

Chancengleichheit - Frauen in Führung

Bächmann, Ann-Christin; Bömer, Miriam; Frodermann, Corinna; Hillerich-Sigg, Annette; Steffes, Susanne

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bächmann, A.-C., Bömer, M., Frodermann, C., Hillerich-Sigg, A., & Steffes, S. (2021). *Chancengleichheit - Frauen in Führung*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB588). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-77164-7>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

FORSCHUNGSBERICHT

588

Chancengleichheit – Frauen in Führung

November 2021

ISSN 0174-4992

Chancengleichheit – Frauen in Führung

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
Regensburger Straße 100
90478 Nürnberg



INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND
BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
L7 1
68161 Mannheim



Dr. Ann-Christin Bächmann
Miriam Bömer
Dr. Corinna Frodermann
Annette Hillerich-Sigg
Jun.Prof. Dr. Susanne Steffes

August 2020

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftliche Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

Kurzbeschreibung

Das Thema der Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen hat in der öffentlichen Debatte in den letzten Jahren an Fahrt aufgenommen. In diesem Forschungsbericht zeigt sich, dass der Fortschritt bei der Gleichstellung im Managementbereich sehr langsam vorangeht und dabei der Frauenanteil in Führungspositionen stark vom Frauenanteil in der Belegschaft abhängt. Zum Beispiel nennen etwa 30 Prozent der Betriebe keine explizite Frauenförderstrategie, bewegen sich im Mittelfeld bei den Frauenanteilen in Führungspositionen, weisen aber höhere Frauenanteile in den unteren Ebenen auf. Nur sehr wenige Betriebe haben eine Geschlechterquote für die Besetzung von Führungspositionen eingeführt.

Bei der Bewertung der Geschlechterquote zeigen sich deutliche Interessenkonflikte zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten. Frauen weisen eine höhere Akzeptanz der Quote auf, Männer möchten eher nach dem Leistungsprinzip entschieden haben. Schlussendlich haben Betriebe mit einem expliziten Frauenförderziel eine höhere Wahrscheinlichkeit, ihren tatsächlichen Frauenanteil in Managementfunktionen zu erhöhen. Frauen honorieren diese Strategien, indem sie sich weniger benachteiligt und mehr gefördert fühlen.

Abstract

Equality of opportunities regarding promotions was increasingly debated in the recent years. This report shows however, that the convergence of chances between the sexes develops slowly and the female share in management positions is highly determined by the female share in the workforce. For instance, around 30 percent of the establishments report no explicit strategy to support women for being promoted to a management position. These establishments exhibit a medium share of women in management positions but a larger share among lower level jobs. In addition, only few establishments announce a gender quota for management positions.

Conflicts of interest between male and female employees are observed when the perception of a gender quota is evaluated. While women show a larger acceptance of a gender quota, men prefer promotion decisions to be based on the meritocracy principle. Finally, those establishments with an explicit strategy to support women exhibit a larger probability to actually increase their female share in management positions. And these establishments profit from women perceiving less discrimination and a higher level of support.

Inhalt

Chancengleichheit – Frauen in Führung	3
Kurzbeschreibung	5
Abstract	5
Inhalt	6
Tabellenverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
Zusammenfassung	10
1. Einleitung	11
2. Daten und Methodik	13
3. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen	16
4. Wer möchte mehr Frauen in Führungspositionen haben?	19
5. Geschlechterquote und andere Maßnahmen der Frauenförderung	24
6. Geschlechterquote – Einschätzung der Beschäftigten	25
7. Frauenförderung als Erfolgsfaktor für mehr Gleichstellung?	31
8. Schlussfolgerungen	36
Anhang	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Anteile Frauen und Männer nach Funktionsbereichen	18
Tabelle 4.1: Regression Frauenanteile in Jobleveln nach Frauenanteil gesamt	21
Tabelle 7.1: Differenz im Anteil Frauen in Managementfunktionen 2015 vs 2017	32
Tabelle 8.1: Determinanten explizites Frauenförderziel	39
Tabelle 8.2: Einstellung: Geschlechterquote ist gerecht	41
Tabelle 8.3 Einstellung: Geschlechterquote ist unfair	43
Tabelle 8.4 Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb, Ziel der Frauenförderung und die Akzeptanz einer Geschlechterquote	45
Tabelle 8.5 Gerechtigkeitsempfinden und Frauenförderung im Betrieb	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Überblick des Datensatzes	14
Abbildung 3.1: Frauenanteile in Führungspositionen verschiedener Ebenen	16
Abbildung 4.1: Das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen	20
Abbildung 4.2: Frauenförderziel in Zusammenhang mit Frauenanteil im Betrieb	21
Abbildung 4.3: Gründe gegen explizite Frauenförderung	22
Abbildung 4.4: Gründe gegen Frauenförderung nach Frauenanteile Joblevel	23
Abbildung 5.1: Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter	25
Abbildung 6.1 Akzeptanz einer Geschlechterquote – zwei Motive	27
Abbildung 7.1: Wahrnehmungen von Förderung und Gerechtigkeit im Betrieb	33
Abbildung 7.2: Konditionale Wahrnehmung der Förderung/Benachteiligung	35

Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
LPP	Linked Personnel Panel

Zusammenfassung

Mit dem Hinweis auf die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern wird in den letzten Jahren eine gesellschaftliche Debatte darüber geführt, ob und wie der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden sollte. Das Thema der Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen ist dabei ein Teilaspekt, der in der öffentlichen Debatte – alleine durch das am 1.1.2016 in Kraft getretene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen – an Fahrt aufgenommen hat, in der empirischen Forschung allerdings bislang etwas unterbelichtet ist.

In diesem Forschungsbericht wird der Status Quo des Anteils von Frauen in Führungspositionen für die Population des LPP aufgezeigt und dabei verschiedene Dimensionen von Führung berücksichtigt. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind und der Fortschritt bei der Gleichstellung im Managementbereich sehr langsam vorangeht. Es zeigt sich aber auch eine starke Heterogenität zwischen den Betrieben. Der Frauenanteil in Führungspositionen hängt dabei stark vom Frauenanteil in der Belegschaft ab.

Ein Fünftel der Betriebe verfolgen das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Etwa 30 Prozent der Betriebe haben keine explizite Frauenförderstrategie, bewegen sich im Mittelfeld bei den Frauenanteilen in Führungspositionen, haben aber höhere Frauenanteile in den unteren Ebenen.

Sehr wenige Betriebe haben sich ein quantitatives Ziel gesetzt, also eine Geschlechterquote für die Besetzung von Führungspositionen eingeführt. Die Einführung solch einer Quote wird durch eine gesetzliche Maßnahme unterstützt, die im Jahr 2016 in Kraft trat. Empirische Analysen zum Erfolg dieser Maßnahme sind bisher noch rar und mit vorliegenden Daten nur für die kurze Frist umzusetzen. In diesem Forschungsbericht wird deshalb zunächst die Akzeptanz einer Geschlechterquote aus Sicht der Beschäftigten analysiert.

Es zeigen sich starke Unterschiede zwischen Frauen und Männern, vor allem unter den Hochqualifizierten. Die offensichtlichen Interessenkonflikte der Geschlechter kommen hier deutlich zutage. Frauen weisen eine höhere Akzeptanz der Quote auf, Männer möchten eher nach dem Leistungsprinzip entschieden haben. Dies wird beeinflusst von der jeweiligen Wahrnehmung, ob es per se Benachteiligungen bestimmter Personengruppen (nicht nur Frauen) im eigenen Betrieb gibt.

Im letzten Abschnitt des Forschungsberichtes zeigt sich, dass Betriebe mit einem expliziten Frauenförderziel eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, ihren tatsächlichen Frauenanteil in Managementfunktionen zu erhöhen. Frauen honorieren die Strategien der Betriebe und fühlen sich weniger benachteiligt und mehr gefördert wenn sie in den entsprechenden Betrieben arbeiten. Aber auch hier geht das teilweise auf Kosten einer stärker empfundenen Benachteiligung von Hochqualifizierten Männern in Betrieben, in denen explizite Frauenförderung stattfindet.

1. Einleitung

Die Partizipation von Frauen am Arbeitsmarkt hat in den letzten Jahrzehnten in Deutschland stark zugenommen, z.B. ist die Erwerbstätigenquote von Frauen mit knapp 71 Prozent im Jahr 2016 derjenigen der Männer (78 Prozent) bereits sehr nah. Frauen sind in Führungspositionen allerdings immer noch stark unterrepräsentiert wie sich auch in diesem Bericht zeigt.

Mit dem Hinweis auf die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern wird in den letzten Jahren eine gesellschaftliche Debatte darüber geführt, ob und wie der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden sollte. Das Thema Gender Diversity ist in vielen Unternehmen Bestandteil der Leitlinien und der Unternehmenskultur, alleine die zahlreichen Zertifikate zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Chancengerechtigkeit zeigen diese Aktivitäten auf.

Das Thema der Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen ist dabei ein Teilaspekt, der in der öffentlichen Debatte – alleine durch das am 1.1.2016 in Kraft getretene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen – an Fahrt aufgenommen hat, in der empirischen Forschung allerdings bislang etwas unterbelichtet ist.

