszeit</b>	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	40	39	40	39
<i><b>Nachrichtlich: Teilzeitbeschäftigte</b></i>																				
<b>Tatsächliche Wochenarbeitszeit</b>	25	23	28	25	26	29	28	25	27	23	21	28	25	20	21	26	20	21	22	27
<b>Gewünschte Wochenarbeitszeit</b>	23	22	25	24	25	26	25	23	26	25	(-)	31	27	38	29	26	20	22	23	28
<b>Vereinbarte Wochenarbeitszeit</b>	22	21	25	25	25	25	25	22	25	22	(-)	(-)	24	25	(-)	23	(-)	22	26	24

(-) Fallzahlen &lt;20. Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin

## 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 (Becker 1993).

Folgende Einzelindikatoren bilden die Kerngröße *Humankapital* der Führungskräfte:

### **Kerngröße 4: Humankapital**

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

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

Der Indikator ‚*Berufserfahrung*‘ stellt die Berufserfahrung insgesamt als Summe der Jahre der Erwerbsarbeit dar.

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

Der Indikator ‚*Betriebszugehörigkeit – kategorisiert*‘ weist die Betriebszugehörigkeitsdauer in 3 verschiedenen Gruppen aus. Dies lässt erkennen, zu welchem Anteil Führungskräfte kürzer oder bereits länger im Betrieb tätig sind.

Ein hohes Humankapital ist in Führungspositionen von herausragender Bedeutung. Frauen und Männer in Führungspositionen sind sehr gut qualifiziert (Tabelle 1.6.1). Sie haben im Durchschnitt etwa 15 Bildungsjahre absolviert. 64 Prozent (Frauen) bzw. 66 Prozent (Männer) verfügen 2010 über einen Hochschulabschluss. Insgesamt ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen mit einem Hochschulabschluss im Beobachtungszeitraum seit 2001 leicht gestiegen.



**Tabelle 1.6.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, schulischer und beruflicher Qualifikation 2001 – 2010**

	Frauen										Männer									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Bildungsjahre</b>	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>Hochschulabschluss<sup>1</sup></b>	60	57	63	61	63	64	65	67	63	64	62	58	60	59	62	60	63	62	67	66

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

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Frauen verfügen im Durchschnitt über eine etwa drei bis vier Jahre kürzere Berufserfahrung als Männer (Tabelle 1.6.2). In dieser Beobachtung spiegelt sich das unterschiedliche Alter von Frauen und Männern in Führungspositionen wider. So sind in Führungspositionen Frauen im Schnitt etwa 4 Jahre jünger als Männer (vgl. hierzu Kapitel 1.7 zur Sozialstruktur). Weiterhin weisen Frauen in Führungspositionen eine um etwa 1 bis 4 Jahre geringere betriebspezifische Berufserfahrung (Betriebszugehörigkeitsdauer) auf. Da Führungskräfte häufig aus dem Bestand der Beschäftigten rekrutiert werden, ist die Betriebszugehörigkeitsdauer von großer Bedeutung. Frauen wechseln möglicherweise häufiger als Männer ihre Stelle und scheinen erst durch einen Stellenwechsel überhaupt in eine Führungsposition aufzusteigen (Littmann-Wernli/Schubert 2001).

**Tabelle 1.6.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit 2001 – 2010**

	Frauen										Männer									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	In Jahren																			
<b>Berufserfahrung</b>	16	15	15	16	16	16	16	16	15	15	18	19	19	20	19	20	19	19	19	19
<b>Betriebszugehörigkeit</b>	8	8	8	9	8	9	10	9	9	9	11	12	12	12	12	11	11	11	11	11
<b>Betriebszugehörigkeit kategorisiert</b>	In Prozent																			
<b>Bis 4 Jahre</b>	52	51	50	41	41	40	37	44	45	51	38	34	36	34	34	35	34	37	37	34
<b>5 bis 14 Jahre</b>	27	30	33	41	41	42	41	36	34	31	34	37	34	35	34	34	36	33	32	35
<b>15 Jahre und mehr</b>	21	19	16	18	18	18	21	20	21	19	28	29	30	31	31	32	30	30	30	30
<b>Gesamt</b>																				

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

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

## 1.7 Sozialstruktur

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

### **Kerngröße 5: Sozialstruktur**

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

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

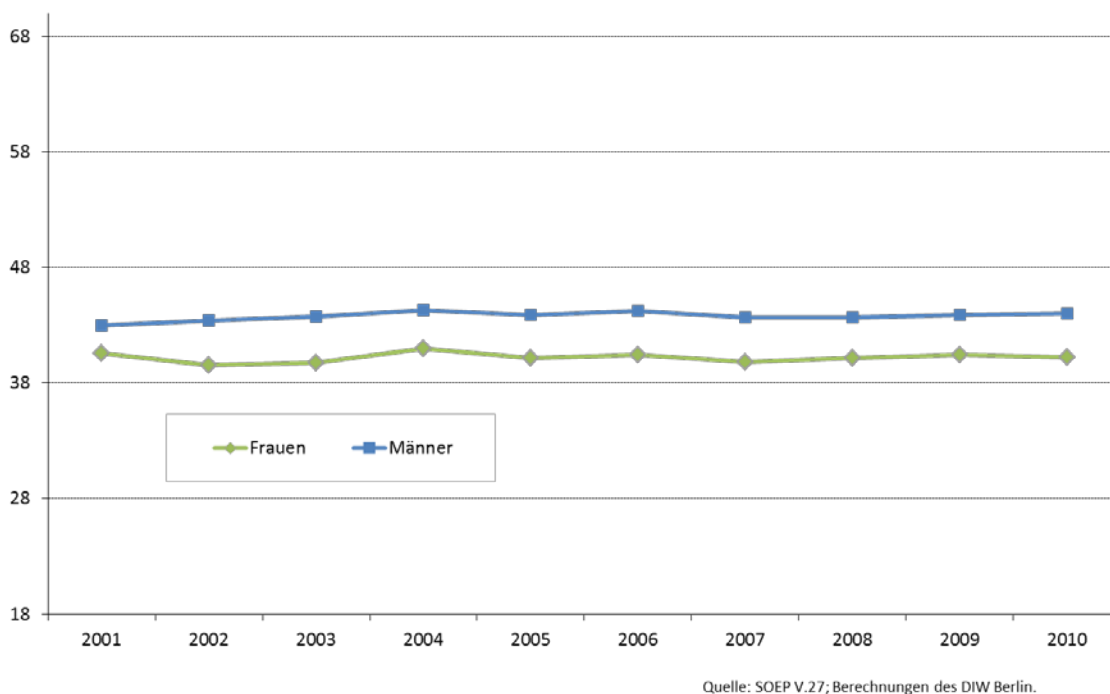
Der Indikator ‚*Familienstand*‘ umfasst Informationen zum Anteil von Führungskräften, die verheiratet sind.

Der Indikator ‚*Nationalität*‘ differenziert Personen mit deutscher und nicht-deutscher Staatsbürgerschaft und gibt damit – vereinfachend – Auskunft über die zuwanderungsspezifische Stratifizierung in Top-Positionen.

Der Indikator ‚*Migrationshintergrund*‘ bezieht sich sowohl auf Migrationserfahrungen als auch auf die Staatsangehörigkeit. Personen mit Migrationshintergrund sind entweder selbst immigriert oder mindestens ein Elternteil ist immigriert oder sie selbst oder mindestens ein Elternteil sind Ausländer (vgl. hierzu auch Krause 2010: 19).

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

Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft waren 2010 mit durchschnittlich 40 Jahren knapp 4 Jahre jünger als Männer (Abbildung 1.7.1). Im Beobachtungszeitraum veränderte sich das Durchschnittsalter von Frauen und Männern in Führungspositionen kaum.

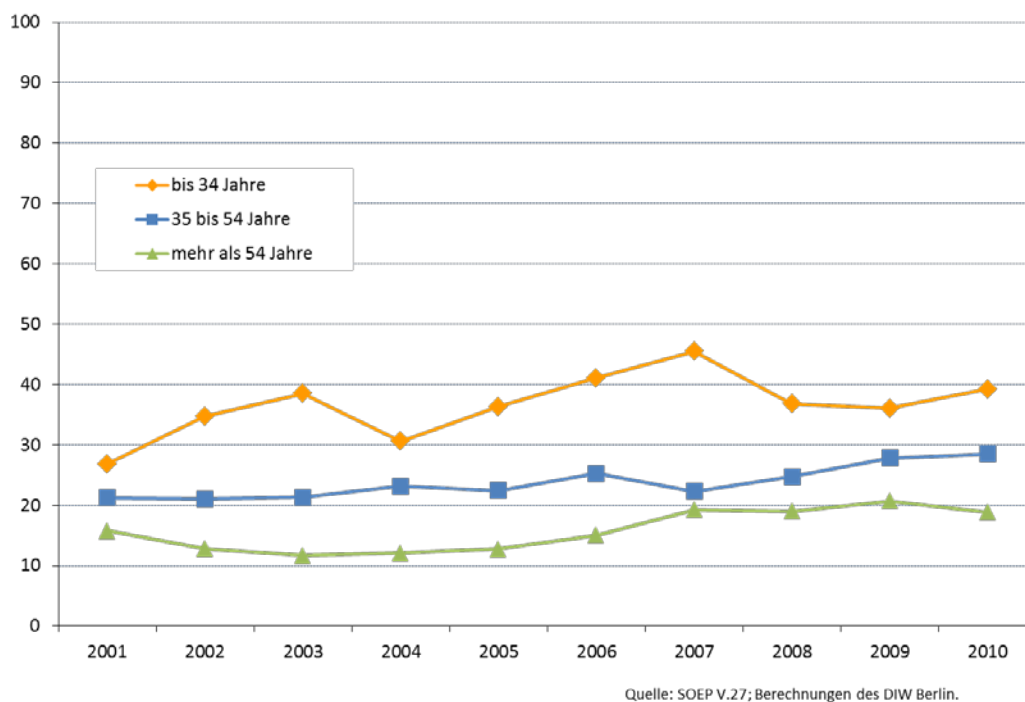
**Abbildung 1.7.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und durchschnittlichem Alter 2001 – 2010 (in Jahren)**

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist in jüngeren Jahren am höchsten, wenn zu-  
meist noch keine Kinder vorhanden sind (Abbildung 1.7.2). Er betrug hier im Jahr 2010  
39 Prozent. In der Gruppe der Älteren liegen die Frauenanteile an den Führungskräften  
deutlich niedriger. Unter den 35- bis 54-Jährigen waren Frauen im Jahr 2010 nur noch zu  
29 Prozent unter den Führungskräften zu finden. In der Gruppe der Ältesten (über 54 Jahre)  
war der Anteil am niedrigsten.

Die geringeren Frauenanteile in höheren Jahren stehen im Zusammenhang mit der Famili-  
enbildung, die sich nachhaltig negativ auf die Berufschancen der Frauen auswirkt (vgl. auch  
Kapitel 1.8. zu Lebensstilen, Haus- und Familienarbeit). In der betreuungsintensiven Fami-  
liengründungsphase, in der gewöhnlich auch die Karrieren begründet werden, sind die Frau-  
en 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. Grundsätzlich gilt,

dass negative Effekte der Familienphase im weiteren Erwerbsverlauf kaum mehr aufgeholt werden können (Leuze 2007).

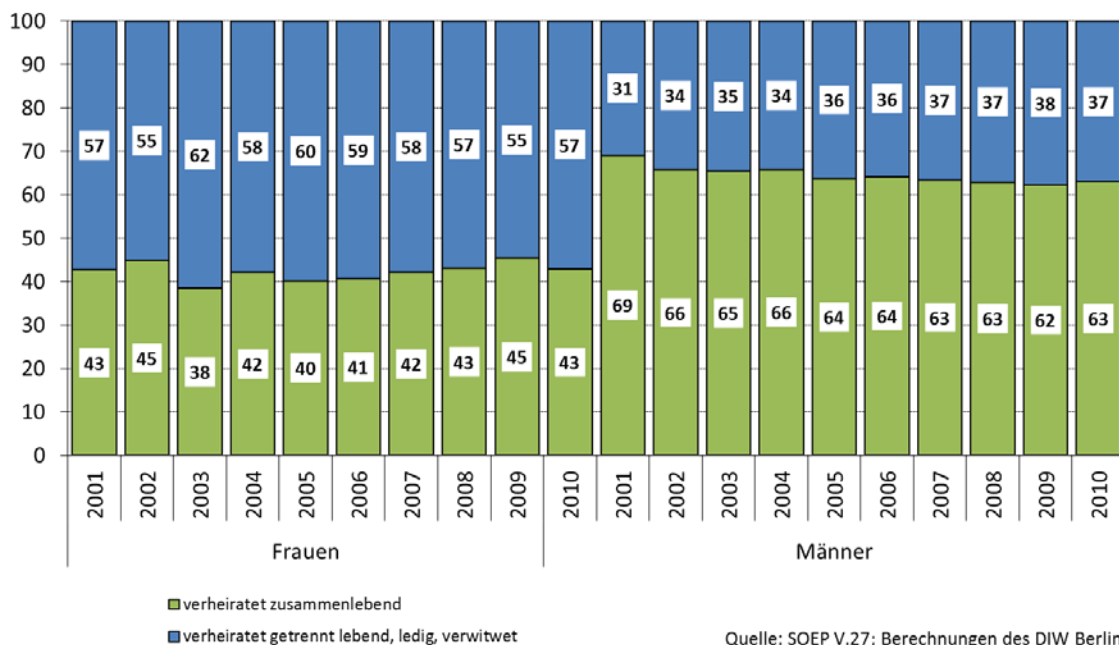
**Abbildung 1.7.2: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Altersgruppen 2001 – 2010 (in Prozent)**



Weibliche Führungskräfte sind weitaus weniger häufig als Männer verheiratet, im Jahr 2010 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 bei ihnen besondere Bedeutung des sozialrechtlichen Status der „Ehe“ wider. Analysen zeigen, dass die Ehe für Männer die wichtigste (positive) Rolle für den Einstieg in eine Führungsposition spielt (vgl. Holst unter Mitarbeit von Busch et al. 2009). Auch konnten Studien zeigen, dass – selbst bei zunächst eher egalitären Partnerschaften – sich im Verlauf der

Ehe oft traditionelle arbeitsteilige Strukturen (wieder) einschleichen (Grunow et al. 2007; Schulz/Blossfeld 2006).

**Abbildung 1.7.3: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Familienstand 2001 – 2010 (in Prozent)**



Personen mit nicht-deutscher 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 1.7.1). Unter den Führungskräften sind Frauen und Männer mit einem Migrationshintergrund zu einem guten Zehntel vertreten.

**Tabelle 1.7.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht: Nationalität und Migrationshintergrund 2001 – 2010 (in Prozent)**

	Frauen										Männer									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Deutsch</b>	98	98	97	97	99	98	96	95	95	95	94	97	96	94	95	95	96	96	94	97
<b>Nicht deutsch</b>	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	6	3	4	6	5	5	4	4	6	3
<b>Migrationshintergrund</b>																				
<b>Nein</b>	93	93	92	92	93	94	91	90	88	89	89	91	91	88	89	90	90	87	84	88
<b>Ja</b>	(-)	7	8	8	(-)	(-)	9	10	12	11	11	9	9	12	11	10	10	13	16	12

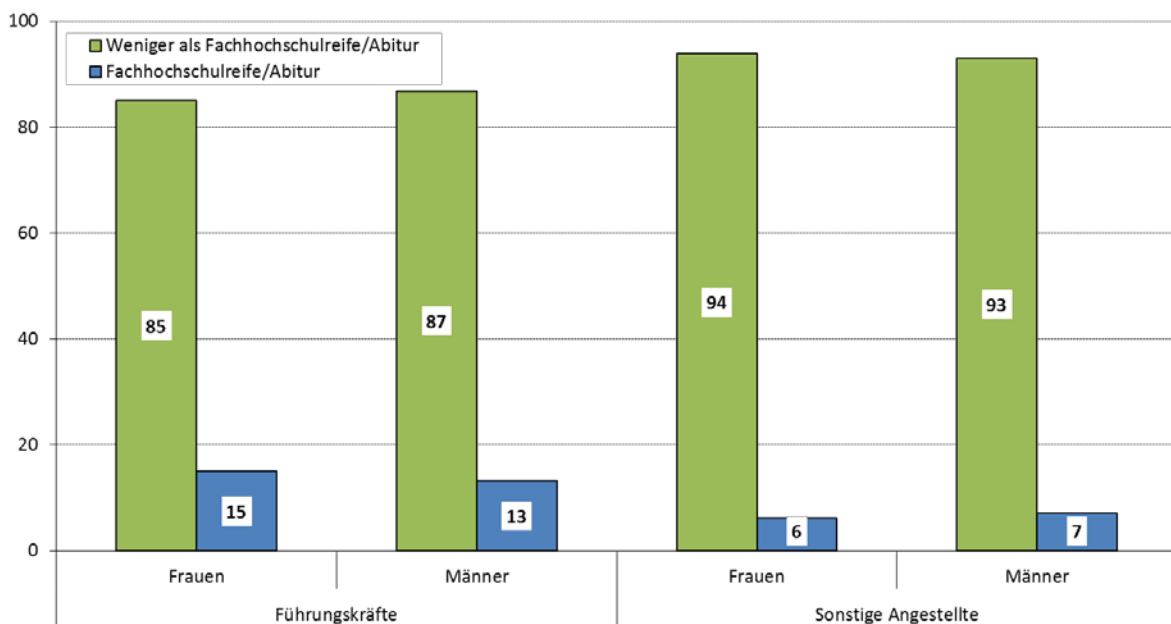
(-) – Fallzahlen <20

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.



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 höher, wenn die Familie einer höher gebildeten Klasse angehört (Hartmann/Kopp 2001). Angestellte Führungskräfte und andere Angestellte in der Privatwirtschaft unterscheiden sich strukturell im Hinblick auf ihre soziale Herkunft: Die Führungskräfte haben weit häufiger Eltern mit hohen Bildungsabschlüssen (mindestens Fachhochschulreife/Abitur). 15 Prozent der Frauen in Führungspositionen haben Mütter, die über einen hohen Bildungsabschluss verfügen, im Vergleich zu 13 Prozent bei den Männern (Abbildung 1.7.4). Die Mütter der sonstigen Angestellten weisen mit 6 bzw. 7 Prozent nur selten einen höheren Bildungsabschluss auf.

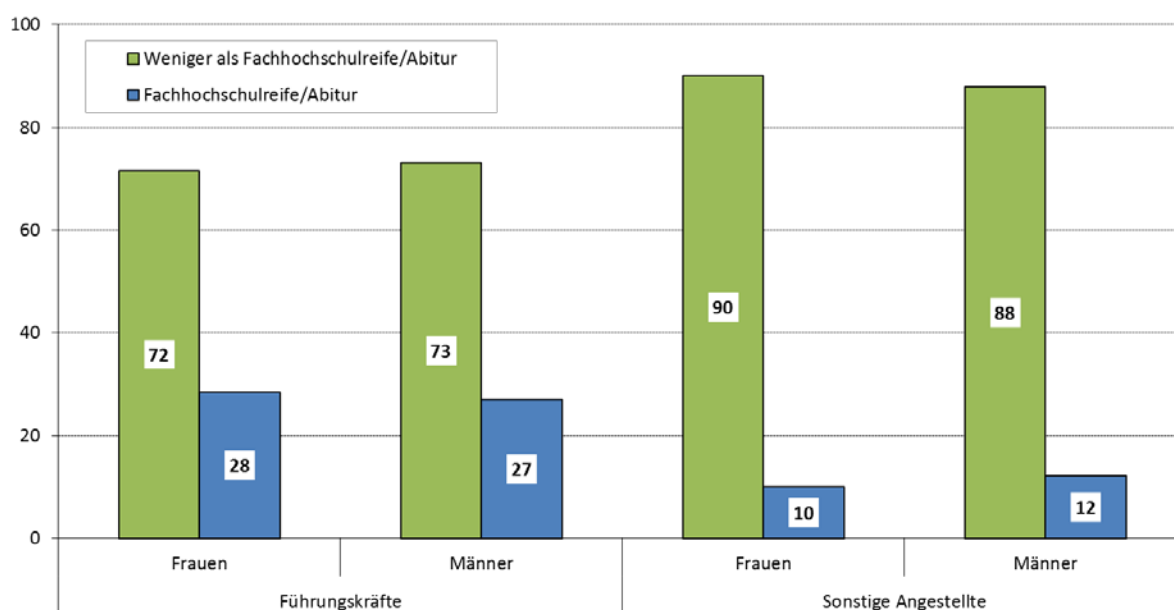
**Abbildung 1.7.4: Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung der Mutter 2010 (in Prozent)**



Quelle: SOEPV.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Unter den Vätern von weiblichen und männlichen Führungskräften finden sich jeweils 28 bzw. 27 Prozent mit einem hohen Schulabschluss, unter den sonstigen Angestellten 10 Prozent (Frauen) bzw. 12 Prozent (Männer) (Abbildung 1.7.5). Generell verfügen Väter häufiger als Mütter über einen höheren Bildungsabschluss.

**Abbildung 1.7.5: Führungskräfte und sonstige Angestellte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Schulbildung des Vaters 2010 (in Prozent)**



Quelle: SOEPV.27; Berechnungen des DIW Berlin.

## 1.8 Lebensstile, Haus- und Familienarbeit

Vor dem Hintergrund der traditionellen Aufgabenteilung im Haushalt und den daraus abgeleiteten Verantwortlichkeiten für Haus- und Familienarbeit sind deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede in der privaten Lebensführung zu erwarten. 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 (Hersch/Stratton 2002; Noonan 2001; Waldfogel 1998).

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

### **Kerngröße 6: Lebensstile, Haus- und Familienarbeit**

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

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

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

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

Exkurs: Der Indikator ‚*Haushaltshilfe*‘ weist eine externe Unterstützungsleistung aus, mit der die - 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 für das Jahr 2010. Dieser Indikator wird getrennt für West- und Ostdeutschland ausgewiesen, um mögliche Abhängigkeiten der Familiengründung von 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 2009<sup>12</sup> als zeitlicher Belastungsfaktor vollzeiterwerbstätiger Führungskräfte neben der Berufstätigkeit herangezogen und soll Hinweise auf die von der traditionellen Arbeitsteilung geprägten Zeitverwendungsstrukturen geben.

Der Indikator ‚*Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft*‘ gibt den für eine Person jeweiligen Anteil an der Hausarbeitszeit an, der 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 Indikator ‚*Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft kategorisiert*‘ gibt an, ob die Person in einer Führungsposition in der Partnerschaft einen größeren Teil der Hausarbeit übernimmt (AidHa größer 0,5), ob die Hausarbeit gleich zwischen den Partnern verteilt ist (AidHa gleich 0,5), oder ob der/die Partner/-in einen größeren Anteil der Hausarbeit leistet (AidHa kleiner 0,5).

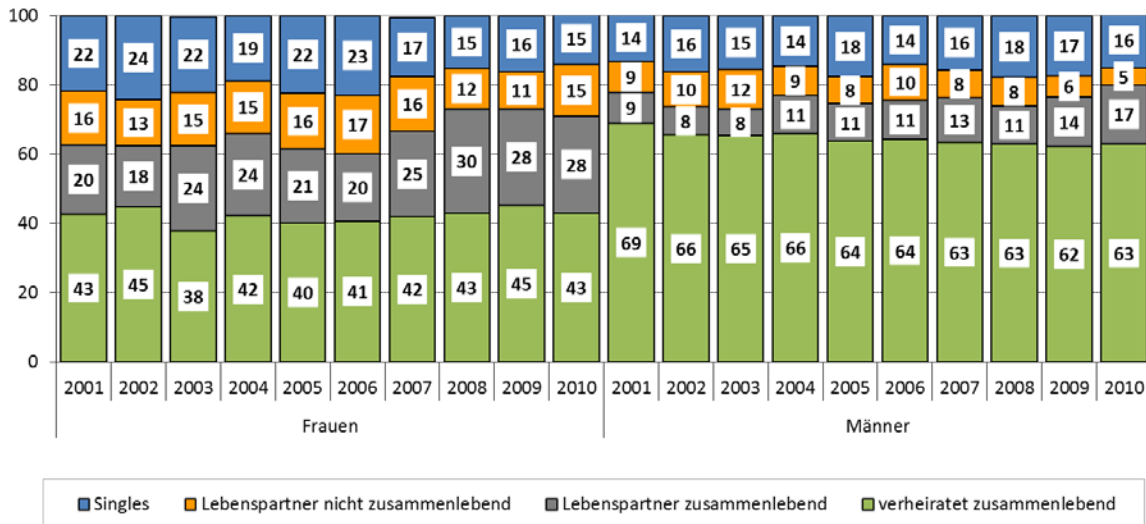
Der Indikator ‚*letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft*‘ zeigt für das Jahr 2010 auf, inwieweit bei Führungskräften die Zuständigkeiten für Finanzen egalitär oder traditionell organisiert sind. Dabei müssen die Partner/-innen der Führungskräfte selber keine Führungskräfte sein.

Es zeigt sich, dass Frauen in Führungspositionen genauso häufig in Partnerschaften wie Männer leben – allerdings sind sie seltener mit dem Partner verheiratet (Abbildung 1.8.1). So teilten 28 Prozent der Frauen in Führungspositionen (Männer 17 Prozent) im Jahr 2010 mit ihrem Partner den Haushalt, ohne verheiratet zu sein. Eine Partnerschaft mit getrennten Haushalten führen 15 Prozent der Frauen und 5 Prozent der Männer in Führungspositionen.

---

<sup>12</sup> Die Darstellung beschränkt sich auf das Jahr 2009, da die Zeitverwendung an Wochenenden im SOEP nur in ungeraden Jahren erhoben wird.

Abbildung 1.8.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Form des Zusammenlebens, 2001 – 2010 (in Prozent)



Gleich hohe Balken bei verschiedenen Zahlen aufgrund von Rundungen.

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Die meisten Führungskräfte leben ohne Kinder (im Alter bis zu 16 Jahren) im Haushalt (Tabelle 1.8.1). Über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg ist dies in stärkerem Maß für Frauen der Fall. Zuletzt waren es 72 Prozent der Frauen gegenüber 60 Prozent der Männer. Bei den Vätern liegt die durchschnittliche Zahl der im Haushalt aufwachsenden Kinder im Beobachtungszeitraum auch etwas höher als bei den Müttern unter den Führungskräften. Meistens sind die Kinder von Führungskräften bereits im Schulalter (knapp die Hälfte). Gerade Frauen in Führungspositionen haben so selten Kinder bis 3 Jahre im Haushalt, dass die Zahl nicht valide dargestellt werden kann. Bei den männlichen Führungskräften sind es immerhin 20 Prozent im Jahr 2010. Dies unterstreicht erneut die Annahme, dass bei Männern in Führungspositionen eher noch, eine Frau im Hintergrund steht, die dem Mann weitgehend „den Rücken freihält“ und sich um die Familie kümmert. 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).

