

121

**Politikberatung
kompakt**

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

2017

Führungskräfte- Monitor 2017

Update 1995-2015

Elke Holst und Martin Friedrich

IMPRESSUM

© DIW Berlin, 2017

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

ISBN 978-3-946417-13-2
ISSN 1614-6921

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 121

Elke Holst *

Martin Friedrich **

Führungskräfte-Monitor 2017

Update 1995–2015

Berlin, Juli 2017

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

** DIW Berlin (bis 31.05.2017)

Vorwort

Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein Grundprinzip der Europäischen Union. Zu den fünf prioritären Zielen gehören dabei die Gleichstellung von Frauen und Männern in Führungspositionen (*equality in decision-making*) und die Reduzierung des Gender Pay Gap (*equal pay for work of equal value*). In diesem Zusammenhang ist das in Deutschland am 1. Mai 2015 in Kraft getretene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen zu sehen, das u.a. eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent in Aufsichtsräten von börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen vorsieht. Das seit dem 6. Juli 2017 geltende Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen soll zudem insbesondere Frauen bei der Durchsetzung des Anspruchs auf gleiches Entgelt bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit unterstützen.

Der vorliegende Führungskräfte-Monitor 2017 verdeutlicht, dass noch Anstrengungen zur Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen notwendig sind. Der Frauenanteil unter den Führungskräften (einschließlich von Personen in hochqualifizierten Tätigkeiten) hat zwar seit 1995 zugenommen, an der Spitze großer Unternehmen bleiben aber Männer nach wie vor unter sich. Im Mittel hat sich der Gender Pay Gap seit 2005 leicht verringert, der als robuster geltende Medianwert verharrte jedoch auf dem Niveau von 1995. Eine Erklärung dafür dürften geschlechterspezifische Segregationsstrukturen auf dem Arbeitsmarkt sein, etwa in Branchen und Berufen. Diese zeigen sich auch bei Führungskräften, wenn auch in geringerem Maße als bei Nicht-Führungskräften.

Zudem gilt: Wer mehr Verpflichtungen zuhause hat, hat weniger Zeit für die Erwerbsarbeit. Während in Haushalten von Frauen in Führungspositionen beide Partner sich die Hausarbeit zunehmend gleicher aufteilen, leben Männer in Führungspositionen vorwiegend in Haushalten mit tradiertem Aufgabenteilung, der Anteil der Haushalte mit egalitärer Aufgabenteilung nimmt aber auch dort – wenn auch sehr langsam – zu.

Was ist zu tun, um rascher mehr Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen und beim Verdienst herzustellen? Hierfür dürfte eine offene Unternehmenskultur eine immer wichtigere Rolle spielen. Unterstützt durch eine Politik aus einem Guss sowie mehr Partnerschaftlichkeit in der Familie könnten vorhandene positive Ansätze künftig mehr Fahrt aufnehmen.

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen.....	i
Verzeichnis der Tabellen	vi
Einführung.....	1
Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick.....	3
1 Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland 1995–2015 (SOEP)	13
1.1 Datenbasis	15
1.2 Definition und Abgrenzung der Führungskräfte	15
1.3 Bestand und Struktur der Führungskräfte	19
1.4 Geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt	25
1.5 Wochenarbeitszeit	36
1.6 Humankapital	40
1.7 Sozialstruktur	42
1.8 Lebensstile, Haus- und Familienarbeit.....	49
1.9 Politische Partizipation, Parteipräferenz und Sorgen von Führungskräften	66
1.10 Verdienste und Sondervergütungen	72
2 Ergebnisse weiterer Studien zum Anteil von Frauen in Führungspositionen.....	85
2.1 Deutschland.....	85
2.2 International	94
3 Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen	99
3.1 Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen	99
3.2 Finanzsektor: Banken fallen zurück – Frauenanteil jetzt auch in Aufsichtsräten geringer als bei Versicherungen.....	124
4 Literaturverzeichnis Kapitel 1 und 2	148
Anhang	155

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1.3.1:	Frauenanteil an abhängig Beschäftigten, Angestellten und Führungskräften in der Privatwirtschaft 1995–2015 (in Prozent)	20
Abbildung 1.3.2:	Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Region 1995–2015 (in Prozent)	22
Abbildung 1.3.3:	Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt, an Angestellten in der Privatwirtschaft, an Angestellten im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst 2015 (in Prozent).....	23
Abbildung 1.3.4:	Frauenanteil an angestellten Führungskräften in der Privatwirtschaft, an angestellten Führungskräften im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (in Prozent)	24
Abbildung 1.4.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft, die anderen leitend vorgesetzt sind, nach Geschlecht 2011, 2013, 2015 (in Prozent)	27
Abbildung 1.4.2:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Verteilung der Anzahl an Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 (Boxplots, ohne Extremwerte)	28
Abbildung 1.4.3:	Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft auf verschiedenen Führungsebenen 2007–2015 (Durchschnitt aus Jahresquoten) (in Prozent)	29
Abbildung 1.4.4:	Verteilung von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereich und Geschlecht 2015 (in Prozent)	30
Abbildung 1.4.5:	Frauenanteil an Führungskräften nach Wirtschaftsbereich 1995, 2000, 2005, 2010–2015 (in Prozent)	31
Abbildung 1.4.6:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Unternehmensgröße und Geschlecht 2015 (Anteil in Prozent).....	32
Abbildung 1.4.7:	Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Durchschnittlicher Frauenanteil im Beruf, nach Geschlecht 2015 (Mittelwerte in Prozent)	33
Abbildung 1.4.8:	Verteilung von Frauen in Führungspositionen und weiblichen Angestellten ohne Führungsaufgaben auf Frauen-, Misch-, und Männerberufe 1995, 2000, 2005, 2010–2015 (in Prozent).....	34
Abbildung 1.4.9:	Verteilung von Männern in Führungspositionen und männlichen Angestellten ohne Führungsaufgaben auf Frauen-, Misch-, und Männerberufe 1995, 2000, 2005, 2010–2015 (in Prozent).....	35

Abbildung 1.5.1:	Verteilung der tatsächlichen Arbeitszeit von Frauen und Männern in Führungspositionen 2005, 2015 (in Prozent).....	37
Abbildung 1.7.1:	Durchschnittliches Alter von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 1995–2015.....	43
Abbildung 1.7.2:	Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Altersgruppen 2005–2015 (in Prozent).....	45
Abbildung 1.7.3:	Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Nationalität und Migrationshintergrund 2005–2015 (Anteile in Prozent)	46
Abbildung 1.7.4:	Männer in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Nationalität und Migrationshintergrund 2005–2015 (Anteile in Prozent).....	46
Abbildung 1.7.5:	Frauen in Führungspositionen und sonstige angestellte Frauen in der Privatwirtschaft: soziale Herkunft 2015 (in Prozent)	48
Abbildung 1.7.6:	Männer in Führungspositionen und sonstige angestellte Männer in der Privatwirtschaft: soziale Herkunft 2015 (in Prozent)	48
Abbildung 1.8.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Form des Zusammenlebens 2005–2015 (in Prozent)	52
Abbildung 1.8.2:	Mütter in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Alter bei der Geburt des ersten Kindes nach Altersgruppen 2005 und 2015 in Ost- und Westdeutschland (in Prozent)	55
Abbildung 1.8.3:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Hausarbeit Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2015 (in Prozent).....	57
Abbildung 1.8.4:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit Kindern nach Geschlecht und Anteil Kinderbetreuung Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2015 (in Prozent)	58
Abbildung 1.8.5:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Reparatur- und Gartenarbeiten Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2015 (in Prozent)	59
Abbildung 1.8.6:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt 2005–2015 (arithmetisches Mittel).....	62
Abbildung 1.8.7:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt kategorisiert 1995, 2000, 2005, 2010–2015 (in Prozent)	63
Abbildung 1.8.8:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Statushomogamie in der Partnerschaft 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (in Prozent)	64

Abbildung 1.8.9:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft 2015 (in Prozent).....	65
Abbildung 1.9.1:	Politisches Interesse von Führungskräften und sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2015 (in Prozent).....	67
Abbildung 1.9.2:	Politisches Engagement in der Freizeit von Führungskräften und sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2015 (in Prozent)	68
Abbildung 1.9.3:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Große Sorgen nach Themengebiet und Geschlecht 2015 (in Prozent).....	69
Abbildung 1.9.4:	Parteizuneigung von Führungskräften und sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Stellung im Beruf 2015 (in Prozent)	70
Abbildung 1.10.1:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 1995–2015	74
Abbildung 1.10.2:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Median in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 1995–2015	75
Abbildung 1.10.3:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommens-Quartilen (Mittelwerte in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 2015.....	76
Abbildung 1.10.4:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Bruttoeinkommens-Dezilen (in Euro) und Frauenanteil (in Prozent) 2015	77
Abbildung 1.10.5:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, monatlichem Bruttoeinkommen und Region (West- und Ostdeutschland) 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (Mittelwert in Euro)	78
Abbildung 1.10.6:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Höhe von ausgewählten monetären Sondervergütungen 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (Mittelwert in Euro)	82
Abbildung 1.10.7:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von nicht-monetären Gratifikationen 2015 (in Prozent), Mehrfachnennungen	83
Abbildung 1.10.8:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Häufigkeit des Bezuges nicht-monetärer Gratifikationen 2015 (in Prozent).....	84

Abbildung 2.1.1:	Anteil von Frauen in Führungspositionen und an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft 2004, 2008, 2012, 2014 (in Prozent).....	86
Abbildung 2.1.2:	Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der 1. und 2. Führungsebene und Frauenanteil an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft 2014 nach Branchen (in Prozent)	87
Abbildung 2.1.3	Frauenanteil an abhängig Beschäftigten und hohen Führungskräften, sowie Gender Leadership Gap nach Branchen. Mittelwerte aus querschnittsgewichteten Jahresquoten 2001–2014 (in Prozent)	88
Abbildung 2.1.4.	Anteil frauengeführter Unternehmen 2002-2015 in Deutschland (In Prozent)	89
Abbildung 2.1.5:	Frauenanteil in Führungspositionen nach Top- und Mittelmanagement 2016-2016 (in Prozent).....	90
Abbildung 2.1.6:	Anteil von Frauen im Topmanagement in Unternehmen der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche 2006 – 2016 (in Prozent).....	91
Abbildung 2.1.7	Vorhergesagte Wahrscheinlichkeit, in einer hohen Führungsposition zu sein nach Branche und Geschlecht, 2001–2014 (predictive margins).....	92
Abbildung 2.1.8:	Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Unternehmensgröße 2015-2016 (in Prozent).....	93
Abbildung 2.2.1:	Frauenanteil an Führungskräften im Jahr 2014 (in Prozent) (ohne Kroatien und Griechenland).....	94
Abbildung 2.2.2:	Anteil erwerbstätiger Frauen und Frauenanteil an Führungskräften im Jahr 2014 (oder aktueller) (in Prozent).....	96
Abbildung 2.2.3:	Repräsentation von Frauen und Männern in den höchsten Entscheidungsgremien („Boards“) großer börsennotierter Unternehmen im EU-28 Ländervergleich, Oktober 2016	97
Abbildung 2.2.4:	Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien ("Boards") großer börsennotierter Unternehmen im EU-28 Ländervergleich, Oktober 2010 bis Oktober 2016.....	98
Abbildung 3.1.1	Frauen- und Männeranteile in den Vorständen ausgewählter Unternehmensgruppen	112
Abbildung 3.1.2	Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien ¹ der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2016 in Prozent	116
Abbildung 3.1.3	Top-200-Unternehmen: Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten von Unternehmen mit bzw. ohne feste Geschlechterquote.....	118

Abbildung 3.1.4	Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015 und der Veränderung des Frauenanteils im Aufsichtsrat 2015-2016	119
Abbildung 3.1.5	Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Vorstand 2015 und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand 2015-2016	119
Abbildung 3.1.6	Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen im Aufsichtsrat in einem Jahr und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand 2015-2016 (Gruppe der Top-200 Unternehmen)	120
Abbildung 3.2.1	Vorhergesagte Wahrscheinlichkeit, in einer hohen Führungsposition zu sein nach Branche und Geschlecht, 2001-2014 (predictive margins)	127
Abbildung 3.2.2	Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors in Prozent	135
Abbildung 3.2.3	Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015 und der Veränderung dieses Anteils von 2015 auf 2016	136
Abbildung 3.2.4	Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Vorstand 2015 und der Veränderung dieses Anteils von 2015 auf 2016 in Banken/Sparkassen und Versicherungen	137
Abbildung 3.2.5	Frauenanteil im Aufsichtsrat nach Größe der Finanzinstitute	138
Abbildung 3.2.6	Frauenanteil im Vorstand nach Größe der Finanzinstitute	139
Abbildung 3.2.7	Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten der Top-100-Banken und Top-100-Unternehmen (ohne Finanzsektor) in Prozent	140
Abbildung 3.2.8	Frauen und Männern in den wesentlichen Entscheidungsorganen ¹ europäischer Zentralbanken 2016 ² - Anteil in Prozent	143

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1.1.1:	Kerngrößen und zugehörige Einzelindikatoren (Basis SOEP)	13
Tabelle 1.2.1:	Fallzahlen von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach verschiedenen Operationalisierungen 1995–2015 (ungewichtet)	18
Tabelle 1.3.1:	Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach ausgewählten Operationalisierungen (Robustness Check) (in Prozent)	21
Tabelle 1.5.1:	Vereinbarte, tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit sowie Arbeitszeitdiskrepanz von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2005	39
Tabelle 1.5.2:	Vereinbarte, tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit sowie Arbeitszeitdiskrepanz von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2015	39
Tabelle 1.6.1:	Frauen in Führungsposition und angestellte Frauen in der Privatwirtschaft nach durchschnittlicher schulischer und beruflicher Bildung 2015	41
Tabelle 1.6.2:	Männer in Führungsposition und angestellte Männer in der Privatwirtschaft nach durchschnittlicher schulischer und beruflicher Bildung 2015	41
Tabelle 1.8.1:	Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht: Kinder im Haushalt nach Altersgruppen und Haushaltshilfe 2005–2015	53
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 2015 (in Stunden)	60
Tabelle 1.10.1:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Frauen-, Misch- und Männerberufen nach Durchschnittseinkommen und Geschlecht 2000–2015	80
Tabelle 1.10.2:	Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von ausgewählten monetären Sondervergütungen 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (in Prozent)	81
Tabelle 3.1.1:	Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ¹ der größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)	101
Tabelle 3.1.2:	Vorständinnen in Deutschland Ende 2016	103
Tabelle 3.1.3:	Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen ¹	104
Tabelle 3.1.4:	Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen ¹ in Deutschland Ende 2016	106

Tabelle 3.1.5:	Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen ¹	108
Tabelle 3.1.6:	Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen ¹ des Bundes	110
Tabelle 3.1.7:	Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung im November 2016	111
Tabelle 3.1.8:	Frauenanteil in Aufsichtsräten nach Unternehmensgruppen in Prozent	113
Tabelle 3.1.9:	Größte 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor) mit 30 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat Ende 2016	114
Tabelle 3.2.1:	Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen In Prozent	126
Tabelle 3.2.2:	Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen großer Banken und Versicherungen in Deutschland ¹	128
Tabelle 3.2.3:	Frauen in Vorständen großer Banken und Versicherungen in Deutschland Ende 2016	129
Tabelle 3.2.4:	Größte 100 Banken ¹ mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2016	130
Tabelle 3.2.5:	Frauen in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen großer Banken in Deutschland ¹ nach Säulen der Finanzbranche	133
Tabelle 3.2.6:	Größte 60 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2016	134
Tabelle 3.2.7:	Frauenanteil in Aufsichtsräten im Finanzsektor in Prozent	137
Tabelle 3.2.8:	Frauen im Rat der Europäischen Zentralbank ¹	141
Tabelle 3.2.9:	Frauen und Männer im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht 2016	142

Einführung

Obwohl Frauen bei den Bildungsabschlüssen Männer längst eingeholt und teilweise sogar überholt haben, sind die Gender Gaps in Führungspositionen in Deutschland noch erheblich.

Der Führungskräfte-Monitor 2017 berichtet über Stand und Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sowie über die Arbeits- und Lebensumstände von Führungskräften in der Privatwirtschaft in Deutschland. Führungskräfte werden hier eher breit gefasst, zu ihnen zählen auch Personen in hochqualifizierten Tätigkeiten. Damit sollen etwa auch jene erfasst werden, die Fachkarrieren machen.

Die vorgestellten 9 Kerngrößen und 52 Einzelindikatoren beruhen auf Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) (V.32) (Wagner et al. 2008). Ergänzt werden sie durch einen neunten Kernindikator, zur Besetzung von Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland (2006–2016) mit Frauen und Männern. Sekundärdatenanalysen aus anderen nationalen und internationalen Studien runden den Bericht ab.¹

Die neueste Aktualisierung deckt erstmalig einen Untersuchungszeitraum von 20 Jahren ab und stellt die Entwicklung besonders wichtiger Indikatoren seit dem Jahr 1995 dar. Damit knüpft der Führungskräfte-Monitor 2017 an frühere Updates an: 2001–2013 (Holst, Busch-Heizmann, und Wieber 2015) 2001–2010 (Holst, Busch & Kröger 2012), 2001–2008 (Holst & Busch 2010). Der erste Bericht umfasste die Jahre 2001 bis 2006 (Holst et al. 2009).

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

¹ Wir danken den studentischen Hilfskräften Paula Arndt, Yannik Markhof, Anne Marquardt, Anna Raffalski, Louisa Schmitt sowie Maximilian Sprengholz für ihre exzellente Unterstützung.

9 Kerngrößen mit insgesamt 52 Einzelindikatoren

Die den ersten 8 Kerngrößen zugeordneten Einzelindikatoren geben 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 (5)
2. Segregation (7)
3. Wochenarbeitszeit (6)
4. Humankapital (4)
5. Sozialstruktur (6)
6. Lebensstile, Haus- und Familienarbeit (12)
7. Neu: Politische Partizipation, Parteipräferenz und Sorgen (4)
8. Verdienste und Sondervergütungen (8) (vgl. im Detail Tabelle 1.1).

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

9. Repräsentanz von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen.

Neuberechnung aller Einzelindikatoren 1995 bis 2015

Die den Analysen zugrunde liegenden Mikrodaten des SOEP (V.32) bilden nach Anwendung von Gewichtungsfaktoren ein repräsentatives Bild der Bevölkerung in Privathaushalten und erlauben somit Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit. Die Gewichtungsfaktoren korrigieren Unterschiede im Ziehungsdesign der verschiedenen SOEP-Stichproben sowie im Teilnahmeverhalten der Befragten seit dem ersten Interview. Um die Kompatibilität des SOEP mit der amtlichen Statistik zu erhöhen, werden bei der Hochrechnung ausgewählte Merkmale an Rahmendaten des Mikrozensus der amtlichen Statistik angepasst (Kroh 2009).

Die auf dem SOEP basierenden Ergebnisse des Führungskräfte-Monitors 2017 wurden vollständig neu berechnet. Hierbei ist zu beachten, dass die Ergebnisse seit dem Mikrozensus 2011 auf einem neuen Hochrechnungsrahmen basieren, da die Eckzahlen des Bevölkerungsstandes an den Zensus 2011 angepasst wurden. Bis zum Jahr 2012 bauten die SOEP-Gewichtungsfaktoren noch auf der Bevölkerungsfortschreibung des Zensus von 1987 auf. Zusätzlich stehen dem SOEP seit dem Jahr 2013 2.750 neue Haushalte von Migrant/-innen (IAB-SOEP Migrations-Sample) zur Verfügung. Dadurch ist eine differenzierte Anpassung der Zahlen zu dieser Personengruppe nach deren Herkunftsregion und Zuzugsjahr möglich. Die Berücksichtigung der neuen Daten aus dem Migrations-Sample kann zu methodischen Veränderungen der Trends führen. Da die Veränderungen gegenüber den Vorjahreswerten moderat sind, scheint eine weitgehende Konsistenz gewährleistet.

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

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

1. Der Frauenanteil in Führungspositionen nimmt zu – besonders in Ostdeutschland

In Deutschland waren im Jahr 2015 hochgerechnet insgesamt knapp über 4,9 Millionen angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig, darunter 30 Prozent Frauen. Im Vergleich dazu waren es 28 Prozent im Vorjahr. In den 20 Jahren seit 1995 stieg der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft um 10 Prozentpunkte. Die Dynamik des Anstiegs war in der Dekade nach 2005 etwas stärker als zwischen 1995 und 2005. In Westdeutschland war seit 2010 kein nennenswerter Anstieg mehr zu beobachten. In den neuen Bundesländern war die Entwicklung weit dynamischer, im Jahr 2015 lag hier der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei 44 Prozent (2010: 38 Prozent), gegenüber 27 Prozent im Westen (2010: 26 Prozent). Insgesamt ist der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft geringer als im öffentlichen Dienst und auch geringer als der Frauenanteil unter den Beamt/-innen im höheren Dienst.

2. In großen Unternehmen bleiben Männer in Vorständen nach wie vor weitgehend unter sich

In den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland waren Frauen Ende 2016 mit einem Anteil von 8 Prozent vertreten. Männer nahmen dort also 92 Prozent der Sitze ein und blieben damit weitgehend unter sich. Den höchsten Frauenanteil in Vorständen erzielten die DAX-30-Unternehmen mit 11 Prozent. In den Aufsichtsräten sind Frauen weit häufiger vertreten, obgleich sie auch hier mit Abstand in der Minderheit bleiben. Ihr Anteil betrug in den Top-200-Unternehmen 23 Prozent, in der DAX-30-Gruppe 30 Prozent. Der traditionell höhere Frauenanteil in Aufsichtsräten steht in Zusammenhang mit den in Deutschland geltenden Mitbestimmungsregeln: Für gewöhnlich entsendet die Arbeitnehmer/-innenseite mehr Frauen als die Kapitaleseite, im Zeitverlauf haben sich diese Anteile jedoch immer weiter angeglichen. In Unternehmen mit Bundesbeteiligung lag der Frauenanteil in den Vorständen bei 15,5 Prozent und in den Aufsichtsräten bei 29 Prozent. Zu beachten ist: Diese Unternehmen sind mit wenigen Ausnahmen deutlich kleiner als die Top-200- oder DAX-30-Unternehmen. Ein Nachholbedarf bleibt auch hier bestehen.

3. Führungskräfte wünschen sich kürzere Arbeitszeiten

Die Mehrheit der Führungskräfte in der Privatwirtschaft arbeitete 2015 über 40 Stunden pro Woche. Besonders lange Arbeitszeiten von mehr als 50 Stunden wurden bei Männern (25 Prozent) deutlich häufiger beobachtet als bei Frauen (12 Prozent). Überlange Arbeitszeiten waren bei beiden Geschlechtern im Vergleich zu 2005 jedoch rückläufig. Frauen in Führungspositionen arbeiteten 2015 zu 22 Prozent in Teilzeit. Bei den Männern wählten lediglich 6 Prozent dieses Arbeitszeitmodell. Im Bereich der Teilzeitarbeit blieben die Geschlechterunterschiede seit 2005 weitestgehend konstant.

4. Bildung und Berufserfahrung von Führungskräften ist nahezu gleich für beide Geschlechter

Höhere Bildung ist eine signifikante Determinante für das Erreichen einer Führungsposition. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen und Männer in Führungspositionen gleichermaßen über eine hohe Qualifikation verfügen: Jeweils über 70 Prozent hatten 2015 einen Hochschulabschluss. Männer verfügten über etwa 3 Jahre mehr betriebsspezifische und

allgemeine Berufserfahrung als Frauen, was im Wesentlichen auf das geringere Alter der Frauen in Führungspositionen zurückzuführen ist: Frauen waren im Durchschnitt mit 41 Jahren 3 Jahre jünger als Männer.

5. Die Eltern von Führungskräften sind häufiger hoch gebildet und in Führungspositionen 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 dürften die im Elternhaus bereitgestellten finanziellen und sozialen Ressourcen und auch die an den Nachwuchs gestellten Erwartungen in Akademiker-Familien größer sein. Tatsächlich haben sowohl Frauen als auch Männer in Führungspositionen häufiger Eltern mit hohen Bildungsabschlüssen als sonstige Angestellte. Außerdem fällt auf, dass die Eltern von Führungskräften häufig selbst in Führungspositionen tätig waren. Die Mütter von Frauen in Führungspositionen waren beispielsweise mit 13 Prozent mehr als doppelt so häufig in Führungspositionen tätig als die Mütter von sonstigen Angestellten (5 Prozent).

6. Immer mehr Führungskräfte in Deutschland haben einen Migrationshintergrund

Der Anteil von Führungskräften mit Migrationshintergrund ist seit 2010 angestiegen, er nahm besonders bei den Frauen zu. Hatten im Jahr 2010 noch 11 Prozent (17 Prozent) der Frauen (Männer) einen Migrationshintergrund, lag ihr Anteil 2015 bereits bei 27 Prozent (22 Prozent). Der Anteil von Menschen in Führungspositionen ohne die deutsche Staatsbürgerschaft lag bei unter 10 Prozent.

7. Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Altersgruppe 55plus nimmt besonders zu

Im Jahr 2015 lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Altersgruppe 18 bis 34 Jahre mit 36 Prozent nach wie vor am höchsten, jener in der Gruppe der 35- bis 54-Jährigen lag bei 28 Prozent. Für die Altersgruppe ab 55 Jahren wurde zwar der niedrigste Frauenanteil ermittelt (23 Prozent), dieser hatte im Altersgruppenvergleich jedoch zwischen 2005 und 2015 mit 10 Prozentpunkten am stärksten zugenommen. Mittlerweile rücken immer mehr gut ausgebildete Frauen in diese Altersgruppe nach.

8. Frauen in Führungspositionen leben häufiger unverheiratet in einer Partnerschaft

Insgesamt sind Frauen in Führungspositionen seltener verheiratet (46 Prozent im Jahr 2015) als Männer in diesen Positionen (67 Prozent im Jahr 2015) – 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 war mit 18 Prozent bei Führungskräften etwas höher als jener der Männer (11 Prozent). Zudem leben sie häufiger in Haushalten ohne Kinder (bis 16 Jahre) als Männer (73 Prozent im Jahr 2015, Männer 65 Prozent). Überlange Arbeitszeiten in Führungspositionen und die tradierte Aufgabenteilung im Haushalt dürften für diese Beobachtung mitverantwortlich sein.

9. Erhebliche Geschlechterunterschiede bei Hausarbeit und Kinderbetreuung insbesondere unter verheirateten Führungskräften und jenen mit Kindern

Die erheblichen Wünsche nach Reduzierung der Arbeitszeit dürften auch darin begründet sein, dass Karriere mit Haus- und Familienarbeit nur schwer in Einklang zu bringen ist. Werktags – so die vorliegenden Ergebnisse – verwenden Führungskräfte nur vergleichsweise wenig Zeit für Kinder und Hausarbeit. Diese Tätigkeiten konzentrieren sich eher auf das Wochenende. Dabei zeigt sich nach wie vor, dass Frauen deutlich mehr Stunden für Haus- und Familienarbeit aufbringen als Männer in vergleichbarer beruflicher Position. Die geschlechtsspezifische Aufgabenteilung ist besonders ausgeprägt bei verheirateten Führungskräften und jenen, in deren Haushalten Kinder leben. Auch bei vollzeitbeschäftigten Führungskräften zeigen sich die tradierten Strukturen sowohl werktags als auch am Wochenende und insbesondere in Bezug auf die Zeit für Kinderbetreuung.

10. Anteil der Haushalte mit egalitärer Aufgabenteilung steigt

Während Männer in Führungspositionen nach wie vor einen großen Teil der Hausarbeit ihrer Partnerin überlassen, ist die Aufgabenteilung bei den Frauen in Führungspositionen deutlich egalitärer organisiert. Allerdings zeigt sich auch bei den Männern ein Trend in Richtung zu mehr Egalität. 47 Prozent der vollzeitbeschäftigten Frauen in Führungspositionen teilten sich im Jahr 2015 mit ihrem Partner die Hausarbeit paritätisch im Vergleich zu 31 Prozent der Männer auf diesem Posten, die sich mit ihrer Partnerin diese Tätigkeit gleichwertig teilten. Im

Ausgangsjahr 1995 waren es bei den Männern noch 12 Prozent (Frauen 42 Prozent). In dieser Entwicklung dürfte sich auch die Beobachtung widerspiegeln, dass in den letzten Jahren der Anteil an Partnerschaften, in denen beide Partner ähnlich qualifiziert sind, zugenommen hat (Blossfeld & Buchholz 2009). 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.

11. Mütter in Westdeutschland, die 2015 eine Führungspositionen einnahmen, hatten deutlich später ihr erstes Kind bekommen als jene in Ostdeutschland

Die Familiengründung von Frauen in Führungspositionen findet in Westdeutschland deutlich später statt als in Ostdeutschland. Mütter in Westdeutschland, die 2015 eine Führungsposition einnahmen, hatten zu 61 Prozent ihr erstes Kind erst mit 30 Jahren oder später zur Welt gebracht – also nachdem die ersten beruflichen Weichen gewöhnlich gestellt sind. Das durchschnittliche Alter bei der Geburt des ersten Kindes lag mit 31 Jahren zwei Jahre über dem Durchschnittsalter der anderen Angestellten in der Privatwirtschaft. In Ostdeutschland bekamen Mütter, die 2015 eine Führungsposition einnahmen, ihr erstes Kind im Durchschnitt mit 28 Jahren und somit ebenfalls zwei Jahre später als andere in der Privatwirtschaft angestellte Mütter in Ostdeutschland. Offenbar wirken in Ostdeutschland nach wie vor noch die für die DDR typischen frühen Familiengründungsmuster nach, wobei ein gewisser Angleichungsprozess stattzufinden scheint: Im Vergleich zu 2005 hat sich das Durchschnittsalter der Frauen in Führungspositionen bei der Geburt des ersten Kindes in Westdeutschland um ein Jahr verringert und in Ostdeutschland um ein Jahr erhöht.

12. In Führungspositionen sind Frauen häufig in geschlechteruntypischen Berufen tätig – Männer vor allem in geschlechtertypischen Berufen

Insgesamt bestehen auch in Führungsetagen immer noch geschlechterspezifische Segregationsstrukturen, 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 2015 nur knapp jede dritte Frau in einer Führungsposition in einem typischen Frauenberuf tätig, im Unterschied zu 54 Prozent unter den anderen weiblichen Angestellten.

Während Frauen in Führungspositionen somit vor allem in geschlechter-untypischen Berufen beschäftigt sind, ist das Gegenteil bei den Männern der Fall: 55 Prozent der männlichen Führungskräfte waren 2015 in Männerberufen tätig, aber nur 43 Prozent der sonstigen männlichen Angestellten. Angestellte Männer in der Privatwirtschaft, die nicht in einer Führungsposition sind, arbeiten immerhin zu knapp 15 Prozent in Frauenberufen, der entsprechende Wert bei den Führungskräften ist mit rund 6 Prozent verschwindend gering. Hier spiegelt sich auch der Zusammenhang zwischen horizontaler und vertikaler Segregation wider: Frauenberufe bieten seltener Führungspositionen als Männerberufe.

13. Führungskräfte sind besonders stark politisch interessiert und engagiert

Führungskräfte sind im Vergleich zu Nicht-Führungskräften stärker politisch interessiert und engagiert, wobei das Interesse von Männern in Führungspositionen 2015 im Durchschnitt ausgeprägter war als bei Frauen in Führungspositionen. Während bei den Frauen 38 Prozent angaben, sich sehr stark für Politik zu interessieren, waren es bei den Männern 58 Prozent. Unterschiede könnten etwa daraus resultieren, dass Frauen und Männer in unterschiedlicher Höhe über die Ressourcen Zeit und Geld verfügen.

14. Führungskräfte sorgen sich besonders um Frieden, Umweltschutz, Ausländerfeindlichkeit und den sozialen Zusammenhalt – 2015 neigten sie am stärksten den Parteien B'90/Grüne und SPD zu

Im Jahr 2015 beschäftigten angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft vor allem die Themen Frieden, Ausländerfeindlichkeit sowie in etwas geringerem Maße Umweltschutz, Klimawandel und der soziale Zusammenhalt. Dabei artikulierten Frauen meist etwas häufiger große Sorgen als Männer. In der Programmatik der B'90/Grüne finden sich Frauen in Führungspositionen offenbar besonders wieder, sie neigten zu 39 Prozent dieser Partei zu. Männer in Führungspositionen bevorzugten hingegen die SPD (44 Prozent). CDU und CSU kamen 2015 bei den Führungskräften auf Zuneigungswerte von knapp über einem Fünftel. Dieser Wert mag jedoch auch an der Selektivität des Samples liegen, da Selbstständige, Landwirt/-innen und Beschäftigte im öffentlichen Dienst aus der Analyse ausgeschlossen wurden.

15. Gender Pay Gap unter den Führungskräften hat sich im Mittelwert innerhalb der letzten 20 Jahre etwas verringert, der Medianwert bleibt so hoch wie 1995

Die Verdienstlücke (Gender Pay Gap) zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen ist mit 23 Prozent nach wie vor erheblich, der Durchschnittswert nahm jedoch über den Beobachtungszeitraum etwas ab (2005: 28 Prozent, 1995: 27 Prozent). Getrübt wird dieser erste 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. Dieser hat sich in 20 Jahren nicht verändert und befand sich 2015 mit 26 Prozent auf dem Niveau des Jahres 1995. Der Median wird häufig als robustere Größe für die Beschreibung von Einkommensunterschieden gewählt, da er mögliche Verzerrungen aufgrund extrem abweichender Werte minimiert.

16. Verdienste und Gender Pay Gap von Führungskräften in Westdeutschland deutlich höher als in Ostdeutschland

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

17. Gender Pay Gap geringer im obersten Verdienst-Quartil, dort ist allerdings der Frauenanteil auch besonders gering

Der Gender Pay Gap war 2015 im Bereich der obersten 25 Prozent der Verdienste (4. Quartil) der Führungskräfte mit 16 Prozent am geringsten und im Bereich der untersten 25 Prozent der Verdienste (1. Quartil) mit 29 Prozent am größten. Von den relativ ähnlichen Verdiensten im Bereich der Top-Einkommen profitieren jedoch nur wenige Frauen in Führungspositionen. Der Frauenanteil lag im 4. Quartil bei nicht einmal 15 Prozent.

18. Frauen in Führungspositionen erhalten geringere monetäre und nicht-monetäre Sondervergütungen

Weiterhin wurden über das Gehalt hinausgehende Leistungen für Führungskräfte untersucht: Frauen bezogen sowohl geringere monetäre Sondervergütungen wie Gewinnbeteiligungen,

Gratifikationen oder Prämien als auch weniger nichtmonetäre Gratifikationen im Vergleich zu Männern.

19. Geringere Entlohnung in typischen Frauenberufen, auch in Führungspositionen

Nach wie vor werden die im Durchschnitt geringsten Verdienste von Frauen in typischen Frauenberufen erzielt. Frauen in Frauenberufen erreichten 2015 im Durchschnitt fast 60 Prozent des monatlichen Bruttoverdienstes von Frauen in Männerberufen. Männer in Frauenberufen erreichten hingegen 89 Prozent der Verdienste ihrer Kollegen in Männerberufen. In Mischberufen verdienen Männer im Durchschnitt etwas mehr als in Männerberufen. Frauen erreichten hingegen 2015 nur 84 Prozent der Verdienste ihrer Kolleginnen in Männerberufen.

20. Im Geschlechtervergleich liegen die Chancen, in einer hohen Führungsposition zu sein, im Finanzsektor am weitesten auseinander

Zur Ermittlung der Ursachen des Gender Gaps in hohen Führungspositionen (ISCO-88, Hauptgruppe 1) wurden weitere Analysen für die Jahre 2001 bis 2014 durchgeführt. Es zeigte sich zunächst, dass der sogenannte Gender Leadership Gap, also die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an allen abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen, zwischen einzelnen Branchen erheblich variiert. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen individuellen sozio-ökonomischen Merkmale wurde deutlich, dass in der Finanzbranche die höchste Chancenungleichheit zwischen den Geschlechtern besteht, eine hohe Führungsposition einzunehmen, obwohl es dort relativ viele – gemessen an allen Beschäftigten in der Branche – hohe Führungspositionen gibt. Für hohe Führungspositionen ist meist eine Vollzeittätigkeit Voraussetzung. Dieser können insbesondere Frauen aufgrund der nach wie vor tradierten Aufgabenteilung in Familie und Haushalt aber oft nicht nachgehen – im Unterschied zu Männern. Kinder verringern die Chance auf eine hohe Führungsposition dann, wenn Mütter nicht Vollzeit arbeiten (können). Teilzeitarbeit schmälert die Karrierechancen von Frauen erheblich. Abweichend von Kapitel 1 dieses Führungskräfte-Monitors 2017 basieren die Ergebnisse dieser Analysen auf abhängigen Beschäftigten in hohen Führungsposition (ISCO-88, Hauptgruppe 1), die in der Privatwirtschaft oder dem öffentlichen Dienst arbeiteten. Die Studie findet sich im Anhang dieses Berichts.

21. 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 eine Work-Life-Balance nicht aus dem Blick zu verlieren. Neben einer Politik aus einem Guss können auch Unternehmen gezielt dazu beitragen, die Situation zu verbessern.

Konkret werden dazu weiterhin 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 Fahrplan 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 Akteur/-innen nachvollziehbar und überprüfbar. Eine Steuerung der Prozesse wäre durch Anreize und Sanktionen möglich, dabei gilt es unbeabsichtigte 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 Bewerber/-innen vergrößert werden. Transparenz bei Gehältern und sonstigen Vergütungen erhöht zudem die Chance gleicher Verdienste und kann zur größeren Akzeptanz weiblicher Führungskräfte beitragen. Zudem sollte (4) die Lebenslaufperspektive in der Personalentwicklung von Talenten Berücksichtigung finden. Flexible Arbeitszeiten und mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten sind hier wichtige Optionen. Frauen sollten von Anfang an in die Karriereförderung einbezogen werden. Aber auch flexible und spätere Karriere(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. Die im Zuge der Digitalisierung angebotenen neuen Technologien dürften die Anwesenheit vor Ort ohnehin immer weniger zwingend notwendig machen. 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 auch bei Männern begrüßt wird. Zu solchen Angeboten gehören etwa flexible Arbeitszeitmodelle, Familienarbeitszeit und Elternzeit. Damit dies möglich wird, bedarf es (5) der Veränderung der Unternehmenskultur hin zu einer Beachtung der Lebenswirklichkeit von Menschen mit außerberuflichen Verpflichtungen – auch in Führungspositionen. Die Notwendigkeit dieses Wandels belegen zahlreiche Studien (vgl. etwa Acker, 1990, 1998, 2011 oder auch Kaiser, Hochfeld, Gertje & Schraudner, 2012 für Deutschland). Dieser Wandel ist eine zentrale Voraussetzung für die Wirksamkeit von Maßnahmen, die auf eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen und damit mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland zielen.

1 Führungskräfte der Privatwirtschaft in Deutschland 1995–2015 (SOEP)

Aufbauend auf entsprechenden Vorarbeiten (Holst et al. 2009, 2012, 2015; Holst und Busch 2010) stellt das DIW Berlin auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) (Wagner et al. 2007) ein Update des Überblicks über Stand und Entwicklung von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft für den Zeitraum von 1995 bis 2015 vor. Insgesamt werden 9 Kerngrößen mit insgesamt 52 Einzelindikatoren bereitgestellt, die sich von Arbeitsmarkt- und Berufsstrukturen über Arbeitszeiten, Sozialstruktur und Lebensstile bis hin zu Verdiensten und Sondervergütungen erstrecken (Tabelle 1.1). In der aktuellen Ausgabe sind die Kerngröße 7 ‚Politische Partizipation, Parteipräferenz und Sorgen‘ sowie einige Einzelindikatoren neu hinzugekommen.

Tabelle 1.1.1: Kerngrößen und zugehörige Einzelindikatoren (Basis SOEP)

Kerngrößen	Einzelindikatoren
(1) Strukturen auf dem Arbeitsmarkt	‚Abhängig Beschäftigte in der Privatwirtschaft‘ ‚Angestellte in der Privatwirtschaft‘ ‚Führungskräfte in der Privatwirtschaft‘ ‚Region (West-/ Ostdeutschland)‘ ‚Führungskräfte in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst‘
(2) Segregation	‚Vorgesetzte‘ ‚Anzahl Personen, denen Führungskräfte Anweisungen erteilen‘ ‚Führungsebene‘ ‚Wirtschaftsbereich‘ ‚Unternehmensgröße‘ ‚Frauenanteil im Beruf‘ ‚Frauen-, Misch- und Männerberufe‘
(3) Wochenarbeitszeit	‚Tatsächliche Wochenarbeitszeit – kategorisiert‘ ‚Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit‘ ‚Tatsächliche Wochenarbeitszeit‘ ‚Vereinbarte Wochenarbeitszeit‘ ‚Gewünschte Wochenarbeitszeit‘ ‚Arbeitszeitdiskrepanz‘

... Fortführung Tabelle 1.1 auf der nächsten Seite

... Fortführung Tabelle 1.1

Kerngrößen	Einzelindikatoren
(4) Humankapital	‚Bildungsjahre‘ ‚Höherer Bildungsabschluss‘ ‚Berufserfahrung‘ ‚Betriebszugehörigkeit‘
(5) Sozialstruktur	‚Alter‘ ‚Altersgruppe‘ ‚Nationalität‘ ‚Migrationshintergrund‘ ‚Schulbildung der Eltern‘ ‚Berufliche Stellung der Eltern‘
(6) Lebensstile, Haus- und Familienarbeit	‚Form des Zusammenlebens‘ ‚Kinder im Haushalt‘ ‚Anzahl der Kinder im Haushalt‘ ‚Alter der Kinder‘ ‚Haushaltshilfe‘ ‚Alter der Mutter bei der Geburt des ersten Kindes‘ ‚Anteil Hausarbeit, Kinderbetreuung, Reparatur- und Gartenarbeit Leistender‘ ‚Zeitverwendung in Stunden‘ ‚Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft‘ ‚Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft – kategorisiert‘ ‚Statushomogamie in der Partnerschaft‘ ‚Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft‘
(7) Politische Partizipation, Parteipräferenz und Sorgen	‚Politisches Interesse‘ ‚Politisches Engagement‘ ‚Parteipräferenz‘ ‚Große Sorgen‘
(8) Verdienste und Sondervergütungen	‚Bruttoeinkommen‘ ‚Frauenanteil nach Bruttoeinkommensdezilen‘ ‚Bruttoeinkommen nach Region‘ ‚Bruttoeinkommen in Frauen-, Misch- und Männerberufen‘ ‚Monetäre Sondervergütungen‘ ‚Höhe der monetären Sondervergütungen‘ ‚Nicht-monetäre Sondervergütungen‘ ‚Anzahl der nicht-monetären Sondervergütungen‘
(9) Repräsentanz von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen	

1.1 Datenbasis

Die Einzelindikatoren im Abschnitt 1 basieren auf dem SOEP, einer repräsentativen Wiederholungsbefragung privater Haushalte und Personen in Deutschland, welche 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 2015 Informationen zu mehr als 27.000 Befragten zur Verfügung.

Die nachfolgend präsentierten Ergebnisse können sich von jenen in früheren Ausgaben des Führungskräfte-Monitors aufgrund von Aktualisierungen der Gewichtung unterscheiden. Die hier präsentierten Ergebnisse im Beobachtungszeitraum 1995 bis 2015 wurden mit den aktuellen Gewichtungsfaktoren des SOEP (V.32) vollständig neu berechnet (Kroh, Kühne & Siegers 2017).

1.2 Definition und Abgrenzung der Führungskräfte

Es existiert keine einheitliche Definition von Führungskräften. Die Vielfalt der möglichen Abgrenzungen von Führungskräften (Bass 2008:15) macht es zuweilen schwer, die Ergebnisse unterschiedlicher Studien zu vergleichen. Hinzu kommt, dass sich auch die Untersuchungseinheiten² in den einzelnen Studien voneinander unterscheiden können.

Mit dem SOEP als Datenquelle bietet sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, das Konstrukt Führungskraft zu operationalisieren, d.h. der statistischen Messung zuzuführen. Einige dieser Möglichkeiten sind in Tabelle 1.2.1 mit den entsprechenden Fallzahlen, die aus den Messungen resultieren, abgebildet.³

Eine erste und die intuitivste Möglichkeit der Operationalisierung geschieht über die Angaben der Befragten zur *Stellung im Beruf*, die im SOEP-Fragebogen seit Beginn der Erhebung jährlich abgefragt wird. Die Befragten ordnen sich nach Selbsteinschätzung den Kategorien Arbeiter/-innen, Angestellte, Beamte/-innen oder Selbstständige zu und kennzeichnen jeweils ihre Stellung innerhalb der Berufshierarchie, z.B. Beamte im gehobenen oder höheren Dienst. Auf Basis dieser Operationalisierung stehen im SOEP im aktuellsten verfügbaren

² Z.B.: Betriebe oder Personen, ggf. nach regionaler, funktionaler oder sektoraler Abgrenzung etc.

³ Sprunghaft steigende Fallzahlen im Zeitverlauf lassen sich größtenteils durch die Aufstockung des SOEP mit Ergänzungsstichproben erklären (vgl. Kroh et al. 2017).

Befragungsjahr (2015) 1.980 Führungskräfte, davon 617 Frauen, für die Untersuchung zur Verfügung (Tabelle 1.2.1). Von den 1.980 beobachteten Führungskräften hatten 214 umfassende Führungsaufgaben, darunter fanden sich wiederum nur 47 Frauen. Da für diese wenigen Fälle eine tiefer gegliederte, sinnvolle Analyse nicht möglich ist, werden nachfolgend hochqualifizierte Angestellte und Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben zusammengefasst. Dies ermöglicht es zugleich auch Personen einzubeziehen, die Fachkarrieren machen.

Eine zweite Möglichkeit der Operationalisierung besteht über die Internationale Standardklassifikation der Berufe (ISCO), die häufig in ländervergleichenden Studien zu Führungskräften Verwendung findet. Im SOEP stehen zwei Versionen der ISCO-Klassifikation zur Verfügung: ISCO-88 (International Labour Office 1990) und ISCO-08 (International Labour Office 2012). Erstere klassifiziert Berufe nach einem 1988 eingeführten Schema, letztere ist die Aktualisierung dieser Klassifikation und schließt bis 2008 neu entstandene Berufe mit ein. Als Führungskräfte gelten in beiden Klassifikationen die Beschäftigten der Hauptgruppe 1. Diese umfasst beispielsweise die Berufe Geschäftsführer/-in, Vorstand/Vorständin oder Abteilungsleiter/-in. Im SOEP steht ISCO-88 über den gesamten Beobachtungszeitraum dieser Studie zur Verfügung. Im Jahr 2015 wurden 587 Führungskräfte, davon 212 Frauen auf Basis dieser Operationalisierung beobachtet. Die aktuellere Klassifikation ISCO-08 liefert ähnliche Fallzahlen. Da sie jedoch erst seit 2013 erhoben wird, eignet sie sich nicht für Untersuchungen über längere Zeiträume.

Eine dritte Möglichkeit der Operationalisierung bietet die Klassifikation der Berufe (KldB 2010), die von der Bundesagentur für Arbeit (2011) entwickelt wurde. Auf Basis der Berufsuntergruppen (4-Steller) werden in dieser Klassifikation Aufsichts- und Führungskräfte in jeder Berufsgruppe (3-Steller, z.B. Landwirtschaft, Bergbau, Softwareentwicklung, Gastronomie) erhoben. Es ist anzunehmen, dass die KldB 2010 Führungskräfte damit vergleichsweise genau erfasst. Die KldB 2010 steht jedoch erst ab 2013 im SOEP zur Verfügung. Die Klassifikation der Berufe vor 2013 beruht auf einer älteren Version (KldB 1992). Bei der Untersuchung von längeren Zeiträumen über das Jahr 2013 hinweg können sich somit Zeitreihenbrüche ergeben. Im Jahr 2015 wurden auf Basis dieser Operationalisierung 871 Führungskräfte, davon 244 Frauen, beobachtet.

Weiterhin können Führungskräfte auch mit Hilfe des Erikson-Goldthorpe-Portocarero-Schemas operationalisiert werden, eines Instruments zur Analyse sozialer Klassen aus der Soziologie (Brauns, Steinmann, & Haun 2000). Diesem liegt die Berufsklassifikation ISCO-88 zugrunde; die Berufe werden unter Verwendung des ISEI-Index (Ganzeboom & Treiman 1996) anhand ihres sozioökonomischen beruflichen Status skaliert. Daraus resultieren 11 Klassen, von denen die ersten beiden Führungskräfte und Hochqualifizierte kennzeichnen. In Tabelle 1.2.1 sind nur die Fallzahlen für die oberste Klasse „higher managerial and professional workers“ ausgewiesen: 1365 Führungskräfte, davon 428 Frauen.

Der Überblick über die Fallzahlen nach den verschiedenen Abgrenzungen (Tabelle 1.2.1) verdeutlicht, dass eine Operationalisierung von Führungskräften über die *Stellung im Beruf* konsistent über den gesamten Beobachtungsraum von 2005 bis 2015 mit dem SOEP möglich ist und ausreichend Fallzahlen liefert, um auch tiefergehende Analysen bestimmter Gruppen von Führungskräften, z.B. Frauen in Führungspositionen mit Kindern, durchzuführen.

Definition und Abgrenzung von Führungskräften:

Führungskräfte umfassen Personen ab 18 Jahren, die angegeben als Angestellte⁴ in der Privatwirtschaft⁵ in

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

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

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

⁴ Führungskräfte unter den Arbeiter/-innen (Meister/-innen und Poliere) wurden nicht in die Betrachtung einbezogen. Eine eigenständige Analyse dieser Gruppe ist aufgrund der geringen Fallzahlen, insbesondere bei den Frauen, nicht sinnvoll möglich.

⁵ Die Einordnung erfolgt über die Frage: „Gehört der Betrieb, in dem Sie arbeiten, zum öffentlichen Dienst?“ „Ja“ oder „Nein“.

Tabelle 1.2.1: Fallzahlen von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach verschiedenen Operationalisierungen 1995–2015 (ungewichtet)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stellung im Beruf (Hochqualifizierte und Führungskräfte)	604	601	598	721	697	1302	1142	1692	1369	1370	1240	1307	1290	1236	1339	1779	2030	1970	2176	1943	1980
davon Frauen	132	122	129	160	149	287	251	387	312	303	273	308	323	314	358	451	549	557	617	582	617
Stellung im Beruf (Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben)	77	63	70	88	84	178	127	291	224	237	181	207	189	182	194	235	290	250	235	212	214
davon Frauen	16	10	12	16	16	34	21	37	33	35	27	29	29	32	41	44	52	49	39	38	47
KldB 2010																			977	744	871
davon Frauen																			269	206	244
ISCO-88	385	351	360	443	398	718	611	917	780	724	653	660	665	607	663	839	867	832	735	545	587
davon Frauen	104	90	100	115	102	233	196	249	213	201	180	174	175	162	180	220	264	253	242	176	212
ISCO-08																			601	468	561
davon Frauen																			172	142	172
Erikson and Goldthorpe Class Category	541	510	529	635	593	1106	958	1547	1316	1256	1129	1147	1180	1089	1145	1512	1607	1553	1558	1325	1365
davon Frauen	113	101	117	130	123	265	231	355	303	282	253	261	298	293	304	407	487	477	467	409	428

Quelle: SOEP V.32; Berechnungen des DIW Berlin.

1.3 Bestand und Struktur der Führungskräfte

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

Kerngröße 1: Strukturen auf dem Arbeitsmarkt

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

Entsprechend stellt auch der Indikator *„Angestellte in der Privatwirtschaft“* eine Vergleichsgröße zum Anteil von Frauen in Führungspositionen dar.

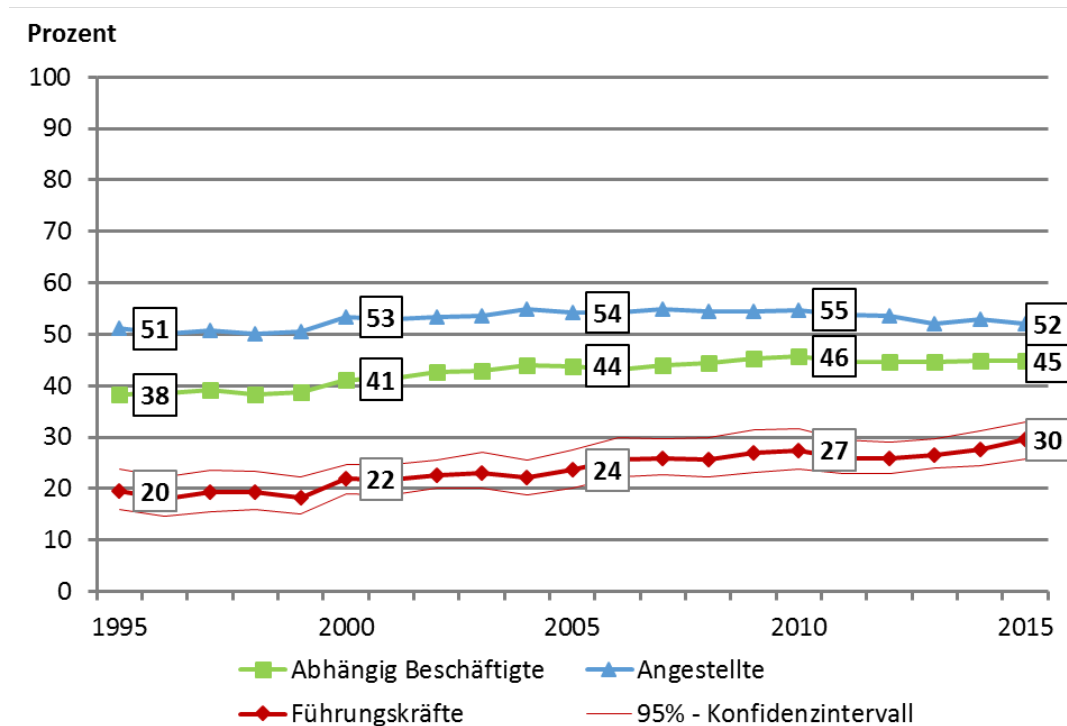
Der Indikator *„Führungskräfte in der Privatwirtschaft“* weist den Anteil von Frauen und Männern unter den Führungskräften aus.

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

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

Der Anteil von abhängig beschäftigten Frauen in der Privatwirtschaft hat im Beobachtungszeitraum leicht zugenommen: Fast die Hälfte der auf Basis des SOEP hochgerechneten rund 25 Mio. abhängig Beschäftigten (Arbeiter/-innen, Angestellte) im Jahr 2015 waren Frauen (Abbildung 1.3.1). Ihr Anteil stieg von 38 Prozent im Jahr 1995 auf 45 Prozent im Jahr 2015. Unter den Angestellten in der Privatwirtschaft überwogen Frauen leicht mit zuletzt 52 Prozent. Dieser hohe Anteil findet sich jedoch nicht unter den Führungskräften: Mit 30 Prozent waren die Frauen hier deutlich geringer vertreten. Insgesamt waren in Deutschland im Jahr 2015 nach Hochrechnung auf Basis des SOEP 4,9 Mio. angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig.

Abbildung 1.3.1: Frauenanteil an abhängig Beschäftigten, Angestellten und Führungskräften in der Privatwirtschaft 1995–2015 (in Prozent)



Der Frauenanteil an den Führungskräften stieg im Beobachtungszeitraum von 20 auf 30 Prozent. Um beurteilen zu können, ob dieser Anstieg auch statistisch signifikant ist, wurde um den Anteilswert der Frauen ein 95-Prozent-Konfidenzintervall gelegt. Dabei zeigt sich, dass das letzte untere Konfidenzintervall für das Jahr 1995 außerhalb des Konfidenzintervalls für 2015 liegt. Damit kann die Zunahme des Frauenanteils in Führungspositionen zwischen 1995 und 2015 statistisch signifikant nachgewiesen werden. Die Dynamik der Veränderung war während der letzten 10 Jahre mit einem Anstieg um 6 Prozentpunkte nur etwas stärker als im Zeitraum zuvor.

Um die Robustheit dieser Ergebnisse zu überprüfen, wurde zusätzlich der Frauenanteil in Führungspositionen anhand ausgewählter alternativer Operationalisierungen berechnet (Tabelle 1.3.1). Der Frauenanteil an Führungskräften (inkl. jenen in hochqualifizierten Tätigkeiten) auf Basis der Angaben zur *Stellung im Beruf* lag 2015 um 3 Prozentpunkte unter dem auf Basis der Abgrenzung nach *ISCO-88* ermittelten Wert (33 Prozent) und 4 Prozentpunkte über dem, der auf Basis der *KldB 2010* gewonnen wurde. Die in der

vorliegenden Studie verwendete Operationalisierung nach Angaben zur *Stellung im Beruf* liegt damit im Rahmen dessen, was alternative Methoden der Messung ergeben.

Tabelle 1.3.1: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach ausgewählten Operationalisierungen (Robustness Check) (in Prozent)

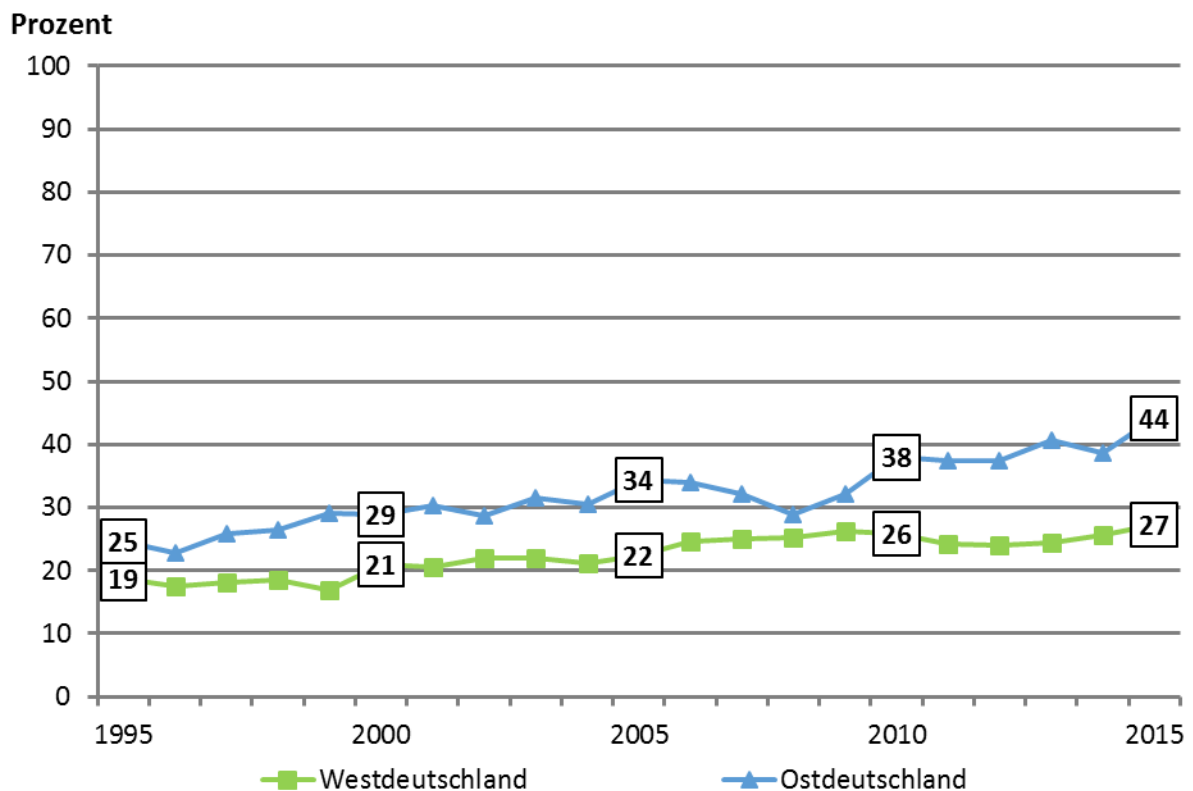
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Stellung im Beruf (Hochqualifizierte und Führungskräfte)	22	22	23	23	22	24	26	26
KldB 2010								
ISCO-88	32	34	29	30	27	29	29	27
Erikson and Goldthorpe Class Category	23	23	23	22	21	23	24	26

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stellung im Beruf (Hochqualifizierte und Führungskräfte)	26	27	27	26	26	27	28	30
KldB 2010						28	25	26
ISCO-88	28	29	29	34	32	35	32	33
Erikson and Goldthorpe Class Category	28	24	28	31	28	27	28	28

Quelle: SOEP V.32; Berechnungen des DIW Berlin.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen hat sich dabei sowohl in West- als auch in Ostdeutschland erhöht (Abbildung 1.3.2). Auch zwei Jahrzehnte nach der Wiedervereinigung Deutschlands ist der Frauenanteil in Führungspositionen im Beobachtungszeitraum insgesamt in den neuen Bundesländern höher als in den alten Bundesländern – der Abstand hat sich in den letzten Jahren sogar noch vergrößert. In Ostdeutschland war die Entwicklung mit einem Anstieg von 19 Prozentpunkten seit 1995 auf 44 Prozent im Jahr 2015 weit dynamischer als in Westdeutschland. Im Westen der Republik betrug der Zuwachs 8 Prozentpunkte und lag 2015 bei 27 Prozent. Nach einer Annäherung bis 2008 scheinen sich die Frauenanteile in Führungspositionen in Ost- und Westdeutschland wieder auseinander zu entwickeln.