Unternehmen tragen selbst zu mehr Chancengleichheit bei, indem sie Maßnahmen ergreifen, die es Frauen erleichtern sollen, in Führungspositionen zu kommen. Diese Maßnahmen gehen über solche hinaus, die Frauen und besonders Müttern die Beteiligung am Arbeitsmarkt erleichtern. Es geht also explizit um die Karriere und nicht nur um den Arbeitsplatz an sich.

In Deutschland gibt es viele Betriebe, die das Ziel verfolgen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Es ist jedoch längst nicht überall das erklärte Ziel von Betrieben. Hierfür sind ganz unterschiedliche Gründe denkbar: Zum einen gibt es Betriebe, in denen der Anteil von Frauen in Führungspositionen bereits recht hoch ist. Andere Unternehmen haben Schwierigkeiten den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, da ihre Führungspositionen weitgehend in Berufsfeldern liegen, die stark männerdominiert sind und weibliche Bewerberinnen folglich schwer zu finden sind. Und zuletzt gibt es natürlich auch Unternehmen, in denen die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen nicht Teil der Unternehmensstrategie ist.

In diesem Forschungsbericht setzen wir uns zunächst mit der Frage auseinander, welche Betriebe das Ziel verfolgen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen und wie dieses Ziel mit den tatsächlichen Anteilen an Frauen in Führungspositionen beziehungsweise führungsnahen Arbeitsplätzen zusammenhängt. Darüber hinaus wird analysiert, welche Gründe Betriebe angeben, wenn sie das genannte Ziel nicht verfolgen und wie sehr ein nicht vorhandenes Potential an Kandidatinnen der Zielerreichung im Wege steht.

Wenn ein Unternehmen den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen möchte, wird dies in der Regel mit Begleitmaßnahmen unterstützt. Diese sind bestenfalls auf die Gründe für den niedrigen Anteil ausgerichtet. Einer der Hauptgründe sind nach wie vor persistente, traditionelle Geschlechterrollenvorstellungen, welche Frauen daran hindern, sich in verantwortungsvolle Positionen, die mit hohem Arbeitsengagement und Zeitaufwand einhergehen, zu selektieren oder selektiert zu werden. Dies wird häufig von der Diskussion um den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen wie eine geringere Wettbewerbsneigung oder eine geringere Risikobereitschaft begleitet. Aber auch Benachteiligungen aufgrund von Entscheidungsstrukturen, welche es Männern erleichtert in eine Führungsposition zu kommen, sind potentielle Gründe für eine Unterrepräsentanz von Frauen in Karrierepositionen.

Die besondere Förderung einer Personengruppe, wie es bei der Frauenförderung der Fall ist, kann also dann Sinn machen, wenn dadurch vorangegangene Ungerechtigkeiten aufgehoben oder zumindest reduziert werden. Die Möglichkeit, geeignete Kandidatinnen zu finden, die sich für eine Führungsposition interessieren, ist aber eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg solcher Maßnahmen.

Maßnahmen zur Frauenförderung sind nicht überall unumstritten und können vor allem dort als ungerecht angesehen werden, wo die Maßnahme nicht den Grund des Geschlechtsunterschiedes trifft oder die Voraussetzung, dass genügend potentielle Bewerberinnen vorhanden sind, gegeben ist.

Ein Beispiel hierfür ist die Einführung einer Geschlechterquote für die Besetzung von Führungspositionen. Diese sollte dann als gerecht empfunden werden, wenn ein niedriger Anteil eines Geschlechtes auf eine vormalige Ungleichbehandlung zurückgeführt wird. Die Quote zwingt dann bei Beförderungsentscheidungen, diese Ungleichbehandlung im Durchschnitt aufzuheben. Wird ein niedriger Anteil im Bewusstsein der betroffenen Personen jedoch auf andere Gründe zurückgeführt, kann eine Quote als unfair wahrgenommen werden. Dies wird in der Literatur häufig vor dem Kontext diskutiert, dass Personalentscheidungen wie eine Beförderung ausschließlich nach dem Leistungsprinzip getroffen werden sollten. Eine Person, die der Überzeugung ist, dass das Leistungsprinzip angewendet werden sollte, wird eine Quote entsprechend als unfair ansehen.

Es könnte also sein, dass explizite Frauenförderung auf der einen Seite den tatsächlichen Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht und Frauen sich gefördert fühlen. Auf der anderen Seite könnte es aber auch zu einem Gefühl der Benachteiligung auf der Seite der männlichen Beschäftigten führen, wenn Frauen explizit gefördert werden. Sicherlich spielen bei der Akzeptanz die empfundene generelle Benachteiligung eines Geschlechtes und auch Persönlichkeit und soziale Präferenzen wie zum Beispiel eine Ungerechtigkeitssensibilität eine Rolle.

In diesem Forschungsbericht werden die genannten Punkte eingehend analysiert. Zunächst wird ein Überblick über den Frauenanteil in Führungspositionen in Betrieben, die in der Population des Linked Personnel Panel (LPP) abgebildet sind,

gegeben. Dabei handelt es sich um Betriebe der Privatwirtschaft mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Hierbei wird auf verschiedene Ebenen der Hierarchie eingegangen. Anschließend wird die Frauenförderungsstrategie der Betriebe näher beleuchtet und insbesondere in Zusammenhang mit den jeweiligen Frauenanteilen auf verschiedenen Jobleveln gesetzt. Dies ermöglicht eine sehr differenzierte Sicht auf die Erfolge und Hindernisse bei der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen.

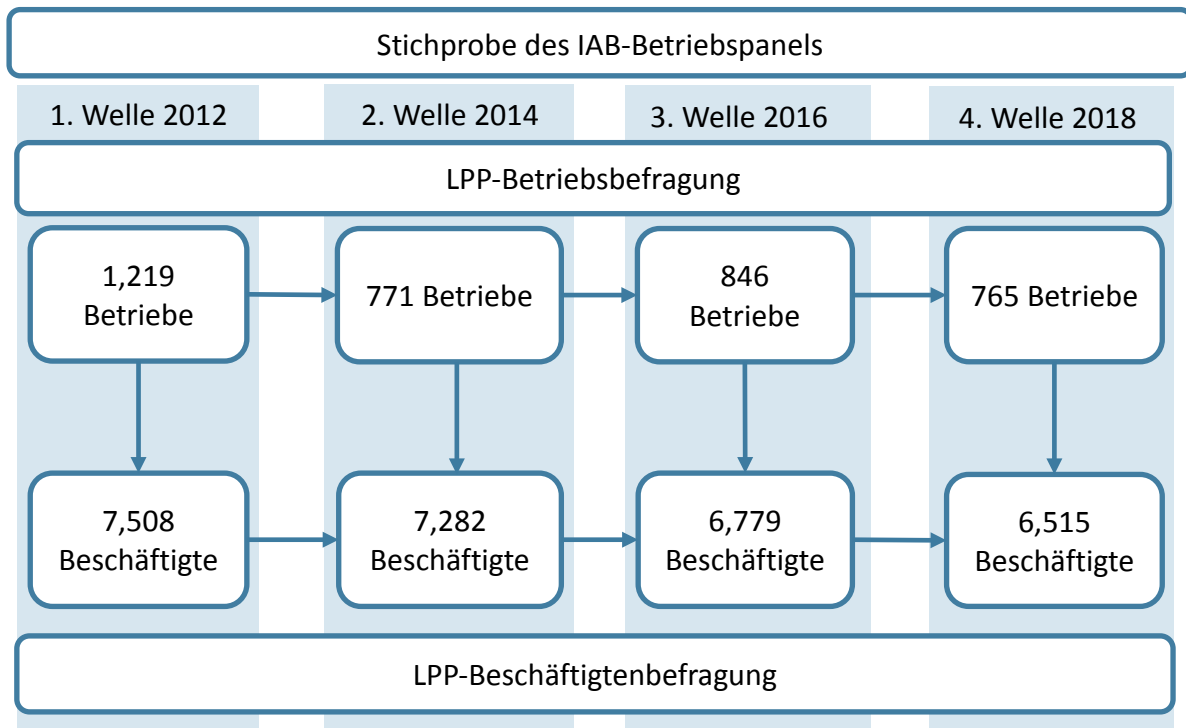
Im Anschluss wird die Sichtweise der Beschäftigten betrachtet. Zunächst geht es um die Frage, wie die Akzeptanz für eine (hypothetische) Geschlechterquote ausfällt und welche Merkmale und Erfahrungen diese beeinflussen. Dabei ist vor allem ein getrennter Blick auf Männer und Frauen sehr aufschlussreich. Im letzten Teil des Berichtes werden dann die Erfolge aber auch die Herausforderungen einer expliziten Frauenförderstrategie dargestellt. Hier geht es vor allem darum, ob solch eine Strategie zu einem höheren oder niedrigen Gefühl, gefördert oder benachteiligt zu werden führt und ob die Wahrnehmung von Gerechtigkeit in verschiedenen Aspekten zwischen Frauen und Männern unterschiedlich ist.