**Tabelle 1.8.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Kindern im Haushalt sowie durchschnittlicher Kinderzahl und Altersgruppen der Kinder (wenn Kinder im Haushalt vorhanden), 2001 – 2010**

	Frauen										Männer									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Mit Kindern</b>	<b>In Prozent</b>																			
	26	27	29	28	22	22	27	23	28	28	43	41	39	40	40	38	40	37	39	40
	<b>Durchschnitte</b>																			
<b>Anzahl Kinder</b>	1,4	1,4	1,4	1,5	1,4	1,5	1,4	1,5	1,3	1,5	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,8	1,7	1,8	1,7	1,6
<b>Alter der Kinder</b>	<b>In Prozent</b>																			
<b>Bis 3 Jahre</b>	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	24	20	20	18	17	24	24	22	28	20
<b>4 bis 6 Jahre</b>	19	26	34	27	(-)	34	29	46	42	38	26	27	28	28	28	26	31	31	24	28
<b>7 bis 16 Jahre</b>	72	66	50	62	53	61	53	45	32	39	50	53	52	54	55	50	45	47	48	52
<b>Mit Haushaltshilfe</b>	18	15	12	14	17	15	18	17	19	18	13	12	15	12	16	17	17	16	17	13
<b>Mit Haushaltshilfe, wenn Kinder im HH</b>	(-)	25	19	20	(-)	26	29	28	39	31	11	10	14	11	14	16	17	18	16	9

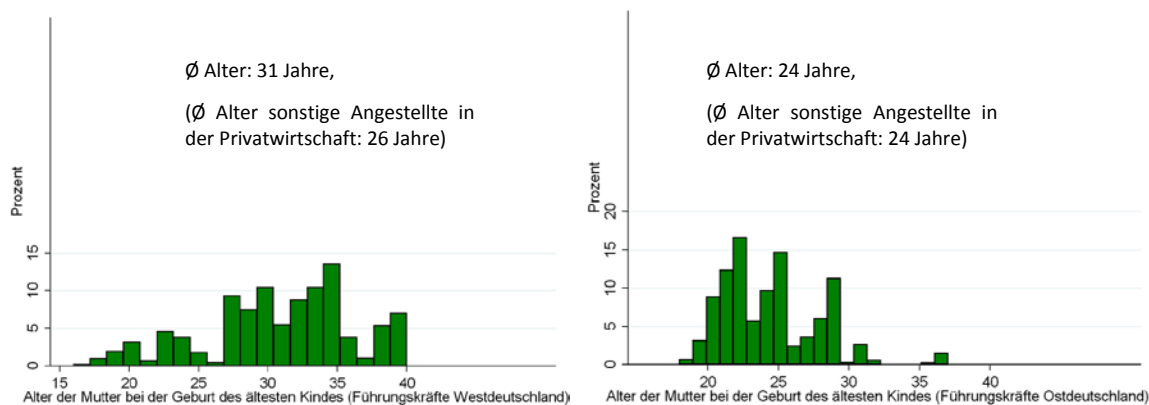
(-) – Fallzahlen <20, Summenwerte addieren sich ggf. nicht auf 100 aufgrund von Rundungen.

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

*Exkurs:* Überraschenderweise sind zunächst insgesamt kaum gravierende Unterschiede in den Angaben von weiblichen und männlichen Führungskräften im SOEP zur Beschäftigung einer Haushaltshilfe vorhanden. Mit noch nicht einmal einem Fünftel gab ein relativ geringer Teil der Führungskräfte an, eine Haushaltshilfe zu beschäftigen. Ein stärkerer Unterschied zwischen Frauen und Männern tritt jedoch zutage, wenn nur die Personen mit Kindern im Haushalt betrachtet werden: Hier ist der Anteil bei den weiblichen Führungskräften, die eine Haushaltshilfe beschäftigen, sehr viel höher als bei den Männern. Im Jahr 2010 etwa gaben 31 Prozent der weiblichen Führungskräfte mit Kindern im Haushalt an, eine Haushaltshilfe zu haben; bei den Männern waren es nur 9 Prozent.

Ob und in welchem Alter Frauen in Führungspositionen erstmals ein Kind bekommen haben, hängt nicht nur von den individuellen Lebensumständen, sondern auch von den institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen ab. Das wird deutlich im Vergleich der weiblichen Führungskräfte in West- und Ostdeutschland für das Jahr 2010. Frauen in Führungspositionen in *Westdeutschland* bekamen – wenn überhaupt – erst sehr viel später als andere weibliche Erwerbstätige Kinder (Abbildung 1.8.2). Mütter in Führungspositionen waren bei der Geburt ihres ältesten Kindes im Westen durchschnittlich 31 Jahre alt und damit 5 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 vermutlich gestellt waren.

**Abbildung 1.8.2: Mütter in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Alter bei der Geburt des ersten Kindes 2010 in West- und Ostdeutschland (Anteile und durchschnittliches Alter)**



Quelle: SOEP V.27, Berechnungen des DIW Berlin.

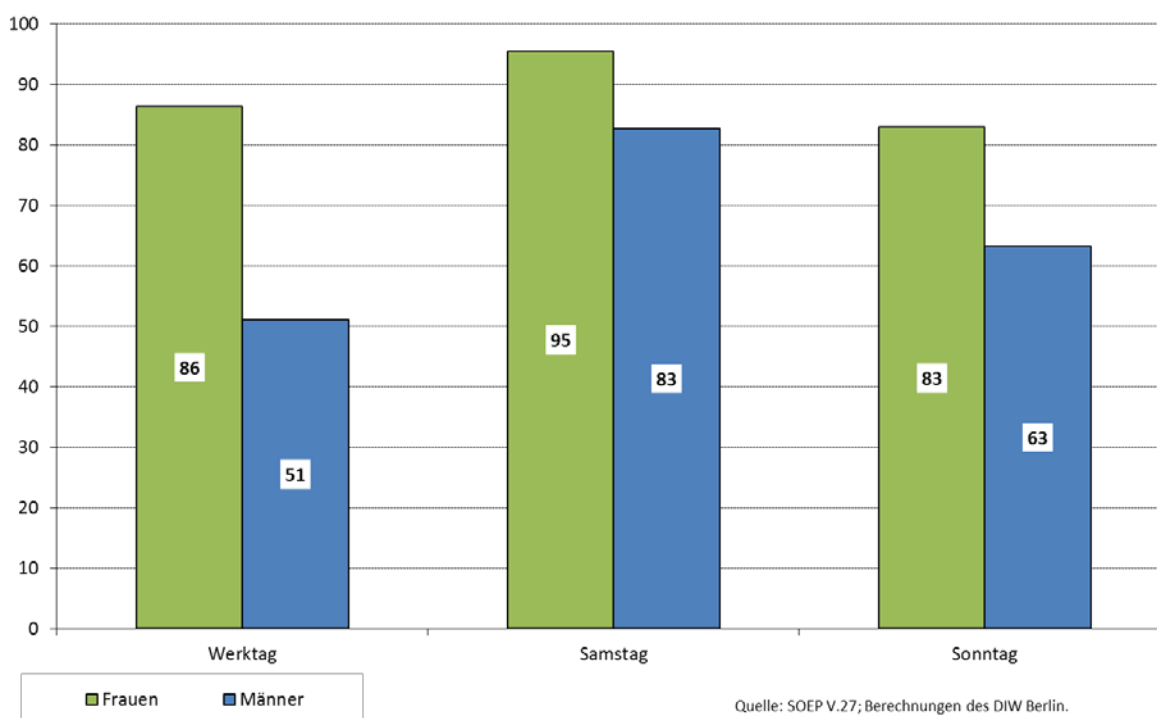
Ganz anders sieht das Bild in *Ostdeutschland* aus: Frauen in Führungspositionen des Jahres 2010 waren hier bei der Geburt ihres ersten Kindes mit im Durchschnitt 24 Jahren deutlich jünger. Sie unterscheiden sich hinsichtlich des Alters bei der Erstgeburt nicht von den anderen angestellten Frauen in der Privatwirtschaft in Ostdeutschland. Ein Großteil der weiblichen Führungskräfte hatte bereits vor Erreichen des 30. Lebensjahres eine Tochter oder einen Sohn zur Welt gebracht, am häufigsten im Alter von 22 Jahren. Vorherrschend ist in Ostdeutschland also das frühe Familienbildungsmuster, wonach die Erstgeburt noch vor Beginn der Berufslaufbahn bzw. vor oder während der Ausbildung erfolgt ist. Führungskräfte, die mit über 30 Jahren das erste Kind gebären, sind hier selten. Damit werden in Ostdeutschland immer 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 (Trappe 2006; Trappe/Rosenfeld 2001). 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 86 Prozent leistet im Jahr 2009 ein Großteil der vollzeiterwerbstätigen Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft an Werktagen neben



der Berufstätigkeit mindestens eine Stunde Hausarbeit (Abbildung 1.8.3). 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 Hausarbeit: 95 Prozent der Frauen und 83 Prozent der Männer geben an, an diesem Tag diese Arbeit auszuüben.

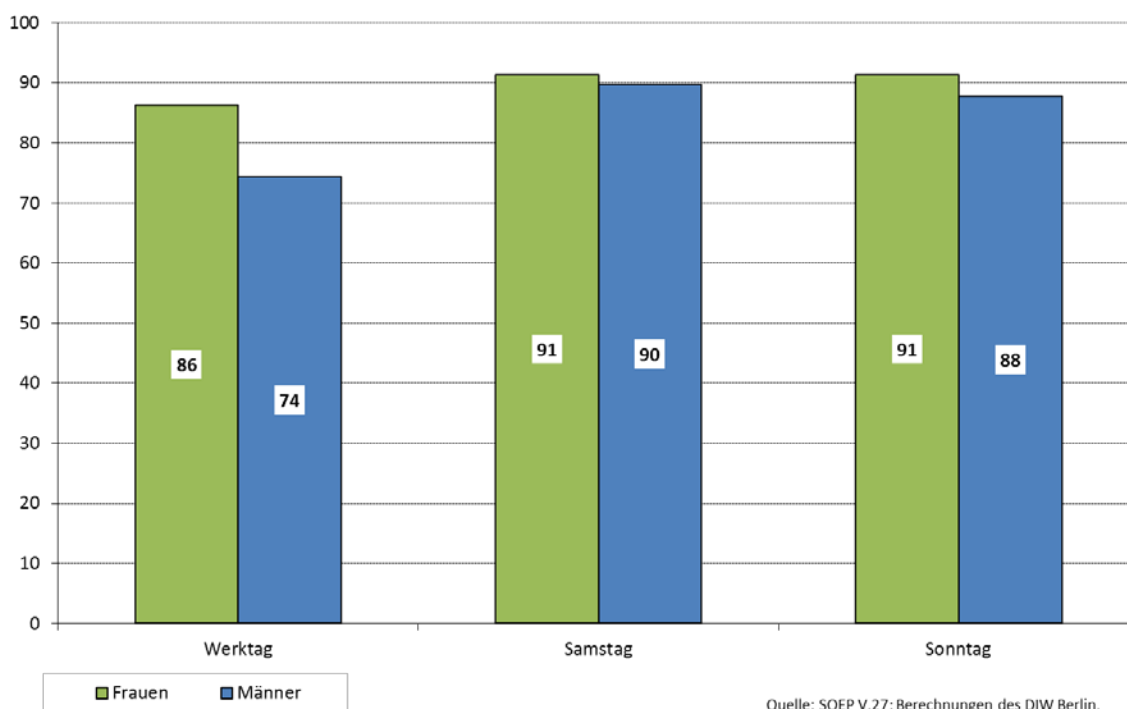
**Abbildung 1.8.3: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Hausarbeit Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2009 (in Prozent)**



Zuvor wurde gezeigt, dass 28 Prozent der Frauen und 39 Prozent der Männer in Führungspositionen mit Kindern unter 16 Jahren im Haushalt leben (2009). Bei den Zeiten, die mit der Kinderbetreuung verbracht wurden, zeigen sich die erwarteten traditionellen Strukturen: Die vergleichsweise wenigen Frauen mit Kindern widmen zu 86 Prozent an Werktagen mindestens eine Stunde ihrem Nachwuchs (Abbildung 1.8.4). Dies trifft hingegen nur auf 74 Prozent der Männer mit Kindern zu. Bei Männern bestehen offensichtlich stärkere Unterstützungsstrukturen als bei Frauen, die es ermöglichen, die Kinderbetreuung an Wochenta-

gen an andere (etwa an die Partnerin) abzugeben. An den Wochenenden widmen sich Mütter und Väter fast gleich häufig mindestens eine Stunde ihren Kindern. Die Wochenenden sind für Männer die „Familientage“: Während sich der Anteil der Frauen, die Kinder betreuen, vergleichsweise wenig unterscheidet, steigt er bei den Männern am Wochenende deutlich an.

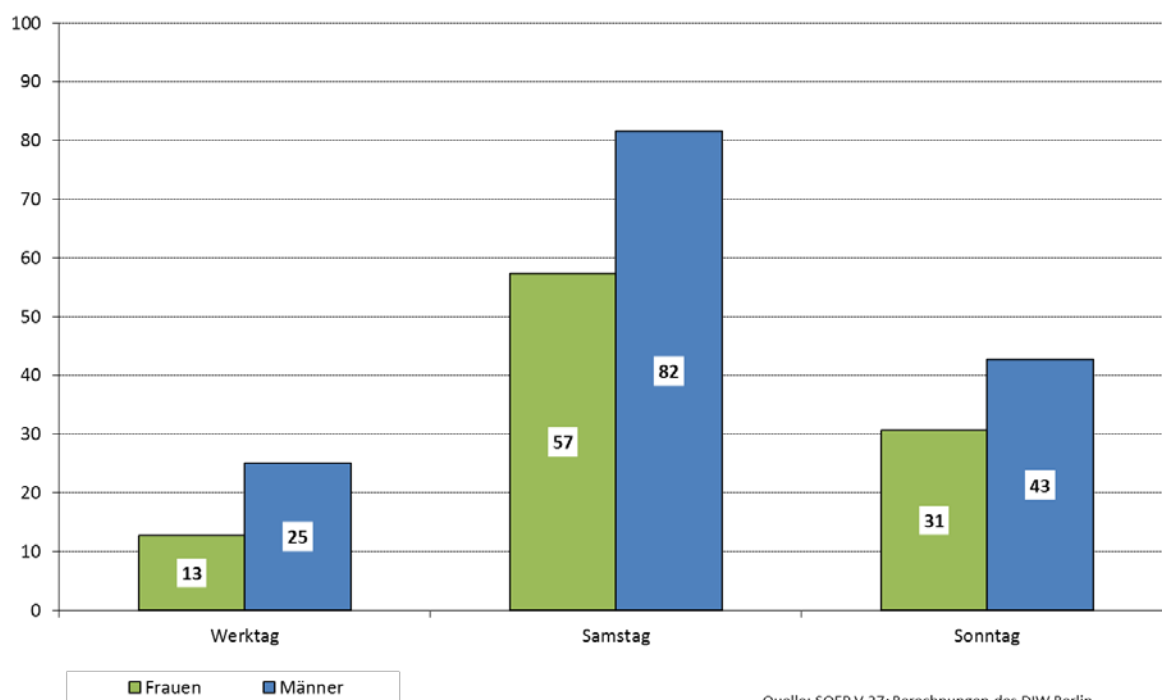
**Abbildung 1.8.4: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit Kindern nach Geschlecht und dem Anteil Kinderbetreuung Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2009 (in Prozent)**



Hausarbeit und Kinderbetreuung werden traditionell eher Frauen zugeschrieben und von ihnen durchgeführt. Dagegen gelten Reparaturen am Haus, in der Wohnung, am Auto sowie – mit Einschränkungen – auch die Gartenarbeit eher als Tätigkeiten von Männern. Im SOEP gaben 2009 25 Prozent der Männer und 13 Prozent der Frauen in Führungspositionen an, an einem Werktag diese männlich konnotierten Tätigkeiten auszuüben (Abbildung 1.8.5). Schwerpunktmäßig werden diese Arbeiten an Wochenenden ausgeübt, meist am Samstag: Hier gibt mit 82 Prozent der Großteil der männlichen Führungskräfte an, mindestens eine

Stunde für Wohnungs-, Garten-, Auto- und/oder Reparaturarbeiten aufzuwenden. Dies trifft „nur“ auf 57 Prozent der Frauen zu.

**Abbildung 1.8.5: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und dem Anteil Reparatur- und Gartenarbeiten Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2009 (in Prozent)**



Wie viel Zeit wird nun täglich für Hausarbeit, Kinderbetreuung und handwerkliche Tätigkeiten verwendet? Die folgenden Angaben beziehen sich nur auf Personen, die die jeweiligen Tätigkeiten auch ausüben. An Werktagen bringen vollzeiterwerbstätige Frauen in Führungspositionen mit über einer Stunde im Durchschnitt einen ähnlichen zeitlichen Umfang für Hausarbeit auf wie Männer (Tabelle 1.8.2). An den Wochenenden nimmt die Stundenzahl besonders bei den Frauen zu, vor allem an Samstagen. Hier sind Frauen im Durchschnitt 2,8 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 niederschlägt: Frauen verbringen an Samstagen fast

doppelt so viel Zeit mit Hausarbeit wie Männer (2,9 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 im Schnitt 2,8 Stunden 1 Stunde länger als Männer im Haushalt tätig.

**Tabelle 1.8.2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Familienstand und der durchschnittlich geleisteten Zeit für Hausarbeit, Kinderbetreuung, Garten- und Reparaturarbeiten an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2009 (in Stunden)**

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

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

(-) Fallzahlen <20.

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Bei der Kinderbetreuung treten in der Gesamtbetrachtung<sup>13</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 4,6 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 5,4 Stunden an Samstagen und 5,9 Stunden an Sonntagen bis zu 3,6 Stunden weniger). Führungskräfte verbringen insgesamt mehr Zeit mit ihren Kindern als mit der Hausarbeit.

Für die eher von Männern geleisteten Reparatur- und Gartenarbeiten<sup>14</sup> wird an Samstagen die meiste Zeit verwendet (2,1 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 jedoch, dass Frauen in Führungspositionen zeitlich deutlich stärker mit außerberuflichen Verpflichtungen beschäftigt sind als Männer. Dies ist vor allem der Fall, wenn Kinder im Haushalt leben.

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 (Ott 1993; Streckeisen 1993). Generell könnte also angenommen werden, dass Führungskräfte über ein vergleichsweise hohes Machtpotenzial in Aushandlungsprozessen über das Arrangement der (ungeliebten) Hausarbeitsteilung in Partnerschaften verfügen. Wenn davon ausgegangen wird, 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

---

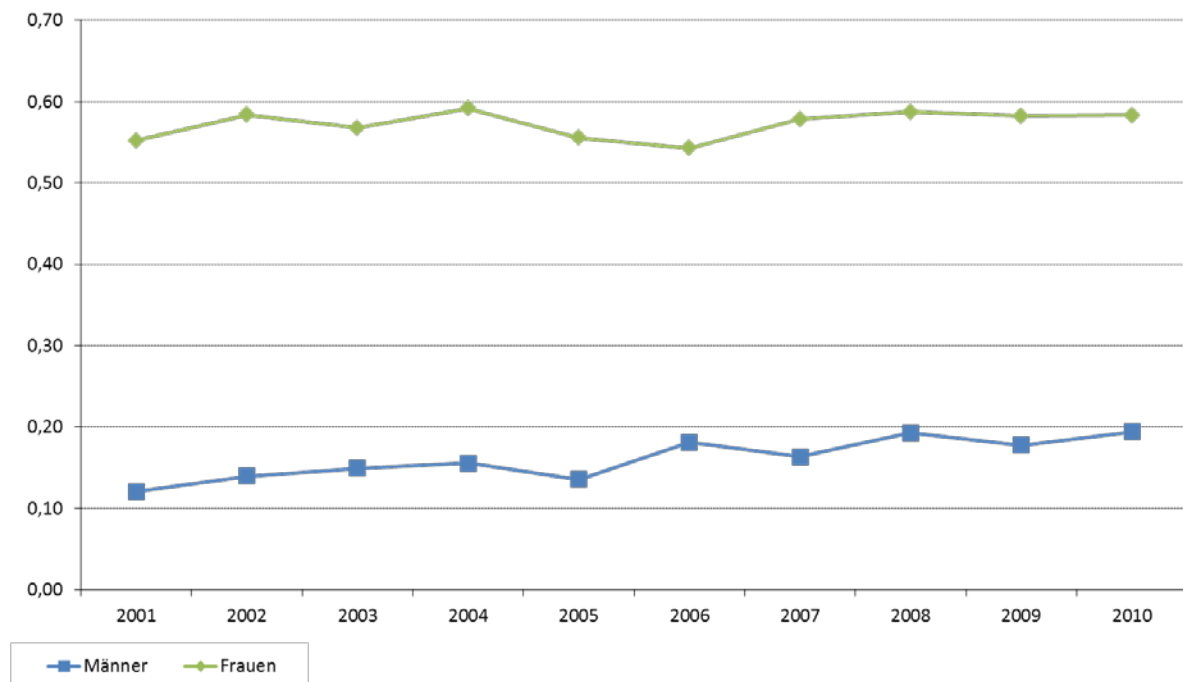
<sup>13</sup> Die Zeiten für Kinderbetreuung, wenn Kinder vorhanden sind, basieren auf recht kleinen Fallzahlen. Bei den nicht verheirateten Frauen sind die Fallzahlen so gering, dass die Werte nicht ausgewiesen werden.

<sup>14</sup> Auch bei den Reparatur- und Gartenarbeiten sind die Fallzahlen bei den nicht verheirateten Frauen teilweise so gering, dass sie nicht ausgewiesen werden.

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 eher nicht vorfinden lassen, da Frauen selten „nach unten“ heiraten.

Das erwartete Bild zeigt sich tatsächlich (Abbildung 1.8.6): Männer in Führungspositionen übernehmen nur einen sehr geringen Anteil an der Hausarbeit im gemeinsamen Haushalt. Im Jahr 2010 etwa betrug der Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) bei den Männern nur 0,2, d.h. die Männer übernahmen 20 Prozent der im Haushalt von beiden Partnern insgesamt geleisteten Hausarbeit. Positiv zu vermerken ist, dass der Wert im Zeitverlauf leicht gestiegen ist, 2001 lag der AidHa noch bei 0,1 und damit bei 10 Prozent.

**Abbildung 1.8.6: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt 2001 – 2010 (Mittelwerte)**

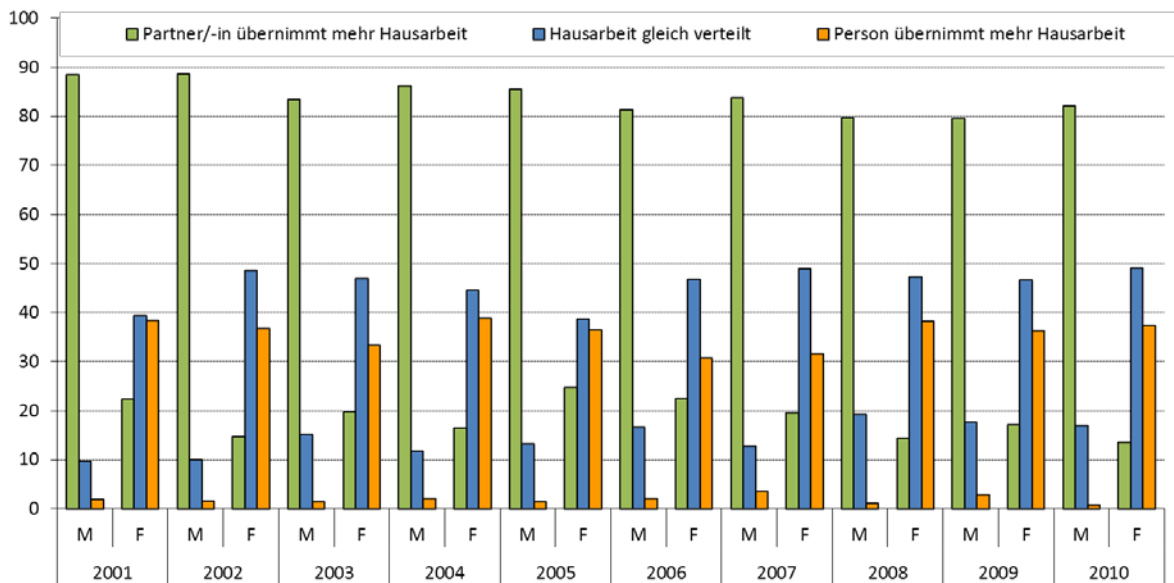


Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Frauen in Führungspositionen leisten dagegen nach wie vor mehr Hausarbeit als ihre Partner. Im Jahr 2010 wurden an einem Werktag 58 Prozent der gesamten Hausarbeit von Frauen ausgeführt. Dieser Wert ist etwas geringer und damit egalitärer als in der Gesamtbetrachtung aller in einem gemeinsamen Haushalt lebenden Paare (verheiratet oder unverheiratet); auf alle Paare bezogen betrug der AidHa für die Frauen im Jahr 2006 0,75 (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2008: 17).

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 seine Partnerin, die eine Führungsposition innehat, ist über alle Jahre am geringsten. Zuletzt lag der Wert bei 14 Prozent (Abbildung 1.8.7). Immerhin ist mit zuletzt 49 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 82 Prozent der männlichen Führungskräfte mit Partnerinnen im Haushalt übernimmt die Frau einen größeren Teil der Hausarbeit. Das Arrangement, in dem der Mann, der eine Führungsposition ausübt, mehr Hausarbeit leistet als die Partnerin, ist so gut wie gar nicht anzutreffen. Allerdings sind leichte Tendenzen hin zu einer stärkeren Egalität in der Arbeitsteilung im Untersuchungszeitraum erkennbar. Immer mehr Frauen und Männer in Führungspositionen teilen sich paritätisch die Hausarbeit mit ihrem Partner.

**Abbildung 1.8.7: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt kategorisiert 2001 – 2010 (in Prozent)**

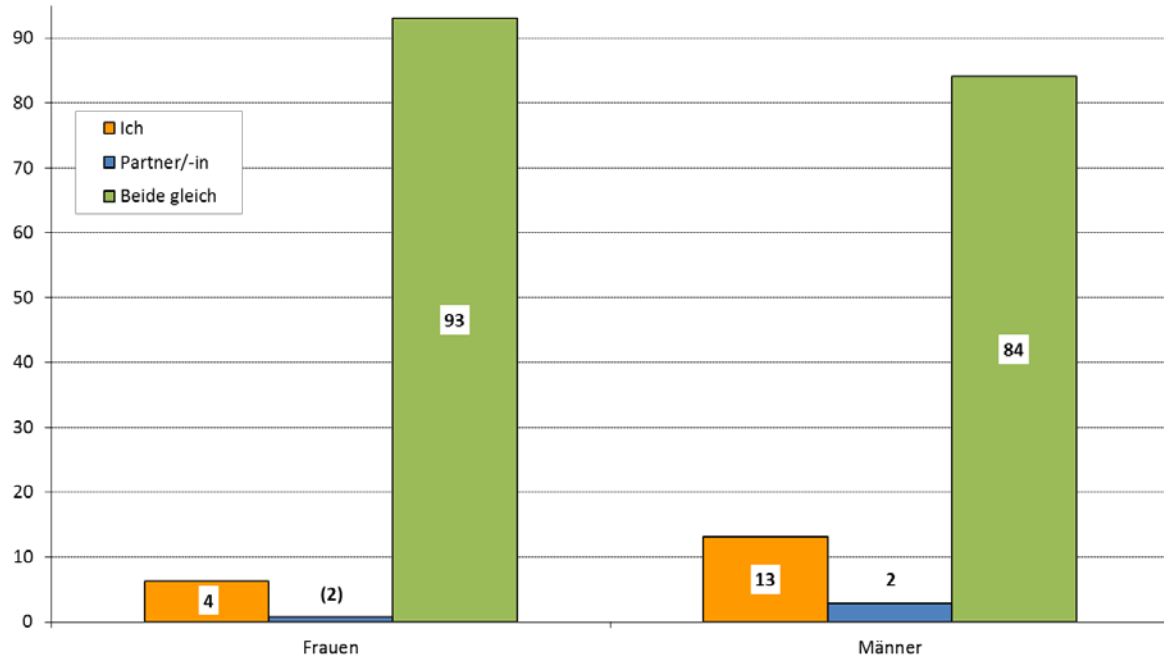


Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Leben Führungskräfte in einer festen Partnerschaft, so ist diese sowohl bei Männern als auch bei Frauen zumeist egalitär hinsichtlich der Befugnis über finanzielle Entscheidungen (Abbildung 1.8.8). Allerdings gaben im Jahr 2010 prozentual mehr Männer als Frauen in Führungspositionen an, sie selbst hätten das letzte Wort bei finanziellen Entscheidungen. Hier wird möglicherweise 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 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 1.8.8: Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft 2010 (in Prozent)**



Werte in (%); Fallzahl < 20

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

## 1.9 Verdienste und Sondervergütungen

Die Verdienungleichheit zwischen den Geschlechtern wird als eine der großen gesellschaftlichen Ungerechtigkeiten wahrgenommen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008b). Inwieweit auch in Führungspositionen in Deutschland solche Entgeltungleichheiten bestehen, wird mit den folgenden Kernindikatoren beschrieben:

### **Kerngröße 7: Verdienste und Sondervergütungen**

#### **Hinweis: Die Verdienstangaben<sup>15</sup> beziehen sich auf vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft.**

Der Indikator ‚*Bruttoeinkommen*‘ beschreibt den monatlichen Verdienst (ohne Sonderzahlungen) vor Steuern (Mittelwert in Euro).<sup>16</sup> Zudem wird der geschlechtsspezifische Verdienstunterschied („gender pay gap“) aufgezeigt.

