

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

1. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen nimmt zu

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Anteil von Führungskräften unter älteren Frauen legt zu

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

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

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

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

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

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

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

9. Aufgabenteilung im Haushalt von Führungskräften in der Tendenz egalitärer

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13. Hohe Arbeitsbelastungen, aber auch viel Anerkennung in Führungspositionen

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

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

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

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

15. Höhere Verdienste und höherer Gender Pay Gap in Westdeutschland

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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