2. Daten und Methodik

Die diesem Bericht zugrundeliegende Untersuchung basiert auf den Daten des Linked Personnel Panel (LPP). Das LPP entsteht seit 2012 im Rahmen des gemeinsamen Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und enthält Längsschnittdaten aus den vier Erhebungswellen der Jahre 2012/13, 2014/15, 2016/17 und 2018/19. Dabei werden neben Personalverantwortlichen aus Betrieben auch Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Beschäftigtenvergütung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zu Rekrutierung, Beschäftigtenqualifizierung und einer Vielfalt an Personalinstrumenten. Der Beschäftigtenfragebogen enthält ausführliche Angaben über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, den sozioökonomischen Hintergrund und die Persönlichkeitsmerkmale der Befragten, wie auch psychologische Konstrukte z.B. zur Messung der Mitarbeiterbindung oder Risikoaversion. Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis. In der ersten Befragungswelle, die im Zeitraum 2012/13 durchgeführt wurde, wurden Personalverantwortliche aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. Anschließend wurden aus diesen Betrieben 7.508 Beschäftigte in Form einer Zufallsstichprobe gezogen und mittels Telefoninterviews befragt. In den Zeiträumen 2014/15, 2016/17 und 2018/19 wurden die zweite, dritte und vierte Befragungswelle durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Betriebe und ein Teil der Beschäftigten aus der jeweils vorhergehenden Welle nochmals befragt (Panelfälle), sowie neue Betriebe und

Beschäftigte – sogenannte Auffrischer – erstmals befragt, um die Repräsentativität des Datensatzes weiterhin zu gewährleisten. Betriebe aus der Landwirtschaft, dem öffentlichen Sektor sowie Nichtregierungsorganisationen werden in der Befragung nicht berücksichtigt. Einen Überblick über den Datensatz gibt Abbildung 2.1.

Abbildung 2.1: Überblick des Datensatzes



Quelle: Eigene Darstellung

Für diesen Forschungsbericht werden die Daten anhand von grafischen Darstellungen und mit Regressionsmethoden zur Analyse von Querschnitt- und Längsschnittdaten ausgewertet. Für die deskriptiven Analysen sowie die grafischen Darstellungen auf Betriebsebene werden Gewichtungsfaktoren verwendet, die vom jeweiligen Befragungsinstitut bereitgestellt worden sind. Ein besonderer Fokus liegt in der Analyse von Unterschieden zwischen diversen Betriebsmerkmalen, wie beispielsweise Betriebsgröße oder Branche. Um die Repräsentativität der Ergebnisse zu gewährleisten, werden in jeder Auswertung nur solche Kategorien eines Betriebsmerkmals berücksichtigt, für die mindestens 20 Beobachtungen vorliegen. Mit multivariaten Regressionen wird der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten Rechnung getragen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um bedingte Korrelationen handelt, die keine Interpretation als kausale Zusammenhänge erlauben.

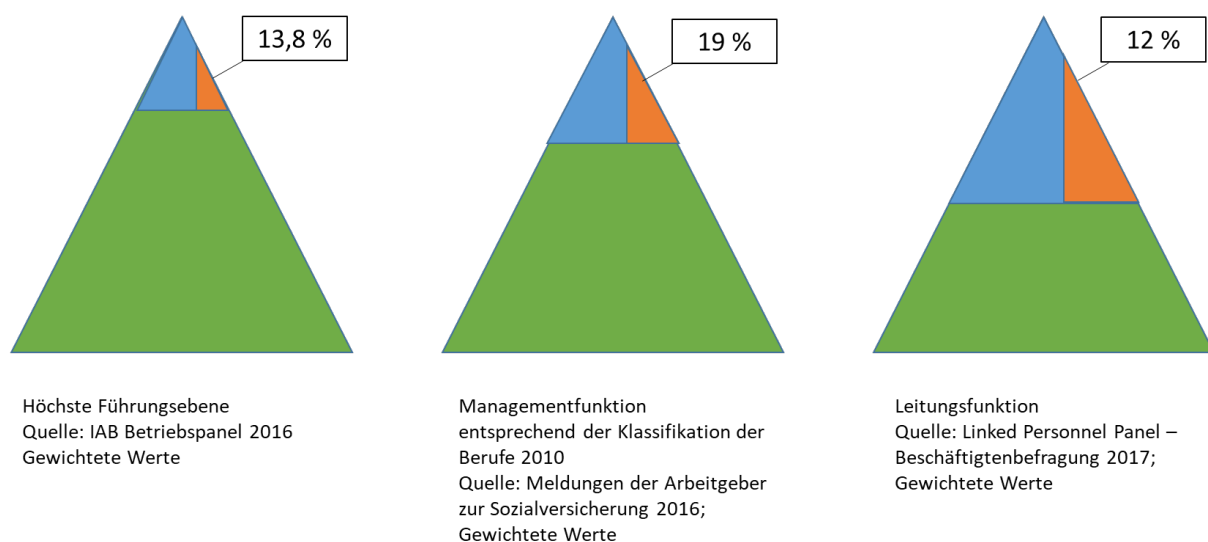
In allen multivariaten Regressionen, die nicht nur auf Beschäftigenebene durchgeführt werden, werden Personendaten mit den Betriebsdaten verknüpft. Dies

ist für all jene Beschäftigte möglich, die ihre Zustimmung zur Verknüpfung der Daten gegeben haben.

3. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen

Trotz vieler Bemühungen der Wirtschaft und der Politik ist der Anteil an Frauen in Leitungspositionen in Deutschland immer noch vergleichsweise gering. Will man eine empirische Aussage über den tatsächlichen Anteil treffen, muss man sich mit der Frage auseinandersetzen, auf welcher Grundlage man den Anteil bemisst. Was definiert eine Führungsposition? Eindeutig ist: es gibt in den meisten Unternehmen verschiedene Führungsebenen und nicht jede Person mit Teamleitungsfunktion wird auch dem Management zugeordnet. Das heißt, es gibt in der Regel mehr Personen mit einer Vorgesetztenfunktion als Personen, die dem Management zugeordnet sind. Hier wird zunächst ein Eindruck über den durchschnittlichen Frauenanteil in Führungspositionen für die mit dem LPP betrachtete Population von Betrieben gegeben. Die verschiedenen Datenquellen, die dabei zur Verfügung stehen, bieten die Möglichkeit, auch eine Analyse über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg anzustellen. Auch wenn nicht die Kaskaden der einzelnen Betriebe betrachtet werden können, lassen sich die Informationen aus den verschiedenen Datenquellen zu einem Bild zusammenfassen, das in Abbildung 3.1 dargestellt ist. Die einzelnen Grafiken stellen jeweils einen hypothetischen Betrieb und dessen hierarchische Struktur dar. Die Spitze umfasst das Management und darunter liegen die unteren Leitungsebenen, ganz unten sind die Beschäftigten ohne Leitungsfunktion abgebildet.

Abbildung 3.1: Frauenanteile in Führungspositionen verschiedener Ebenen



Am besten lässt sich der Frauenanteil in Führungspositionen vor dem Hintergrund des Frauenanteils in den unteren Ebenen bewerten. Laut Auswertungen des IAB Betriebspanels liegt der Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft in den LPP Betrieben im Jahr 2016 bei durchschnittlich 36 Prozent.

Anhand der Informationen aus dem IAB Betriebspanel lässt sich der durchschnittliche Frauenanteil in der höchsten Führungsebene berechnen (linke Grafik in Abbildung 3.1). Dieser liegt im Jahr 2016 bei 13,8 Prozent. Allerdings ist auch ein positiver Trend zu verzeichnen, denn in 2018 lag der durchschnittliche Frauenanteil bei 15,3 Prozent (nicht in der Grafik dargestellt).¹ Trotzdem ergibt sich zwischen dem Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft und dem der ersten Führungsebene eine Diskrepanz von mehr als 20 Prozent.

Dies ist allerdings eine beschränkte Sichtweise, da die unteren Managementebenen nicht betrachtet werden. Unternehmen, die erst in jüngster Zeit gezielt Frauen für Führungspositionen fördern, könnten in den unteren Ebenen schon erfolgreicher gewesen sein. Als nächstes werden deshalb Informationen aus den Meldungen der Sozialversicherung zugrunde gelegt. In diesen lassen sich Beschäftigte identifizieren, denen vom Arbeitgeber eine Management-Funktion zugeordnet wurde. Hier liegt der Frauenanteil unter diesen im Jahr 2016 im Durchschnitt bei 19 Prozent (mittlere Grafik in Abbildung 3.1).