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

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

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

- 13. Monatsgehalt
- 14. Monatsgehalt
- Zusätzliches Weihnachtsgeld
- Urlaubsgeld

---

<sup>15</sup> Durch fehlende Verdienstangaben können strukturelle Verzerrungen entstehen. Dem wurde versucht entgegenzuwirken, durch Verwendung der im SOEP bereitgestellten imputierten Verdienste, die bei fehlenden Angaben (Item-NonResponse) auf Basis mathematischer Verfahren geschätzte Verdienstgrößen zuweisen (Frick/Grabka 2005).

<sup>16</sup> 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.

- 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).

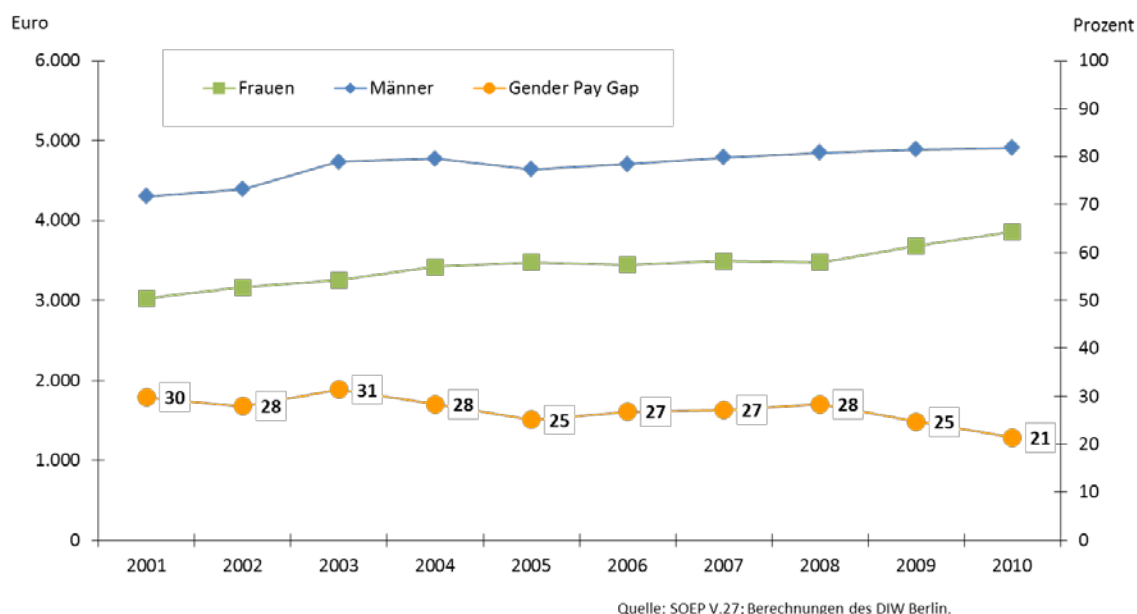
Der Indikator ‚*Nicht-monetäre Sondervergütung*‘ weist den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen aus, die mindestens eine der folgenden nicht-monetären Sonderzahlungen erhalten haben (nur für 2010):

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

Der Indikator ‚*Anzahl des Bezuges nicht monetärer Sondervergütungen*‘ gibt an, ob die Personen keine, eine oder zwei und mehr nicht monetäre Sondervergütungen erhält (nur für 2010).

Die vollzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft erreichen immer noch nicht die Verdienste der männlichen Führungskräfte in der Privatwirtschaft. Ihr monatlicher Verdienst – ohne Sondervergütungen – lag im Jahr 2010 im Durchschnitt bei monatlich 3 859 Euro (Mittelwert), Männer erzielten 4 910 Euro (Abbildung 1.9.1). Damit erreichen Frauen rund 79 Prozent der Männerverdienste. Der „gender pay gap“ beträgt also 21 Prozent.

**Abbildung 1.9.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro) sowie "gender pay gap" (in Prozent) 2001 – 2010**

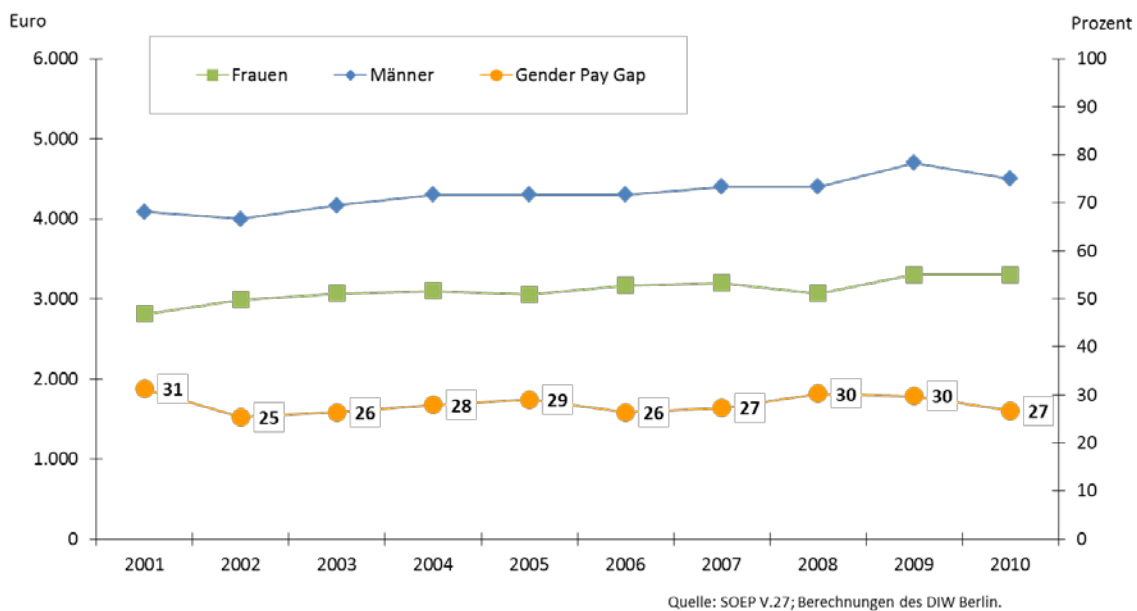


Im Beobachtungszeitraum schwankt der „gender pay gap“ leicht und hat zuletzt besonders deutlich abgenommen. Die Verdienstunterschiede in den Monateinkommen sind hier nicht für weitere Charakteristika, wie z.B. Bildung oder Berufserfahrung, kontrolliert. Es handelt sich also um die „reinen“ durchschnittlichen Verdienstunterschiede.

Der Median, also der 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 Ver-

zerrungen aufgrund extrem abweichender Werte minimiert. Daher wurden die Verdienstdifferenzen zwischen Frauen und Männern auch mithilfe dieser Größe ermittelt. In dieser Betrachtung gehen die Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern zwar auch zurück, aber in geringerem Umfang; der „gender pay gap“ betrug hier 27 Prozent in 2010 (Abbildung 1.9.2).

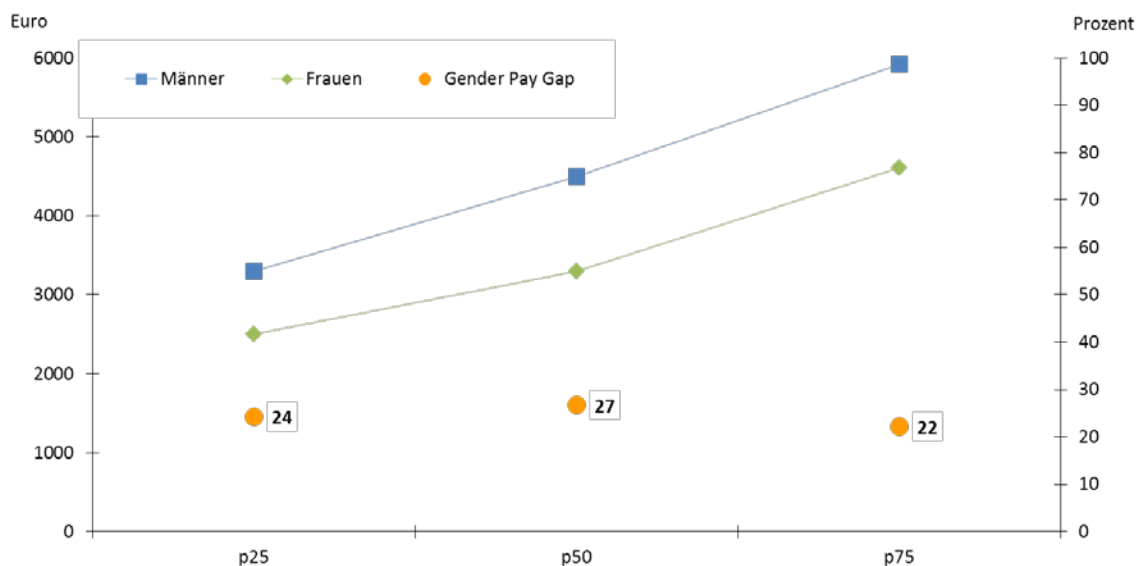
**Abbildung 1.9.2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Median in Euro) sowie "gender pay gap" (in Prozent) 2001 – 2010**



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. Anhang 2 / Abbildung A2.1). Da sich diese Intervalle zwischen den Geschlechtern im gesamten Beobachtungszeitraum nicht überlappen, kann – mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent - ausgeschlossen werden, dass die Unterschiede im Einkommen zufällig sind. Mit anderen Worten: Die Verdienstunterschiede sind statistisch signifikant.

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“ bei 24 Prozent. Bei den mittleren Einkommen ist er am größten mit 27 Prozent; im obersten Quartil beträgt er 22 Prozent (Abbildung 1.9.3).

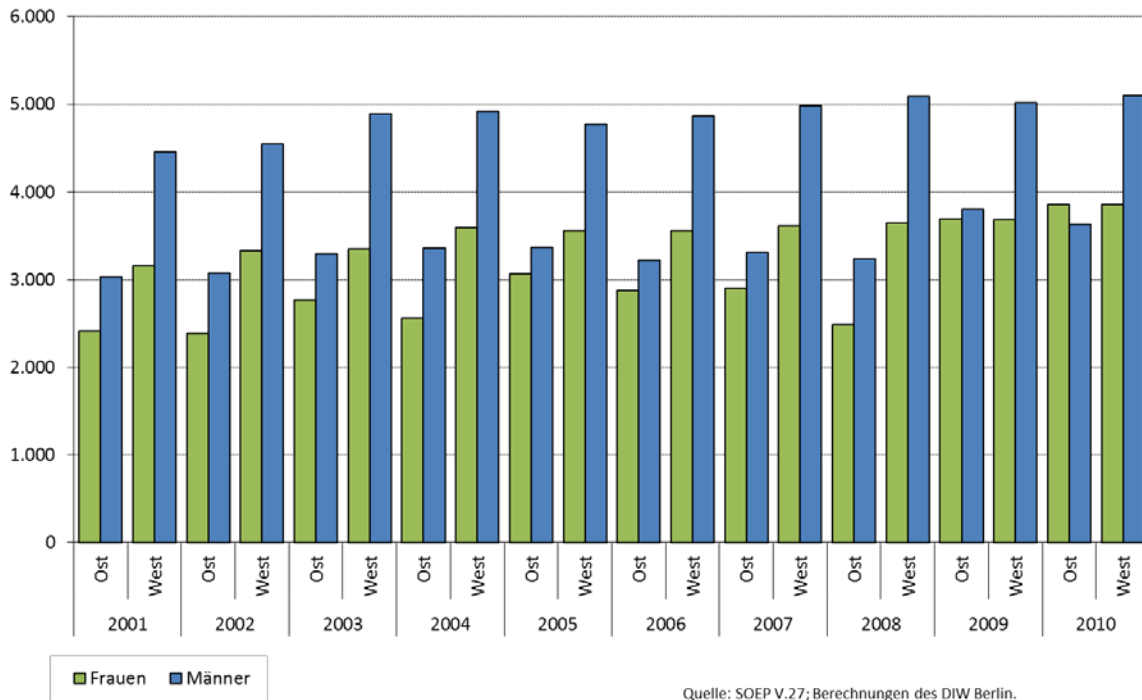
**Abbildung 1.9.3: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommens- Quartilen (Median in Euro) sowie "gender pay gap" (in Prozent) 2010**



Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

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 – 2010 (Mittelwert in Euro)**



In Kapitel 1.4 wurde die berufliche Geschlechtersegregation für Führungspositionen 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). Doch sie können den „gender pay gap“ nicht ausreichend erklären. Weitere, eher aus der Soziologie stammende Erklärungsansätze fokussieren auf kulturell verankerte *Gender Status Believes* (Ridgeway 2001), die mit einer geringeren Bewertung und damit geringeren Verdiensten von „Frauenberufen“ im Vergleich zu anderen Berufen einhergehen. Zudem werden Frauen auch innerhalb dieser Frauenberufe schlechter als Männer entlohnt (Achatz et al. 2005). Diese These der Devaluation hat die sogenannte *Comparable-Worth-Debatte* ausgelöst, die gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit fordert, unabhängig davon, ob diese mehrheitlich von Frauen oder von Männern ausgeübt wird (England 1992; Steinberg 1990). Eine

Lohnangleichung der Geschlechter kann nicht (nur) dadurch erreicht werden, dass Frauen vermehrt in besser bezahlte „Männerberufe“ gehen, sondern auch dadurch, dass typische „Frauentätigkeiten“ aufgewertet werden.

Tatsächlich werden auch in Führungspositionen Frauenberufe (Berufe mit einem Frauenanteil von 70 Prozent und mehr) schlechter entlohnt als Männerberufe (Tabelle 1.9.1). Frauen in Frauenberufen erzielten 2010 mit im Durchschnitt knapp 3000 Euro monatlich (brutto) nur 77 Prozent des Verdienstes von Frauen in Männerberufen. Männer in Frauenberufen erreichen mit rund 4 800 Euro monatlich 97 Prozent der Verdienste ihrer Kollegen in Männerberufen. Das Muster ist hier also weniger eindeutig als bei den Frauen. Weiterhin lag das Einkommensniveau bei den Männern in allen drei Berufsgruppen über dem der weiblichen Führungskräfte, vor allem in Frauenberufen und in Männerberufen. Insgesamt ist der Verdienstunterschied zwischen Misch- und Männerberufen weniger gravierend als zwischen Männer- und Frauenberufen. Insbesondere bei Männern liegt in den meisten Jahren der mittlere Verdienst in Mischberufen sogar über dem der Männerberufe (2010: 101 Prozent).

Sondervergütungen sind Bestandteile des Verdienstes. Weibliche Führungskräfte in der Privatwirtschaft erhalten nach Angaben des SOEP etwas häufiger als Männer mindestens eine monetäre Gratifikation (Tabelle 1.9.2).



**Tabelle 1.9.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Frauen-, Misch- und Männerberufen nach durchschnittlichem Bruttoeinkommen und Geschlecht (2001 – 2010)**

	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	
<b>2001</b>	3251	3004	2351	72	92	4270	4465	3772	88	105
<b>2002</b>	3285	3333	2390	73	101	4396	4544	3457	79	103
<b>2003</b>	3427	3368	2597	76	98	4721	4897	4131	88	104
<b>2004</b>	3899	3345	3004	77	86	4701	4998	4621	98	106
<b>2005</b>	3630	3496	2935	81	96	4634	4752	4140	89	103
<b>2006</b>	4163	3345	2944	71	80	4695	4937	3444	73	105
<b>2007</b>	3718	3507	2706	73	94	4781	4883	4165	87	102
<b>2008</b>	4120	3372	2605	63	82	5028	4752	3764	75	95
<b>2009</b>	4320	3594	2772	64	83	4853	5011	4433	91	103
<b>2010</b>	3907	4202	2998	77	108	4910	4936	4782	97	101

Quelle: SOEP V.27/Mikrozensus; Berechnungen des DIW Berlin.

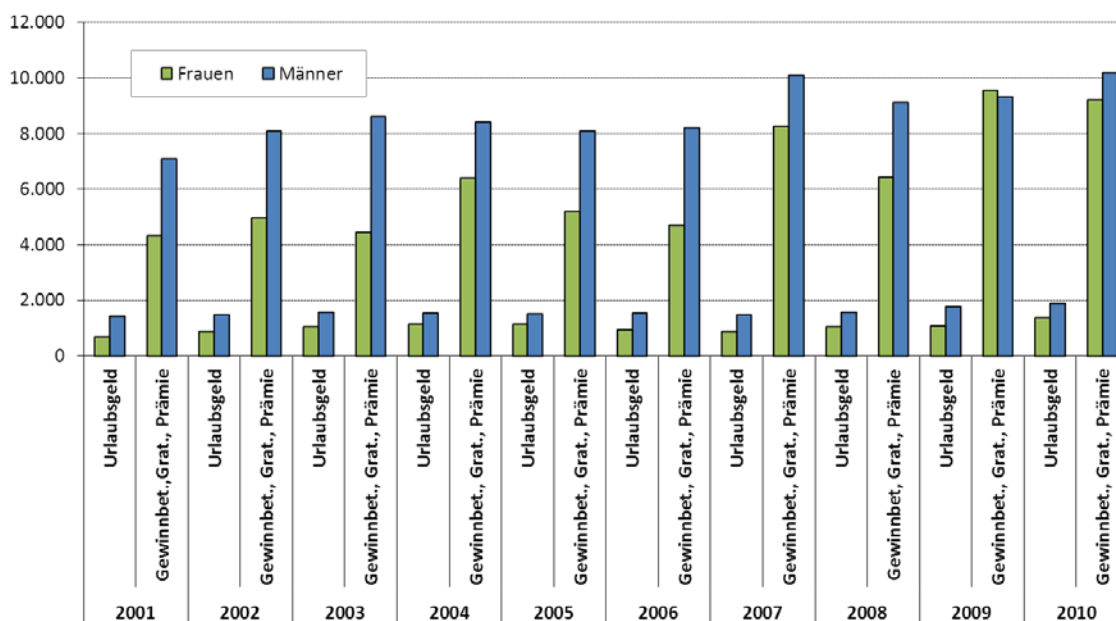
**Tabelle 1.9.2: Vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001 – 2010 (in Prozent)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	<b>Mindestens eine Sondervergütung</b>									
<b>Frauen</b>	81	81	73	73	78	81	77	77	69	80
<b>Männer</b>	84	83	81	82	78	77	75	79	77	75
	<b>Urlaubsgeld</b>									
<b>Frauen</b>	48	53	41	42	49	50	49	43	36	37
<b>Männer</b>	48	46	46	43	39	40	37	39	34	33
	<b>Gewinnbeteiligung, Gratifikation, Prämie</b>									
<b>Frauen</b>	18	19	17	19	22	31	35	27	29	38
<b>Männer</b>	30	29	29	32	32	35	34	38	42	35

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Die *Höhe* der an Führungskräfte geleisteten Sondervergütungen ist im Durchschnitt für Frauen etwas geringer als für Männer, das gilt auch für Gewinnbeteiligungen, Gratifikationen und Prämien (Abbildung 1.9.5). Letztere schwanken meist mit der Konjunktur.

**Abbildung 1.9.5: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Höhe von ausgewählten monetären Sondervergütungen 2001 – 2010 (Mittelwert in Euro)**

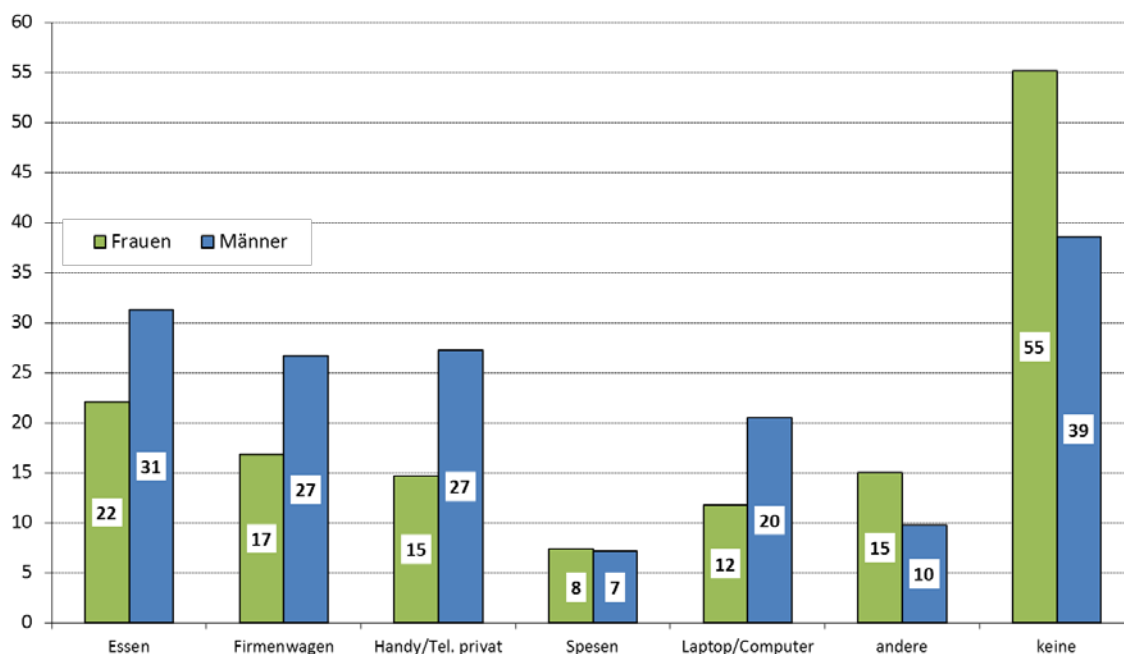


Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

Frauen erhielten 2010 im Durchschnitt 9 208 Euro Gewinnbeteiligungen/Prämien im Vergleich zu den 10 182 Euro, die Männer bekamen. Frauen erhielten auch weniger Urlaubsgeld (1 383 Euro, Männer 1 884 Euro in 2010). Ein Grund für diesen Unterschied liegt in der Tatsache, dass das Urlaubsgeld gewöhnlich in Abhängigkeit des Verdienstes gezahlt wird und Männer im Durchschnitt einen höheren Verdienst erzielen. 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 nicht-monetärer Basis. Auch diese Zuwendungen erhalten männliche Führungskräfte in der Privatwirtschaft häufiger als weibliche (Abbildung 1.9.6). Gut die Hälfte der weiblichen Führungskräfte gibt an, gar keine nicht-monetären Sonderleistungen zu bekommen (Männer 39 Prozent).

**Abbildung 1.9.6: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von nicht-monetären Gratifikationen 2010 (in Prozent), Mehrfachnennungen**

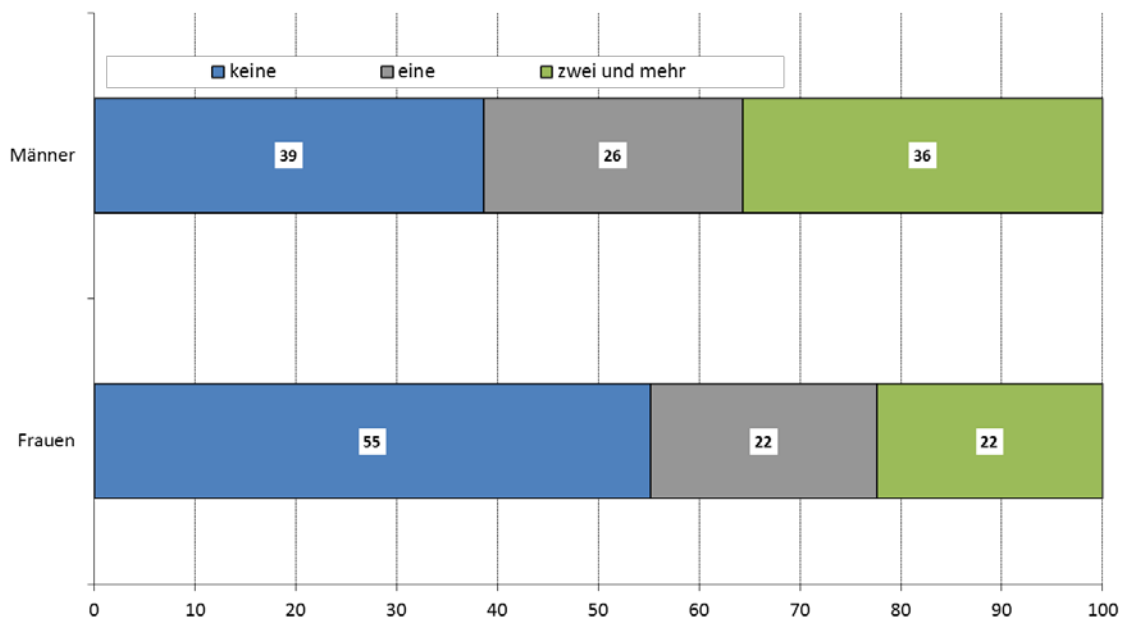


Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin

Am deutlichsten tritt der Geschlechterunterschied zwischen den Empfänger/-innen nicht-monetärer Gratifikationen bei der Bereitstellung eines Handys, eines Firmenwagens, bei den Essenszuschüssen sowie bei der Bereitstellung von privat nutzbaren Computern hervor. Bei den Spesen liegen Frauen und Männer dagegen etwa gleich auf. Männer bekommen im Vergleich zu Frauen häufiger zwei oder mehr nicht-monetäre Vergünstigungen (vgl. Abbildung 1.9.7).

In Führungspositionen in der Privatwirtschaft erhalten Frauen also nicht nur geringere monetäre, sondern auch weniger nicht-monetäre Leistungen als Männer.

**Abbildung 1.9.7: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Häufigkeit des Bezuges nicht-monetärer Gratifikationen<sup>1</sup> 2010 (in Prozent)**



<sup>1</sup> Essen, Firmenwagen, Handy/Tel. privat, Spesen, Laptop/Computer, andere

Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.