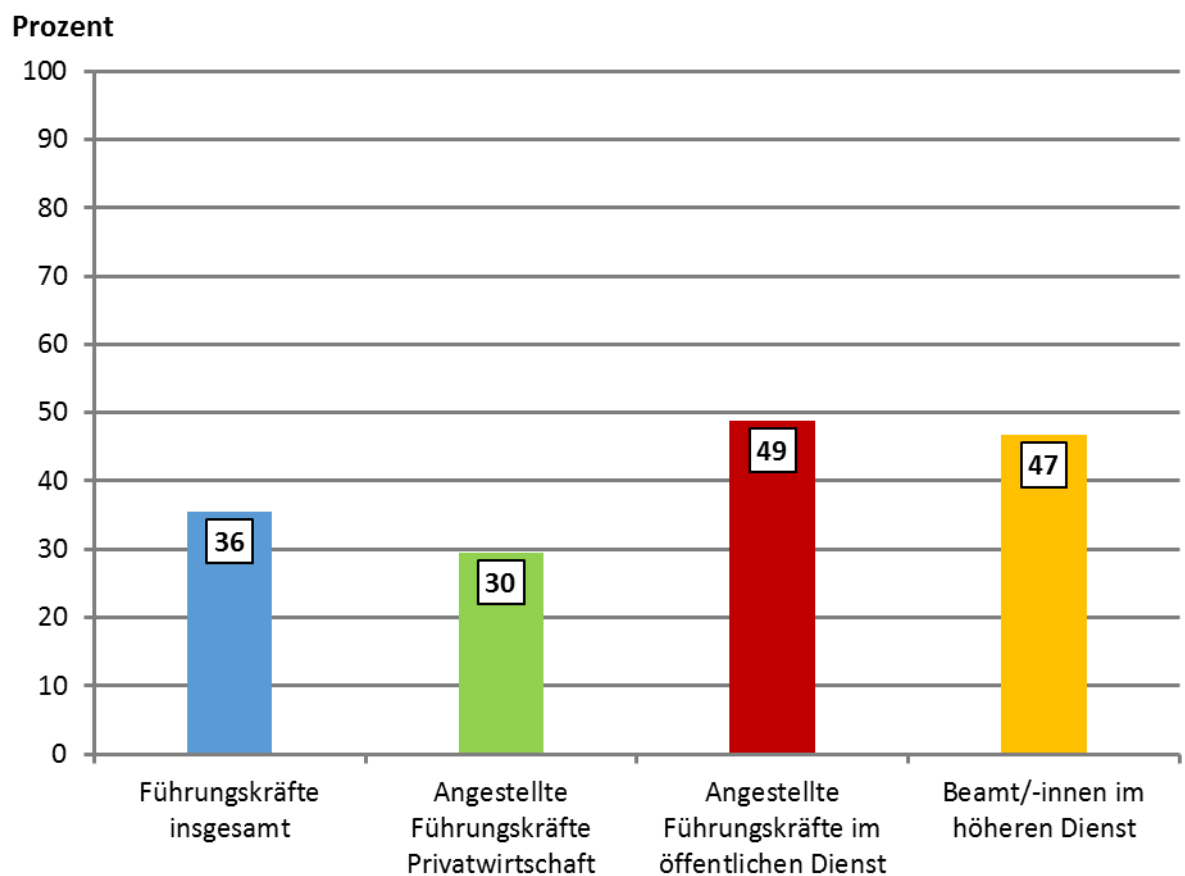
Abbildung 1.3.2: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Region 1995–2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Bezieht man auch den Bereich des öffentlichen Dienstes und die Beamt/-innen im höheren Dienst in die Betrachtung mit ein, so waren insgesamt 36 Prozent aller Führungskräfte in Deutschland im Jahr 2015 Frauen (Abbildung 1.3.3). Der mit Abstand niedrigste Frauenanteil in Führungspositionen ist in der Privatwirtschaft zu beobachten. Im öffentlichen Dienst wurde die Schere zwischen angestellten Frauen und Männern in Führungspositionen mittlerweile fast geschlossen, im Jahr 2015 repräsentierten Frauen nahezu die Hälfte der Führungskräfte.

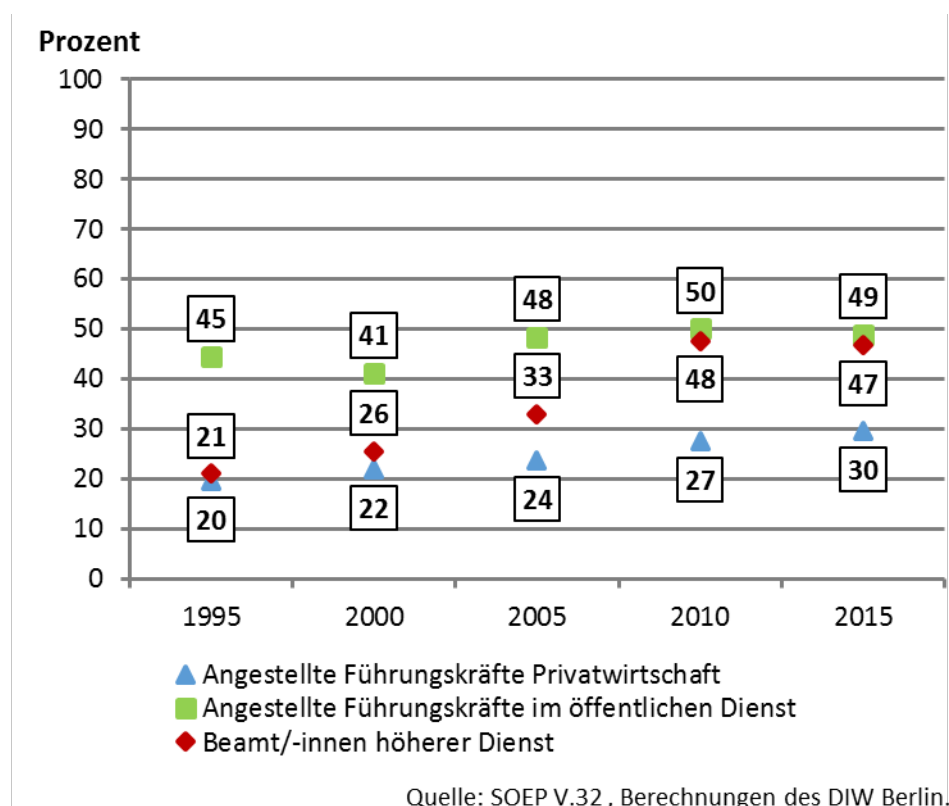
Abbildung 1.3.3: Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt, an Angestellten in der Privatwirtschaft, an Angestellten im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst 2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Im Vergleich zu 1995 hat sich die geschlechtsspezifische Struktur sowohl bei den angestellten Führungskräften in der Privatwirtschaft wie auch besonders deutlich bei den Beamt/-innen im höheren Dienst zugunsten der Frauen verbessert (Abbildung 1.3.4). Während zu Beginn des Beobachtungszeitraums der Frauenanteil an Führungskräften im höheren Dienst bei nur 21 Prozent lag, erreicht er nun 47 Prozent. Im Vergleich dazu ist die Entwicklung von 45 auf 49 Prozent innerhalb von 20 Jahren im öffentlichen Dienst verhalten.

Abbildung 1.3.4: Frauenanteil an angestellten Führungskräften in der Privatwirtschaft, an angestellten Führungskräften im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (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 ihre Verteilung auf Wirtschaftsbereiche und Berufsfelder (*horizontale Segregation*) (Busch 2013). Dies hat weitreichende Konsequenzen, da etwa typische Frauenberufe im Durchschnitt geringere Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten (vgl. zusammenfassend EGGE, 2009). Die Kerngröße 2, *Segregation*, gibt mit ihren Einzelindikatoren Hinweise auf Segregationsstrukturen innerhalb von Betrieben und Berufen unter Führungskräften.

Kerngröße 2: Segregation

Vertikale Segregation:

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

Mit der ‚*Anzahl der Personen, denen Führungskräfte Anweisungen erteilen*‘, wird aufgezeigt, inwieweit Frauen und Männer in Führungspositionen einer unterschiedlichen Anzahl von Personen leitend vorgesetzt sind. Dafür werden Häufigkeitsverteilungen anhand von Boxplots⁶ dargestellt.

Der Indikator ‚*Führungsebene*‘ beschreibt, wie groß der Anteil von Frauen in Führungspositionen auf unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenshierarchie (z.B. im Topmanagement) ist.

Horizontale Segregation:

Der Indikator ‚*Wirtschaftsbereich*‘ gibt den Anteil weiblicher Führungskräfte in unterschiedlichen Branchen wieder. Die Abgrenzung der Branchen basiert auf der Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft NACE (Eurostat 2008). In Orientierung an die 10 Branchen der volkswirtschaftlichen

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

Gesamtrechnung (ebd., S. 43f.) wurden bestimmte Branchen zusammengefasst und jene für die Darstellung ausgewählt, die mit ausreichend hohen Fallzahlen im SOEP besetzt waren, um statistisch sinnvolle Aussagen machen zu können.

Der Indikator ‚*Unternehmensgröße*‘ zeigt auf, wie sich Frauen und Männer in Führungspositionen auf Unternehmen unterschiedlicher Größe verteilen.

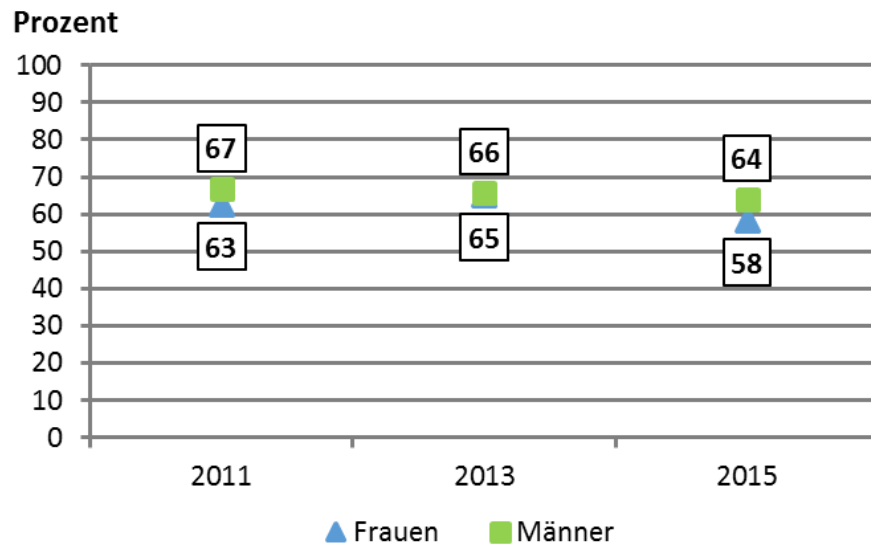
Der Indikator ‚*Frauenanteil im Beruf*‘ beschreibt, wie hoch im Durchschnitt der Frauenanteil in den Berufen ist, die Frauen und Männer in Führungspositionen ausüben. Die Größe wird jährlich anhand des mittleren Frauenanteils pro Berufskategorie nach der Berufsklassifikation des Statistischen Bundesamtes, Version 2010 (Dreisteller) ermittelt.⁷ Die entsprechenden Werte entstammen einer Sonderauswertung des Mikrozensus durch das Statistische Bundesamt.

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

⁷ Die Klassifikation der Berufe 2010 wird im SOEP erst ab Welle „bd“ (2013) bereitgestellt. Für alle vorangegangenen Jahre wurde der Frauenanteil im Beruf auf Basis der Klassifikation der Berufe 1992 berechnet. Die Informationen auf Basis beider Klassifikationen fließen in eine Variable ein. Aufgrund der genaueren Erfassung von frauendominierten Berufen durch die KldB 2010 sind Werte vor und nach 2013 nur bedingt vergleichbar (Zeitreihenbruch) (Hausmann & Kleinert 2014:3).

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

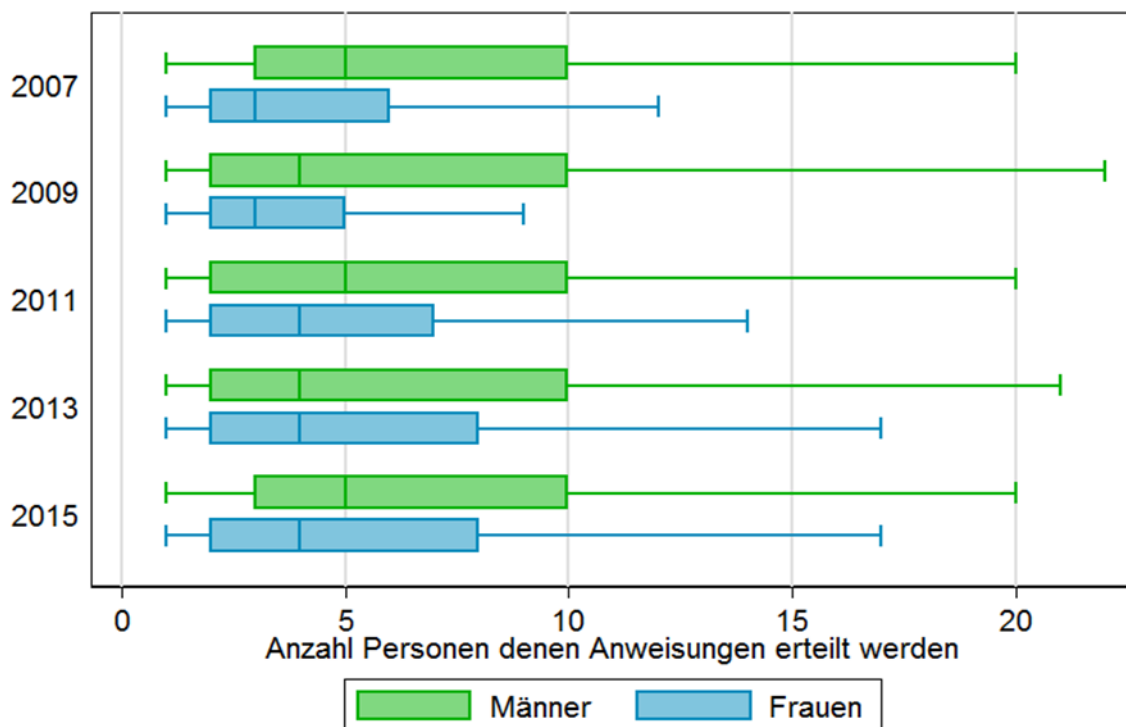
Abbildung 1.4.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft, die anderen leitend vorgesetzt sind, nach Geschlecht 2011, 2013, 2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Wenn es jedoch um Anzahl von Mitarbeiter/-innen geht, denen Führungskräfte leitend vorgesetzt sind, erteilen im Jahr 2015 Männer im Mittel fünf Personen Anweisungen, bei Frauen waren es vier (Abbildung 1.4.2). An der Spannweite der Verteilungen ist zudem erkennbar, dass Männer in allen Jahren höhere Maximalwerte aufwiesen, was die Anzahl der Personen anging, denen sie Weisungen erteilten. Über die Zeit zeigt sich eine leichte Annäherung der Werte.

Abbildung 1.4.2: Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Verteilung der Anzahl an Personen, denen Anweisungen erteilt werden, nach Geschlecht 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 (Boxplots, ohne Extremwerte)

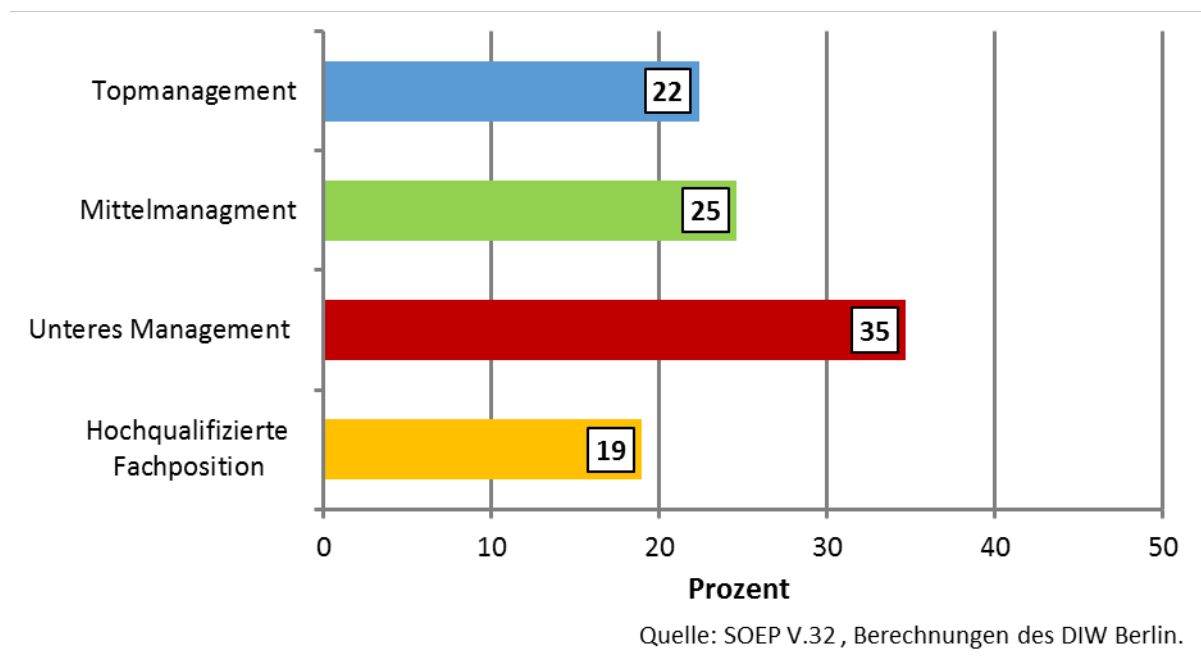


Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen in der Anzahl der Weisungsgebundenen sind auch darauf zurückzuführen, dass Männer immer noch die überwiegende Mehrzahl der Führungskräfte im Topmanagement stellen, in denen Führungspositionen meist mit weitreichender Personalverantwortung verbunden sind (Abbildung 1.4.3). Im Durchschnitt der Jahre 2007 bis 2015 waren Frauen in dieser obersten Führungsebene mit nur 22 Prozent repräsentiert.

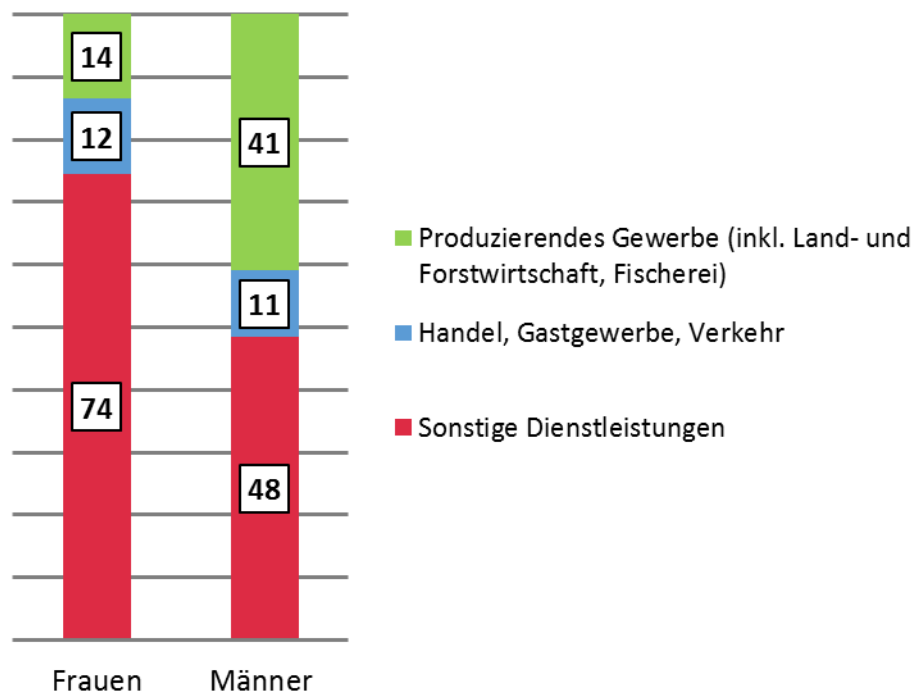
Dahingegen stellten sie 35 Prozent der Führungskräfte im unteren Management. Die anteilmäßige Dominanz von Männern in hochqualifizierten Fachpositionen (81 Prozent) könnte mit der geschlechtsspezifischen Berufswahl in Verbindung stehen. Hochqualifizierte Fachpositionen umfassen häufig Ingenieurstätigkeiten, in denen Männer deutlich stärker repräsentiert sind als Frauen.

Abbildung 1.4.3: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft auf verschiedenen Führungsebenen 2007–2015 (Durchschnitt aus Jahresquoten) (in Prozent)



Der geschlechtsspezifische Segregationseffekt zeigt sich auch deutlich in der Verteilung von Führungskräften auf die verschiedenen Wirtschaftsbereiche (Abbildung 1.4.4). Männer in Führungspositionen arbeiten zu 41 Prozent im Bereich des produzierenden Gewerbes, in denen es zahlreiche Ingenieurs- und andere technische Berufe gibt. Frauen in Führungspositionen arbeiten hier nur zu 14 Prozent. Dahingegen sind Frauen stärker im Bereich der sonstigen Dienstleistungen mit 74 Prozent vertreten (vgl. auch die Branchenanalyse von Holst & Friedrich 2016, siehe Anhang).

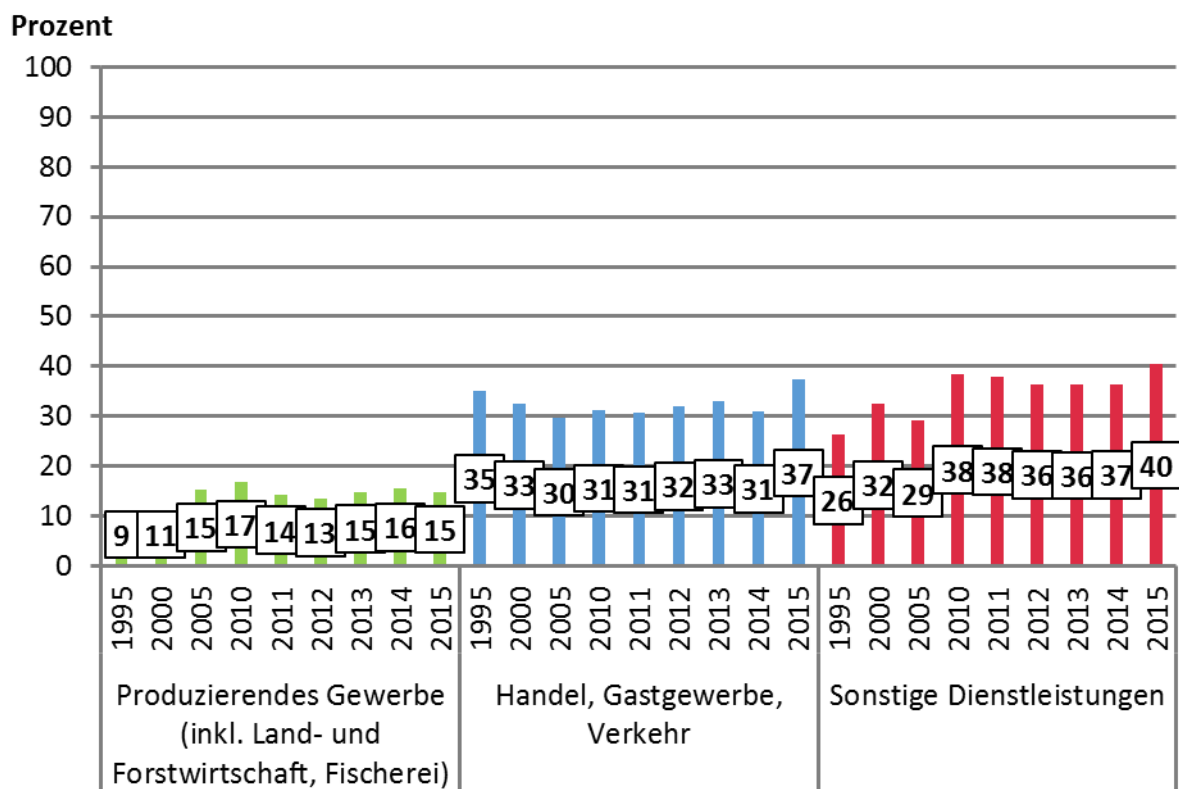
Abbildung 1.4.4: Verteilung von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereich und Geschlecht 2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Neben der horizontalen Segregation der Geschlechter nach Branchen lohnt es sich auch die vertikale Segregation der Geschlechter innerhalb von Branchen zu betrachten (Abbildung 1.4.5). Im Wirtschaftsbereich “Produzierendes Gewerbe” sind generell mehr Männer beschäftigt (Statistisches Bundesamt 2013). Auch die Führungspositionen sind hier vorrangig mit Männern besetzt. Im Jahr 2015 betrug der Frauenanteil nur 15 Prozent. In sonstigen Dienstleistungen betrug der Frauenanteil hingegen 40 Prozent, in “Handel, Gastgewerbe und Verkehr” zuletzt 37 Prozent. Im Zeitverlauf zeigt sich in allen drei untersuchten Branchen ein nur kleiner Anstieg des Frauenanteils. Einzig bei den sonstigen Dienstleistungen nimmt der Frauenanteil deutlich stärker zu. Hier lag er 1995 noch bei 26 Prozent.

Abbildung 1.4.5: Frauenanteil an Führungskräften nach Wirtschaftsbereich 1995, 2000, 2005, 2010–2015 (in Prozent)

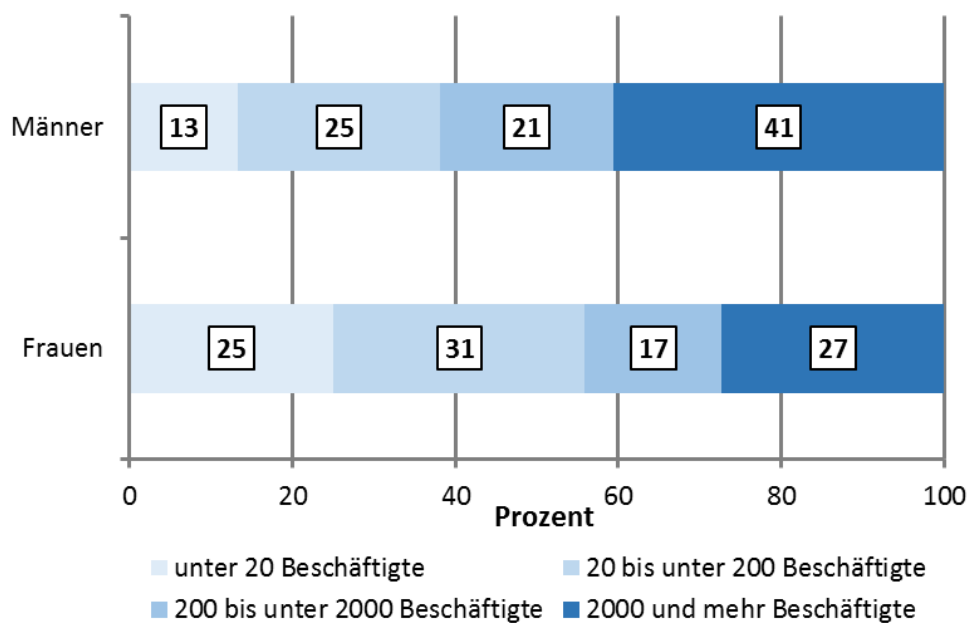


Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

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

Es zeigt sich, dass Frauen und Männer zu diesen Opportunitätsstrukturen unterschiedlichen Zugang haben: Frauen waren im Vergleich zu Männern im Jahr 2015 fast doppelt so häufig in kleineren Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten als Führungskräfte tätig (Abbildung 1.4.6). Männer arbeiteten demgegenüber mit 41 Prozent häufiger in Unternehmen mit 2.000 und mehr Beschäftigten (Frauen: 27 Prozent).

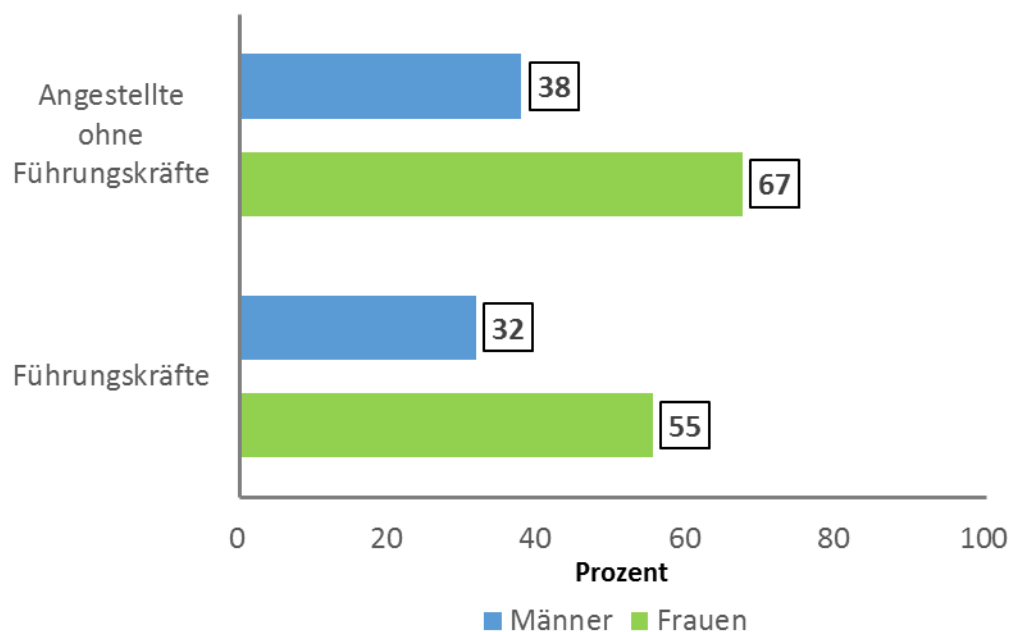
Abbildung 1.4.6: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Unternehmensgröße und Geschlecht 2015 (Anteil in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Um die geschlechtsspezifische Segregation von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt genauer zu erfassen, wird neben der beruflichen Positionierung, der Unternehmensgröße und der Branche auch der Frauen- bzw. Männeranteil in den ausgeübten Berufen untersucht. Dabei wird deutlich, dass Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu anderen weiblichen Angestellten in der Privatwirtschaft in Berufen mit einem geringeren Frauenanteil tätig sind (Tabelle 1.4.7). In Führungspositionen arbeiteten Frauen 2015 in Berufen, deren Frauenanteil im Durchschnitt bei 55 Prozent lag, bei den sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft lag der Anteil deutlich höher (67 Prozent). Unter den Männern waren die Unterschiede zwischen Führungskräften und sonstigen Angestellten mit 38 und 32 Prozent weniger stark ausgeprägt.

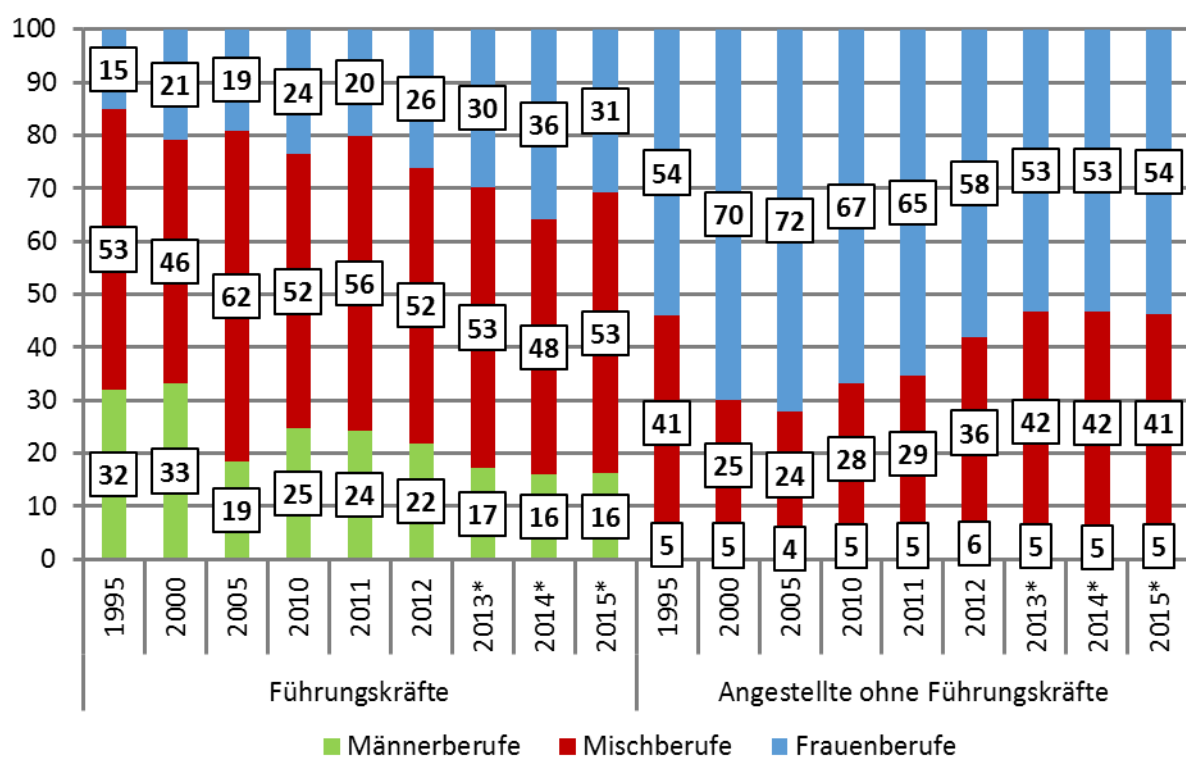
Abbildung 1.4.7: Führungskräfte und Angestellte ohne Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Durchschnittlicher Frauenanteil im Beruf, nach Geschlecht 2015 (Mittelwerte in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Rund die Hälfte aller Frauen in Führungspositionen war im Jahr 2015 in Mischberufen tätig (Abbildung 1.4.8). Typische Frauenberufe werden von ihnen im Vergleich zu anderen weiblichen Angestellten deutlich weniger häufig ausgeübt. Hingegen sind in Führungspositionen anteilig mehr Frauen in Männerberufen tätig als bei den sonstigen weiblichen Angestellten; im Jahr 2015 waren es 16 Prozent (gegenüber 5 Prozent bei den sonstigen Angestellten).

Abbildung 1.4.8: Verteilung von Frauen in Führungspositionen und weiblichen Angestellten ohne Führungsaufgaben auf Frauen-, Misch-, und Männerberufe 1995, 2000, 2005, 2010–2015 (in Prozent)

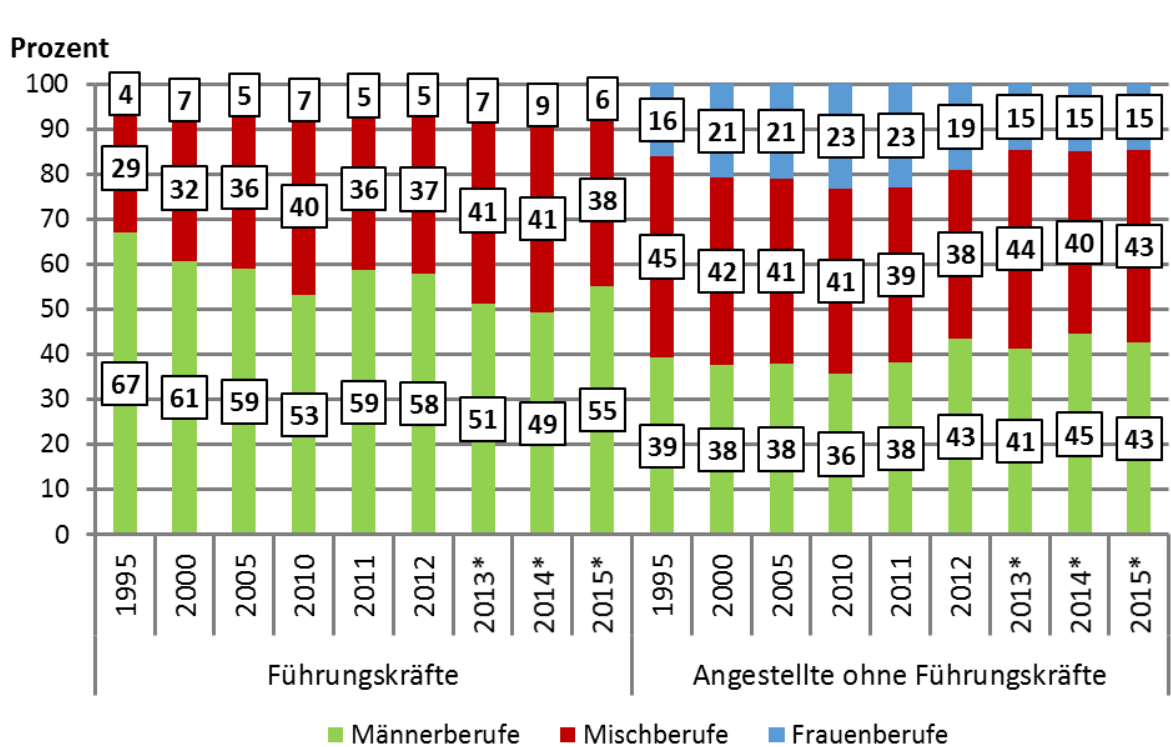


* Durch die Einführung der neuen Klassifikation der Berufe (KldB 2010) im Jahr 2013 ergibt sich möglicherweise ein Zeitreihenbruch

Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Männer in Führungspositionen sind hingegen besonders häufig in typischen Männerberufen tätig – wenn auch in etwas geringerem Umfang als noch 1995 (Abbildung 1.4.9). Männliche Führungskräfte in typischen Frauenberufen stellen die Ausnahme dar. Das Muster der geschlechtstypischen Berufswahl ist bei Männern in Führungspositionen wesentlich stärker ausgeprägt als bei Frauen. So waren im Jahr 2015 55 Prozent von ihnen in typischen Männerberufen tätig, wohingegen Frauen in Führungspositionen nur zu 31 Prozent in typischen Frauenberufen arbeiteten.

Abbildung 1.4.9: Verteilung von Männern in Führungspositionen und männlichen Angestellten ohne Führungsaufgaben auf Frauen-, Misch-, und Männerberufe 1995, 2000, 2005, 2010–2015 (in Prozent)



* Durch die Einführung der neuen Klassifikation der Berufe (KldB 2010) im Jahr 2013 ergibt sich möglicherweise ein Zeitreihenbruch

Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

1.5 Wochenarbeitszeit

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

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

Kerngröße 3: Wochenarbeitszeit

Der Indikator *‚Tatsächliche Wochenarbeitszeit kategorisiert‘* gibt Auskunft über die Anteile von Führungskräften in verschiedenen Arbeitszeitkategorien.

Der Indikator *‚Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit‘* gibt den Anteil der Führungskräfte an, die mit dem/der Arbeitgeber/-in eine Wochenarbeitszeit vereinbart haben.

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

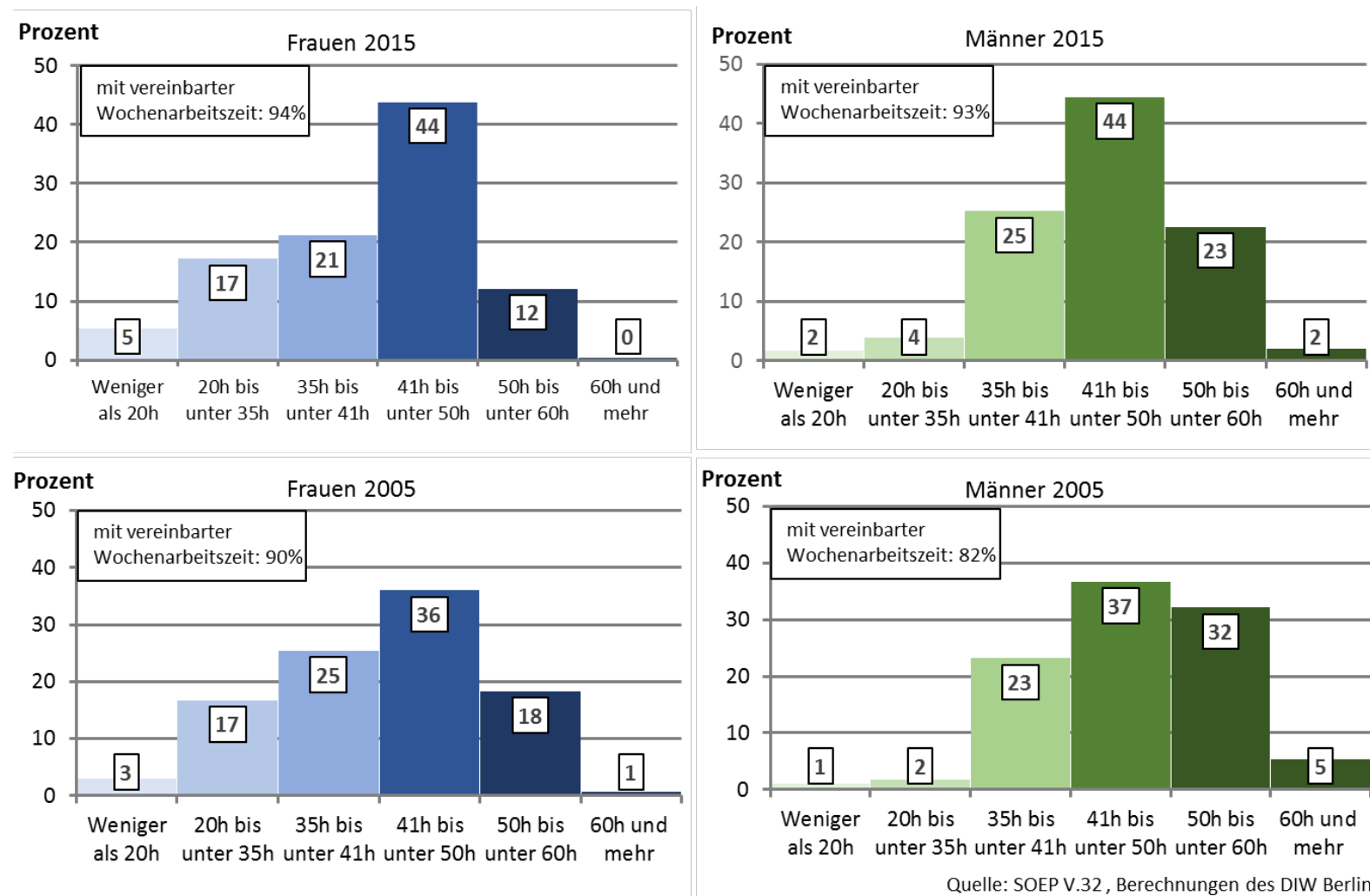
Der Indikator *‚Vereinbarte Wochenarbeitszeit‘* gibt die mit dem/der Arbeitgeber/-in durchschnittlich vereinbarte Wochenarbeitszeit wieder.

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

Der Indikator *‚Arbeitszeitdiskrepanz‘* berichtet die durchschnittliche Differenz aus vereinbarter und gewünschter Arbeitszeit.

Frauen in Führungspositionen gaben Im Jahr 2015 mit 22 Prozent deutlich häufiger an, unter 35 Stunden pro Woche zu arbeiten als Männer in Führungspositionen (6 Prozent) (Abbildung 1.5.1).

Abbildung 1.5.1: Verteilung der tatsächlichen Arbeitszeit von Frauen und Männern in Führungspositionen 2005, 2015 (in Prozent)



Arbeitszeiten von 35 bis unter 50 Stunden berichteten Frauen und Männer hingegen in etwa gleich häufig. Besonders lange Arbeitszeiten werden in Führungspositionen vor allem von Männern ausgeübt. Im Jahr 2015 arbeiteten 25 Prozent der Männer in Führungspositionen 50 Stunden und mehr in der Woche; dies traf nur auf 12 Prozent der Frauen zu. Unterschiede in den Arbeitszeiten zwischen Frauen und Männern treten folglich eher an den Rändern als in der Mitte der Verteilung zutage.

Im Vergleich zu 2005 sind Arbeitszeiten von 50 und mehr Wochenstunden bei Führungskräften generell zurückgegangen. Dahingegen berichteten die Führungskräfte im Jahr 2015 häufiger 41 bis 50 Wochenstunden zu arbeiten als noch 10 Jahre zuvor. Gleichzeitig weisen Studien auf den generellen Trend einer zunehmenden Arbeits(zeit)intensität hin (z. B. Junghanns & Morschhäuser 2013).⁸

Fast alle Führungskräfte haben eine Arbeitszeit mit ihren Arbeitgeber/-innen vereinbart (Tabellen 1.5.1 und 1.5.2). Bei Frauen waren dies 2005 bereits 90 Prozent; Männer berichteten damals noch zu fast einem Fünftel (18 Prozent), keine vereinbarte Arbeitszeit zu haben.

Die im Durchschnitt mit den Arbeitgeber/-innen *vereinbarte* Wochenarbeitszeit war 2015 bei den männlichen Führungskräften mit 39 Stunden 3 Stunden höher als bei den Frauen. Die *tatsächliche* Wochenarbeitszeit lag im Jahr 2015 bei durchschnittlich rund 40 Wochenstunden bei den Frauen und 44 Stunden bei den Männern. Der Arbeitszeitumfang entspricht aber nicht unbedingt den Wünschen der Beschäftigten. Die von Frauen und Männern im Durchschnitt *präferierten* Wochenarbeitszeiten sind erheblich geringer und entsprechen eher den durchschnittlich vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten (Frauen 34, Männer 38 Stunden pro Woche im Jahr 2015). Sowohl Frauen als auch Männer in Führungspositionen würden im Durchschnitt folglich gerne 6 Stunden weniger arbeiten.

Im Vergleich zu vor 10 Jahren konnten besonders Männer in Führungspositionen ihre tatsächlichen Arbeitszeiten im Durchschnitt etwas reduzieren (um 3 Stunden) (Tabellen 1.5.1 und 1.5.2). Dies führte im Mittel zu einer Annäherung der Arbeitszeiten von Frauen und

⁸ Unklar ist an dieser Stelle, ob sich die subjektive Wahrnehmung der Arbeitszeit geändert hat. Durch die zunehmende Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben wird Erwerbsarbeit, die ins Private eindringt, möglicherweise nicht als solche wahrgenommen.

Männern in Führungspositionen, wobei die Angaben der Frauen ungefähr gleich geblieben sind. Weitestgehend unverändert bleibt die Tatsache, dass Führungskräfte im Durchschnitt deutlich längere Arbeitszeiten haben als sonstige Angestellte. Hohe zeitliche Verfügbarkeit gehört demzufolge weiterhin zu den Charakteristika einer Führungstätigkeit und hat als Determinante für den Aufstieg erheblichen Einfluss (vgl. auch Holst & Friedrich 2016:835).

Tabelle 1.5.1: Vereinbarte, tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit sowie Arbeitszeitdiskrepanz von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2005

	Frauen		Männer	
	Führungskräfte	Angestellte ohne Führungskräfte	Führungskräfte	Angestellte ohne Führungskräfte
	in Stunden			
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	36	30	39	38
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	41	31	47	42
Gewünschte Wochenarbeitszeit	35	30	40	38
Arbeitszeitdiskrepanz [Tats. - Wunscharbeitszeit]	-5	-1	-7	-4
	in Prozent			
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	90	85	82	88

Quelle: SOEP V.32; Berechnungen des DIW Berlin.

Tabelle 1.5.2: Vereinbarte, tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit sowie Arbeitszeitdiskrepanz von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2015

	Frauen		Männer	
	Führungskräfte	Angestellte ohne Führungskräfte	Führungskräfte	Angestellte ohne Führungskräfte
	in Stunden			
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	36	29	39	37
Tatsächliche Wochenarbeitszeit	40	31	44	40
Gewünschte Wochenarbeitszeit	34	29	38	37
Arbeitszeitdiskrepanz [Tats. - Wunscharbeitszeit]	-6	-1	-6	-3
	in Prozent			
Vereinbarte Wochenarbeitszeit	92	92	88	92

Quelle: SOEP V.32; Berechnungen des DIW Berlin.

1.6 Humankapital

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

Folgende Einzelindikatoren bilden die Kerngröße *Humankapital* der Führungskräfte:

Kerngröße 4: Humankapital

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

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

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

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

Ein hohes Humankapital ist in Führungspositionen von herausragender Bedeutung. Sowohl Frauen als auch Männer in Führungspositionen sind statistisch signifikant höher qualifiziert als andere Angestellte (Tabellen 1.6.1 und 1.6.2). Dies zeigt sich besonders auch darin, dass sie im Schnitt 3 Jahre länger in schulischer oder hochschulischer Ausbildung waren und zu mehr als 70 Prozent einen Hochschulabschluss besitzen (sonstige Angestellte: ca. 20 Prozent).

Tabelle 1.6.1: Frauen in Führungsposition und angestellte Frauen in der Privatwirtschaft nach durchschnittlicher schulischer und beruflicher Bildung 2015

	Führungskräfte	Angestellte ohne Führungskräfte	Differenz	T-Wert
Bildungsjahre	15,3	12,3	3,0***	15,8
Höherer Bildungsabschluss (Anteil in Prozent)	71,8	18,7	53,1***	15,32
Berufserfahrung in Jahren	16,1	18,0	-1,9**	-2,05
Betriebszugehörigkeit in Jahren	9,9	9,1	0,8 n.s.	0,95

Signifikanzniveaus: ***p<0.01 **p<0.05 *p<0.1

Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin

Tabelle 1.6.2: Männer in Führungsposition und angestellte Männer in der Privatwirtschaft nach durchschnittlicher schulischer und beruflicher Bildung 2015

	Führungskräfte	Angestellte ohne Führungskräfte	Differenz	T-Wert
Bildungsjahre	15,1	12,1	3,0***	20,5
Höherer Bildungsabschluss (Anteil in Prozent)	77,3	22,7	54,6***	20,08
Berufserfahrung in Jahren	19,5	18,5	1 n.s.	1,35
Betriebszugehörigkeit in Jahren	11,3	9,8	1,5**	2,37

Signifikanzniveaus: ***p<0.01 **p<0.05 *p<0.1

Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin

Die Ergebnisse zur Berufserfahrung sind weniger eindeutig als die Ergebnisse zur Bildung. Entgegen der Erwartung, dass Führungskräfte mehr Berufserfahrung haben, zeigt sich zunächst, dass Frauen in Führungspositionen weniger Berufserfahrung aufweisen als sonstige angestellte Frauen. In diesem Ergebnis spiegelt sich wider, dass unter den Frauen in Führungspositionen jüngere Frauen stärker repräsentiert sind als dies in der Gruppe der sonstigen angestellten Frauen der Fall ist. Bei Männern zeigt sich empirisch kein signifikanter Unterschied in der Berufserfahrung zwischen Führungskräften und sonstigen Angestellten. Was jedoch deutlich zutage tritt ist, dass Männer in Führungspositionen im Durchschnitt drei

Jahre mehr Berufserfahrung haben als Frauen in Führungspositionen (Tabellen 1.6.1 und 1.6.2). Dies dürfte auch weitgehend altersbedingt sein (siehe nächster Abschnitt).

Weiter gehören sowohl Frauen wie auch Männer in Führungspositionen im Jahr 2015 statistisch signifikant länger ihrem aktuellen Betrieb an als sonstige Angestellte. Dieser Befund bestätigt die Annahme der Humankapitaltheorie, dass die Ausbildung von Fähigkeiten, die innerhalb eines bestimmten Betriebes von Nutzen sind („firm-specific human capital“), zu beruflichem Erfolg führt.

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*‘ gliedert Personen in Führungspositionen nach verschiedenen Abschnitten des Lebenslaufs.

Der Indikator ‚*Nationalität*‘ differenziert Personen mit deutscher und nichtdeutscher Staatsbürgerschaft. Der Indikator ‚*Migrationshintergrund*‘ bezieht sich sowohl auf Migrationserfahrungen als auch auf die Staatsangehörigkeit. Personen mit Migrationshintergrund sind entweder selbst immigriert (oder mindestens ein Elternteil) oder sie selbst haben eine ausländische Staatsangehörigkeit (oder mindestens ein Elternteil) (vgl. hierzu auch SOEP Group 2014). Die beiden Indikatoren geben damit Auskunft über die Repräsentanz von Zugewanderten in Top-Positionen.

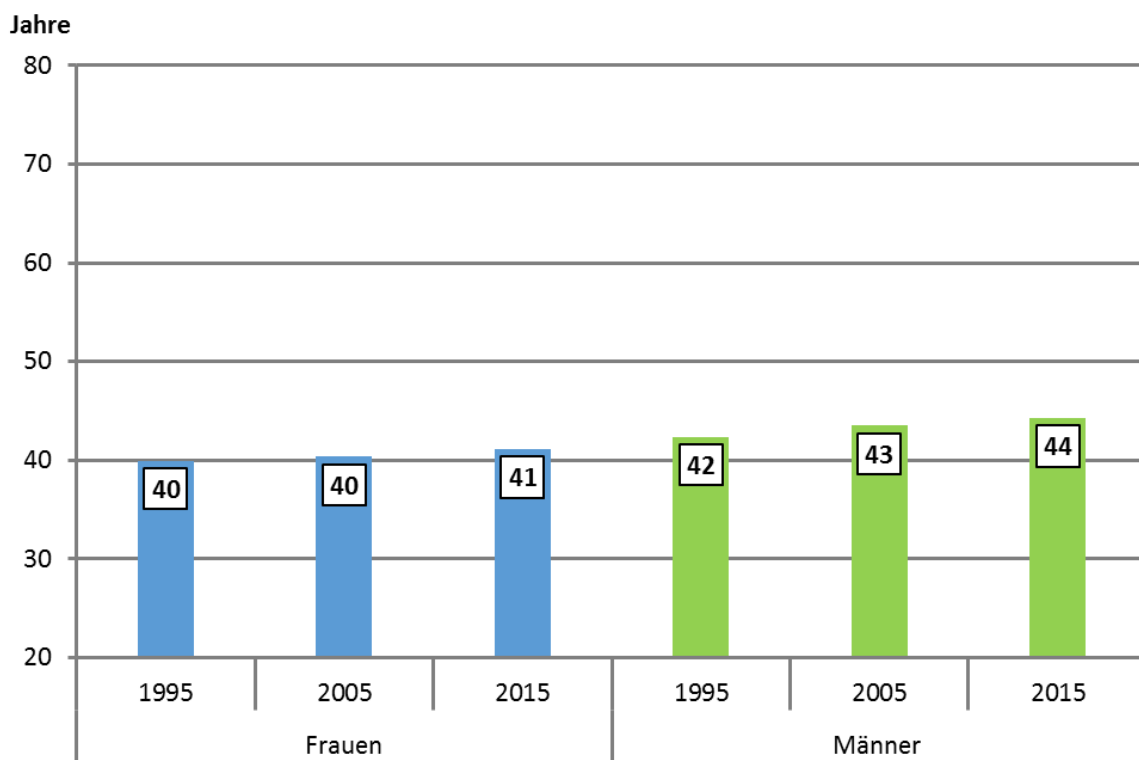
Der Indikator ‚*Schulbildung der Eltern*‘ bezieht sich auf die soziale Herkunft der Führungskräfte. Genauer wird der jeweils höchste schulische Bildungsabschluss der Mutter und des Vaters herangezogen, wobei ein hohes formales Bildungsniveau mit

der Fachhochschulreife bzw. dem Abitur gleichgesetzt wird. Abschlüsse unterhalb dieses Niveaus bedeuten ein niedrigeres formales Bildungsniveau der Mutter bzw. des Vaters.

Der Indikator *„Berufliche Stellung der Eltern“* gibt Auskunft darüber, inwiefern eine Assoziation zwischen dem beruflichen Erfolg von Eltern und Kindern besteht.

Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft waren 2015 mit durchschnittlich 41 Jahren knapp 3 Jahre jünger als Männer (Abbildung 1.7.1). Im Beobachtungszeitraum stieg das Durchschnittsalter von Frauen und Männern in Führungspositionen leicht an, bei Männern stärker als bei Frauen.

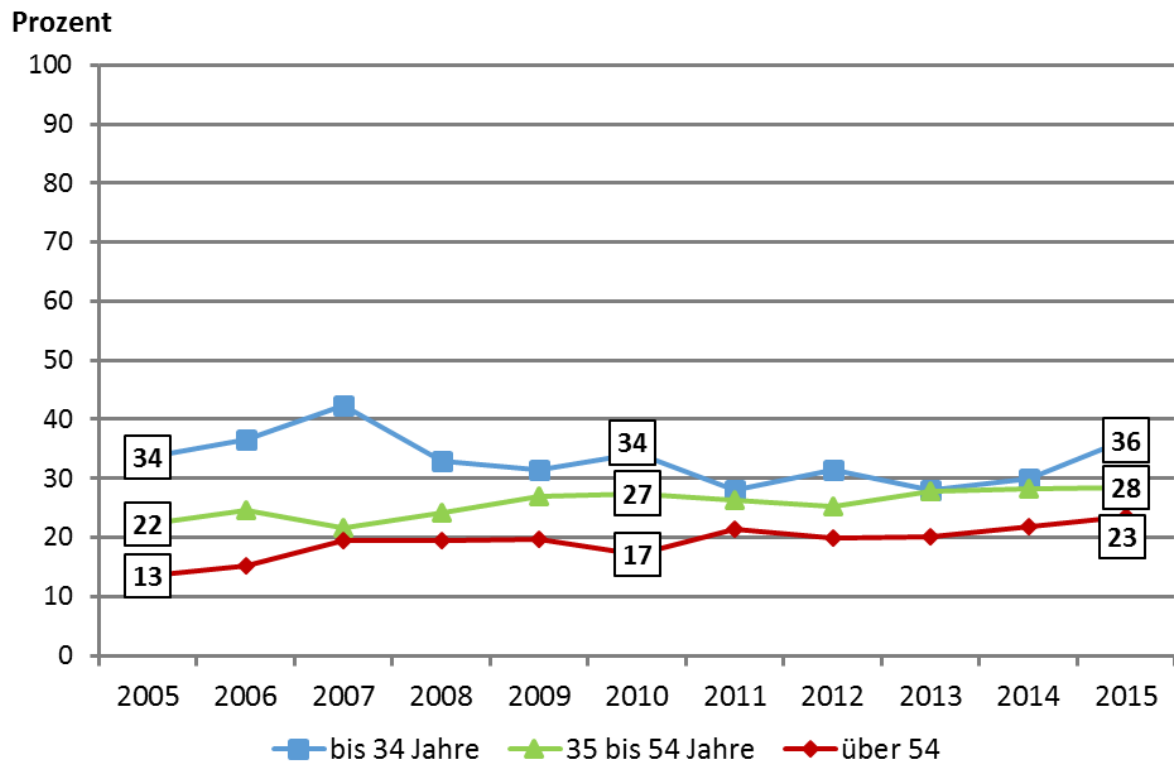
Abbildung 1.7.1: Durchschnittliches Alter von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 1995–2015



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist gewöhnlich in jüngerem Alter am höchsten, bei den Älteren hingegen am geringsten. Die geringen Anteile von Frauen in Führungspositionen unter den Älteren dürften neben einem geringeren Bildungsniveau in dieser Kohorte auch im Zusammenhang mit der dort noch stärker gelebten tradierten Aufgabenteilung im Haushalt stehen, die gewöhnlich die Berufschancen der Frauen aufgrund einer geringeren Zeitsouveränität und regionalen Mobilität einschränkt (vgl. auch Kapitel 1.8 zu Lebensstilen, Haus- und Familienarbeit). Nachdem in jüngeren Jahren oft noch von beiden Geschlechtern eine Karriere angestrebt wird, ändert sich das in der betreuungsintensiven Familiengründungsphase im mittleren Alter: Paare laufen nach der Geburt eines Kindes Gefahr, in tradierte Muster der Aufgabenteilung im Haushalt zurückzufallen. Mütter übernehmen wieder verstärkt die Verantwortlichkeit für die Haus- und Familienarbeit, während Väter die Rolle des Familienernährers intensivieren – teilweise auch um etwaige Einkommensverluste durch die Aufgabe oder Reduktion der Erwerbsarbeit der Frau zu kompensieren. Solche negativen Effekte der Familienphase auf die Karriere können im weiteren Erwerbsverlauf kaum mehr aufgeholt werden (Leuze 2010).