Als nächstes werden auch Beschäftigte berücksichtigt, die sich in unteren Karrierepositionen wie einer Teamleitung etc. befinden, um das gesamte Spektrum von Führungsverantwortung zu umfassen. Dazu wird die Frage aus der LPP Beschäftigtenbefragung ausgewertet, nämlich, ob die befragte Person für andere Beschäftigte Vorgesetzte/r ist. Der Frauenanteil an allen Vorgesetzten im Jahr 2017 liegt bei 12 Prozent (rechte Grafik in Abbildung 3.1). Dies ist zunächst sehr überraschend, da der Anteil niedriger ist als bei der Betrachtung der oberen Ebenen. Ein Blick, der nicht nur die vertikale sondern auch die horizontale Verteilung von Beschäftigten in einem Betrieb in den Blick nimmt, zeigt einen möglichen Grund für dieses Ergebnis. Tabelle 3.1 zeigt die Anteile von Frauen und Männern, die innerhalb eines Funktionsbereichs Vorgesetztenfunktion haben, an allen jeweils in dem Funktionsbereich beschäftigten Männern und Frauen. Sie zeigt außerdem, wie sich männliche und weibliche Beschäftigte über die Funktionsbereiche jeweils verteilen. Ein Funktionsbereich ist eine grobe Einteilung in den Bereich eines Betriebes, in dem die Befragten tätig sind und welche sie selbst im Interview vornehmen. Es wird zwischen Produktion, Vertrieb/Marketing, Querschnittsfunktion/Administration und Dienstleistung unterschieden.

¹ Die Daten aus den Meldungen zur Sozialversicherung liegen nur bis zum Jahr 2017 vor. Um möglichst nahe Zeitpunkte für den Vergleich zu haben, werden in der Abbildung die Jahre 2016 und 2017 verglichen.

Tabelle 3.1: Anteile Frauen und Männer nach Funktionsbereichen

Geschlecht	Produktion	Vertrieb/ Marketing	Quer- schnitt	Dienst- leistung	Gesamt
Männer					
Anteil an allen männlichen Beschäftigten	51 %	9%	10%	30%	100%
Anteil Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion an allen männlichen Beschäftigten in diesem Funktionsbereich	37%	40%	35%	32%	36%
Frauen					
Anteil an allen weiblichen Beschäftigten	22%	13%	27%	39%	100%
Anteil Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion an allen weiblichen Beschäftigten in diesem Funktionsbereich	11%	17%	15%	16%	15%

Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung), eigene Berechnungen, gewichtete Werte;

Tabelle 3.1 zeigt zwei Aspekte, die erklären, warum insgesamt der Frauenanteil an Vorgesetzten nur bei 12 Prozent liegt. Erstens: Ein Großteil der Beschäftigten ist in der Produktion tätig, unter allen männlichen Beschäftigten sind dies in der LPP Population die Hälfte. 37 Prozent dieser Männer geben an, dass sie eine Vorgesetztenfunktion innehaben. Zweitens: Frauen sind nur mit einem Fünftel in der Produktion vertreten und der Anteil aller in der Produktion tätigen weiblichen Vorgesetzten (an allen Frauen in diesem Bereich) liegt nur bei 11 Prozent.

In den anderen Funktionsbereichen haben Männer auch eine höhere Wahrscheinlichkeit, eine Leitungsfunktion anzugeben als Frauen, aber hier sind die Anteile der Frauen immerhin etwas höher. Insgesamt sind Frauen also in einem Bereich weniger stark vertreten, der in den Betrieben einen hohen Anteil der Belegschaft abdeckt. Und gleichzeitig sind die Frauen in diesem Bereich stärker in Führungspositionen unterrepräsentiert als in anderen Bereichen.

Bei einer ganzheitlichen Betrachtung muss weiterhin berücksichtigt werden, dass nicht jede Person und jeder Job für eine Führungskarriere geeignet ist. Für die Meldungen zur Sozialversicherung müssen Arbeitgeber alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in vier Jobkategorien einteilen, welche das Ausmaß an Qualifikation, Verantwortung und Autonomie widerspiegeln. Dabei steigt der Grad der Verantwortung mit dem Joblevel. Die Zuteilung einer Managementfunktion ist in der Regel für Personen auf den Jobleveln 3 und 4 vorgesehen. Dabei handelt es sich weitgehend um Personen mit einem Hochschulabschluss. Die Durchlässigkeit zwischen Joblevel 2 und den Leveln 3 und 4 ist relativ gering. Das bedeutet, dass sich die interne Besetzung von

Managementfunktionen weitgehend durch Personen realisieren lässt, die auf Joblevel 3 oder 4 sind, aber noch keine Managementfunktion innehaben.

Für das Jahr 2016 lassen sich folgende Durchschnitte berechnen: Der Frauenanteil auf dem niedrigsten Joblevel, welches vor allem Beschäftigte ohne Berufsbildung mit einfachen Tätigkeiten umfasst, liegt bei 43 Prozent. Auf Joblevel 2 sind dann weitgehend Beschäftigte mit Berufsausbildung und qualifizierten Tätigkeiten. Auf diesem Level sind im Durchschnitt 37 Prozent der Beschäftigten Frauen. Der Frauenanteil in Level 3 liegt im Durchschnitt bei 29 Prozent und in Level 4 bei 19 Prozent.

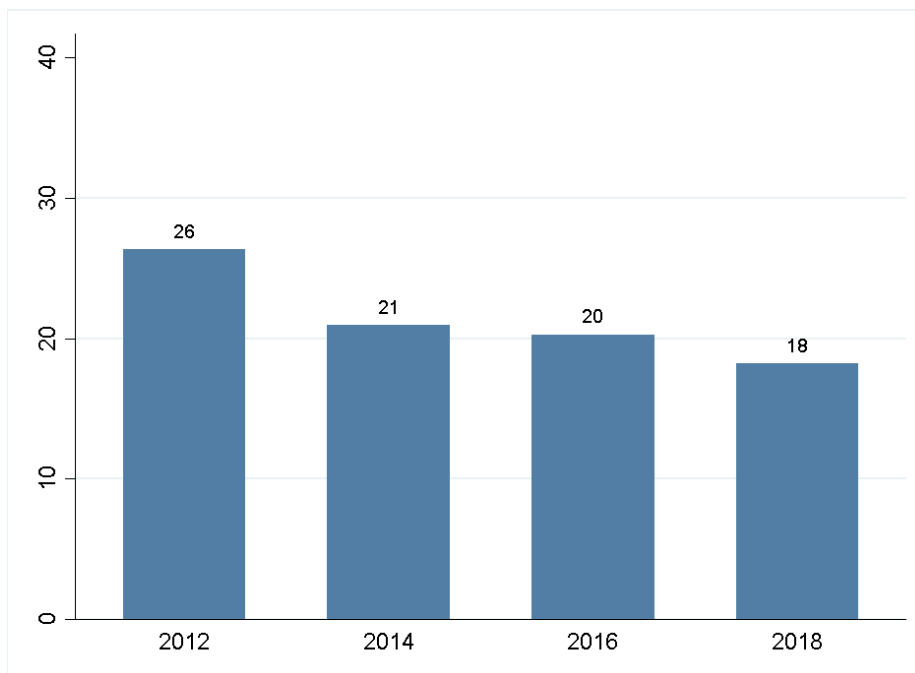
4. Betriebe, die mehr Frauen in Führungspositionen möchten

Es zeigt sich also, dass der Frauenanteil in Führungspositionen geringer ausfällt als in der Gesamtbelegschaft von Betrieben. Wie in der Einleitung beschrieben, ist es zum gesellschaftlich weit verbreiteten Ziel geworden, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Allerdings ist dies nur möglich, wenn sich Betriebe dieses Ziel selbst setzen und es aktiv verfolgen.

Neben politisch vorgegebenen Regelungen verfolgen einige Betriebe aus eigenem Antrieb Maßnahmen zur expliziten Förderung von Frauen für das Erreichen von Karrierepositionen. In jeder bisherigen Welle der LPP Betriebsbefragung wurden Betriebe danach gefragt, ob sie das Ziel verfolgen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen (im Folgenden auch als „explizites Frauenförderziel“ bezeichnet).² Im Jahr 2012 lag der Anteil der Betriebe, die mit „Ja“ geantwortet haben, bei 26 Prozent (siehe Abbildung 3.1). Dieser Anteil hat über die Zeit abgenommen. So lag er im Jahr 2014 bei 23 Prozent, in 2016 bei 21 Prozent und in 2018 bei 19 Prozent. Betrachtet man, wie viele Beschäftigte von solch einer Betriebspolitik betroffen sind, zeigt sich, dass im Jahr 2016 etwa ein Drittel aller Beschäftigten der LPP-Population in einem Betrieb arbeitet, der sich dieses Ziel gesetzt hat.

² Den Autoren ist bewusst, dass Betriebe auch Frauenförderung betreiben können, ohne sich solch ein explizites Ziel zu setzen.