## 2 Ergebnisse weiterer Studien zum Anteil von Frauen in Führungspositionen und ein Blick auf Europa

Eine einheitliche Definition von Führungskräften existiert bislang nicht. Entsprechend können die Abgrenzungen und Ergebnisse zu den Anteilen von Frauen in Führungspositionen zum Teil erheblich divergieren. Hinzu kommen unterschiedliche Datenbasen und Populationen, die die Vergleichbarkeit der Angaben zum Anteil von Frauen in Führungspositionen einschränken. Auch werden detailliertere Erhebungen zu Führungskräften insbesondere in amtlichen Erhebungen oft nicht jedes Jahr, sondern in einem größeren Zeitraum erhoben, so dass die vorliegenden Informationen schnell veralten können. Wurden im vorigen Kapitel des Führungskräfte-Monitors die Abgrenzung von Führungskräften eher breiter gefasst, wählten die nachfolgend genannten Studien zum Teil auch engere Definitionen sowie andere Datenbasen. Mit der Lektüre der unten aufgeführten Ergebnisse ausgewählter Studien für Deutschland und im internationalen Vergleich können sich interessierte Leserinnen und Leser des Monitors ein Bild über die Brandbreite der Angaben zum Anteil von Frauen in Führungspositionen machen.

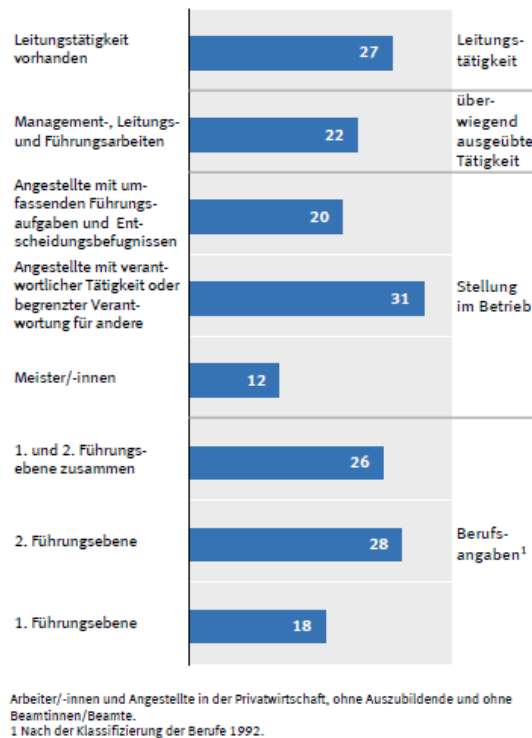
### 2.1 Deutschland

Der **Mikrozensus** (MZ) ist die größte Haushaltsstichprobe in Deutschland und erfasst jährlich 1 Prozent aller Haushalte. Der MZ ist die einzige Haushaltsbefragung Deutschlands mit Auskunftspflicht, seine Ausschöpfungsquote liegt, bezogen auf die jährlichen Ergebnisse, bei über 95 Prozent. In den verschiedenen Berichten auf Basis des MZ werden Führungspositionen unterschiedlich abgegrenzt (vgl. auch nachfolgend Körner/Günther 2011): (1) nach Berufsangaben im MZ Interview und anschließender Berufsvercodung (ISCO88 Hauptgruppe 1, „Legislators, senior officials, and managers“ sowie nach 1. und 2. Führungsebene (2), nach der ‚Stellung im Betrieb‘ (dies entspricht in etwa der im vorliegenden Führungskräfte-Monitor gewählten Abgrenzung), (3) nach der ‚Leitungstätigkeit in der Haupttätigkeit‘ (Anleitung von Mitarbeiter/-innen) und (4) nach den Ausprägungen zur überwiegend ausgeübten Tätigkeit im MZ (Abbildung 1). Entsprechend der unterschiedlichen Abgrenzungen unterscheiden sich auch die Gruppengrößen in dem von Körner/Günther (2011) untersuchten Jahr 2007.

Bei einer Abgrenzung nach der ‚Leitungstätigkeit in der Haupttätigkeit‘ (1) werden 3,8 Millionen Arbeitnehmer/-innen ermittelt. Die Gruppen (1) und (4) waren nur etwa ein Viertel so groß (jeweils etwa 1 Million), wobei über die Auswertung der Berufsangaben etwa 250 000 Arbeitnehmer/-innen auf der ersten und 750 000 auf der zweiten Führungsebene ermittelt wurden. Die Abgrenzung nach der Stellung im Betrieb (2) ergab – unter Einbeziehung von Meister/-innen und Polierer/-innen – 4,3 Millionen potenzielle Führungskräfte, darunter knapp 700 000 mit umfassenden Führungsaufgaben und Entscheidungsbefugnissen.

Unabhängig von der Abgrenzung wird ein Anstieg des Anteils von Frauen in Führungspositionen seit 1996 ermittelt. Bei den höheren Positionen fielen die Veränderungen geringer aus als in den darunter liegenden Ebenen. In den nach den Berufsangaben abgegrenzten Führungspositionen stieg der Frauenanteil zwischen 1996 bis 2009 um 5 Prozentpunkte auf 27 Prozent. In der 1. Führungsebene lag der Anstieg bei 2 Prozentpunkten (auf 20 Prozent), in der 2. Führungsebene bei 5 Prozentpunkten (auf 29 Prozent). Nach dem Merkmal „Stellung im Betrieb“ war ein Anstieg des Anteils von Arbeitnehmerinnen in Führungspositionen von 1996 bis 2007 um 4 Prozentpunkte auf 27 Prozent zu verzeichnen. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen nach der überwiegend ausgeführten Tätigkeit erhöhte sich von 1996 bis 2007 um 5 Prozentpunkte auf 22 Prozent. Bei den Beschäftigten mit Leitungstätigkeiten stieg der Frauenanteil zwischen 2006 und 2009 um 2 Prozentpunkte auf knapp 28 Prozent. Die Anteile von Frauen in Führungspositionen in diesen Gruppen ist Abbildung 2.1 zu entnehmen.

**Abbildung 2.1: Frauenanteile unter den Führungskräften 2007 nach verschiedenen Abgrenzungen – Ergebnisse des Mikrozensus beziehungsweise der Arbeitskräfteerhebung in Prozent**



2011 - 01 - 0273

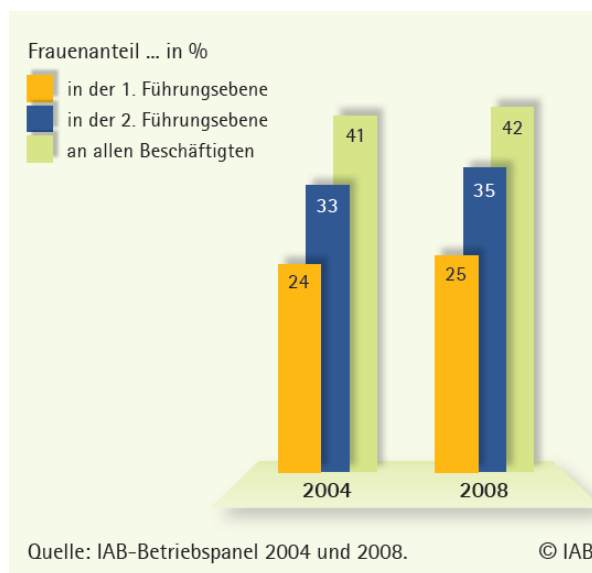
Quelle: Körner/Günther 2011.

Das **IAB-Betriebspanel** ist Grundlage weiterer Studien zum Anteil von Frauen in Führungspositionen. Hierbei handelt es sich um eine repräsentative, jährlich etwa 16 000 Betriebe aller Größen und Branchen umfassende Arbeitgeberbefragung, die seit 1993 in den alten und seit 1996 in den neuen Bundesländern durchgeführt wird (vgl. auch nachfolgend Kohaut/Möller 2010). Für 2004 und 2008 liegen bislang detailliertere Daten zu Frauen in Führungspositionen vor. Die Fragen zu den Führungskräften der obersten Ebene lauten: „Wie viele Personen insgesamt haben in ihrem Betrieb eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten Ebene (Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filial-/Betriebsleitung)? Und wie viele sind davon Frauen?“. Die Fragen zu den Führungskräften der zweiten Ebene lauten: „(a) Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle unterhalb der obersten Führungsebene noch eine zweite Führungsebene? Wenn ja: (b) Wie viele Personen insgesamt haben eine Vorgesetztenfunktion auf dieser zweiten Führungsebene? (c) Und wie viele davon sind Frauen?“.



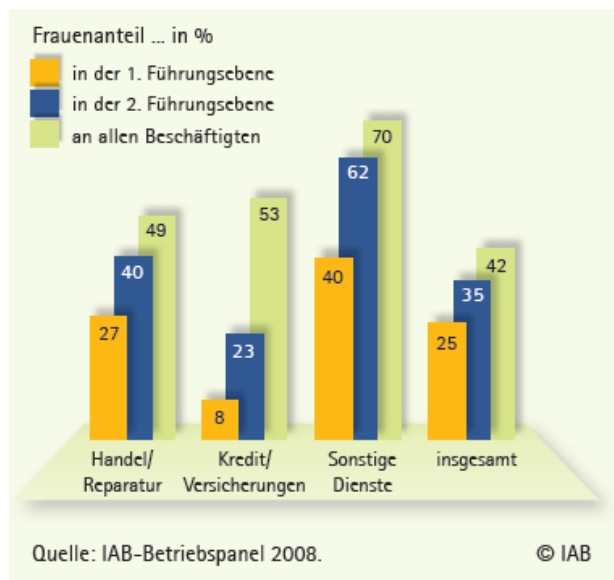
Die Ergebnisse der Erhebungsjahre 2004 und 2008 fielen recht ähnlich aus. Auch 2008 waren Frauen in der obersten Führungsebene zu 25 Prozent und in der zweiten Führungsebene zu etwa 35 Prozent vertreten. Hierbei ist zu beachten, dass über 75 Prozent der Betriebe nicht über eine zweite Führungsebene verfügen. Somit war nur knapp jede vierte Führungsposition mit einer Frau besetzt, obwohl der Frauenanteil der Beschäftigten in der Privatwirtschaft bei rund 42 Prozent lag (Abbildung 2.2). Überdurchschnittliche Frauenanteile in Führungspositionen wurden in den Bereichen sonstige Dienstleistungen (Erziehung, Unterricht, Gaststätten, Beherbergung und kleine Dienstleistungsbetriebe) mit 40 Prozent Frauenanteil auf der ersten und 62 Prozent auf der zweiten Führungsebene und im Sektor Handel/ Reparatur auf der ersten und zweiten Führungsebene mit 27 bzw. 40 Prozent verzeichnet (Abbildung 2.3). Der Anteil an weiblichen Beschäftigten und Frauen in Führungspositionen sank mit steigender Betriebsgröße. Während in den Kleinstbetrieben bis maximal 9 Beschäftigten etwa 27 Prozent der Führungsposition von Frauen besetzt waren, lag in Großbetrieben ab 500 Beschäftigten der Frauenanteil in der obersten Führungsebene bei nur 9 Prozent. Dies entspricht einem Zuwachs von 3 Prozentpunkten gegenüber 2004 (Kohaut/Möller 2010).

**Abbildung 2.2: Frauen in Führungspositionen 2004 und 2008 – Betriebe der Privatwirtschaft**



Quelle: Kohaut/Möller 2010.

**Abbildung 2.3: Frauen in Führungspositionen 2008 nach Branchen – Ausgewählte Sektoren mit hohem Frauenanteil an allen Beschäftigten, Betriebe der Privatwirtschaft**



Quelle: Kohaut/Möller 2010.

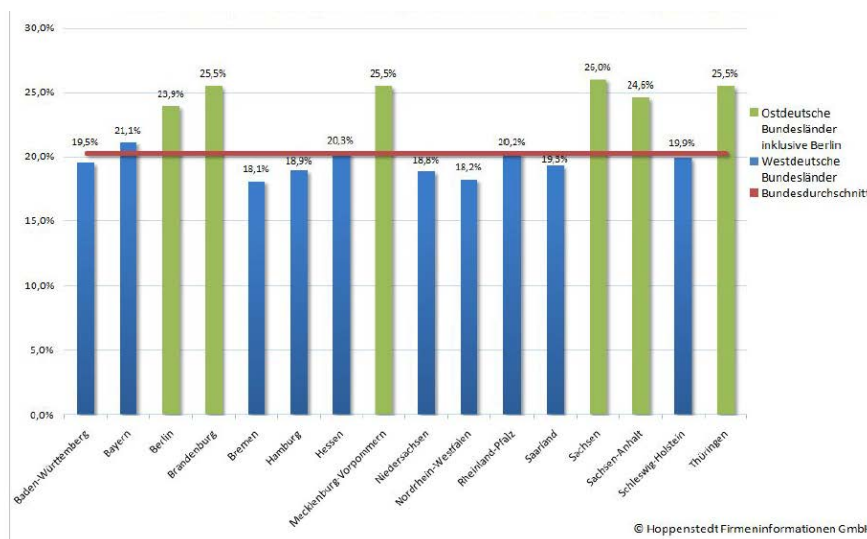
**Hoppenstedt** erhebt jährlich seit 1995 Informationen zur Entwicklung des Anteils von Frauen im Top- und Mittelmanagement, seit 2006 im Rahmen der „Frauen im Management“-Datenbank auf Basis von 200 000 Unternehmen in Deutschland ab 10 Beschäftigten (vgl. auch nachfolgend Schwarze et al. 2012). Da in Kleinstunternehmen die Leitungspositionen der ersten und zweiten Führungsebene meist in einer Person gebündelt sind, wurden ausschließlich Unternehmen ab einer Mindestgröße von 10 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz ab 2 Mio. Euro berücksichtigt. Zu den Topmanagement-Positionen gehören Vorstandsvorsitzende, Präsident/-innen, Vorstände, Generaldirektor/-innen, Direktor/-innen, Betriebsleiter/-innen, Geschäftsleiter/-innen, Geschäftsführer/-innen, Manager/-innen und Filialleiter/-innen. Das Mittelmanagement umfasst Abteilungsleiter/-innen, Bereichsleiter/-innen, Prokurist/-innen und Bevollmächtigte.

Insgesamt lag bei Hoppenstedt der Frauenanteil im Management 2012 bei 20,3 Prozent (plus knapp 6 Prozentpunkte seit 2006), wobei die Erhöhung von 2011 auf 2012 lediglich 0,3 Prozentpunkte ausmachte (28,8 Prozent). Laut der Studie lag der Frauenanteil Anfang

2012 in den kleinen Unternehmen bei 22 Prozent, in den mittleren Unternehmen bei 21 Prozent und in Großunternehmen bei 15 Prozent.<sup>17</sup> Damit bestätigt auch diese Erhebung den Befund, dass der Anteil von Frauen im Management umso größer ist, je kleiner die Unternehmen sind, und dass der Frauenanteil im Managementbereich mit steigender Unternehmensgröße abnimmt.

Der Frauenanteil in Führungspositionen, so weitere Ergebnisse der Studien, variiert in den Bundesländern deutlich und ist im Osten Deutschlands deutlich höher als im Westen (Abbildung 2.4). In allen sechs neuen Bundesländern (inklusive Berlin) lag der Frauenanteil über dem Durchschnitt. Die Gründe für die Unterschiede werden in den divergierenden strukturellen Merkmalen vermutet, genannt werden beispielhaft Unternehmens- und Betreuungsstrukturen sowie politische Stimuli.

**Abbildung 2.4: Frauen nach Top- und Mittelmanagement in deutschen Unternehmen unterteilt nach Bundesländern in Prozent – Anfang 2012**



Quelle: Schwarze et al. 2012

<sup>17</sup> Als kleine Unternehmen zählen Firmen mit 10 bis 50 Beschäftigten und einem Jahresumsatz zwischen 2 Mio. und 10 Mio. Euro. Mittlere Unternehmen weisen eine Beschäftigtenzahl von 50 bis 250 auf und erwirtschaften einen Jahresumsatz von 10 Mio. bis 50 Mio. Euro. Firmen ab einer Betriebsgröße von mehr als 250 Beschäftigten oder einem Jahresumsatz über 50 Mio. zählen zu den Großunternehmen.

**Databyte** (2011) ermittelte 2011 auf Basis ihrer Datenbank mit über 378 474 handelsrechtlich eingetragenen Unternehmen einen bundesweiten Frauenanteil in Führungspositionen von rund 17,4 Prozent. Ein Manko der Studie sind freilich fehlende methodische Hinweise. So wurde etwa die Definition von Führungspositionen nicht veröffentlicht.

Dennoch: Die Ergebnisse bestätigen den höheren Frauenanteil im Management in den neuen Bundesländern. Spitzenreiter ist Berlin mit 19,2 Prozent, Baden- Württemberg bildet mit 15,9 Prozent das Schlusslicht. Als Begründung für diese Tatsache wird angegeben, dass Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen häufiger Führungspositionen einnehmen und diese Art von Betrieben im Osten Deutschlands besser repräsentiert sind. Weiterhin seien Branchen, in denen Frauen traditionell öfter Führungspositionen bekleiden, in den neuen Bundesländern zahlreicher vertreten. Als frauenspezifische Branchen bzgl. Führungspositionen werden von Databyte der Einzelhandel, das Gesundheits- und Sozialwesen, Apotheken und Hotelgewerbe genannt. Klassische Männerdomänen bei den Führungspositionen seien hingegen Zentralbanken und Kreditinstitute sowie Zimmerei und Ingenieurholzbau (Tabelle 2.1). Hierbei ist anzumerken, dass über die Hälfte der Beschäftigten im Finanzsektor Frauen sind (Holst/Schimeta 2012).

**Tabelle 2.1: Top Ten Branchen mit einem hohen und einem geringen Anteil von Frauen in der ersten Führungsebene 2011**

**Top Ten Branchen mit einem hohen Frauenanteil in der ersten Führungsebene**

Branche	Frauenanteil in Prozent
Frisör- und Kosmetiksalons	47,2
Einzelhandel mit Bekleidung	45,1
Apotheken	43,6
Einzelhandel mit kosmetischen Erzeugnissen und Körperpflegemitteln	42,2
Einzelhandel mit Textilien	36,8
Einzelhandel mit Schuhen und Lederwaren	35,6
Einzelhandel mit Büchern	33,8
Einzelhandel mit Kunstgegenständen, Bildern, kunstgewerblichen Erzeugnissen...	33,4
Einzelhandel mit Zeitschriften, Zeitungen, Schreibwaren und Bürobedarf	30,5
Hotels, Gasthöfe und Pensionen	27,8

**Top Ten Branchen mit einem geringeren Frauenanteil in der ersten Führungsebene**

Branche	Frauenanteil in Prozent
Zentralbanken und Kreditinstitute	3,4
Zimmerei und Ingenieurholzbau	6,1
Handelsvermittlung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten...	6,2
Energieversorgung	6,4
Programmierungstätigkeiten	6,9
Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und peripheren Geräten	7,0
Ingenieurbüros	7,3
Reparatur von Maschinen	7,6
Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	8,6
Herstellung von Erzeugnissen aus Beton, Zement und Kalksandstein für den Bau	8,7

Quellen: databyte GmbH 2011; eigene Darstellung.

Auch in der Studie von **Bürgel** (2012) lag das Bundesland Berlin mit 24 Prozent „weiblichen Chefs“ beim Frauenanteil in Führungspositionen an der Spitze des Bundesländer-Rankings und Baden-Württemberg mit 15,9 Prozent am Ende (Durchschnitt 21,1 Prozent). Die Daten-

basis umfasst nach Angaben von Bürgel über 1,1 Millionen Unternehmen in Deutschland. Auch hier besteht das Manko, dass eine Definition von „Führungspositionen“ und die Methodik der Erhebung nicht veröffentlicht wurden. Der Frauenanteil in Führungspositionen bei Unternehmen mit unter 10 Mitarbeiter/-innen wird mit 21,6 Prozent, in Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeiter/-innen mit 8,3 Prozent angegeben (Tabelle 2.2). Hier bestätigt sich wieder der mit steigender Unternehmensgröße abnehmende Anteil weiblicher Führungskräfte. Eine Auswertung nach Altersgruppen ermittelte die höchsten Frauenanteile unter den 18-24-jährigen (32,1 Prozent). In der Altersklasse der 25-34-jährigen wurde jede vierte Führungsposition von einer Frau besetzt (26 Prozent). Mit wachsendem Alter war auch hier eine Abnahme der Frauenanteile zu verzeichnen.

**Tabelle 2.2: Frauen in Führungspositionen nach Unternehmensgröße und Anzahl der Mitarbeiter/-innen im März 2012**

<b>Anzahl Mitarbeiter</b>		
1 – 9	Mitarbeiter	22,1 %
10 – 50	Mitarbeiter	13,2 %
51 – 100	Mitarbeiter	11,0 %
Ab 101	Mitarbeiter	10,2 %
Ab 500	Mitarbeiter	8,3 %

---

Quelle: Bürgel 2012.

Die **Commerzbank** und die **KfW Bankengruppe** untersuchten 2011 den Frauenanteil in Führungspositionen des deutschen Mittelstandes (Commerzbank 2011). Die Stichprobe der Erhebung „So führt der deutsche Mittelstand“ umfasst 4 000 mittelständische Unternehmen. Führungspersonen sind Geschäftsführer/-innen und Inhaber/-innen. Die Größe der Unternehmen wurde nach Umsatz klassifiziert.<sup>18</sup> Insgesamt lag der Frauenanteil in Führungspositionen

---

<sup>18</sup> Der kleine Mittelstand verzeichnet einen Jahresumsatz zwischen 2,5 Mio. und 12 Mio. Euro, der gehobene Mittelstand einen Umsatz von 12,5 Mio. bis 100 Mio. Euro und zum großen Mittelstand zählen Betriebe ab einem Umsatz von 100 Mio. Euro. Vgl. Commerzbank 2011.

in der obersten Führungsebene bei 20 Prozent. Dieser Anteil schwankte zwischen 18 und 21 Prozent je nach Unternehmensgröße. Er war damit wesentlich höher als in den Großunternehmen. Auch in der Commerzbank-Studie war der Anteil des weiblichen Führungspersonals in der Altersgruppe unter 30 Jahren besonders hoch (37 Prozent). Die Frage bleibt, ob sich dieser Anteil in Zukunft in der nächsthöheren Altersgruppe fortsetzt oder aber in der Familienphase einen Rückgang verzeichnet.

Auf Basis des KfW-Mittelstandspanels führte die KfW Bankengruppe die Untersuchung „Chefinnen im Mittelstand: Unternehmerische Tätigkeit von Frauen“ durch (Reize 2011a und b). Das KfW-Mittelstandspanel erfasst als schriftliche Wiederholungsbefragung seit 2003 jährlich eine Stichprobe zwischen 9 000 und 15 000 kleine und mittlere Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 500 Mio. Euro. Auch hier lag der Anteil von Unternehmensinhaberinnen bei rund 20 Prozent.

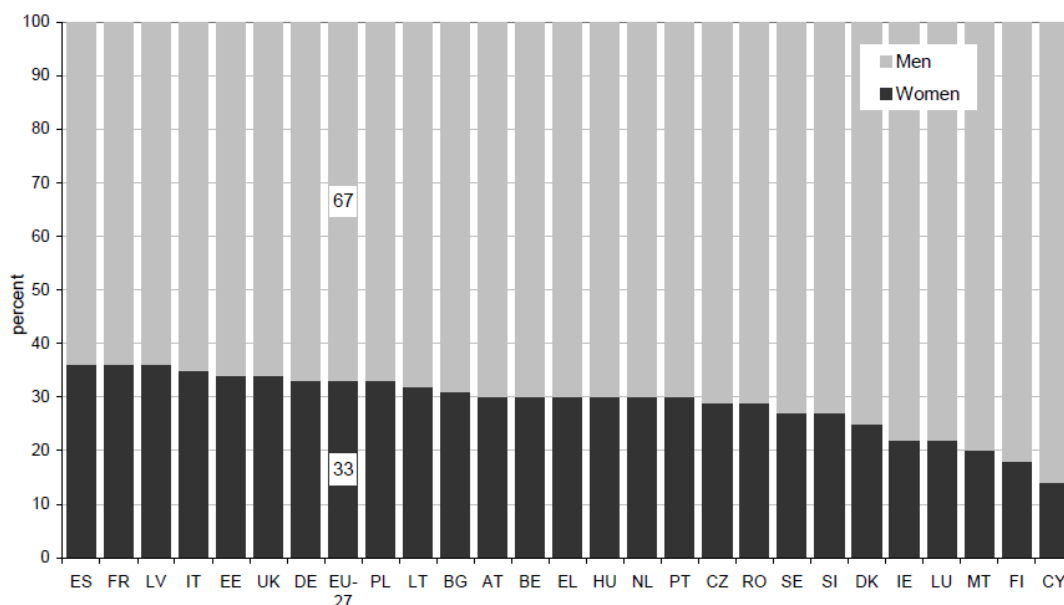
## **Frauenanteile variieren, Entwicklung leicht positiv**

Die ausgewählten Beispiele illustrieren, dass die Anzahl der Führungspositionen und die dort vorhandenen Frauenanteile stark variieren können, je nach Definition und Abgrenzung der Stichprobe. Insgesamt zeigt sich in den letzten Jahren ein leichter Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen vor allem auf den unteren Ebenen. Hierin spiegeln sich vor allem Bildungseffekte – also die höheren Bildungsabschlüsse der Frauen. Zugleich wird deutlich, dass sich die Situation nach Betriebsgröße, Branche und Region (Ost/West) unterscheidet. Der Anteil des weiblichen Führungspersonals nimmt etwa mit steigender Unternehmensgröße ab. Es gibt zudem Branchen, in denen der Frauenanteil unter den Führungskräften besonders hoch ist, wie etwa im Einzelhandel, dem Gesundheits- und Sozialwesen, Apotheken und Hotelgewerbe. Zugleich existieren klassische Männerdomänen im Führungsbereich, wie etwa bei den Zentralbanken und den Kreditinstituten, obwohl im Finanzsektor mehr als die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind. Insgesamt liegt der Frauenanteil in Führungspositionen in Ostdeutschland höher als in Westdeutschland.

## 2.2 International

Auf der Ebene der EU 27-Länder stehen Angaben zu den „Leaders of Business“ zur Verfügung (European Commission 2012). Diese Personengruppe wird mittels Berufsklassifizierungen nach ISCO88 identifiziert und umfasst Direktor/-innen und Hauptgeschäftsführer/-innen sowie Betriebsleiter/-innen auch kleiner Unternehmen. In dieser Abgrenzung liegt Deutschland mit einem Drittel genau im Durchschnitt der berücksichtigten EU Länder (Abbildung 2.5). Der vergleichsweise hohe Frauenanteil von 33 Prozent kommt durch die Berücksichtigung kleiner Unternehmen zustande, die relativ häufig von Frauen geführt werden. Der höchste Frauenanteil wird mit 36 Prozent in Frankreich, Spanien und Litauen erreicht, der niedrigste mit 14 Prozent in Zypern.

Abbildung 2.5: Leaders of Business 2010 – in Prozent



Source: Eurostat, EU LFS. NB: leaders of businesses covers ISCO (International Standard Classification of Occupations) categories 121 (Directors and chief executives) and 13 (Managers of small enterprises). SK: not available.

Quelle: European Commission 2012; Datenerhebung im November 2010.