Mittlerweile rücken jedoch zunehmend Kohorten bis in die Altersgruppe 55plus vor, die bereits bessere institutionelle und kulturelle Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Karriere vorgefunden haben als dies noch bei Frauen der Fall war, die vor 10 Jahren dieser Altersgruppe angehörten. Der Frauenanteil in der höchsten Altersgruppe hat im Vergleich zu 2005 mit 10 Prozentpunkten am stärksten zugenommen und erreichte 2015 23 Prozent (Abbildung 1.7.2). Auch die mittlere Altersgruppe der 35- bis 54-Jährigen legte zu, wenn auch um einen etwas geringeren Anteil von 6 Prozentpunkten auf 28 Prozent. Den geringsten Anstieg verzeichnete die jüngste Altersgruppe, in der Frauen mit einem Plus von 2 Prozentpunkten zuletzt 36 Prozent der Führungskräfte ausmachten.

Abbildung 1.7.2: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Altersgruppen 2005–2015 (in Prozent)

Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund leben in Deutschland. Sie sind zunehmend auch in Führungspositionen tätig. Bei den Frauen betrug ihr Anteil im Jahr 2015 27 Prozent, bei den Männern 22 Prozent und war damit deutlich höher als noch vor 10 Jahren (Abbildung 1.7.3 und 1.7.4). Nicht-deutsche Migrant/-innen sind dagegen kaum als Führungskräfte in der Privatwirtschaft vertreten. Der erhebliche Anstieg von Frauen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen ab 2013 von 19 auf 27 Prozent koinzidiert mit der Aufnahme der SOEP Migrationsstichproben (M1-M3). Es kann davon ausgegangen werden, dass der Anteil vorher untererfasst war und sich nun durch die Aufnahme weiterer Stichproben die Zuverlässigkeit der Ergebnisse verbessert hat. Vor diesem Hintergrund ist der ermittelte Anstieg mit Vorsicht zu interpretieren.

Abbildung 1.7.3: Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Nationalität und Migrationshintergrund 2005–2015 (Anteile in Prozent)

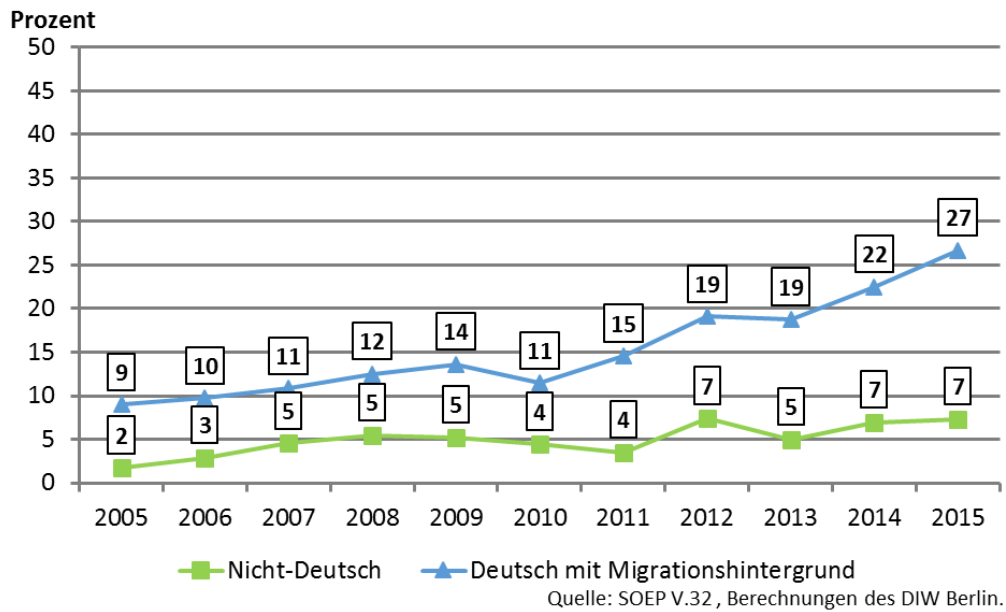
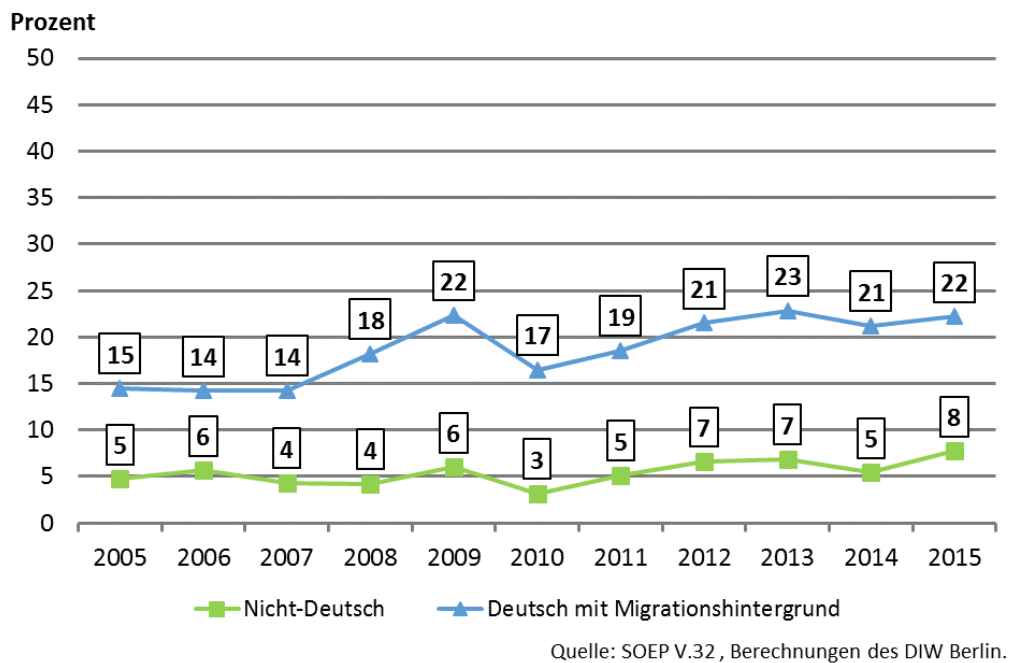


Abbildung 1.7.4: Männer in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Nationalität und Migrationshintergrund 2005–2015 (Anteile in Prozent)



Die Chance, in späteren Jahren eine höhere berufliche Position zu erreichen, ist in besonderem Maße abhängig von der sozialen Herkunft. Zum Beispiel sind die im Elternhaus bereitgestellten monetären und sozialen Ressourcen und auch die an den Nachwuchs gestellten Erwartungen größer, wenn die Familie einen höher gebildeten Hintergrund hat (Hartmann & Kopp 2001). Angestellte Führungskräfte und andere Angestellte in der Privatwirtschaft unterscheiden sich strukturell im Hinblick auf ihre soziale Herkunft: Die Führungskräfte haben weit häufiger Eltern mit hohen Bildungsabschlüssen (mindestens Fachhochschulreife/Abitur) (Abbildung 1.7.5 und 1.7.6). 17 Prozent der Frauen und 14 Prozent der Männer in Führungspositionen haben Mütter, die über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss verfügen. Die Mütter der sonstigen Angestellten weisen mit 8 Prozent (Frauen) bzw. 11 Prozent (Männer) etwas seltener einen Hochschulabschluss auf. Unter den Vätern von Frauen und Männern in Führungspositionen finden sich jeweils 26 bzw. 32 Prozent mit einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss; unter den sonstigen Angestellten 13 Prozent (Frauen) bzw. 16 Prozent (Männer). Darüber hinaus wird deutlich, dass zwischen der beruflichen Stellung der Eltern, besonders der des Vaters, und dem beruflichen Erfolg der Tochter eine gewisse Assoziation besteht. So hatten Frauen in Führungspositionen mit 27 Prozent doppelt so häufig einen Vater der Führungskraft war, als dies bei den sonstigen angestellten Frauen der Fall war (Abbildung 1.7.5). Auch bei den Männern zeigt sich ein solcher Zusammenhang. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass bei den Männern der Anteil der Mütter in Führungspositionen mit 8% deutlich niedriger ist als bei den Frauen.

Abbildung 1.7.5: Frauen in Führungspositionen und sonstige angestellte Frauen in der Privatwirtschaft: soziale Herkunft 2015 (in Prozent)

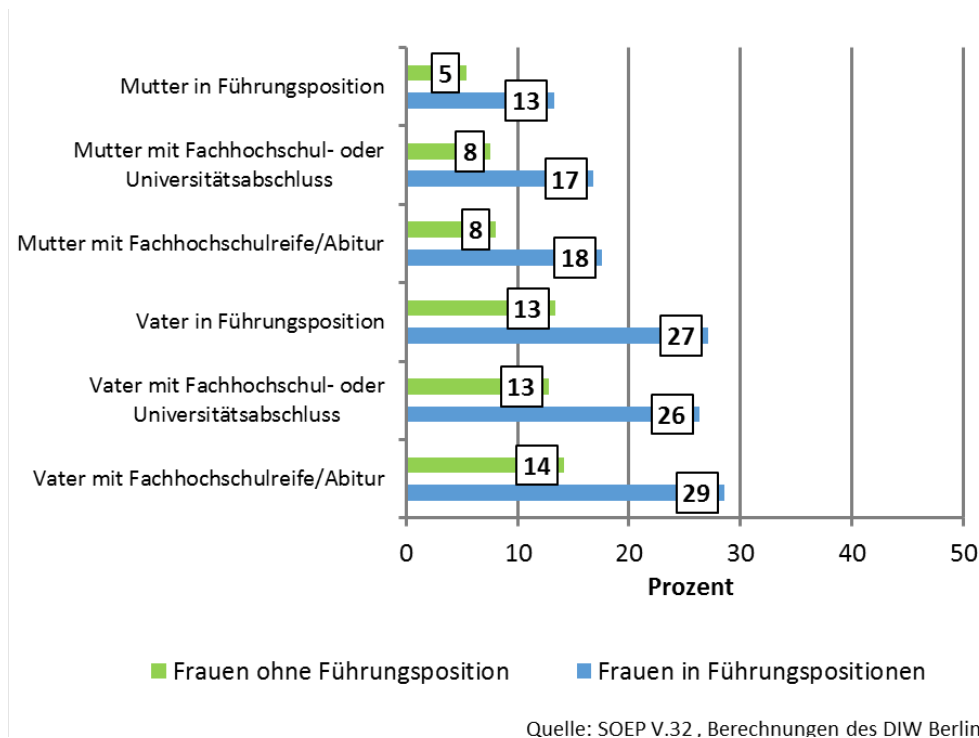
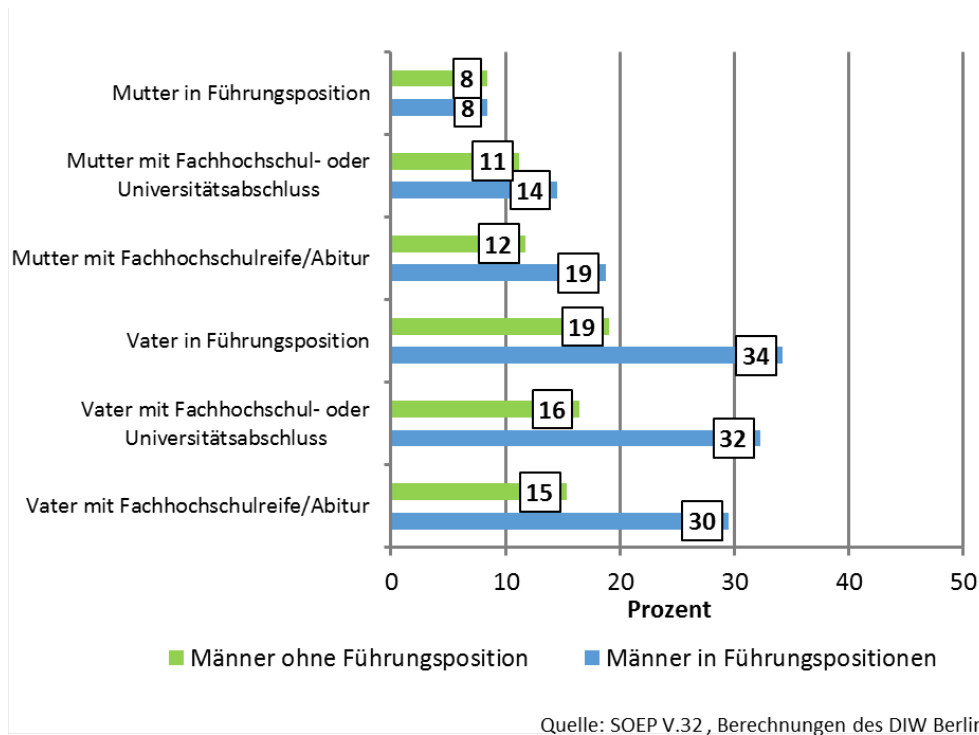


Abbildung 1.7.6: Männer in Führungspositionen und sonstige angestellte Männer in der Privatwirtschaft: soziale Herkunft 2015 (in Prozent)



1.8 Lebensstile, Haus- und Familienarbeit

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

Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte der *familiären Hintergründe* von Führungskräften beschrieben:⁹

Kerngröße 6: Lebensstile, Haus- und Familienarbeit

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

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

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

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

⁹ In den Analysen zu Partnerschaften wurden nur heterosexuelle Paare berücksichtigt. Dies betrifft den Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) in der Partnerschaft, die Statushomogamie in der Partnerschaft und das letzte Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft.

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

Der Indikator *„Alter der Mutter bei der Geburt des ersten Kindes“* beschreibt das durchschnittliche Alter von Frauen, die 2015 eine Führungsposition innehatten, bei der Geburt des ersten Kindes sowie die Verteilung des Alters (Histogramme). Dieser Indikator wird getrennt für West- und Ostdeutschland ausgewiesen, um mögliche Abhängigkeiten der Familiengründung von auch kulturellen Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

Der Indikator *„Anteil Hausarbeit, Kinderbetreuung und Reparatur- und Gartenarbeit Leistender“* an einem Werktag, Samstag und Sonntag wird für vollzeiterwerbstätige Frauen und Männer für das Jahr 2015 ausgewiesen und beschreibt den Anteil an Frauen und Männern in Führungspositionen, die an den entsprechenden Tagen der Woche die genannten Tätigkeiten ausüben.

Der Indikator durchschnittliche *„Zeitverwendung in Stunden“* an einem Werktag, Samstag, Sonntag für:

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

wird für das Jahr 2015 als zeitlicher Belastungsfaktor vollzeiterwerbstätiger Führungskräfte neben der Berufstätigkeit herangezogen. Sie sollen Hinweise auf die von der traditionellen Arbeitsteilung geprägten Zeitverwendungsstrukturen geben.

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

Hausarbeit) und 1 (die Person in Führungsposition übernimmt die komplette Hausarbeit).¹⁰

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

Der Indikator *„Statishomogamie in der Partnerschaft“* misst den Anteil an Führungskräften mit einem/einer erwerbstätigen Partner/-in, der/die auch eine Führungsposition ausübt.¹¹

Der Indikator *„letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft“* zeigt für das Jahr 2015 auf, inwieweit bei Führungskräften die Zuständigkeiten für Finanzen egalitär oder traditionell organisiert sind. Dabei muss der/die Partner der Führungskraft selber keine Führungskraft sein.

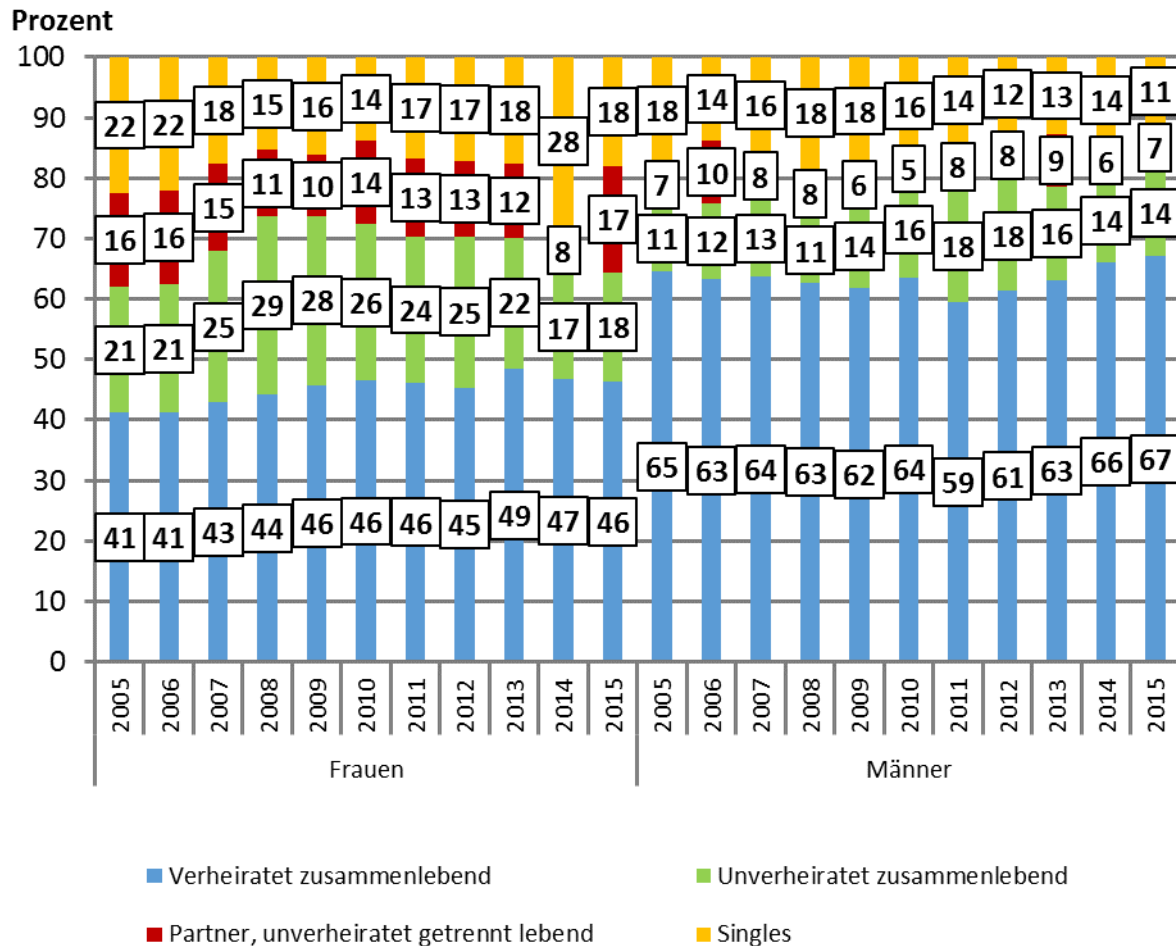
Frauen in Führungspositionen lebten ähnlich häufig in Partnerschaften wie Männer (Abbildung 1.8.1). Jedoch leben Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu Männern häufiger in getrennten Haushalten. Während im Jahr 2015 rund 17 Prozent der Frauen von ihrem Partner getrennt lebten, waren es bei den Männern nur 7 Prozent. Zudem sind Frauen in Führungspositionen deutlich seltener mit dem Partner verheiratet: 46 Prozent der Frauen und 67 Prozent der Männer in Führungspositionen waren im Jahr 2015 verheiratet. 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. Studien bestätigen, dass die Ehe für Männer eine wichtige (positive) Rolle für den Einstieg in eine Führungsposition spielt (Holst et al. 2009). Auch konnte gezeigt werden, dass – selbst bei zunächst eher egalitären Partnerschaften – sich im Verlauf der Ehe oft traditionelle

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

¹¹ Zur Statishomogamie siehe Blossfeld & Timm (2003).

arbeitsteilige Strukturen (wieder) einschleichen (Grunow, Schulz & Blossfeld 2007; Schulz & Blossfeld 2006).

Abbildung 1.8.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Form des Zusammenlebens 2005–2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Viele Führungskräfte leben ohne Kinder (im Alter bis zu 16 Jahren) im Haushalt (Tabelle 1.8.1). Über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg traf dies in stärkerem Maße für Frauen zu. Im Jahr 2015 lebten 73 Prozent der Frauen gegenüber 65 Prozent der Männer in Haushalten ohne Kinder im Alter von 16 Jahren und jünger. Die durchschnittliche Zahl der im Haushalt lebenden Kinder ist bei Männern und Frauen in Führungspositionen im Beobachtungszeitraum mit 1,6 und 1,5 in etwa gleich. Frauen in Führungspositionen lebten jedoch im Durchschnitt öfter mit älteren Kindern im Haushalt als Männer.

Tabelle 1.8.1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht: Kinder im Haushalt nach Altersgruppen und Haushaltshilfe 2005–2015

	Frauen										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
mit Kinder (Anteil in Prozent)	21	20	26	23	27	23	27	28	28	30	27
Anzahl der Kinder (Durchschnitt)	1,4	1,5	1,4	1,5	1,4	1,5	1,5	1,5	1,6	1,5	1,5
Alter des jüngsten Kindes											
bis 3 Jahre	16	21	27	19	40	28	20	20	21	20	24
4 bis 6 Jahre	31	24	18	35	24	23	27	27	26	25	25
7 bis 16 Jahre	53	55	54	46	36	49	54	53	54	55	51
mit Haushaltshilfe (Anteil in Prozent)	17	16	18	18	18	14	15	13	16	15	13
mit Haushaltshilfe, wenn Kinder im Haushalt (Anteil in Prozent)	34	30	31	29	38	21	25	20	30	32	30

	Männer										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
mit Kinder (Anteil in Prozent)	39	38	39	36	38	37	35	35	35	31	35
Anzahl der Kinder (Durchschnitt)	1,7	1,7	1,7	1,8	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6
Alter des jüngsten Kindes											
bis 3 Jahre	25	31	32	34	36	34	31	33	33	34	40
4 bis 6 Jahre	22	20	24	20	17	17	21	21	21	21	18
7 bis 16 Jahre	53	49	44	46	48	49	48	47	46	45	42
mit Haushaltshilfe (Anteil in Prozent)	16	17	17	16	16	14	16	15	15	13	13
mit Haushaltshilfe, wenn Kinder im Haushalt (Anteil in Prozent)	14	16	16	18	16	12	18	18	17	20	16

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

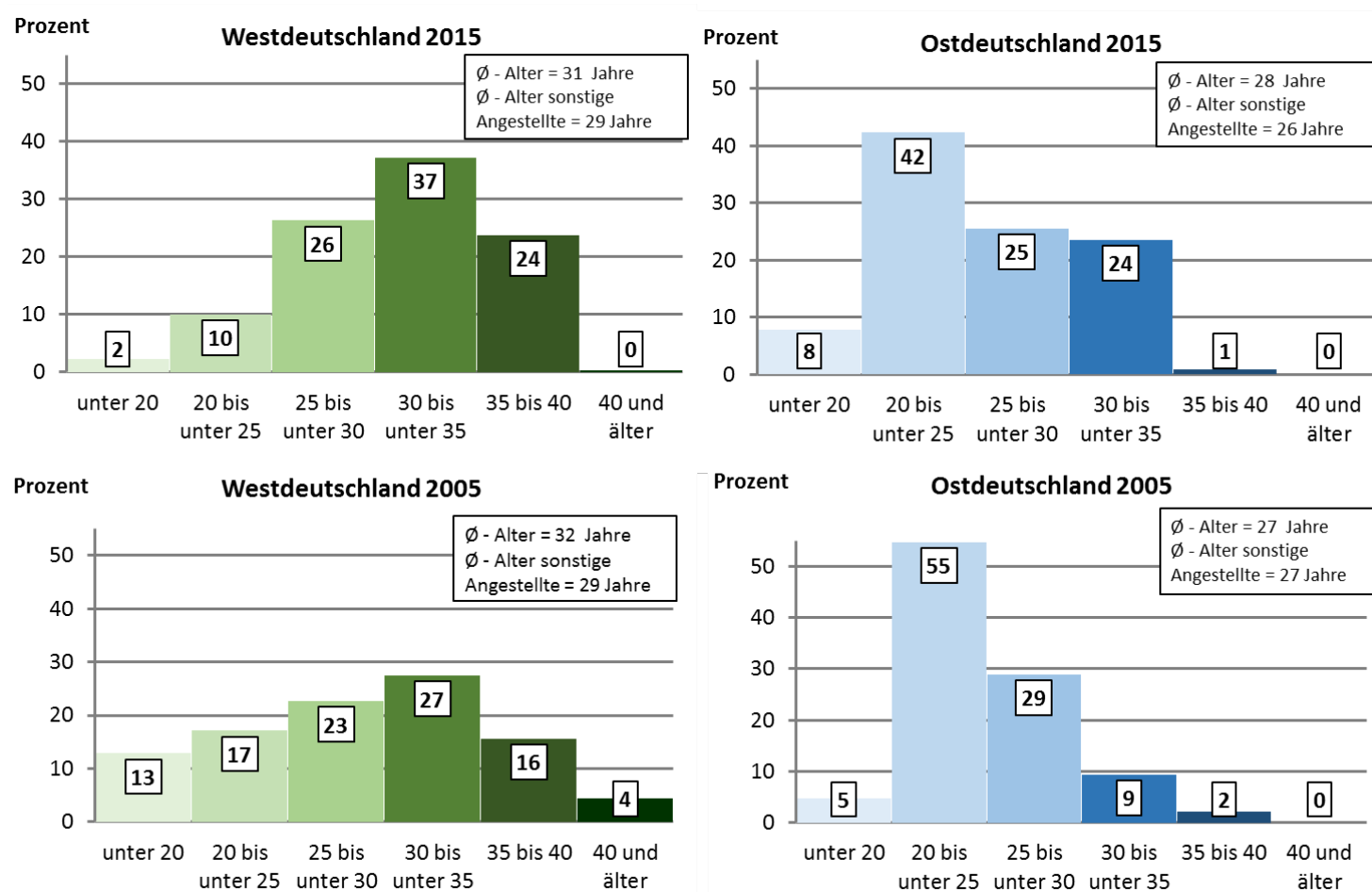
Quelle: SOEP V.32; Berechnungen des DIW Berlin.

Mütter in Führungspositionen lebten beispielsweise nur in 24 Prozent der Fälle mit Kleinkindern bis zu drei Jahren im Haushalt. Dies überrascht nicht, denn die gewöhnlich Frauen zugeschriebene Verantwortung für die Betreuung von Kleinkindern ist besonders schwer mit einer Führungsposition zu vereinbaren. Bei Männern hingegen lag der Anteil mit Kindern im Alter bis zu drei Jahren bei 40 Prozent. Offenbar steht bei ihnen häufig noch eine weitere Person – meist die Partnerin - im Hintergrund, die ihrem Partner weitgehend „den Rücken freihält“ und sich um die Familie kümmert. Eine derartige Unterstützung durch den Partner dürfte bei den weiblichen Führungskräften weit weniger gegeben sein.

Überraschenderweise sind zunächst insgesamt kaum gravierende Unterschiede in den Angaben von Männern und Frauen in Führungspositionen im SOEP zur Beschäftigung einer Haushaltshilfe vorhanden. Sowohl 13 Prozent der Männer als auch Frauen in Führungspositionen gaben 2015 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 an Personen, die in ihrem Haushalt eine Haushaltshilfe beschäftigen, bei den Frauen in Führungspositionen sehr viel höher als bei den Männern. Im Jahr 2015 etwa gaben 30 Prozent der Frauen in Führungspositionen mit Kindern im Haushalt an, dass in ihrem Haushalt eine Haushaltshilfe beschäftigt war; bei den Männern waren es mit 16 Prozent knapp die Hälfte.

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 im innerdeutschen Vergleich der Frauen deutlich, die 2015 in einer Führungsposition waren (Abbildung 1.8.2). In Westdeutschland bekamen sie – wenn überhaupt – erst später als andere erwerbstätige Frauen Kinder. Mütter in Führungspositionen waren 2015 bei der Geburt ihres ersten Kindes im Westen durchschnittlich 31 Jahre alt und damit zwei Jahre älter als andere dort lebende angestellte Frauen. Im Vergleich zum Jahr 2005 hat sich das durchschnittliche Alter der Frauen in Führungspositionen bei Geburt des ersten Kindes etwas verringert, damals lag es bei 32 Jahren. Sowohl 2005 als auch 2015 zeigte sich, dass die meisten weiblichen Führungskräfte in Westdeutschland ihr erstes Kind sogar erst ab dem 30. Lebensjahr bekamen, also nachdem gewöhnlich der berufliche Einstieg vollzogen und die ersten beruflichen Weichen gestellt sind.

Abbildung 1.8.2: Mütter in Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Alter bei der Geburt des ersten Kindes nach Altersgruppen 2005 und 2015 in Ost- und Westdeutschland (in Prozent)

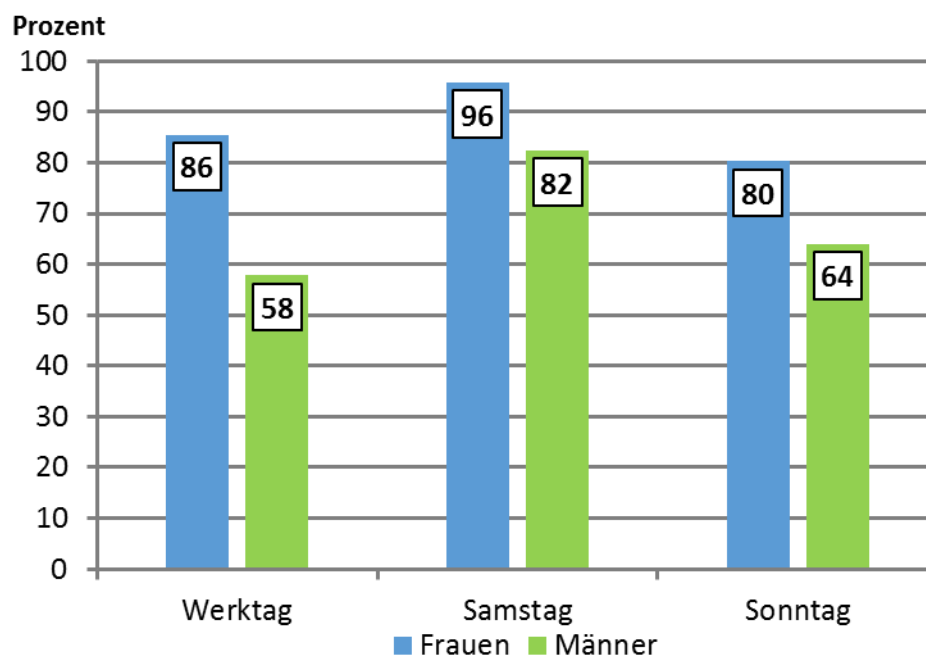


Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Anders sieht das Bild in Ostdeutschland aus: Frauen, die 2015 eine Führungsposition innehatten, waren bei der Geburt ihres ersten Kindes mit durchschnittlich 28 Jahren jünger als jene in Westdeutschland. Alle anderen 2015 in der Privatwirtschaft angestellten Frauen in Ostdeutschland waren bei Geburt des ersten Kindes durchschnittlich 26 Jahre alt. Ein Großteil der Frauen in Führungspositionen mit Kindern – nämlich 75 Prozent - hatte bereits vor Erreichen des 30. Lebensjahres ein Kind zur Welt gebracht. In Westdeutschland waren das im Jahr 2015 nur 38 Prozent. Vorherrschend sind in Ostdeutschland also (noch) die vergleichsweise frühen und für die DDR typischen Familienbildungsmuster, die sich auch mit einer in der damaligen Zeit 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 zukünftigen Führungskräfte so bleiben wird, muss abgewartet werden. Schaut man sich zum Vergleich das Jahr 2005 an, deutet dies auf eine erste Annäherung an Westdeutschland hin. So stieg das Durchschnittsalter der Frauen in Führungspositionen in Ostdeutschland bei Geburt des ersten Kindes innerhalb von 10 Jahren um ein Jahr an. 2005 gaben zudem nur 11 Prozent der Mütter in Führungspositionen an, erst nach Vollendung des 30. Lebensjahres ihr erstes Kind bekommen zu haben, 2015 waren es hingegen bereits 25 Prozent. Darüber hinaus lag 2015 in Ostdeutschland der Altersunterschied zwischen Frauen mit und ohne Führungsposition bei der Geburt des ersten Kindes bei 2 Jahren, während 2005 keine Differenz zu verzeichnen war.

Inwieweit vollzeiterwerbstätige Frauen und Männer in Führungspositionen verschiedenen zeitlichen Beschränkungen durch Haushalt und Familie unterliegen, zeigen die nachfolgenden Auswertungen zur Zeitverwendung (Abbildung 1.8.3). Mit 86 Prozent leistete im Jahr 2015 ein Großteil der vollzeiterwerbstätigen Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft an Werktagen neben der Berufstätigkeit mindestens eine Stunde Hausarbeit. Dies traf auf Männer mit 58 Prozent weitaus seltener zu. Auch an den Wochenenden verbringen Frauen mehr Zeit mit der Hausarbeit als Männer, wobei der Unterschied zwischen den Geschlechtern hier geringer ist. Der Samstag ist der zentrale Tag, an dem Hausarbeit verrichtet wird: 96 Prozent der Frauen und 82 Prozent der Männer berichteten, an diesem Tag dieser Tätigkeit nachzugehen.

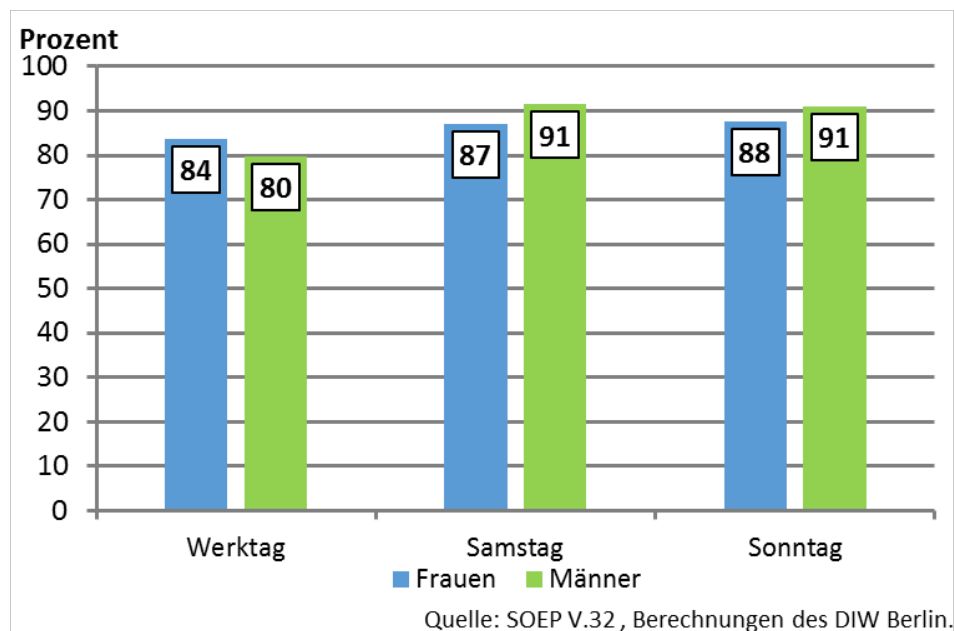
Abbildung 1.8.3: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Hausarbeit Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Zuvor wurde gezeigt, dass im Jahr 2015 27 Prozent der Frauen und 35 Prozent der Männer in Führungspositionen mit Kindern unter 16 Jahren in einem Haushalt leben. Mütter widmen sich dabei zu 84 Prozent an Werktagen mindestens eine Stunde ihrem Nachwuchs (Abbildung 1.8.4). Bei den Vätern in Führungspositionen liegt der Anteil bei 80 Prozent. An den Wochenenden widmen sich Mütter und Väter fast gleich häufig mindestens eine Stunde ihren Kindern. Die Wochenenden sind für Männer offenbar die „Familientage“: Während sich der Anteil der Frauen, die wochenends Kinder betreuen, vergleichsweise wenig von jenem an Werktagen unterscheidet, steigt er bei den Männern am Wochenende deutlich an.

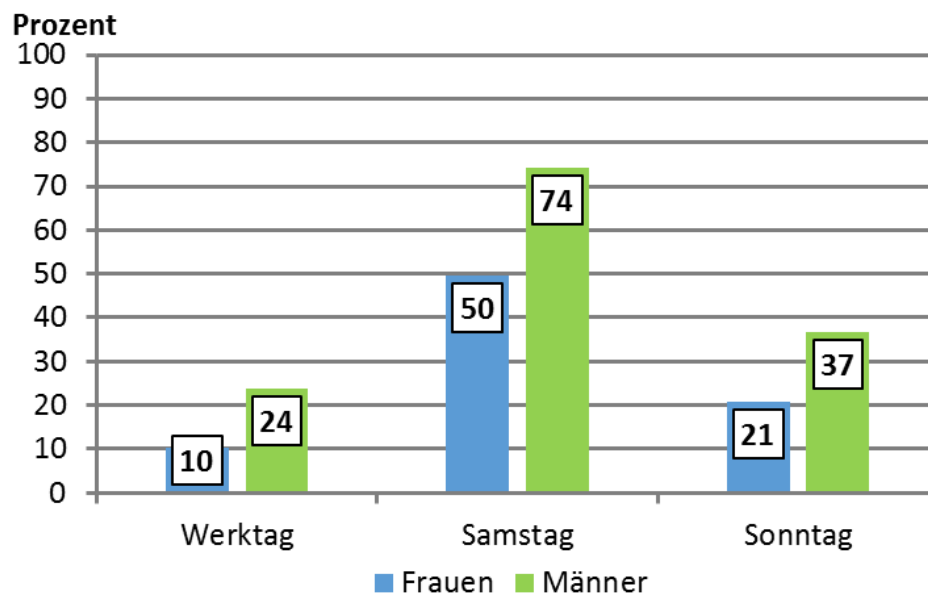
Abbildung 1.8.4: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft mit Kindern nach Geschlecht und Anteil Kinderbetreuung Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2015 (in Prozent)



Hausarbeit und Kinderbetreuung werden traditionell eher Frauen zugeschrieben und auch tatsächlich von ihnen durchgeführt. Hier machen Frauen in Führungspositionen keine Ausnahme. Dagegen gelten Reparaturen am Haus, in der Wohnung, am Auto sowie – mit Einschränkungen – auch die Gartenarbeit eher als Tätigkeiten von Männern.

Im SOEP gaben 2015 Männer in Führungspositionen mit 24 Prozent weitaus häufiger als Frauen (10 Prozent) an, an einem Werktag diesen Tätigkeiten nachzugehen (Abbildung 1.8.5). Schwerpunktmäßig werden diese Arbeiten an Wochenenden ausgeübt, meist an einem Samstag: Hier gaben 74 Prozent der Männer in Führungspositionen an, mindestens eine Stunde für Wohnungs-, Garten-, Auto- und/oder Reparaturarbeiten aufzuwenden. Dies trifft nur auf die Hälfte der Frauen zu. Auch hier spiegelt sich also eine geschlechtsspezifische Aufgabenteilung wider.

Abbildung 1.8.5: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Anteil Reparatur- und Gartenarbeiten Leistender an einem Werktag, Samstag, Sonntag 2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Wie viele Stunden werden nun täglich für Hausarbeit, Kinderbetreuung und handwerkliche Tätigkeiten verwendet? Die folgenden Ergebnisse beziehen sich nur auf Personen, die angaben, die jeweiligen Tätigkeiten auch auszuüben (Tabelle 1.8.2). An Werktagen bringen vollzeiterwerbstätige Frauen in Führungspositionen im Jahr 2015 mit gut einer Stunde im Durchschnitt einen ähnlichen zeitlichen Umfang für Hausarbeit auf wie Männer. An den Wochenenden nimmt die Stundenzahl besonders bei den Frauen zu, vor allem an Samstagen. Hier sind Frauen im Durchschnitt 2,2 Stunden und Männer 1,7 Stunden im Haushalt tätig. Diese geschlechtstypischen Unterschiede sind vor allem der Zeitverwendung von Verheirateten geschuldet: Ehefrauen verbringen an Samstagen wesentlich mehr Zeit mit Hausarbeit als Ehemänner (2,6 im Vergleich zu 1,6 Stunden). Diese Diskrepanz lässt sich, wenngleich in geringerem Ausmaß, auch an Sonntagen feststellen. Bei den nicht Verheirateten ist der Unterschied weit weniger gravierend und beträgt 0,3 Stunden.

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 2015 (in Stunden)

	Insgesamt		Verheiratet		Nicht verheiratet	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer
	Hausarbeit					
Werktag	1,2	1,1	1,4	1,1	1,0	1,0
Samstag	2,2	1,7	2,6	1,6	2,0	1,7
Sonntag	1,6	1,5	1,7	1,4	1,6	1,6
	Kinderbetreuung (wenn Kinder vorhanden)					
Werktag	2,8	1,8	2,9	1,8	2,2	2,3
Samstag	9,5	6,1	7,2	5,8	13,4	8,5
Sonntag	10,1	6,6	7,9	6,4	13,5	9,2
	Reparatur- und Gartenarbeiten					
Werktag	1,4	1,3	1,6	1,3	1,1	1,6
Samstag	1,5	2,3	1,5	2,5	1,5	1,8
Sonntag	1,8	1,8	1,7	1,9	1,8	1,4

Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Bei der Kinderbetreuung treten für Führungskräfte insgesamt weitaus deutlichere geschlechtstypische Strukturen hervor als bei der Hausarbeit: Sowohl an Werktagen als auch am Wochenende betreuten Frauen im Durchschnitt länger ihre Kinder als Männer. An Werktagen lag der Gender Gap bei der Betreuungszeit bei einer Stunde und am Wochenende bei bis zu 4,9 Stunden. Offenbar können Männer in Führungspositionen häufiger auf Unterstützungsstrukturen zurückgreifen, die es ermöglichen, die Kinderbetreuung an Wochentagen an andere (etwa an die Partnerin) abzugeben als Frauen in einer Führungsposition. Aber auch am Wochenende widmen Männer der Kinderbetreuung weniger Zeit.

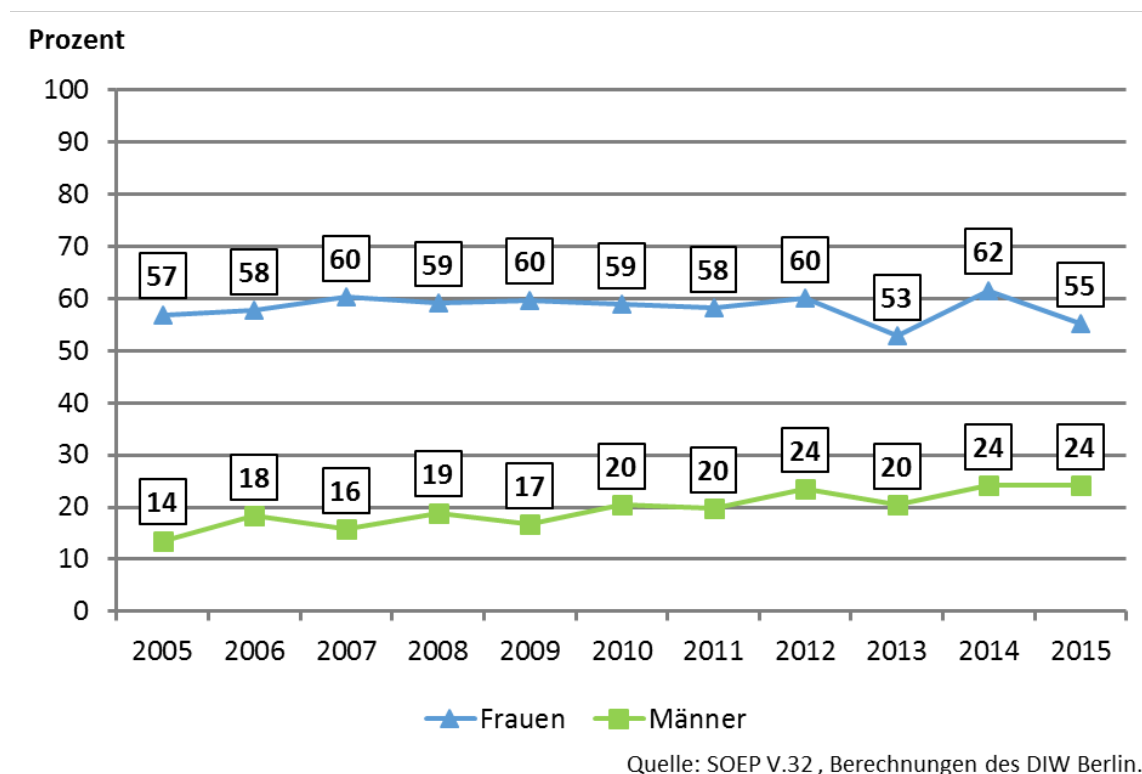
Für Reparatur- und Gartenarbeiten wird am Wochenende mehr Zeit als unter der Woche verwendet. Obgleich Männer weitaus häufiger als Frauen angaben, jene Tätigkeiten auszuüben, waren die Unterschiede in der Zeitverwendungsdauer vergleichsweise gering. So gingen Frauen an einem Samstag im Durchschnitt für 1,5 Stunden Reparatur- und Gartenarbeiten nach, bei den Männern waren es 2,3 Stunden.

Insgesamt zeigen sich damit die größten geschlechtsspezifischen Unterschiede in den drei hier vorgestellten Arten der Zeitverwendung bei der Kinderbetreuung.

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

Vollzeiterwerbstätige Männer in Führungspositionen übernehmen nur einen geringen Anteil an der Hausarbeit im gemeinsamen Haushalt (Abbildung 1.8.6). Im Jahr 2015 betrug der Aufteilungsindex der Hausarbeit (AidHa) bei den Männern nur 0,24, das heißt die Männer übernahmen 24 Prozent der im Haushalt von beiden Partnern insgesamt geleisteten Hausarbeit. Der Wert ist im Zeitverlauf allerdings um 10 Prozentpunkte gestiegen, 2005 lag der AidHa noch bei 0,14 und damit bei 14 Prozent. Im Jahr 2015 wurden an einem Werktag 55 Prozent der gesamten Hausarbeit von Frauen ausgeführt.

Abbildung 1.8.6: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt 2005–2015 (arithmetisches Mittel)

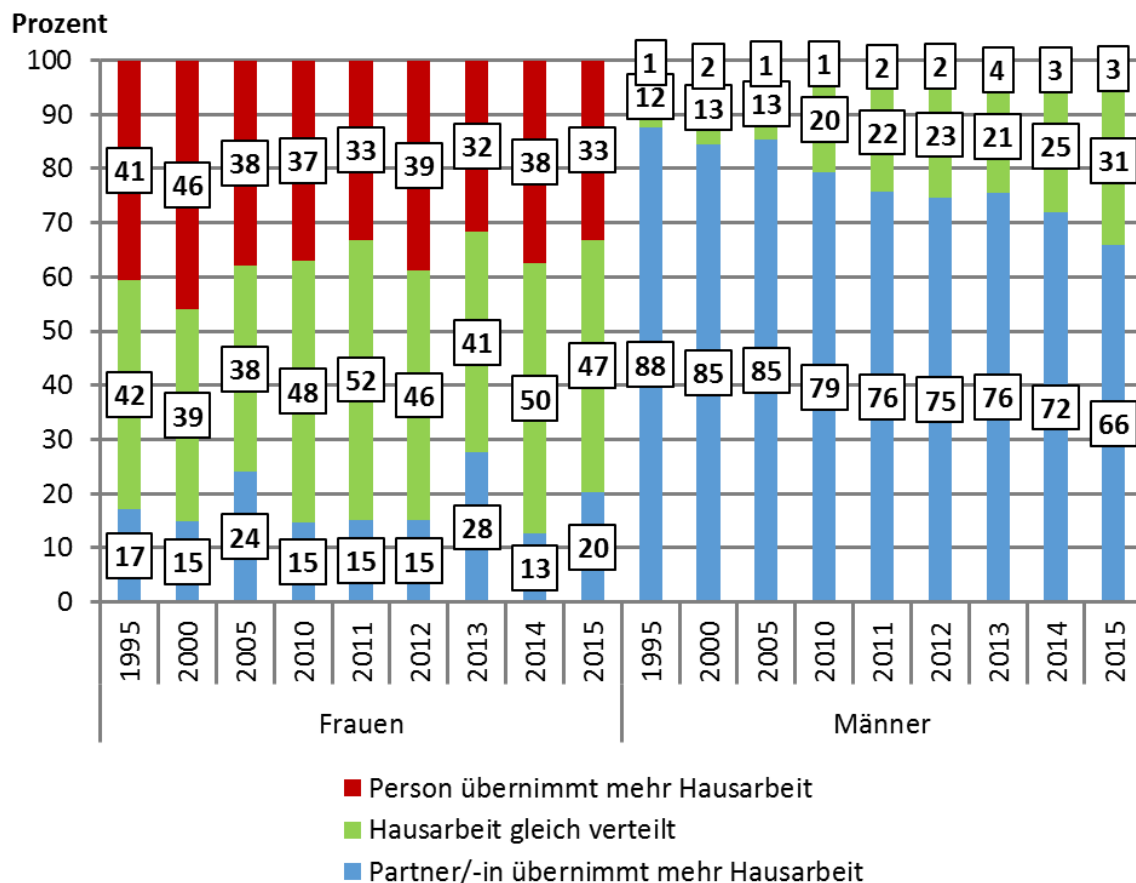


Ein Trend hin zu einem Rollentausch (der Partner verrichtet mehr Hausarbeit als die Frau) kann in den Haushalten mit Frauen in Führungspositionen kaum festgestellt werden: Über den gesamten Beobachtungszeitraum betrachtet, bleibt der Anteil an Partnerschaften, bei denen der Partner einen größeren Anteil der Hausarbeit übernimmt, vergleichsweise gering mit zuletzt 20 Prozent (Abbildung 1.8.7). Mehr als ein Drittel der Frauen in Führungspositionen praktizierten 2005 eine egalitäre Hausarbeitsteilung mit ihrem Partner; 2015 waren es 47 Prozent. Nach wie vor gibt es aber auch noch einen hohen Anteil von Partnerschaften, in

denen die Frauen in Führungspositionen den größeren Teil der Hausarbeit leisten (zuletzt 33 Prozent). Bei den Männern nimmt die tradierte Aufgabenteilung im Haushalt eine weit bedeutendere Rolle ein. Bei rund zwei Drittel der männlichen Führungskräfte mit einer Partnerin im Haushalt übernahm im Jahr 2015 die Frau einen größeren Teil der Hausarbeit. Dieser noch immer sehr hohe Anteil lag 1995 aber noch höher mit 88 Prozent. Insgesamt ist die tradierte Aufgabenteilung hier also rückläufig. Das Arrangement, in dem der Mann, der eine Führungsposition ausübt, mehr Hausarbeit leistet als die Partnerin, ist so gut wie gar nicht anzutreffen.

Insgesamt teilen sich in Haushalten von Führungskräften immer mehr Paare die Hausarbeit paritätisch. Mittlerweile sind dies gut ein Drittel der Paare (1995: 12 Prozent).

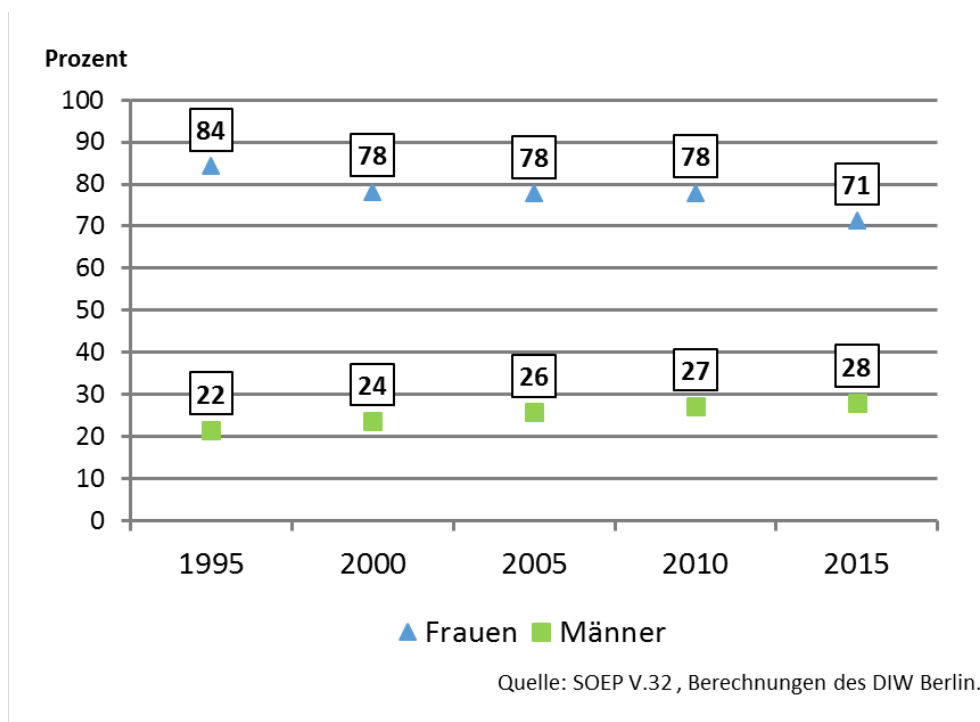
Abbildung 1.8.7: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt kategorisiert 1995, 2000, 2005, 2010-2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

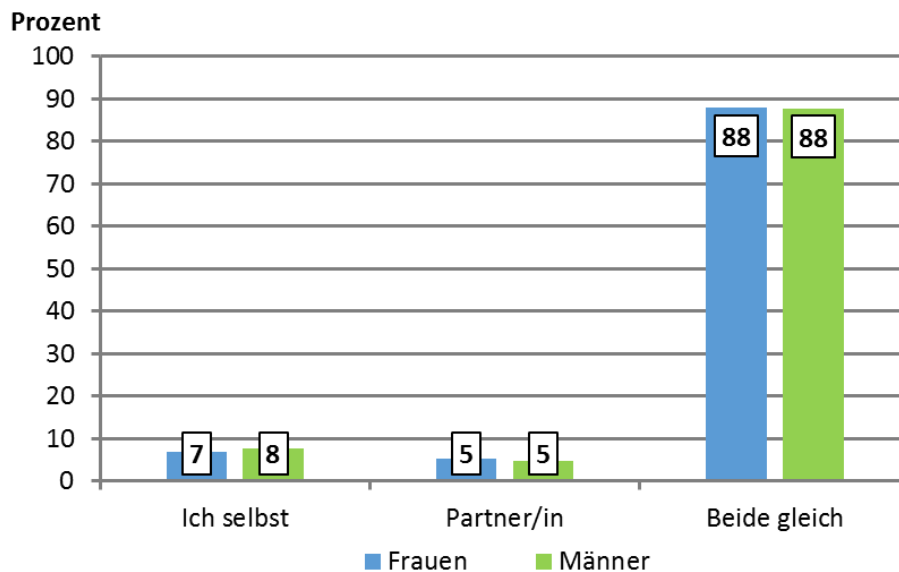
Betrachtet man den beruflichen Status von erwerbstätigen Partner/-innen von Führungskräften, so zeigt sich, dass Frauen in Führungspositionen vergleichsweise häufig einen Partner haben, der ebenfalls eine Führungsposition innehat. Im Jahr 2015 lebten 71 Prozent der Frauen in Führungspositionen mit einer Führungskraft zusammen (Abbildung 1.8.8). Bei Männern in Führungspositionen war dies mit 28 Prozent weit weniger häufig der Fall. Dennoch ist im Zeitverlauf auch bei den Männern eine leichte Zunahme an statushomogamen Partnerschaften (1995: 22 Prozent) und bei den Frauen eine etwas stärkere Abnahme (1995: 84 Prozent) zu erkennen.

Abbildung 1.8.8: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Statushomogamie in der Partnerschaft 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (in Prozent)



Finanzielle Entscheidungen im Haushalt treffen die befragten Führungskräfte mit ihrem Partner bzw. ihrer Partnerin meist egalitär (Abbildung 1.8.9). Ein ähnlich geringer Anteil bei Frauen (7 Prozent) und Männern (8 Prozent) gab an, das letzte Wort bei jenen Entscheidungen zu haben.

Abbildung 1.8.9: Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Letztes Wort bei finanziellen Entscheidungen in der Partnerschaft 2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

1.9 Politische Partizipation, Parteipräferenz und Sorgen von Führungskräften

Im Jahr der Bundestagswahl 2017 wird dem Thema Politik ein eigener Abschnitt im Führungskräfte-Monitor gewidmet. Nicht nur aus wissenschaftlicher Sicht, sondern auch für politische Entscheidungsträger/-innen ist es interessant zu verstehen, welche politischen Präferenzen Führungskräfte in der Privatwirtschaft aufweisen. Betrachtet werden die Einstellungen im Jahr 2015.

Kerngröße 7: Politische Partizipation, Parteipräferenz und Sorgen

Der Indikator ‚*Politisches Interesse*‘ wird im SOEP regelmäßig anhand folgender Frage erhoben: „Einmal ganz allgemein gesprochen: Wie stark interessieren Sie sich für Politik?“. Diejenigen Befragten, die angaben, sich „stark“ oder „sehr stark“ zu interessieren, wurden in dieser Auswertung zusammengefasst und ihr Anteil an Führungskräften und sonstigen Angestellten berechnet.

Der Indikator ‚*Politisches Engagement*‘ wurde anhand der Angaben der Befragten zu ihren Freizeitaktivitäten gebildet. Die hier verwendete Operationalisierung berücksichtigt die Beteiligung in Bürgerinitiativen, politischen Parteien und in der Kommunalpolitik.

Der Indikator ‚*Parteipräferenz*‘ beinhaltet die Angaben der Befragten, längere Zeit einer bestimmten Partei zuzuneigen. Neben den großen im Bundestag vertretenen Parteien hatten die Befragten auch die Möglichkeit, die Piratenpartei, FDP, AfD sowie NPD/Republikaner/Die Rechte oder „Andere“ auszuwählen. Hierbei ist zu beachten, dass dieser Indikator nicht die tatsächlichen Wahlentscheidungen wiedergibt.

Der Indikator ‚*Große Sorgen*‘ erfasst anhand von 12 Themenfeldern, was die Untersuchungspersonen im Jahr 2015 politisch bewegte. Sie hatten die Möglichkeit „Keine Sorgen“, „Einige Sorgen“ und „Große Sorgen“ zu artikulieren. In dieser Analyse wurde der Anteil der Befragten unter den Führungskräften ermittelt, die sich große Sorgen um ein bestimmtes soziales oder politisches Problem machten.

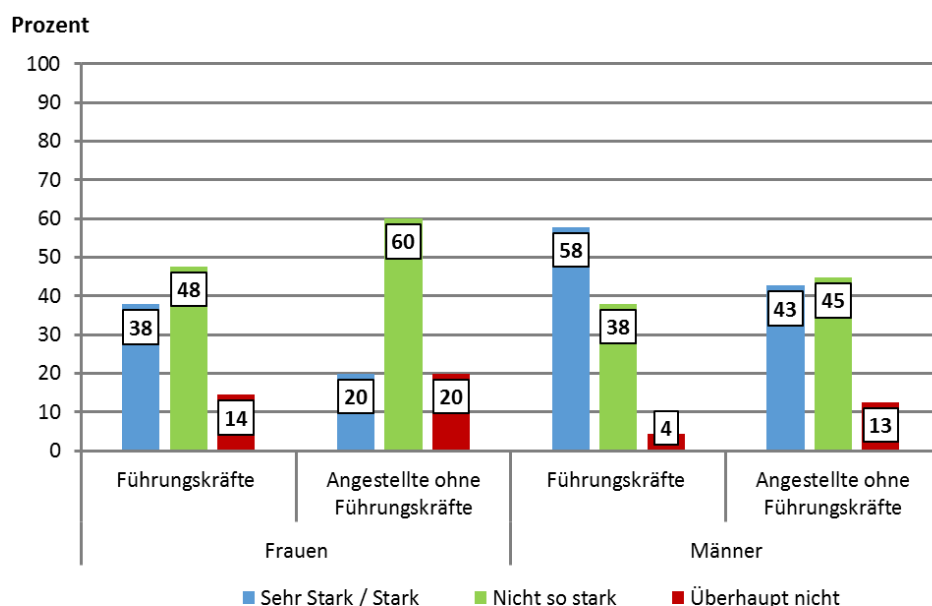
Politische Partizipation beschreibt laut der Standarddefinition in der Politikwissenschaft jedwedes Verhalten, das die Wahl von Regierungen oder auch einzelne

Gesetzgebungsverfahren beeinflusst (Verba & Nie 1972:2–3). Die Teilnahme an Wahlen oder das bürgerschaftliche Engagement in politischen Parteien sind traditionelle Beispiele dafür. Zudem gelten heute in vielen Studien auch zahlreiche weniger institutionalisierte Handlungen, wie die gelegentliche Teilnahme an Demonstrationen, die Unterzeichnung von Petitionen oder auch Formen des „politischen Konsums“, z.B. das Kaufen von Fair-Trade Produkten, als politische Partizipation (Deth 2016). In dieser Untersuchung werden nur die stärker institutionalisierten Formen politischen Engagements berücksichtigt (siehe Kasten).