Abbildung 4.1: Das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen

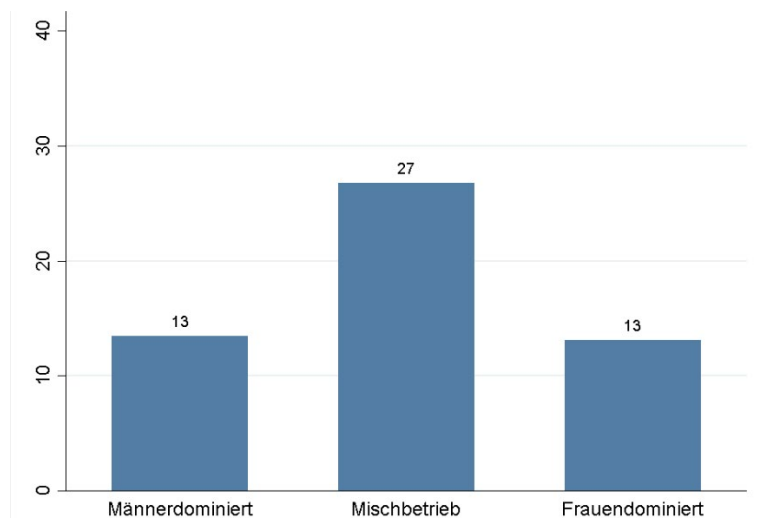


Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012 (N= 524), 2014 (N= 498), 2016 (N= 800) und 2018 (N= 732), eigene Berechnungen, gewichtete Werte; Frage: „Verfolgt Ihr Betrieb das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“.

Der vergleichsweise geringe Anteil an Betrieben mit einem expliziten Frauenförderziel und der relativ hohe Anteil an Beschäftigten, die in Betrieben mit diesem Ziel arbeiten, sind ein Hinweis darauf, dass gerade große Betriebe das genannte Ziel verfolgen. Die Frage, ob ein Betrieb das Ziel verfolgt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, sollte außerdem sowohl mit dem Anteil der Frauen im Betrieb sowie mit dem bereits erreichten Anteil der Frauen in Führungspositionen zusammenhängen. Das Ziel könnte entsprechend nur temporär aktuell sein, da die Zielerreichung früher oder später das gesetzte Ziel obsolet macht.

Um diese Dynamik näher zu betrachten, werden die betrachteten Betriebe zunächst differenziert nach dem tatsächlichen Frauenanteil im gesamten Betrieb in drei Gruppen unterteilt: Frauendominierter Betrieb (> 70% Frauen), männerdominierter Betrieb (< 30% Frauen) und geschlechtergemischter –Betrieb (30–70% Frauen). Abbildung 4.2 zeigt, dass insbesondere geschlechtergemischte Betriebe das Ziel verfolgen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Dieses Bild lässt vermuten, dass in Betrieben mit einem hohen Frauenanteil, der Anteil von Frauen in Führungspositionen vergleichsweise hoch ist, während es bei Mischbetrieben die Aussicht gibt, den Anteil zu erhöhen und bei männerdominierten Betrieben das Potential für eine Erhöhung des Anteils fraglich ist.

Abbildung 4.2: Frauenförderziel in Zusammenhang mit Frauenanteil im Betrieb



Quelle: LPP Betriebsbefragung 2018 (N= 732), eigene Berechnungen, gewichtete Werte; Frage: „Verfolgt Ihr Betrieb das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“.

Tabelle 4.1 bestätigt diese Vermutung. Die Frauenanteile in männerdominierten Betrieben sind in allen Jobleveln und unter den Beschäftigten mit Managementfunktion wesentlich geringer als die in Mischbetrieben und in frauendominierten Betrieben. In frauendominierten Betrieben liegen alle Frauenanteile mit Abstand am höchsten. Dies gilt insbesondere für den Frauenanteil in Managementfunktionen.

Tabelle 4.1: Regression Frauenanteile in Jobleveln nach Frauenanteil gesamt

Kontrollvariable	Joblevel 1	Joblevel 2	Joblevel 3	Joblevel 4	Management
Referenzgruppe: männerdominierter Betrieb					
Mischbetrieb	0.254*** (0.025)	0.312*** (0.014)	0.182*** (0.019)	0.115*** (0.017)	0.161*** (0.019)
Frauendominanter Betrieb	0.524*** (0.027)	0.587*** (0.018)	0.410*** (0.037)	0.370*** (0.036)	0.404*** (0.036)
R ²	0.26	0.59	0.23	0.22	0.27
Beobachtungenn	800	800	800	800	713

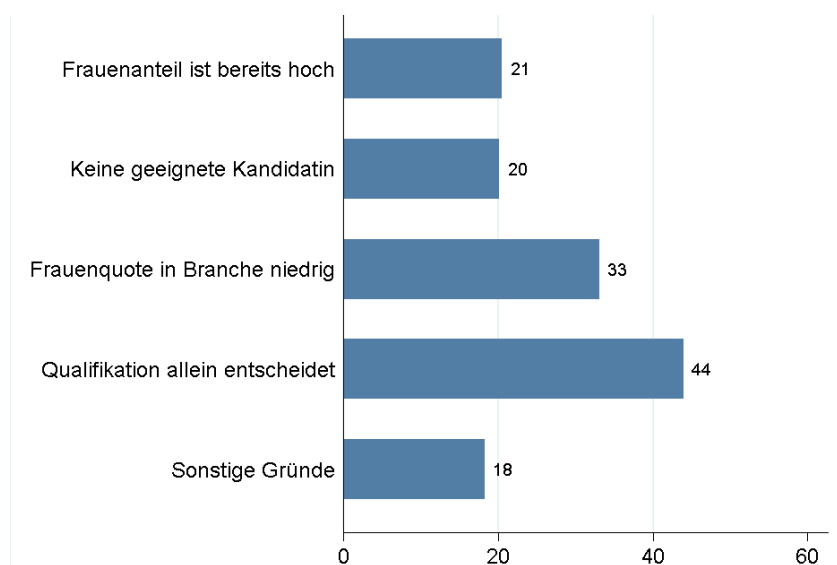
Quelle: LPP Betriebsbefragung, eigene Berechnungen, Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler in Klammern, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Der Frauenanteil im Betrieb spielt also eine wichtige Rolle bei der Entscheidung, ob es eine explizite Frauenförderstrategie gibt. In einer multivariaten Regression werden im nächsten Schritt weitere Merkmale identifiziert, welche mit diesem Ziel zusammenhängen. Dabei werden zwei unterschiedliche Versionen betrachtet, einmal inklusive fünf Branchenaggregaten und einmal inklusive der Anteile von 14 verschiedenen Berufssegmenten an der Gesamtbelegschaft.

In Tabelle 8.1 im Anhang werden zwei verschiedene Modelle gezeigt. In der ersten Spalte ein Modell, das Branchenunterschiede zeigt und in der zweiten Spalte eines, das Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung verschiedener Berufssegmente zeigt. Die Betriebsgröße ist in beiden Modellen eine wichtige Determinante. Unabhängig von der Branchenzuordnung haben große Betriebe eine höhere Wahrscheinlichkeit, das Ziel zu verfolgen. Zwischen den Branchen gibt es keine großen Unterschiede. Ausnahme sind die unternehmensnahen Dienstleistungen und Finanzen, diese haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, eine explizite Frauenförderung zu verfolgen. Dies spiegelt sich auch in der Bedeutung der Berufssegmente wider. Hier ist vor allem das Segment unternehmensnahe Dienstleistungen von Bedeutung: Je höher der Anteil der Beschäftigten in diesem Segment, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Frauenförderung. Eine weitere wichtige Determinante ist die Gültigkeit eines Tarifvertrages im Betrieb – dieser hängt ebenfalls positiv mit einer Frauenförderstrategie zusammen.

Die bisherigen Analysen weisen darauf hin, dass manche Betriebe keine besondere Frauenförderstrategie haben, weil zu wenige Frauen zur Verfügung stehen und andere weil bei ihnen bereits viele Frauen in Karrierepositionen sind. Um diese Evidenz noch weiter auszubauen, werden nun die Gründe analysiert, wenn ein Betrieb das Ziel nicht verfolgt (siehe Abbildung 4.3). 21,4 Prozent der Betriebe geben an, dass der Frauenanteil unter Führungspositionen bereits hoch sei, 20 Prozent, dass es keine geeigneten Kandidatinnen gäbe, 32,1 Prozent, dass der Frauenanteil in der Branche insgesamt niedrig sei, 43,9 Prozent, dass ausschließlich nach Qualifikation befördert werde und 18,5 geben sonstige Gründe an, die nicht näher spezifiziert sind.