Weiterhin stellt die EU Kommission Informationen zu Frauen und Männern in den höchsten Entscheidungsgremien von börsennotierten Unternehmen in europäischen Ländern seit 2003 zur Verfügung (European Commission 2012). In ihrer Datenbank „Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen“ erfasst die Kommission neben den EU 27 Ländern auch weitere



Länder in Europa: Kroatien, Mazedonien, Türkei, Republik Serbien, Liechtenstein, Island und Norwegen (Europäische Kommission, 2012b). Insgesamt sind die 715 größten börsennotierten Unternehmen<sup>19</sup> in die Untersuchung einbezogen, wobei die Zahl der Unternehmen in den einzelnen Ländern zum Teil erheblich schwankt: Sie reicht von 50 in der Türkei und 38 in Italien bis hin zu 11 Unternehmen in Tschechien, 11 in Ungarn, 10 in der Slowakei, Mazedonien und Luxemburg sowie 8 in Island. Der Durchschnitt liegt bei rund 22 Unternehmen pro Land. Für Deutschland wurden 30 Unternehmen einbezogen. Zu beachten ist, dass in einigen Ländern ein monistisches System (*one-tier-system*) von einem höchsten Entscheidungsgremium in börsennotierten Unternehmen existiert, in anderen ein dualistisches System (*two-tier-system*) vorherrscht, bei dem Exekutiv- und Kontrollgremien getrennt sind (Vorstand und Aufsichtsrat). In einer dritten Gruppe von Ländern sind beide Systeme möglich. Zur ersten Gruppe gehören etwa das Vereinigte Königreich, Finnland, Griechenland, Zypern, Spanien und die Türkei, zur zweiten Gruppe Deutschland, Österreich, Frankreich und Estland sowie die Slowakei, zur dritten Gruppe Dänemark, Italien, Niederlande, Portugal, Polen, Ungarn, Slowenien, Bulgarien und Tschechien. Insgesamt ist das monistische System eher in den anglo-amerikanischen Staaten verbreitet, das dualistische System ist eher ein kontinental-europäische Modell (Abbildung 2.6).

---

<sup>19</sup> Die größten börsennotierten Unternehmen eines jeweiligen Landes werden in einem Börsenindex der umsatzstärksten Aktien zusammengefasst. Börsenindikatoren umfassen die nach Marktkapitalisierung und/ oder Handelsaufkommen größten Unternehmen (Europäische Kommission, 2012b).

**Abbildung 2.6: Board Systeme in Ländern EUROPAS**

Land	Board System
Niederlande	dualistisch
Deutschland	dualistisch
Österreich	dualistisch
Estland	dualistisch
Lettland	dualistisch
Polen	dualistisch
Portugal	dualistisch
Tschechische Republik	dualistisch
UK	monistisch
USA	monistisch
Kanada	monistisch
Neuseeland	monistisch
Australien	monistisch
Malta	monistisch
Zypern	monistisch
Irland	monistisch
Belgien	monistisch
Griechenland	monistisch
Island	monistisch
Luxemburg	monistisch
Schweden	monistisch
Spanien	monistisch
Dänemark	Mischform: Wahlrecht
Schweden	Mischform: Wahlrecht
Frankreich	Mischform: Wahlrecht
Slowenien	Mischform: Wahlrecht
Schweiz	Mischform: Wahlrecht
Bulgarien	Mischform: Wahlrecht
Italien	Mischform: Wahlrecht
Litauen	Mischform: Wahlrecht
Ungarn	Mischform: Wahlrecht
Finnland	Mischform: Wahlrecht

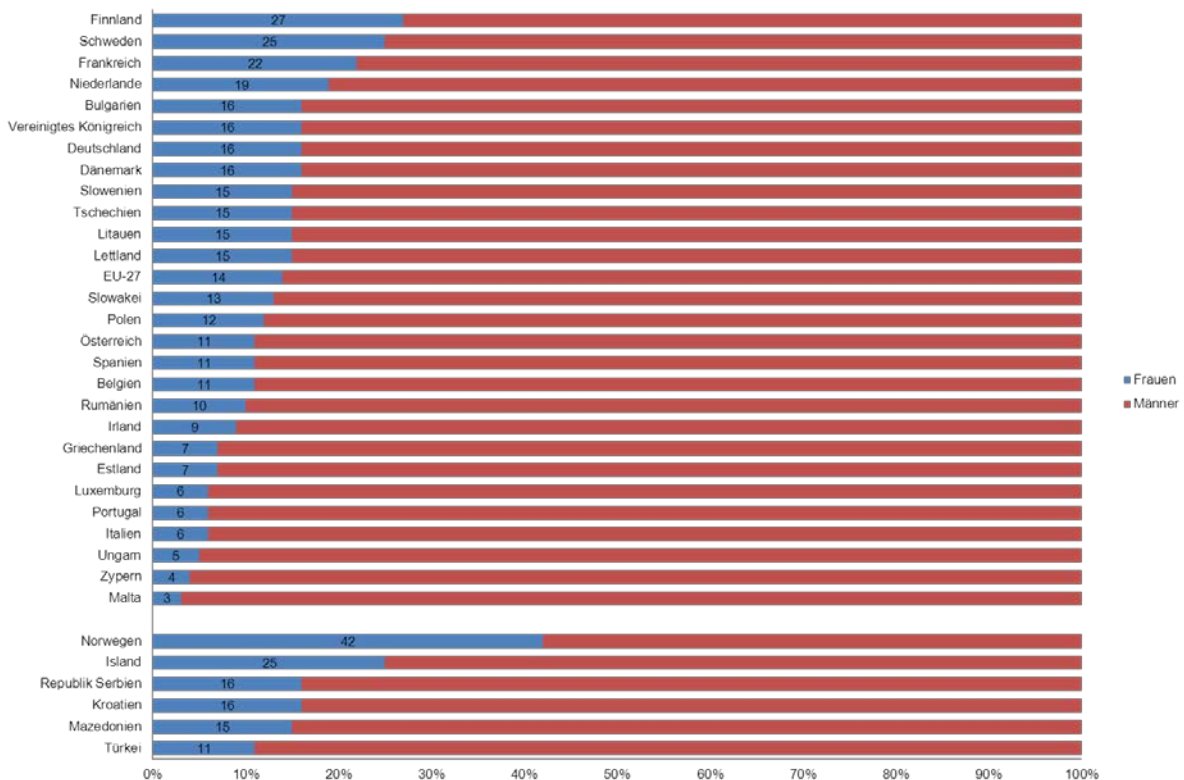
Quellen: Bohinc 2011, Rödl & Partner 2011, Yanaga 2001

Für die in Abbildung 2.7 dargestellten Frauenanteile bedeutet dies, dass sich die Angaben im Falle eines dualen Systems auf die Aufsichtsräte beziehen und nicht auf die Vorstände. Das trifft auch für Deutschland zu. Hier ist zu beachten, dass Deutschland die Besonderheit der Mitbestimmungsregelungen hat, die der Arbeitnehmerseite das Recht geben, Vertreter/-innen in das oberste Kontrollgremium zu entsenden. Mehr als zwei Drittel der Frauen gelangen auf

diese Weise in Aufsichtsräte großer Unternehmen (Holst/Schimeta 2012). Von der Kapitalseite werden bislang nur vergleichsweise wenige Frauen entsandt.

Die größten Frauenanteile in diesem höchsten Gremium werden innerhalb der Gruppe der EU 27 Länder in Finnland, Schweden und Frankreich erreicht, die geringsten in Ungarn, Zypern und Malta.

**Abbildung 2.7: Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2012 – in Prozent**

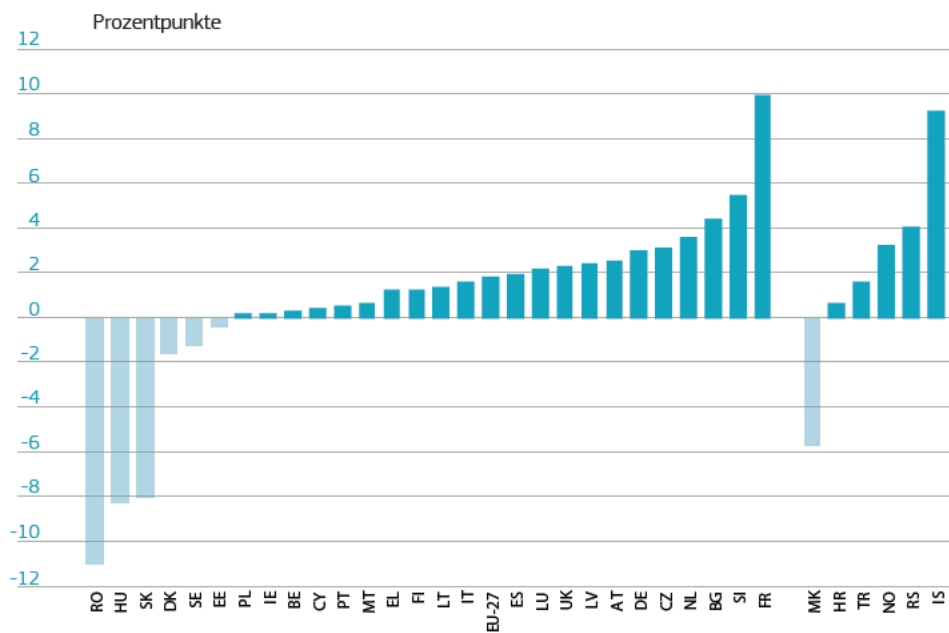


Quelle: Europäische Kommission 2012b; Darstellung des DIW Berlin.

In der Zeit vom Oktober 2010 bis Januar 2012 hat sich in den meisten Ländern die Situation etwas verbessert (Abbildung 2.8). In Island und Frankreich wurden staatliche Frauenquoten eingeführt. Hier war die Entwicklung der Frauenanteile in den höchsten Entscheidungsgremien am stärksten. In anderen Ländern, die bereits vergleichsweise hohe Anteile erreicht haben, sind weitere Veränderungen meist eher moderat. Norwegen hat als erstes Land eine feste

Frauenquote eingeführt und bereits hohe Frauenanteile zum Anfang der Beobachtungsperiode erreicht. Daher führt das Land die Entwicklung nicht mehr an. Aber es gibt auch Länder, in denen der Frauenanteil sank, darunter insbesondere Rumänien, Ungarn, Slowakei und – wenn auch in geringerem Umfang – etwa Dänemark und Schweden. Schweden hat allerdings bereits den zweithöchsten Frauenanteil (25 Prozent) im Ranking der EU 27 Länder erreicht. Auch in Dänemark ist die Rate leicht rückläufig, das Land liegt auf Platz 8 (16 Prozent) im EU 27-Länder Ranking (Abbildung 2.7).

**Abbildung 2.8: Veränderung des Frauenanteils in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU, Oktober 2010 bis Januar 2012**



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

Quelle: Europäische Kommission (2012a)

### **2.3 Frauenanteile in Führungspositionen haben (meist) zugenommen – Rückentwicklungen nicht ausgeschlossen**

Der internationale Vergleich zeigt, dass der Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen in den Ländern Europas weit unter dem der Männer liegt. Das trifft für die „Business Leaders“ zu und insbesondere für die höchsten Entscheidungsgremien großer börsennotierter Unternehmen. Das Ausmaß streut jedoch zum Teil erheblich, besonders in den höchsten Entscheidungsgremien großer börsennotierter Unternehmen (Malta 3 Prozent, Finnland 27 Prozent, Norwegen 42 Prozent). Deutschland liegt aufgrund der zahlreichen Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft mit einem Anteil von 16 Prozent Frauen in Aufsichtsräten im oberen Mittelfeld der EU 27 Länder (EU 27-Durchschnitt 14 Prozent). Mit Ausnahme von Norwegen werden in keinem Land auch nur annähernd gleiche Raten für Frauen und Männer erreicht. Insgesamt nehmen die Anteile von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien großer börsennotierter Unternehmen aber zu, wenn zum Teil auch nur moderat. Frankreich und Island - beides sind Länder mit staatlich vorgegebenen Frauenquoten - liegen bei der Entwicklung an der Spitze. In Norwegen war die Entwicklung moderat aufgrund bereits erreichter hoher Frauenanteile. Eine positive Entwicklung zeigt sich aber nicht in allen Ländern. In den osteuropäischen Staaten wie etwa Rumänien, Ungarn und der Slowakei ging der Anteil im Beobachtungszeitraum um 11 bis 8 Prozentpunkte zurück. Überraschen mag, dass in Dänemark und Schweden die Entwicklung stagniert bzw. kleinere Rückgänge zu verzeichnen sind. Insbesondere in Schweden wurden aber bereits vergleichsweise hohe Frauenanteile erreicht. Das signalisiert, dass die Entwicklung zu mehr Frauen in den Top-Positionen sich nicht quasi automatisch fortzieht.

In Deutschland werden 2013 und auch noch 2018 in vielen Unternehmen die Aufsichtsräte neu besetzt. Erwartet wird, dass sich die Anteile von Frauen in Aufsichtsräten – wie angestrebt – deutlich nach oben bewegen. Im nachfolgenden Kapitel können Sie nachlesen, wie die Entwicklung des Anteils von Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen und im Finanzsektor in der Vergangenheit bislang – zwischen 2006 bis Ende 2011 – verlaufen ist.

### 3 Gläserne Decke: Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen

Aufgrund der geringen Repräsentanz von Frauen in Top-Positionen wurden zusätzlich zu den Auswertungen in Kapitel 1 Vollerhebungen zum Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten bei den 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, den DAX30, MDAX und SDAX-Unternehmen, den größten Banken und Sparkassen sowie Versicherungen sowie von Unternehmen mit Bundesbeteiligung vorgenommen.

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

**Kerngröße 8: Gläserne Decke (Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen)**

bereitgestellt.<sup>20</sup>

#### 3.1 Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen

Das Ziel, mehr Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft zu berücksichtigen, findet sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der Politik immer stärkere Beachtung. Die Forderungen nach einer Frauenquote und die öffentlichkeitswirksame Bestellung von vier Frauen in die Vorstände der DAX-30-Unternehmen im Jahr 2011 können gleichwohl nicht darüber hinwegtäuschen: Frauen sind an den maßgeblichen wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen in großen Unternehmen Deutschlands weiterhin kaum beteiligt. Im Vorstand der Top-200-Unternehmen waren Frauen auch 2011 wieder mit nur drei Prozent vertreten. In den Aufsichtsräten lag ihr Anteil 2011 bei 11,9 Prozent, darunter waren mehr als zwei Drittel Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich in den Top-200-Unternehmen kaum

---

<sup>20</sup> Der Abschnitt 3 wurde bereits Anfang 2012 in leicht veränderter Form veröffentlicht: Abschnitt 3.1: Elke Holst und Julia Schimeta (2012), Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. In: Wochenbericht des DIW Berlin. Nr. 3. S. 3-12. Abschnitt 3.2: Elke Holst und Julia Schimeta (2012), An den Frauen vorbei: Frauenanteil in Spitzengremien des Finanzsektors stagniert. In: Wochenbericht des DIW Berlin. Nr. 3. S. 14-22. Dieser Bericht wurde teilweise aktualisiert.

etwas verändert. In den MDAX- und SDAX-Unternehmen ist der Frauenanteil ebenfalls sehr niedrig. In den im Fokus der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen nahm der Frauenanteil 2011 gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Punkte auf 3,7 Prozent zu. In den – zum Teil deutlich kleineren – Beteiligungsunternehmen des Bundes sind Frauen in den Vorständen mit 8,2 Prozent und im Aufsichtsrat mit 17,7 Prozent ebenfalls noch weit von einer geschlechterparitätischen Führung entfernt. Im Vergleich zum Vorjahr ist hier sogar der Anteil der rein männlich besetzten Aufsichtsräte deutlich gestiegen: um 8,8 Prozentpunkte auf 23,6 Prozent.

Die wachsende Einsicht von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in die Notwendigkeit einer größeren geschlechtlichen Diversifizierung von Führungsgremien hat bislang noch nicht zum erhofften Durchbruch bei den Besetzungen von Vorständen und Aufsichtsräten geführt.

Das DIW Berlin untersucht seit einigen Jahren regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie Aufsichtsräten und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Wirtschaftsunternehmen in Deutschland.<sup>21</sup> In die vorliegende Erhebung wurden die nach dem Umsatz größten 200 Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors einbezogen.<sup>22</sup> Gesondert wurden die DAX-30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen ausgewertet. Zusätzlich wurden 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes in die Erhebung aufgenommen. Für eine differenzierte Betrachtung des Finanzsektors wurden in einem weiteren Beitrag die Spitzengremien der 100 größten Banken und der 59 größten Versicherungen in Deutschland erhoben und Vergleiche zwischen Instituten mit öffentlicher Beteiligung und Privathäusern vorgenommen. Weiterhin wurden die Spitzengremien der Aufsichts- und Entscheidungsgremien im Finanzbereich auf EU- und Bundesebene untersucht.<sup>23</sup> Insgesamt wurden die Spitzengremien von weit über 500 Unternehmen und Institutionen betrachtet.

---

<sup>21</sup> Zuletzt im Jahr 2011, vgl. Holst, E., Schimeta, J.: 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 3/2011.

<sup>22</sup> Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2011. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November bis Ende Dezember 2011 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2010, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

<sup>23</sup> Die Ergebnisse finden sich unter 3.2.: An den Frauen vorbei: Frauenanteil in Spitzengremien des Finanzsektors stagniert.

### **In Vorständen der Top-200-Unternehmen nichts Neues: Männliche Monokulturen**

Die Vorstände der Top-200-Unternehmen waren 2011 wieder nahezu ausschließlich mit Männern besetzt. Von den insgesamt 942 Vorstandsposten wurden 28 von Frauen eingenommen (Abbildung 3.1.1). Das entspricht drei Prozent. Frauen in Vorständen sind damit immer noch die große Ausnahme (Tabelle 3.1.1). Im Vergleich zum Vorjahr konnte keine Verbesserung erreicht werden. Einen Vorstandsvorsitz nimmt in den Top-100-Unternehmen wie in den Vorjahren keine Frau ein. In den Vorständen der 101-200 größten Unternehmen findet sich nur eine Frau, die das Gremium leitet. Knapp 90 Prozent der untersuchten Vorstände sind rein männlich besetzt. Die Hoffnung auf einen einsetzenden Trend zur verstärkten Berufung von Frauen in Vorstände hat sich angesichts dieser Zahlen in den Top-200-Unternehmen nicht erfüllt.



Abbildung 3.1.1: Frauen in Vorständen in Deutschland 2011

Rang	Unternehmen	Name
<b>100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)<sup>1</sup></b>		
2	Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-
3	E.ON AG	Regine Stachelhaus
4	Siemens AG	Brigitte Ederer, Barbara Kux
6	BASF SE	Margret Suckale
7	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
38	Bayer Healthcare AG	Erica L. Mann
42	Henkel KGaA	Kathrin Menges
44	Adam Opel AG	Rita Forst, Susanna Webber
73	Vodafone D2 GmbH	Dr. Susan Hengersdorf
74	Volkswagen Leasing GmbH	Dr. Heidrun Zirfas
100	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
<b>101–200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b>		
115	Telefónica O2 Germany GmbH &	Rachel Empey, Andrea Folgueiras
120	Anton Schlecker	Christa Schlecker, Meike Schle-
131	Basell Polyolefine GmbH*	Rita Geissel
138	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz (Vorsitzende)
145	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Elke Schütt
146	ALSO Actebis GmbH	Maija Strandberg
148	Galeria Kaufhof GmbH*	Claudia Reinery
154	IKEA Deutschland Verkaufs-GmbH &	Zuzana Poláková, Claudia Will-
	Co. Einrichtungs KG	vonseder, Angela Zhu
157	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
160	Tchibo GmbH	Wioletta Rosolowska
167	DOUGLAS HOLDING AG	Anke Giesen

<sup>1</sup> Hier kamen zum 1.1.2012 Dr. Marion Helmes im Vorstand der Celesio AG und Elke Strathmann im Vorstand der Continental AG hinzu. \* Diese Unternehmen sind 2010 im Vergleich zu den Vorjahren erstmalig unter den Top-200-Unternehmen enthalten.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

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

	Top 100											
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>												
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	97	95	96	92	95	100	195	184	191	187	195	197
Ohne Frauen im Vorstand	96	88	93	88	87	89	186	169	174	171	173	175
Anteil in Prozent	<b>99,0</b>	<b>92,6</b>	<b>96,9</b>	<b>95,7</b>	<b>91,6</b>	<b>89,0</b>	<b>95,4</b>	<b>91,8</b>	<b>91,1</b>	<b>91,4</b>	<b>88,7</b>	<b>88,8</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	531	536	526	441	490	533	953	893	934	833	906	942
Männer	530	529	519	437	479	520	942	877	911	812	877	914
Frauen	1	7	7	4	11	13	11	16	23	21	29	28
Anteil der Frauen in Prozent	<b>0,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>0,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	97	95	96	92	97	100	195	184	191	187	195	198
Männer	97	95	96	92	97	100	195	184	190	186	193	197
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1
Anteil der Frauen in Prozent	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,5</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>												
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	87	86	88	78	86	90	170	145	168	153	166	163
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	22	21	20	18	25	22	60	44	44	43	49	45
Anteil in Prozent	<b>25,3</b>	<b>24,4</b>	<b>22,7</b>	<b>23,1</b>	<b>29,1</b>	<b>24,4</b>	<b>35,3</b>	<b>30,4</b>	<b>26,2</b>	<b>28,1</b>	<b>29,5</b>	<b>27,6</b>

*Fortsetzung nächste Seite...*

... Fortführung Tabelle 3.1.1

	Top 100											
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>												
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	1 389	1 373	1 385	1 166	1 263	1 326	2 500	2 268	2 466	2 175	2 293	2 268
Männer	1 270	1 255	1 249	1 048	1 142	1 178	2 304	2 074	2 236	1 961	2 050	1 999
Frauen	119	118	136	118	121	148	196	194	230	214	243	269
Anteil der Frauen in Prozent	8,6	8,6	9,8	10,1	9,6	11,2	7,8	8,6	9,3	9,8	10,6	11,9
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	87	86	88	78	87	91	170	145	168	153	167	167
Männer	85	84	86	76	85	88	167	143	166	151	165	164
Frauen	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3
Anteil der Frauen in Prozent	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	81	71	66	58	58	62	123	108	129	103	110	105
Mitglieder insgesamt	602	1 180	1 035	968	835	912	2 206	1 773	1 910	1 732	1 506	1 567
Männer	487	1 087	940	868	759	824	2 023	1 616	1 742	1 563	1 360	1 391
Frauen	115	93	95	100	76	88	183	157	168	169	146	176
Arbeitnehmervertreterinnen	84	67	69	76	56	65	139	117	125	121	105	119
Anteil an den Frauen	<b>73,0</b>	<b>72,0</b>	<b>72,6</b>	<b>76,0</b>	<b>73,7</b>	<b>73,9</b>	<b>76,0</b>	<b>74,5</b>	<b>74,4</b>	<b>71,6</b>	<b>71,9</b>	<b>67,6</b>

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

### **Aufsichtsräte: nach wie vor über zwei Drittel der Frauen Arbeitnehmervertreterinnen**

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen lag 2011 bei 11,9 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist dies ein leichter Zuwachs von 1,3 Prozentpunkten. Hier scheint sich seit 2006 ein ganz langsamer Trend zu mehr Frauen abzuzeichnen. Der Anteil der rein männlich besetzten Aufsichtsräte nahm im Vergleich zum Vorjahr um knapp zwei Prozentpunkte ab, lag aber immer noch bei gut einem Viertel. Mehr als zwei Drittel der Frauen in den Aufsichtsräten sind Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft und gelangten somit aufgrund von Mitbestimmungsregelungen in das Gremium.<sup>24</sup> Im Vergleich zum Vorjahr wurden in den Top-101-200-Unternehmen etwas mehr Frauen von der Kapitalseite entsandt, in den Top-100-Unternehmen blieb der Anteil der Arbeitnehmervertreterinnen mit rund 74 Prozent konstant. Drei Frauen nehmen hier einen Aufsichtsratsvorsitz ein.<sup>25</sup>

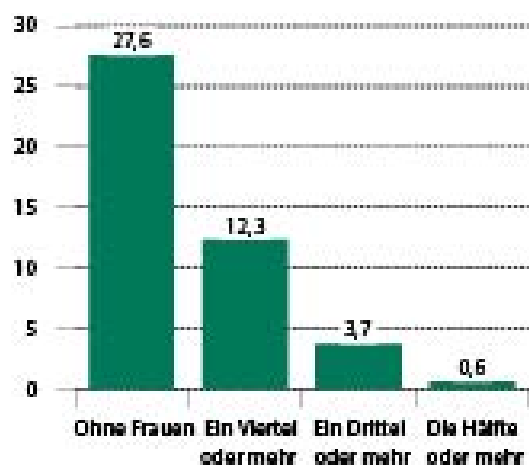
In 27,6 Prozent der Top-200-Unternehmen sitzt keine einzige Frau im Aufsichtsrat (Abbildung 3.2.1). Nur in 12,3 Prozent der Aufsichtsräte stellen Frauen ein Viertel oder mehr der Mitglieder. Selten sind in den Gremien Frauen zu einem Drittel oder mehr (3,7 Prozent) vertreten. Im Best-Practice-Ranking führt die Douglas Holding mit einem Frauenanteil von 50 Prozent (Tabelle 3.2.1). Ihr folgt die NOWEDA eG Apothekergenossenschaft, in der vier der neun Aufsichtsratssitze mit Frauen besetzt sind.

---

<sup>24</sup> Gemäß §1 und §4 Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) BGBI muss in Unternehmen der Montanindustrie mit mehr als 1 000 Beschäftigten der Aufsichtsrat paritätisch mit Arbeitnehmer/-innen- und Anteilseignervertreter/-innen besetzt sein. Gemäß §1 und §7 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) BGBI ist auch bei AGs, GmbHs, KG a.A.s und Genossenschaften mit mehr als 2 000 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 Arbeitnehmervertreter/-innen besetzt sein, [www.boeckler.de/5543\\_33350.htm](http://www.boeckler.de/5543_33350.htm).

<sup>25</sup> Dr. h.c. Petra Roth in der Thüga AG (Rang 32), sie ist zugleich Oberbürgermeisterin in Frankfurt am Main; hinzu kommen die Miteigentümerinnen Dr. Simone Bagel-Trah in der Henkel KgaA (Rang 42) und Bettina Würth in der Würth Gruppe (Rang 76).

Abbildung 3.1.2: Unternehmen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat In Prozent<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 55,8 Prozent der Unternehmen haben einen Frauenanteil von null, aber weniger als einem Viertel im Aufsichtsrat. Diese werden nicht dargestellt.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Tabelle 3.1.2: Größte 200 Unternehmen<sup>1</sup> (ohne Finanzsektor) mit mindestens 25 Prozent Frauen im Aufsichtsrat 2011

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent
167	DOUGLAS HOLDING AG	16	8	50
152	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	4	44
138	IBM Deutschland GmbH	12	5	42
161	Karstadt Warenhaus GmbH	20	7	35
173	PROCTER & GAMBLE GmbH	20	7	35
95	Beiersdorf AG	12	4	33
12	Deutsche Post World Net AG	20	6	30
175	Stadtwerke Leipzig GmbH	19	5	26
11	REWE-Handelsgruppe	20	5	25
30	E.ON Ruhrgas AG	16	4	25
32	Thüga Aktiengesellschaft <sup>2</sup>	12	3	25
42	Henkel KGaA <sup>3</sup>	16	4	25
63	Otto GmbH & Co KG	20	5	25
70	Merck KGaA	16	4	25
73	Vodafone D2 GmbH	16	4	25
93	Hapag-Lloyd AG	12	3	25
117	Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	12	3	25
130	Andrae-Noris Zahn AG (ANZAG)	12	3	25
181	SMS Group	12	3	25
192	Envia Mitteldeutsche Energie AG	20	5	25

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

<sup>2</sup> Hier nimmt mit Dr. h.c. Petra Roth auch eine Frau den Vorsitz des Gremiums ein.