Da Führungskräfte im Berufsleben Fähigkeiten wie z.B. Verhandlungsgeschick ausbilden, die auch für die erfolgreiche Teilnahme am politischen Prozess besonders nützlich sind, liegt es nahe, dass sie sich stärker politisch interessieren und engagieren als dies bei sonstigen Angestellten der Fall ist (Brady, Verba & Schlozman 1995).

Das bestätigt sich exemplarisch auf Basis der Daten des SOEP: Sowohl Männer als auch Frauen in Führungspositionen waren 2015 häufiger stark oder sehr stark an Politik interessiert als sonstige Angestellte (Abbildung 1.9.1). Zudem gaben sie seltener an, sich überhaupt nicht für Politik zu interessieren. Zwischen Männer und Frauen in Führungspositionen werden allerdings Unterschiede deutlich: Während 58 Prozent der Männer angaben, sich stark oder sehr stark für Politik zu interessieren, traf dies nur auf 38 Prozent der Frauen zu.

Abbildung 1.9.1: Politisches Interesse von Führungskräften und sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2015 (in Prozent)

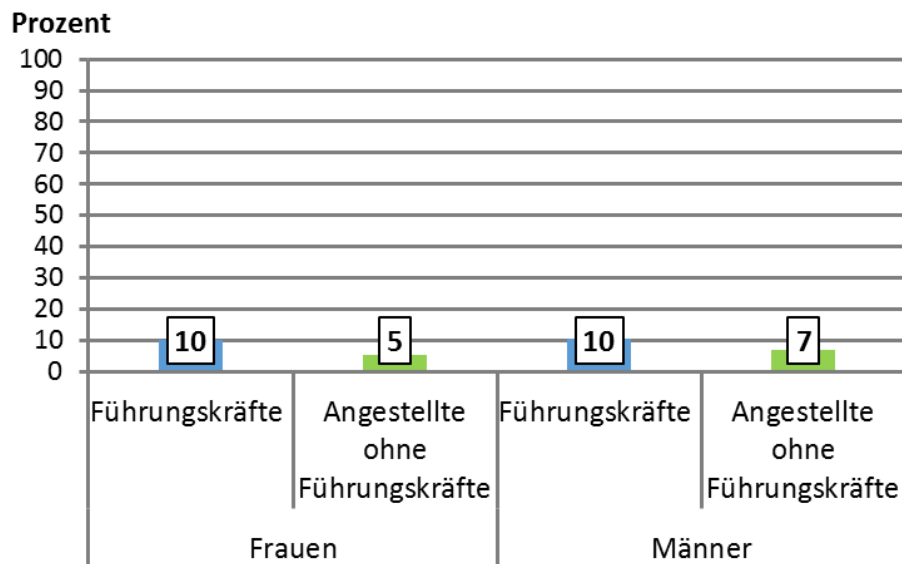


Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

In der Partizipationsforschung werden Geschlechterunterschiede unter anderem durch die unterschiedliche Ausstattung von Frauen und Männern mit Ressourcen erklärt, die für die Möglichkeit zur politischen Teilhabe wesentlich sind (Schlozman, Burns & Verba 1994). Dazu gehören zu allererst Freizeit und Geld, die etwa für die Teilnahme an Sitzungen oder für die Begleichung von Mitgliedsbeiträgen unabdingbar sind. Da Frauen durch ihren größeren Beitrag zur Hausarbeit und Kindererziehung im Durchschnitt weniger Freizeit haben als Männer und außerdem aufgrund bestehender Gehaltsunterschiede über weniger Geld verfügen, dürfte ihr Interesse und Engagement für Politik, so die theoretische Annahme, geringer ausfallen.

Die deskriptiven Befunde aus den SOEP-Daten deuten in Richtung dieser Theorie (Abbildung 1.9.2). Während sich 2015 5 Prozent der Frauen ohne Führungspositionen in ihrer Freizeit politisch engagierten, taten Männer dies mit 7 Prozent etwas häufiger. Dieser Geschlechterunterschied nivelliert sich jedoch bei Führungskräften: hier gaben jeweils 10 Prozent an, sich politisch zu engagieren.

Abbildung 1.9.2: Politisches Engagement in der Freizeit von Führungskräften und sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

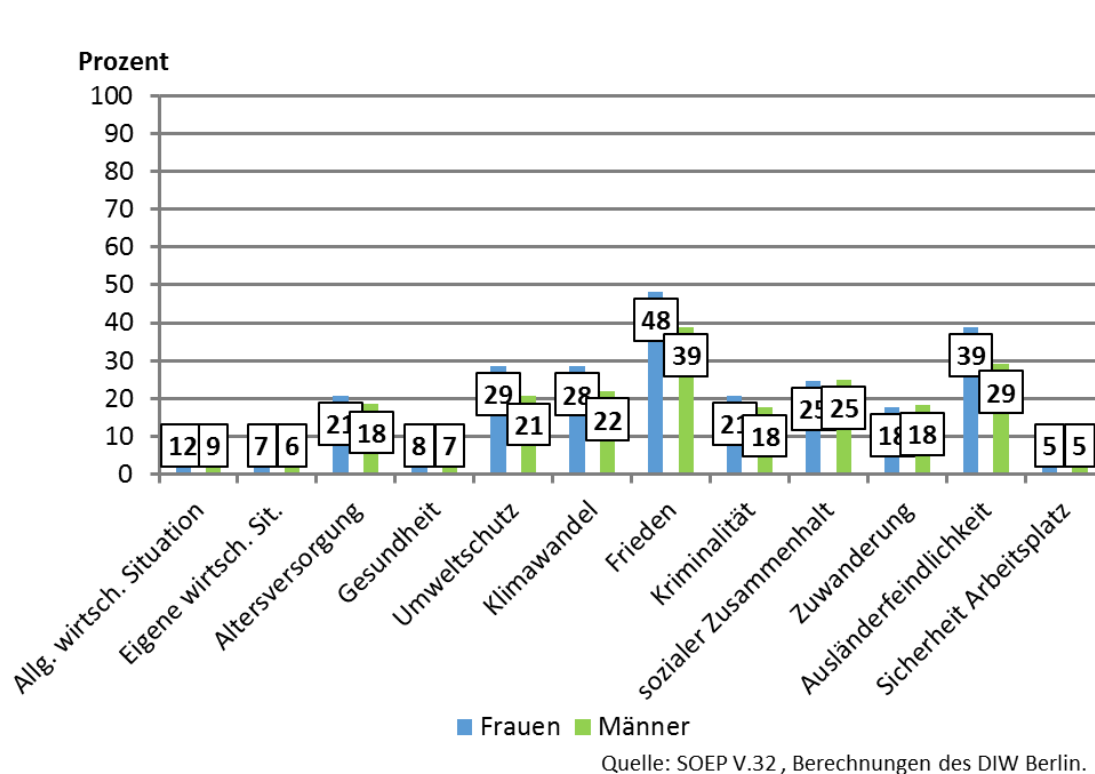
In Bezug auf die Parteipräferenz von Führungskräften und ihrer politischen Sorgen können weniger eindeutige Hypothesen aufgestellt werden als für das Partizipationsverhalten, da die

Gruppe der Führungskräfte in sich, z.B. hinsichtlich der sozialstrukturellen Lage, heterogen ist (siehe Kapitel 1.7). Daher bietet sich hier eher ein exploratives Vorgehen an.

Frauen und Männer in Führungspositionen teilen ähnliche politische Sorgen (Abbildung 1.9.3). Im Jahr 2015 beschäftigten sie zum Befragungszeitpunkt vor allem die Themen Frieden, Ausländerfeindlichkeit sowie in etwas geringerem Maße Umweltschutz, Klimawandel und sozialer Zusammenhalt. Relativ gering ausgeprägt waren große Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz und die eigene wirtschaftliche Situation. Führungskräfte richteten folglich eher den Blick auf globale soziale und politische Probleme als auf ihre subjektiven Interessen, die aufgrund ihrer privilegierten beruflichen Positionen gut abgesichert scheinen.

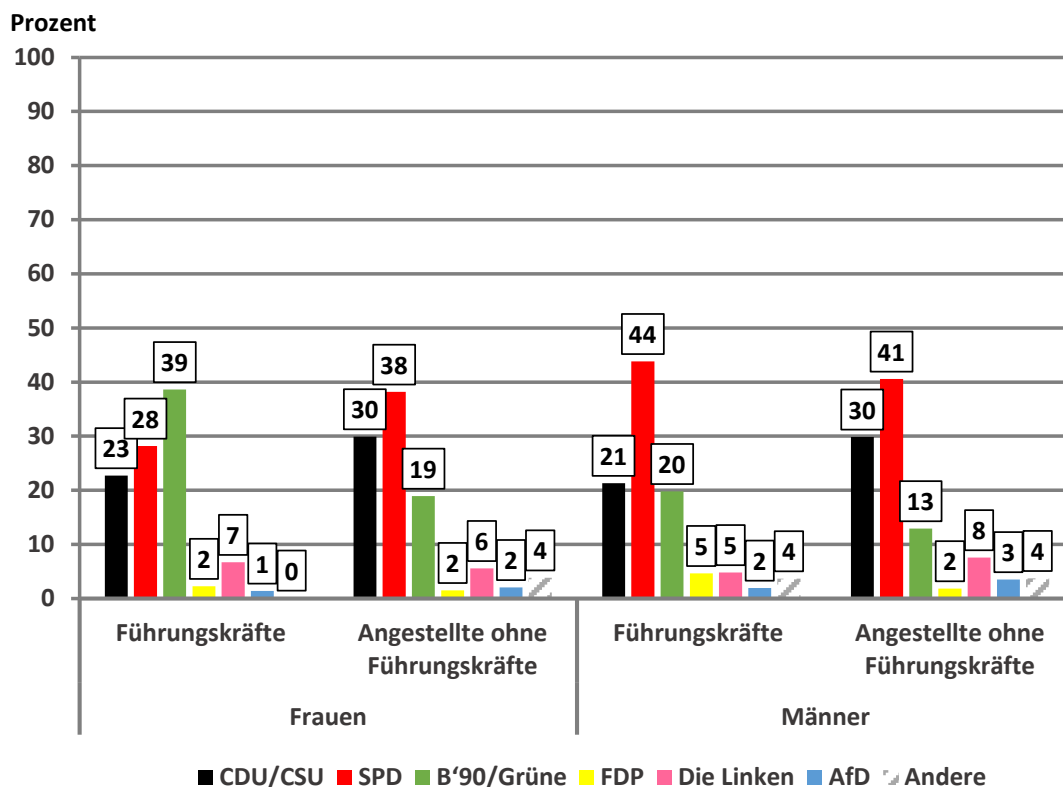
Generell gaben Frauen häufiger an sich große Sorgen zu machen, unabhängig vom jeweiligen Problembereich. Fast die Hälfte (48 Prozent) aller Frauen in Führungspositionen machte sich 2015 beispielsweise große Sorgen um den Frieden, Männer trafen diese Aussage „nur“ zu 39 Prozent. Auch in puncto Ausländerfeindlichkeit zeigten sich Frauen mit 39 Prozent deutlich häufiger stark besorgt als Männer (29 Prozent). Darüber hinaus berichteten Frauen (29 Prozent) etwas häufiger von großen Sorgen um den Umweltschutz als Männer (21 Prozent).

Abbildung 1.9.3: Führungskräfte in der Privatwirtschaft: Große Sorgen nach Themengebiet und Geschlecht 2015 (in Prozent)



Diese Geschlechterunterschiede in den Sorgen dürften sich auch in der Parteipräferenz von Führungskräften artikulieren (Abbildung 1.9.4). Im Jahr 2015 neigten 39 Prozent der angestellten Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft der Partei B'90/Grüne zu, die in den 1980er Jahren als Friedens-, und Umweltpartei gegründet wurde und weiterhin mit diesen Werten in Verbindung steht. Auch bei den Männern lag die Zustimmung für B'90/Grüne relativ hoch (20 Prozent), Spitzenreiter war in dieser Gruppe allerdings die SPD mit 44 Prozent Zustimmung. Die Frauen neigten der SPD zu 28 Prozent zu. Im Vergleich zu SPD und B'90/Grüne kamen CDU und CSU bei Führungskräften mit 23 Prozent (Frauen) beziehungsweise 21 Prozent (Männer) auf geringere Zustimmungswerte.

Abbildung 1.9.4: Parteizuneigung von Führungskräften und sonstigen Angestellten in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Stellung im Beruf 2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Die vergleichsweise starke Parteineigung für SPD und B'90/Grüne unter den Führungskräften ist wohl auf die Selektivität der Untersuchungsgruppe zurückzuführen, die definitorisch nur Arbeitnehmer/-innen einschließt. Würden auch Führungskräfte unter den Beamt/-innen, Selbstständigen und Landwirt/-innen in die Analyse miteinbezogen, dürften die Zustimmungswerte für CDU und CSU vermutlich höher ausfallen als auf Basis der hier verwendeten Stichprobe.

Die Linke traf bei den Führungskräften in der Privatwirtschaft mit 5–7 Prozent auf Zustimmungswerte leicht unter dem Durchschnitt in der Gesamtbevölkerung (8–10 Prozent in 2015¹²). Sie lag 2015 jedoch in allen untersuchten Gruppen bei über 5 Prozent, was der gesetzlichen Hürde für Parteien entspricht, in den Bundestag einzuziehen. Auf die FDP traf dies 2015 nicht zu: Ihre Zustimmungswerte erreichten nur bei Männern in Führungspositionen die 5-Prozent-Hürde. Die Zustimmung für die AfD ist bei Führungskräften in der Privatwirtschaft verschwindend gering ausgeprägt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft eine überdurchschnittlich politisch interessierte und engagierte Gruppe darstellen, die 2015 Sorgen artikuliert, welche wohl vor allem in der Programmatik eher linksliberaler Parteien aufgegriffen werden. Der Vergleich von Führungskräften und sonstigen Angestellten verdeutlichte, dass letztere häufiger CDU/CSU und der SPD zuneigen. Bei der SPD hängt die Zustimmung vom Geschlecht ab. Während Frauen in Führungspositionen seltener der SPD zuneigen als sonstige weibliche Angestellte, zeigten Männer in Führungspositionen höhere Zustimmungswerte für die SPD als sonstige männliche Angestellte.

¹² Nach Angaben des Umfrage-Instituts FORSA (2017)

1.10 Verdienste und Sondervergütungen

Die Verdienstungleichheit zwischen den Geschlechtern wird als eine der großen gesellschaftlichen Ungerechtigkeiten wahrgenommen (vgl. World Economic Forum 2016, European Commission 2015b). Das Ausmaß solcher Entgeltungleichheiten in Führungspositionen in Deutschland wird in der Kerngröße 8 mit den folgenden Kernindikatoren beschrieben:

Kerngröße 8: Verdienste und Sondervergütungen

Die Verdienstangaben¹³ beziehen sich auf vollzeitbeschäftigte Führungskräfte in der Privatwirtschaft.

Der Indikator ‚*Bruttoeinkommen*‘ beschreibt den monatlichen Verdienst¹⁴ (ohne Sonderzahlungen) vor Steuern (Mittelwert in Euro).¹⁵ Zudem wird der geschlechtsspezifische Verdienstunterschied (Gender Pay Gap) aufgezeigt.

Der Indikator ‚*Frauenanteil nach Bruttoeinkommensdezilen*‘ weist den Frauenanteil (in Prozent) in 10 Einkommensklassen aus.

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

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

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

¹³ Durch fehlende Verdienstangaben können strukturelle Verzerrungen entstehen. Dem wurde versucht entgegenzuwirken durch Verwendung der im SOEP bereitgestellten imputierten Verdienste, die bei fehlenden Angaben (Item Non-Response) auf Basis mathematischer Verfahren geschätzte Verdienstgrößen zuweisen (Frick & Grabka 2005).

¹⁴ Die Verwendung des Monats- anstelle des Stundenverdienstes wurde aufgrund der meist üblichen längeren Arbeitszeiten in Führungspositionen gewählt, die oft als Bestandteil des Monatsverdienstes gelten.

¹⁵ Um ein robustes Lagemaß zu erhalten, wurden für die Analyse des monatlichen Bruttoeinkommens das höchste und niedrigste Prozent der Einkommensverteilung auf den Maximalwert bzw. Minimalwert des 99 Prozent - bzw. 1 Prozent-Perzentils rekodiert (Top- bzw. Bottomcoding).

Sonderzahlungen erhalten haben:

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

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

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

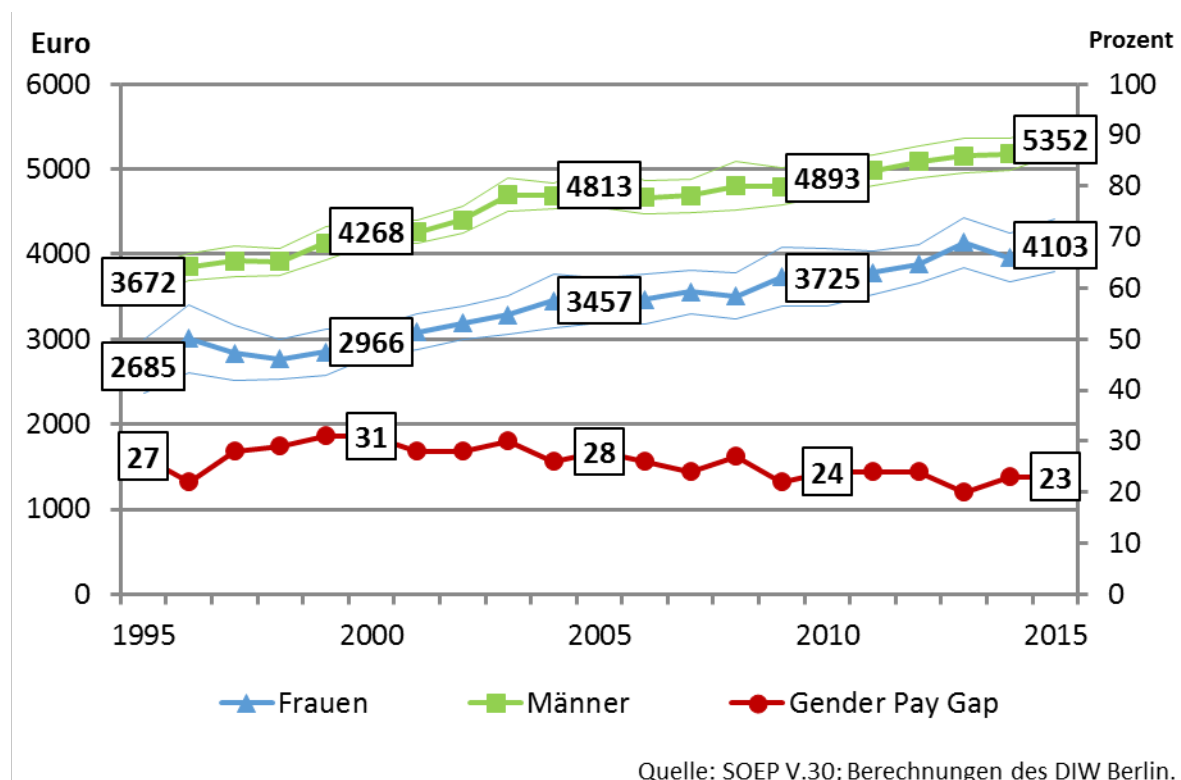
Der Indikator ‚*Nicht-monetäre Sondervergütungen*‘ weist den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen aus, die mindestens eine der folgenden nicht-monetären Sonderzahlungen erhalten haben (nur für 2015):

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

Der Indikator ‚*Anzahl des Bezuges nichtmonetärer Sondervergütungen*‘ gibt an, ob die Personen keine, eine oder zwei und mehr nichtmonetäre Sondervergütungen erhalten haben (nur für 2015).

Vollzeitbeschäftigte Frauen in Führungspositionen erreichen noch immer einen wesentlich geringeren Verdienst als Männer in der Privatwirtschaft. Im Jahr 2015 belief sich der durchschnittliche Verdienst in Führungspositionen von Männern auf monatlich 5.352 Euro, während Frauen durchschnittlich 4.103 Euro verdienten (Abbildung 1.10.1). Damit beträgt der Verdienst von Frauen rund 77 Prozent von jenem der Männer oder anders ausgedrückt: Der Gender Pay Gap liegt bei 23 Prozent. Seit 1995 hat sich die *durchschnittliche* Verdiensthücke unter Führungskräften um vier Prozentpunkte verringert.

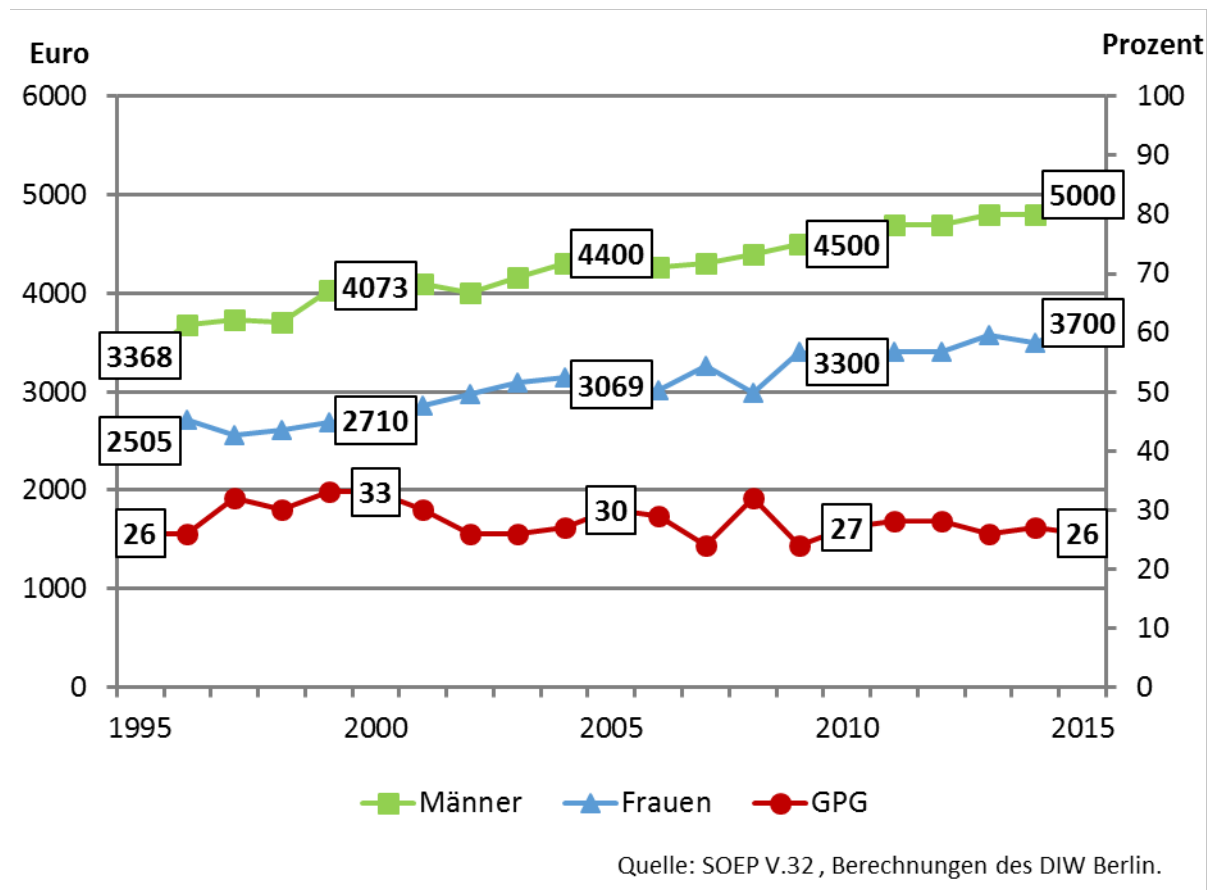
Abbildung 1.10.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 1995–2015



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

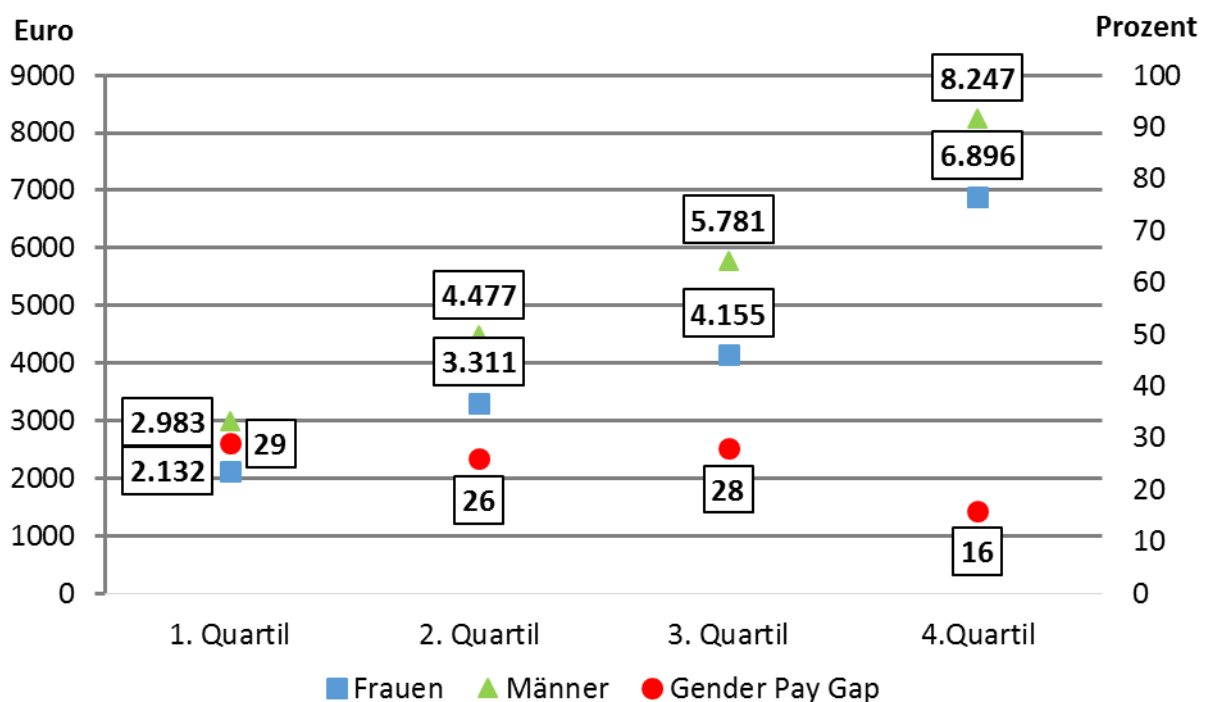
Eine Alternative zur Betrachtung der durchschnittlichen Verdienste (arithmetisches Mittel), stellt die Analyse von Median-Werten dar. Der Median ist der Beobachtungswert, der genau in der Mitte der nach dem Verdienst geordneten Stichprobe liegt. Dieser wird gegenüber dem arithmetischen Mittel häufig als robustere Größe für die Beschreibung von Einkommensunterschieden gewählt, da er durch extrem hohe oder niedrige Werte nicht beeinflusst wird. Im Vergleich zum Verdienstdurchschnitt ist der Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern ausgedrückt als *Medianwert* mit 26 Prozent im Jahr 2015 genauso hoch wie 20 Jahre zuvor (Abbildung 1.10.2). Er fiel zudem meist etwas größer als der durchschnittliche Verdienstunterschied aus.

Abbildung 1.10.2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Median in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 1995–2015



Eine weitere interessante Perspektive auf den Gender Pay Gap kann durch die Analyse von verschiedenen Abschnitten der Einkommensverteilung, z.B. Quartilen, gewonnen werden. Im ersten Quartil der Verteilung – dieser Abschnitt umfasst die untersten 25 Prozent der Verdienste – verdienten Frauen in Führungspositionen im Jahr 2015 im Durchschnitt 2.132 Euro und damit 851 Euro weniger als Männer (2.983 Euro). Dies entspricht einem Gender Pay Gap von 29 Prozent. Im zweiten und dritten Quartil war der Gender Pay Gap ähnlich hoch. Im vierten Quartil, also unter den höchsten 25 Prozent der Verdienste, war der Gender Pay Gap mit durchschnittlich 16 Prozent deutlich kleiner. Zwischen den Topverdiener/-innen unter den Führungskräften ist der Verdienstunterschied also am geringsten. Da Frauen jedoch im Bereich der höchsten Einkommen auch am wenigsten repräsentiert sind, profitieren sie als Gruppe kaum von den gleicheren Löhnen.

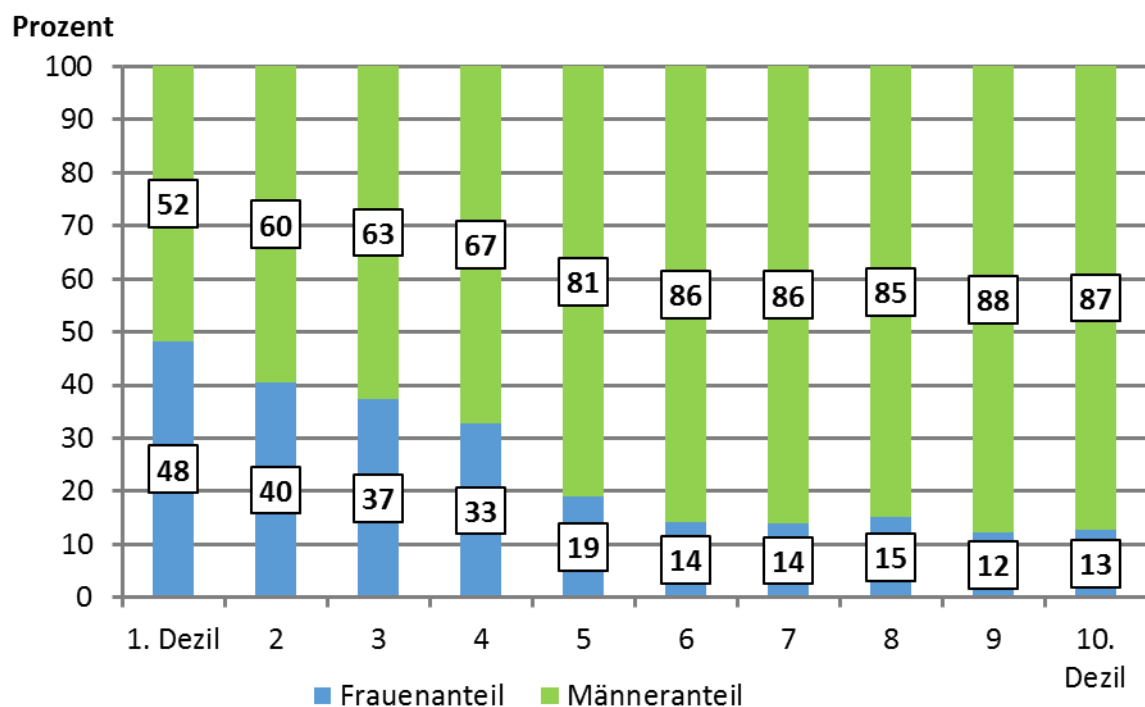
Abbildung 1.10.3: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommens-Quartilen (Mittelwerte in Euro) sowie Gender Pay Gap (in Prozent) 2015



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Teilt man die Einkommensverteilung aller Führungskräfte in 10 gleich große Gruppen (Dezile), dann zeigt sich ebenfalls, dass nur relativ wenige Frauen von Top-Verdiensten profitieren: der Frauenanteil nimmt mit der Höhe des Dezils rapide ab (Abbildung 1.10.4). So sind Frauen und Männer in Führungspositionen im ersten Dezil der Einkommensverteilung in etwa gleich stark repräsentiert, während im obersten Dezil lediglich 13 Prozent der beobachteten Führungskräfte Frauen waren.

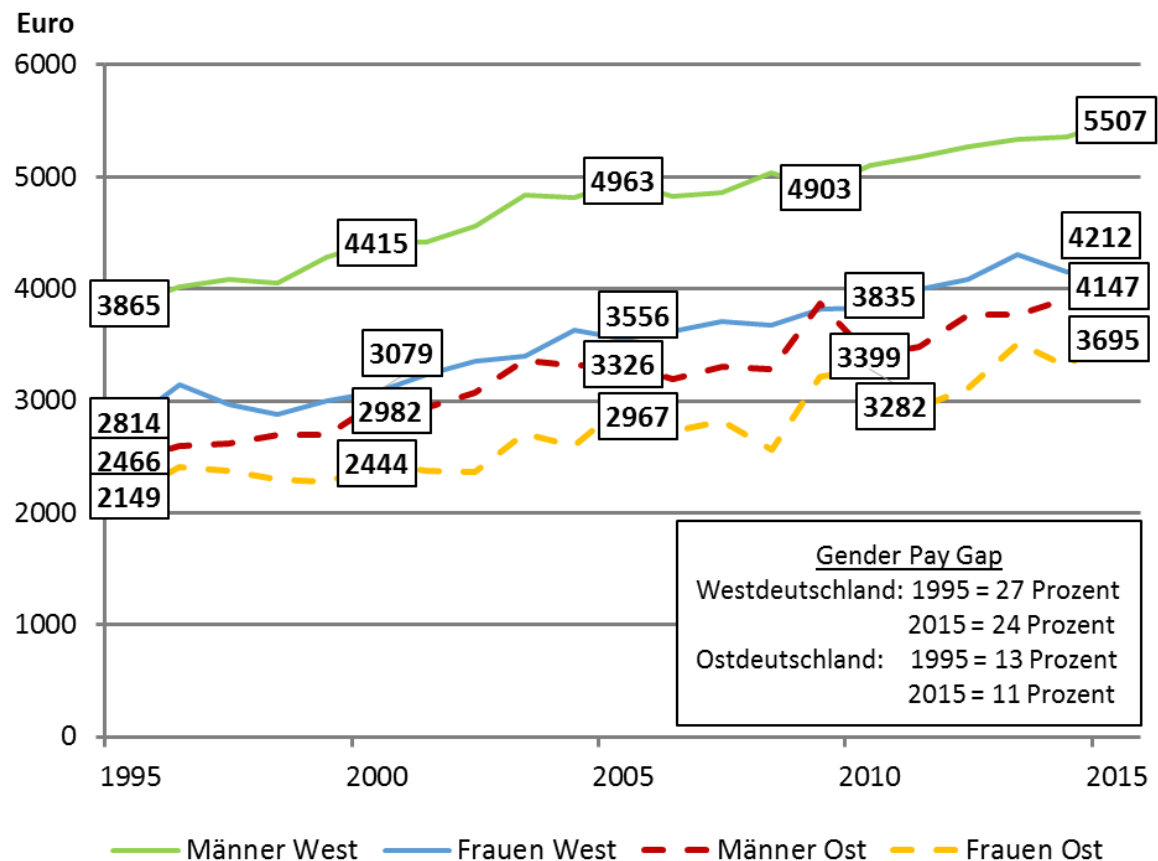
Abbildung 1.10.4: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Bruttoeinkommens-Dezilen (in Euro) und Frauenanteil (in Prozent) 2015



Quelle: SOEP V.32 . Berechnungen des DIW Berlin.

Im Durchschnitt werden in Westdeutschland in Führungspositionen höhere Verdienste erzielt als in Ostdeutschland (Abbildung 1.10.5). Der Gender Pay Gap war 2015 in Westdeutschland mehr als doppelt so hoch wie in Ostdeutschland (24 Prozent zu 11 Prozent). Im innerdeutschen Vergleich der Verdienste von Führungskräften ist zudem die Verdienstlücke zwischen den Männern größer als jene zwischen den Frauen.

Abbildung 1.10.5: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, monatlichem Bruttoeinkommen und Region (West- und Ostdeutschland) 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (Mittelwert in Euro)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

In Kapitel 1.4 wurde die berufliche Geschlechtersegregation für Führungspositionen aufgezeigt (vertikale Segregation). Auch die geschlechtstypische Berufswahl (horizontale Segregation) hat Auswirkungen auf die Entlohnung. Typische Frauenberufe sind durch vergleichsweise niedrige Verdienstchancen gekennzeichnet (EGGE 2009; OECD 2016). Für diese Unterschiede gibt es zahlreiche Erklärungsansätze. Ökonomische Theorien argumentieren mit einer geringeren Humankapitalausstattung von Frauen und einem dazu spiegelbildlich geringeren Anforderungsprofil von Frauenberufen (Polachek 1981). Außerdem wird auf die von Frauen im Vergleich zu Männern höheren Konzentration auf wenige Berufe verwiesen („Crowding“), die zu geringen Verdiensten führen kann (vgl. z. B. Bergmann 1974). Weitere, eher aus der Soziologie stammende Erklärungsansätze fokussieren

sich auf kulturell verankerte *Gender Status Believes* (Ridgeway 2001), die mit einer geringeren Bewertung und damit geringeren Verdiensten von „Frauenberufen“ im Vergleich zu anderen Berufen einhergehen. Diese These der Devaluation hat die sogenannte *Comparable-Worth-Debatte* ausgelöst, die gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit fordert, unabhängig davon, ob diese mehrheitlich von Frauen oder von Männern ausgeübt wird (England 1992; Steinberg 1990). Eine Lohnangleichung der Geschlechter kann und sollte hiernach nicht (nur) durch ein vermehrtes Eintreten von Frauen in besser bezahlte Männerberufe, sondern auch durch eine monetäre Aufwertung typischer Frauentätigkeiten erreicht werden. Denn Studien zeigten, „dass ein steigender Frauenanteil im Beruf tatsächlich zu einem Absinken des Lohnniveaus führt. Dies liegt jedoch nicht daran, dass die Löhne beider Geschlechter in diesem Beruf sinken, sondern daran, dass mehr Frauen mit konstant niedrigeren Verdiensten als Männer in diesem Beruf arbeiten“ (Hausmann et al. 2015).

Auch in Führungspositionen werden Angestellte in Frauenberufen geringer entlohnt als in Männerberufen (Tabelle 1.10.1). Frauen verdienten in Frauenberufen im Jahr 2000 durchschnittlich 2.533 Euro und in Männerberufen 3.290 Euro. Der Verdienst in Mischberufen lag mit 2.936 Euro dazwischen. Über den Betrachtungszeitraum setzt sich dieses Verhältnis fort: So verdienten Frauen in Frauenberufen im Jahr 2015 durchschnittlich 3.034 Euro und somit ebenfalls deutlich weniger als Frauen in ähnlicher Funktion in Männerberufen mit 5.207 Euro im Durchschnitt. In Mischberufen verdienten sie 2015 4.370 Euro. 2015 betrug somit der durchschnittliche Verdienst von Frauen in Mischberufen 84 Prozent von dem Verdienst in Männerberufen, bei Frauenberufen betrug er nur 58 Prozent des Verdienstes in Männerberufen. Männer in Führungspositionen erzielten die höchsten Verdienste in Mischberufen. Hier lag der mittlere Verdienst 2015 bei 5.742 Euro. 2015 betrug der durchschnittliche Verdienst in Mischberufen somit 112 Prozent des durchschnittlichen Verdienstes in Männerberufen. Die geringsten Verdienste erhielten Männer ebenfalls in Frauenberufen mit 4.590 Euro in 2015. Das entspricht einem Verdienst von 89 Prozent des durchschnittlichen Verdienstes in Männerberufen. Insgesamt lagen die Verdienste der Männer aber immer noch deutlich über denen der Frauen in vergleichbaren Positionen in Frauenberufen (3.034 Euro). Generell lag in allen drei Berufsgruppen über die Jahre hinweg das Verdienstniveau der Männer über dem der Frauen in Führungspositionen.

Tabelle 1.10.1: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Frauen-, Misch- und Männerberufen nach Durchschnittseinkommen und Geschlecht 2000–2015

	Frauen					Männer				
	Männerberufe	Mischberufe	Frauenberufe	Mischberufe/ Männerberufe	Frauenberufe/ Männerberufe	Männerberufe	Mischberufe	Frauenberufe	Mischberufe/ Männerberufe	Frauenberufe/ Männerberufe
	Mittelwert in Euro			Prozent		Mittelwert in Euro			Prozent	
2000	3290	2936	2533	89	77	4287	4481	3748	105	87
2005	3820	3460	2893	91	76	4674	5239	4114	112	88
2010	3571	4084	2964	114	83	4854	4986	4667	103	96
2011	4229	3798	2929	90	69	5020	5123	4217	102	84
2012	3989	4141	3123	104	78	4941	5441	4220	110	85
2013*	4353	4584	3100	105	71	5144	5343	4163	104	81
2014*	4169	4757	3023	114	72	5059	5604	3981	111	79
2015*	5207	4370	3034	84	58	5136	5742	4590	112	89

* Durch die Einführung der neuen Klassifikation der Berufe (KldB 2010) im Jahr 2013 ergibt sich möglicherweise ein Zeitreihenbruch

Quelle: SOEP V.32 , Berechnungen des DIW Berlin.

Sondervergütungen sind Bestandteile des Verdienstes. Der Anteil an angestellten Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft, die mindestens eine monetäre Gratifikation beziehen, ist mit 70 Prozent leicht geringer als der Anteil der Männer (Tabelle 1.10.2). Frauen erhalten sowohl seltener Urlaubsgeld als auch Gewinnbeteiligungen, Gratifikationen oder Prämien. Insgesamt wurden weniger häufig Sondervergütungen an Führungskräfte gezahlt, insbesondere das Urlaubsgeld wurde abgebaut. Zugenommen haben hingegen Gewinnbeteiligungen, Gratifikationen, Prämien.

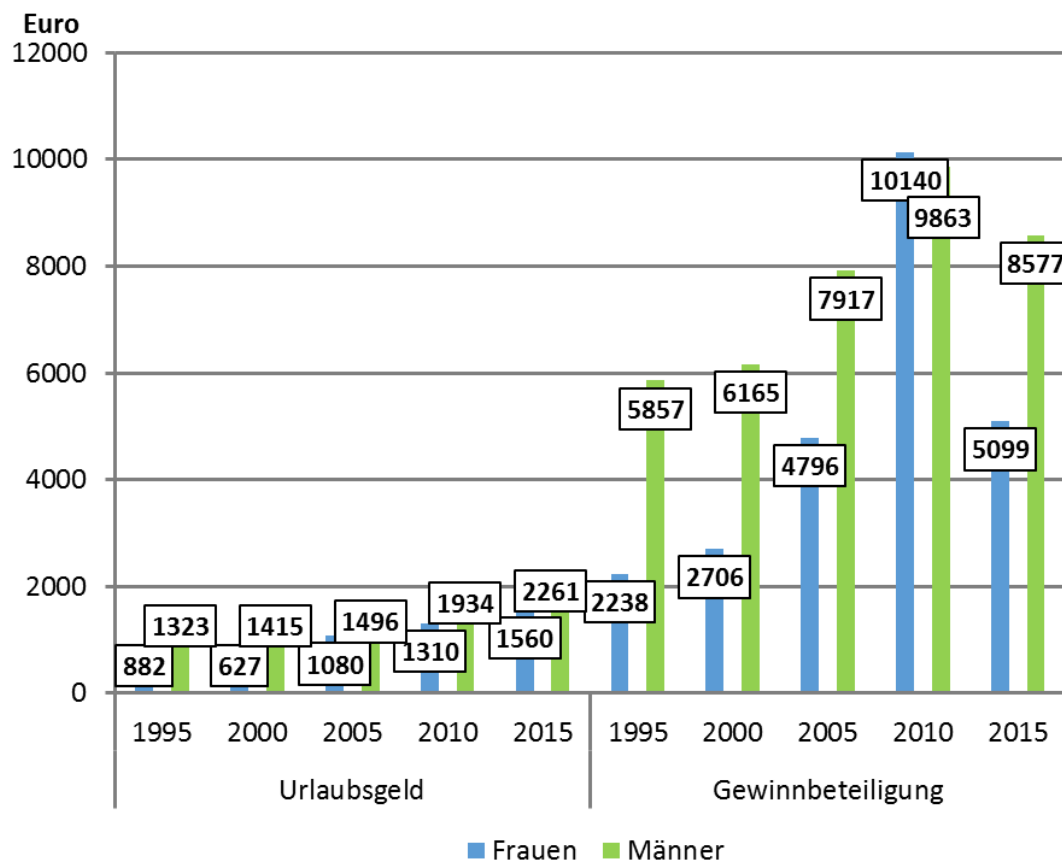
Tabelle 1.10.2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von ausgewählten monetären Sondervergütungen 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (in Prozent)

	1995	2000	2005	2010	2015
	Mindestens eine Sondervergütung				
Frauen	84	84	78	80	70
Männer	88	82	78	76	74
	Urlaubsgeld				
Frauen	64	54	50	37	26
Männer	61	51	39	34	31
	Gewinnbeteiligung, Gratifikation, Prämie				
Frauen	17	21	22	38	33
Männer	23	28	31	37	39

Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Bei der Höhe der an Führungskräfte geleisteten Sondervergütung ist im Durchschnitt ein noch deutlich stärkerer Unterschied zwischen Männern und Frauen zu erkennen (Abbildung 1.10.6).

Abbildung 1.10.6: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Höhe von ausgewählten monetären Sondervergütungen 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (Mittelwert in Euro)

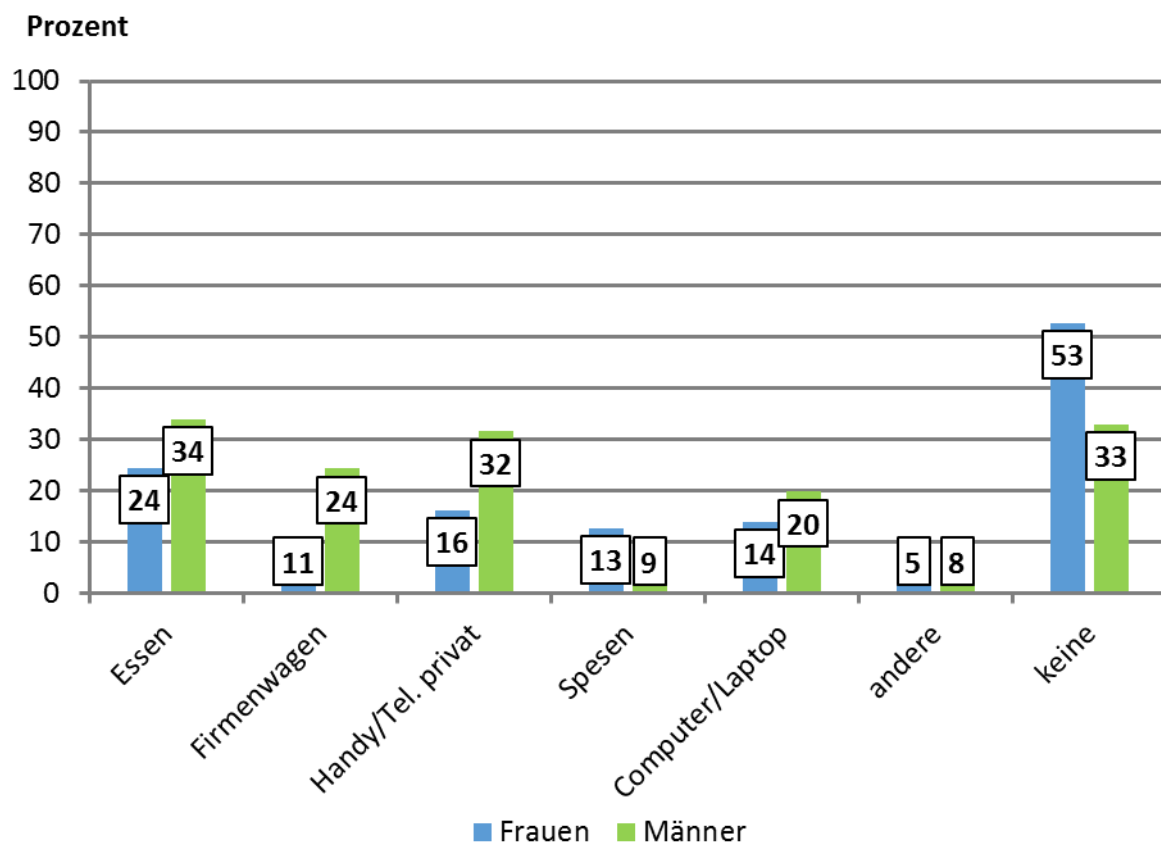


Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin.

Frauen erhielten im Jahr 2015 durchschnittlich ein Urlaubsgeld in Höhe von 1.560 Euro, Männer erhielten 700 Euro mehr (2.261 Euro). Eine erhebliche Diskrepanz lässt sich auch bei der Gewinnbeteiligung erkennen: Während Frauen 2015 im Durchschnitt 5.099 Euro Gewinnbeteiligung ausgezahlt bekamen, lag der Wert für Männer bei 8.577 Euro. Ein möglicher Grund für die großen Unterschiede bei sonstigen monetären Sondervergütungen ist, dass Frauen häufiger als Männer in kleineren Betrieben beschäftigt sind, welche geringere Sonderzahlungen leisten (können) als größere Betriebe.

Zu den Sonderzuwendungen kommen auch noch Vergünstigungen auf nicht-monetärer Basis. Auch diese Zuwendungen erhalten Männer in Führungspositionen in der Privatwirtschaft häufiger als Frauen (Abbildung 1.10.7). Mehr als die Hälfte der Frauen in Führungspositionen gab 2015 an, gar keine nicht-monetären Gratifikationen zu bekommen, demgegenüber erhielten fast zwei Drittel der Männer solche Zuwendungen. Am deutlichsten ist der Geschlechterunterschied bei den nicht-monetären Gratifikationen in Form der Bereitstellung eines Mobiltelefons, eines Firmenwagens und bei der Bereitstellung von privat nutzbaren Computern. Geringer sind die Unterschiede bei Essenzuschüssen und Spesen.

Abbildung 1.10.7: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bezug von nicht-monetären Gratifikationen 2015 (in Prozent), Mehrfachnennungen

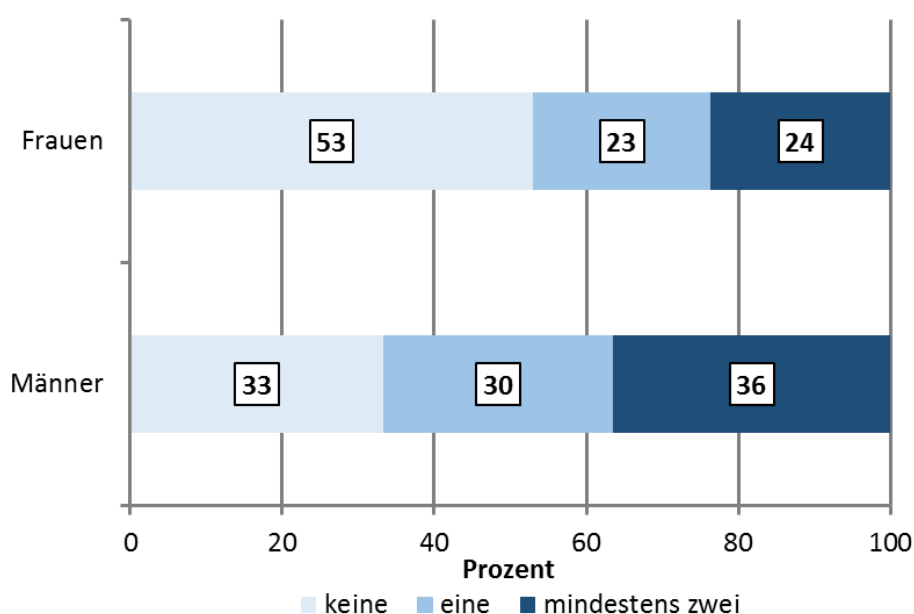


Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW Berlin

Zudem bekommen Frauen im Vergleich zu Männern weit seltener zwei oder mehr nicht-monetäre Vergünstigungen (Abbildung 1.10.8): 53 Prozent der Frauen in Führungspositionen gaben an, keinerlei nicht-monetäre Gratifikationen zu erhalten im Vergleich zu 33 Prozent der Männer. Diese wiederum erhielten zu 36 Prozent 2 oder mehr Gratifikationen, Frauen hingegen zu 24 Prozent.

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

Abbildung 1.10.8: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Häufigkeit des Bezuges nicht-monetärer Gratifikationen 2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V.32, Berechnungen des DIW

2 Ergebnisse weiterer Studien zum Anteil von Frauen in Führungspositionen

Eine einheitliche Definition von Führungskräften existiert bislang nicht. Entsprechend können die Abgrenzungen und Ergebnisse zu den Anteilen von Frauen in Führungspositionen je nach Studie zum Teil erheblich divergieren. Hinzu kommen unterschiedliche Datenbasen und Populationen, die die Vergleichbarkeit der Angaben zum Anteil von Frauen in Führungspositionen einschränken. Oft werden Erhebungen nicht jedes Jahr, sondern in einem größeren zeitlichen Abstand durchgeführt, sodass Informationen schnell veralten können. Wurde im vorigen Kapitel des Führungskräfte-Monitors die Abgrenzung von Führungskräften eher breiter gefasst, wählten die nachfolgend genannten Studien zum Teil engere Definitionen sowie andere Datenbasen. Mit der Lektüre der unten aufgeführten Ergebnisse für Deutschland und im internationalen Vergleich können sich interessierte Leserinnen und Leser des Führungskräfte-Monitors ein Bild über die Brandbreite der Angaben zum Anteil von Frauen in Führungspositionen in ausgewählten Studien machen.

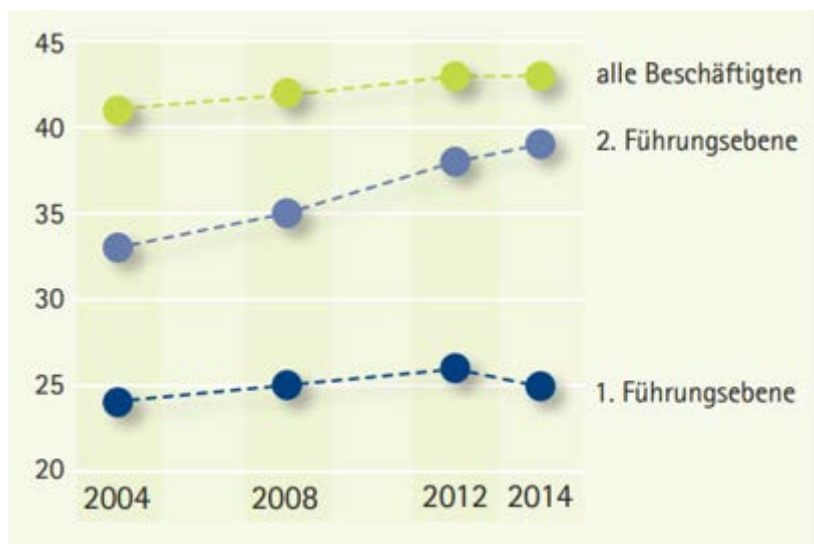
2.1 Deutschland

Das Statistische Bundesamt hat den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland auf Basis der im Mikrozensus integrierten Arbeitskräfteerhebung für das Jahr 2015 veröffentlicht (Eurostat 2017). Führungskräfte werden hier nach Hauptgruppe 1 der ISCO-08-Klassifikation definiert. Diese umfasst beispielsweise Geschäftsführer/-innen, Vorstände, leitende Verwaltungsbedienstete und Angehörige gesetzgebender Körperschaften (International Labour Office 2012:87). Auf Basis dieser Abgrenzung ermittelte das Statistische Bundesamt einen Frauenanteil in Führungspositionen von 29 Prozent im Jahr 2015. Seit 2012 stieg dieser Wert um weniger als einen Prozentpunkt.

Das **IAB Betriebspanel** ist eine jährlich stattfindende Arbeitgeber/-innenbefragung, die seit 1993 in den alten und seit 1996 auch in den neuen Bundesländern durchgeführt wurde. In Interviews werden rund 16.000 privatwirtschaftliche und öffentliche Betriebe aller Größenklassen und Wirtschaftszweige mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig

Beschäftigten befragt (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2017). Führungspositionen werden in eine oberste und eine zweite Führungsebene unterschieden und zielen auf die Vorgesetztenfunktion ab. Abgefragt werden die Größen folgendermaßen: „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?“ für die oberste Führungsebene und „(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?“ für die zweite Führungsebene (Kohaut & Möller 2016:4). Eine zweite Führungsebene haben 28 Prozent der befragten Betriebe. Die Studie ermittelt in der Privatwirtschaft 2014 einen Frauenanteil an Führungspositionen von 25 Prozent auf der obersten Führungsebene, das entspricht einem Anstieg seit 2004 von nur einem Prozentpunkt (Abbildung 2.1.1). Auf der zweiten Führungsebene betrug der Anstieg 6 Prozentpunkte und erreichte 2014 39 Prozent. Frauen bleiben damit auch auf Basis dieser Studie auf der obersten und auf der zweiten Führungsebene deutlich unterrepräsentiert.

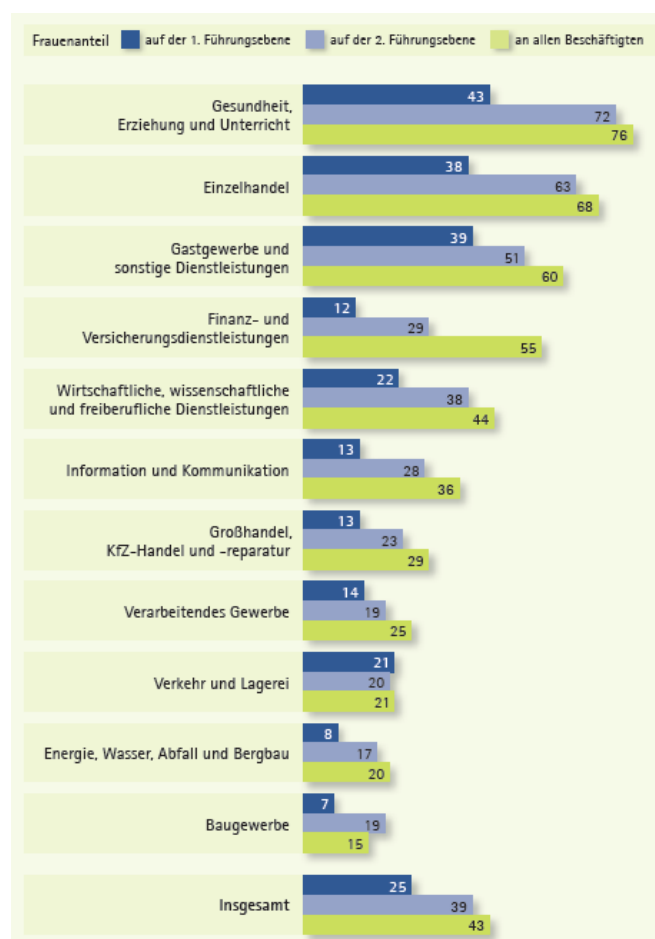
Abbildung 2.1.1: Anteil von Frauen in Führungspositionen und an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft 2004, 2008, 2012, 2014 (in Prozent)



Quelle: Kohaut & Möller (2016)

Frauen sind zudem in fast allen Wirtschaftszweigen in Führungspositionen unterrepräsentiert (Abbildung 2.1.2). Die Anteile von Frauen in Führungspositionen und Frauen an allen Beschäftigten sind nur in der Branche „Verkehr und Lagerei“ ähnlich hoch. Frauen sind hier mit 20 Prozent gleichsam unter den Angestellten wie Führungskräften repräsentiert. Am geringsten ist die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen in der Finanz- und Versicherungsbranche. Gegenüber 55 Prozent an allen Beschäftigten stellen Frauen in dieser Branche 12 Prozent der Führungskräfte auf der ersten und 29 Prozent der Führungskräfte auf der zweiten Führungsebene. Offenbar ist es für Frauen in dieser Branche besonders schwierig, eine Führungsposition zu erreichen.