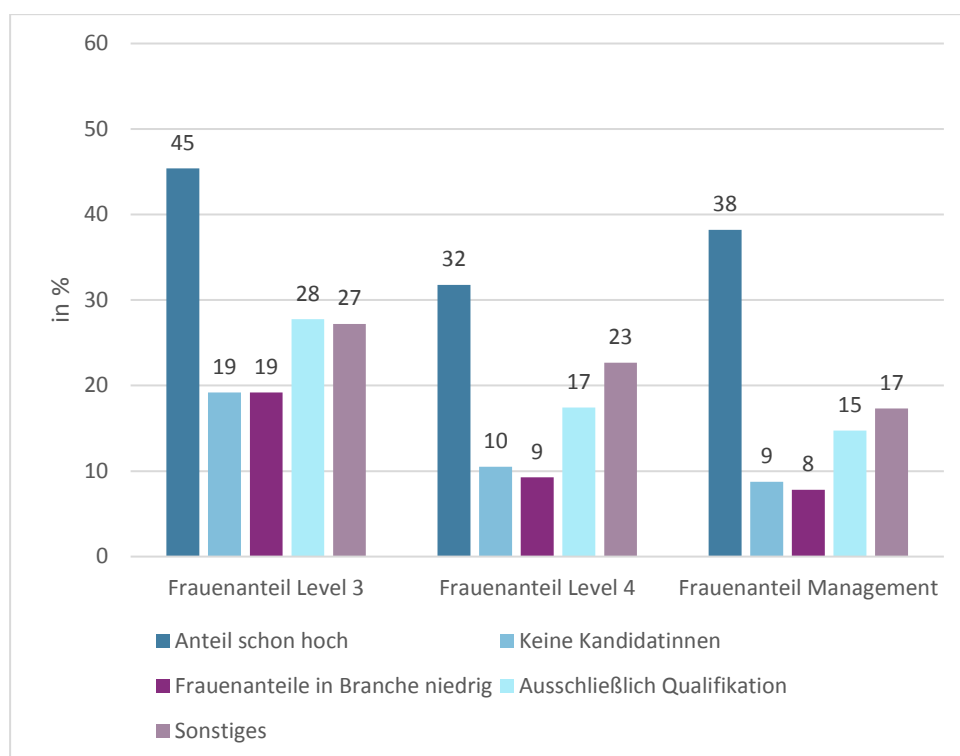
Abbildung 4.3: Gründe gegen explizite Frauenförderung



Quelle: LPP Betriebsbefragung 2018 (N= 586), eigene Berechnungen, gewichtete Werte; Frage: „Wann verfolgt Ihr Betrieb nicht das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“.

Ein Abgleich mit den tatsächlichen Frauenanteilen in den höheren Jobleveln und unter Managern bestätigt die Angaben der Betriebe. Wenn der Grund „Anteil ist bereits hoch“ genannt ist, sind die Frauenanteile in Jobleveln 3 und 4 und in Managementfunktionen mit großem Abstand höher als in den Betrieben, die das Ziel nicht nennen. Dahingegen sind die Anteile dort wo „geringer Frauenanteil in der gesamten Branche“ oder „keine geeigneten Kandidatinnen“ angegeben ist, am niedrigsten. In der Mitte ordnen sich Betriebe ein, die angeben, rein nach Qualifikation zu befördern bzw. „andere Gründe“ angeben. Etwa 30 Prozent aller Betriebe verfolgen das Ziel nicht und geben weder an, einen hohen Anteil zu haben noch keine geeigneten Kandidatinnen oder zu wenige Frauen in der Branche zu haben.

Abbildung 4.4: Gründe gegen Frauenförderung nach Frauenanteile Joblevel



Quelle: LPP Betriebsbefragung 2018 (N= 586), eigene Berechnungen, gewichtete Werte; Frage: „Warum verfolgen Sie nicht das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“.

Es zeigt sich also eine weite Spanne an Gründen gegen eine explizite Frauenförderpolitik und diese lässt sich auch in der tatsächlichen Komposition der Beschäftigten abbilden. Etwa ein Fünftel der Betriebe, die keine explizite Förderpolitik betreiben, scheinen keine großen Geschlechterunterschiede aufzuweisen. Ein weiteres Drittel muss sich mit dem Problem auseinandersetzen, dass wenige Frauen in den entsprechenden Berufsfeldern und Jobleveln zur Verfügung stehen. Bleibt etwa die Hälfte der Betriebe, die kein explizites Ziel verfolgen und im Durchschnitt weniger als ein Fünftel der Managementfunktionen mit Frauen besetzt haben.

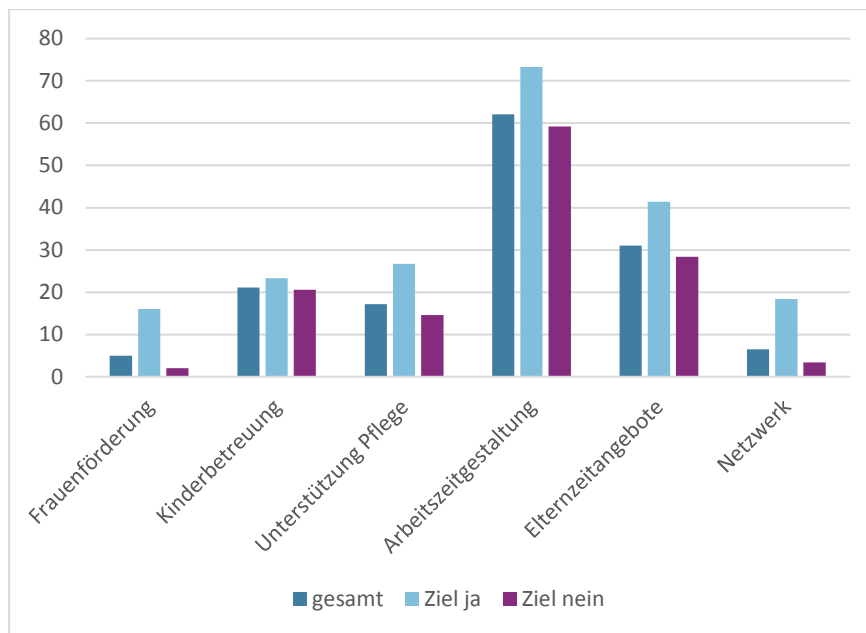
Das interne Potential für die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen und der tatsächliche Frauenanteil in Karrierepositionen sind also wichtige Treiber einer betrieblichen Strategie zur Frauenförderung für Karrieren.

5. Geschlechterquote und andere Maßnahmen der Frauenförderung

Wenn ein Betrieb das Ziel verfolgt, Frauen in Führungspositionen zu fördern, sollte dies für die Beschäftigten durch spezielle Fördermaßnahmen der Personalentwicklung spürbar sein. Um zu untersuchen, inwieweit Betriebe mit dem genannten Ziel auch bestimmte Maßnahmen ergreifen, wird auf Daten des IAB-Betriebspanel für das Jahr 2016 zurückgegriffen. Abbildung 5.1 zeigt den Anteil an Betrieben, die unterschiedliche Maßnahmen der Personalentwicklung anbieten, differenziert danach, ob die Betriebe das Ziel verfolgen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen oder nicht.

Es zeigt sich durchgängig für alle Maßnahmen das gleiche Muster: Betriebe mit dem Ziel, den Frauenanteil zu erhöhen, bieten häufiger die betrachteten konkreten Maßnahmen an als Betriebe, die das Ziel nicht verfolgen. Beispielsweise berichten 16 Prozent aller Betriebe, die zum Ziel haben, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, dass sie konkrete Maßnahmen zur Frauenförderung, wie etwa Mentoringprogramme, anbieten. Bei den Betrieben ohne dieses Ziel sind es hingegen nur 2 Prozent.

Abbildung 5.1: Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter



Quelle: LPP Betriebsbefragung 2016 und IAB-Betriebspanel 2016 (N= 843), eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Wie oben gezeigt wurde, bieten viele Betriebe Maßnahmen an, die es Frauen erleichtern, am Arbeitsleben teilzuhaben. Diese beziehen sich vor allem auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Flexible Arbeitszeitgestaltung, Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen. Weniger Betriebe fokussieren sich auf die Förderung von Frauen für höhere Positionen. Beispiele für Maßnahmen sind die explizite Frauenförderung oder der Aufbau von Netzwerken durch Mentoringprogramme. Diese Maßnahmen werden vor allem in Betrieben angeboten, die auch das Ziel verfolgen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

6. Geschlechterquote – Einschätzung der Beschäftigten

Eine weitere explizite Maßnahme zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist eine Geschlechterquote. Diese wurde als freiwillige Maßnahme von einigen wenigen Betrieben schon länger angewandt. Das am 1.1.2016 in Kraft getretene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen, ist ein Ausdruck der politischen Bestrebungen, zu einer schnelleren Erreichung eines höheren Anteils beizutragen.

Auf Basis des LPP zeigt sich zunächst, dass lediglich 3 Prozent der Betriebe im Jahr 2018 angeben, unter das Gesetz zu fallen und eine Geschlechterquote aufzuweisen.

Insgesamt wird also nur ein sehr geringer Teil der Betriebe von der gesetzlichen Regelung erfasst. Betrachtet man hingegen nicht nur die Zahl der Betriebe, sondern auch die zugehörigen Beschäftigten, d.h. die Verteilung von Beschäftigten auf die von der Regelung erfassten Betriebe sind im Jahr 2018 immerhin gut 12 Prozent aller Beschäftigten in einem Betrieb mit Geschlechterquote beschäftigt.

Wie in der Einleitung beschrieben, sind Quoten nicht unumstritten und die Akzeptanz einer Quote sehr wahrscheinlich davon abhängig, ob sie als Ausgleich einer wahrgenommenen Ungerechtigkeit und somit als gerecht empfunden wird. Auf der anderen Seite könnten Beschäftigte eine Geschlechterquote als unfair empfinden, deren Gerechtigkeitsempfinden eher durch das Leistungsprinzip geprägt ist. Diese Menschen werden eher befürworten, dass Beförderungen alleine auf Basis der Leistung der zur Wahl stehenden Kandidatinnen und Kandidaten gefällt werden sollten. Grundlage für das Leistungsprinzip sollte dann aber sein, dass es keine tatsächlichen Ungerechtigkeiten gibt, die durch eine Quote reduziert werden sollen.