<sup>3</sup> Hier nimmt mit Dr. Simone Bagel-Trah auch eine Frau den Vorsitz des Gremiums ein.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

## Im Fokus der Öffentlichkeit: DAX-Unternehmen

### DAX-30-Unternehmen: 96,3 Prozent Männer in Vorständen

Im Jahr 2010 nahm der Frauenanteil in den Vorständen gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Punkte auf 3,7 Prozent zu, 2008 und 2009 hatte der Anteil bei nur 0,5 Prozent gelegen. Die Berufung von insgesamt vier Frauen in Vorstände der DAX-30-Unternehmen im Jahr 2011 wurde von einem großen Medienecho begleitet. Damit waren im Jahr 2011 insgesamt sieben Frauen in den Vorständen der DAX-Unternehmen vertreten, eine Frau war ausgeschieden (Abbildung 3.1.3).<sup>26</sup>

Insgesamt lässt sich ein erster Hoffnungsschimmer bei den DAX-30-Unternehmen erkennen. Das sollte aber nicht über das extrem niedrige Ausgangsniveau hinwegtäuschen. Frauen sind in den DAX-30-Unternehmen nach wie vor die große Ausnahme, 96,3 Prozent der Sitze wurden im Jahr 2011 von Männern eingenommen. In 24 der 30 Vorstände waren die Männer unter sich, sämtliche Vorstandsvorsitze wurden von Männern gehalten (Tabelle 3.1.3). Dennoch: Auch wenn die begrüßenswerten Fortschritte die überwältigende Dominanz der Männer nicht brechen können, scheint sich etwas bei den DAX-30-Unternehmen zu bewegen. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte der öffentliche Druck und die Androhung der Einführung einer Frauenquote sein.<sup>27</sup> Bei den weniger im Rampenlicht stehenden Top-200-Unternehmen ist eine solche Veränderung nicht festzustellen.

---

<sup>26</sup> Dr. Angelika Dammann bei der SAP AG.

<sup>27</sup> So lud die Bundesfrauenministerin Schröder die Vorstände der DAX-30-Unternehmen am 17.10.2011 zum sogenannten „Frauenquotengipfel“.

**Abbildung 3.1.3: Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland 2011**

---

<b>Unternehmen</b>	<b>Name</b>
<b>DAX-30<sup>1</sup></b>	
Siemens AG	Brigitte Ederer, Barbara Kux
E.ON AG	Regine Stachelhaus
Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
BASF SE	Margret Suckale
<b>MDAX<sup>2</sup></b>	
Deutz AG	Dr. Margarete Haase
Douglas Holding AG	Anke Giesen
Gerry Weber International AG	Doris Strätker
Gildemeister AG	Kathrin Dahnke
RHÖN-KLINIKUM AG	Dr. Irmgard Stippler
<b>SDAX</b>	
Air Berlin PLC	Elke Schütt
C.A.T. OIL AG	Anna Brinkmann
GfK SE	Pamela Knapp, Petra Heinlein <sup>3</sup> , Debra A. Pruent
SKW Stahl-Metallurgie Holding AG	Ines Kolmsee (Vorsitzende)
Tipp24 SE	Petra von Strombeck
zooplus AG	Andrea Skersies

---

<sup>1</sup> Seit 1.1.2012 ist zudem Helga Jung im Vorstand der Allianz SE.

<sup>2</sup> Elke Strathmann hat am 01.01.2012 als erste Frau im Vorstand der Continental AG den Posten der Arbeitsdirektorin und des Personalvorstands übernommen; Marion Helmes wurde Finanzvorstand bei der Celesio AG.

<sup>3</sup> Petra Heinlein schied zum 01.01.2012 aus dem Vorstand der GfK SE aus.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

**Tabelle 3.1.3: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen**

	DAX-30				MDAX	SDAX
	2008	2009	2010	2011	2011	2011
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>						
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	50	50
Ohne Frauen im Vorstand	29	29	27	24	45	44
Anteil in Prozent	<b>96,7</b>	<b>96,7</b>	<b>90,0</b>	<b>80,0</b>	<b>90,0</b>	<b>88,0</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	183	183	182	187	213	168
Männer	182	182	178	180	208	160
Frauen	1	1	4	7	5	8
Anteil der Frauen in Prozent	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>2,2</b>	<b>3,7</b>	<b>2,3</b>	<b>4,8</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	30	30	30	30	50	50
Männer	30	30	30	30	50	49
Frauen	0	0	0	0	0	1
Anteil der Frauen in Prozent	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>						
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	50	50
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	3	3	4	4	15	29
Anteil in Prozent	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>13,3</b>	<b>13,3</b>	<b>30,0</b>	<b>58,0</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	527	513	502	479	581	346
Männer	458	448	436	404	515	309
Frauen	69	65	66	75	66	37
Anteil der Frauen in Prozent	<b>13,1</b>	<b>12,7</b>	<b>13,1</b>	<b>15,7</b>	<b>11,4</b>	<b>10,7</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	k.A.	30	30	30	50	50
Männer	k.A.	29	29	29	50	50
Frauen	k.A.	1	1	1	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	0,0	0,0
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung						
Mitglieder insgesamt	24	k.A.	22	24	35	41
Männer	367	k.A.	317	334	358	260
Frauen	56	k.A.	52	61	39	22
Arbeitnehmervertreterinnen	41	k.A.	37	43	28	19
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	<b>73,2</b>	k.A.	<b>71,2</b>	<b>70,5</b>	<b>71,8</b>	<b>86,4</b>

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.



### **In MDAX- und SDAX-Vorständen stellen Männer 97,7 beziehungsweise 95,2 Prozent**

Erstmals wurden auch die Spitzengremien der mittelgroßen und kleineren börsennotierten Unternehmen des MDAX und SDAX in Deutschland ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht nur bei den größten Unternehmen großer Handlungsbedarf besteht: In den Vorständen der 50 MDAX-Unternehmen waren im Jahr 2011 Frauen nur zu 2,3 Prozent vertreten, das entspricht fünf der insgesamt 213 Mitglieder. Gewöhnlich liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei kleineren Unternehmen höher als bei großen.<sup>28</sup> Dies spiegelt sich auch im Frauenanteil der Vorstände der Unternehmen des SDAX wider, der bei 4,8 Prozent liegt (acht der 168 Posten). Bei den MDAX-Unternehmen gibt es wie bei den DAX-30-Unternehmen keine Frau, die einen Vorstand leitet; unter den 50 SDAX-Unternehmen ist es eine (Tabelle 3.1.3). Insgesamt ist die Männer-Dominanz nach wie vor überwältigend. Einen positiven Ausnahmefall stellt das SDAX gelistete Marktforschungsunternehmen GfK SE dar: Hier waren 2011 drei der sechs Vorstandsmitglieder Frauen. Nach Umstrukturierungen besteht dort seit Anfang 2012 der Vorstand nur noch aus vier Personen, davon ebenfalls die Hälfte Frauen.

### **DAX-30-Aufsichtsräte: Plus 2,6 Punkte auf 15,7 Prozent Frauen**

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen lag im Jahr 2011 bei 15,7 Prozent (+2,6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Die Spitzengremien von vier der DAX-30-Unternehmen sind wie auch im Jahr davor rein männlich besetzt: Fresenius Medical Care AG, Fresenius SE, HeidelbergCement AG und MAN SE. Der verzeichnete Zuwachs fand damit in jenen Gremien statt, in denen Frauen bereits vertreten waren. Entsprechend des „comply or explain“ Prinzips haben sich alle vier der genannten Unternehmen öffentlich erklärt, warum Frauen bislang in den Führungsgremien unberücksichtigt blieben und sie damit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex nicht folgen. Lediglich die MAN SE mit dem niedrigsten Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft von 11,5 Prozent hat sich ein konkretes und messbares Ziel für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat gesteckt. Die Fresenius SE hingegen, die einen Frauenanteil von 71,1 Prozent an

---

<sup>28</sup> Vgl.: Kohaut, S., Möller, I. (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. IAB-Kurzbericht Nr. 6.

der Gesamtbeschäftigung hat, sowie die Fresenius Medical Care AG und die HeidelbergCement AG beschränken sich auf eine „allgemeine Absichtserklärung“.<sup>29</sup>

Nur eine einzige Frau nimmt in den DAX-30-Unternehmen einen Aufsichtsratsvorsitz ein. Im selben Unternehmen ist auch erstmals seit 2011 eine Frau im Vorstand vertreten.<sup>30</sup> Weiterhin gilt auch für die Frauen in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen: Sie gelangen zu 70,5 Prozent als Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft in diese Gremien. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich trotz eines kleinen Zuwachses bei den Vertreterinnen der Anteilseigner in den Aufsichtsräten an diesem Muster nichts maßgeblich geändert.

### **MDAX und SDAX: Hoher Anteil von Unternehmen ohne Frau im Aufsichtsrat**

Der Frauenanteil an allen Aufsichtsratsmitgliedern liegt mit 11,4 Prozent der MDAX- und 10,7 Prozent der SDAX-Unternehmen deutlich unter dem der großen DAX-30-Unternehmen (15,7 Prozent). Einen Negativrekord erreichen die SDAX-Unternehmen mit einem Anteil von 58 Prozent der Aufsichtsräte ohne Frauen. 30 Prozent der MDAX-Unternehmen haben keine einzige Frau in ihren Aufsichtsräten.

---

<sup>29</sup> Der Aufsichtsrat der MAN SE hat im November 2010 beschlossen, dass zwei Aufsichtsratsmandate künftig an Frauen gehen sollen, davon soll mindestens ein weiblicher Sitz vonseiten der Anteilseigner gefüllt werden. Vgl. Corporate Governance Bericht der MAN SE 2010, 18. Der Aufsichtsrat der HeidelbergCement AG „unterstützt und berücksichtigt“ die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Berücksichtigung von Frauen in den Spitzengremien, „lässt sich aber in seinem Auswahlermessen nicht durch konkrete Zielvorgaben oder Quoten einengen“. Vgl. Entschuldigserklärung gem. § 161 Abs. 1 AktG der HeidelbergCement AG vom 10.2.2011. „Um im Unternehmensinteresse die Auswahl geeigneter Kandidaten nicht pauschal einzuschränken, beschränkt sich der Aufsichtsrat auf eine allgemeine Absichtserklärung und verzichtet insbesondere auf feste Diversity-Quoten sowie eine Altersgrenze.“ Vgl. Erklärung des Vorstands der Fresenius Medical Care Management AG und des Aufsichtsrats der Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG, Dezember 2011.

<sup>30</sup> In der Henkel AG nimmt Dr. Simone Bagel-Trah den Aufsichtsratsvorsitz ein, Kathrin Menges ist Personalvorstand.

## **Unternehmen mit Bundesbeteiligung: Ähnliche Strukturen wie in der Privatwirtschaft**

### **Licht und Schatten: Relativ mehr Frauen nehmen Vorsitze ein...**

Das DIW Berlin legt zum zweiten Mal weitergehende Informationen zur öffentlichen Wirtschaft vor. Untersucht wurden 60 der im Beteiligungsbericht des Bundes gelisteten Unternehmen, an denen der Bund unmittelbare oder wesentliche mittelbare Beteiligungen hält. Unter diesen finden sich große Unternehmen wie die Deutsche Bahn AG, die KfW-Bankengruppe oder die Deutsche Telekom AG, aber auch kleine Unternehmen, wie die Bayreuther Festspiele GmbH, die nicht mit den Top-200-Unternehmen vergleichbar sind.<sup>31</sup>

Im Dezember 2011 waren zwölf der 147 Vorstandsposten mit Frauen besetzt (Tabelle 3.1.4). Das entspricht einem Anteil von 8,2 Prozent (+1,6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Der Anteil der Vorstandsvorsitze blieb im Jahr 2011 mit 5,5 Prozent auf demselben Niveau wie 2010. Die überwiegende Mehrheit (83,3 Prozent) der Beteiligungsunternehmen hat weiterhin keine Frau im Vorstand.

In den Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes lag der Frauenanteil im Jahr 2011 bei 17,7 Prozent (-0,5 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr). Auffallend ist, dass hier im Vergleich zu den Top-200-Unternehmen der Privatwirtschaft mehr Frauen den Vorsitz im Aufsichtsrat einnehmen, nämlich 15,1 Prozent – wie auch im Vorjahr.

---

<sup>31</sup> Für eine Übersicht der Unternehmen vgl. Bundesministerium der Finanzen: Die Beteiligungen der Bundes. Beteiligungsbericht 2010. Berlin, April 2011.

**Tabelle 3.1.4: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes**

	2010	2011
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>		
Unternehmen insgesamt	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60
Ohne Frauen im Vorstand	51	50
Anteil in Prozent	<b>85,0</b>	<b>83,3</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	152	147
Männer	142	135
Frauen	10	12
Anteil der Frauen in Prozent	<b>6,6</b>	<b>8,2</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	54	55
Männer	51	52
Frauen	3	3
Anteil der Frauen in Prozent	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>		
Unternehmen insgesamt	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	8	13
Anteil in Prozent	<b>14,8</b>	<b>23,6</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	577	587
Männer	472	483
Frauen	105	104
Anteil der Frauen in Prozent	<b>18,2</b>	<b>17,7</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	53	53
Männer	45	45
Frauen	8	8
Anteil der Frauen in Prozent	<b>15,1</b>	<b>15,1</b>

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Dies kann einerseits auf die Unterschiede in der Unternehmensgröße zurückgeführt werden. Gewöhnlich sind in kleineren Unternehmen Frauen häufiger auf der Führungsebene vertreten. Andererseits zeigen sich unter den Frauen in Aufsichtsräten der Bundesbeteiligungen Effekte der funktionsgebundenen Gremienbesetzung. Besonders anschaulich wird dies bei den Aufsichtsratsvorsitzen: Alle Aufsichtsratsvorsitzenden haben eine Leitungsfunktion in einer obersten Bundesbehörde inne (Abbildung 3.1.4). Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen von Politik und Verwaltung zeichnet sich somit in den Aufsichtsräten ab. Ebenso können die höheren Anteile als mögliche Folgen der Gleichstellungsgesetzgebung

im öffentlichen Dienst interpretiert werden.<sup>32</sup> Jedoch bleibt die Repräsentanz von Frauen in den Spitzengremien der Beteiligungsunternehmen des Bundes weit hinter dem Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung zurück. Bereits seit 2008 sind mehr Frauen als Männer in der Bundesverwaltung beschäftigt.<sup>33</sup>

**Abbildung 3.1.4: Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung im Dezember 2011**

<b>Unternehmen</b>	<b>Vorsitzende</b>	<b>Funktion in der Bundesverwaltung</b>
Helmholtz Zentrum München, - Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministeri- um für Bildung und Forschung (BMBF)
Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministeri- um für Bildung und Forschung (BMBF)
GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung	Dr. Beatrix Vierkorn-Rudolph	Unterabteilungsleiterin im Bundesmi- nisterium für Bildung und Forschung (BMBF)
Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (die) gGmbH	Gudrun Kopp, MdB	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
NOW GmbH Nationale Organisation - Wasserstoff- und – Brennstoffzellentechnologie	Hilde Trebesch	Unterabteilungsleiterin im Bundesmi- nisterium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH	Ingeborg Berggreen-Merkel	Abteilungsleiterin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
Transit Film Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Referatsleiterin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Ursula Heinen-Esser, MdB	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktor- sicherheit (BMU)

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

<sup>32</sup> Für den Bereich des Bundes gilt seit 1994 das Bundesgremienbesetzungsgesetz, das den Bund rechtlich verpflichtet eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien zu schaffen oder zu erhalten (§1 BGremBG). Gremien im Sinne dieses Gesetzes sind Vorstände, Beiräte, Kommissionen, Ausschüsse, Verwaltungs- und Aufsichtsräte, kollegiale Organe und vergleichbare Gruppierungen unbeschadet ihrer Bezeichnung (§2 BGremBG). Die Förderung von Frauen in Führungspositionen schreibt darüber hinaus das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG) vor.

<sup>33</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Zweiter Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz. Berlin 2010.

### **... aber auch mehr Unternehmen ohne eine Frau im Aufsichtsrat**

Deutlich gestiegen ist der Anteil der Unternehmen ohne eine einzige Frau im Aufsichtsrat (+8,8 Prozentpunkte). Mit 23,6 Prozent der untersuchten Unternehmen nähert sich der Bund – im negativen Sinne – der Privatwirtschaft an, er entspricht dem Anteil bei den Top-100-Unternehmen.

Dennoch zeigt sich insgesamt in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung eine leichte Tendenz zu einer höheren Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten und eine Stagnation der Frauenanteile in den Vorständen.

### **Politische Reaktionen auf ein (nicht realisiertes) Unternehmensziel**

Das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen und zu halten, wird von der Mehrheit in Wirtschaft und Politik angestrebt. Auch die Einsicht, dass sich die Geschlechterverhältnisse in den Führungsgremien der deutschen Wirtschaft nicht von alleine verändern und es konkreter politischer Anstrengungen bedarf, ist nicht neu. Seit vielen Jahren und Jahrzehnten findet das Thema Eingang in politische Konzepte und Vorhaben.

So setzte sich die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ von 2001 unter anderem das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Die Koalitionsvereinbarung zwischen CDU, CSU und FDP von 2009 betont den Anspruch, den Frauenanteil an Führungspositionen in der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst „maßgeblich“ zu steigern. Ein Stufenplan soll insbesondere den Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten erhöhen.<sup>34</sup> Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex nahm die öffentliche Diskussion auf und erweiterte ihre Empfehlungen im Mai 2011 um die „angemessene Berücksichtigung“ von Frauen bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen. Von unterschiedlichen Seiten folgte im Jahr 2011 die Forderung nach einer Frauenquote. Der Verband der Unternehmerinnen setzte sich hierfür ein.<sup>35</sup> Die Landesjustizminister und -ministerinnen stellten mehrheitlich fest, dass eine bun-

---

<sup>34</sup> Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP: Wachstum, Bildung, Zusammenhalt. Berlin 2009, 74.

<sup>35</sup> Beispielsweise am 17. Oktober 2011. Vgl. [www.vdu.de/presse/presseinformationen/1789](http://www.vdu.de/presse/presseinformationen/1789).

desgesetzlich geregelte Geschlechterquote für Führungspositionen der Wirtschaft nicht nur verfassungsrechtlich zulässig, sondern auch dringend geboten sei.<sup>36</sup> Bundesarbeitsministerin von der Leyen plädierte für eine Quotenregelung, Bundesfrauenministerin Schröder setzte auf Freiwilligkeit und gegebenenfalls eine sogenannte „Flexi-Quote“. Am 30. März 2011 lud sie zum Spitzentreffen der DAX-Unternehmen, dem sogenannten „Frauenquotengipfel“. Am 17. Oktober 2011 fand ein weiteres Spitzentreffen der Bundesregierung mit Vertretern der DAX-Unternehmen statt. Hier legten die meisten Unternehmen Zielgrößen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen vor, über die Besetzung der Spitzengremien mit Frauen wurden keine Angaben gemacht.<sup>37</sup>

Nordrhein-Westfalen brachte am 25.11.2011 einen Gesetzentwurf zur Einführung einer Frauenquote in Vorständen und Aufsichtsräten in den Bundesrat ein, der abgelehnt wurde. Weitere Anträge der Bundestagsfraktionen von SPD<sup>38</sup> und Die Linke<sup>39</sup> zur Einführung von Frauenquoten in Aufsichtsräten und Vorständen sowie ein Gesetzentwurf, der Bundestagsfraktion von Bündnis90/Die Grünen<sup>40</sup>, der sich auf die Aufsichtsräte beschränkte erfuhren dasselbe Schicksal.

---

<sup>36</sup> 82. Konferenz der Justizministerinnen und Justizminister am 18. und 19. Mai 2011 in Halle (Saale). Beschluss. TOP I.7. Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft. [www.justiz.bayern.de/imperia/md/content/stmj\\_internet/ministerium/ministerium/jumiko/2011/i\\_7\\_beteiligte\\_von\\_frauen.pdf](http://www.justiz.bayern.de/imperia/md/content/stmj_internet/ministerium/ministerium/jumiko/2011/i_7_beteiligte_von_frauen.pdf).

<sup>37</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Frauen in Führungspositionen – Status Quo und Zielsetzungen der DAX-30-Unternehmen. 6.10.2011, [www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf).

<sup>38</sup> Antrag der SPD Bundestagsfraktion: Quotenregelung für Aufsichtsräte und Vorstände gesetzlich festschreiben vom 9.2.2011, Bundestagsdrucksache 17/4683.

<sup>39</sup> Antrag der Bundestagsfraktion Die Linke: Geschlechtergerechte Besetzung von Führungspositionen der Wirtschaft vom 22.2.2011, Bundestagsdrucksache 17/4842.

<sup>40</sup> Gesetzentwurf der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen: Entwurf für ein Gesetz zur geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten vom 13.10.2010, Bundestagsdrucksache 17/3296. Im Rechtsausschuss und dem Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend des Bundestages hatte am 11. Mai 2011 eine Anhörung zu den Anträgen der Parteien stattgefunden. [www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a06/anhoeungen/archiv/09\\_Aufsichtsrate/index.html](http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a06/anhoeungen/archiv/09_Aufsichtsrate/index.html).

In der Berliner Erklärung forderte schließlich im Dezember 2011 ein überfraktionelles Bündnis von Frauen aus allen im Bundestag vertretenen Parteien, mindestens 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat.<sup>41</sup>

Auf 150 Hauptversammlungen großer börsennotierter Unternehmen hatte der Deutsche Juristinnenbund (DJB) in den Jahren 2010 und 2011 im Rahmen ihres Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ für ein größeres Problembewusstsein in den Unternehmen und der Öffentlichkeit gesorgt. Er stellte Anfragen zum Frauenanteil in den Spitzengremien und forderte konkrete Maßnahmen, ihn zu erhöhen. Während in vielen Unternehmen Anstrengungen im Hinblick auf den Aufsichtsrat angekündigt wurden, besteht nach Angaben des DJB kaum eine Bereitschaft, die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Vorstände zu hinterfragen.<sup>42</sup>

Auf der europäischen Ebene sorgte EU-Vizepräsidentin Viviane Reding mit ihrer Ankündigung, eine Frauenquote für Aufsichtsräte zu erwägen, für große Aufmerksamkeit.<sup>43</sup> Sie veranlasste die Erarbeitung eines EU-Grünbuchs zur Vorbereitung des Vorhabens.<sup>44</sup> Bereits im März 2010 stellte EU-Präsident Barroso zusammen mit Viviane Reding die „Charta für Frauen“ der EU-Kommission vor, mit der die Geschlechterperspektive in alle EU-Politikbereiche der nächsten fünf Jahre eingearbeitet werden soll. Die Charta hat auch eine ausgewogene Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen zum Ziel.<sup>45</sup> In der EU-Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern (2010–2015) ist festgelegt, dass die EU-Kommission die Möglichkeit gezielter Initiativen zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in Entscheidungsprozessen prüfen wird und beobachtet, inwiefern das 25%-Ziel für Frauen in höchsten Führungspositionen im Forschungsbereich er-

---

<sup>41</sup> Berliner Erklärung, Dezember 2011, [www.berlinererklaerung.de](http://www.berlinererklaerung.de).

<sup>42</sup> Vgl. Deutscher Juristinnenbund e.V.: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2011. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im europäischen Kontext. Berlin 2011, 93.

<sup>43</sup> Pressemitteilung der EU-Kommission vom 1.3.2011: EU-Justizkommissarin Viviane Reding drängt auf höheren Frauenanteil in den Vorstandsetagen europäischer Unternehmen. [europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/242&format=HTML&aged=0&language=DE](http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/242&format=HTML&aged=0&language=DE).

<sup>44</sup> Vgl. Grünbuch – Europäischer Corporate Governance-Rahmen. KOM (2011) 164, April 2011, [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:DE:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:DE:PDF).

<sup>45</sup> Europäische Kommission: Eine Frauen-Charta. KOM (2010) 78, [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0078:de:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0078:de:NOT).



reicht wird.<sup>46</sup> Zudem erklärt die Kommission, dass sie „dieselben Standards, deren Einhaltung sie anderen empfiehlt, auch selbst anwenden (wird), indem sie die erforderlichen Anstrengungen unternimmt, um intern ein besseres Gleichgewicht der Geschlechter zu erreichen, und zwar vor allem in Führungspositionen“.<sup>47</sup>

Einige europäische Länder haben bereits Frauenquoten für Aufsichtsräte und teilweise auch für Vorstände beschlossen: Norwegen, Frankreich, Spanien, Belgien, Niederlande, Italien und Island. In vielen anderen Staaten Europas wird die Frage der Einführung von Frauenquoten diskutiert, so etwa in Österreich, Großbritannien, der Schweiz, Schweden und Finnland.

### **Fünf Strategien, mehr Frauen an die Spitze von Unternehmen zu bringen**

Was können die Unternehmen tun, um die Situation zu verbessern? Angeregt werden fünf Schritte: Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sollte (1) als ein zentrales Unternehmensziel verankert werden. Es sollten dabei alle Führungsebenen einbezogen werden. Zur Erreichung des Ziels sollte (2) ein verbindlicher Zeitfahrplan mit konkreten Ziel- und Zeitgrößen sowie Verantwortlichkeiten und Sanktionen erstellt werden. Dieser sollte sich auch in den Aufgaben- und Leistungsbeschreibungen von Führungskräften und Personalverantwortlichen niederschlagen. Zu ermitteln sind hierbei die für die Umsetzung relevanten Schaltstellen im Unternehmen. Ein Reporting/Controlling der Ausgangs- und der jeweils erreichten Statusgrößen kann den Prozess überwachen und Hinweise auf Erfolgsstrategien und Probleme geben. Auf diese Weise wird der in Gang gesetzte Prozess nachvollziehbar und überprüfbar. Eine Steuerung des Prozesses ist durch Anreize und Sanktionen möglich. Wichtig ist weiterhin (3) die Transparenz bei der Besetzung von Führungspositionen und insbesondere Top-Positionen. Damit kann der Pool der infrage kommenden Bewerberinnen und Bewerber vergrößert werden. Transparenz bei Gehältern und sonstigen Vergütungen erhöht zudem die Wahrscheinlichkeit gleicher Verdienstchancen und trägt auf diese Weise zur Akzeptanz weiblicher Führungskräfte bei. Weiterhin sollte (4) bei der Per-

---

<sup>46</sup> Europäische Kommission: Strategy for equality between women and men 2010–2015. September 2010, [ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_de.htm).

<sup>47</sup> Europäische Kommission: Strategy ..., a.a.O., 8.

sonalentwicklung darauf geachtet werden, dass Frauen von Anfang an in die Karriereförderung einbezogen werden. Flexiblere Karrierewege als bisher können beiden Geschlechtern die Möglichkeit geben, mehr als nur eine gesellschaftliche Rolle zu leben. Die Wahrnehmung von familienfreundlichen Arbeitsformen sollte kein Karrierehindernis sein – damit würden sie auch für Männer attraktiver. Hilfreich ist, wenn von der Unternehmensführung ein Signal ausgeht, dass die Inanspruchnahme von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere auch von Männern begrüßt. Hierzu gehören etwa flexible Arbeitszeitmodelle und Elternzeit. Damit dies möglich wird, bedarf es (5) der Öffnung der Unternehmenskultur für Frauen und deren Lebenswirklichkeiten. Gegenwärtig stellt noch immer der Mann mit seiner Lebensrealität die Norm in Führungspositionen dar. Zum Nachteil der Frauen wirkt, dass sie häufig in Abweichung von dieser Norm beurteilt und ihnen andere, weniger „karrierekompatible“ Eigenschaften und Fähigkeiten als Männern typischerweise zugeschrieben werden: Frauen werden zum Beispiel Emotionalität, Wärme und Vorsichtigkeit unterstellt, Männern dagegen Rationalität, Durchsetzungskraft und Risikobereitschaft.<sup>48</sup> Frauen müssen dann in der von Männern dominierten Arbeitswelt erst beweisen, dass sie überhaupt für eine Führungsposition geeignet sind. Diese – oft noch nicht einmal bewussten – Klischees schränken die objektive Einschätzung von Leistungen und Leistungspotentialen von Frauen ein und verringern damit die Chancen der Unternehmen, die besten Talente zu gewinnen. Hier ist es wichtig, strukturelle und ideologische Barrieren aufzubrechen und Frauen aktiv in Führungspositionen zu holen.<sup>49</sup> Schulungen von Führungskräften in den Unternehmen können Entscheidern neue Perspektiven ermöglichen und Impulse für die Nutzung unerkannter Potentiale geben.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Diese Erkenntnis ist auch im deutschsprachigen Raum nicht neu. Siehe hierzu beispielsweise Schubert, R.: Ökonomische Diskriminierung von Frauen. Eine volkswirtschaftliche Verschwendung. Frankfurt am Main 1993, 93.