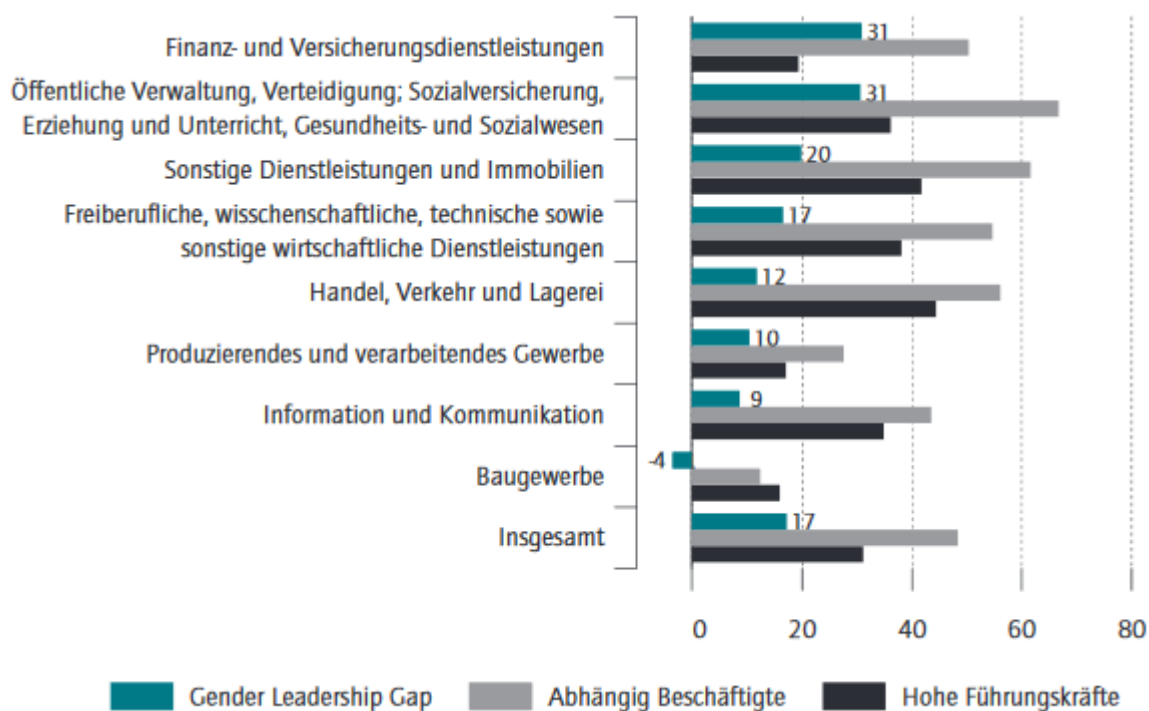
Abbildung 2.1.2: Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der 1. und 2. Führungsebene und Frauenanteil an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft 2014 nach Branchen (in Prozent)



Quelle: Kohaut & Möller (2016)

Ein ähnliches Ergebnis ergibt sich auch auf Basis der SOEP-Daten (Abbildung 2.1.3): Der vom DIW Berlin generierte Indikator *Gender Leadership Gap* stellt die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an den abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen dar (vgl. hierzu ausführlich Holst & Friedrich 2016:829, siehe auch Anhang). Hohe Führungskräfte wurden in dieser Studie auf Basis der ISCO-88-Klassifikation, Hauptgruppe 1, ermittelt.

Abbildung 2.1.3 Frauenanteil an abhängig Beschäftigten und hohen Führungskräften, sowie Gender Leadership Gap nach Branchen. Mittelwerte aus querschnittsgewichteten Jahresquoten 2001–2014 (in Prozent)



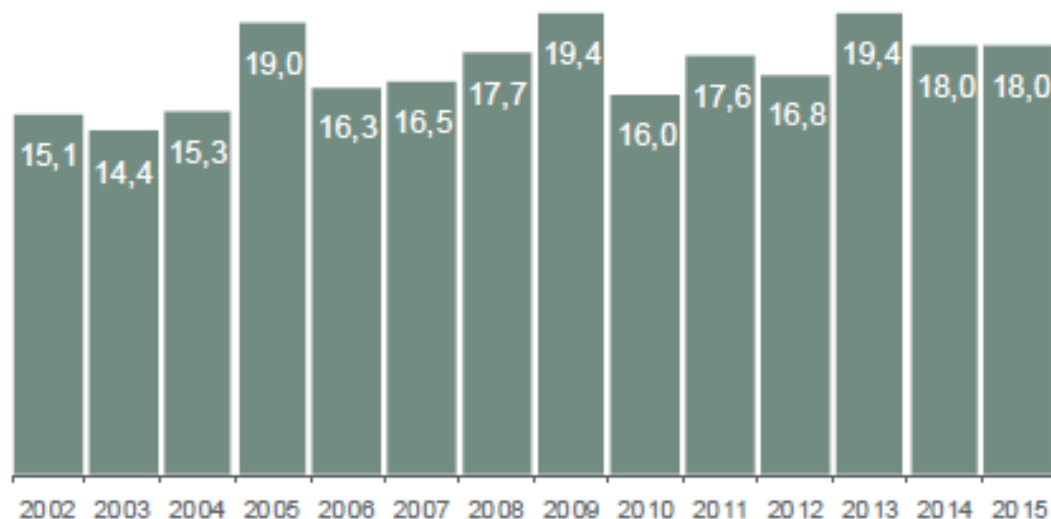
Quelle: Holst & Friedrich (2016)

2014 wurde im IAB Betriebspanel erstmals die Möglichkeit von Führen in Teilzeit abgefragt. In 16 Prozent der befragten Betriebe war dies prinzipiell möglich, in 63 Prozent dieser Betriebe wurde dies auch tatsächlich umgesetzt. In einem Zehntel aller Betriebe wird damit auch in Teilzeit geführt (Kohaut & Möller 2016).

Eine Veröffentlichung des **KfW Research** erhob auf Grundlage der Daten des KfW-Mittelstandspanels frauengeführte mittelständische Unternehmen (Schwartz 2017). Das KfW-Mittelstandspanel ist eine seit 2003 jährlich wiederholte Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 500 Mio. Euro im Jahr in Deutschland. Im Jahr

2016 wurden von den insgesamt rund 3,65 Mio. mittelständischen Unternehmen 10.535 Unternehmen der Privatwirtschaft auf die strukturelle Entwicklung untersucht. Im Jahr 2016 wurde ein Anteil von Frauen an der Spitze eines Unternehmens von 18 Prozent in allen 3,65 Mio. mittelständischen Unternehmen ermittelt (Abbildung 2.1.4). 660.000 kleine und mittlere Unternehmen wurden demnach 2016 von einer Frau geführt. Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung von Schwartz ist, dass das wirtschaftliche Gewicht frauengeführter Unternehmen weiterhin verhältnismäßig niedrig ist. Die 18 Prozent der Unternehmen mit einer Frau in der obersten Führungsposition beschäftigen 11 Prozent aller im Mittelstand Erwerbstätigen. Sie erwirtschaften 8 Prozent der Investitionen und erzielen 7 Prozent der gesamten Umsätze im Mittelstand. Mehr als 91 Prozent der frauengeführten Unternehmen sind Dienstleistungsunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten.

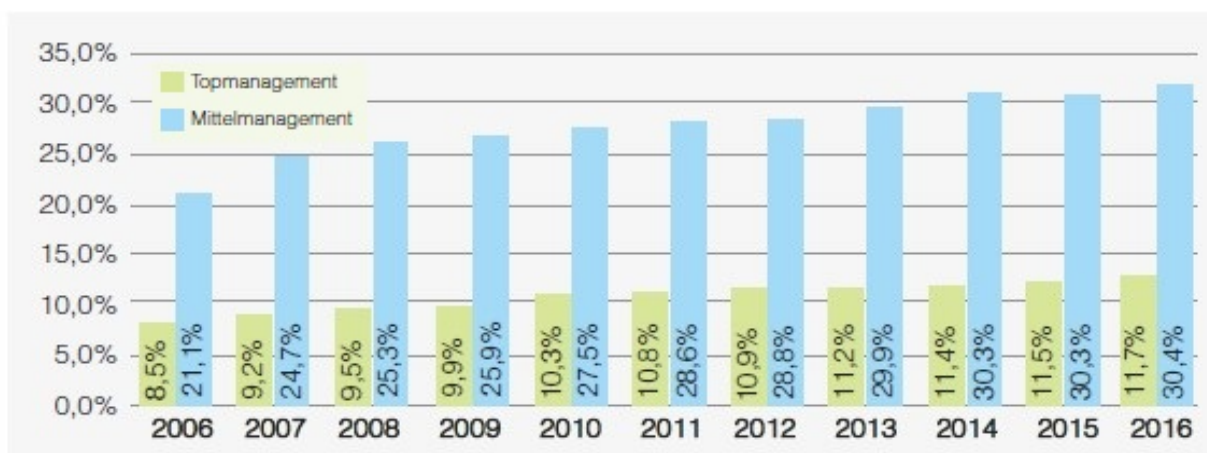
Abbildung 2.1.4. Anteil frauengeführter Unternehmen 2002-2015 in Deutschland (In Prozent)



Quelle: Schwartz (2017)

Seit 1995 erhebt **Bisnode (ehemals Hoppenstedt)** Informationen zur Entwicklung des Anteils von Frauen im Top-¹⁶ und Mittelmanagement¹⁷ auf Basis ihrer Firmendatenbank mit 228.00 Unternehmen. Auch 2016 untersuchte Bisnode in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Frauen im Management der Hochschule Osnabrück Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von mindestens 2 Mio. Euro (Schwarze, Frey & Tapken 2016). Demnach betrug 2016 der Frauenanteil im Top- und Mittelmanagement der Unternehmen in Deutschland 21 Prozent (Abbildung 2.1.5). Dies ist ein Anstieg von 6 Prozentpunkten gegenüber 2006. Im Topmanagement fiel die Dynamik mit einem Plus von 3,2 Prozentpunkten in zehn Jahren besonders schwach aus, im Mittelmanagement stieg der Frauenanteil um 9,3 Prozentpunkte – wobei die Dynamik der Anfangsjahre später nicht gehalten werden konnte. 2016 waren Frauen im Durchschnitt auf 11,7 Prozent der Posten im Topmanagement vertreten, im Mittelmanagement lag der Frauenanteil bei 30,4 Prozent.

Abbildung 2.1.5: Frauenanteil in Führungspositionen nach Top- und Mittelmanagement 2006-2016 (in Prozent)



Quelle: Schwarze, Frey & Tapken (2016)

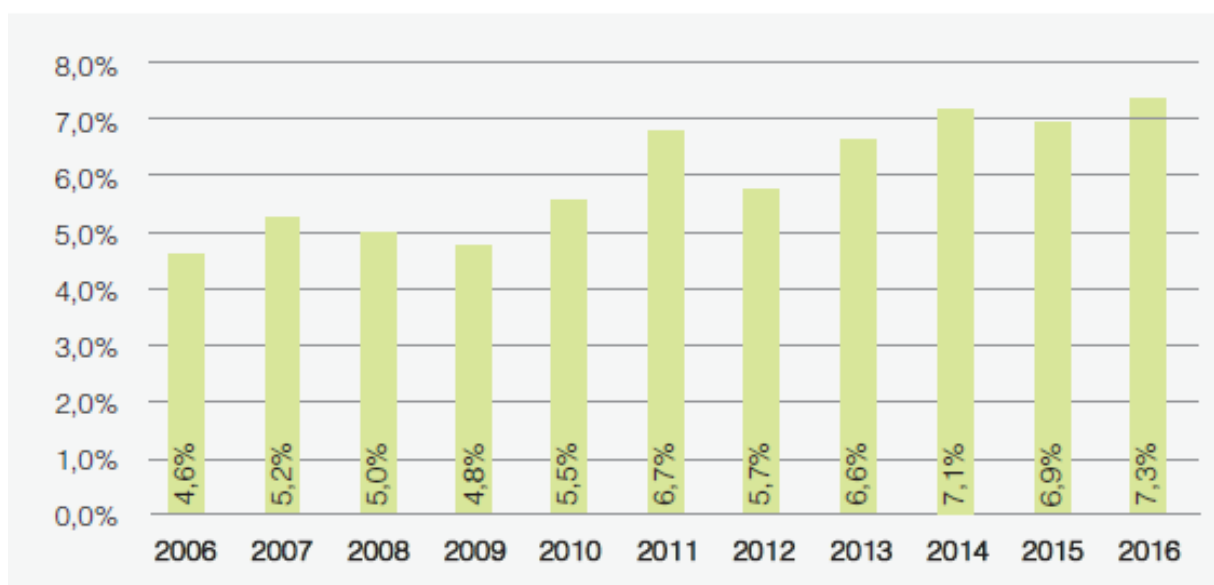
¹⁶ In den Bereich des Top-Management fallen: Vorstandsvorsitzende, Präsidentinnen, Vorstände, Generaldirektorinnen, Direktorinnen, Betriebsleiterinnen, Geschäftsleiterinnen, Geschäftsführerinnen und Leiterinnen von Unternehmen sowie deren Stellvertreterinnen (Schwarze, Frey, & Tapken 2016).

¹⁷ Unter den Begriff Mittelmanagement versteht die Studie folgende Positionen: Abteilungsleiterinnen, Bereichsleiterinnen, Bevollmächtigte, Prokuristinnen, Abteilungsleiterinnen sowie Geschäftsstellenleiterinnen, Niederlassungsleiterinnen und Filialleiterinnen, sofern sie für das Unternehmen in Funktionen des Mittelmanagements tätig sind (Schwarze, Frey, & Tapken 2016).

Für Ostdeutschland wurde ein Anteil von Frauen in Topmanagementpositionen mit 13,7 Prozent ausgewiesen, das sind 2,4 Prozentpunkte mehr als der Wert in Westdeutschland (11,3 Prozent) (Schwarze, Frey & Tapken 2016: 25).

Die Studie zeigt zudem, dass sowohl der Frauenanteil im Topmanagement als auch seine Entwicklung seit 2006 in der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche unterdurchschnittlich war (Abbildung 2.1.6). Im Topmanagement wurde ein Frauenanteil von 7,3 Prozent ermittelt – das sind 2,7 Prozentpunkte mehr im Vergleich zu 2006 und nur 0,6 Prozentpunkte mehr seit 2011. Im Vergleich zu anderen ausgewählten Wirtschaftszweigen¹⁸ stagniert im Mittelmanagement der Frauenanteil in der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche seit 2015 bei 21,9 Prozent und weist damit im Vergleich zu den anderen untersuchten Branchen die geringste Veränderung auf.

Abbildung 2.1.6: Anteil von Frauen im Topmanagement in Unternehmen der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche 2006 – 2016 (in Prozent)



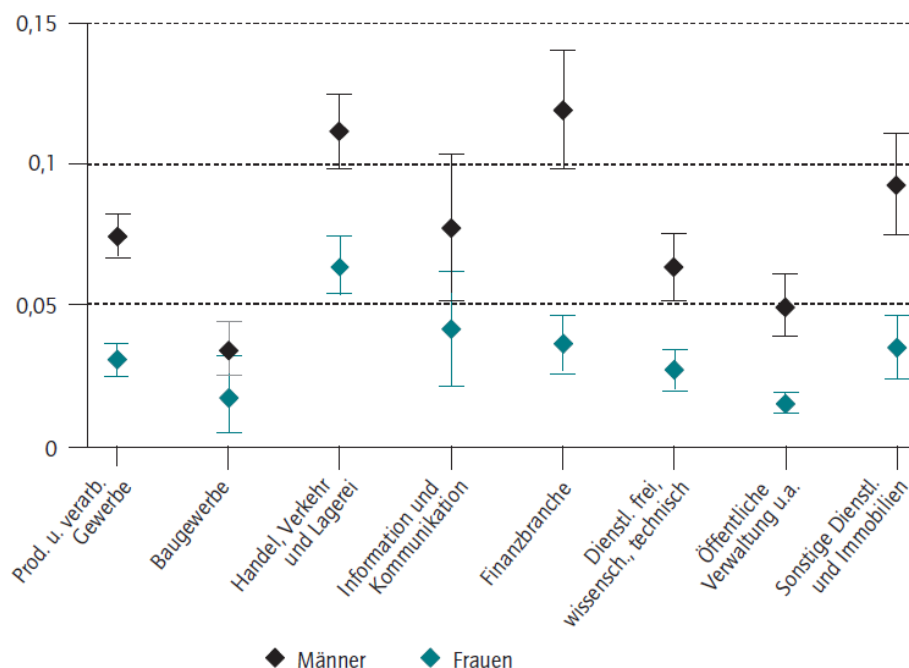
Quelle: Schwarze, Frey & Tapken (2016)

Hier bestätigt sich die auch in Abschnitt 3 aufgezeigte sehr geringe Dynamik der Entwicklung des Frauenanteils in Top- bzw. hohen Führungspositionen im Finanzsektor.

¹⁸ Schwarze, Frey & Tapkun (2016) vergleichen die Branchen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Dienstleistungen, freiberuflich/wissenschaftlich/technisch, Energieversorgung, Gesundheits- und Sozialwesen, Handel, KFZ (Instandhaltung, Reparatur) und Verarbeitendes Gewerbe.

Eine multivariate Studie auf Basis der SOEP-Daten verdeutlichte, dass die Finanzbranche selbst unter Berücksichtigung von Erklärungsfaktoren wie Bildung und Berufserfahrung den größten Gender Gap aufweist für die Wahrscheinlichkeit, eine hohe Führungsposition (nach ISCO-88, Hauptgruppe 1) einzunehmen (vgl. hierzu auch ausführlich die Studie von Holst & Friedrich 2016 sowie Anhang) (Abbildung 2.1.7)

Abbildung 2.1.7 Vorhergesagte Wahrscheinlichkeit, in einer hohen Führungsposition zu sein nach Branche und Geschlecht, 2001–2014 (predictive margins)



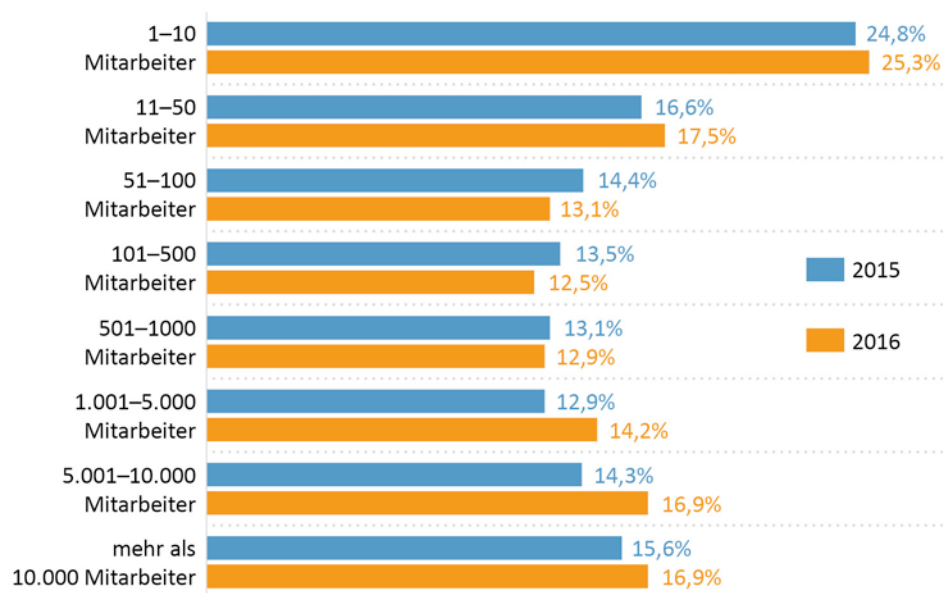
Quelle: Holst & Friedrich (2016)

Die Wirtschaftsauskunftei Bürgel befragte im Jahr 2016 knapp 800.000 Unternehmen und erhob dabei Informationen zu rund 2,9 Mio. Führungspositionen (Bürgel 2016). In die Datenbank von Bürgel fließen Informationen aus öffentlichen Registern, Bilanzen, Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen ein (Bürgel 2017).¹⁹ Als Führungspositionen definiert Bürgel Geschäftsführer/innen, Aufsichtsratsmitglieder und -vorsitzende, Inhaber/innen sowie Vorstandsmitglieder und -vorsitzende. Im Gegensatz zu den oben aufgeführten Studien von Kohaut & Möller (2016) und Schwarze, Frey & Tapken (2016)

¹⁹ Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Daten aus wissenschaftlicher Sicht nicht repräsentativ sind, da keine Zufallsauswahl der Unternehmen stattfand.

unterscheidet Bürgel nicht zwischen erster und zweiter Führungsebene. Die Wirtschaftsauskunftei weist einen Frauenanteil von 22,5 Prozent an allen erhobenen Führungspositionen aus. In kleinen Unternehmen²⁰ ist der Frauenanteil mit 25,3 Prozent überdurchschnittlich hoch, in mittleren²¹ (12,5 Prozent) und großen Unternehmen²² (12,9 Prozent) hingegen deutlich geringer (Abbildung 2.1.8). Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeiter/-innen liegt der Frauenanteil bei durchschnittlich 16,9 Prozent (Bürgel 2016).

Abbildung 2.1.8: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Unternehmensgröße 2015-2016 (in Prozent)



Quelle: Bürgel (2016)

Ingesamt bestätigen die Studienergebnisse, dass je nach Definition und Stichprobenumfang der Anteil von Frauen in Führungspositionen variieren kann. Schwartz (2017) ermittelte einen Frauenanteil von 18 Prozent auf der höchsten Führungsebene, das sind 3 Prozentpunkte weniger als von Schwarze, Frey & Tapken (2016) errechnet wurde. Kohaut & Möller (2016) wiesen einen Wert von 25 Prozent Frauen in der ersten Führungsebene aus. Diese Unterschiede können – wie zuvor ausgeführt – durch Faktoren wie Definition von

²⁰ Bis zu 10 Mitarbeiter/-innen.

²¹ 101 bis 500 Mitarbeiter/-innen.

²² Mehr als 500 Mitarbeiter/-innen.

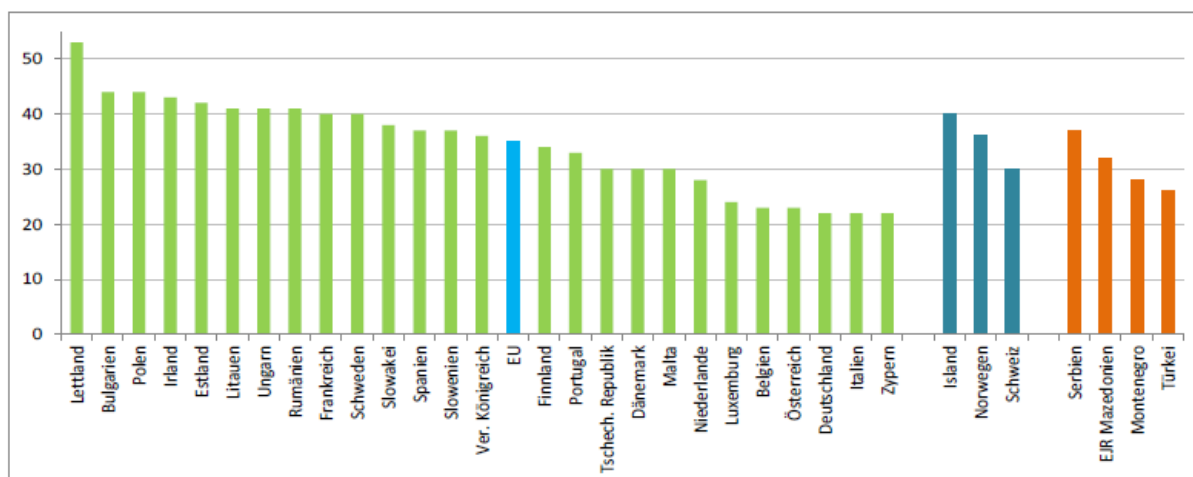
Führungskräften, Abgrenzung der Stichprobe etc. erklärt werden. Ein Ergebnis ist jedoch bei allen gleich: der Frauenanteil in Führungspositionen nimmt vergleichsweise langsam zu. Vor allem in den obersten Führungspositionen ist die Dynamik verschwindend gering. Auf der zweiten Führungsebene sieht es etwas besser. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen nimmt mit der Größe des Unternehmens ab und steigt erst bei Großunternehmen wieder an. Ostdeutschland hat einen größeren Anteil von Frauen in Führungspositionen als Westdeutschland.

Eine Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie könnte für Frauen das Führen in Teilzeit sein. Auch wenn einige Betriebe diese Möglichkeit theoretisch anbieten, wird deutlich, dass sie nur in sehr wenigen Fällen tatsächlich genutzt wird.

2.2 International

In der EU lag der Frauenanteil an Führungspositionen laut Angaben von Eurostat (2017) im Jahr 2014 durchschnittlich bei 35 Prozent (Abbildung 2.2.1) und damit weit unter dem Frauenanteil an allen Erwerbstätigen, der bei ungefähr 50 Prozent liegt.

Abbildung 2.2.1: Frauenanteil an Führungskräften im Jahr 2014 (in Prozent) (ohne Kroatien und Griechenland)



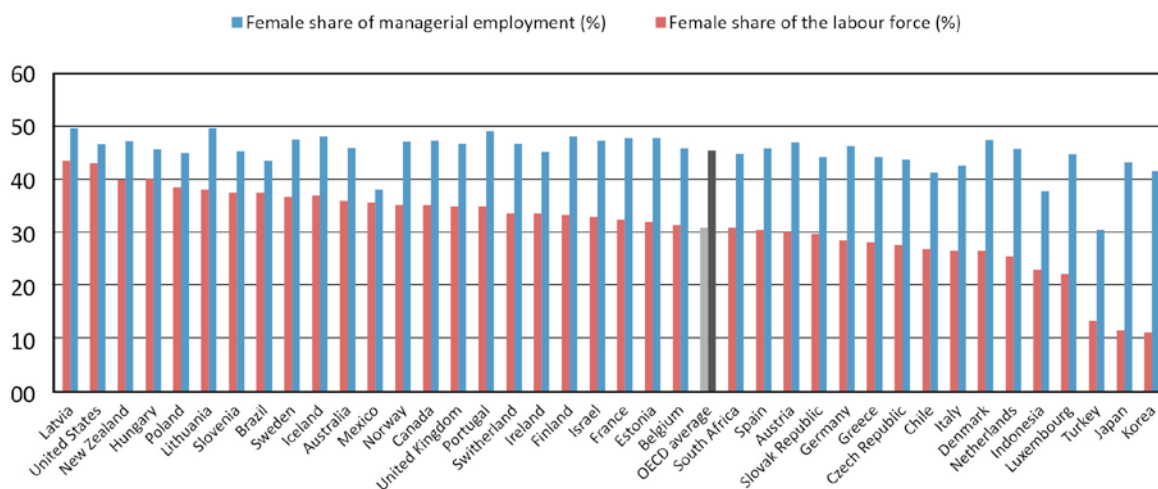
Quelle: Eurostat (2017)

Eurostat (2017) grenzt Führungskräfte nach der Internationalen Standardklassifikation der Berufe (ISCO-08, Hauptgruppe 1) ab²³. Das daraus resultierende Ranking zeigt Lettland mit 53 Prozent Frauen in Führungspositionen an der Spitze. Es ist das einzige Land, in dem mehr Frauen als Männer in Führungspositionen beschäftigt sind. Bulgarien und Polen mit jeweils 44 Prozent belegen die Plätze 2 und 3 der Liste. Deutschland ist mit 22 Prozent Frauenanteil an Führungskräften eines der Schlusslichter im europäischen Vergleich und liegt mit 13 Prozentpunkte unter dem Durchschnitt der EU-Länder von 35 Prozent.²⁴ Auf Basis des SOEP wurde mithilfe der ISCO-88-Klassifikation ein Frauenanteil an Führungspositionen von 32 Prozent für 2014 ermittelt (siehe Kapitel 1, Tabelle 1.3.1).

Die jährliche Erhebung der OECD (2016) weist für alle Länder eine unter ihrem Beschäftigungsanteil liegende Rate von Frauen in Führungspositionen auf. Die OECD operationalisiert Führungskräfte ebenfalls auf Basis der ISCO Klassifikation (Hauptgruppe 1). Deutschland befindet sich mit einem Anteil von Frauen in Führungspositionen von gut 29 Prozent im unteren Drittel des Ländervergleichs (siehe Abbildung 2.2.2). Der durchschnittliche Frauenanteil an Führungspositionen der OECD-Länder beträgt 31 Prozent. Lettland schneidet in dieser Studie mit einem Frauenanteil von 44 Prozent am besten ab. In Korea und in Japan liegt der Anteil von Frauen an allen Erwerbstätigen bei über 40 Prozent, der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist allerdings ausgesprochen gering (Korea: knapp über 10 Prozent, Japan: 12 Prozent).

²³ Die Berechnung erfasst Führungspositionen in Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten in der Industrie, dem Baugewerbe sowie dem Dienstleistungsbereich (ausgenommen öffentliche Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung) gemäß NACE Rev. 2 (aggregierte Abschnitte B bis S, ausgenommen Abschnitt O) (Eurostat 2017).

²⁴ Für das Jahr 2013 berechnete Eurostat (2015) für Deutschland einen Frauenanteil an Führungspositionen von 29 Prozent. Im Vergleich zu den aktuellen Zahlen sind dies 7 Prozentpunkte weniger. Aufgrund unterschiedlicher Datenbasen und Abgrenzungen ist diese Differenz jedoch kaum zu interpretieren. Das Ergebnis für das Jahr 2013 basiert auf der Labour Force Survey (LFS) und bezieht nur Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren mit ein. Das für 2014 ermittelte Ergebnis basiert hingegen auf der Verdienststrukturerhebung (Structure of Earnings Survey, SES) und bezieht sich auf die gesamte Bevölkerung.

Abbildung 2.2.2: Anteil erwerbstätiger Frauen und Frauenanteil an Führungskräften im Jahr 2014 (oder aktueller) (in Prozent)

Quelle: OECD (2016)

Männer dominieren die Sitze in höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen (Vorstände oder Aufsichtsräte) (vgl. Abschnitt 3). Das bestätigt auch eine Studie der Europäischen Kommission (European Commission 2017), die den Frauenanteil in „board members, chairs and CEOs“ der größten börsennotierten Unternehmen ausweist.²⁵ Der Frauenanteil lag hiernach in Deutschland 2016 bei 29,9 Prozent und damit sechs Prozentpunkte über dem Durchschnitt der EU-28 Länder (Abbildung 2.2.3). Im Vergleich zu 2015 (European Commission 2015) lag der Frauenanteil in Deutschland um gut 4 Prozentpunkte höher. Damit verbesserte Deutschland seine Position auf Rang 5.

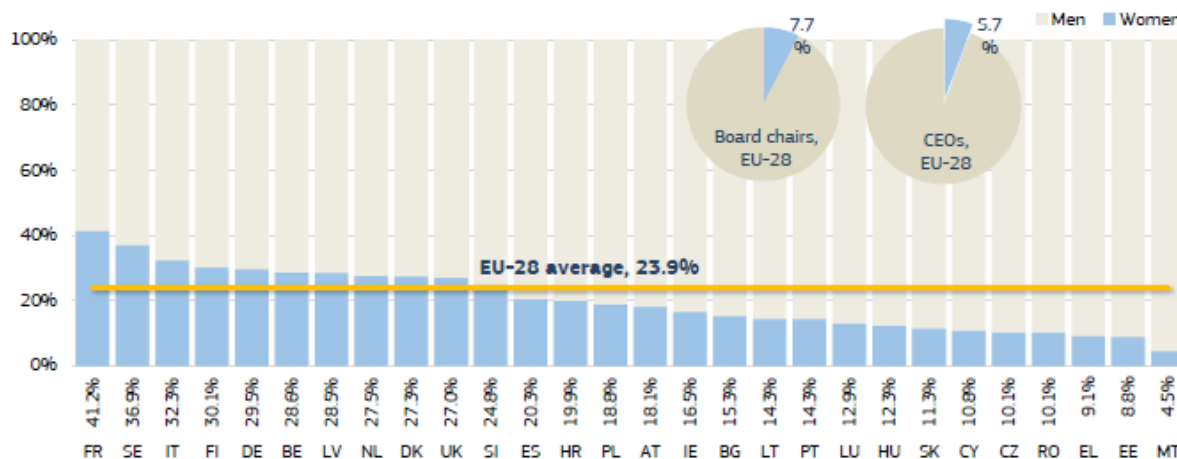
Frankreich und Schweden liegen im internationalen Vergleich vor Deutschland. In Frankreich waren 2016 bereits 41,2 Prozent der Boards mit Frauen besetzt, in Schweden lag der Frauenanteil bei 36,9 Prozent. Frankreich erfüllt die 2011 eingeführte Quotenregelung, die einen Frauenanteil von 40 Prozent für Aufsichtsräte in großen Unternehmen bis 2017 vorsieht.²⁶

²⁵ Gemeint sind damit die Unternehmen aus dem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien, die im jeweiligen Land registriert sind, beispielsweise in Deutschland DAX-30, in Frankreich CAC 40 oder in Spanien IBEX 35.

²⁶ Das Gesetz gilt für Firmen, die börsennotiert sind oder mehr als 500 Mitarbeiter/-innen beschäftigen bzw. einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro machen (European Commission 2013).

Hervorzuheben ist, dass Frankreich damit auch das einzige Land ist, das die empfohlene Richtlinie der EU von 40 Prozent erreicht („Gender Balance Zone“).

Abbildung 2.2.3: Repräsentation von Frauen und Männern in den höchsten Entscheidungsgremien („Boards“) großer börsennotierter Unternehmen im EU-28 Ländervergleich, Oktober 2016



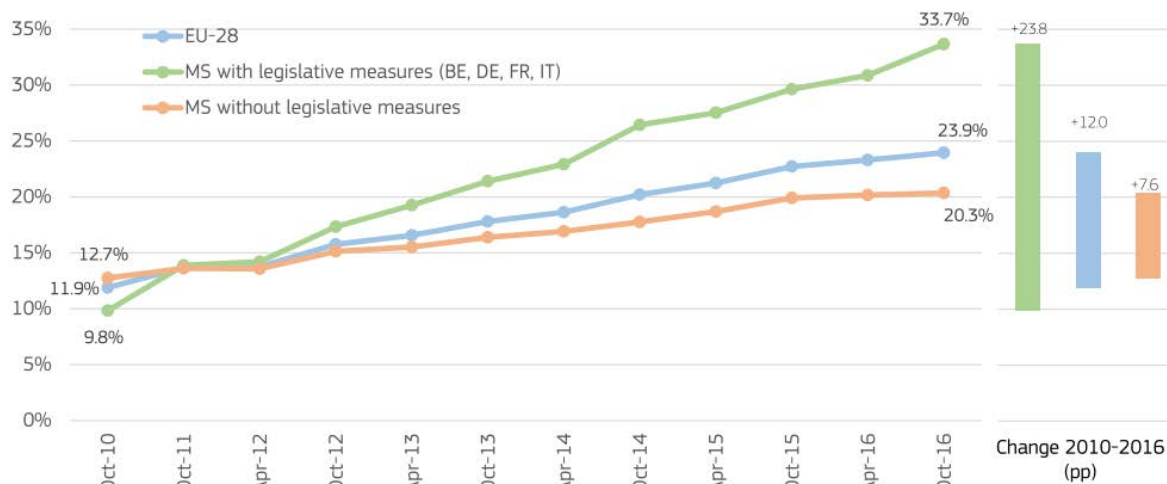
Quelle: European Commission (2017)

Der Anstieg in Deutschland dürfte im Zusammenhang mit der im Januar 2016 eingeführten Quotenregelung in Deutschland stehen. Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst verpflichtet Unternehmen in Deutschland, die börsennotiert sind *und* der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, ab 2016 zu einer verbindlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent (BMFSFJ 2015). Das Managerinnen-Barometer des DIW Berlin (Holst & Wrohlich 2017) errechnete für diejenigen der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland, die der verbindlichen Geschlechterquote unterliegen, eine höhere Steigerungsrate des Frauenanteils in Aufsichtsräten im Vergleich zu jenen Top-200-Unternehmen, die nicht der verbindlichen Quote unterliegen (siehe hierzu Kapitel 3). Nach Angaben des BMFSFJ hatten 2017 fast die Hälfte der von der Geschlechterquote betroffenen Unternehmen die vorgeschriebene Zielgröße von 30 Prozent erfüllt (BMFSFJ 2017). Der Frauenanteil im Aufsichtsrat der börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen liegt laut dieser Studie nun bei 28,1 Prozent.

Die Wirkung der Quote lässt sich auch in den Ergebnissen der Europäischen Kommission ablesen. Hier wurde ein Vergleich vorgenommen zwischen denjenigen EU-Ländern, die über

eine gesetzliche Quotenregelung verfügen und jene ohne gesetzlicher Quotenregelung (Abbildung 2.2.4). Der Befund ist eindeutig: der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien ist in den Ländern mit gesetzlicher Quote deutlich stärker gestiegen als in jenen ohne gesetzlichen Quotenregelungen. In ersteren nahm der Frauenanteil von 9,8 Prozent in 2010 um fast 24 Prozentpunkte auf 33,7 Prozent in 2016 zu, im gleichen Zeitraum stieg der Frauenanteil in den Ländern ohne gesetzliche Quotenregelung dagegen nur um 7,6 Prozentpunkte auf 20,3 Prozent in 2016.

Abbildung 2.2.4: Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien ("Boards") großer börsennotierter Unternehmen im EU-28 Ländervergleich, Oktober 2010 bis Oktober 2016



Quelle: European Commission (2017)

Laut Europäischer Kommission liegt damit der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland leicht über dem EU-Durchschnitt (29,9 Prozent, EU: 23,9 Prozent), bleibt aber unter der angestrebten *Gender Balance Zone*. Wird allerdings die Erhebung auf Führungskräfte generell ausgeweitet, liegt der Frauenanteil an Führungspositionen in Deutschland unter dem Durchschnitt der OECD- und EU-Länder, wie zuvor gezeigt wurde.

3 Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen

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

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

Kerngröße 9: Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen

bereitgestellt.²⁷

3.1 Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen

Die seit Januar 2016 verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Deutschland zeigt eine erste Wirkung: Dem Managerinnen-Barometer des DIW Berlin zufolge waren in den unter die Quotenregelung fallenden 106 Unternehmen Ende 2016 deutlich mehr Frauen in den Kontrollgremien vertreten als ein Jahr zuvor. Ihr Anteil stieg um gut vier Prozentpunkte auf mehr als 27 Prozent. Auch in den anderen Unternehmensgruppen legte der Anteil der Aufsichtsrätinnen zu. Die Berechnungen auf Basis der Top-200-Unternehmen zeigen zudem, dass in Unternehmen, in denen der Aufsichtsrat bereits zu einem Drittel mit Frauen besetzt ist, der Anteil anschließend kaum bis gar nicht mehr steigt. Die Schere zwischen den Aufsichtsräten und Vorständen öffnet sich indes weiter, denn in letzteren ist die Dynamik nach wie vor sehr schwach: In den unter die Quote fallenden Unternehmen sind im Durchschnitt nur 6,5 Prozent Frauen in den Vorstandsetagen vertreten – noch weniger als in

²⁷ Die in Abschnitt 3 vorgestellte Studie wurde bereits Anfang 2017 in leicht veränderter Form als DIW Wochenbericht veröffentlicht (Holst & Wrohlich 2017).

den DAX-30 (gut elf Prozent) und den 200 umsatzstärksten Unternehmen (acht Prozent). In den Unternehmen mit Bundesbeteiligung hat sich die Dynamik deutlich abgeschwächt – sie drohen ihre Vorbildfunktion einzubüßen. Um möglichen Gesetzesverschärfungen zuvorzukommen, sollten Unternehmen auf allen Führungsebenen für ein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis sorgen.

Das DIW Berlin untersucht seit über zehn Jahren den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland.²⁸ Ferner wird aufgezeigt, inwieweit Frauen als Vorsitzende des Vorstands und Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)²⁹ sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Die vorliegende Erhebung umfasst die – gemessen am Umsatz – größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors³⁰ und zusätzlich die seit 2016 der Quote unterliegenden Unternehmen, weiterhin die börsennotierten DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen³¹ sowie 59 Beteiligungsunternehmen des Bundes. Daran schließt sich ein EU-Ländervergleich zu den Frauenanteilen im höchsten Entscheidungsgremium der größten börsennotierten Unternehmen eines Landes an.³²

²⁸ Zuletzt im Jahr 2016, vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2, 31–44.

²⁹ In Aktiengesellschaften kann ein Aufsichtsrat einen Vorsitzenden des Vorstands ernennen (§ 84 Abs. 2 AktG), während ein Vorstand für sich selbst einen Vorstandssprecher beziehungsweise eine Vorstandssprecherin bestimmen kann. Während das Kollegialprinzip und die Stellung als *Primus inter Pares* sowohl für Vorstandsvorsitzende als auch für Vorstandssprecher gelten, ist die „Entscheidung für die Wahl eines Vorstandssprechers (anstelle der Ernennung eines Vorstandsvorsitzenden durch den Aufsichtsrat) ein Bekenntnis für die ausnahmslose Geltung des Kollegialprinzips, die Stellung des Vorstandssprechers als *Primus inter Pares* und damit gleichzeitig die Ablehnung einer sachlichen Führungsfunktion des Vorstandssprechers“. Im Gegensatz zu einem Vorstandsvorsitzenden stehen nämlich einem Vorstandssprecher Aufgaben der vorstandsinternen Überwachung und Koordination nicht zu. Siehe Karsten Schmidt und Marcus Lutter (Hrsg.) (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage. 1226f. und 1306–1308.

³⁰ Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2016. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November 2016 bis Anfang Januar 2017 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2015, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

³¹ Die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen größten Unternehmen sind die DAX-30. Darauf folgen die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) sowie die SDAX-Unternehmen (Small Caps). Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte. Das DIW Berlin untersucht den Anteil von Frauen in den Spitzengremien der DAX-30-Unternehmen seit neun Jahren, der MDAX- und SDAX-Unternehmen seit sechs und der TecDAX-Unternehmen seit vier Jahren.

³² Wir danken den studentischen Hilfskräften Paula Arndt, Anne Marquardt und Anna Raffalski sowie der Praktikantin Louisa Schmitt für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Tabelle 3.1.1: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten¹ der größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)

	Top 200							Top 100						
	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	191	197	195	197	197	200	97	96	100	97	97	98	100
Mit Frauen im Vorstand	9	17	22	35	43	51	61	1	3	11	19	17	22	35
Anteil in Prozent	4,6	8,9	11,2	17,9	21,8	25,9	30,5	1,0	3,1	11,0	19,6	17,5	22,4	35,0
Mitglieder insgesamt	953	934	942	906	877	910	931	531	526	533	484	461	489	498
Männer	942	911	914	866	830	853	855	530	519	520	461	442	463	455
Frauen	11	23	28	40	47	57	76	1	7	13	23	19	26	43
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	2,5	3,0	4,4	5,4	6,3	8,2	0,2	1,3	2,4	4,8	4,1	5,3	8,6
Vorsitze insgesamt	195	191	198	194	183	180	176	97	96	100	97	92	92	94
Männer	195	190	197	190	179	177	171	97	96	100	96	92	92	94
Frauen	0	1	1	4	4	3	5	0	0	0	1	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	0,0	0,5	0,5	2,1	2,2	1,7	2,9	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	168	163	157	155	158	154	87	88	90	86	85	82	81
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	124	118	123	133	137	138	65	68	68	71	76	75	74
Anteil in Prozent	64,7	73,8	72,4	78,3	85,8	86,7	89,6	74,7	77,3	75,6	82,6	89,4	91,5	91,4
Mitglieder insgesamt	2500	2466	2268	2159	2156	2202	2160	1389	1385	1326	1231	1232	1224	1198
Männer	2304	2236	1999	1834	1759	1768	1671	1270	1249	1178	1044	1003	976	922
Frauen	196	230	269	325	397	434	489	119	136	148	187	229	248	276
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	9,3	11,9	15,1	18,4	19,7	22,6	8,6	9,8	11,2	15,2	18,6	20,3	23,0
Vorsitze insgesamt	170	168	167	160	149	158	153	87	88	91	87	84	82	80
Männer	167	166	164	156	144	154	150	85	86	88	83	81	80	78
Frauen	3	2	3	4	5	4	3	2	2	3	3	3	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,2	1,8	2,5	3,4	2,5	2,0	2,3	2,3	3,3	3,4	3,6	2,4	2,5
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	129	105	83	118	126	123	81	66	62	46	63	68	68
Mitglieder insgesamt	2206	1910	1567	1291	1869	1959	1933	602	1035	912	748	1043	1100	1104
Männer	2023	1742	1391	1088	1521	1557	1483	487	940	824	640	845	870	842
Frauen	183	168	176	203	348	402	450	115	95	88	108	198	230	262
Abeitnehmervertreterinnen	139	125	119	110	200	224	233	84	69	65	61	113	128	135
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	76,0	74,4	67,6	54,2	57,5	55,7	51,8	73,0	72,6	73,9	56,5	57,1	55,7	51,5

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

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche wird im zweiten Artikel der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts untersucht.³³ Diese Erhebung umfasst die 100 größten Banken und 59 größten Versicherungen in Deutschland und zieht Vergleiche zwischen öffentlich-rechtlichen, privaten und genossenschaftlichen Banken. Zusammengenommen zeigen die beiden Berichte, inwieweit Frauen im Jahr 2016 in den Leitungs- und Kontrollgremien von über 500 börsennotierten, privaten, öffentlichen und genossenschaftlichen Unternehmen in Deutschland vertreten waren und darüber hinaus die Entwicklung über die vergangenen Jahre.

Top-200-Unternehmen: Dynamik etwas höher als im Vorjahr

Der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland ist nach wie vor sehr gering. Er hat sich 2016 um knapp zwei Prozentpunkte auf gut acht Prozent erhöht (Tabelle 3.1.1 und Tabelle 3.1.2). Einen Vorstandsvorsitz haben mittlerweile fünf Frauen inne, zwei mehr als 2015: Ihr Anteil erreichte 2016 damit jedoch keine drei Prozent. In drei von zehn Top-200-Unternehmen ist mittlerweile mindestens eine Frau im Vorstand vertreten – das ist ein Plus von zehn Unternehmen oder vier Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. In den Top-100-Unternehmen ist dieser Anteil sogar um fast 13 Prozentpunkte auf 35 Prozent gestiegen (plus 13 Unternehmen). Der Anteil der Frauen an allen Vorstandsmitgliedern liegt in der Top-100-Gruppe nahezu gleichauf mit dem Durchschnitt der Top-200-Gruppe. Allerdings findet sich unter den 100 größten Unternehmen nach wie vor kein einziges mit einer Frau als Vorstandsvorsitzenden.

In den Aufsichtsräten war im Jahr 2016 in fast neun von zehn der Top-200-Unternehmen mindestens eine Frau vertreten. Der Frauenanteil an allen Aufsichtsratsmitgliedern dieser Unternehmensgruppe lag 2016 bei fast 23 Prozent – das waren knapp drei Prozentpunkte mehr als im Jahr davor. Allerdings hat mit drei Frauen eine weniger als 2015 einen Aufsichtsratsvorsitz inne.³⁴ Ähnlich sieht es in den Top-100-Unternehmen aus.

³³ Vgl. Holst & Wrohlich (2017): Finanzsektor: Banken fallen zurück – Frauenanteil jetzt auch in Aufsichtsräten geringer als bei Versicherungen. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 17–30.

³⁴ Folgende Frauen haben in den Top-200-Unternehmen einen Aufsichtsratsvorsitz inne: Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA; DAX-30-Unternehmen), Eva Castillo Sanz (Telefonica Deutschland Holding AG; TecDAX-Unternehmen) und Cathrina Claas-Mühlhäuser in der Claas KGaA GmbH.

Tabelle 3.1.2: Vorständinnen in Deutschland Ende 2016

100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) ¹		
Rang	Unternehmen	Name
1	Volkswagen AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
2	Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger
5	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Milagros Caiña Carreiro-Andree
6	Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel
8	BASF SE	Margret Suckale
9	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
10	Deutsche Post DHL Group	Melanie Kreis
15	BP Europa SE	Claudia Joost
18	BAYER AG	Erica Mann
19	Innogy SE	Hildegard Müller
22	Continental AG	Dr. Arianne Reinhart
25	Deutsche Lufthansa AG	Dr. Bettina Volken
32	TUI AG	Dr. Elke Eller
34	Daimler Financial Services AG	Yvonne Rosslénbroich
35	Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges
40	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Anke Schäferkordt
42	GAZPROM Germania GmbH	Elena Vasilieva, Elena Mikhailova
49	Boehringer Ingelheim GmbH	Simone Menne
55	Evonik Industries AG	Ute Wolf
57	Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Corinna Schittenhelm
60	Merck KGaA	Belén Garijo
62	Marquard & Bahls AG	Anke Schouten
67	Otto GmbH & Co. KG	Katy Roewer
73	Südfactoring GmbH	Isabel Rösler
74	Vodafone GmbH	Anna Dimitrova, Bettina Karsch
78	Liebherr International Deutschland GmbH	Dr. h.c. Isolde Liebherr, Stéphanie Wohlfarth, Sophie Albrecht, Patricia Rüf
79	DROEGE International Group AG	Natalia Fedosenko, Dr. Hedda im Brahm-Droege
81	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Kerstin Erbe
84	T-Systems International GmbH	Anette Brönder
91	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Röbmann
92	Telefonica Deutschland Holding AG	Rachel Empay
93	EWE AG	Ines Kolmsee
96	BENTELER International AG	Isabel Diaz Rohr
98	Thyssenkrupp Elevator AG	Gabriele Sons
100	Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) ¹		
Rang	Unternehmen	Name
104	Stadtwerke München GmbH	Erna-Maria Trixl
108	DB Regio AG	Marion Rövekamp
109	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller, Caroll H. Neubauer
115	HEWLETT-PACKARD GmbH	Angelika Gifford
118	Roche Deutschland Holding GmbH	Claudia Böckstiegel ² , Dr. Ursula Redeker
123	HELIOS Kliniken GmbH	Karin Gräppi
125	BAUHAUS GmbH & Co. KG	Mirjana Boric
129	DMK Deutsches Milchkontor GmbH	Ines Krummacker
139	DB Netz Aktiengesellschaft	Ute Plambeck
153	DB Cargo AG	Dr. Ursula Biernert
157	Sanacorp Pharmaholding AG	Karin Kaufmann
158	TUI Deutschland GmbH	Sybille Reiß
159	Novartis Deutschland GmbH	Inge Maes, Sandrine Piret-Gerard
162	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Dr. Martina Niemann
165	DB Fernverkehr AG	Birgit Bohle ² , Ulrike Haber-Schilling
166	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz ² , Nicole Reimer
169	Roche Diagnostics GmbH	Dr. Ursula Redeker ²
171	Sanofi -Aventis Deutschland GmbH	Martina Ochel
172	ALSO Deutschland GmbH	Simone Blome, Sylke Rohbrecht
174	Faurecia Automotive GmbH	Annette Stieve
179	Nestlé Deutschland AG	Béatrice Guillaume-Grabisch ²
182	Müller Großhandels Ltd. & Co. KG	Elke Menold
186	Linde Material Handling GmbH	Sabine Neuß
190	Tchibo GmbH	Ines von Jagemann, Senay Küçük
193	Hornbach Baumarkt AG	Susanne Jäger
194	H & M Hennes & Mauritz B.V. & Co. KG	Susan Astrid Krau

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

2 Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Tabelle 3.1.3: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen¹

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat ²		Durchschnitt DAX Gruppen 2016					
	2015	2016	2011 ³	2012 ³	2013	2014	2015	2016
Vorstände/Geschäftsführungen								
Unternehmen insgesamt	102	106	130	130	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	102	106	130	130	160	160	160	160
Mit Frauen im Vorstand	24	26	17	29	37	31	35	37
Anteil in Prozent	23,5	24,5	13,1	22,3	23,1	19,4	21,9	23,1
Mitglieder insgesamt	457	477	569	567	681	630	658	686
Männer	430	446	549	535	639	596	620	640
Frauen	27	31	20	32	42	34	38	46
Anteil der Frauen in Prozent	5,9	6,5	3,5	5,6	6,2	5,4	5,8	6,7
Vorsitze insgesamt	99	103	130	130	160	157	158	157
Männer	98	102	129	129	159	157	158	156
Frauen	1	1	1	1	1	0	0	1
Anteil der Frauen in Prozent	1,0	1,0	0,8	0,8	0,6	0,0	0,0	0,6
Aufsichts-/Verwaltungsräte								
Unternehmen insgesamt	102	106	130	130	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	102	105	130	130	160	160	158	159
Mit Frauen im Aufsichtsrat	100	105	82	91	119	121	130	134
Anteil in Prozent	98,0	100,0	63,1	70,0	74,4	75,6	81,3	83,8
Mitglieder insgesamt	1515	1562	1406	1434	1668	1661	1653	1698
Männer	1165	1134	1228	1216	1384	1346	1284	1261
Frauen	350	428	178	218	286	315	369	437
Anteil der Frauen in Prozent	23,1	27,4	12,7	15,2	17,1	19,0	22,3	25,7
Vorsitze insgesamt	102	104	130	130	158	158	158	157
Männer	99	100	129	129	154	153	152	152
Frauen	3	4	1	1	4	5	6	5
Anteil der Frauen in Prozent	2,9	3,8	0,8	0,8	2,5	3,2	3,8	3,2
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	99	101	100	87	72	94	98	96
Mitglieder insgesamt	1479	1520	1074	911	891	1263	1284	1292
Männer	1137	1103	952	783	737	999	973	924
Frauen	342	417	122	128	164	264	311	368
Arbeitnehmervertreterinnen	194	222	90	85	101	148	167	192
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	56,7	53,2	73,8	66,4	61,6	56,1	53,7	52,2

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

2 Unternehmen lt. FidAR (2016): Women-on-Board-Index 100; Stand November 2016.

3 Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

In der Vergangenheit waren Frauen in Aufsichtsräten überwiegend Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite. Mittlerweile hat die Kapitaleseite jedoch aufgeholt und entsendet etwa gleich viele Frauen in die Kontrollgremien.

Börsennotierte Unternehmen

Auch in den untersuchten börsennotierten Unternehmen steigen die Frauenanteile in den Spitzengremien, wobei die Dynamik in den Aufsichtsräten deutlich größer ist als in den Vorständen.

Insgesamt hatten 23 Prozent der untersuchten DAX-Gruppen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX) im Jahr 2016 mindestens eine Frau im Vorstand (Tabelle 3.1.3 und 3.1.4). Gegenüber dem Vorjahr war das gut ein Prozentpunkt mehr (plus zwei Unternehmen). Die DAX-Unternehmen liegen hinter der Gruppe der 200 größten Unternehmen, die zu gut 30 Prozent mindestens eine Frau im Vorstand haben. Auch beim Anteil der Vorständinnen liegen die untersuchten DAX-Unternehmen mit fast sieben Prozent (plus ein Prozentpunkt im Vergleich zu 2015) gegenüber den Top-200-Unternehmen etwas zurück. Nur ein einziges der untersuchten DAX-Unternehmen, ein im TecDAX notiertes, hatte eine Frau als Vorstandsvorsitzende.³⁵

³⁵ Dabei handelt es sich um Prof. Dr. Dolores J. Schendel als Vorstandsvorsitzende der Medigene AG.

Tabelle 3.1.4: Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen¹ in Deutschland Ende 2016

Unternehmen	Name	Quote AR
DAX-30		
Allianz SE	Dr. Helga Jung, Jacqueline Hunt	ja
BASF SE	Margret Suckale	ja
BAYER AG	Erica Mann	ja
BMW AG	Milagros Caiña Carreiro-Andree	ja
Continental AG	Dr. Ariane Reinhart	ja
Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger	ja
Deutsche Bank AG	Sylvie Matherat, Kim Hammonds	ja
Deutsche Börse AG	Hauke Stars	nein
Deutsche Lufthansa AG	Dr. Bettina Volkens	ja
Deutsche Post DHL Group	Melanie Kreis	ja
Deutsche Telekom	Claudia Nemat	ja
Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges	ja
Merck KGaA	Belén Garijo	ja
Munich RE	Giuseppina Albo, Dr. Doris Höpke	ja
ProSiebenSat1 Media SE	Sabine Eckhardt	
Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel	ja
Volkswagen AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt	ja
MDAX		
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer	nein
Schaeffler Technologies AG & Co. KG	Corinna Schittenhelm	nein
RTL Group	Anke Schäferkordt	
Innogy SE	Hildegard Müller	ja
Fuchs Petrolub SE	Dagmar Steinert	nein
Fraport AG	Anke Giesen	ja
Evonik Industries AG	Ute Wolf	ja
Aareal Bank	Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff	nein
SDAX		
Deutsche Beteiligungs AG	Susanne Zeidler	nein
Deutz AG	Dr. Margarete Haase	ja
DIC Asset AG	Sonja Wärntges	nein
GfK	Alessandra Cama	nein
GRENKE	Antje Leminsky	nein
Hamburger Hafen und Logistik AG	Angela Titzrath	ja
KWS SAAT SE	Eva Kienle	nein
Tele Columbus AG	Diana-Camilla Matz	nein
WashTec AG	Karoline Kalb	nein
ZEAL-Network SE	Susan Standiford	nein
zooplus AG	Andrea Skersies	nein
TecDAX		
GFT Technologies SE	Marika Lulay	nein
Medigene AG	Prof. Dr. Dolores J. Schendel ²	nein
MorphoSys	Dr. Marlies Sproll	nein
Telefónica Deutschland Holding AG	Rachel Empay	ja
Weitere der Quote unterliegende Unternehmen		
TUI AG	Sybille Reiß	ja
Solarworld AG	Colette Rückert-Hennen	ja
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin v. Schmettow ²	ja
Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	ja

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

2 Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

In den meisten der untersuchten DAX-Unternehmen (84 Prozent) war im vergangenen Jahr mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Der Anteil der Frauen an allen Aufsichtsratsmitgliedern erhöhte sich im Vergleich zu 2015 um über drei Prozentpunkte auf fast 26 Prozent und lag damit über dem Vergleichswert der Top-200-Unternehmen (23 Prozent). Fünf Frauen (gut drei Prozent) hatten einen Aufsichtsratsvorsitz inne, eine weniger als 2015.

Wie bei den Top-200-Unternehmen setzt sich auch bei den untersuchten DAX-Unternehmen der Trend fort, dass Frauen zunehmend von der Kapitalseite in den Aufsichtsrat entsendet werden. Noch gut die Hälfte der Aufsichtsrätinnen waren Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite.

DAX-30-Unternehmen gehen voran

Ein Vergleich der untersuchten DAX-Gruppen untereinander bringt erhebliche Unterschiede zu Tage, sowohl was den aktuellen Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten betrifft, als auch die Entwicklung des Frauenanteils in diesen Gremien über die Zeit (Tabelle 3.1.5).

Den höchsten Frauenanteil in Vorständen haben die im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen mit gut elf Prozent im Jahr 2016 – noch Ende 2011 waren es nicht einmal vier Prozent gewesen. Von den DAX-30-Unternehmen hatten Ende vergangenen Jahres 17 – das entspricht einem Anteil von 57 Prozent – mindestens eine Frau im Vorstand, elf mehr als im Jahr 2011.

Die anderen DAX-Gruppen weisen deutlich geringere Anteile auf: In nur 14 Prozent der MDAX-, 22 Prozent der SDAX- und knapp sieben Prozent der TecDAX-Unternehmen war eine Frau im Vorstand vertreten. Der Anteil der Vorständinnen insgesamt lag bei rund vier Prozent bei den MDAX- und TecDAX-Unternehmen und bei gut sechs Prozent bei den SDAX-Unternehmen.