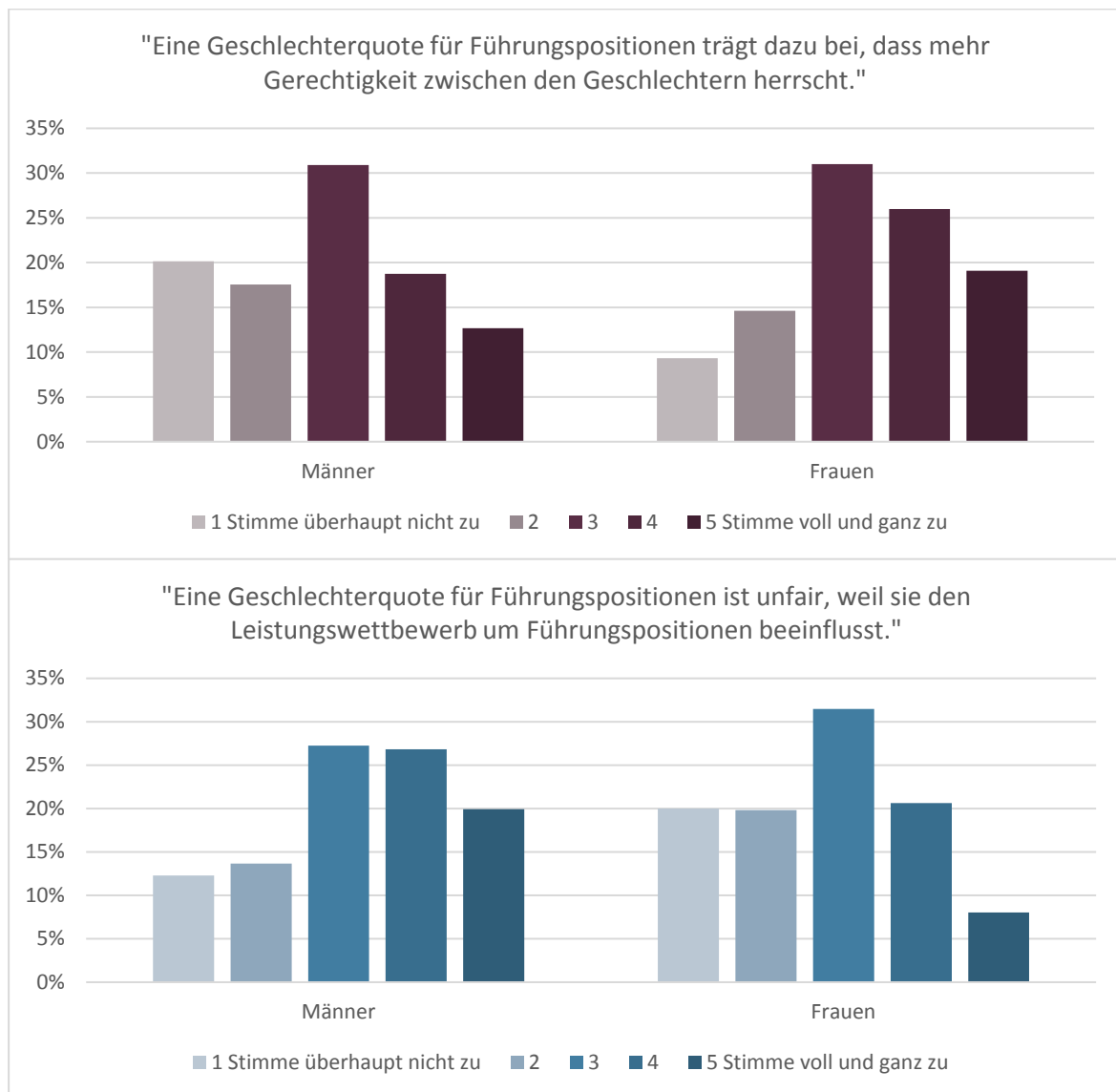
Eine neue Frage in der vierten Welle des LPP geht diesen beiden Motiven hinsichtlich der Akzeptanz einer Geschlechterquote nach. Das erste Item beinhaltet ein Statement zu der Aussage: „Eine Geschlechterquote für Führungspositionen trägt dazu bei, dass mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern herrscht.“ Dieses unterstellt eine vorherige Ungerechtigkeit als Basis für die Nutzung einer Quote. Das zweite Item beinhaltet ein Statement zu der Aussage: „Eine Geschlechterquote für Führungspositionen ist unfair, weil sie den Leistungswettbewerb um Führungspositionen beeinflusst.“ Diese zielt auf eine starke Präferenz für das Leistungsprinzip ab. Eine Quote widerspricht per se diesem Prinzip und sollte vor allem dann als unfair betrachtet werden, wenn keine Benachteiligung einer Gruppe empfunden wird.

Abbildung 6.1 zeigt die gewichteten Antworten zu den beiden Aussagen für Männer und Frauen getrennt. Es zeigt sich, dass der Anteil an Männern, die der ersten Aussage nicht zustimmen, größer ist als der Anteil an Männern, die zustimmen. Etwa ein Drittel der Männer entscheidet sich für die neutrale Mitte. Es finden also mehr Männer, dass eine Geschlechterquote nicht zu mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern führt. Noch stärker sind die Unterschiede, wenn es um den Zusammenhang einer Geschlechterquote und dem Leistungsprinzip geht. Fast die Hälfte der Männer empfindet eine Quote als unfair, weil sie diesem Prinzip widerspricht. Ein weiteres Viertel liegt in der neutralen Mitte.

Bei den Frauen sieht das Bild etwas anders aus. Während auch hier etwa ein Drittel die neutrale Mitte bei der ersten Aussage wählt, stimmen fast 50 Prozent der Frauen der Aussage zu, dass eine Geschlechterquote zu mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern führt. Auch bei der Aussage über eine unfaire Quote stimmen Frauen im Gegensatz zu den Männern eher nicht zu. Etwa 40 Prozent sehen die Quote nicht als unfair an, weil sie dem Leistungsprinzip widerspricht und wieder ein Drittel

entscheidet sich für die neutrale Mitte. Auffällig ist auch, dass weniger als 10 Prozent der Frauen der Aussage voll und ganz zustimmen.

Abbildung 6.1 Akzeptanz einer Geschlechterquote – zwei Motive



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2019. Gewichtete Darstellung, N=3145 bzw. N= 3135.

Wie oben beschrieben, hängt die Akzeptanz der Quote sehr wahrscheinlich mit der Wahrnehmung von tatsächlicher Benachteiligung eines Geschlechtes zusammen. Demnach sollte die Zustimmung zur ersten Aussage bei wahrgenommener Benachteiligung stärker sein. Umgekehrt sollte die Zustimmung zur zweiten Aussage bei explizit nicht wahrgenommener Benachteiligung stärker ausfallen.

In der Beschäftigtenbefragung des LPP wird die empfundene Benachteiligung durch die Zustimmung zu der Aussage „Jeder, der hier arbeitet, ist frei von Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Alter, Nationalität, Religionszugehörigkeit, Behinderung, sexueller Orientierung und Hautfarbe“ gemessen. Diese Aussage ist kein optimales Maß für die empfundene

Geschlechterbenachteiligung, da sie auch andere Merkmale umfasst, sie deckt aber das Merkmal Geschlecht mit ab. Tatsächlich ergibt sich folgendes Bild, wenn die Akzeptanz in multivariaten Regressionen in Relation zur empfundenen Diskriminierung gestellt wird (siehe jeweils Spalte 1 in Tabelle 8.2 und Tabelle 8.3 im Anhang):

- *Personen, die Benachteiligung im Betrieb wahrnehmen, schätzen im Vergleich zu solchen, die unentschieden sind, ob Benachteiligung stattfindet oder nicht, eine Geschlechterquote als gerechter ein.*
- *Personen, die Benachteiligung im Betrieb wahrnehmen, schätzen im Vergleich zu solchen, die unentschieden sind, ob Benachteiligung stattfindet oder nicht, eine Geschlechterquote als weniger unfair ein.*
- *Personen, die keine Benachteiligung im Betrieb wahrnehmen, schätzen im Vergleich zu solchen, die unentschieden sind, ob Benachteiligung stattfindet oder nicht, eine Geschlechterquote als unfairer ein.*

Diese Ergebnisse bestätigen zunächst einmal, dass eine Geschlechterquote dann als gerechter und weniger unfair empfunden wird, wenn Benachteiligung wahrgenommen wird. Sie zeigen allerdings auch, dass bei einer explizit nicht wahrgenommenen Benachteiligung im eigenen Betrieb, eine Geschlechterquote als unfair bezeichnet wird.