<sup>49</sup> Siehe hierzu ausführlicher Holst, E., Wiemer, A. (2010): Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert – Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze. Wirtschaftsdienst 10, 691–699.

<sup>50</sup> Vgl. für Praxisbeispiele Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Auflage, 2011.

## Ausblick

Mit 97 Prozent ist die Dominanz der Männer in den Vorständen der Top-200-Unternehmen noch immer überwältigend. Die intensiv geführte öffentliche Debatte fand bislang dort einen sichtbaren Niederschlag, wo die Unternehmen im Fokus standen: bei den DAX-30-Unternehmen. Insgesamt hat sich aber kaum etwas bewegt.

Die Unternehmen haben es selbst in der Hand, ob sie sich von gesetzlichen Regulierungen möglicherweise überrollen lassen oder ob sie eigene Maßnahmen ergreifen. Fünf mögliche Handlungsstrategien auf dem Weg zu mehr Frauen auch in (Top-)Führungspositionen wurden hier skizziert: Zentrales Unternehmensziel definieren, verbindlichen Zeitplan erstellen und nachvollziehbar umsetzen, Transparenz bei Ausschreibungen gewährleisten, Personalentwicklung auf frühzeitige Einbindung von Frauen und flexible Karrieremodelle ausrichten, Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen öffnen.

Auf übergeordneter Ebene könnte in diesem Zusammenhang ein noch zu erarbeitender Ampel-Indikator hilfreich sein, der Unternehmen ihre jeweilige Position im Wettbewerb um mehr Frauen in (Top-)Führungspositionen aufzeigt. Der Indikator würde sich an den genannten Handlungsstrategien orientieren und eine Reihe von aussagekräftigen Kriterien zu drei Kategorien (rot, gelb, grün) verdichten, anhand derer der Grad der Zielerreichung sichtbar wird. Von erheblicher Bedeutung für eine breite Akzeptanz des Indikators sind seine wissenschaftliche Fundierung, seine Unabhängigkeit und die Transparenz bei seiner Konstruktion. Seine Wirkungskraft kann der Indikator über Anreiz- und Sanktionsmechanismen steigern, die gestaffelt bei gelb einsetzen und bei rot spürbar greifen.

Die in dieser Studie vorgelegten Ergebnisse deuten darauf hin, dass *rasche* Fortschritte bei der Besetzung der Spitzengremien mit Frauen erst durch verbindliche zeitnahe Zielsetzungen und entschlossenes Handeln bei ihrer Durchsetzung erreichbar sind. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des zu erwartenden Fachkräftemangels aufgrund der demografischen Entwicklung sind die vorgeschlagenen Strategien zur Erschließung und Sicherung von Talenten im Eigeninteresse der Unternehmen – im Sinne ihrer Daseinsvorsorge.

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

Bei der vergleichsweise hohen Fluktuation in den Spitzengremien des Finanzsektors in Deutschland in Folge der Finanzkrise wurde die Chance verpasst, für eine Erhöhung des Anteils der dort vertretenen Frauen zu sorgen. Im Jahr 2011 lag der Frauenanteil in Vorständen auf einem ähnlich geringen Niveau wie in den Jahren davor: in den 100 größten Banken und Sparkassen bei 3,2 Prozent, in den untersuchten 59 Versicherungen bei 3,6 Prozent. Anteilig mehr Frauen sind in Aufsichtsräten vertreten. In Banken und Sparkassen stellen sie 16,6 Prozent und in den Versicherungen 13,1 Prozent der Mitglieder. Bei den Banken entspricht dies im Vergleich zu 2006 einem Anstieg um 1,5 Prozentpunkte oder 0,14 Prozentpunkten pro Jahr. Die höheren Frauenanteile in Aufsichtsräten werden aufgrund der Mitbestimmungsregelungen erreicht: Arbeitnehmervertreterinnen stellen 70,9 Prozent (Banken und Sparkassen) beziehungsweise in den Versicherungen mit 94,7 Prozent sogar fast alle der dort vertretenen Frauen. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil der Vertreterinnen der Kapitalseite wieder zurückgegangen. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass noch erhebliche Anstrengungen der öffentlichen Wirtschaft notwendig sind, will sie im Finanzsektor eine Vorbildfunktion übernehmen.

Auch in den höchsten Entscheidungsgremien des Finanzbereichs der EU und im Bund sind Frauen deutlich unterrepräsentiert und damit an den zentralen finanzmarktrelevanten Entscheidungen kaum beteiligt. Im Vergleich zu anderen Sektoren hat der Finanzbereich den Vorteil, dass Frauen hier die Mehrheit der Beschäftigten stellen. Das ermöglicht ihm, sich besser als andere auf die Öffnung der Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen zu fokussieren. Hierdurch dürfte gerade der Finanzsektor in der Lage sein, mehr Frauen in die Spitzengremien zu berufen. Damit besteht nicht nur die Chance, eine Vorbildfunktion einzunehmen, sondern auch möglichen staatlichen Regulierungen zuvorzukommen, die dies zur Pflicht machen könnten.

Das DIW Berlin untersucht jährlich die Repräsentation von Frauen in den Spitzenpositionen (Aufsichtsräten und Vorständen) des Finanzsektors in Deutschland.<sup>51</sup> Dazu wurde die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Spitzengremien der nach der Bilanzsumme 100 größten Banken und Sparkassen sowie der nach Beitragseinnahmen größten 59 Versicherungen erhoben.<sup>52</sup> Darüber hinaus wurden die Angaben der öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen jenen der privaten Banken und Genossenschaftsbanken gegenübergestellt. Weiterhin wurden die größten 200 Unternehmen in Deutschland außerhalb des Finanzsektors, die DAX-30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen, sowie 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes untersucht und die Ergebnisse zur Situation außerhalb des Finanzsektors unter 3.1 veröffentlicht.<sup>53</sup> Insgesamt wurden die Spitzengremien von weit über 500 Unternehmen und Institutionen untersucht.

### **Frauen stellen die Mehrheit der Beschäftigten im Finanzsektor**

Seit vielen Jahren stellen Frauen den Großteil der Beschäftigten im Finanzsektor. Im Jahr 2011 waren 57 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich der Erbringung von Finanzdienstleistungen Frauen, im Versicherungsgewerbe waren es 49 Prozent (Tabelle 3.2.1). In den Sparkassen lag nach den Angaben des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) der Frauenanteil 2010 sogar bei fast zwei Dritteln (knapp 63 Prozent).<sup>54</sup> Dennoch berufen Banken, Sparkassen und Versicherungen kaum Frauen in ihre Spitzengremien.

---

<sup>51</sup> Zuletzt im Jahr 2011, vgl. Holst, E., Schimeta, J.: Krise nicht genutzt: Führungspositionen großer Finanzunternehmen weiter fest in Männerhand. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 3/2011.

<sup>52</sup> Die Auswahl erfolgte nach Huck, H.: Die 100 größten deutschen Kreditinstitute. In: Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 8/2011, 50-51. Die Auswahl der großen Versicherungen erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2011. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken, Sparkassen und Versicherungen fanden von November bis Ende Dezember 2011 statt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2010, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

<sup>53</sup> Vgl. Holst, E., Schimeta, J.: Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 3/2012.

<sup>54</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV): Statistisches Beiheft zum Jahresbericht 2010. Berlin 2011, 6.

**Tabelle 3.2.1: Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen  
In Prozent**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erbringung von Finanzdienstleistungen	57,4	56,9	56,9	57,1	57,2	57,1
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,8	57,2	57,3	57,6	57,6	57,6
Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)	49,1	48,9	48,8	50,0	49,2	49,2
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	61,1	61,6	61,5	61,2	60,9	60,8

---

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

## Banken und Sparkassen

### Vorstandsposten: Frauen noch immer nahezu chancenlos

In die Vorstände der größten 100 Banken und Sparkassen gelangen Frauen nur im Ausnahmefall. In 88 Prozent der Vorstände sind Männer unter sich (Tabelle 3.2.2). Insgesamt liegt der Frauenanteil in Vorständen bei nur 3,2 Prozent, das sind 13 von insgesamt 404 Vorstandssitzen.<sup>55</sup> Nur in der Deutschen Pfandbriefbank AG (vormals Hypo Real Estate Bank AG<sup>56</sup>) wird der Vorstand von einer Frau geführt (Abbildung 3.2.1). Der Vergleich zu 2006 zeigt die Stagnation in den Vorständen der Geldhäuser: Damals wurden elf der 442 Vorstandsposten in den 100 größten Banken und Sparkassen von Frauen gehalten. Der Anstieg um zwei Frauen im Vergleich zu 2006 entspricht einem Plus von 0,7 Prozentpunkten in fünf Jahren oder 0,14 Prozentpunkte pro Jahr. Würde sich diese Entwicklung fortsetzen, ließe sich eine Parität der Geschlechter in den Vorständen erst in 334 Jahren herstellen. Würden es sich die Unternehmen jedoch zum Ziel setzen, jedes Jahr den Anteil der Frauen um durchschnittlich einen Prozentpunkt zu steigern, könnte sich rein rechnerisch der Zeitraum auf etwa 47 Jahre „verkürzen“ – das entspricht immer noch mehr als zwei Generationen. Gut eine Generation würde es selbst dann noch dauern, wenn ein Anstieg um durchschnittlich zwei Prozentpunkte pro Jahr realisiert würde (gut 23 Jahre). Vor diesem Hintergrund erscheint eine quasi automatische Angleichung der Geschlechterverhältnisse in den Vorständen in absehbarer Zeit kaum realistisch.

---

<sup>55</sup> Am 1.1.2012 wurde mit Ulrike Brouzi in der NordLB ein weiterer Vorstandsposten mit einer Frau besetzt.

<sup>56</sup> Die HRE Holding AG hatte 2009 ihre Töchter zusammengeführt: die für die Finanzierung von Gewerbeimmobilien zuständige Hypo Real Estate Bank AG und den Staatsfinanzierer Depfa Deutsche Pfandbriefbank AG. Vgl. ausführlich: manager magazin online vom 29.06.2009, [www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,633305,00.html](http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,633305,00.html). Manuela Better hat auch den Vorstandsvorsitz der Hypo Real Estate Holding AG inne.

**Tabelle 3.2.2: Frauen in den Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland**

	Banken und Sparkassen						Versicherungen					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>												
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59
Ohne Frauen im Vorstand	90	91	93	91	90	88	53	52	49	51	52	45
Anteil in Prozent	<b>90,0</b>	<b>91,0</b>	<b>93,0</b>	<b>91,0</b>	<b>90,0</b>	<b>88,0</b>	<b>84,1</b>	<b>80,0</b>	<b>84,5</b>	<b>82,3</b>	<b>83,9</b>	<b>76,3</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	442	430	414	418	408	404	394	411	372	392	399	384
Männer	431	420	406	407	396	391	384	398	363	381	389	370
Frauen	11	10	8	11	12	13	10	13	9	11	10	14
Anteil der Frauen in Prozent	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,6</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59
Männer	98	98	100	100	98	99	63	65	57	62	62	59
Frauen	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>												
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	11	9	15	13	12	12	17	16	16	14	14	14
Anteil in Prozent	<b>11,0</b>	<b>9,0</b>	<b>15,0</b>	<b>13,0</b>	<b>12,0</b>	<b>12,0</b>	<b>27,0</b>	<b>24,6</b>	<b>27,6</b>	<b>22,6</b>	<b>22,6</b>	<b>23,7</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	1 633	1 573	1 566	1 555	1 548	1 567	812	831	727	734	732	689
Männer	1 387	1 331	1 324	1 294	1 295	1 307	720	726	629	643	645	599
Frauen	246	242	242	261	253	260	92	105	98	91	87	90
Anteil der Frauen in Prozent	<b>15,1</b>	<b>15,4</b>	<b>15,5</b>	<b>16,8</b>	<b>16,3</b>	<b>16,6</b>	<b>11,3</b>	<b>12,7</b>	<b>13,5</b>	<b>12,4</b>	<b>11,9</b>	<b>13,1</b>

Fortsetzung nächste Seite...



... Fortführung Tabelle 3.2.2

	Banken und Sparkassen						Versicherungen					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>												
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59
Männer	97	95	97	96	97	98	63	65	57	61	61	58
Frauen	3	5	3	4	3	2	0	0	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	<b>3,0</b>	<b>5,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	55	51	50	44	53	24	41	38	52	34	33
Mitglieder insgesamt	599	858	767	764	642	738	291	455	444	634	351	385
Männer	496	731	654	637	549	628	256	406	390	555	319	347
Frauen	103	127	113	127	93	110	35	49	54	79	32	38
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	91	62	78	32	45	41	63	26	36
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	<b>82,5</b>	<b>74,8</b>	<b>74,3</b>	<b>71,7</b>	<b>66,7</b>	<b>70,9</b>	<b>91,4</b>	<b>91,8</b>	<b>75,9</b>	<b>79,7</b>	<b>81,3</b>	<b>94,7</b>

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

**Abbildung 3.2.1: Frauen in Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 2011**

Rang	Unternehmen	Name	Rechtsform
<b>100 größte Banken und Sparkassen<sup>1</sup></b>			
3	KfW Bankengruppe	Dr. Edeltraud Leibröck	öffentlich-rechtlich
12	Deutsche Pfandbriefbank AG	Manuela Better (Vorsitz)	privat
18	ING-DiBa AG	Katharina Herrmann	privat
24	SEB AG	Liselotte Hjorth	privat
49	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin v. Schmettow	privat
55	Stadtsparkasse München	Marlies Mirbeth	öffentlich-rechtlich
58	Investitionsbank des Landes Brandenburg	Jacqueline Tag	öffentlich-rechtlich
60	Stadtsparkasse Düsseldorf	Dr. Birgit Roos, Karin-Brigitte Göbel	öffentlich-rechtlich
64	Targobank AG & Co. KGaA	Maria Topaler	privat
80	Sparda-Bank Südwest eG	Karin Ipfling	genossenschaftlich
91	BBBank eG	Gabriele Kellermann	genossenschaftlich
92	Frankfurter Volksbank e.G.	Eva Wunsch-Weber	genossenschaftlich
<b>59 größte Versicherungen<sup>2</sup></b>			
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders	
11	Versicherungskammer Bayern	Barbara Schick	
13	Deutsche Krankenversicherung AG DKV	Silke Lautenschläger	
15	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	Dr. Andrea van Aubel	
32	Provinzial Rheinland Konzern	Sabine Krummenerl	
35	Württembergische Lebensversicherung AG	Ruth Martin	
39	Signal Krankenversicherung a.G.	Marlies Hirschberg-Tafel	
40	HDI Gerling Lebensversicherungs-AG	Iris Klunk	
42	Cosmos Lebensversicherung-Aktiengesellschaft	Claudia Andersch	
44	Iduna Vereinigte Lebensversicherung aG für Handwerk, Handel und Gewerbe	Marlies Hirschberg-Tafel	
48	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
49	Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG	Sabine Krummenerl	
51	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle	
58	Württembergische Versicherung AG	Ruth Martin	

<sup>1</sup> Hinzu kam am 1.1.2012 Ulrike Brouzi in der NordLB

<sup>2</sup> Hinzu kam am 1.1.2012 Helga Jung in der Allianz SE.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Das Argument, der Frauenanteil könne aufgrund von Kontinuität in den Spitzengremien derzeit nicht rascher erhöht werden, gilt im Finanzsektor nicht. Hier hat es im Zuge der Finanzkrise zahlreiche Neubesetzungen und Umstrukturierungen gerade in den Spitzengremien gegeben. Diese wurden jedoch nicht dazu genutzt, den Frauenanteil auf der Leitungsebene zu erhöhen – obwohl Frauen die Mehrheit der Belegschaften stellen. Es ist davon auszugehen, dass es hier an innerbetrieblichen Aufstiegschancen und einer branchenspezifischen Frauenförderung mangelt. Genau an diesen Punkten ist aber anzusetzen. Hier bedarf es offensichtlich konkreter Zielsetzungen und ihrer konsequenten Umsetzung.

### **Frauen in Aufsichtsräten: vor allem Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft**

In den Aufsichtsräten der Unternehmen haben Frauen deutlich häufiger als in den Vorständen einen Sitz inne. Mindestens eine Frau ist in 88 Prozent der Aufsichts- und Verwaltungsräte (im Folgenden „Aufsichtsräte“) der 100 größten Banken und Sparkassen vertreten; 2006 waren es 89 Prozent.

Der Frauenanteil an allen Aufsichtsratsmitgliedern beträgt 16,6 Prozent. Er liegt damit über dem in den Top-200-Unternehmen außerhalb des Finanzsektors (11,9 Prozent).<sup>57</sup> Die Majorität der Frauen gelangt auch im Finanzsektor mit fast vier Fünfteln über die Mitbestimmungsregelungen und damit als Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft in dieses Gremium.<sup>58</sup> Von der Kapitaleseite werden kaum Frauen entsandt. So ist es nicht verwunderlich, dass nur zwei Frauen einem Aufsichtsrat vorstehen. Diese Ergebnisse stehen in krassem Widerspruch zum hohen Frauenanteil an den Beschäftigten der Branche.

Eine einzige Bank verfügt über einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat: Die bereits im Zusammenhang mit der einzigen Vorstandsvorsitzenden genannte Deutsche Pfandbriefbank AG

---

<sup>57</sup> Vgl. 3.1.

<sup>58</sup> Gemäß §1 und §4 Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) BGBI muss in Unternehmen der Montanindustrie mit mehr als 1000 Beschäftigten der Aufsichtsrat paritätisch mit Arbeitnehmer/-innen- und Anteilseignervertreter/-innen 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 Arbeitnehmervertreter/-innen besetzt sein. [www.boeckler.de/5543\\_33350.htm](http://www.boeckler.de/5543_33350.htm).

(Tabelle 3.2.3).<sup>59</sup> In allen anderen untersuchten Aufsichtsräten sind Frauen in der Minderheit. Über einen Anteil von einem Viertel oder mehr Frauen verfügen 22 der 100 Aufsichtsräte, darunter acht Banken und Sparkassen mit einem Anteil von einem Drittel oder mehr, zwölf haben keine einzige Frau im Aufsichtsrat.

---

<sup>59</sup> Auch in der Hypo Real Estate Bank AG, die 2009 in die Deutschen Pfandbriefbank AG aufging, war seit 2007 mit Bettina von Oesterreich eine Frau im Vorstand vertreten. Im Jahr 2006 waren sowohl Aufsichtsrat als auch Vorstand rein männlich besetzt.

**Tabelle 3.2.3: Größte 100 Banken und Sparkassen<sup>1</sup> mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat 2011**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent	Rechtsform
12	Deutsche Pfandbriefbank AG	6	3	3	50	privat
45	IBB Investitionsbank Berlin	9	5	4	44	öffentl.-rechtl.
1	Deutsche Bank AG	19	12	7	37	privat
38	Santander Consumer Bank AG	9	6	3	33	privat
53	Deutsche Schiffsbank AG	6	4	2	33	privat
51	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB)	12	8	4	33	öffentl.-rechtl.
69	Comdirect Bank AG	6	4	2	33	privat
57	Sparkasse Hannover	18	12	6	33	öffentl.-rechtl.
95	Sparkasse Mainfranken	26	18	8	31	öffentl.-rechtl.
29	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	14	6	30	genossensch.
98	Sparkasse Karlsruhe Ettlingen	30	21	9	30	öffentl.-rechtl.
83	Sparkasse Essen	17	12	5	29	öffentl.-rechtl.
86	Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg	14	10	4	29	öffentl.-rechtl.
91	BBBank eG	15	11	4	27	genossensch.
6	Unicredit Bank AG	12	9	3	25	privat
54	Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank	8	6	2	25	privat
84	Sparkasse Krefeld	20	15	5	25	öffentl.-rechtl.
2	Commerzbank AG	20	15	5	25	privat
64	Targobank AG & Co. KGaA	12	9	3	25	privat
99	Stadtsparkasse Wuppertal	16	12	4	25	öffentl.-rechtl.
11	WestLB AG	20	15	5	25	öffentl.-rechtl.
31	Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG	20	15	5	25	genossensch.

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

### **Öffentlich-rechtliche Banken und Sparkassen: Vorbildfunktion lässt auf sich warten**

Zum zweiten Mal wertet das DIW Berlin die größten Banken und Sparkassen gesondert nach der Rechtsform aus (öffentlich-rechtlich, privatrechtlich und genossenschaftlich). Für den öffentlichen Sektor spielen dabei die Gleichstellungsgesetze eine besondere Rolle, denn entsprechend dem Bundesgremienbesetzungsgesetz (BGremBG) ist darauf hinzuwirken, dass eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in den Gremien geschaffen oder erhalten wird (§1 BGremBG).<sup>60</sup> Ähnliche Regelungen zur Gremienbesetzung sind auf Landesebene in Landesgleichstellungsgesetzen enthalten und somit für die Banken auf dieser Ebene relevant. Insofern kann von den öffentlichen Instituten eine Vorbildfunktion erwartet werden.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen allerdings, dass noch erhebliche Anstrengungen notwendig sind, will die öffentliche Wirtschaft hier eine Vorbildfunktion übernehmen. Derzeit ist sie noch weit davon entfernt: Mit 2,5 Prozent liegt der Frauenanteil an Vorstandspositionen unter dem der privaten (3,3 Prozent) und der genossenschaftlichen (5,4 Prozent) Banken (Tabelle 3.2.4). Eine Vorstandsvorsitzende gibt es in den großen öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen sowie Genossenschaftsbanken nicht, bei den Privaten gibt es zumindest eine.

---

<sup>60</sup> Gremien im Sinne dieses Gesetzes sind Vorstände, Beiräte, Kommissionen, Ausschüsse, Verwaltungs- und Aufsichtsräte, kollegiale Organe und vergleichbare Gruppierungen unbeschadet ihrer Bezeichnung (§2 BGremBG).

**Tabelle 3.2.4: Frauen in den Aufsichtsräten und Vorständen großer Banken und Sparkassen in Deutschland 2011 nach Rechtsform**

	Untersuchte Banken und Spar- kassen	Öffentlich- rechtliche Banken	Private Banken	Genossen- schafts- banken
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>				
Unternehmen insgesamt	100	53	34	13
Mit Angaben zur Zusammen- setzung	100	53	34	13
Ohne Frauen im Vorstand	88	49	29	10
Anteil in Prozent	<b>88,0</b>	<b>92,5</b>	<b>85,3</b>	<b>76,9</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	404	197	151	56
Männer	391	192	146	53
Frauen	13	5	5	3
Anteil der Frauen in Prozent	<b>3,2</b>	<b>2,5</b>	<b>3,3</b>	<b>5,4</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	100	53	34	13
Männer	99	53	33	13
Frauen	1	0	1	0
Anteil der Frauen in Prozent	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,9</b>	<b>0,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>				
Unternehmen insgesamt	100	53	34	13
Mit Angaben zur Zusammen- setzung	100	53	34	13
Ohne Frauen im Vorstand	12	3	8	1
Anteil in Prozent	<b>12,0</b>	<b>5,7</b>	<b>23,5</b>	<b>7,7</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	1 567	999	349	219
Männer	1 307	831	291	185
Frauen	260	168	58	34
Anteil der Frauen in Prozent	<b>16,6</b>	<b>16,8</b>	<b>16,6</b>	<b>15,5</b>
Vorsitze insgesamt <sup>1</sup>	100	53	34	13
Männer	98	51	34	13
Frauen	2	2	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	<b>2,0</b>	<b>3,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<sup>1</sup> Nur Banken und Sparkassen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

In den meisten Aufsichtsräten der 53 öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen sind Frauen vertreten. Drei haben einen rein männlich besetzten Aufsichtsrat: die Bayerische Landesbank, die Westdeutsche ImmobilienBank AG und die Bayerische Landesbausparkasse – das entspricht 5,7 Prozent. Leicht höher liegt der Anteil mit 7,7 Prozent bei den Genossenschaftsbanken. Eines der 13 Geldhäuser – die Münchener Hypothekenbank eG – verzichtet noch immer auf Frauen im Aufsichtsrat. Weit über dem Durchschnitt der Top-100-Banken und Sparkassen mit rein männlich besetzten Aufsichtsräten liegen die Privaten mit 23,5 Prozent. Das sind acht von insgesamt 34 Instituten – darunter die Dexia Kommunalbank Deutschland AG, die Aareal Bank AG und die Deutsche Hypothekenbank (Actien-Gesellschaft).<sup>61</sup>

Nur in öffentlich-rechtlichen Finanzhäusern gibt es bislang Frauen, die den Aufsichtsratsvorsitz einnehmen. Hier erweist sich die Koppelung von Aufsichtsratsvorsitz an eine politische Funktion (funktionsgebundene Gremienbesetzung) als Vehikel auch für die beiden Aufsichtsratsvorsitzenden.<sup>62</sup>

Insgesamt wird deutlich, dass die öffentlich-rechtlichen Institute auf dem Gebiet der Geschlechtergleichstellung in den Aufsichtsräten bestenfalls langsam vorankommen. Die zögerliche Besetzung von Führungsgremien mit Frauen ist demnach nicht mit der zugrunde liegenden Eigentumsform oder dem Geschäftsmodell des Kreditinstituts in Verbindung zu bringen. Dem entspricht, dass der Frauenanteil in den Vorständen der öffentlich-rechtlichen noch geringer ist als in den Privathäusern.

---

<sup>61</sup> Weiterhin sind darunter die Düsseldorfer Hypothekenbank AG, die DVB Bank SE, die Oldenburgische Landesbank AG, die Debeka Bausparkasse AG und die BMW Bank GmbH.

<sup>62</sup> Die Bremer Finanzsenatorin Karoline Linnert (Bündnis 90/Die Grünen) führt den Aufsichtsrat der Bremer Landesbank und die Landrätin des Landkreises München Johanna Rumschöttel (SPD) den der Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg.



## **Versicherungen: nicht viel besser**

### **96,4 Prozent Männer in den Vorständen**

Im Versicherungsbereich stellen die Frauen zwar rund die Hälfte der Beschäftigten, in den Vorständen sind sie im Jahr 2011 aber nur zu 3,6 Prozent in den 59 untersuchten Versicherungen vertreten. Das entspricht 14 von 384 Posten (Tabelle 3.2.2). Bereits 2007 lag der Anteil bei 3,2 Prozent und sank im darauffolgenden Jahr wieder auf 2,4 Prozent. Das entspricht genau dem Frauenanteil, der 2011 in den Vorständen der größten 30 Versicherungen erreicht wurde. Trendaussagen sind ausgehend von einem derart geringen Niveau derzeit nicht sinnvoll. Die Entwicklung in den kommenden Jahren bleibt abzuwarten. Nach wie vor hatte auch 2011 keine Frau einen Vorstandsvorsitz inne.

### **In Aufsichtsräten 86,9 Prozent Männer – Frauen fast ausschließlich Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft**

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten großer Versicherungen liegt mit 13,1 Prozent weiterhin unter dem der Aufsichtsräte großer Banken und Sparkassen. In den fünf Jahren davor schwankten die Anteile zwischen mindestens 11,3 Prozent (2006) und höchstens 13,5 Prozent (2008). Hierunter befinden sich kaum Vertreterinnen der Kapitaleseite (5,3 Prozent). Mit anderen Worten: Fast alle Frauen waren Arbeitnehmervertreterinnen und kamen damit aufgrund der Mitbestimmungsregelungen in die Aufsichtsräte der Versicherungen.