Tabelle 3.1.5: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen¹

	DAX-30							MDAX						SDAX						TecDAX			
	2008	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Vorstände/Geschäftsführungen																							
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	6	13	10	12	16	17	5	5	8	5	5	7	6	11	11	10	11	11	8	4	3	2
Anteil in Prozent	3,3	20,0	43,3	33,3	40,0	53,3	56,7	10,0	10,0	16,0	10,0	10,0	14,0	12,0	22,0	22,0	20,0	22,0	22,0	26,7	13,3	10,0	6,7
Mitglieder insgesamt	183	188	193	191	188	197	195	213	210	213	187	195	206	168	164	170	162	165	178	107	93	101	107
Männer	182	181	178	179	174	178	173	208	205	205	182	190	197	160	152	157	152	154	167	98	88	98	103
Frauen	1	7	15	12	14	19	22	5	5	8	5	5	9	8	12	13	10	11	11	9	5	3	4
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	3,7	7,8	6,3	7,4	9,6	11,3	2,3	2,4	3,8	2,7	2,6	4,4	4,8	7,3	7,6	6,2	6,7	6,2	8,4	5,4	3,0	3,7
Vorsitze insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	49	48	48	50	50	50	48	50	49	30	30	30	30
Männer	30	30	30	30	30	30	30	50	50	49	49	48	48	49	49	50	48	50	49	30	30	30	29
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Anteil der Frauen in Prozent	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3
Aufsichts-/Verwaltungsräte																							
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	49	50	50	50	50	49	50	30	30	29	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	28	28	28	30	35	42	45	47	46	45	21	21	27	26	33	36	19	20	23	23
Anteil in Prozent	90,0	86,7	93,3	93,3	93,3	93,3	100	70,0	84,0	90,0	94,0	92,0	91,8	42,0	42,0	54,0	52,0	67,3	72,0	63,3	66,7	79,3	76,7
Mitglieder insgesamt	527	479	494	489	490	488	490	581	588	584	595	599	579	346	352	388	366	365	414	207	210	201	215
Männer	458	404	398	384	369	357	342	515	506	489	492	472	427	309	312	337	316	302	326	174	169	153	166
Frauen	69	75	96	107	121	131	148	66	82	95	103	127	152	37	40	51	50	63	88	33	41	48	49
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	15,7	19,4	21,9	24,7	26,8	30,2	11,4	13,9	16,3	17,3	21,2	26,3	10,7	11,4	13,1	13,7	17,3	21,3	15,9	19,5	23,9	22,8
Vorsitze insgesamt	k.A.	30	30	30	30	30	30	50	50	48	49	50	48	50	50	50	50	49	49	30	29	29	30
Männer	k.A.	29	29	29	29	29	29	50	50	46	48	48	47	50	50	50	49	48	48	29	27	27	28
Frauen	k.A.	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	2	1	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	0,0	0,0	4,2	2,0	4,0	2,1	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0	3,3	6,9	6,9	6,7
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung																							
Mitglieder insgesamt	24	24	20	23	29	28	27	35	28	25	36	37	35	41	39	17	19	21	22	7	10	12	12
Männer	423	395	322	310	484	470	463	397	329	331	480	498	469	282	260	172	188	198	236	78	111	118	124
Frauen	367	334	259	250	363	342	324	358	283	279	398	389	336	260	241	146	154	155	171	62	84	87	93
Arbeitnehmervertreterinnen	56	61	63	70	121	128	139	39	46	52	82	109	133	22	19	26	34	43	65	16	27	31	31
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	41	43	40	40	66	70	74	28	30	33	45	57	65	19	15	17	19	22	33	11	18	18	20
	73,2	70,5	63,5	57,1	54,5	54,7	53,2	71,8	65,2	63,5	54,9	52,3	48,9	86,4	78,9	65,4	55,9	51,2	50,8	68,8	66,7	58,1	64,5

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Auch in Aufsichtsräten erreichten die DAX-30-Unternehmen den höchsten Frauenanteil aller untersuchter DAX-Gruppen: Im Jahr 2016 war in allen DAX-30-Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten und der Frauenanteil an allen Aufsichtsratsmitgliedern betrug gut 30 Prozent. Das entspricht einem Zuwachs um mehr als drei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Damit erreicht die Gruppe der DAX-30-Unternehmen zumindest im Durchschnitt die gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Höhe von 30 Prozent. Die MDAX- und SDAX-Unternehmen haben demgegenüber zwar geringere Frauenanteile (gut 26 beziehungsweise 21 Prozent) in ihren Kontrollgremien, konnten gegenüber dem Vorjahr aber deutlich um fünf beziehungsweise vier Prozentpunkte zulegen. Nur bei den TecDAX-Unternehmen verringerte sich der Frauenanteil im Aufsichtsrat auf fast 23 Prozent und damit um knapp einen Prozentpunkt gegenüber 2015.

Unternehmen mit Bundesbeteiligung: Dynamik ist zuletzt abgeflacht

Unternehmen, an denen der Bund beteiligt ist, sind meist kleiner und daher strukturell nur begrenzt vergleichbar mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zudem sind Aufsichtsratssitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und in politischen Ämtern beeinflusst.

Für den Bereich des Bundes gilt das Bundesgremienbesetzungsgesetz, das den Bund verpflichtet, eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien zu schaffen oder zu erhalten. Es wurde im Zuge des neuen Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen novelliert.³⁶

Offenbar entfaltet das Gesetz bislang aber in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung noch nicht seine Wirkung. Die Dynamik beim Frauenanteil in den Spitzengremien ist hier sowohl

³⁶ Vgl. BMFSFJ (2016): Mehr Frauen in Führungspositionen. Fragen und Antworten zur Novellierung des Bundesgremienbesetzungsgesetzes. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/fragen-und-antworten-zur-novellierung-des-bundesgremienbesetzungsgesetzes/111528> (Zugriff 18.12.2016).

in den Vorständen als auch in den Aufsichtsräten deutlich abgeflacht. Gut ein Drittel (34 Prozent) dieser Unternehmen hatten 2016 mindestens eine Frau im Vorstand, das war ein Prozentpunkt mehr als im vorangegangenen Jahr (Tabelle 3.1.6 und 3.1.7). Der Frauenanteil in den Vorständen lag 2016 bei 15,5 Prozent und damit auf ähnlichem Niveau wie ein Jahr zuvor. Die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehatten, erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um drei auf sieben – ihr Anteil lag Ende 2016 bei knapp 17 Prozent.

Tabelle 3.1.6: Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen¹ des Bundes

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vorstände/Geschäftsführungen							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	60	60	61	59
Mit Frauen im Vorstand	9	10	12	14	17	20	20
Anteil in Prozent	15,0	16,7	20,0	23,3	28,3	32,8	33,9
Mitglieder insgesamt	152	147	143	143	135	144	142
Männer	142	135	127	125	115	122	120
Frauen	10	12	16	18	20	22	22
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	8,2	11,2	12,6	14,8	15,3	15,5
Vorsitze insgesamt ²	54	55	57	56	52	37	42
Männer	51	52	51	51	47	33	35
Frauen	3	3	6	5	5	4	7
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	5,5	10,5	8,9	9,6	10,8	16,7
Aufsichts-/Verwaltungsräte							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55	54	51	54	55	50
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	42	43	41	50	53	48
Anteil in Prozent	85,2	76,4	79,6	80,4	92,6	96,4	81,4
Mitglieder insgesamt	577	587	579	553	602	595	554
Männer	472	483	464	453	459	431	393
Frauen	105	104	115	100	142	164	161
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	17,7	19,9	18,1	23,6	27,6	29,1
Vorsitze insgesamt	53	53	53	47	49	55	50
Männer	45	45	42	39	40	48	44
Frauen	8	8	11	8	9	7	6
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,1	20,8	17,0	18,4	12,7	12,0

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen beziehungsweise einen Aufsichtsrat besitzen.

² Aufgrund veränderter Zählung ist Vorjahresvergleich nicht sinnvoll möglich.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Mit Blick auf die Aufsichtsräte überrascht der Rückgang des Anteils jener Unternehmen mit Bundesbeteiligung, die mindestens eine Frau in ihrem Kontrollgremium -haben. Er lag 2016 bei gut 81 Prozent, nur ein Jahr vorher waren es noch über 96 Prozent gewesen. Insgesamt betrug der Frauenanteil gut 29 Prozent (plus 1,5 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr). Mit sechs Frauen leitet nun eine weniger den Aufsichtsrat eines Unternehmens mit Bundesbeteiligung (zwölf Prozent). Seit Beginn der vom DIW Berlin vorgenommenen Erhebung der Zahlen für diese Unternehmensgruppe im Jahr 2010 war das der geringste Anteil von Frauen an den Aufsichtsratsvorsitzenden.

Tabelle 3.1.7: Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung im November 2016

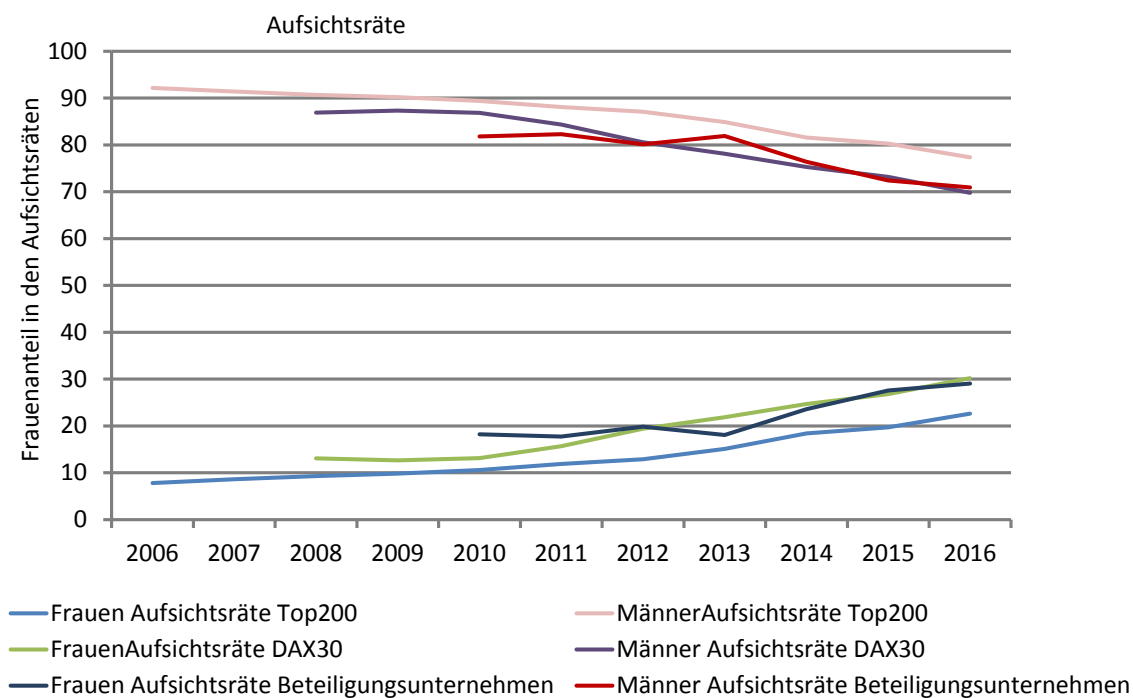
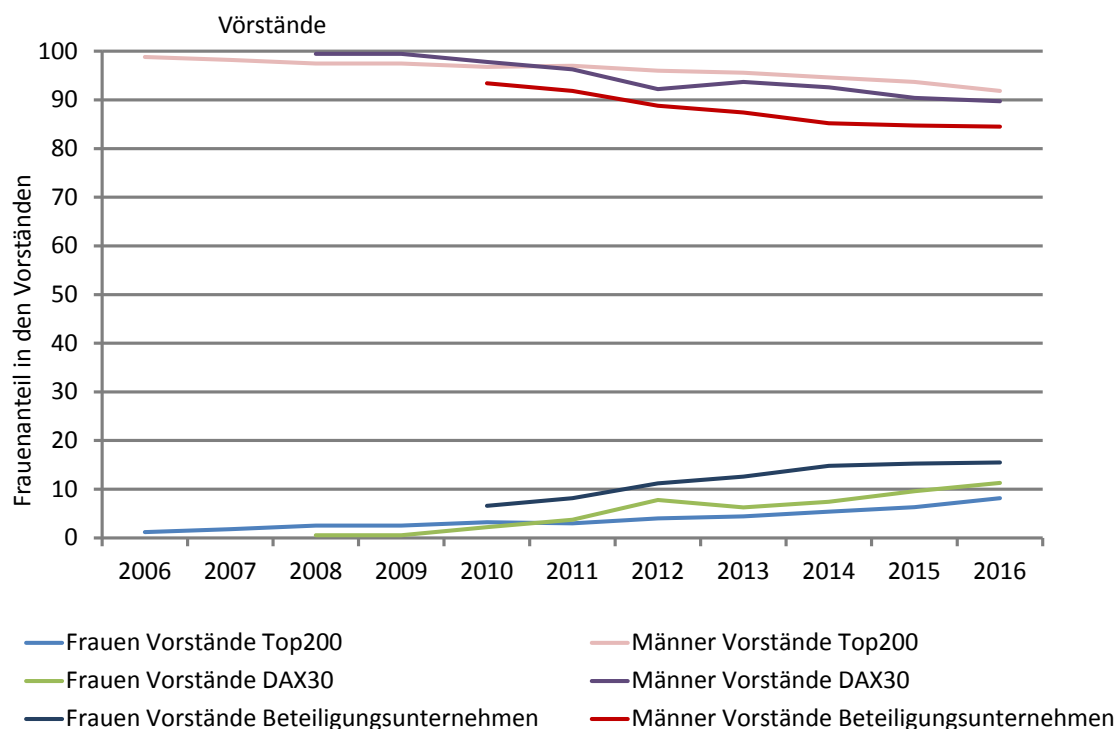
Deutsche Energie-Agentur GmbH	Iris Gleicke	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Rita Schwarzelühr-Sutter	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
Helmholtz Zentrum München Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt (GmbH)	Bärbel Brumme-Bothe	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH	Prof. Monika Grütters	Staatsministerin, Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff und Brennstoffzellentechnologie	Birgitta Worringer	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)
Transit-Film-Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Ministerialrätin, Referatsleiterin der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Beteiligungsunternehmen des Bundes liegen vorne bei den Vorständen, DAX-30-Unternehmen bei den Aufsichtsräten

Ein Vergleich der Entwicklung ausgewählter Unternehmensgruppen zeigt, dass sich der Abstand zwischen dem Frauen- und Männeranteil in den Aufsichtsräten schneller verringert als in den Vorständen (Abbildung 3.1.1). In den Vorständen haben sich die DAX-30-Unternehmen seit 2011 von den Top-200-Unternehmen abgesetzt. Zwar lagen die Unternehmen mit Bundesbeteiligung in den vergangenen Jahren immer vor allen anderen Unternehmensgruppen, die Dynamik hat sich aber hier wie auch bei den DAX-30-Unternehmen zuletzt abgeschwächt.

Abbildung 3.1.1 Frauen- und Männeranteile in den Vorständen ausgewählter Unternehmensgruppen



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Bei den Aufsichtsräten haben die Unternehmen mit Bundesbeteiligung ihre Vorreiterrolle verloren und wurden von den DAX-30-Unternehmen knapp überholt. Beide Unternehmensgruppen hatten 2016 eine durchschnittliche Frauenquote im Aufsichtsrat von rund 30 Prozent. Die Top-200-Unternehmen konnten den Frauenanteil im Aufsichtsrat ebenfalls erhöhen, dieser erreichte allerdings im Gruppendurchschnitt weniger als ein Viertel.

Von den DAX-30-Unternehmen hatten 2016 mehr als die Hälfte einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 30 Prozent. Bei den Unternehmen mit Bundesbeteiligung und den MDAX-Unternehmen waren es fast die Hälfte (48 beziehungsweise knapp 47 Prozent), bei den TecDax-Unternehmen 40 Prozent und bei den SDAX-Unternehmen 30 Prozent (Tabelle 3.1.8 und 3.1.9). Dabei konnten mit Ausnahme der Unternehmen mit Bundesbeteiligung alle Unternehmensgruppen Fortschritte verzeichnen.

Tabelle 3.1.8: Frauenanteil in Aufsichtsräten nach Unternehmensgruppen in Prozent

	2016							2016	Veränderung zu 2015 (Prozent- punkte)
	Null	1 bis 9	10 bis 19	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 und mehr	30 und mehr	
Mit verbindlicher Quote	0,0	3,8	17,1	32,4	38,1	7,6	1,0	46,7	19,2
Top200	10,4	7,8	26,0	22,1	27,3	3,9	2,6	33,8	14,8
DAX-30	0,0	0,0	3,3	36,7	46,7	13,3	0,0	60,0	13,3
MDAX	10,2	2,0	18,4	22,4	36,7	8,2	2,0	46,7	22,7
SDAX	28,0	2,0	30,0	10,0	24,0	6,0	0,0	30,0	7,6
TecDAX	23,3	3,3	10,0	23,3	36,7	3,3	0,0	40,0	5,5
Bundesbeteiligungen	4,0	0,0	6,0	42,0	28,0	14,0	6,0	48,0	-1,1

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Tabelle 3.1.9: Größte 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor) mit 30 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat Ende 2016

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Frauen	Frauenanteil in Prozent
38	DROEGE International Group AG	6	3	50,0
90	Vattenfall Europe Sales GmbH	6	3	50,0
102	GEA Group AG	12	6	50,0
117	TUI Deutschland GmbH	16	8	50,0
25	Covestro AG	12	5	41,7
64	Bilfinger SE	12	5	41,7
130	Sanofi -Aventis Deutschland GmbH	12	5	41,7
74	BP Europa SE	12	5	41,7
68	Deutsche Telekom AG	20	8	40,0
69	Deutsche Post AG	20	8	40,0
19	Merck KGaA	16	6	37,5
75	Hella KGaA Hueck & Co.	16	6	37,5
94	Henkel AG & Co. KGaA	16	6	37,5
14	Evonik Industries AG	20	7	35,0
43	T-Systems International GmbH	20	7	35,0
67	DB Regio AG	20	7	35,0
87	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	20	7	35,0
4	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	6	2	33,3
34	BRENTAG GmbH	3	1	33,3
42	Hapag-Lloyd AG	12	4	33,3
74	HEWLETT-PACKARD GmbH	12	4	33,3
78	Infineon Technologies AG	15	5	33,3
91	Celesio AG	12	4	33,3
92	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	3	33,3
109	Alliance Healthcare Deutschland AG	12	4	33,3
125	IBM Deutschland GmbH	12	4	33,3
129	Duerr AG	12	4	33,3
154	SMS Group GmbH	12	4	33,3
156	Bosch Thermotechnik GmbH	12	4	33,3
158	TenneT TSO GmbH	6	2	33,3
83	Fresenius SE & Co. KGaA	12	4	33,3
20	BSH Hausgeräte GmbH	16	5	31,3
33	Vodafone GmbH	16	5	31,3
51	Telefónica Deutschland Holding AG	16	5	31,3
77	Roche Deutschland Holding GmbH	16	5	31,3
95	KION Group AG	16	5	31,3
138	Nestlé Deutschland AG	16	5	31,3
85	HOCHTIEF AG	16	5	31,3
44	Salzgitter AG	20	6	30,0
60	AGRAVIS Raiffeisen AG	20	6	30,0
98	DB Netz Aktiengesellschaft	20	6	30,0
99	Stadtwerke Köln GmbH	20	6	30,0
112	DB Cargo AG	20	6	30,0
146	MVV Energie AG	20	6	30,0
64	BMW AG	20	6	30,0
65	Siemens AG	20	6	30,0
70	Metro AG	20	6	30,0
75	RWE AG	20	6	30,0
78	Innogy SE	20	6	30,0
80	Deutsche Bahn AG	20	6	30,0
84	Deutsche Lufthansa AG	20	6	30,0
91	TUI AG	20	6	30,0

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Europäischer Vergleich: Deutschland deutlich hinter Spitzenreiter Frankreich

Die Europäische Kommission veröffentlicht Statistiken zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Spitzenpositionen von Politik und Wirtschaft europäischer Länder.³⁷ Für die 28 EU-Mitgliedstaaten, fünf Beitrittskandidatenländer (Montenegro, Island, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Serbien und die Türkei) und Norwegen wird der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen erhoben.³⁸

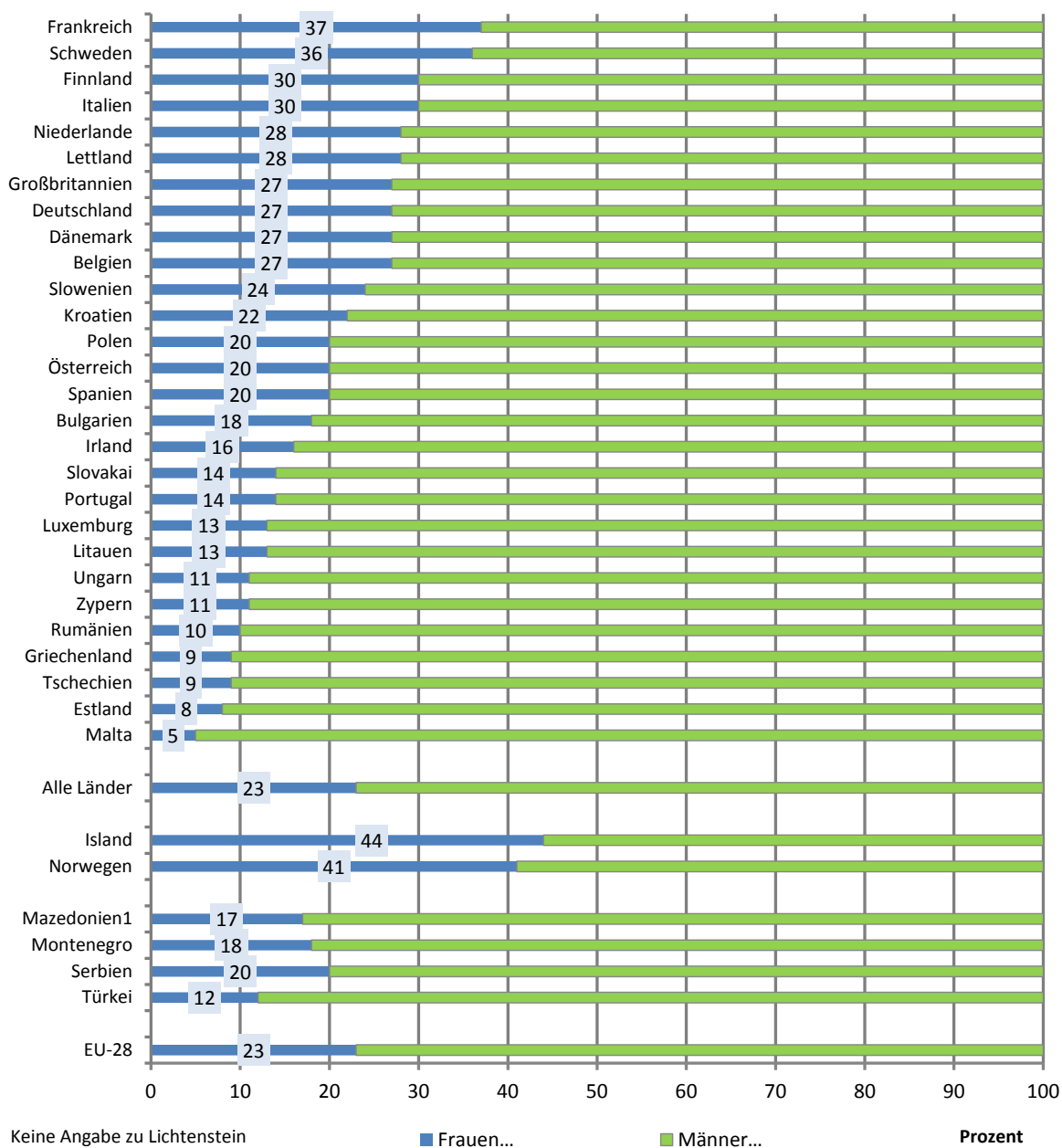
Im Durchschnitt aller EU-Länder liegt der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen bei 23 Prozent (Abbildung 3.1.2). Deutschland liegt mit 27 Prozent vier Prozentpunkte über diesem Wert, aber zehn Prozentpunkte hinter dem Spitzenreiter Frankreich.³⁹ Auch Schweden, Finnland, Italien, die Niederlande, Lettland und Großbritannien liegen im Ranking vor Deutschland. Island und Norwegen übertreffen mit ihren Frauenanteilen in den höchsten Entscheidungsgremien von 44 beziehungsweise 41 Prozent sämtliche EU-Länder. In den Beitrittskandidatenländern Montenegro, Mazedonien, Serbien und in der Türkei liegen die entsprechenden Werte deutlich unter dem EU-Durchschnitt.

³⁷ Europäische Kommission: Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern in Entscheidungsprozessen. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/central-banks/index_en.htm (Zugriff: 28. Dezember 2016).

³⁸ Gemeint sind damit die Unternehmen aus dem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien, die im jeweiligen Land registriert sind, beispielsweise in Deutschland DAX-30, in Frankreich CAC 40 oder in Spanien IBEX 35.

³⁹ Unterschiede im Frauenanteil für Deutschland zu Tabelle 3.1.5 ergeben sich durch den unterschiedlichen Erhebungszeitraum. Die Daten der EU-Kommission stammen aus dem April 2016.

Abbildung 3.1.2 Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien¹ der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2016 in Prozent



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, April 2016.
http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm

Geschlechterquote für Aufsichtsräte zeigt erste Wirkung in Top-200-Unternehmen

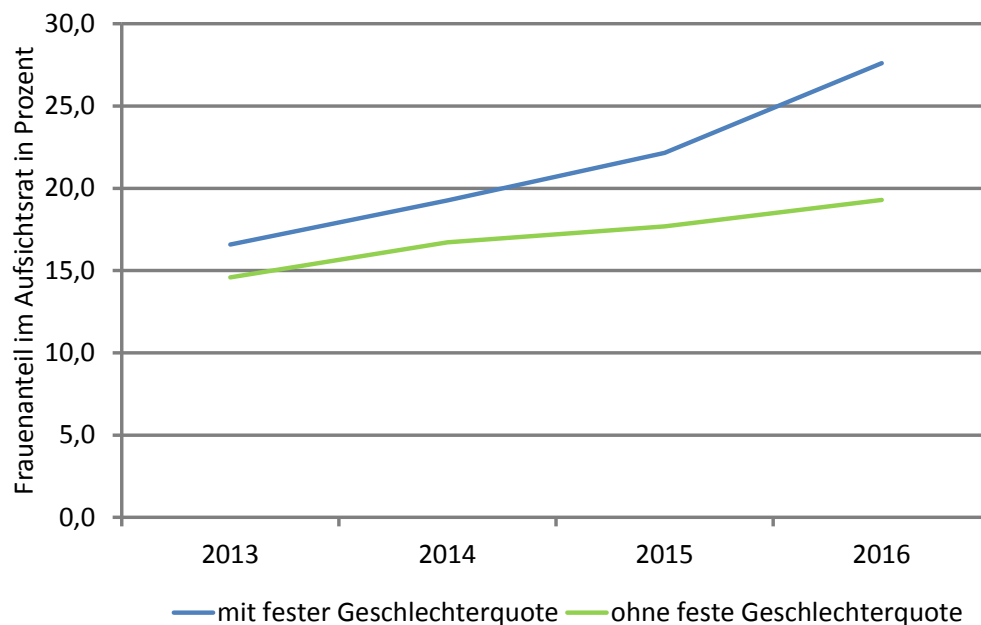
Seit Mai 2015 ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind *und* der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, ab 2016 zu einer verbindlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent.⁴⁰ Unternehmen, die entweder börsennotiert *oder* mitbestimmt sind, sind seither aufgefordert, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und den obersten Managementebenen festzulegen.

Knapp die Hälfte (rund 47 Prozent) der einer verbindlichen Geschlechterquote unterliegenden Unternehmen⁴¹, hatten 2016 mindestens 30 Prozent Frauen in ihren Aufsichtsräten (Tabelle 3.1.8). Mit einem Anstieg um gut 19 Prozentpunkte gegenüber 2015 hatten sie schneller zugelegt als etwa die DAX-30-Unternehmen. Vergleicht man innerhalb der Top-200-Gruppe die Entwicklung seit 2013 derjenigen Unternehmen, die nun der verbindlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegen, mit denen, die dieser Quote nicht unterliegen, zeigt sich, dass der Frauenanteil im Aufsichtsrat bei ersteren nicht nur bereits im Ausgangsjahr höher lag, sondern anschließend auch dynamischer stieg als in den Unternehmen ohne feste Quotenbindung (Abbildung 3.1.3). Während sich der Frauenanteil in beiden Gruppen zwischen 2013 und 2014 noch ähnlich entwickelte, geht die Schere seit 2014 auseinander. Unternehmen, die 2016 keiner verbindlichen Geschlechterquote unterlagen, hatten im Durchschnitt gut 19 Prozent Frauen im Aufsichtsrat, jene mit Quotenbindung hingegen fast 28 Prozent.

⁴⁰ Vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2, 38f.

⁴¹ Anfang November 2016 unterlagen gemäß Women-on-Board-Index 100 von FidAR e.V. 106 Unternehmen einer verbindlichen Geschlechterquote. <http://www.wob-index.de> (Zugriff 19.12.2016).

Abbildung 3.1.3 **Top-200-Unternehmen: Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten von Unternehmen mit bzw. ohne feste Geschlechterquote**



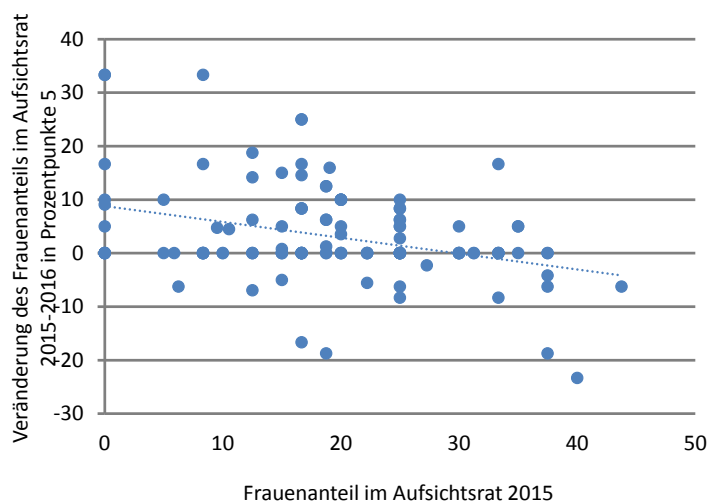
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Nach Erreichen der 30-Prozent-Marke steigt der Frauenanteil in Aufsichtsräten kaum bis gar nicht mehr

Würde sich die Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen linear wie in den vergangenen zehn Jahren fortsetzen, ergäbe sich eine geschlechterparitätische Besetzung von Vorständen der Top-200-Unternehmen erst in über 60 Jahren und von Aufsichtsräten in 18 Jahren. Eine lineare Fortschreibung könnte jedoch zu optimistisch sein.

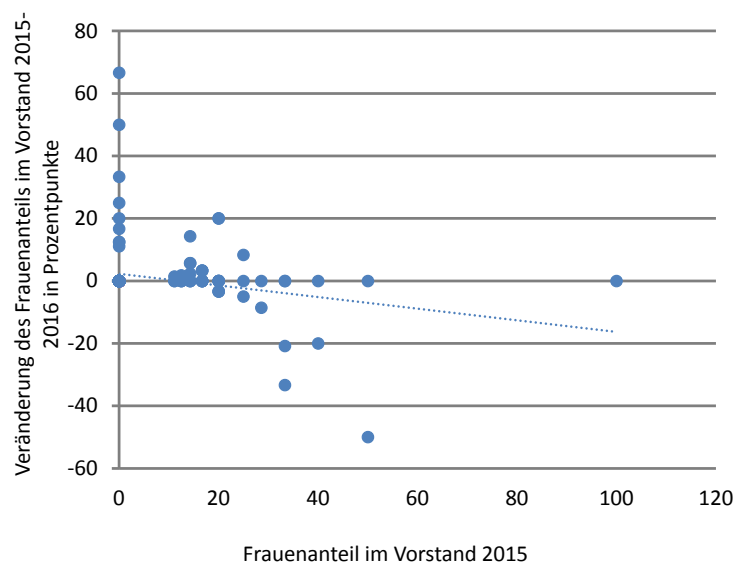
Erste Berechnungen zeigen, dass Unternehmen, die bereits einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens einem Drittel erreichten, diesen Anteil offenbar nicht mehr weiter erhöhten (Abbildung 3.1.4). Ausnahmen bestätigen jedoch die Regel: Die *Deutsche Telekom* beispielsweise, die mit ihrer öffentlichen Quotensetzung eine Vorreiterfunktion übernommen hatte, steigerte ihren Frauenanteil im Aufsichtsrat bis Ende 2016 um fünf Prozentpunkte gegenüber dem vorangegangenen Jahr auf 40 Prozent.

Abbildung 3.1.4 Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015 und der Veränderung des Frauenanteils im Aufsichtsrat 2015-2016



Hinweis zur Regressionsgeraden: $R^2=0,12$, p-Value: 0,00
 Hinweis zur Regressionsgeraden: $R^2=0,12$, p-Value: 0,00
 Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Abbildung 3.1.5 Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Vorstand 2015 und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand 2015-2016



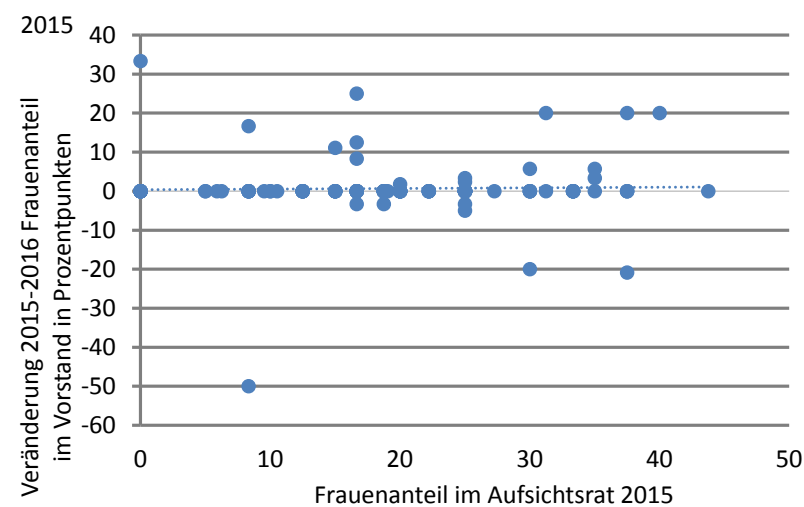
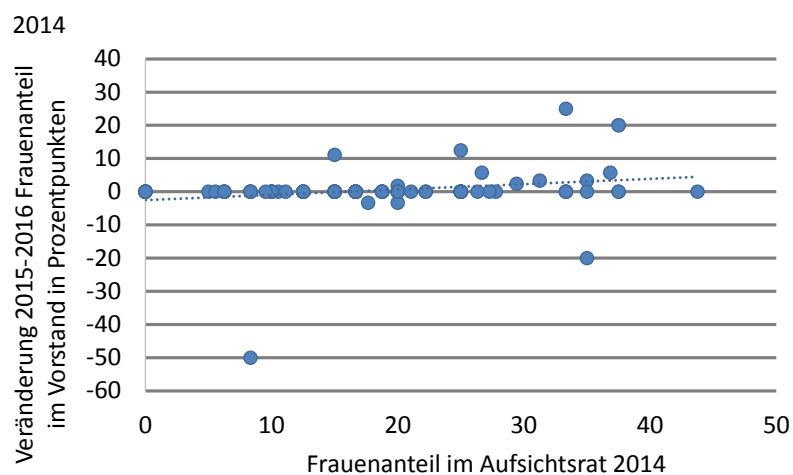
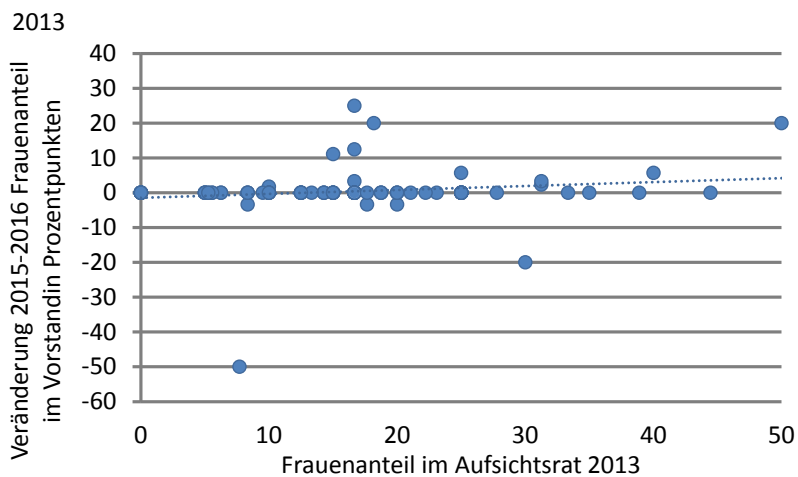
Hinweise zur Regressionsgeraden: $R^2=0,06$, p-Value: 0,00

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Auch in den Vorständen gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Vorjahr und dessen Veränderung im Jahr 2016. Kein einziges der Top-200-Unternehmen, das im Jahr 2015 einen Frauenanteil im Vorstand von 25 Prozent oder mehr hatte, konnte diesen weiter steigern (Abbildung 3.1.5).

Abbildung 3.1.2

Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen im Aufsichtsrat in einem Jahr und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand 2015-2016 (Gruppe der Top-200 Unternehmen)



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Mehr Frauen in Aufsichtsräten = mehr Frauen in Vorständen?

Mit der verbindlichen Geschlechterquote in Aufsichtsräten ist die Hoffnung verbunden, dass Frauen generell einen besseren Zugang zu hohen Führungspositionen erhalten. Gezeigt wurde, dass sich die Frauenanteile im Aufsichtsrat börsennotierter und voll mitbestimmter Unternehmen tatsächlich stärker erhöht haben als in Unternehmen, die nicht der festen Quote unterliegen. Aber führt ein höherer Anteil von Frauen in Aufsichtsräten mittelfristig auch dazu, dass der Frauenanteil in Vorständen steigt? Eine lineare Regression des Frauenanteils im Aufsichtsrat auf die Veränderung des Frauenanteils im Vorstand (in einem späteren Jahr) zeigt, dass es einen kleinen positiven und statistisch signifikanten Zusammenhang gibt (Abbildung 3.1.6). Das gilt insbesondere für den Zusammenhang zwischen der Höhe des Frauenanteils im Aufsichtsrat im Jahr 2013 beziehungsweise 2014 und der Veränderung desselben in den Vorständen zwischen 2015 und 2016.⁴² Auch wenn dieser Zusammenhang nicht eindeutig als kausale Wirkung des Frauenanteils im Aufsichtsrat auf den Frauenanteil im Vorstand interpretiert werden kann, ist er ein Anhaltspunkt dafür, dass die beiden Größen über einen mittelfristigen Zeitraum korrelieren. Es könnte also sein, dass die gesetzliche Quote für Aufsichtsräte indirekt (wenn auch deutlich abgeschwächt) einen positiven Einfluss auf den Anteil von Frauen in Vorständen hat.

Wirtschaftliche Effekte höherer Frauenquoten in Aufsichtsräten methodisch schwer nachzuweisen

Mittlerweile gibt es zahlreiche Studien zu der Frage, welche Auswirkungen ein höherer Frauenanteil in Führungsgremien, insbesondere in Aufsichtsräten, hat.⁴³ Die empirische Evidenz aus der Fülle der Studien führt bislang allerdings zu keinem einheitlichen Ergebnis. Dieses hängt sowohl von der empirischen Vorgehensweise als auch vom institutionellen Kontext ab. Studien aus Norwegen oder Dänemark etwa kommen zu widersprüchlichen

⁴² Keinen statistisch signifikanten Zusammenhang gab es zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015 und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand zwischen 2015 und 2016.

⁴³ Für einen Literaturüberblick vgl. Norma Schmidt (2015): Zum Potential einer festen Geschlechterquote. DIW Wochenbericht Nr. 40, 887–897, oder Nina Smith (2014): Gender quotas on board of directors: Little evidence that gender quotas for women on boards of directors improve firm performance. IZA World of Labor 7/2014, 1–10.

Ergebnissen.⁴⁴ Andererseits zeigen Studien für Frankreich und Italien positive Effekte auf.⁴⁵ Es lässt sich festhalten, dass die Identifikation verallgemeinerbarer kausaler Effekte in diesem Zusammenhang schwierig ist.⁴⁶ Insbesondere für Deutschland besteht hier noch erheblicher Forschungsbedarf, der allerdings auch von der Verfügbarkeit aussagekräftiger Daten abhängt.⁴⁷

Fazit

Das aktuelle Managerinnen-Barometer des DIW Berlin zeigt, dass die Frauenanteile in den Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland im vergangenen Jahr weiter gestiegen sind. Während es in den Vorständen der meisten Unternehmensgruppen auf niedrigem Niveau nur zaghaft voran ging, ist die Dynamik in den Aufsichtsräten schon seit einiger Zeit stärker. Im vergangenen Jahr galt dies insbesondere für jene Unternehmen, für die bei der Neubesetzung ihres Aufsichtsrats die verbindliche Geschlechterquote in Höhe von 30 Prozent gilt. Diese 106 Unternehmen verzeichneten im Durchschnitt einen Frauenanteil von über 27 Prozent – ein Plus von mehr als vier Prozentpunkten im Vergleich zum vorangegangenen Jahr. Dies kann als eine erste Auswirkung der gesetzlichen Quotenregelung interpretiert werden.

⁴⁴ Kenneth R. Ahern und Amy K. Dittmar (2012): The Changing of Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 1, 137–197; David A. Matsa und Amalia R. Miller (2013): A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3, 136–169; Nina Smith, Valdemar Smith und Mette Verner (2006): Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management* 55, 469–593; sowie Harald Pål Schöne Dale-Olson und Mette Verner (2013): Diversity among directors – The impact on performance of a quota for women on company boards. *Feminist Economics* 19:4, 110–135.

⁴⁵ Mareva Sabatier (2015): A Women’s Boom in the Boardroom: effects on Performance? *Applied Economics*, 26, 2717–2727; und Giulia Ferrari et al. (2016): Gender Quotas: Challenging the Boards, Performance and the Stock Market. IZA Discussion Paper Nr. 10239.

⁴⁶ Viele der hier zitierten Studien ziehen die Einführung einer verbindlichen Frauenquote in Aufsichtsräten als Instrument zur Identifikation eines kausalen Effektes heran. Da die Einführung eines solchen Gesetzes aber in der Regel mit längerfristiger Ankündigung geschieht, haben Unternehmen längere Zeit die Möglichkeit, sich darauf vorzubereiten. Dann ist jedoch die Einführung der gesetzlichen Quote zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr als exogene Variation heranzuziehen. Zudem ist nicht klar, welche Unternehmen als geeignete Kontrollgruppe heranzuziehen sind. Unternehmen, die nicht der gesetzlichen Quote unterliegen, unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Unternehmen, die der Quote unterliegen, und sind daher nicht notwendigerweise als Kontrollgruppe geeignet (vgl. auch Ferrari et al. (2016), a.a.O.).

⁴⁷ Beispielsweise lässt die Transparenz zur Ermittlung der Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat bei manchen Unternehmen noch zu wünschen übrig. Daher wird empfohlen, dass Unternehmen „auf ihrer Internetseite eine Aufstellung über ihre Aufsichts- und wesentlichen Gremien sowie über die Anzahl der (...) Mitglieder veröffentlichen“ – wie dies jetzt auch nach § 6 Abs. 1 Bundesgremienbesetzungsgesetz für die Institutionen des Bundes vorgegeben wurde.

Die Berechnungen zeigen allerdings auch, dass Unternehmen, die die 30-Prozent-Schwelle bereits überschritten haben, den Frauenanteil in ihren Aufsichtsräten kaum oder gar nicht weiter erhöhten. Es ist daher unrealistisch anzunehmen, die Entwicklung der vergangenen Jahre würde sich linear fortsetzen. Doch selbst wenn das der Fall wäre, würde es noch 60 weitere Jahre dauern, bis die Vorstände der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland zu gleichen Anteilen mit Männern und Frauen besetzt sind. Bei den Aufsichtsräten wäre dies in 18 Jahren erreicht.

Dass demnächst gravierend mehr Frauen in Vorstände einziehen werden, ist nicht zu erwarten. Die im „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“ geforderte Zielgrößensetzung zeigt bisher jedenfalls nicht die erhoffte Wirkung: 110 der 160 DAX-Unternehmen haben sich keine konkrete Größe oder die Zielgröße Null gesetzt und planen somit, bis zum 30. Juni 2017 keine Frauen im Vorstand zu haben.⁴⁸

Neben der Quote als *top-down*-Maßnahme sind daher weitere politische Maßnahmen nötig, die *bottom-up* wirken, beispielsweise finanzielle Anreize einer stärkeren Beteiligung von Vätern an der Sorgearbeit. Dies könnte beispielsweise durch eine Erhöhung der „Partnermonate“ im Elterngeld⁴⁹ oder durch die Einführung einer finanziellen Leistung bei Familienarbeitszeit⁵⁰ erfolgen. Solche Maßnahmen würden erstens gegen vorherrschende Geschlechterstereotype wirken und zweitens Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern.

Unternehmen sind gut beraten, ihre Organisation so umzustrukturieren, dass mehr Zeitsouveränität für alle Beschäftigten möglich wird und etwa eine zeitweise Arbeitszeitreduktion im Lebensverlauf nicht als Zeichen für geringe Karriereambitionen gedeutet wird. Dies ist auch aus wirtschaftlicher Sicht dringend notwendig. Ein Nicht-

⁴⁸ AllBright (2016): Zielgröße: Null Frauen. Die verschenkte Chance deutscher Unternehmen. Berlin.

⁴⁹ Vgl. dazu Mathias Huebener et al. (2016): Zehn Jahre Elterngeld: Eine wichtige familienpolitische Maßnahme. DIW Wochenbericht Nr. 49, 1159–1166.

⁵⁰ Vgl. dazu Kai-Uwe Müller Michael Neumann und Katharina Wrohlich (2015): Familienarbeitszeit: Mehr Arbeitszeit für Mütter, mehr Familienzeit für Väter. DIW Wochenbericht Nr. 46, 1095–1103.

Ausschöpfen des Potentials der Beschäftigten, etwa aufgrund von Vorurteilen und Geschlechterstereotypen, führt zu höheren Kosten und einer geringeren Produktivität und schwächt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

3.2 Finanzsektor: Banken fallen zurück – Frauenanteil jetzt auch in Aufsichtsräten geringer als bei Versicherungen

Nach wie vor sind Frauen in Spitzengremien des Finanzsektors deutlich in der Minderheit. Dem Managerinnen-Barometer des DIW Berlin zufolge waren die Aufsichts- und Verwaltungsräte der 100 größten Banken Ende des Jahres 2016 zu gut 21 Prozent mit Frauen besetzt. Damit stagnierte der Anteil gegenüber dem vorangegangenen Jahr. Auffallend ist die geringere Dynamik nach dem Jahr 2010 im Vergleich zu den Top-100-Unternehmen außerhalb der Finanzbranche – damals nahm die Diskussion um die Frauenquote in Aufsichtsräten Fahrt auf. Bei den Versicherungen betrug der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien gut 22 Prozent – ein Anstieg um rund drei Prozentpunkte. Erstmals seit Beginn der Erhebung des DIW Berlin im Jahr 2006 lagen die Versicherungen damit vor den Banken. Auffallend ist, dass sich Unternehmen, deren Aufsichtsräte bereits zuvor zu einem Drittel mit Frauen besetzt waren, diesbezüglich im Jahr 2016 tendenziell nicht mehr steigern konnten. Schreibt man die Entwicklung der vergangenen zehn Jahre linear fort, würde es in den Aufsichtsräten der Banken noch ein halbes Jahrhundert dauern, bis Frauen und Männer gleichermaßen vertreten sind. In den Vorständen wäre das sogar erst in über 80 Jahren der Fall. Der Frauenanteil blieb mit fast zehn Prozent bei den Versicherungen und gut acht Prozent bei den Banken insgesamt sehr niedrig. Seit über zehn Jahren untersucht das DIW Berlin den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte)⁵¹ der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche (nachfolgend Finanzsektor) in Deutschland.⁵² Weiterhin wird dargestellt, inwieweit Frauen als Vorsitzende oder Sprecherin

⁵¹ Verfügt ein Institut sowohl über einen Aufsichtsrat als auch über einen Verwaltungsrat, ging nur die Besetzung des Aufsichtsrats in die Berechnung ein.

⁵² Zuletzt im Jahr 2016, vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien nehmen etwas zu – Männer geben den Ton an. DIW Wochenbericht Nr. 2, 46–57.

des Vorstands (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)⁵³ sowie als Aufsichtsratsvorsitzende fungieren. Diese Erhebung umfasst die – gemessen an der Bilanzsumme – 100 größten Banken sowie die – gemessen an der Höhe der Beitragseinnahmen – 59 größten Versicherungen.⁵⁴ Zudem gibt der vorliegende Bericht Auskunft über den Anteil von Frauen in den Entscheidungsgremien der Europäischen Zentralbank, der europäischen Bankenaufsicht und der nationalen Zentralbanken der EU-Mitgliedsländer.

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors wird in einem getrennten Beitrag in der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts dargestellt. Jene Erhebung umfasst die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, die börsennotierten Unternehmen in den Indizes DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX, sowie 59 Beteiligungsunternehmen des Bundes.⁵⁵ Zusammengenommen geben die beiden Berichte einen Überblick, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von insgesamt über 500 Unternehmen vertreten sind.⁵⁶

⁵³ In Aktiengesellschaften kann ein Aufsichtsrat einen Vorsitzenden beziehungsweise eine Vorsitzende des Vorstands ernennen (§ 84 Abs. 2 AktG), während ein Vorstand für sich selbst einen Vorstandssprecher beziehungsweise eine Vorstandssprecherin bestimmen kann. Während das Kollegialprinzip und die Stellung als *Primus inter Pares* sowohl für Vorstandsvorsitzende als auch für Vorstandssprecher beziehungsweise Vorstandssprecherinnen gelten, ist die „Entscheidung für die Wahl eines Vorstandssprechers (anstelle der Ernennung eines Vorstandsvorsitzenden durch den Aufsichtsrat) ein Bekenntnis für die ausnahmslose Geltung des Kollegialprinzips, die Stellung des Vorstandssprechers als *Primus inter Pares* und damit gleichzeitig die Ablehnung einer sachlichen Führungsfunktion des Vorstandssprechers“. Im Gegensatz zu einem Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise einer Vorstandsvorsitzenden stehen nämlich einem Vorstandssprecher beziehungsweise einer Vorstandssprecherin Aufgaben der vorstandsinternen Überwachung und Koordination nicht zu. Siehe Karsten Schmidt und Marcus Lutter (Hrsg.) (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage, 1226 f. und 1306–1308.

⁵⁴ Die Auswahl der nach der Bilanzsumme im Jahr 2015 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Stefan Hirschmann (2016): Comeback der Klassiker. In: Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 8, 8–16. Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen (2015) größten Versicherungen erfolgte auf Basis von: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2016. Konzerne/Gruppen, die keinen eigenen Aufsichtsrat besitzen, weil sie nur als „Markenklammer“ existieren, wurden exkludiert. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken, Sparkassen und Versicherungen fanden von November 2016 bis Dezember 2016 statt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2015, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

⁵⁵ Vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2017): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 1-2, 3–16.

⁵⁶ Wir danken den studentischen Hilfskräften Paula Arndt, Anne Marquardt und Anna Raffalski sowie Louisa Schmitt als Praktikantin für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Die meisten Beschäftigten im Finanzsektor sind Frauen

Im Finanzsektor sind nach wie vor mehr Frauen als Männer beschäftigt, wobei sich das Ausmaß bei Banken und Versicherungen unterscheidet (Tabelle 3.2.1). Im Wirtschaftszweig „Erbringung von Finanzdienstleistungen“ liegt der Frauenanteil an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten seit über 15 Jahren konstant bei rund 57 Prozent, in den Zentralbanken und Kreditinstituten ist der Anteil ähnlich hoch. Etwas geringer ist er mit rund 50 Prozent bei „Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen“. Im Wirtschaftszweig „Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten“ waren 2016 rund 59 Prozent der Beschäftigten Frauen. Trotz dieser hohen Frauenanteile unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben hohe Führungspositionen im Finanzsektor weitgehend Männer inne. Im Branchenvergleich ist die Wahrscheinlichkeit für Frauen, in einer hohen Führungsposition zu sein, im Finanzsektor besonders gering (Abbildung 3.2.1).

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

	1999	2000	2005	2010	2014	2015	2016
Erbringung von Finanzdienstleistungen¹	57,0	57,1	57,6	57,2	57,0	57,0	56,7
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,2	57,3	58,0	57,6	57,7	57,8	57,7
Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)²	46,8	47,2	48,8	49,2	49,5	49,9	49,9
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten³	60,2	60,0	62,1	60,9	59,4	58,8	58,9

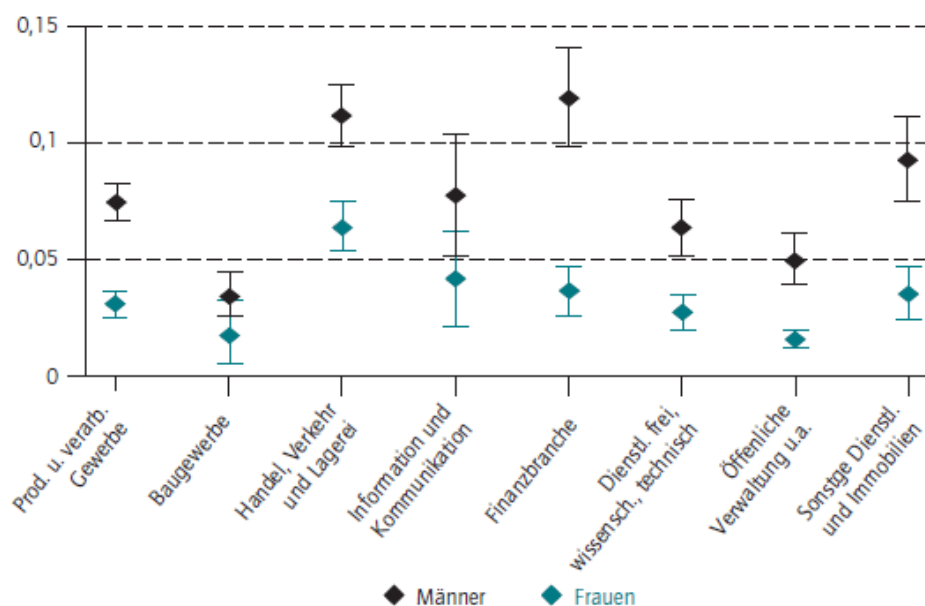
1 Bis 2008 als Wirtschaftszweig „Kreditgewerbe“ geführt.

2 Bis 2008 als Wirtschaftszweig "Versicherungsgewerbe" geführt.

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

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008), Nürnberg, März 2016.

Abbildung 3.2.1 Vorhergesagte Wahrscheinlichkeit, in einer hohen Führungsposition zu sein nach Branche und Geschlecht, 2001-2014 (predictive margins)



Lesehilfe: Männliche Beschäftigte in der Finanzbranche hatten mit einer Wahrscheinlichkeit von circa 12 Prozent eine Führungsposition inne, weibliche Beschäftigte mit circa vier Prozent. Männliche Beschäftigte hatten demzufolge eine um circa 30 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu besetzen als Frauen. Das 95-Prozent-Konfidenzintervall umfasste bei den Männern eine statistische Unsicherheit von jeweils zwei Prozentpunkten nach unten und oben. Bei den Frauen lag die statistische Unsicherheit bei jeweils einem Prozentpunkt. Berücksichtigt wurden in der Schätzung weitere Einflussfaktoren wie etwa das Humankapital.

Quelle: Elke Holst und Martin Friedrich (2016): Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. DIW Wochenbericht 37.

Top-100-Banken

Vorstände nach wie vor mit nur wenigen Frauen

Von den 100 größten Banken hatten Ende vergangenen Jahres 30 mindestens eine Frau im Vorstand – zwei mehr als im Vorjahr (Tabelle 3.2.2). Der Frauenanteil in Vorständen lag bei gut acht Prozent (Tabelle 3.2.3).

Tabelle 3.2.2: Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen großer Banken und Versicherungen in Deutschland¹

	Banken							Versicherungen						
	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	58	59	60	60	59	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	63	58	59	60	60	59	59
mit Frauen im Vorstand	10	7	12	24	23	28	30	10	9	14	29	27	27	31
Anteil in Prozent	10,0	7,0	12,0	24,0	23,0	28,0	30,0	15,9	15,5	23,7	48,3	45,0	45,8	52,5
Mitglieder insgesamt	442	414	404	396	387	394	404	394	372	385	396	353	353	357
Männer	431	406	391	371	361	364	371	384	363	370	362	323	321	322
Frauen	11	8	13	25	26	30	33	10	9	14	34	30	32	35
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	1,9	3,2	6,3	6,7	7,6	8,2	2,5	2,4	3,6	8,6	8,5	9,1	9,8
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	98	98	63	58	59	60	60	59	59
Männer	98	100	99	97	98	95	94	63	57	59	59	59	58	58
Frauen	2	0	1	3	2	3	4	0	0	0	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	0,0	1,0	3,0	2,0	3,1	4,1	0,0	0,0	0,0	1,7	1,7	1,7	1,7
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	58	59	60	60	59	59
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	97	98	98	63	58	59	60	60	59	59
mit Frauen im Aufsichtsrat	89	85	88	89	89	93	95	46	42	45	50	48	50	52
Anteil in Prozent	89,0	85,0	88,0	89,0	91,8	94,9	96,9	73,0	72,4	76,3	83,3	80,0	84,7	88,1
Mitglieder insgesamt	1633	1566	1567	1485	1504	1518	1520	812	727	689	683	661	640	639
Männer	1387	1324	1307	1230	1234	1194	1194	720	629	599	572	547	518	498
Frauen	246	242	260	255	270	324	326	92	98	90	111	114	122	141
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,5	16,6	17,2	18,0	21,3	21,4	11,3	13,5	13,1	16,3	17,2	19,1	22,1
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	97	98	98	63	58	59	60	60	59	59
Männer	97	97	98	97	92	92	91	63	57	58	59	58	57	58
Frauen	3	3	2	3	5	6	7	0	1	1	1	2	2	1
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	3,0	2,0	3,0	5,2	6,1	7,1	0,0	1,7	1,7	1,7	3,3	3,4	1,7
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	51	53	36	76	81	81	24	38	33	27	59	48	49
Mitglieder insgesamt	599	767	738	564	1159	1255	1269	291	444	385	312	647	573	584
Männer	496	654	628	455	943	968	981	256	390	347	266	534	461	449
Frauen	103	113	110	109	216	288	288	35	54	38	46	113	112	135
Arbeitnehmervertreterinnen	85	84	78	69	131	157	151	32	41	36	34	81	71	81
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	74,3	70,9	63,3	60,6	54,5	52,4	91,4	75,9	94,7	73,9	71,7	63,4	59,6

¹ Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Stitzengremien machen.
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Tabelle 3.2.3: Frauen in Vorständen großer Banken und Versicherungen in Deutschland Ende 2016

Rang	Banken	Vorständinnen	Rechtsform
1	Deutsche Bank AG	Kim Hammonds, Sylvie Matherat	privat
3	KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau	Dr. Ingrid Hengster	öffentlich-rechtlich
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale	Ulrike Brouzi	öffentlich-rechtlich
10	Postbank AG	Susanne Klöß-Braekler	privat
11	ING-DiBa AG	Katharina Herrmann	privat
12	NRW Bank	Gabriela Pantring	öffentlich-rechtlich
13	Deka Bank Deutsche Girozentrale	Manuela Better	öffentlich-rechtlich
20	Aareal Bank AG	Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff	privat
22	Landesbank Berlin AG	Tanja Müller-Ziegler	öffentlich-rechtlich
23	Hamburger Sparkasse AG	Bettina Poullain	freie Sparkasse ¹
33	Deutsche Hypothekenbank	Sabine Barthauer	privat
35	Sparkasse KölnBonn	Dr. Nicole Handschuher	öffentlich-rechtlich
41	Wüstenrot Bausparkasse AG	Dr. Susanne Riess (Vorsitz)	privat
42	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin v. Schmettow (Vorsitz)	privat
46	IBB Investitionsbank Berlin	Sonja Kardorf	öffentlich-rechtlich
47	Stadtsparkasse München	Marlies Mirbeth	öffentlich-rechtlich
48	Comdirect Bank AG	Martina Palte	privat
49	Targobank AG & Co. KGaA	Maria Topaler	privat
52	Investitionsbank des Landes Brandenburg	Jacqueline Tag	öffentlich-rechtlich
53	Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	privat
54	Sparkasse Hannover	Kerstin Berghoff-Ising und Marina Barth	öffentlich-rechtlich
59	Berliner Volksbank e.G.	Marija Kolak	genossenschaftl.
64	Stadtsparkasse Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel	öffentlich-rechtlich
72	Sparda-Bank Südwest e.G.	Karin Schwartz	genossenschaftl.
74	BB Bank e.G.	Gabriele Kellermann	genossenschaftl.
76	Frankfurter Volksbank e.G.	Eva Wunsch-Weber (Vorsitz)	genossenschaftl.
77	Teambank AG	Dr. Christiane Decker	genossenschaftl.
83	Sparkasse Krefeld	Dr. Birgit Roos (Vorsitz)	öffentlich-rechtlich
89	SWN Kreissparkasse Waiblingen	Ines Dietze	öffentlich-rechtlich
100	Sparda-Bank München	Petra Müller	genossenschaftl.
Rang	Versicherungen	Vorständinnen	
2	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Giuseppina Albo und Dr. Doris Höpke	
4	Allianz Deutschland AG	Dr. Birgit König	
9	AXA Konzern AG	Dr. Andrea van Aubel und Dr. Astrid Stange	
11	Allianz SE	Jacqueline Hunt und Dr. Helga Jung	
12	Versicherungskammer Bayern	Barbara Schick	
13	HUK-COBURG -Konzern	Sarah Rössler	
15	R + V Lebensversicherung AG	Julia Merkel	
16	Deutsche Krankenversicherung AG DKV	Silke Lautenschläger	
22	AXA Versicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
23	Generali Lebensversicherung AG	Claudia Andersch	
25	R + V Allgemeine Versicherung AG	Julia Merkel	
28	ERGO Versicherung AG	Silke Lautenschläger	
29	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	Dr. Birgit König (Vorsitz)	
30	AXA Krankenversicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
31	AXA Lebensversicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
32	Provinzial Rheinland Konzern	Sabine Krummenerl	
33	ERGO Lebensversicherung AG	Silke Lautenschläger	
34	General Reinsurance AG GenRe	Janice Englesbe	
35	Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG	Barbara Schick	
36	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
38	Cosmos Lebensversicherung-Aktiengesellschaft	Claudia Andersch (Vorsitz)	
40	Württembergische Lebensversicherung AG	Dr. Susanne Pauser	
42	HDI Lebensversicherungs-AG	Barbara Riebeling ²	
45	R + V Versicherung AG	Julia Merkel	
50	Generali Versicherung AG	Dr. Monika Sebold-Bender	
51	HUK-COBURG Allgemeine Versicherungs-	Sarah Rössler	
53	Württembergische Versicherung AG	Dr. Susanne Pauser	
55	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle	
59	HDI Versicherung AG	Barbara Riebeling ²	
60	Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG	Sabine Krummenerl	
61	Allianz Global Corporate & Speciality AG	Nina Klingspor, Sinéad Browne	

1 Wurde als Privatbank gezählt

2 Wechselte zum 1. Januar 2017 zur Talanx AG

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin

Aufsichtsräte: 26 Banken mit mindestens 30 Prozent Frauen

Mittlerweile ist in den großen Banken in der Regel mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten (97 Prozent, plus zwei Prozentpunkte gegenüber 2015). Insgesamt betrug der Frauenanteil an den Aufsichtsratssitzen wie im Jahr 2015 gut 21 Prozent – das entspricht 326 von insgesamt 1 520 Sitzen. Sieben Kreditinstitute hatten eine Aufsichtsratsvorsitzende, eines mehr als im Vorjahr. Seit 2006 ist die Zahl der Frauen, die einem Aufsichtsrat vorsitzen, um vier auf sieben gestiegen.⁵⁷ Einen Anteil von mindestens 25 Prozent (30 Prozent) Frauen im Aufsichtsrat hatten 35 (26) der größten Banken erreicht (Tabelle 3.2.4). Fünf Banken hatten zur Hälfte Frauen im Aufsichtsrat. Drei Banken hatten ausschließlich Männer in ihrem Aufsichtsrat.⁵⁸

Tabelle 3.2.4: Größte 100 Banken¹ mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2016

Rang	Banken	Mitglieder gesamt	davon Frauen	Anteil	Rechtsform
52	Investitionsbank des Landes Brandenburg	18	9	50,00	öffentlich-rechtlich
45	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB)	12	6	50,00	öffentlich-rechtlich
44	IBB Investitionsbank Berlin ²	8	4	50,00	öffentlich-rechtlich
30	Dexia Kommunalbank Deutschland AG	6	3	50,00	privat
48	Comdirect Bank AG	6	3	50,00	privat
24	Santander Consumer Bank AG	11	5	45,45	privat
72	BB Bank e.G.	15	6	40,00	genossenschaftl.
54	Sparkasse Hannover	18	7	38,89	öffentlich-rechtlich
83	Sparkasse Krefeld	18	7	38,89	öffentlich-rechtlich
14	HSH Nordbank AG	16	6	37,50	öffentlich-rechtlich
1	Deutsche Bank AG	20	7	35,00	privat
2	Commerzbank AG	20	7	35,00	privat
10	Postbank AG	20	7	35,00	privat
6	Landesbank Baden-Württemberg	21	7	33,33	öffentlich-rechtlich
17	Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank (L-Bank)	15	5	33,33	öffentlich-rechtlich
73	Sparkasse Leipzig	15	5	33,33	öffentlich-rechtlich
79	Sparkasse Dortmund	15	5	33,33	öffentlich-rechtlich

Fortsetzung nächste Seite...

⁵⁷ Im Jahr 2016 waren dies Edith Sitzmann (Landeskreditbank Baden-Württemberg), Marija G. Korsch (Aareal Bank AG), Karoline Linnert (Bremer Landesbank), Ilse Aigner (LfA Förderbank Bayern), Dr. Dietlind Tiemann (Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam), Charlotte Britz (Sparkasse Saarbrücken) und Liselotte Peuker (Sparda-Bank München).

⁵⁸ Hierbei handelt es sich um die Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank, die Debeka Bausparkasse und die Düsseldorf Hypothekenbank.

...Fortsetzung Tabelle 3.2.4

20	Aareal Bank AG	12	4	33,33	privat
41	Wüstenrot Bausparkasse AG	12	4	33,33	privat
53	Oldenburgische Landesbank AG	12	4	33,33	privat
18	Deutsche Pfandbriefbank AG	9	3	33,33	privat
84	Sächsische Aufbaubank - Förderbank	9	3	33,33	öffentlich-rechtlich
40	LfA Förderbank Bayern	6	2	33,33	öffentlich-rechtlich
50	Landesbank Saar	13	4	30,77	öffentlich-rechtlich
19	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	6	30,00	genossenschaftl.
35	Sparkasse KölnBonn	20	6	30,00	öffentlich-rechtlich
91	Sparkasse Karlsruhe Ettlingen	24	7	29,17	öffentlich-rechtlich
92	Sparkasse Mainfranken	25	7	28,00	öffentlich-rechtlich
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale	18	5	27,78	öffentlich-rechtlich
82	Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen	18	5	27,78	öffentlich-rechtlich
12	NRW Bank	15	4	26,67	öffentlich-rechtlich
51	Sparda-Bank Baden-Württemberg e.G.	15	4	26,67	genossenschaftl.
68	Sparkasse Aachen	15	4	26,67	öffentlich-rechtlich
95	Stadtsparkasse Wuppertal	15	4	26,67	öffentlich-rechtlich
5	Hypo Vereinsbank - Unicredit Bank AG	12	3	25,00	privat

¹ Nur Banken, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrats machen.

² Nach dem Ende der Recherchen hat ein Mann den Aufsichtsrat verlassen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Privatbanken vorne

In seiner Untersuchung differenziert das DIW Berlin seit dem Jahr 2010 nach den drei Säulen des Bankensektors: private, öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Banken. Die Analyse der vergangenen Jahre hat gezeigt, dass die genossenschaftlichen Banken hinsichtlich der Repräsentation von Frauen in Vorständen das Schlusslicht bildeten. Dies hat sich im vergangenen Jahr verändert, jetzt liegen die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute mit einem Anteil von gut sieben Prozent etwas zurück. Die Genossenschaftsbanken konnten um etwa zwei Prozentpunkte auf knapp acht Prozent zulegen (Tabelle 3.2.5). Wie im Vorjahr führten 2016 die Privatbanken die Rangliste an; sie hatten zehn Prozent Frauen in ihren Vorständen.

Als Vorstandsvorsitzende blieben Frauen die große Ausnahme: In den privaten Banken übten diese Funktion zwei Frauen aus, eine mehr als im Vorjahr, in den Genossenschaftsbanken war es weiterhin eine Frau – genauso wie bei den öffentlich-rechtlichen Banken und den Sparkassen.

Bei den Aufsichtsräten legten die Genossenschaftsbanken zwar zu, lagen mit einem Frauenanteil von 17,5 Prozent (plus rund zwei Prozentpunkte gegenüber 2015) aber immer noch deutlich hinter den öffentlich-rechtlichen Banken (fast 22 Prozent) und den Privatbanken (knapp 24 Prozent). Bei letzteren war die Steigerung gegenüber dem Vorjahr jedoch geringer, und in den öffentlich-rechtlichen Banken ist der Frauenanteil in den Kontrollgremien sogar leicht gesunken.

Während bei den öffentlich-rechtlichen Banken Ende 2016 mit vier Frauen eine weniger als im Vorjahr einem Aufsichtsrat vorstand, gab es unter den Privatbanken weiterhin nur eine Aufsichtsratsvorsitzende. Erstmals an die Spitze eines Kontrollgremiums wurden zwei Frauen bei Genossenschaftsbanken berufen. Das entspricht gut elf Prozent aller Aufsichtsratsvorsitze.⁵⁹

⁵⁹ Charlotte Britz wurde als Aufsichtsratsvorsitzende der Sparkasse Saarbrücken und Lieselotte Peuker als Aufsichtsratsvorsitzende der Sparda-Bank München berufen.

Tabelle 3.2.5: Frauen in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen großer Banken in Deutschland¹ nach Säulen der Finanzbranche

	Öffentlich-rechtliche Banken							Private Banken ²							Genossenschaftsbanken						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vorstände/Geschäftsführungen																					
Unternehmen insgesamt	52	53	51	50	52	52	52	36	34	35	31	32	31	30	12	13	14	16	16	17	18
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	52	53	51	50	52	52	52	36	34	35	31	32	31	30	12	13	14	16	16	17	18
Anteil in Prozent	5,8	7,5	13,7	16	19,2	26,9	25,0	13,9	14,7	20	32,3	28,1	32,3	36,7	16,7	23,1	21,4	31,3	25	23,5	33,3
Mitglieder insgesamt	203	197	195	193	190	203	198	157	151	153	128	132	128	130	48	56	59	62	65	63	76
Männer	199	192	188	184	177	187	184	151	146	146	118	123	118	117	46	53	56	57	61	59	70
Frauen	4	5	7	9	13	16	14	6	5	7	10	9	10	13	2	3	3	5	4	4	6
Anteil der Frauen in Prozent	2	2,5	3,6	4,7	6,8	7,9	7,1	3,8	3,3	4,6	7,8	6,8	7,8	10	4,2	5,4	5,1	8,1	6,2	6,3	7,9
Vorsitze insgesamt	52	53	51	50	50	52	52	36	34	35	31	28	29	28	12	13	14	16	15	17	18
Männer	52	53	50	49	49	51	51	34	33	34	30	28	28	26	12	13	13	15	14	16	17
Frauen	0	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	2	0	0	1	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	2	2	2	1,9	1,9	5,6	2,9	2,9	3,2	0	3,4	7,1	0	0	7,1	6,3	6,7	5,9	5,6
Aufsichts-/Verwaltungsräte																					
Unternehmen insgesamt	52	53	51	50	52	52	52	36	34	35	31	32	31	30	12	13	14	16	16	17	18
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	52	53	51	50	51	52	52	36	34	35	31	30	29	28	12	13	14	16	16	17	18
Anteil in Prozent	92,3	94,3	94,1	94	98	100	100	80,6	76,5	77,1	77,4	80	86,2	89,3	91,7	92,3	92,9	93,8	93,8	94,1	100
Mitglieder insgesamt	960	999	909	885	906	933	930	396	349	354	321	323	311	293	192	219	228	244	275	274	297
Männer	802	831	741	730	735	725	726	333	291	293	264	264	239	223	160	185	192	204	235	231	245
Frauen	158	168	168	155	171	208	204	63	58	61	57	59	73	70	32	34	36	40	40	43	52
Anteil der Frauen in Prozent	16,5	16,8	18,5	17,5	18,9	22,3	21,9	15,9	16,6	17,2	17,8	18,3	23,5	23,9	16,7	15,5	15,8	16,4	14,5	15,7	17,5
Vorsitze insgesamt	52	53	51	50	51	52	52	36	34	35	31	30	29	28	12	13	14	16	16	17	18
Männer	49	51	48	48	47	47	48	36	34	35	30	29	28	27	12	13	14	16	16	17	16
Frauen	3	2	3	2	4	5	4	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Anteil der Frauen in Prozent	5,8	3,8	5,9	4	7,8	9,6	7,7	0	0	0	3,2	3,3	3,4	3,6	0	0	0	0	0	0	11,1

¹ Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.² Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Top-59-Versicherungen

In 31 der 59 größten Versicherungen in Deutschland war 2016 mindestens eine Frau im Vorstand oder in der Geschäftsleitung tätig – vier mehr als im Vorjahr. Der Anteil von Frauen an allen Vorstandsmitgliedern lag mit fast zehn Prozent rund zwei Prozentpunkte über dem der Banken. Eine Versicherung hatte eine Vorstandsvorsitzende.

In den Aufsichtsräten der Versicherungen war der Frauenanteil mit rund 22 Prozent etwas höher als im Bankensektor. Eine Frau war Aufsichtsratsvorsitzende, im Jahr zuvor waren es noch zwei. Einen Anteil von 30 Prozent Frauen erreichten 19 der größten Versicherungen (Tabelle 3.2.6). In sieben Versicherungen war keine einzige Frau im Aufsichtsrat vertreten.⁶⁰

Tabelle 3.2.6: Größte 60 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2016

Rang	Versicherungen	AR - Mitglieder	davon	davon	Anteil
57	Allianz Global Corporate & Speciality AG	6	3	3	50,0
8	Allianz Versicherungs-AG	6	3	3	50,0
1	Munich RE	20	12	8	40,0
18	Wüstenrot und Württembergische AG	16	10	6	37,5
4	ERGO Group AG	16	10	6	37,5
50	Barmenia Krankenversicherung AG	6	4	2	33,3
26	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	6	4	2	33,3
25	ERGO Versicherung AG	3	2	1	33,3
20	AXA Versicherung AG	3	2	1	33,3
19	HDI Global SE	6	4	2	33,3
17	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	9	6	3	33,3
14	DKV Deutsche Krankenversicherung AG	3	2	1	33,3
12	Debeka Krankenversicherungsverein AG	12	8	4	33,3
11	HUK-COBURG Versicherungsgruppe	9	6	3	33,3
9	Allianz SE	12	8	4	33,3
6	Hannover Rückversicherungs-AG	9	6	3	33,3
30	ERGO Lebensversicherung AG	3	2	1	33,3
7	AXA Konzern AG	16	11	5	31,3
3	Allianz Deutschland AG	20	14	6	30,0
34	Provinzial NordWest Lebensversicherungs-AG	15	11	4	26,7
16	Provinzial NordWest Konzern	19	14	5	26,3
49	Württembergische Versicherung AG	12	9	3	25,0
43	CENTRAL Krankenversicherung AG	8	6	2	25,0
42	R + V Versicherung AG	16	12	4	25,0
37	Württembergische Lebensversicherung AG	12	9	3	25,0
2	Talanx AG (Konzern)	16	12	4	25,0

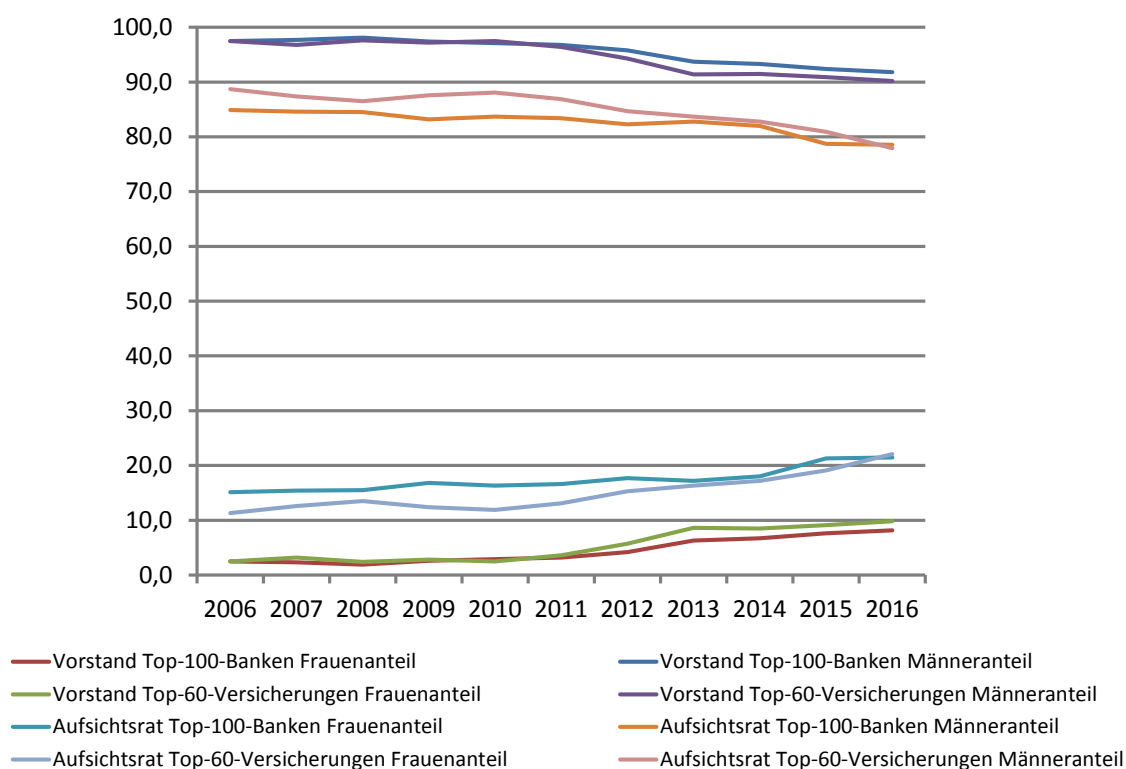
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

⁶⁰ Hierbei handelt es sich um: Axa Krankenversicherung AG, Cosmos Lebensversicherung-Aktiengesellschaft, LVM Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster, HDI Lebensversicherung AG, VHV Allgemeine Versicherung AG, HDI Versicherung AG und Generali Lebensversicherung AG.

Entwicklung in den Jahren 2006 bis 2016: Dynamik ist bei Banken geringer als bei Versicherungen

Eine ausgeglichene Repräsentation von Männern und Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen im Finanzsektor ist in Deutschland bei weitem noch nicht erreicht. Seit 2006 hat sich der Frauenanteil in den Vorständen der 100 größten Banken von 2,5 Prozent auf nun gut acht Prozent erhöht. Männer nehmen damit nach wie vor über 90 Prozent der Vorstandsposten ein. Bei den Versicherungen wurden ausgehend vom gleichen Niveau knapp zehn Prozent erreicht. Die Dynamik war im Finanzbereich zuletzt noch geringer als bis 2013 (Abbildung 3.2.2). Seit 2006 stieg in den Aufsichtsräten der Frauenanteil bei den Banken um sechs Prozentpunkte auf zuletzt gut 21 Prozent, bei den Versicherungen von elf auf gut 22 Prozent. Letztere konnten sich damit sowohl in den Vorständen als auch in den Aufsichtsräten vor den Banken positionieren.

Abbildung 3.2.2 Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors in Prozent

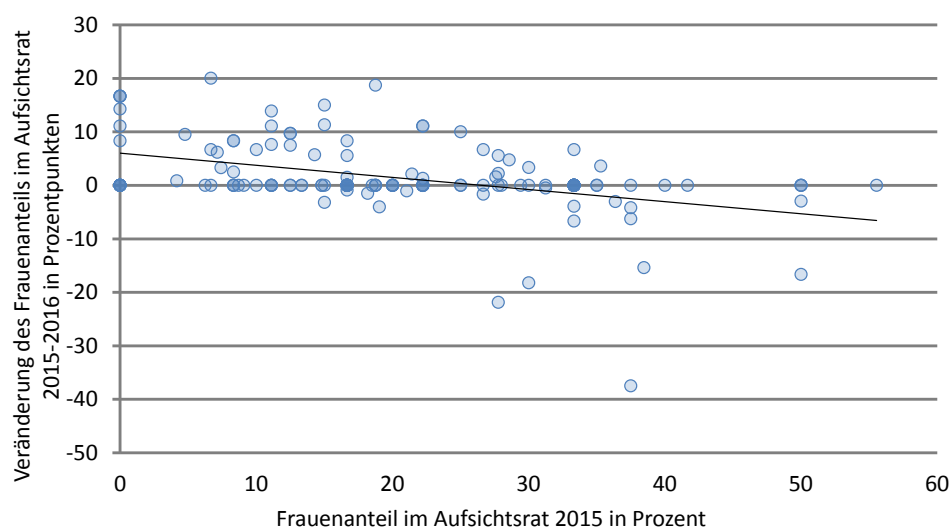


Quelle: Berechnungen des DIW Berlin

Würde sich die Dynamik der Jahre 2006 bis 2016 fortsetzen, bräuhete es in den Banken rein rechnerisch noch mehr als 80 Jahre, bis in den Vorständen beide Geschlechter gleich stark

vertreten sind. In den Aufsichtsräten wären es fast 50 Jahre. Die Annahme einer linearen Fortschreibung der Entwicklung des Frauenanteils erscheint jedoch etwas optimistisch: In den meisten Unternehmen steigt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten nämlich nur bis zu einem Anteil von gut einem Drittel (36 Prozent), danach stagniert er oder geht sogar wieder zurück (Abbildung 3.2.3). Vergleicht man den Frauenanteil im Aufsichtsrat des Vorjahres (2015) mit der Veränderungsrate in Prozentpunkten zum Folgejahr (2016), zeigt sich, dass der Frauenanteil in den Kontrollgremien von Banken und Versicherungen dort am stärksten stieg, wo er 2015 noch besonders niedrig war. Banken und Versicherungen, die bereits im Vorjahr gut ein Drittel Frauen im Aufsichtsrat hatten, verbesserten sich nicht mehr. Unternehmen aus dem Finanzsektor, in denen der Frauenanteil 2015 bei 25 Prozent lag, konnten im Jahr darauf um maximal zehn Prozentpunkte zulegen – wobei einige sich auch massiv verschlechterten. Bei den Vorständen ist dieser Zusammenhang ähnlich (Abbildung 3.2.4). Haben Banken oder Versicherungen ein Viertel des Vorstands mit Frauen besetzt, verbessert sich der Frauenanteil meist nicht weiter – eine Ausnahme war 2016 die *Aareal Bank*, die den Frauenanteil im Vorstand von 33,3 Prozent im Jahr 2015 auf 40 Prozent im Folgejahr steigerte. Diese Bank hatte auch eine Frau als Aufsichtsratsvorsitzende.

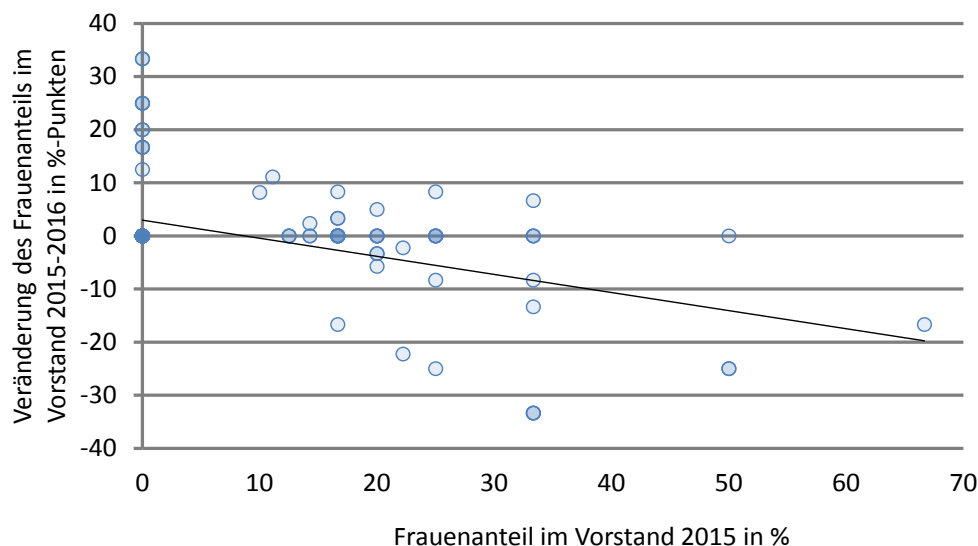
Abbildung 3.2.3 Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015 und der Veränderung dieses Anteils von 2015 auf 2016



Hinweis zur Regressionsgeraden: $R^2=0,13$, p-Value: 0,00 Quelle: Berechnungen des DIW Berlin

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin

Abbildung 3.2.4 Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Vorstand 2015 und der Veränderung dieses Anteils von 2015 auf 2016 in Banken/Sparkassen und Versicherungen



Hinweis zur Regressionsgeraden: $R^2=0,19$, p-Value: 0,00

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin

Damit erreichten fast drei Viertel aller Banken und gut zwei Drittel aller Versicherungen einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von maximal 29 Prozent (Tabelle 3.2.7). In gut 19 Prozent der Banken und 27 Prozent der Versicherungen hatten Frauen zwischen 30 und 39 Prozent der Aufsichtsratssitze inne. Fünf Prozent der Banken und gut drei Prozent der Versicherungen lagen über dieser Marke.

Tabelle 3.2.7: Frauenanteil in Aufsichtsräten im Finanzsektor in Prozent

Unternehmen	2016							2016	Veränderung zu 2015 (Prozentpunkte)
	Null	1 bis 9	10 bis 19	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 und mehr	30 und mehr	
Finanzsektor	7,5	5,4	34,1	23,6	23,3	1,9	4,2	29,4	2,6
Banken	3,1	9,2	37,8	23,5	19,4	2,0	5,1	26,5	0
Versicherungen	11,9	1,7	30,5	23,7	27,1	1,7	3,4	32,2	5,1

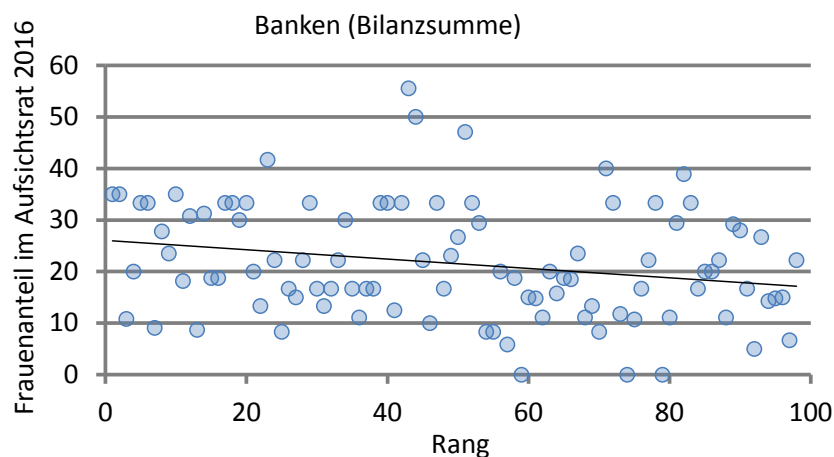
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Zudem gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe eines Kreditinstitutes oder einer Versicherung und dem Frauenanteil in Aufsichtsräten: Je größer die Bank oder Versicherung, desto geringer ist im Durchschnitt der Frauenanteil im Aufsichtsrat (Abbildung 3.2.5). Für den Frauenanteil im Vorstand besteht ein solcher Zusammenhang hingegen nicht (Abbildung

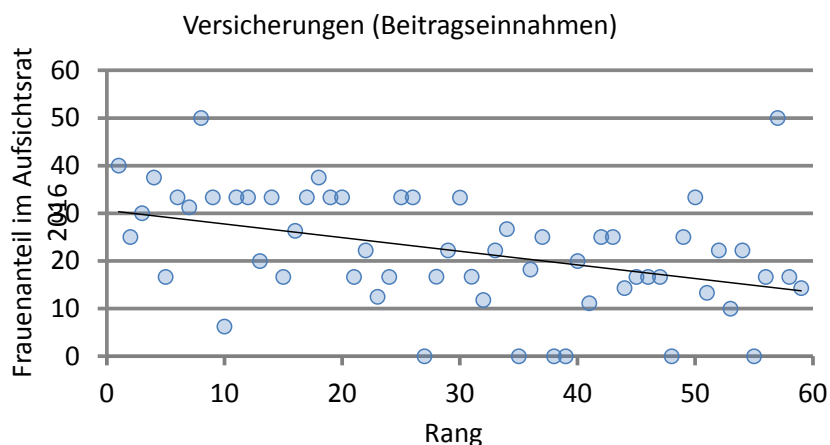
3.2.6). Die Top-100-Banken wurden inzwischen auch von den Top-100-Unternehmen außerhalb des Finanzsektors überholt, was den Frauenanteil in Aufsichtsräten betrifft (Abbildung 3.2.7).

Das liegt an der vergleichsweise geringen Dynamik bei den Banken seit dem Jahr 2010. Damals nahm die Diskussion um die Frauenquote in Aufsichtsräten Fahrt auf.

Abbildung 3.2.5 Frauenanteil im Aufsichtsrat nach Größe der Finanzinstitute



Hinweis zur Regressionsgeraden: $R^2=0,04$, p-Value: 0,05 Quelle: Berechnungen des DIW Berlin



Hinweis zur Regressionsgeraden: $R^2=0,17$, p-Value : 0,00 Quelle: Berechnungen des DIW Berlin

Abbildung 3.2.6 Frauenanteil im Vorstand nach Größe der Finanzinstitute

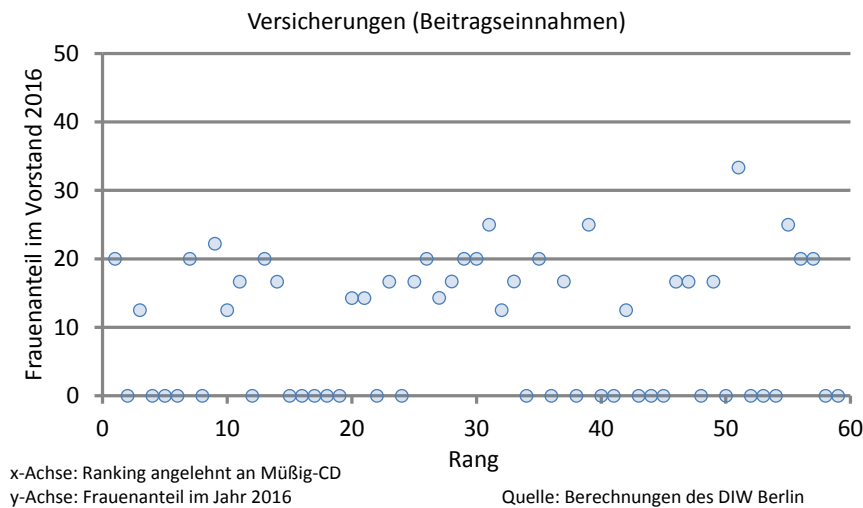
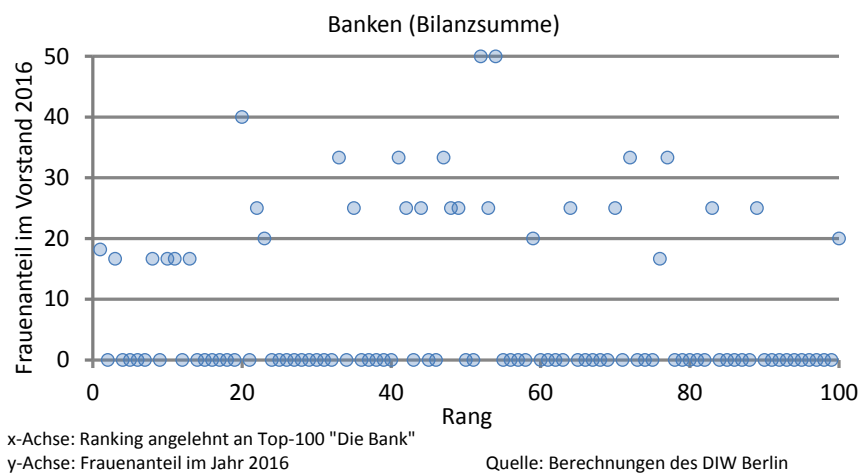
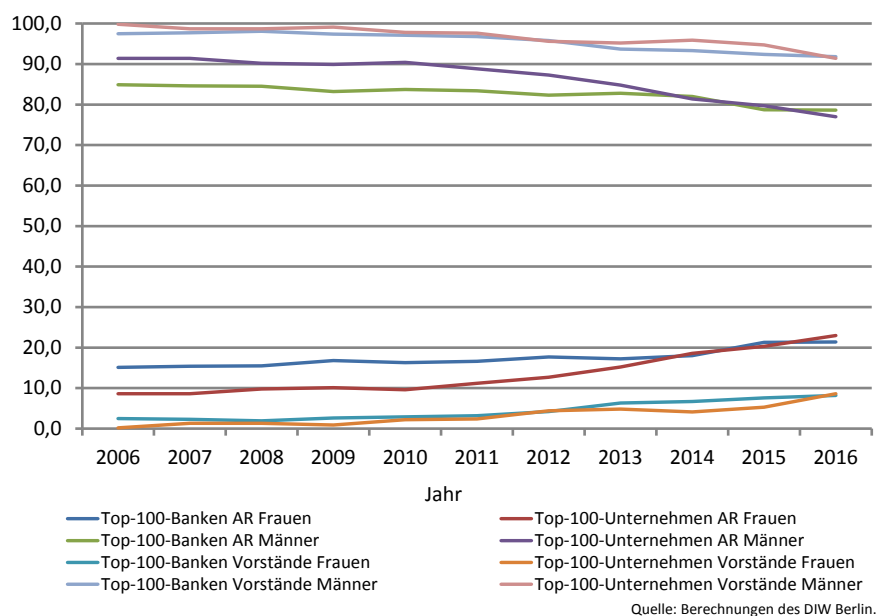


Abbildung 3.2.7 **Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten der Top-100-Banken und Top-100-Unternehmen (ohne Finanzsektor) in Prozent**



Frauen sind auch in Spitzengremien von Zentralbanken und bei europäischer Bankenaufsicht meist unterrepräsentiert

Die geringe Repräsentation von Frauen in Spitzen-gremien des Finanzsektors spiegelt sich auch auf Ebene der Europäischen Union (EU) beziehungsweise des Euroraums wider. Untersucht wurden für den vorliegenden Bericht der Rat der Europäischen Zentralbank (EZB), das Aufsichtsgremium der europäischen Bankenaufsicht (Single Supervisory Mechanism, SSM) sowie die wesentlichen Entscheidungsorgane der nationalen Zentralbanken der EU-Länder.

Der Rat ist das oberste Beschlussorgan der EZB und setzt sich aus dem sechsköpfigen Direktorium sowie den Präsidentinnen und Präsidenten der nationalen Zentralbanken der 19 Mitgliedstaaten des Euroraums zusammen. Seit 2014 sitzen zwei Frauen in dem 25-köpfigen Gremium (Tabelle 3.2.8): Sabine Lautenschläger aus Deutschland als Mitglied des Direktoriums und die Präsidentin der zyprischen Zentralbank, Chrystalla Georgiadji.

Seit 2014 übernimmt der Bankenaufsichtsmechanismus SSM (Single Supervisory Mechanism) die zentrale Aufsicht über die bedeutendsten Banken in den teilnehmenden EU-Ländern. Die Mitglieder dieses Aufsichtsgremiums werden von der EZB und den nationalen

Aufsichtsbehörden der teilnehmenden Länder benannt. Die EZB entsandte im Jahr 2016 drei Frauen und zwei Männer (ein Posten ist noch vakant). Unter den 26 Mitgliedern, die im vergangenen Jahr von den nationalen Aufsichtsbehörden bestimmt wurden, standen – wie schon im Jahr zuvor – vier Frauen 22 Männern gegenüber (Tabelle 3.2.9). Mit Danièle Nouy als Vorsitzende und Sabine Lautenschläger als stellvertretende Vorsitzende wird das Gremium von zwei Frauen geleitet.

Tabelle 3.2.8: Frauen im Rat der Europäischen Zentralbank¹

	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
2003	17	16	1	5,9
2004	17	16	1	5,9
2005	17	16	1	5,9
2006	17	16	1	5,9
2007	19	18	1	5,3
2008	21	20	1	4,8
2009	22	21	1	4,5
2010	22	21	1	4,5
2011	23	23	0	0,0
2012	23	23	0	0,0
2013	23	23	0	0,0
2014	24	22	2	8,3
2015	25	23	2	8,0
2016	25	23	2	8,0

1 Seit 1. Januar 2015 durch den Eintritt Litauens in die Eurozone 25 Mitglieder im Gremium.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/financial-institutions/index_en.htm

Tabelle 3.2.9: Frauen und Männer im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht 2016

	Frauen	Männer
EZB-Mitglieder¹	3	2
Vertreter und Vertreterinnen der nationalen Aufsichtsbehörden insgesamt	4	22
Belgien	0	1
Deutschland	0	2
Estland	0	2
Finnland	1	1
Frankreich	0	1
Griechenland	0	1
Irland	0	1
Italien	0	1
Lettland	1	1
Litauen	1	0
Luxemburg	0	2
Malta	0	2
Niederlande	0	1
Österreich	0	2
Portugal	1	0
Slowakei	0	1
Slowenien	0	1
Spanien	0	1
Zypern	0	1
Zwischensumme	4	22
Insgesamt	7	24

1 Eine Vakanz bei VertreterInnen der EZB.

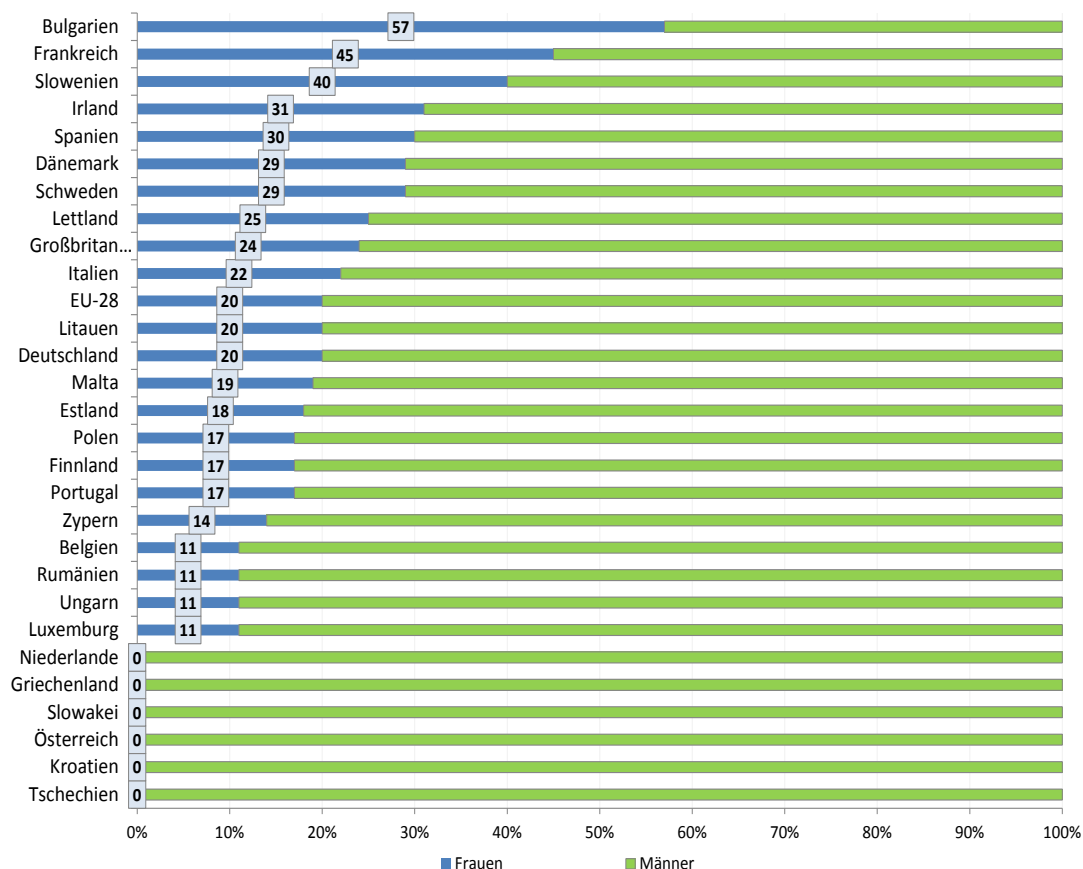
Quelle: Zusammensetzung des EZB-Aufsichtsgremium,
<https://www.bankingsupervision.europa.eu/organisation/whoiswho/supervisoryboard/html/index.de.html>

Die Europäische Kommission veröffentlicht seit 2003 jährlich die Frauenanteile in den wesentlichen Entscheidungsorganen der nationalen Zentralbanken der EU-Länder. Der durchschnittliche Frauenanteil in den Spitzengremien der nationalen Zentralbanken lag demnach 2016 bei 20 Prozent.⁶¹ Dabei gibt es erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Ländern. Mit Bulgarien hatte im Jahr 2016 erstmals ein Land mehr Frauen (57 Prozent) als Männer im obersten Entscheidungsgremium der Zentralbank (Abbildung 3.2.8). An zweiter

⁶¹ Vgl. Europäische Kommission: EU-Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/central-banks/index_en.htm (Zugriff: 9. Dezember 2016).

und dritter Stelle folgen Frankreich und Slowenien mit Frauenanteilen von 45 und 40 Prozent. Im sechsköpfigen Vorstand der Deutschen Bundesbank war mit Claudia Buch eine Frau vertreten. Mit dem sich daraus ergebenden Anteil von 17 Prozent lag die Bundesbank wie schon im vorangegangenen Jahr im unteren Mittelfeld der Zentralbanken der EU-Mitgliedsländer. In sechs Ländern (Niederlande, Griechenland, Slowakei, Österreich, Kroatien und Tschechien) gab es keine einzige Frau im obersten Entscheidungsgremium der Zentralbank.

Abbildung 3.2.8 Frauen und Männern in den wesentlichen Entscheidungsorganen¹ europäischer Zentralbanken 2016² - Anteil in Prozent



¹ Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion: Mitglieder des Aufsichtsrats.

² Stand: August 2016.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. Central banks (Members of key decision-making bodies).

Darstellung des DIW Berlin

Gender Pay Gap ist im Finanzsektor besonders hoch

Die geringe Repräsentation von Frauen in Führungspositionen in der Finanzbranche schlägt sich zumindest teilweise auch im Verdienstunterschied zwischen Männern und Frauen nieder. Der *Gender Pay Gap*⁶² liegt in Deutschland im Finanzsektor bei rund 30 Prozent (Tabelle 3.3.0). Es gibt nur einen Wirtschaftszweig, in dem er noch höher ist („Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“). In allen anderen Branchen ist die Verdienstlücke – teilweise sogar erheblich – kleiner. Auch in anderen europäischen Ländern gehört der Finanzsektor zu den Wirtschaftszweigen mit den höchsten Verdienstunterschieden zwischen Frauen und Männern. Am größten ist der *Gender Pay Gap* im Finanzsektor mit über 40 Prozent in den osteuropäischen Ländern Lettland, Estland und der Tschechischen Republik. Über 35 Prozent erreicht er zudem in Litauen, Großbritannien, Ungarn, Polen und der Slowakei sowie in Island. Am geringsten ist er in Kroatien.

⁶² Der Gender Pay Gap vergleicht den durchschnittlichen Bruttostunden-verdienst aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer miteinander – in diesem Fall in einem Wirtschaftszweig. Siehe zum Gender Pay Gap auch den -entsprechenden Eintrag im Online-Glossar des DIW Berlin: http://diw.de/de/diw_01.c.543722.de/html.

Tabelle 3.3.0: Gender Pay Gap im Jahr 2014¹ im europäischen Vergleich nach Branchen (sortiert nach Höhe in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen) in Prozent

Länder	Finanz- und Versicherungs- dienstleistungen	Gewerbliche Wirtschaft	Verarbeitende Gewerbe	Energie- versorgung	Wasserversorgung, Abwasser- /Abfallentsorgung, Beseitigung v. Umweltverschmutzungen	Baugewerbe	Information und Kommunikation	Immobilien- dienstleistungen	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
Lettland	42,3	15,4	18,5	18,7	6,7	-1,3	24,5	-6,3	12,6
Estland	42,2	27,4	29,2	13,7	9,3	12,3	29,4	35,3	16,1
Tschechische Republik	40,6	15,7	27,3	17,9	-5	7,3	31,6	10,1	25,1
Litauen	39,9	16,8	25,2	9,4	11,9	0,9	28,8	11,2	17,4
Großbritannien	38	20	18,1	23,9	-3,3	16,6	16,9	23,4	23,8
Ungarn	36,8	14,1	22,6	7,3	-5,4	-17,9	24,1	7,3	12,8
Polen	36,7	17,7	20,9	1,7	-0,4	-11,4	25,5	14,5	19,2
Slowakei	36	21,8	29	12	-5,4	4,5	30,5	20,1	18,9
Finnland ²	32,8	17,1	11,6	14,4	1,4	5,1	13,4	18,5	16,8
Deutschland ²	29,5	25	26,3	20,4	1,7	8,7	25,6	23,1	32,5
Schweden	28,7	10,5	6	8,8	-2,4	1	11,1	10	16
Luxemburg ²	28,3	13,2	13,8	3,3	-14,4	-10,8	16,2	27,9	21,1
Niederlande	28,3	21,6	19,1	17,5	2,2	12,8	17,8	16,6	24,1
Malta	28,1	12,9	14,5	:	-6,9	-0,5	10,2	26,6	3,1
Rumänien ³	27,7	8,7	21,9	5,6	-1,5	-25,4	12	-0,3	3,3
Frankreich ²	27,4	13,5	14,4	10,3	-11,8	-8,9	15,2	17,9	21
Italien	25,9	13,2	10,9	:	:	:	:	:	24,8
Bulgarien	25,4	13,5	23,7	9,2	2	-9,4	13,3	-4,7	14,9
Zypern	25,2	24,8	29	7,3	-5,8	14,1	29,8	13,3	31,6
Spanien ²	24,5	23,8	23,5	13,3	14,7	4,4	16,4	19,2	20,4
Portugal	22,1	22	30,7	3,8	-19,3	-13,2	10,7	33,2	21,5
Belgien	21,5	14,9	10,6	29	-1,1	-2,4	14,8	17,2	18,8
Slowenien	21,4	6,7	10,8	7,2	-17,9	-17,9	12,8	2,2	10,8
Dänemark	20,6	16,5	12,7	21	6	9,9	18	9,6	21,1
Kroatien ²	15,8	11,2	19,2	4,8	0,7	-16	13	21	11,6
Österreich	:	24,3	:	:	:	:	:	:	:
Island	37,5	19,5	22,7	11	-1,1	4,1	19,4	:	:
Norwegen	29,6	17,6	11,5	8,3	-5,5	2	15,3	19	20,5

¹ Unternehmen mit 10 oder mehr Arbeitnehmer/-innen; NACE Rev. 2.

² Vorläufige Werte, ³ Geschätzte Werte, : Keine Daten verfügbar

Quelle: Eurostat - Statistics Explained:

Gender pay Gap Statistics: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:The_unadjusted_GPG_by_economic_activity_\(%25\),_2014_\(%C2%B9\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:The_unadjusted_GPG_by_economic_activity_(%25),_2014_(%C2%B9).png)

Fazit

Die Entwicklung der Frauenanteile in den Spitzengremien des Finanzsektors war im vergangenen Jahr durch eine geringe Dynamik gekennzeichnet. In den Aufsichtsräten büßten die Banken ihre Vorreiterrolle ein. Im Vergleich zu den Top-100-Unternehmen außerhalb des Finanzsektors fällt die geringere Dynamik bei den Banken seit dem Jahr 2010 auf – damals nahm die Diskussion um die Frauenquote in Aufsichtsräten Fahrt auf. Etwas mehr voran ging es bei den Versicherungen, insbesondere in den Aufsichtsräten, wo der Frauenanteil jetzt höher ist als bei den untersuchten Banken. Deutlich wird, dass Banken und Versicherungen, die bereits einen Frauenanteil von gut einem Drittel im Aufsichtsrat erreicht hatten, sich in der Tendenz diesbezüglich nicht mehr weiter verbesserten.

Seit Mai 2015 ist das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“ in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind *und* der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, zu einer Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent.⁶³ Unternehmen, die entweder börsennotiert *oder* mitbestimmt sind, sind seither verpflichtet, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Managementebenen festzulegen. Banken unterliegen in dieser Hinsicht also denselben Vorgaben wie Versicherungen. Ob und inwieweit dieses Gesetz bereits Wirkung gezeigt hat, kann an dieser Stelle noch nicht beantwortet werden.⁶⁴ Bislang sind die Zielgrößen der 160 DAX-Unternehmen bekannt, von denen die meisten für den Vorstand die Zielgröße Null ausgegeben haben.⁶⁵ Wie das freiwillige Engagement und die Zielgrößen der anderen unter das Gesetz fallenden Unternehmen aussehen, bleibt abzuwarten. Die bislang bekannten Entwicklungen und Zielgrößen lassen jedoch vermuten, dass ohne stärkeren Druck – insbesondere in den Vorständen – in absehbarer Zeit keine für eine Gleichstellung ausreichende Dynamik erzielt werden wird.

⁶³ Vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2, 38f.

⁶⁴ Nur jeweils vier der hier untersuchten Banken beziehungsweise Versicherungen unterliegen der verbindlichen Quote in Aufsichtsräten.

⁶⁵ AllBright (2016): Zielgröße: Null Frauen. Die verschenkte Chance deutscher Unternehmen. Berlin.

Frauen sollten daher frühzeitig als Führungskräfte aufgebaut werden. Dafür sind bestehende Hürden für den Aufstieg von Frauen zu beseitigen. Die starken Geschlechterungleichheiten im Finanzsektor werden beispielsweise in den USA auf geringe Möglichkeiten der Teilzeit-Erwerbstätigkeit in diesem Sektor und der dort vorherrschenden vergleichsweise unflexiblen Arbeitszeiten zurückgeführt.⁶⁶ In Deutschland liegt die Teilzeitquote im Finanzsektor zwar in etwa im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige, doch hat sich herausgestellt, dass Teilzeitarbeit in der Finanzbranche schnell zum Karrierekiller wird.⁶⁷ Teilzeitkräfte werden häufig als weniger ambitioniert eingeschätzt.⁶⁸ Mehr generelle Flexibilität bei der Arbeitszeit kann dem ebenso entgegenwirken wie eine höhere Akzeptanz und ein Ausbau von Führungspositionen in Teilzeit. Weiterhin sollten auch späte Karrieren möglich sein.

Die Diskussion um mehr Frauen in Führungspositionen ist keine Elite-Debatte. Mit mehr Frauen in hohen Führungspositionen von Unternehmen ist die Hoffnung verbunden, dass sich die Unternehmenskultur insgesamt schneller ändert und die Lebenswirklichkeiten von Frauen nicht als Ausnahme, sondern auf allen Hierarchieebenen in der Unternehmensorganisation genauso Berücksichtigung finden wie die von Männern. Sie können so als Katalysator für im Finanzsektor dringend benötigte Veränderungen und Anpassungen an eine moderne geschlechtergerechte Arbeitswelt wirken. Dies würde auch nachfolgende Generationen von Frauen motivieren und zu einer effizienteren Nutzung des Arbeitsangebots und damit zur besseren Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beitragen.

⁶⁶ Claudia Goldin (2014): A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *American Economic Review* 104 (4), 1091-1119.

⁶⁷ Elke Holst und Martin Friedrich (2016): Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. *DIW Wochenbericht* 37.

⁶⁸ Melanie Sanders et al. (2015): *The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement*. Bain & Company Report. Boston, MA.

4 Literaturverzeichnis Kapitel 1 und 2

- Acker, Joan. 1990. "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations." *Gender & Society* 4(2):139–58.
- Acker, Joan. 1998. "The Future of Gender and Organizations: Connections and Boundaries." *Gender, Work & Organization* 5(4):195–206.
- Acker, Joan. 2011. "Theorizing Gender, Race and Class in Organizations." *Handbook of Gender, Work and Organization* 65–79.
- Bass, Bernhard M. 2008. *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research Managerial Applications*. 4th ed. New York: Free Press.
- Becker, G. S. 1993. *Human Capital*. New York: University of Chicago Press.
- Bergmann, Barbara R. 1974. "Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race and Sex." *Eastern Economic Journal* 1(1–2):103–10.
- Bertrand, Marianne, Emir Kamenica, and Jessica Pan. 2015. "Gender Identity and Relative Income within Households." *The Quarterly Journal of Economics* 571–614.
- Blossfeld, H. P. und A. Timm. 2003. *Who Marries Whom?: Educational Systems as Marriage Markets in Modern Societies*. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Blossfeld, HP und S. Buchholz. 2009. "Increasing Resource Inequality among Families in Modern Societies: The Mechanisms of Growing Educational Homogamy, Changes in the Division of Work in the Family." *Journal of Comparative Family Studies* 40:601–16.
- BMFSFJ. 2017. "Feste Quote."
- BMFSFJ, Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend. 2015. "Gesetz Für Die Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen Und Männern an Führungspositionen.pdf." (17):642–62.
- Boll, Christina, Julian Leppin, Anja Rossen, und André Wolf. 2016. *Magnitude and Impact Factors of the Gender Pay Gap in EU Countries. Country Fiches*.
- Brady, Henry E., Sidney Verba, und Kay Lehman Schlozman. 1995. "Beyond SES: A

- Resource Model of Political Participation.” *American Political Science Review* 89(2):271–94.
- Brauns, Hildegard, Susanne Steinmann, und Dietmar Haun. 2000. “Die Konstruktion Des Klassenschemas Nach Erikson, Goldthorpe Und Portocarero (EGP) Am Beispiel Nationaler Datenquellen Aus Deutschland, Großbritannien Und Frankreich.” *Zuma Nachrichten* 24(46):8–63.
- Bundesagentur für Arbeit. 2011. *Klassifikation Der Berufe 2010*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bürgerl. 2017. “Bürgerl Recherchezentren.”
- Bürgerl Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG. 2016. “Ostdeutsche Bundesländer Sind Führend Bei Der Frauenquote – Hamburg Ist Hauptstadt Der Chefs.” 1–11.
- Busch, Anne. 2013. *Die Berufliche Geschlechtersegregation in Deutschland: Ursachen, Reproduktion, Folgen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Degen, Horst. 2010. “Graphische Datenexploration.” Pp. 91–116 in *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*, vol. 1, edited by C. Wolf and H. Best. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Deth, Jan W. van. 2016. “What Is Political Participation?” in *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford: Oxford University Press.
- EGGE. 2009. *Gender Segregation in the Labour Market: Root Causes, Implications and Policy Responses in the EU*. Luxembourg: European Commission’s Expert Group on Gender and Employment (EGGE).
- England, P. 1992. *Comparable Worth: Theories and Evidence*. New York: Aldine de Gruyter.
- European Commission. 2013. “National Factsheet: Gender Balance in Boards.” *National Factsheet, Gender Balance in Boards* 7–10.
- European Commission. 2015a. *Gender Balance on Corporate Boards. Europe Is Cracking the Glass Ceiling*. Retrieved June 15, 2015 (ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2015-04_en.pdf).

- European Commission. 2015b. "Strategic Engagement for Gender Equality 2016- 2019." 1–27.
- European Commission. 2017. *2017 Report on between Women and Men in the EU*.
- Eurostat. 2008. *NACE Rev.2. Statistische Systematik Der Wirtschaftszweige in Der Europäischen Gemeinschaft*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Eurostat. 2015. *Pressemittlung 8. März 2015: Internationaler Frauentag. Frauen Verdienten 2013 in Der EU Im Schnitt 16 % Weniger Als Männer*. Retrieved June 1, 2015 (ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6730002/3-05032015-AP-DE.pdf/14f99850-1ce8-4f38-ac82-2692c07ca3c7).
- Eurostat. 2017. "Pressemitteilung 8. März 2017: Internationaler Frauentag. Nur 1 von 3 Führungskräften in Der EU Ist Eine Frau" Retrieved (<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7896995/3-06032017-AP-DE.pdf>).
- Forsa. 2017. "Wenn Am Nächsten Sonntag Bundestagswahl Wäre..." Retrieved May 10, 2017 (<http://www.wahlrecht.de/umfragen/forsa.htm>).
- Frick, Joachim R. und Markus M. Grabka. 2005. "Item Nonresponse on Income Questions in Panel Surveys: Incidence, Imputation and the Impact on Inequality and Mobility." *Allgemeines Statistisches Archiv* 89(1):49–61.
- Ganzeboom, H. B. G. und D. J. Treiman. 1996. "Internationally Comparable Measures of Occupational Status for the 1988 International Standard Classification of Occupations." *Social Science Research* 25:201–39.
- Gershuny, Jonathan. 1996. "Veränderungen Bei Der Arbeitsteilung Im Haushalt : Mikro-Soziologische Analysen." Pp. 97–124 in *Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt*, edited by W. Zapf, J. Schupp, and R. Habich. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Grunow, Daniela, Florian Schulz, und Hans-Peter Blossfeld. 2007. "Was Erklärt Die Traditionalisierungsprozesse Häuslicher Arbeitsteilung Im Eheverlauf: Soziale Normen Oder Ökonomische Ressourcen?" *Zeitschrift für Soziologie* 36(3):162–81.

- Hartmann, Michael und Johannes Kopp. 2001. "Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft." *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53(3):436–66.
- Hausmann, Ann-Christin und Corinna Kleinert. 2014. "Männer- Und Frauendomänen Kaum Verändert." *IAB-Kurzbericht* (9).
- Hersch, Joni und Leslie S. Stratton. 2002. "Housework and Wages." *Journal of Human resources* 37(1):217–29.
- Holst, Elke et al. 2009. *Führungskräfte-Monitor 2001-2006*. Baden Baden.
- Holst, Elke und Anne Busch. 2010. *Führungskräfte-Monitor 2010*. Berlin.
- Holst, Elke, Anne Busch, und Lea Kröger. 2012. *Führungskräfte - Monitor 2012*. Berlin.
- Holst, Elke, Anne Busch-Heizmann, und Anna Wieber. 2015. *Führungskräfte - Monitor 2015*. Berlin.
- Holst, Elke und Martin Friedrich. 2016. "Hohe Führungspositionen: In Der Finanzbranche Haben Frauen Im Vergleich Zu Männern Besonders Geringe Chancen." *DIW Wochenbericht* 83(37):827–38.
- Holst, Elke und Katharina Wrohlich. 2017. "Managerinnen-Barometer 2017." *DIW Wochenbericht* 1–44.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 2017. "IAB-Betriebspanel." Retrieved May 10, 2017 (<http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx/>).
- International Labour Office. 1990. *International Standard Classification of Occupations: ISCO-88*. Geneva: ILO.
- International Labour Office. 2012. *International Standard Classification of Occupations: ISCO-08*. Geneva: ILO.
- Jacobs, J. A. 1989. *Revolving Doors: Sex Segregation and Women's Careers*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Junghanns, Gisela und Martina Morschhäuser. 2013. *Immer Schneller, Immer Mehr*.