Der Anteil der ausschließlich mit Männern besetzten Aufsichtsräte lag bei den Versicherungen im Jahr 2011 mit 23,7 Prozent höher als bei den großen Banken und Sparkassen. Lediglich ein Aufsichtsrat ist paritätisch besetzt: der Aufsichtsrat der Allianz Versicherungs-AG (Tabelle 3.2.5).

**Tabelle 3.2.5: Versicherungen<sup>1</sup> mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat 2011**

---

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
10	Allianz Versicherungs-AG	6	3	3	50,0
59	DBV Deutsche Beamtenversicherung Lebensversicherung Aktiengesellschaft	9	5	4	44,4
23	Debeka Lebensversicherungsverein a.G.	9	6	3	33,3
25	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	6	4	2	33,3
4	Talanx AG (Konzern)	16	11	5	31,3
36	Talanx International AG	16	11	5	31,3

---

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

### Finanzmarktregeln werden in Europa von Männern gemacht

Frauen sind nicht nur in den Führungsebenen der großen Finanzunternehmen unterrepräsentiert, sondern auch in den Entscheidungsgremien der wichtigsten Regulierungsinstitutionen, den nationalen Zentralbanken und Aufsichtsbehörden.

Dies gilt ebenfalls für die höchsten Entscheidungsgremien der Finanzinstitutionen, die die Geldpolitik in Europa bestimmen. Der EZB-Rat ist das wichtigste Beschlussorgan der Europäischen Zentralbank (EZB). Er erlässt die Leitlinien und Entscheidungen, „die notwendig sind, um die Erfüllung der dem Eurosystem übertragenen Aufgaben zu gewährleisten, und die Geldpolitik des Euroraums festzulegen“.<sup>63</sup> In dem 23-köpfigen Gremium war im Jahr 2011 keine einzige Frau vertreten (Tabelle 3.2.6). Im Jahr 2010 war es immerhin eine. Im *Court of Directors*, dem höchsten Entscheidungsgremium der Bank of England, der wichtigsten europäischen Zentralbank außerhalb der Eurozone, findet sich eine Frau.

In den nationalen Zentralbanken zeigt sich ebenfalls eine Überrepräsentanz von Männern, jedoch ist das Ausmaß von Land zu Land unterschiedlich. In der Eurozone waren Frauen im Jahr 2011 zu durchschnittlich 16 Prozent in den höchsten Entscheidungsgremien der nationalen Zentralbanken vertreten (Abbildung 3.2.2). Keine einzige Frau im Vorstand hatten Zypern, Luxemburg und Österreich – die Ländergruppe war damit im EU-Ländervergleich das Schlusslicht. In Deutschland wurde im Jahr 2011 zum ersten Mal eine Frau in den Vorstand der Deutschen Bundesbank berufen.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Europäische Zentralbank: Der EZB-Rat. [www.ecb.int/ecb/orga/decisions/govc/html/index.de.html](http://www.ecb.int/ecb/orga/decisions/govc/html/index.de.html).

<sup>64</sup> Hierbei handelt es sich um Sabine Lautenschläger.

**Tabelle 3.2.6: Mitglieder der Entscheidungsorgane der Europäischen Finanzinstitutionen und Aufsichtsbehörden 2011**

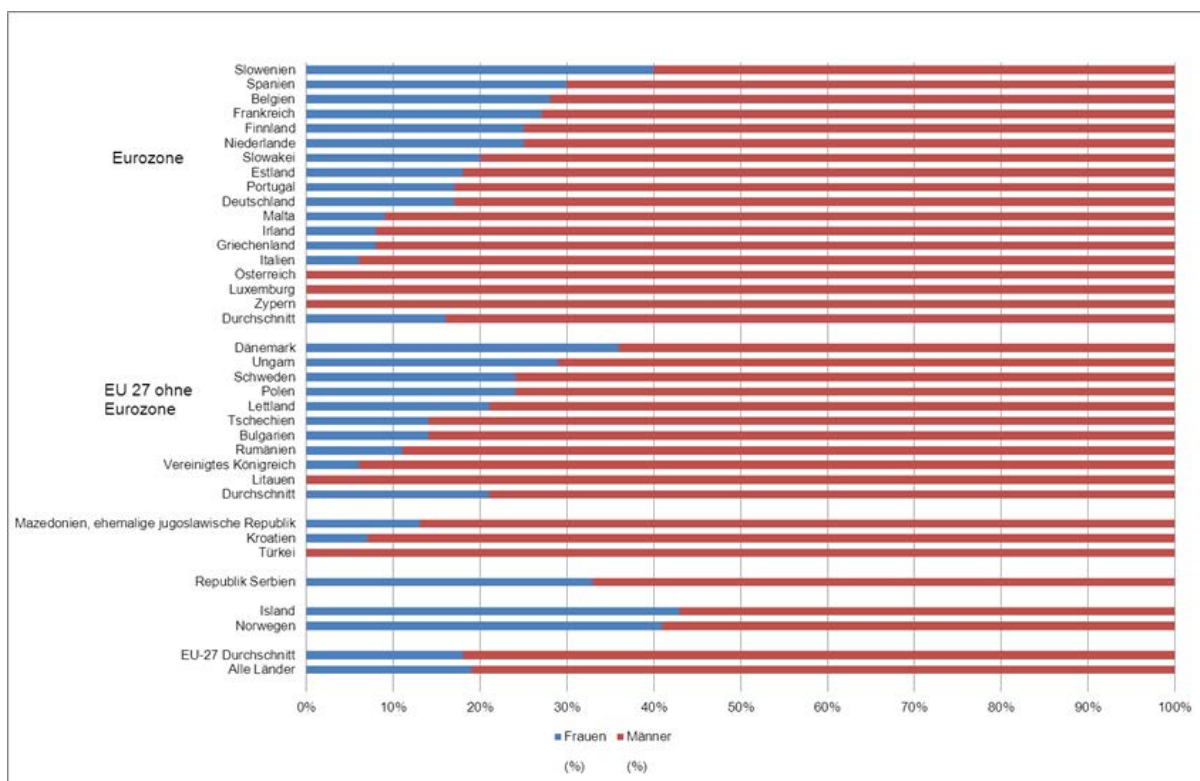
	Mitglieder insgesamt	Frauen	Frauenanteil in Prozent	Mitglieder insgesamt	Frauen	Frauenanteil in Prozent
	<b>EZB-Rat</b>			<b>Direktorium</b>		
Europäische Zentralbank (EZB)	23	0	<b>0,0</b>	6	0	<b>0</b>
	<b>Court of Directors</b>			<b>Executive Team</b>		
Bank of England	12	1	<b>8,3</b>	13	1	<b>7,7</b>
	<b>Supervisory Board</b>			<b>Management Board</b>		
Europäische Bankaufsichtsbehörde (EBA)	28	2	<b>7,1</b>	6	1	<b>16,7</b>
Europäische Wertpapieraufsichtsbehörde (ESMA)	27	4	<b>14,8</b>	8	0	<b>0</b>
Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung (EIOPA)	35	10	<b>28,6</b>	8	1	<b>12,5</b>

Quelle: Recherchen des DIW Berlin.

Bei den EU-27-Ländern außerhalb der Eurozone liegt der Frauenanteil in den Top-Gremien der Zentralbanken mit durchschnittlich 21 Prozent höher als innerhalb der Eurozone. Keine einzige Frau in ganz Europa nahm im Jahr 2011 den Vorsitz einer Zentralbank ein. Im Durchschnitt aller EU-27-Staaten lag der Frauenanteil bei 18 Prozent und somit auf dem Niveau von 2004.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Im Jahresvergleich gegenüber 2004 sind bereits die erst im Jahr 2007 der EU beigetretenen Staaten Bulgarien und Rumänien enthalten.

**Abbildung 3.2.2: Mitglieder der wesentlichen Entscheidungsorgane der Zentralbanken in Europa 2011<sup>1</sup>**  
**In Prozent**



<sup>1</sup> Die Länder wurden nach ihrer Zugehörigkeit zur Eurozone unterschieden. Dies geschah aus inhaltlichen Gründen. Die Zentralbanken der europäischen Länder können keinen eigenständigen geldpolitischen Kurs fahren; sie haben den Vorgaben der Europäischen Zentralbank (EZB) zu folgen. Somit haben sie weniger Einfluss als Zentralbanken außerhalb der Eurozone.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen in Entscheidungsprozessen.

### **In den neu gegründeten EU-Finanzaufsichtsbehörden setzt sich die Männerdominanz fort**

Im Zuge der Finanzkrise wurden im Jahr 2011 drei EU-Behörden für die Überwachung der finanziellen Aktivitäten neu eingerichtet: die europäische Bankaufsichtsbehörde (EBA), die europäische Wertpapieraufsichtsbehörde (ESMA) und die europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung (EIOPA). Alle diese Behörden werden mehrheitlich von Männern kontrolliert. Im Aufsichtsrat der EBA sitzen zwei Frauen 26 Männern gegenüber. Im Aufsichtsrat der ESMA nehmen Frauen vier der insgesamt 27 Sitze ein. Die EIOPA verfügt absolut und relativ über die meisten Frauen in ihrem 35-köpfigen Aufsichtsrat: zehn Frauen oder 28,6 Prozent. Im Management Board der Behörden findet sich jeweils eine Frau – mit Ausnahme der ESMA, die keine einzige Frau in ihrem achtköpfigen höchsten Exekutivgremium aufweisen kann.

### **In Deutschland leitet seit 2012 erstmals eine Frau eine Finanzaufsichtsbehörde – kontrolliert von einem 20-köpfigen männlichen Aufsichtsrat**

Die nationalen Aufsichtsbehörden spielen bei der Krisenprävention auch in Europa weiterhin eine zentrale Rolle. In Deutschland liegen zentrale Regulierungsaufgaben bei der nationalen Aufsichtsbehörde für Finanzdienstleistungen BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht). Sie wird seit Januar 2012 von einer Präsidentin geführt. Kontrolliert wird die BaFin allerdings von einem 20-köpfigen rein männlich besetzten Aufsichtsrat. Im 24-köpfigen Fachbeirat der BaFin ist eine Frau vertreten.

Als Instrument zur Bewältigung der Finanzmarktkrise 2008/2009 wurde im Oktober 2008 die Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung (FMSA) mit drei Leitungsgremien gegründet: dem dreiköpfigen Leitungsausschuss, dem von fünf Vertretern der Bundesregierung besetzten Lenkungsausschuss und dem mit neun Parteivertretern besetzten parlamentarischen Kontrollgremium. Nur im Lenkungsausschuss ist mittlerweile eine Frau eingezogen.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Es handelt sich um die Staatssekretärin Dr. Birgit Grundmann aus dem Bundesministerium der Justiz.

## **Sichtbarkeit – Frauen in Schlüsselpositionen**

Mit den beiden Berufungen von Frauen in Spitzenämter der BaFin und der Bundesbank sind erste wichtige Schritte getan. Wenn von Frauen in Schlüsselpositionen gesprochen wird, soll hier auch die Berufung der ehemaligen französischen Finanzministerin Christine Lagarde zur neuen Direktorin des Internationalen Währungsfonds (IWF) im Jahr 2011 genannt werden. Im Hinblick auf die Finanzkrise 2008 sagte sie: „*I wish that there were more women in finance – I think it would be much healthier.*“<sup>67</sup> Christine Lagarde wurde weltweit in den Medien wahrgenommen und vielfach dem weiblichen Nachwuchs als Orientierung empfohlen.

### **Was ist in den Finanzinstituten zu tun, um die Situation zu verbessern?**

Die Ausgangschancen für Veränderungen im Finanzbereich dürften gut sein, denn hier sind weit mehr Frauen beschäftigt als etwa in Unternehmen außerhalb des Dienstleistungssektors. Insofern dürfte das Know-how zur Implementation frauenfreundlicher Rahmenbedingungen bekannt sein. Damit können sich die Finanzinstitute auf die Öffnung der Unternehmenskultur für Frauen im Führungsbereich konzentrieren. Die dauerhafte Einbindung und Begleitung der bestehenden Führungskräfte ist dabei ein zentraler Bestandteil, denn sie identifizieren und empfehlen neue Führungskräfte. Von Anfang an sollte der weibliche Nachwuchs in die Karriereplanung einbezogen werden. Grundsätzlich sind mehr weibliche Vorbilder notwendig, an denen sich der Nachwuchs orientieren kann. Derzeit haben lediglich Männer die Chance, sich aus einem großen Angebot an Top-Managern ihr passendes Vorbild auszuwählen. Hilfreich für ihre Aufstiegschancen wäre zudem, die Leistungen von Frauen stärker sichtbar zu machen. Das dient zugleich der Sicherung von Talenten im Unternehmen. Der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, Schulungen für Führungskräfte und ein Mentoring-System können den Prozess ebenfalls erfolgreich vorantreiben. Im Alltag ist mehr Flexibilität und Selbstbestimmtheit gefragt, etwa um Barrieren zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu überwinden. Entsprechend dienen auch flexiblere Karrierewege dem Ziel, Frauen und Männern eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen – ohne dass dies zu einem Nachteil bei der Karriere führt.

---

<sup>67</sup> Gillian Tett: Power with Grace. FT Magazin vom 9. Dezember 2011, [www.ft.com/cms/s/2/2277d682-1fc4-11e1-991600144feabdc0.html#axzz1iOXXguOd](http://www.ft.com/cms/s/2/2277d682-1fc4-11e1-991600144feabdc0.html#axzz1iOXXguOd).

## **Fazit**

Frauen stellen zwar die Mehrheit der Belegschaften in der Finanzbranche in Deutschland, in den Vorständen sind sie aber so gut wie gar nicht vertreten. Entscheidungsmacht und Einfluss wird nach wie vor mit überwältigender Mehrheit von Männern ausgeübt. Die Spielregeln in den Unternehmen werden von ihnen genauso bestimmt wie die Verhaltensregeln in der Branche. Die öffentlich-rechtlichen Geldhäuser bilden in dieser Hinsicht keine Ausnahme. Ohne Mitbestimmungsregelungen und damit Arbeitnehmervertreterinnen wären die Aufsichtsräte der Finanzbranche ähnlich monokulturell durch Männer geprägt wie die Vorstände. Nur aufgrund der funktionsgebundenen Gremienbesetzung nehmen in den öffentlich-rechtlichen Banken zwei Frauen Aufsichtsratsvorsitze ein. Auch alte Finanzinstitutionen und neu gegründete Entscheidungs- und Kontrollgremien im Finanzbereich werden auf nationaler und auf EU-Ebene mit ganz wenigen Ausnahmen von Männern geführt.

Das hohe Beharrungsvermögen männlicher Monokulturen an der Spitze der Gremien des Finanzbereichs ist sowohl Problem als auch Ursache für die massive Unterrepräsentanz von Frauen: Frauen sind dort nicht sichtbar und daher auch im Pool potenzieller Neubesetzungen kaum enthalten. Dabei stellen sie die Mehrheit der Beschäftigten im Finanzsektor. Das Know-How zur Implementation frauenfreundlicher Rahmenbedingungen dürfte also vorhanden sein. Jetzt gilt es, die Unternehmenskultur auch in den Führungspositionen für Frauen zu öffnen. Klare zeitliche Zielvorgaben und deren entschlossene Umsetzung können die Sicherung weiblicher Talente vorantreiben.



## Literatur

Achatz, J. (2008): Die Integration von Frauen in Arbeitsmärkten und Organisationen. In: Wilz, S. M. [Ed.] 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.

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. New Jersey: Pearson.

Blossfeld, H.-P., Timm, A. [Eds.] (2003): Who Marries Whom? Educational Systems as Marriage Markets in Modern Societies. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Bohinc, Rado (2011): One- or two-tier corporate Governance systems in some EU and not EU countries. University of Primorska, Koper.

<http://www.megatrendreview.com/files/articles/015/RadoBohinc.pdf> [22.08.2012].

Bürgel (2012): Pressemitteilung vom 07.03. 2012, Frauen in Führungspositionen, <http://www.buergel.de/presse/studien-analysen/570-frauen-in-fuehrungspositionen-2012.html> [22.08.2012], Hamburg.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): 25 Jahre Leben in Deutschland – 25 Jahre Sozio-oekonomisches Panel. [http://www.bmbf.de/pub/soep\\_leben\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.bmbf.de/pub/soep_leben_in_deutschland.pdf) [22.08.2012].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): 4. Bilanz Chancengleichheit, Erfolgreiche Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen,

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/4-Bilanz-Chancengleichheit,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [22.08.2012].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008a): 3. Bilanz Chancengleichheit - Europa im Blick.

<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3.-bilanz-chancengleichheit-europa-im-blick,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf> [22.08.2012].

Bundesministerium für Familie, S., Frauen und Jugend, (2008b): Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern - Einstellungen, Erfahrungen und Forderungen der Bevölkerung zum "gender pay gap".

[http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/entgeltungleichheit-zwischen-frauen-und-m\\_C3\\_A4nnern-sinus-studie,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/entgeltungleichheit-zwischen-frauen-und-m_C3_A4nnern-sinus-studie,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf) [22.08.2012].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006): 2. Bilanz Chancengleichheit: Frauen in Führungspositionen.

<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/2.-bilanz-chancengleichheit,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf> [22.08.2012].

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.

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/bilanz-2003-vereinbarung,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf> [22.08.2012].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Zweiter Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz. Berlin 2010.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Frauen in Führungspositionen – Status Quo und Zielsetzungen der DAX-30-Unternehmen. 6.10.2011, [www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) [22.08.2012].

Busch, A., Holst, E. (2012): Occupational Sex Segregation and Management- Level Wages in Germany: What Role Does Firm Size Play? DIW Discussion Paper 1206. Berlin.

Busch, A., Holst, E. (2011): Gender-Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions: Results of a Fixed Effects Model. DIW Discussion Paper 1101. 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. Berlin.

Commerzbank (2011): Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand, (Hrsg.) Commerzbank Frankfurt am Main.

Databyte (2011): Pressemitteilung vom 25.05.2011, Wo sind Frauen spitze?!, <http://www.databyte.de/pressemitteilung-0043.html> [22.08.2012].

Deutsche Telekom (2010): Deutsche Telekom führt als erstes Dax-30-Unternehmen Frauenquote für die Führung ein. Pressemitteilung vom 15.03.2010. <http://www.telekom.com/medien/konzern/5172> [22.08.2012]

Deutscher Juristinnenbund e.V.: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2011. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im europäischen Kontext. Berlin 2011, 93.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV): Statistisches Beiheft zum Jahresbericht 2010. Berlin 2011, 6.

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

European Commission (2012): Progress on equality between women and men in 2011. Brussels, SWD (2012) 85 final. 16.4.2012. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd2012-85-gendereq\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd2012-85-gendereq_en.pdf) [22.08.2012].

Europäische Kommission (2012a): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht. Eine Europa-2020-Initiative. Luxemburg. Quelle: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd2012-85-gendereq\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd2012-85-gendereq_en.pdf) [22.08.2012].

Europäische Kommission (2012b): Datenbank „Ausgewogene Mitwirkung von Frauen und Männern in Positionen mit Entscheidungskompetenzen“. Daten gesammelt von 15.01.2012 bis 31.01.2012. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index_de.htm) [22.08.2012].

Fietze, S., Holst, E., Tobsch, V. (2011): Germany's Next Top Manager: Does Personality explain the Gender Career Gap? In: *management revue*. Vol. 22, No. 3: 240-273.

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. [Eds.]: *Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt (Sozio-ökonomische Daten und Analysen für die Bundesrepublik Deutschland)*. Frankfurt a. M. /New York: Campus: 97-124.

Gillian Tett: Power with Grace. FT Magazin vom 9. Dezember 2011.

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. [Eds.]: *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.

Grünbuch – Europäischer Corporate Governance-Rahmen. KOM (2011) 164, April 2011, [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:DE:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:DE:PDF) [22.08.2012].

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. 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. [Eds.]: *Die Halbtagesgesellschaft - 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 [Ed.] Frauen in Führungspositionen. Symposium 14. September 2001. jdz documentation (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 Band 7 des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

[http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F\\_C3\\_BChrungskr\\_C3\\_A4fte-Monitor-Band\\_207,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F_C3_BChrungskr_C3_A4fte-Monitor-Band_207,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) [22.08.2012].

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., Schimeta, J. (2012): Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen, In: DIW- Wochenbericht Nr. 3/2012, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin.

Holst, E., Schimeta, J. (2011): 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. In: Wochenbericht des DIW Berlin. Vol. 78. No. 3: 2-10.

Holst, E., Schimeta, J. (2011): Krise nicht genutzt: Führungspositionen großer Finanzunternehmen weiter fest in Männerhand. Vol. 78. No. 3: 12-18.

Holst, E., Schimeta, J.: An den Frauen vorbei: Frauenanteil in Spitzengremien des Finanzsektors stagniert. In: Wochenbericht des DIW Berlin. Vol. 79. No. 3: 14-23.

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., Seifert, H. (2012): Arbeitszeitpolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche. In: WSI-Mitteilungen. Nr. 2: 141-149.

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.

Holst, E., Wiemer, A. (2010a): Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin.  
[http://diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.346402.de/10-4-1.pdf](http://diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.346402.de/10-4-1.pdf) [22.08.2012].

Holst, E., Wiemer, A. (2010b): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft: Ursachen und Handlungsansätze. DIW Discussion Paper. No. 998, Berlin.

Holst, E., Wiemer, A. (2010): Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert – Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze. Wirtschaftsdienst 10, 691–699.

Huck, H.: Die 100 größten deutschen Kreditinstitute. In: Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 8/2011, 50-51.

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

Körner, T., Günther, L. (2011): Frauen in Führungspositionen: Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitserhebung. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) *Wirtschaft und Statistik*, Mai 2011, Wiesbaden, S. 434 – 451.

Kohaut, S., Möller, I. (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf dem Chefetagen nicht voran. IAB Kurzbericht Nr. 6/ 2010.

Krause, P. (2010): *Documentation PPFAD: Person-related meta-dataset. Dokumentation generierter Variablen im Sozio-oekonomischen Panel*.  
[http://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)  
[22.08.2012].

Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. 6. Auflage, 2011.

Kroh, M. (2010): *Short-Documentation of the Update of the SOEP-Weights, 1984-2008*.  
[http://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) [22.08.2012].

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.

Littmann-Wernli, S., Schubert, R. (2001): Frauen in Führungspositionen - Ist die "gläserne Decke" diskriminierend? In: Arbeit, Vol. 10, No. 2: 135-148.

manager magazin online vom 29.06.2009, [www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,633305,00.html](http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,633305,00.html) [22.08.2012].

McKinsey (2007): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. [http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey\\_2007\\_gender\\_matters.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf) [22.08.2012].

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.

Reize, F. (2011a): Chefinnen im Mittelstand: Unternehmerische Tätigkeit von Frauen, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Reize, F. (2011b): KfW- Mittelstandspanel 2011 – Mittelstand gut gerüstet gegen zunehmende Finanzierungsrisiken und konjunkturelle Abschwächung, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

Reskin, Barbara F. (1993): Sex Segregation in the Workplace. In: Annual Review of Sociology, Vol. 19: 241-270.

Ridgeway, C. L. (2001): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In: Heintz, B. [Ed.] Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag: 250-275.

Rödl & Partner (2011): Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften – in Europa nicht immer erforderlich. [http://www.roedl.de/publikationen/newsletter/archiv/auslandsbrief/ab\\_2011/auslandsbrief\\_01\\_022011/internationaler\\_rechtsverkehr/aufsichtsrate\\_von\\_aktiengesellschaften\\_in\\_europa\\_nicht\\_immer\\_erforderlich.html](http://www.roedl.de/publikationen/newsletter/archiv/auslandsbrief/ab_2011/auslandsbrief_01_022011/internationaler_rechtsverkehr/aufsichtsrate_von_aktiengesellschaften_in_europa_nicht_immer_erforderlich.html) [22.08.2012].

Schubert, R.: Ökonomische Diskriminierung von Frauen. Eine volkswirtschaftliche Verschwendung. Frankfurt am Main 1993, 93.



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.

Schwarze, B. et al. (2012): Frauen im Management 2012, (Hrsg.) Hoppenstedt, Darmstadt.

Statistisches Bundesamt (2011): Bildung und Kultur-Prüfungen an Hochschulen 2010. 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. [Eds.]: 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. [Ed.] Geschlechtersoziologie (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft, 41). Opladen: Westdeutscher Verlag: 152-181.

Trzcinski, E., Holst, E. (2012): Gender Differences in Subjective Well-Being in and out of Management Positions. In: Social Indicators Research Vol. 107, No. 3: 449-463.

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 Multidisciplinary Panel Data Research. No. 250. Berlin.

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.

Waldfoegel, J. (1998): Understanding the 'Family Gap' in Pay for Women with Children. In: Journal of Economic Perspectives, Vol. 12, No. 1: 137-156.


Yanaga, Masao (2001): The Role of the Board in Overseeing Disclosure. Paper at the 2nd Meeting of the Eurasian Corporate Governance Roundtable, IFC, OECD, World Bank.

## Anhang

### Anhang 1: Fragebogenschnitte

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

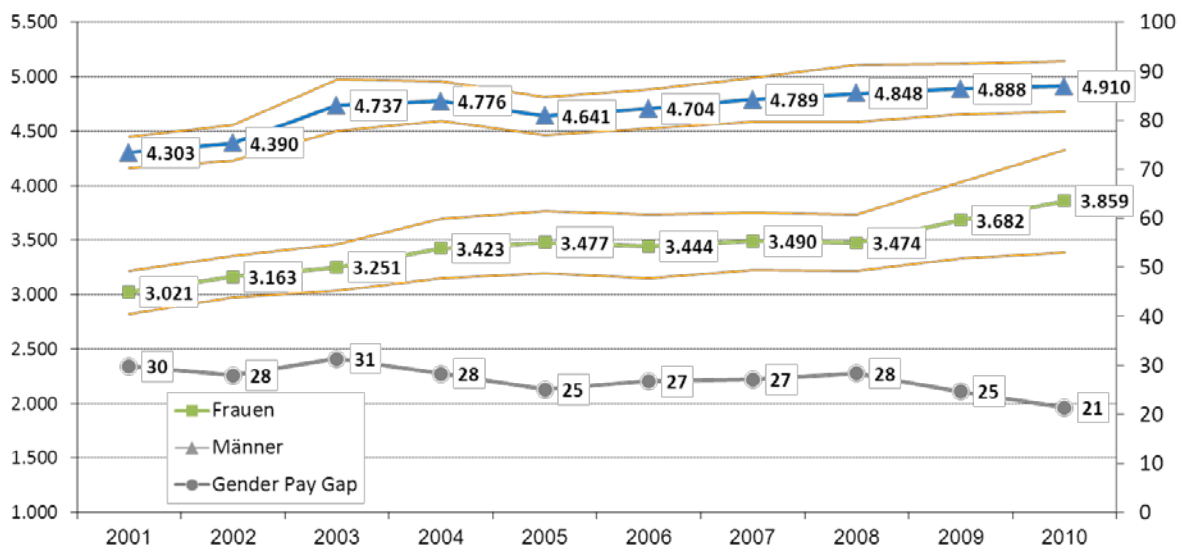
47. In welcher beruflichen Stellung sind Sie derzeit beschäftigt?

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

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

## Anhang 2: Tabellen und Abbildungen zu Kapitel 1

Abbildung A2.1: Vollzeitwerbende Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen sowie 95-Prozent-Konfidenzintervalle und Gender Pay Gap 2001 bis 2010 (Mittelwert in Euro)



Quelle: SOEP V.27; Berechnungen des DIW Berlin.