- Psychische Belastung Bei Wissens- Und Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kaiser, Simone, Katharina Hochfeld, Elena Gertje, und Martina Schraudner. 2012. *Unternehmenskulturen Verändern - Karrierebrüche Vermeiden*. Fraunhofer Verlag.
- Kohaut, Susanne und Iris Möller. 2016. "Führungspositionen in Der Privatwirtschaft: Im Osten Sind Frauen Öfter an Der Spitze." *IAB-Kurzbericht* 2:1–8. Retrieved (<http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb0216.pdf>).
- Kotthoff, Hermann. 2001. *Zwischen Selbstaussbeutung Und Selbstverwirklichung: Wandlungen Im Arbeitsmodell Hochqualifizierter Angestellter*.
- Kroh, Martin. 2009. *Short-Documentation of the Update of the SOEP-Weights, 1984–2008*. DIW Berlin.
- Kroh, Martin, Simon Kühne, und Rainer Siegers. 2017. "Documentation of Sample Sizes and Panel Attrition in the German Socio-Economic Panel (SOEP) (1984 until 2015)." *SOEP Survey Papers* 408: Series C.
- Kühhirt, Michael und Volker Ludwig. 2012. "Domestic Work and the Wage Penalty for Motherhood in West Germany." *Journal of Marriage and Family* 74(1):186–200.
- Lengfeld, H. 2009. *Klasse - Organisation - Soziale Ungleichheit: Wie Unternehmensstrukturen Berufliche Lebenschancen Beeinflussen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leuze, Kathrin. 2010. *Smooth Path or Long and Winding Road? How Institutions Shape the Transition from Higher Education to Work*. Opladen & Farmington Hills: Budrich UniPress Ltd.
- Noonan, Mary C. 2001. "The Impact of Domestic Work on Men's and Women's Wages." *Journal of Marriage and Family* 63(4):1134–45.
- OECD. 2016. *OECD Employment Outlook 2016*. Paris. Retrieved (<http://www.oecd.org/india/EMO-IND-EN.pdf>).
- OECD; 2016. *Conference on Improving Women's Access to Leadership*. Retrieved (<https://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Women-Leadership-2016-Report.pdf>).
- Ott, Notburga. 1993. "Zum Rationalverhalten Familialer Entscheidungen." Pp. 25–51 in

- Erwerbsverläufe von Ehepartnern und die Modernisierung weiblicher Lebensläufe*, edited by C. Born and H. Krüger. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Peuckert, R. 2012. "Arbeitsteilung Zwischen Den Geschlechtern: Nach Wie Vor Geringe Beteiligung Der Männer an Haus- Und Familienarbeit." Pp. 475–506 in *Familienformen im sozialen Wandel*, edited by R. Peuckert. Opladen: Springer VS.
- Polachek, Solomon William. 1981. "Occupational Self-Selection: A Human Capital Approach to Sex Differences in Occupational Structure." *The Review of Economics and Statistics* 63(1):60–69.
- Ridgeway, C. L. 2001. "Interaktion Und Die Hartnäckigkeit Der Geschlechter-Ungleichheit in Der Arbeitswelt." Pp. 250–75 in *Geschlechtersoziologie Sonderheft 41 der KZfSS*, vol. 41, edited by B. Heintz. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schlozman, Kay Lehman, Nancy Burns, und Sidney Verba. 1994. "Gender and the Pathways to Participation: The Role of Resources." *The Journal of Politics* 56(4):963–90.
- Schulz, Dipl-Soz Florian und Hans-Peter Blossfeld. 2006. "Wie Verändert Sich Die Häusliche Arbeitsteilung Im Eheverlauf? Eine Längsschnittstudie Der Ersten 14 Ehejahre in Westdeutschland." *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 58(1):23–49.
- Schwartz, Michael. 2017. "Chefinnen Im Mittelstand: Zuwachs Gerät Ins Stocken." *KfW Research. Volkswirtschaft Kompakt* (127):2017.
- Schwarze, Barbara, Andreas Frey, und Heiko Tapken. 2016. *Frauen Im Management 2016*. Kompetenzzentrum Frauen im Managment, Hochschule Osnabrück.
- SOEP Group. 2014. *SOEP 2013 – Documentation of the Person-Related Meta-Dataset PPFAD for SOEP v30*. Berlin.
- Statistisches Bundesamt. 2013. *Arbeitsmarkt - Bevölkerung Und Erwerbstätigkeit - Stand Und Entwicklung Der Erwerbstätigkeit in Deutschland*. Internet.
- Steinberg, Ronnie J. 1990. "Social Construction of Skill Gender, Power, and Comparable Worth." *Work and occupations* 17(4):449–82.
- Streckeisen, Ursula. 1993. "Weiblicher Lebenslauf Und Eheleiche Machtverhältnisse : Überlegungen Aus Ressourcentheoretischer Sicht." Pp. 53–69 in *Erwerbsverläufe von*

- Ehepartnern und die Modernisierung weiblicher Lebensläufe*, edited by C. Born and H. Krüger. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Trappe, Heike. 2006. "Berufliche Segregation im Kontext. Über einige Folgen geschlechtstypischer Berufsentscheidungen in Ost- und Westdeutschland." *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 58(1):50–78.
- Trappe, Heike und Rachel A. Rosenfeld. 2001. "Geschlechtsspezifische Segregation in Der DDR Und Der BRD." Pp. 152–81 in *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41/ 2001 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, edited by B. Heintz. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Verba, Sidney und Norman H. Nie. 1972. *Participation in America: Political Democracy and Social Equality*. New York: Harper and Row.
- Wagner, G. G., Joachim R. Frick, und J. Schupp. 2007. "The German Socio-Economic Panel Study (SOEP) - Evolution, Scope and Enhancements." *Schmollers Jahrbuch* 127(1):139–69.
- Wagner, Gert G., Jan Göbel, Peter Krause, Rainer Pischner, und Ingo Sieber. 2008. "Das Sozio-Oekonomische Panel (SOEP): Multidisziplinäres Haushaltspanel Und Kohortenstudie Für Deutschland - Eine Einführung (Für Neue Datennutzer) Mit Einem Ausblick (Für Erfahrene Anwender)." *AStA Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv* 2(4):301–28.
- Waldfogel, Jane. 1998. "Understanding the 'Family Gap' in Pay for Women with Children." *The Journal of Economic Perspectives* 12(1):137–56.
- West, C. und D. H. Zimmermann. 1987. "Doing Gender." *Gender & Society* 1(2):125–51.
- World Economic Forum. 2016. *The Global Gender Gap Report 2016*.

Anhang

Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen

Von Elke Holst und Martin Friedrich

Frauen sind in Führungspositionen insgesamt noch immer deutlich unterrepräsentiert. Der sogenannte Gender Leadership Gap, also die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an allen abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen, variiert zwischen einzelnen Branchen allerdings erheblich. Der vorliegende Bericht zeigt, dass die Chancen von Frauen in der Finanzbranche am geringsten sind, obwohl es dort – gemessen an allen Beschäftigten in der Branche – besonders viele hohe Führungspositionen gibt. Gründe dafür könnten eine besonders maskuline Kultur sowie die speziellen gesetzlichen Anforderungen an GeschäftsleiterInnen im Finanzsektor sein, die implizit Männern stärker zugutekommen. Generell schmälert auch Teilzeitarbeit die Karrierechancen von Frauen: Für viele Führungspositionen ist eine Vollzeittätigkeit Voraussetzung, der Frauen aufgrund der nach wie vor tradierten Aufgabenteilung in Familie und Haushalt aber oft nicht nachgehen können – im Gegensatz zu Männern. Politik und Wirtschaft sollten daher Maßnahmen ergreifen, die den Erwerbsumfang von Männern und Frauen angleichen. Die vom DIW Berlin vorgeschlagene Familienarbeitszeit und der qualitative Ausbau der Kinderbetreuung wären wichtige Schritte auf diesem Weg.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist in Deutschland nach wie vor sehr gering.¹ Dies ist eine der wichtigsten Ursachen für die Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern², dem sogenannten *Gender Pay Gap*, der bei 21 Prozent liegt.³ Im Durchschnitt der 28 EU-Länder beträgt die Verdienstlücke 16 Prozent. Deutschland nimmt im europäischen Vergleich damit einen der Schlussplätze ein.⁴ In der Finanzbranche ist der Gender Pay Gap besonders hoch⁵, was eine Chancengleichheit der Geschlechter auch bei der Besetzung gut bezahlter Tätigkeiten nahelegt.

Der vorliegende Bericht untersucht Einflussfaktoren auf die Chancen von Frauen, in Deutschland eine *hohe Führungsposition* zu besetzen. Im Unterschied zu früheren Publikationen, in denen der Führungskräfte-Begriff breiter gefasst wurde und auch Personen in hochqualifizierten Tätigkeiten mit einbezogen,⁶ konzentriert sich die vorliegende Studie auf hohe Führungskräfte in Anlehnung an die Internationale Standardklassifikation der Berufe von 1988 (ISCO88, Hauptgruppe 1) (Kasten 1). Dazu gehören etwa GeschäftsführerInnen, ProduktionsleiterInnen oder PersonalmanagerInnen. Neben der Privatwirtschaft wird auch der öffentliche Dienst in die Analysen einbezogen.

¹ Vgl. Holst, E., Busch, A., Wieber, A. (2015): Führungskräfte-Monitor 2015. Reihe: Politik Kompakt des DIW Berlin 100, Berlin; sowie Holst, E., Kirsch, A. (2016): Managerinnen-Barometer 2015. Wochenbericht des DIW Berlin, 83 (2), 31-57.

² Vgl. etwa Finke, C. (2011): Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen: Eine Ursachenanalyse auf Grundlage der Verdienststrukturerhebung 2006. Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, 36-48.

³ Statistisches Bundesamt (2016): Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern in Deutschland bei 21% – Auswirkung des Mindestlohns vor allem im Osten spürbar. Pressemitteilung Nr. 097 vom 16.3.2016. <http://bit.ly/21uMXDN> (abgerufen am 9. August 2016).

⁴ Eurostat (2016): Gender pay gap in unadjusted form 2014. <http://bit.ly/2bQOouS> (abgerufen am 22. August 2016).

⁵ Vgl. Eurostat (2016): The unadjusted GPG by economic activity (%), 2014. <http://bit.ly/2cdc5Bs> (abgerufen am 26. August 2016). Auch in anderen Ländern der EU ist der Gender Pay Gap in der Finanzbranche besonders hoch.

⁶ Vgl. etwa Holst, E., Busch, A., Wieber, A. (2015), a. a. O., 47 sowie Holst, E., Busch, A. (2013): Geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede bei Führungskräften und sonstigen Angestellten in Deutschland: Welche Relevanz hat der Frauenanteil im Beruf? Zeitschrift für Soziologie, 42 (4), 315-336.

Kasten 1

Daten, Definitionen, zentrale Variablen

Den Berechnungen dieser Studie liegen die Daten der Längsschnittstudie Sozio-oekonomisches Panel (SOEP) zugrunde.¹ 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 Deutschland durchgeführt wird. Die vorliegende Analyse umfasst Daten der Jahre 2001 bis 2014.

In die Untersuchung einbezogen wurden abhängig Beschäftigte in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (ArbeiterInnen, Angestellte und BeamtenInnen) im Alter von 18 bis 64 Jahren. Als erwerbstätig gelten Personen, die in Vollzeit, Teilzeit oder geringfügig beschäftigt sind und nach ILO-Standard mindestens eine Stunde pro Woche gegen Bezahlung arbeiten.²

Von den Analysen ausgeschlossen wurden selbständig Erwerbstätige sowie erwerbstätige Personen in Ausbildung, Lehre, Rente, freiwilligem Wehrdienst, freiwilligem sozialem/ökologischem Jahr, Bundesfreiwilligendienst und Werkstätten für behinderte Menschen.

Definition und Operationalisierung von Führungskräften

Als Führungskräfte gelten in diesem Bericht alle Beschäftigten, die nach der internationalen Standardklassifikation der Berufe ISCO von 1988 (ISCO-88)³ in Hauptgruppe 1 (*legislators, senior officials and managers*) fallen. Führungskräfte planen, leiten und steuern gemäß der ISCO-Klassifikation die Leitlinien und Strategien von Unternehmen und Organisationen oder deren inneren Abteilungen, insofern diese Abteilungen insgesamt drei oder mehr LeiterInnen benötigen.⁴ Damit wird in diesem Wochenbericht konzeptionell auf höhere und höchste Führungspositionen abgestellt (nachfolgend kurz: *hohe Führungspositionen*).⁵

Einschränkend ist anzumerken, dass nach ISCO-88 auch einige Beschäftigte in weniger hohen Führungspositionen in die Hauptgruppe 1 eingeordnet werden. Dies ist zum einen der Tatsache geschuldet, dass es ISCO-88 zulässt, auch Personal mit Leitungsfunktionen (*supervisors*) hier einzuordnen. Zum anderen liegt dies auch an der Breite der Untergruppe 13 *General Managers* (BetriebsleiterInnen). Diese soll Führungskräfte kleiner Betriebe umfassen, die diese allein leiten (in der Regel Selbständige). Da Selbständige für diese Auswertung ausgeschlossen wurden, fokussiert die vorliegende Analyse tatsächlich zum größten Teil auf hohe Führungspositionen.⁶

Zentrale Variablen

Die hier verwendete Einteilung der **Wirtschaftsbranchen** erfolgt auf Grundlage der *Europäischen Systematik der Wirtschaftszweige* (NACE). Ausgangspunkt sind die zehn Aggregate für die Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen.⁷ Diese wurden wiederum aufgrund eingeschränkter Fallzahlen insbesondere für Frauen in hohen Führungspositionen in acht Kategorien zusammengefasst. Die Branche produzierendes und verarbeitendes Gewerbe umfasst in dem vorliegenden Bericht die NACE-Branchen Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei und verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren, Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden sowie sonstige Industrie. Außerdem wurden Grundstücks- und Wohnungswesen und sonstige Dienstleistungen in einer Branche zusammengefasst.

Als **Vollzeiterwerbstätige** gelten Personen, deren wöchentliche Arbeitszeit 35 Stunden oder mehr beträgt. Alle übrigen Beschäftigten werden als Nicht-Vollzeiterwerbstätige kategorisiert.

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

² ILO (2013): Resolution concerning statistics of work, employment and labour underutilization. Genf: 19th International Conference of Labour Statisticians.

³ ILO (1990): International Standard Classification of Occupations: ISCO-88. Geneva.

⁴ ILO (2004): ISCO-88. Structure & Definitions. Alphabetical Index. www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/1.htm (abgerufen am 9.8.2016).

⁵ In früheren Publikationen des DIW Berlin wurden auch Personen in hochqualifizierten Tätigkeiten zu den Führungskräften gezählt. Der Führungsbegriff in diesem Wochenbericht ist also wesentlich enger. Zudem war das Sample auf Angestellte in der Privatwirtschaft beschränkt. Daher sind die

hier produzierten Ergebnisse mit früheren Studien nur eingeschränkt vergleichbar. Siehe beispielsweise Holst, E., Busch-Heinzmann, A., Wieber A. (2015): Führungskräfte-Monitor 2015: Update 2001–2013. DIW Berlin; Holst, E., Busch, A.: (2013): Geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede bei Führungskräften und sonstigen Angestellten in Deutschland: Welche Relevanz hat der Frauenanteil im Beruf? Zeitschrift für Soziologie, 42 (4), 315–336.

⁶ Für eine vertiefende Diskussion zur Definition und Operationalisierung von Führungspositionen vgl. auch Körner, T., Günther L. (2011): Frauen in Führungspositionen. Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung. Wirtschaft und Statistik Mai 2011, 434–451.

⁷ Eurostat (2008): NACE Rev.2. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft. Luxemburg 2008, 43–44.

Kasten 2

Gender Leadership Gap

Der *Gender Leadership Gap* (GLG) stellt die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an den abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen dar. Wenn Frauen exakt die gleichen Zugangschancen in Führungspositionen hätten wie Männer, gäbe es diese Differenz nicht und Frauen in Führungspositionen wären entsprechend ihres Anteils an den Beschäftigten repräsentiert.

Die Berechnung des GLG beruht auf folgender Formel:

$$GLG = \frac{1}{T} \sum_{t=2001}^{2014} \left[\frac{E_{Ft}}{(E_{Ft} + E_{Mt})} - \frac{FühPo_{Ft}}{(FühPo_{Ft} + FühPo_{Mt})} \right],$$

wobei E_F für die Anzahl der erwerbstätigen Frauen steht, E_M für die Anzahl erwerbstätiger Männer, $FühPo_F$ für die Anzahl von Frauen in hohen Führungspositionen und $FühPo_M$ für die

Anzahl von Männern in hohen Führungspositionen. T steht für die Anzahl der Jahre im Beobachtungszeitraum.

In dem hier verwendeten Verfahren zur Berechnung des GLG wurden für jedes Jahr des Untersuchungszeitraums die Differenz aus dem Anteil der Frauen an den abhängig Beschäftigten und dem Anteil der Frauen in Führungspositionen und eine Jahresquote der Lücke ermittelt. Dabei wurden die Querschnittsgewichte des SOEP¹ herangezogen, um unterschiedliche Fallzahlen in den einzelnen Jahren und Abweichungen in der sozio-demografischen Struktur in den Befragungswellen des SOEP zu berücksichtigen. Zuletzt wurde der GLG als arithmetisches Mittel aus den Jahresquoten von 2001 bis 2014 gebildet.

¹ Kroh, M. (2015): Documentation of Sample Sizes and Panel Attrition in the German Socio Economic Panel (SOEP) (1984 until 2014). SOEP Survey Papers. Series C, 297.

Datenbasis der empirischen Untersuchungen ist das Sozio-oekonomische Panel (SOEP).⁷ Die Analyse umfasst Daten der Jahre 2001 bis 2014, sie beginnt also mit dem Jahr, in dem die Bundesregierung und die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft eine freiwillige Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern geschlossen hatten.⁸

Gender Leadership Gap variiert erheblich zwischen den Branchen

Ausgangspunkt ist ein vom DIW Berlin bereitgestellter Indikator, der *Gender Leadership Gap* (GLG, Kasten 2). Dieser misst die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an allen abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen.

Im Durchschnitt der Jahre 2001 bis 2014 waren 48 Prozent der abhängig Beschäftigten Frauen (Abbildung 1). Ihr Anteil an hohen Führungskräften lag bei durchschnittlich 31 Prozent. Der GLG betrug im Untersuchungszeitraum demzufolge 17 Prozentpunkte. Im Aus-

gangsjahr 2001 lag er bei elf Prozentpunkten, am Ende des Beobachtungszeitraums 2014 bei 16 Prozentpunkten (Abbildung 2). In den Zwischenjahren schwankte der GLG, was aber nicht überinterpretiert werden sollte, da insbesondere für Frauen in hohen Führungspositionen die Fallzahlen für einzelne Jahre recht gering sind.

Vergleichsweise moderat fiel der GLG im Durchschnitt der Jahre 2001 bis 2014 mit etwa zehn Prozentpunkten in den Sektoren Information und Kommunikation, dem produzierenden und verarbeitenden Gewerbe und im Bereich Handel, Verkehr und Lagerei aus. Am höchsten war er mit 31 Prozentpunkten in der Finanzbranche und den Branchen Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen (nachfolgend: Öffentliche Verwaltung u. a.). In der Finanzbranche waren im Untersuchungszeitraum durchschnittlich die Hälfte aller abhängig Beschäftigten Frauen. Ihr Anteil unter den hohen Führungskräften betrug 19 Prozent.⁹ In den Branchen Öffentliche Verwaltung u. a. stellten Frauen mehr als zwei Drittel der abhängig Beschäftigten und knapp über ein Drittel der hohen Führungskräfte.

⁷ Wagner, G. G., Frick, J. R., Schupp, J. (2007): The German Socio-Economic Panel Study (SOEP) – Scope, Evolution and Enhancements. Schmollers Jahrbuch 127 (1), 139–168. <http://bit.ly/2cDm8QT> (abgerufen am 7. September 2016).

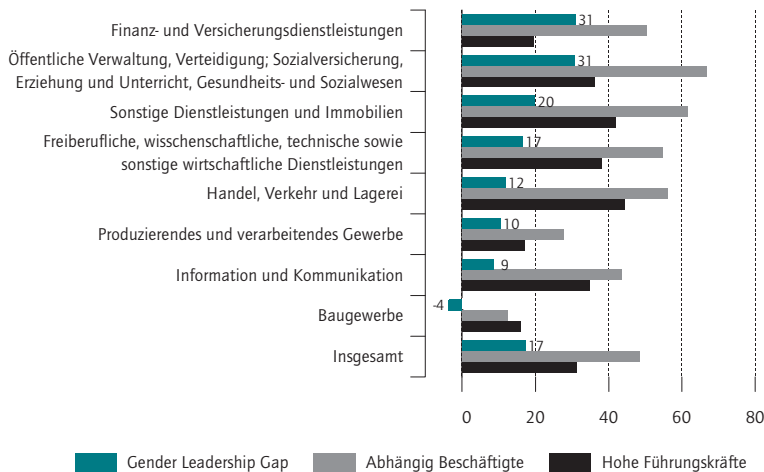
⁸ Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2. 7. 2001, Berlin (abgerufen am 1. 6. 2011, nicht mehr online verfügbar).

⁹ Eine aktuelle Untersuchung des IAB kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Auch hier wird der Finanzsektor als diejenige Branche hervorgehoben, in der Frauen gemessen an ihrem Anteil an allen Beschäftigten am wenigsten in Führungspositionen repräsentiert sind. Siehe Kohaut, S., Möller, M. (2016): Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. IAB-Kurzbericht 2/2016, 3 f.

Abbildung 1

Frauenanteil an abhängig Beschäftigten und hohen Führungskräften, sowie Gender Leadership Gap nach Branchen

Mittelwerte aus querschnittsgewichteten Jahresquoten 2001–2014 in Prozent



Quellen: SOEP V.31; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

In der Finanzbranche und im Bereich Öffentliche Verwaltung u. a. sind Frauen in hohen Führungspositionen im Vergleich zu ihrem Anteil an allen Beschäftigten besonders unterrepräsentiert.

Hohe Führungskräfte: Frauen sind seltener verheiratet und häufiger kinderlos als Männer

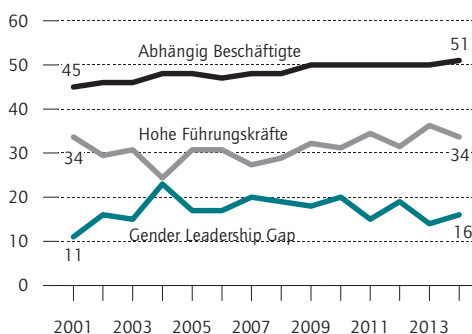
Ein Vergleich der sozio-ökonomischen Struktur hoher Führungskräfte mit anderen Beschäftigten gibt erste Hinweise darauf, welche individuellen und beruflichen Merkmale Frauen und Männer, die in hohen Führungspositionen arbeiten, kennzeichnen (Tabelle 1).

Zunächst fällt auf, dass Frauen in hohen Führungspositionen in den Jahren 2001 bis 2014 sehr viel häufiger in Vollzeit arbeiteten (80 Prozent) als andere erwerbstätige Frauen (49 Prozent). Zudem waren sie im Durchschnitt ein Jahr jünger und verfügten über zwei Jahre mehr (hoch-)schulische Bildung. Karriere wird offensichtlich überwiegend außerhalb typischer Frauenberufe¹⁰ gemacht, denn unter den Frauen in hohen Führungspositionen waren nur knapp ein Zehntel in solchen Berufen tätig, während andere Frauen zu fast sechs Zehntel in typischen Frauenberufen arbeiteten. Am häufigsten waren Frauen in einer hohen Führungsposition in Mischberufen tätig (fast 60 Prozent). Insgesamt lag der durchschnittliche Frauenanteil in Berufen, in denen Frauen in hohen Führungspositionen arbeiteten, bei 43 Prozent. Gut vier von zehn Frauen in hohen Führungspositionen waren in den Bereichen Handel, Verkehr und Lagerei tätig – ihr Anteil an den übrigen Beschäftigten lag in diesem Sektor mit 22 Prozent deutlich niedriger. Überproportional waren Frauen in hohen Führungspositionen zudem in Betrieben mit 2000 und mehr MitarbeiterInnen vertreten – wohl weil große Unternehmen mehr hohe Führungspositionen unterhalb der Unternehmensleitung zu vergeben haben als mittlere oder kleine Betriebe.

Frauen in hohen Führungspositionen lebten häufiger in nichtehelichen Partnerschaften und ohne Kinder im Haushalt als andere beschäftigte Frauen. Dieser Strukturunterschied dürfte mit den beruflichen Erwartungen an hohe Führungskräfte zusammenhängen, die nach wie vor an den Lebenswirklichkeiten von Männern orientiert sind. Die tradierte Aufgabenteilung im Haushalt sorgt in vielen Fällen nach wie vor dafür, dass sich Männer ganz ihrem Beruf widmen können.¹¹ Diese Möglichkeit

Abbildung 2

Frauenanteil an abhängig Beschäftigten, hohen Führungskräften und Gender Leadership Gap In Prozent



Quellen: SOEP V.31; Berechnungen des DIW Berlin

© DIW Berlin 2016

Der Gender Leadership Gap ist im Vergleich zum Ausgangsjahr 2001 gestiegen.

¹⁰ Als typische Frauenberufe werden Berufe definiert, in denen der Frauenanteil 70 Prozent oder mehr beträgt (z. B. Bürofachkraft, GebäudereinigerIn, ErzieherIn). Als typische Männerberufe werden Berufe definiert in denen der Frauenanteil 30 Prozent oder weniger beträgt (z. B. KraftfahrzeugmechanikerIn, ElektrikerIn, BerufskraftfahrerIn). Mischberufe weisen einen Frauenanteil zwischen 30 und 70 Prozent auf (z. B. Arzt/Ärztin, Bankkaufmann/-frau, Industriekaufmann/-frau). Vgl. hierzu auch Anne Busch und Elke Holst (2013): Geschlechtsspezifische Verdienunterschiede bei Führungskräften und sonstigen Angestellten in Deutschland: Welche Relevanz hat der Frauenanteil im Beruf? Zeitschrift für Soziologie, 42 (4), 315–336.

¹¹ Trappe, H., Schmitt, C., Wengler, A. Z. (2009): Alles wie gehabt? Zur Aufteilung von Hausarbeit und Elternaufgaben in Partnerschaften. Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, 34 (1), 57–87.

Tabelle 1

Sozio-ökonomische Struktur von Personen in hohen Führungspositionen und sonstigen Beschäftigten nach Geschlecht

Mittelwerte aus querschnittsgewichteten Ergebnissen der Jahre 2001–2014

	Insgesamt		Frauen		Männer	
	Hohe Führungsposition					
	ja	nein	ja	nein	ja	nein
Humankapital						
Bildungsjahre (Mittelwert)	14	12	14	12	14	12
Berufserfahrung in Jahren (Mittelwert)	21	19	17	18	22	20
Betriebszugehörigkeit in Jahren (Mittelwert)	12	11	9	10	14	12
Erwerbsumfang						
Vollzeit (Anteil in Prozent)	91	71	80	49	96	92
Vertikale Segregation						
Frauenanteil in hohen Führungspositionen (Anteil in Prozent)	31	49				
Horizontale Segregation						
Wirtschaftsbranche (Anteil in Prozent)	100	100	100	100	100	100
Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe	32	28	18	16	39	40
Baugewerbe	2	6	1	1	2	9
Handel, Verkehr und Lagerei	29	19	41	22	23	16
Information und Kommunikation	2	2	3	2	2	2
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	9	4	5	4	10	4
Freiberufliche, wissenschaftliche, technische sowie sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	8	7	10	8	8	6
Öffentliche Verwaltung u. a. ¹	11	29	13	39	10	18
Sonstige Dienstleistungen und Immobilien	7	5	9	7	6	4
Betriebsgröße (Anteil in Prozent)	100	100	100	100	100	100
unter 20 MitarbeiterInnen	15	25	20	30	13	20
20 bis unter 200 MitarbeiterInnen	28	30	23	29	31	30
200 bis unter 2000 MitarbeiterInnen	24	22	20	21	26	24
2000 und mehr MitarbeiterInnen	33	23	37	20	31	26
Frauenanteil im Beruf	35	48	43	68	32	28
Frauenanteil im Beruf kategorisiert (Anteil in Prozent) ²	100	100	100	100	100	100
Männnerberufe	49	36	32	9	57	62
Mischberufe	45	31	59	34	39	29
Frauenberufe	6	33	9	57	4	9
ArbeitgeberIn (Anteil in Prozent)	100	100	100	100	100	100
Privatwirtschaft	87	73	88	69	87	77
Öffentlicher Dienst	13	27	12	31	13	23
Stellung im Beruf	100	100	100	100	100	100
ArbeiterInnen	5	35	4	23	6	46
Angestellte	89	59	91	71	88	46
BeamtlInnen	5	7	5	6	6	8
Sozialstruktur						
Alter in Jahren (Mittelwert)	44	42	41	42	45	42
Altersgruppen (Anteil in Prozent)	100	100	100	100	100	100
Bis 35 Jahre	21	29	33	30	15	29
36 bis 44 Jahre	32	26	30	26	33	27
45 bis 64 Jahre	47	45	37	45	52	45
Lebensform (Anteil in Prozent)	100	100	100	100	100	100
Singles	17	22	25	22	14	21
Unverheiratet zusammenlebend	23	22	35	24	18	21
Verheiratet zusammenlebend	60	56	40	54	69	58
Kinder unter 16 im Haushalt (Anteil in Prozent)	100	100	100	100	100	100
Keine Kinder	69	69	80	71	65	68
1 Kind	13	15	12	15	13	14
2 Kinder	14	13	7	12	18	14
3 oder mehr Kinder	3	3	1	2	4	4
Region (Anteil in Prozent)	100	100	100	100	100	100
Westdeutschland	88	83	83	83	90	83
Ostdeutschland	12	17	17	17	10	17

1 Öffentliche Verwaltung u. a. umfasst Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen.

2 Typische Frauenberufe weisen einen Frauenanteil von 70 Prozent oder mehr auf, typische Männerberufe einen Frauenanteil von 30 Prozent oder weniger und Mischberufe einen Frauenanteil von über 30 bis unter 70 Prozent.

Quellen: SOEP V.31; Berechnungen des DIW Berlin.

der Verfügbarkeit und zeitlichen Flexibilität wird in Betrieben sehr geschätzt und meist vorausgesetzt, wenn es um hohe Führungspositionen geht. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gilt in hohen Positionen vor diesem Hintergrund als praktisch nicht realisierbar.

Fast alle Männer in hohen Führungspositionen arbeiteten in Vollzeit. Sie hatten häufiger Kinder und waren deutlich öfter verheiratet als Frauen in hohen Führungspositionen.

Finanzbranche bietet vergleichsweise viele hohe Führungspositionen – davon profitieren aber vorwiegend Männer

Betrachtet man die Verteilung von hohen Führungskräften und anderen Beschäftigten auf die einzelnen Branchen, fällt auf, dass neun Prozent aller hohen Führungskräfte in der Finanzbranche tätig sind, aber nur vier Prozent aller anderen Beschäftigten. Im Vergleich zu anderen Branchen bietet die Finanzbranche damit die besten Chancen auf eine hohe Führungsposition.

Insgesamt sind die Chancen auf eine hohe Führungsposition für Frauen schlechter als für Männer (Tabelle 2). In der Finanzbranche sind sie besonders gering. Hier liegen sie um das 2,7-fache ($1 - (1 / 0,2669) = -2,7$) unter denen der Männer, wie erste logistische Regressionen zeigen (Kasten 3). Demgegenüber ist der Chancennachteil beispielsweise im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe deutlich kleiner ($1 - (1 / 0,5687) = -1,8$).

Da diese Geschlechterunterschiede auch auf Unterschiede im Humankapital – also beispielsweise den Bildungs-

abschluss und die Berufserfahrung – oder anderer für das Einnehmen einer Führungsposition relevanter Charakteristika zurückgehen können, werden diese Größen in die Modellberechnungen einbezogen. Durch Berücksichtigung der Branchenzugehörigkeit kann überprüft werden, ob die Ungleichheit der Chancen zwischen den Geschlechtern tatsächlich im Finanzsektor am größten ist.

Zunächst bestätigen sich die grundsätzlich schlechteren Chancen für Frauen, eine hohe Führungsposition zu besetzen: Der Koeffizient der Variable *Frau* ist kleiner als Eins und statistisch signifikant (Tabelle 3, Modell 1). Konkret sind die Chancen von Frauen unter Berücksichtigung weiterer Einflussgrößen und im Durchschnitt aller Branchen um 23 Prozent ($1 - (1 / 0,8149) = -0,2271$) geringer als die Chancen der Männer. Für den Branchenvergleich wurde der Finanzsektor als Referenzgruppe gewählt. Die meisten Branchenkoeffizienten sind kleiner als Eins und statistisch signifikant. Somit bestätigt sich, dass die Finanzbranche im Durchschnitt bessere Chancen auf hohe Führungspositionen bietet als andere Wirtschaftszweige, auch unter Berücksichtigung individueller Faktoren wie Bildung oder Berufserfahrung.

Bei den Frauen unterscheiden sich die Chancen auf eine hohe Führungsposition in der Finanzbranche allerdings nicht statistisch signifikant von den Chancen in der Branche Information und Kommunikation und den Dienstleistungsbranchen (Tabelle 3, Modell 2). Für die Branche Handel, Verkehr und Lagerei zeigt sich sogar, dass Frauen hier bessere Chancen auf eine hohe Führungsposition haben als in der Finanzbranche (Ergebnis der Modellrechnung für diese Branche ist größer als Eins).

Tabelle 2

Chancenverhältnis Frauen/Männer (Odds Ratios) auf eine hohe Führungsposition nach Branchen, 2001–2014

	Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel, Verkehr und Lagerei	Information und Kommunikation	Finanzbranche	Dienstleistungen frei, wissenschaftlich, technisch	Öffentliche Verwaltung u. a. ¹	Sonstige Dienstleistungen und Immobilien
Frau [Referenz=Mann]	0,5687***	1,3255	0,5215***	0,4886**	0,2669***	0,2969***	0,2726***	0,2868***
Jahres-Dummies	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Konstante	0,0781***	0,0216***	0,0984***	0,0906***	0,2095***	0,1130***	0,0471***	0,1209***
Beobachtungen	42 987	8 163	28 215	2 626	6 329	11 369	45 764	8 732
Fallzahl	11 576	2 722	8 911	834	1 463	4 037	10 800	3 362
Pseudo R ²	0,0068	0,0011	0,0133	0,0142	0,0544	0,0423	0,0421	0,0469

1 Öffentliche Verwaltung u. a. umfasst Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen.

Cluster-Robuste Schätzung der Standardfehler

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$

Quellen: SOEP V.31; Berechnungen des DIW Berlin.

Inwieweit Männer innerhalb der Finanzbranche größere Chancenvorteile auf eine hohe Führungsposition haben als Frauen, lässt sich anhand sogenannter Interaktionseffekte erkennen (Tabelle 3, Modell 3). Hier werden für die jeweiligen Branchen die Koeffizienten der Männer zu jenen der Frauen ins Verhältnis gesetzt und mit der Situation in der Finanzbranche verglichen. Zunächst einmal haben Männer in der Finanzbranche gegenüber Männern im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe eine um das 1,8-fache ($1 / 0,5594 = 1,8$) höhere Chance auf eine hohe Führungsposition. Frauen haben hingegen nur eine 1,44-fach erhöhte Chance im Finanzsektor ($1 / 0,6952 = 1,4$). Der Interaktionskoeffizient belegt, dass der Vorteil der Männer in der Finanzbranche um etwa das 1,5-fache höher liegt als der Vorteil der Frauen. Von dem strukturellen Vorteil der Finanzbranche (relativ viele hohe Führungspositionen) profitieren Männer also stärker als Frauen.

be eine um das 1,8-fache ($1 / 0,5594 = 1,8$) höhere Chance auf eine hohe Führungsposition. Frauen haben hingegen nur eine 1,44-fach erhöhte Chance im Finanzsektor ($1 / 0,6952 = 1,4$). Der Interaktionskoeffizient belegt, dass der Vorteil der Männer in der Finanzbranche um etwa das 1,5-fache höher liegt als der Vorteil der Frauen. Von dem strukturellen Vorteil der Finanzbranche (relativ viele hohe Führungspositionen) profitieren Männer also stärker als Frauen.

Tabelle 3

Determinanten der Chancen in einer hohen Führungsposition zu sein nach Geschlecht, 2001–2014 (Odds Ratios)

	Modell 1: Alle Beschäftigten ohne Interaktionseffekte	Modell 2: Frauen	Modell 3: Interaktionseffekte für Geschlecht	
			Haupteffekte konditioniert auf Männer	Interaktionen (odds Frauen/odds Männer)
Frau [Referenz=Mann]	0,8149**		0,2424***	
Wirtschaftsbranche [Referenz=Finanzbranche]				
Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe	0,6435***	0,6952*	0,5594***	1,5021*
Baugewerbe	0,2804***	0,4053*	0,2354***	1,9641
Handel, Verkehr und Lagerei	1,1973	2,2902***	0,9184	2,0738***
Information und Kommunikation	0,7139*	0,89	0,5858**	1,9805*
Freiberufliche, wissenschaftliche, technische sowie sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	0,5376***	0,7163	0,4669***	1,5506
Öffentliche Verwaltung u. a. ¹	0,3564***	0,5125***	0,3526***	1,1376
Sonstige Dienstleistungen und Immobilien	0,8024	1,1078	0,7337*	1,3092
Humankapital				
Bildungsjahre	1,1714***	1,1567***	1,1497***	1,0580**
Berufserfahrung in Jahren	1,0742***	1,0439***	1,0808***	0,9967
Betriebszugehörigkeit in Jahren	1,0028	0,9908	1,005	0,9916
Erwerbsumfang				
Vollzeit (Anteil in Prozent)	2,8689***	2,9439***	1,6066***	2,2052***
Sozialstruktur				
Kinder unter 16 Jahre im Haushalt [Referenz: Keine Kinder]				
1 Kind	1,1871**	1,22	1,2053**	0,9863
2 Kinder	1,1567*	1,0986	1,1981**	0,8962
3 oder mehr Kinder	1,0703	1,3583	1,0426	1,3153
Weitere in der Schätzung berücksichtigte Merkmale				
Berufserfahrung in Jahren zum Quadrat	✓	✓	✓	
Stellung im Beruf (Referenz=Angestellte)	✓	✓	✓	
Frauenanteil im Beruf	✓	✓	✓	
Öffentlicher Dienst (Referenz=Privatwirtschaft)	✓	✓	✓	
Betriebsgröße	✓	✓	✓	
Lebensform (Referenz=Single)	✓	✓	✓	
Region (Referenz=Westdeutschland)	✓	✓	✓	
Jahres-Dummies	✓	✓	✓	
Konstante	0,0564***	0,1157***	0,1147***	
Beobachtungen	128 613	63 420	128 613	
Fallzahl	30 226	15 417	30 226	
Pseudo R ²	0,1872	0,2258	0,1903	

¹ Öffentliche Verwaltung u. a. umfasst Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen.

Cluster-Robuste Schätzung der Standardfehler

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$

Quellen: SOEP V.31; Berechnungen des DIW Berlin.

Kasten 3

Statistische Methoden

Die **logistische Regression** wird zur Vorhersage der Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins eines Merkmals, in diesem Fall das Einnehmen einer hohen Führungsposition, angewandt.¹

Aus technischen Gründen wird dabei mit Chancen (*odds*) gerechnet (*R*). In der Statistik sind diese als das Verhältnis der Wahrscheinlichkeit (*P*) eines Ereignisses zu seiner Gegenwahrscheinlichkeit definiert. Die Schätzkoeffizienten werden in sogenannten *odds ratios* (*OR*) dargestellt.² Diese drücken das Chancenverhältnis zweier Gruppen, in einer Führungsposition zu sein oder nicht, aus. Dies sei formal am Beispiel des Chancenverhältnisses zwischen Männern (Index *M*) und Frauen (Index *F*), in einer Führungsposition zu sein, demonstriert:

$$OR(FühPo_F / FühPo_M) = \frac{R_F(FühPo)}{R_M(FühPo)} = \frac{\frac{P_F(FühPo)}{1 - P_F(FühPo)}}{\frac{P_M(FühPo)}{1 - P_M(FühPo)}}$$

¹ Long, S.J., Freese, J. (2001): *Regressions Models for Categorical Dependent Variables Using Stata*. College Station, Texas, 99.

² Long, S.J., Freese, J. (2001), a. a. O., 103.

Bei der Interpretation ist zu beachten, dass Chancen nicht gleichbedeutend mit Wahrscheinlichkeiten sind. *OR* werden in der Statistik als Assoziationsmaß angesehen und sagen daher etwas über die Stärke des Zusammenhangs zweier Merkmale (wie Führungsposition und Geschlecht) aus.

Der statistische Rückschluss von Chancen auf Wahrscheinlichkeiten wurde ergänzend zum Regressionsmodell mit Hilfe der Berechnung **marginaler Effekte** umgesetzt.³

In allen Modellen wurde die lange Laufzeit des SOEP genutzt, um hohe Fallzahlen für die Schätzmodelle zu gewinnen. Geschätzt wurde ein sogenanntes *Pooled Model*, das robuste Standardfehler der Schätzkoeffizienten für das Vorhandensein derselben Personen in den einzelnen Befragungswellen des SOEP verwendet.

³ Kohler, U., Kreuter, F. (2012): *Data Analysis Using Stata*. College Station, Texas, Stata Press, 360.

Da die Interaktionsterme für alle Branchen über Eins liegen, ist davon auszugehen, dass die größten Chancennachteile von Frauen gegenüber Männern in der Finanzbranche bestehen. Für den Vergleich mit dem produzierenden und verarbeitenden Gewerbe und die Branchen Handel, Verkehr und Lagerei sowie Information und Kommunikation kann dies mit statistischer Sicherheit angenommen werden.

Alternativ kann der Zusammenhang mit Hilfe sogenannter marginaler Effekte auch grafisch veranschaulicht werden. Diese erlauben es, die Wahrscheinlichkeit für Frauen, eine hohe Führungsposition zu besetzen, vorherzusagen, ebenfalls unter Berücksichtigung von Erklärungsfaktoren wie etwa Bildung oder Berufserfahrung. In fast allen Branchen ist die vorhergesagte Wahrscheinlichkeit für Männer statistisch signifikant höher als für Frauen (Abbildung 3). Am größten ist der Abstand in der Finanzbranche. Damit bestätigt sich die bereits anfangs aufgrund der Analyse des GLG angestellte Vermutung, dass die Chancen für Frauen auf eine hohe Führungsposition in der Finanzbranche im Vergleich zu Männern besonders gering sind.

Die Möglichkeit zur Vollzeitarbeit ist eine zentrale Voraussetzung für hohe Führungspositionen

Fast alle Männer in hohen Führungspositionen (96 Prozent) waren im Durchschnitt der Jahre 2001 bis 2014 vollzeitbeschäftigt, unter den Frauen lag der entsprechende Anteil bei 80 Prozent. Welche Rolle genau spielt für Frauen also der Faktor Vollzeitarbeit für die Besetzung einer hohen Führungsposition? Die Modellrechnungen zeigen, dass Frauen, die in Vollzeit arbeiten, gegenüber Frauen, die in Teilzeit arbeiten oder geringfügig beschäftigt sind, eine um das 2,9-fach größere Chance haben, in einer hohen Führungsposition tätig zu sein (Tabelle 3, Modell 2). Bei Männern besteht dieser Zusammenhang auch, ist aber schwächer ausgeprägt.

Kinder verringern Chance auf hohe Führungsposition, wenn Mütter nicht Vollzeit arbeiten (können)

Mütter sind aufgrund der tradierten Aufgabenteilung im Haushalt nach wie vor meist stärker in ihrer Verfüg-

barkeit für den Beruf eingeschränkt als Väter.¹² Auf den ersten Blick mag es daher überraschen, dass für Frauen zunächst ein positiver, wenn auch nicht statistisch signifikanter Effekt von Kindern im Haushalt auf die Chance, in einer hohen Führungsposition zu sein, ermittelt werden kann (Tabelle 3, Modell 2).

Da ein starker Zusammenhang zwischen Kindern im Haushalt und der Möglichkeit zur Vollzeitwerbstätigkeit aber nahe liegt, wurden weitere Modelle für Frauen geschätzt.¹³ In deren Rahmen lassen sich sogenannte Konfundierungseffekte ausmachen, die Rückschlüsse über das Zusammenwirken der Variablen *Kinder unter 16 Jahre im Haushalt* und *Erwerbsumfang* erlauben.

Betrachtet man zunächst nur den Einfluss von Kindern im Haushalt auf die Chancen von Frauen, in einer hohen Führungsposition zu sein, ergeben sich signifikant negative Effekte (Tabelle 4, Modell 1). Wird als zweite Variable der Erwerbsumfang der Frauen, also das Ausüben einer Vollzeit- oder Teilzeittätigkeit, aufgenommen (Modell 2), verlieren die Effekte von Kindern im Haushalt ihre statistische Signifikanz und Vollzeitwerbstätigkeit tritt als signifikante Determinante zu Tage. Dieser Effekt bleibt bestehen, auch wenn die weiteren Einflussfaktoren in der Schätzung berücksichtigt werden (Modell 3).

Dies deutet darauf hin, dass der Effekt von Kindern im Haushalt auf die Chancen von Frauen, eine hohe Führungsposition zu besetzen, nicht überschätzt werden sollte. Entscheidend ist vielmehr die Möglichkeit, in Vollzeit zu arbeiten. Kinder wirken unter den gegebenen Rahmenbedingungen also dann hemmend auf die Karriere, wenn Führungskräften generell lange Arbeitszeiten abverlangt werden, Mütter aber nur in Teilzeit arbeiten (können).¹⁴ Der Unterschied in den Chancen auf eine hohe Führungsposition zwischen Müttern und Frauen ohne Kinder ist größtenteils ein Unterschied zwischen teil- und vollzeiterwerbstätigen Frauen.

¹² Selbst in Haushalten, in denen beide Elternteile Vollzeit arbeiten, kümmern sich Frauen mehr um die Kinder und den Haushalt als die Männer. DIW Berlin (2016): Auch in Doppelverdiensthäushalten: Vollzeiterwerbstätige Frauen leisten deutlich mehr Hausarbeit als Männer – Unterschiede verringern sich kaum. Pressemitteilung vom 2.3.2016. <http://bit.ly/2cgLemH> (abgerufen am 7. September 2016).

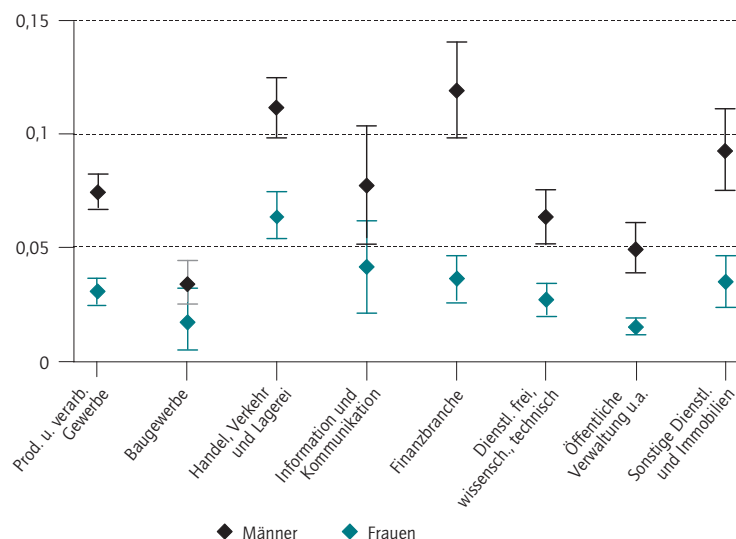
¹³ Im Gegensatz zu den vorhergegangenen Regressionen wird für den stufenweisen Modellaufbau nun mit sogenannten Average Marginal Effects gerechnet. Diese drücken den Einfluss einer Variablen auf die Wahrscheinlichkeit (nicht die Chance) aus, dass ein Merkmal beobachtet wird. Dieses Vorgehen ist an dieser Stelle zu empfehlen, da der Vergleich von Odds Ratios zwischen Modellen mit unterschiedlicher Anzahl an unabhängigen Variablen technisch unzulässig ist (hier: mit und ohne Erwerbsumfang). Siehe für eine Diskussion der Methoden: Best, H., Wolf, C. (2012): Modellvergleich und Ergebnisinterpretation in Logit- und Probit-Regressionen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie*, 64, 377–395.

¹⁴ Grundsätzlich dürfte dieser Zusammenhang für alle Personen mit Verpflichtungen für Sorgearbeit bestehen, die es erforderlich machen den Erwerbsumfang zu reduzieren.

Abbildung 3

Vorhergesagte Wahrscheinlichkeit, in einer hohen Führungsposition zu sein

Nach Branche und Geschlecht, 2001–2014 (predictive margins¹)



Lesehilfe: Männliche Beschäftigte in der Finanzbranche hatten mit einer Wahrscheinlichkeit von circa zwölf Prozent eine Führungsposition inne, weibliche Beschäftigte mit circa vier Prozent. Männliche Beschäftigte hatten demzufolge eine dreimal höhere Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu besetzen als Frauen. Das 95-Prozent-Konfidenzintervall umfasste bei den Männern eine statistische Unsicherheit von jeweils zwei Prozentpunkten nach unten und oben. Bei den Frauen lag die statistische Unsicherheit bei jeweils einem Prozentpunkt.
1 Die in Tabelle 3 aufgeführten Determinanten wurden in der Schätzung berücksichtigt.

Quellen: SOEP V.31; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Die Wahrscheinlichkeit für Frauen, eine hohe Führungsposition zu besetzen, ist im Vergleich zu Männern in der Finanzbranche am geringsten.

Tabelle 4

Einfluss von Kindern und Erwerbsumfang auf die Wahrscheinlichkeit von Frauen, in einer hohen Führungsposition zu sein 2001–2014 (Average Marginal Effects)

Variablen/Modelle	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Kinder unter 16 Jahre im Haushalt [Referenz: Keine Kinder]			
1 Kind	–0,0093***	0,0013	0,0055
2 Kinder	–0,0159***	–0,0004	0,0025
3 oder mehr Kinder	–0,0151***	0,0030	0,0089
Vollzeit [Referenz=Nicht-Vollzeit]	x	0,0395***	0,0265***
Kontrollvariablen			
Humankapital	x	x	✓
Horizontale Segregation	x	x	✓
Sozialstruktur	x	x	✓
Jahres-Dummies	✓	✓	✓
Beobachtungen	63 420	63 420	63 420
Fallzahl	15 417	15 417	15 417
Pseudo R ² (Logistische Regression)	0,01	0,05	0,23

Cluster-Robuste Schätzung der Standardfehler

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$

Quellen: SOEP V.31; Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Männer haben über die Jahre durchgehend bessere Chancen auf eine hohe Führungsposition

Im Zeitvergleich waren die Chancen der Männer auf eine hohe Führungsposition bis 2013 jedes Jahr statistisch signifikant höher als im Vergleichsjahr 2001 (Tabelle 5). Für Frauen unterschieden sich die Chancen in fast allen Jahren nicht statistisch signifikant von jener im Ausgangsjahr. Die Interaktionseffekte zeigen, wie sich das Chancenverhältnis von Frauen zu Männern statistisch signifikant gegenüber dem Jahr 2001 entwickelt hat. In den Jahren 2002, 2004 bis 2009 und 2012 hatten Frauen im Vergleich zu Männern statistisch signifikant schlechtere Chancen auf eine Führungsposition als 2001. Für kein einziges Jahr konnte eine signifikant positive Entwicklung zugunsten der Frauen festgestellt werden.

Tabelle 5

Veränderung der Chancen in einer hohen Führungsposition zu sein seit 2001 nach Geschlecht (Odds Ratios)

	Modell 1: Frauen	Modell 2: Männer	Modell 3: Interaktionseffekte für Geschlecht
Jahres-Dummies (Referenz = 2001)			
2002	1,1707	1,4215***	0,8205*
2003	1,2149*	1,4112***	0,845
2004	0,9438	1,2813***	0,7063**
2005	1,006	1,2761***	0,7551**
2006	1,0023	1,2264**	0,7697*
2007	0,979	1,4348***	0,6621***
2008	0,9792	1,4664***	0,6391***
2009	0,9688	1,2623***	0,7256**
2010	1,0839	1,2028**	0,8336
2011	1,0617	1,1739*	0,8659
2012	1,0828	1,2687***	0,7721*
2013	1,2046	1,1044	1,0032
2014	1,0552	1,0037	0,9693
Kontrollvariablen			
Humankapital	✓	✓	✓
Erwerbsumfang	✓	✓	✓
Horizontale Segregation	✓	✓	✓
Sozialstruktur	✓	✓	✓
Jahreseffekte	✓	✓	✓
Konstante	0,0526***	0,1157***	0,0632***
Beobachtungen	128 613	63 420	65 193
Fallzahl	15 417	14 809	30 226
Pseudo R ²	0,226	0,169	0,188

Cluster-Robuste Schätzung der Standardfehler
*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$

Quellen: SOEP V.31; Berechnungen des DIW Berlin.

Fazit

Der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen ist eine der wichtigsten Ursachen für die Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern (*Gender Pay Gap*). Mehr Frauen in Führungspositionen – und damit mehr Frauen mit hohen Einkommen – dürften zu einem Abschmelzen der Verdienstlücke beitragen.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass Frauen nach wie vor eine weitaus geringere Wahrscheinlichkeit haben als Männer, in einer hohen Führungsposition zu sein. Das gilt auch dann, wenn mögliche Ursachen wie Unterschiede im Humankapital, beim Erwerbsumfang oder im Vorhandensein von Kindern im Haushalt berücksichtigt und deren Effekte herausgerechnet werden.

Vollzeitarbeit ist immer noch eine zentrale Voraussetzung für eine hohe Führungsposition und erhöht erheblich die Chance, eine solche zu besetzen. Die Bedeutung von im Haushalt lebenden Kindern ist hingegen zu relativieren: Haben Mütter trotzdem die Möglichkeit, in Vollzeit zu arbeiten, spielen Kinder keine statistisch signifikante Rolle für die Wahrscheinlichkeit, in einer hohen Führungsposition zu arbeiten.

Entscheidungen über den Erwerbsumfang fallen bekanntlich vor dem Hintergrund der kulturellen Rahmung und institutioneller Anreizstrukturen.¹⁵ Unterschiede im Erwerbsumfang zwischen Frauen und Männern sind – wie andere Studien belegen – besonders gering in Ländern mit individueller Einkommensbesteuerung, gut ausgebauter Kinderbetreuung, ähnlichen Stundenlöhnen für Frauen und Männer bei vergleichbarer Tätigkeit und egalitären Geschlechternormen.¹⁶ Die vom DIW Berlin erarbeiteten Vorschläge zur Familienarbeitszeit zielen in diese Richtung und sind neben dem qualitativen Ausbau von Kita-Plätzen wichtige Schritte auf dem Weg zu dem Ziel einer stärker partnerschaftlich ausgerichteten Erwerbsarbeit, die es beiden Elternteilen ermöglicht, Karriere und Familie zu verwirklichen.¹⁷ Sind Frauen häufiger in gut bezahlten Jobs tätig, dürfte auch

¹⁵ Wie in früheren Studien bereits gezeigt wurde, unterscheidet sich etwa das Erwerbsverhalten von Müttern in Ost- und Westdeutschland nach wie vor erheblich, wobei die institutionellen Anreizstrukturen und kulturellen Werte des Westens nur langsam auch auf das Verhalten der ostdeutschen Mütter einwirken. Vgl. Holst, E., Wieber, A. (2014): 25 Jahre Mauerfall - Bei der Erwerbstätigkeit der Frauen liegt Ostdeutschland vorn. Wochenbericht des DIW Berlin, 81 (40), 967-975.

¹⁶ Vgl. Hipp, L., Leuze, K. (2015): Institutionelle Determinanten einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit in Europa und den USA. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 67 (4).

¹⁷ Vgl. Müller, K.-U., Neumann, M., Wrohlich, K. (2015): Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine neue Lohnersatzleistung bei Familienarbeitszeit. Wochenbericht des DIW Berlin, 82 (46), 1095-1103. und Schober, P.S., Spieß, C. K. (2014): Die Kita-Qualität ist für das Erwerbsverhalten von Müttern mit Kleinkindern relevant – Zusammenhang eindeutiger in Ostdeutschland. Wochenbericht des DIW Berlin, 81 (21), 463-471.

der Gender Pay Gap im Paarhaushalt sinken, was die ökonomischen Anreizstrukturen zur Reduktion des Erwerbsumfangs der Partnerin mindert.¹⁸

Die vorliegende Analyse verdeutlicht, dass sich das Ausmaß der ungleichen Geschlechterchancen auf eine hohe Führungsposition von Branche zu Branche unterscheidet und im Finanzsektor am größten ist. Von den hier insgesamt vorhandenen vergleichsweise guten Aufstiegschancen profitieren vor allem Männer. Hoffnungen, dass sich das in näherer Zukunft gravierend verändern könnte, lassen sich zumindest aus einer Fortschreibung der Trends nicht ziehen. Eine kürzlich veröffentlichte internationale Vergleichsstudie über die Situation im Finanzsektor zeigt vielmehr, dass Deutschland zu der Ländergruppe gehört, die durch besonders geringe Anteile von Frauen in Führungsgremien (*Executive Committees*) und gleichzeitig einer besonders geringen Veränderungsdynamik in den vergangenen Jahren gekennzeichnet ist („*Stuck in the mud*“).¹⁹ Hier wird vermutet, dass dies mit einer im Finanzsektor stark verankerten „maskulinen Kultur“ zusammenhängt.²⁰ Tief verankerte Geschlechterrollenerwartungen sowie eine familienunfreundliche Arbeitskultur – so die Studie – senkten die Aufstiegschancen von Frauen.

Auch rechtliche Regelungen können sich nachteilig für Frauen auswirken und einen sogenannten *unconscious gender bias* enthalten. So heißt es etwa in § 25c des Kreditwesengesetzes (KWG) „Die Geschäftsleiter eines Instituts müssen für die Leitung eines Instituts fachlich geeignet und zuverlässig sein und der Wahrnehmung ihrer Aufgaben ausreichend Zeit widmen. Die fachliche Eignung setzt voraus, dass die Geschäftsleiter in ausreichendem Maß theoretische und praktische Kenntnisse in den betreffenden Geschäften sowie Leitungserfahrung haben. Das Vorliegen der fachlichen Eignung ist regelmäßig anzunehmen, wenn eine dreijährige leitende Tätigkeit bei einem Institut von vergleichbarer Größe

und Geschäftsart nachgewiesen wird.“ Im zugehörigen Merkblatt der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) wird weiter ausgeführt: „Von der Regelvermutung kann auch ausgegangen werden, wenn eine Person in (...) einer Position, die hierarchisch unmittelbar unter der Ebene der Geschäftsleitung angesiedelt ist, leitend tätig war oder ist.“²¹ Da Männer den größten Teil dieser Posten bereits besetzen, profitieren sie von diesen Regelungen weitaus stärker als Frauen, die zu einem wesentlich höheren Anteil erst noch beweisen müssen, dass sie geeignet sind, was nicht immer einfach ist.

So stellte der ehemalige Präsident des Bundesverfassungsgerichts, Hans-Jürgen Papier, bereits fest, „dass Geschlechterstereotypen und überkommene Rollenverteilungen die Leistungs- und Befähigungsbeurteilungen beeinflussen und sich eher zulasten der Bewerberinnen auswirken.“²² Diese Aussage wird auch von anderen Studien unterstützt, die zu dem Schluss kommen: „Die von Männern (in Führungspositionen, *Anmerkung Red.*) beschriebenen ‚falschen‘ Einstellungslogiken und Verhaltensmuster ambitionierter Frauen sind keine objektive Bestandsaufnahme über Frauen, sondern zunächst zu lesen als subjektive Bestandsaufnahme der Denkweise von Männern in jenen Etagen oberhalb der ‚gläsernen Decke‘.“²³

Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen und derartige Denkmuster zu ändern, sollte daher geprüft werden, inwieweit rechtliche Regelungen sowie bestehende Praktiken und Organisationsprozesse in Unternehmen eine ungleiche Behandlung von Frauen und Männern im Finanzsektor kreieren, erhalten oder herausfordern. Es gilt, vorhandene Hemmnisse für den Aufstieg von Frauen zu überwinden und damit einer ständigen Reproduktion ungleicher Chancen der Geschlechter auf eine (hohe) Führungsposition entgegenzuwirken.

¹⁸ Vgl. Triebe, D. (2013): *Wo(men) at Work? The Impact of Cohabiting and Married Partners' Earnings on Women's Work Hours*. Berlin: DIW Berlin (SOEP-papers on Multidisciplinary Panel Data Research, 614). Die Studie zeigt, dass Frauen ihre Arbeitsstunden senken, wenn das Einkommen des männlichen Partners steigt.

¹⁹ Wyman, O. (Hrsg.) (2016): *Women In Financial Services*, 54. <http://bit.ly/2cgEQUO> (abgerufen am 16. August 2016).

²⁰ In der Studie wird ausgeführt, dass: „a culture is masculine when the population displays a preference for achievement, heroism, assertiveness, and the material rewards for success. A masculine society is competitive rather than consensual. A feminine culture, according to Hofstede, prefers cooperation, modesty, caring for the weak, and quality of life. When plotting cultural masculinity against female representation on financial services firms' ExCos, there is a negative correlation.“ Vgl. Wyman, O. (Hrsg.), a. a. O., 54.

²¹ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2016): Merkblatt zu den Geschäftsleitern gemäß KWG, ZAG und KAGB. Bonn/Frankfurt a. M., 04.01.2016, 19 (zuletzt geändert am 08.08.2016). <http://bit.ly/2cp6xz5> (abgerufen am 24. August 2016).

²² Papier, H.-J. unter Mitwirkung von Dr. Heidebach, M. (2014): Rechtsgutachten zur Frage der Zulässigkeit von Zielquoten für Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst sowie zur Verankerung von Sanktionen bei Nichteinhaltung. Im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen, vertreten durch das Ministerium für Inneres und Kommunales, München, www.mgepa.nrw.de/mediapool/pdf/presse/pressemitteilungen/Gutachten_Zielquoten.pdf, abgerufen am 24. August 2016.

²³ Vgl. BMFSFJ, Wippermann, C. (2010): *Frauen in Führungspositionen, Barrieren und Brücken*. Berlin/Heidelberg, 73.

WOMEN'S ODDS OF OCCUPYING A SENIOR MANAGEMENT POSITION CONSIDERABLY LOWER THAN MEN'S— PARTICULARLY IN THE FINANCIAL SECTOR

Abstract: Overall, women are still grossly underrepresented in management positions in Germany. However, what has been dubbed the gender leadership gap, i.e., the difference between the share of all employees who are women and the share of women in senior management positions, varies considerably across the different sectors. The present report shows that women have the lowest odds of occupying a senior management position in the financial sector although—measured against the total number of employees in the sector—the industry has a particularly large number of senior management positions. Possible explanations for this are the exceptionally masculine culture and the specific

legal requirements of CEOs in the financial sector which are implicitly biased toward men. Generally, part-time work also has an adverse effect on women's career prospects: for many management positions, being able to work full-time is a prerequisite which often excludes women from taking on these roles due to the traditional division of household and family labor—the same obviously does not apply to men. Policy-makers and the business community should therefore adopt measures to increase gender equality in terms of working hours. The "family working-time benefits model" and improvements in the quality of child day care proposed by DIW Berlin would be steps in the right direction.

JEL: G2, J16, J78, L32, M14, M51

Keywords: Gender, Gender Leadership Gap, managerial positions, promotion probability, Executive Committees (ExCos), glass ceiling, working hours, motherhood penalty, financial sector, BaFin, corporate culture, temporal flexibility

This report is also available in an English version as DIW Economic Bulletin 37/2016:

www.diw.de/econbull