Diese beiden gegensätzlichen Pole bei der Akzeptanz einer Quote könnten noch einmal verstärkt werden, je nachdem ob und wenn ja, in welcher Weise die befragte Person selbst betroffen ist. Wenn durch die Einführung einer Quote die Wahrscheinlichkeit einer eigenen Beförderung sinkt, kann dies zu einer kritischen Einschätzung gegenüber der Quote führen, denn neben dem Gerechtigkeitsempfinden oder den Präferenzen für das Leistungsprinzip sind ökonomische Nachteile damit verbunden. Dies sollte sich vor allem darauf auswirken, dass bei nicht empfundener Benachteiligung, die Quote als noch unfairer betrachtet wird, da nun eigene negative Konsequenzen der Quote hinzukommen.

Wird die eigene Wahrscheinlichkeit, befördert zu werden, durch eine Quote erhöht, ist die Richtung der Akzeptanz weniger klar. Einerseits kann die reine Erfolgsaussicht einen positiven Effekt haben, andererseits gibt es auch häufig Bedenken, dass die Beförderung als nicht gerechtfertigt angesehen wird und damit weniger „wert“ ist. In ersterem Fall würde das den positiven Zusammenhang zwischen Gerechtigkeit der Quote und wahrgenommener Benachteiligung verstärken.

Um diese Überlegungen empirisch zu unterfüttern, werden zwei Merkmale betrachtet: Das Geschlecht der befragten Beschäftigten und das Ausbildungslevel. In den meisten Fällen wird eine Geschlechterquote den Frauen zugutekommen, da diese häufiger unterrepräsentiert sind. Deshalb schränkt die Geschlechterquote im Durchschnitt die subjektiv empfundenen Karrieremöglichkeiten von Männern ein und hat einen positiven Einfluss auf die Optionen der Frauen. Darüber hinaus sind Personen mit

Hochschulabschluss eher direkt betroffen, weil sie eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, in Managementfunktionen zu kommen. Deshalb ist die Akzeptanz dieser Gruppe besonders interessant.

Abbildung 6.1 zeigt bereits, dass Frauen eine Geschlechterquote positiver bewerten als Männer. Die jeweils zweite Spalte in Tabelle 8.2 und Tabelle 8.3 im Anhang bestätigt dies in Regressionen. In der ersten und vierten Spalte in Tabelle 8.4 im Anhang werden die Regressionen für Männer und Frauen und ihrer jeweils wahrgenommenen Benachteiligung durchgeführt. Es zeigt sich, dass der positive Zusammenhang einer wahrgenommenen Benachteiligung und der Gerechtigkeit einer Geschlechterquote alleine bei Frauen auftritt. Genauso empfinden diese die Quote als weniger unfair bezogen auf das Leistungsprinzip. Auf der anderen Seite sind es aber nur die Männer, die bei empfundener Abwesenheit von Benachteiligung im eigenen Betrieb eine Geschlechterquote als unfairer betrachten.

Die zweite und fünfte Spalte wiederholt die Regression von Spalte 1 und 4, allerdings eingeschränkt auf Hochqualifizierte. Entsprechend der oben aufgestellten Überlegungen müssten die Koeffizienten nun größer sein, was sich in der Tat in den Modellen zeigt. Die Unterschiede in der Akzeptanz einer Geschlechterquote sind zwischen Frauen, die Benachteiligungen im eigenen Betrieb wahrnehmen und Männern, die keine Benachteiligungen wahrnehmen am höchsten in der Gruppe der Hochqualifizierten.

Ähnlich wie die potenziell stärkere Betroffenheit auf Grund der Qualifikation, könnte auch die Frauenförderstrategie im eigenen Betrieb die Akzeptanz einer Quote beeinflussen. Es ist zu erwarten, dass insbesondere Männer eine Quote als unfairer empfinden, wenn sie befürchten, dass ihr Betrieb dieses Instrument zur Frauenförderung verwendet, oder wenn der Betrieb dies bereits tut, und sie ihre Chancen auf Beförderung somit reduziert sehen. Für Frauen lässt sich keine eindeutige Erwartung formulieren. Die Spalten 3 und 6 in Tabelle 8.4 im Anhang zeigen den Zusammenhang der Beschäftigung in einem Betrieb mit dem Ziel der Frauenförderung getrennt nach Geschlechtern. Wie erwartet, empfinden Männer in solchen Betrieben eine Quote als deutlich unfairer als Männer in Betrieben, die ein solches Ziel nicht verfolgen. Bei den Frauen ist dieser Unterschied nicht signifikant.

Aber auch weitere Einflussfaktoren auf die Akzeptanz einer Quote sind denkbar und sollen hier diskutiert werden. Eine Geschlechterquote könnte von denjenigen Beschäftigten als gerecht empfunden werden, die grundsätzlich eine höhere Sensibilität für Gerechtigkeit haben, deren soziale Präferenzen stärker ausgeprägt sind und die davon ausgehen, dass es im Vorfeld der Einführung einer Quote tatsächlich Benachteiligungen gegenüber einem Geschlecht gab.

Die Persönlichkeit der Befragten wird in diesen Analysen mit den sogenannten „Big Five“ beschrieben. Diese setzen sich aus den fünf Persönlichkeitsmerkmalen Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit zusammen. Die Einstellung zu einem spezifischen

Gerechtigkeits Thema, wie der Geschlechtergerechtigkeit, kann mit einer grundsätzlichen Sensibilität bezüglich Ungerechtigkeiten zusammenhängen.³ Diese kann auch die Wahrnehmung von Benachteiligungen im Betrieb, die andere Beschäftigte betreffen, beeinflussen und sollte entsprechend berücksichtigt werden. Schließlich beschreibt die negative Reziprozität⁴ eine weitere Präferenz im sozialen Miteinander. Die Ungerechtigkeits sensibilität und negative Reziprozität können somit als soziale Präferenzen zusammengefasst werden. Die Ergänzung der Persönlichkeitsmerkmale und sozialen Präferenzen zur Analyse in Spalte 3 der Tabelle 8.2 im Anhang zeigt:

- *Personen mit einem Hang zum Neurotizismus, zu Verträglichkeit und Offenheit für neue Erfahrungen schätzen eine Geschlechterquote als gerechter ein.*
- *Dasselbe gilt für Personen mit einer ausgeprägten Gerechtigkeits sensibilität.*
- *Personen mit einem Hang zur negativen Reziprozität empfinden eine Geschlechterquote als weniger gerecht.*

Darüber hinaus zeigt Spalte 3 der Tabelle 8.3 im Anhang entsprechend:

- *Personen mit einem Hang zur Verträglichkeit empfinden eine Quote als weniger unfair.*
- *Personen mit einem Hang zur negativen Reziprozität schätzen eine Geschlechterquote als unfairer ein.*

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Einschätzung von Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit einer Geschlechterquote nicht ein und dasselbe misst und die Wahrnehmung von Ungerechtigkeit (Tabelle 8.3) weniger durch die Persönlichkeit als vielmehr durch soziale Präferenzen determiniert ist, während für die Gerechtigkeit (Tabelle 8.2) beides eine Rolle spielt.

Allerdings kann auch die Wahrnehmung von Benachteiligung stark individuell und wiederum durch die Persönlichkeit und soziale Präferenzen determiniert sein. Aus diesem Grund lohnt es sich, einen Blick auf die Koeffizienten der wahrgenommenen Benachteiligung zu werfen, wenn die Persönlichkeitsmerkmale und die sozialen Präferenzen in die Regression aufgenommen werden.

- *Tatsächlich lässt sich der Zusammenhang zwischen empfundener Benachteiligung im Betrieb und der Einschätzung der Gerechtigkeit einer Quote durch die Unterschiede in der Persönlichkeit und den sozialen Präferenzen erklären.*

³ Die Variable setzt sich aus den 5er-Likert-Antworten dieser beiden Items zusammen: „Es ärgert mich, wenn es anderen unverdient besser geht als mir.“ und „Ich habe Schuldgefühle, wenn es mir unverdient besser geht als anderen.“

⁴ Die negative Reziprozität wird erfasst mit dem Item „Wenn mir jemand mit Absicht Schaden zufügt, werde ich versuchen es dieser Person mit gleicher Münze heimzuzahlen, auch wenn dies für mich mit Kosten verbunden ist.“

- *Betrachtet man jedoch die Einschätzung der Ungerechtigkeit einer Quote, bleibt der Zusammenhang auch bei Kontrolle der Persönlichkeit und der Präferenzen bestehen.*

Dies zeigt, dass die Einschätzung, ob eine Geschlechterquote als ungerecht empfunden wird, unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen, vom Referenzpunkt der Benachteiligung abhängt.

Unklarer ist, inwiefern Jobmerkmale und Betriebscharakteristiken mit der Akzeptanz der Quote zusammenhängen. Dies kann einerseits der Fall sein, wenn sich Beschäftigte in bestimmte Berufe oder zu bestimmten Arbeitgebern selektieren. So könnten karriereorientierte Menschen sich entsprechend ihrer Ambitionen in ein förderndes Umfeld selektieren was wiederum auch ihre Einschätzung einer Quote prägen könnte. Es könnte aber auch umgekehrt der Fall sein, dass sich Menschen mit einer bestimmten Haltung zu einer Geschlechterquote oder ganz allgemein gegenüber einer Frauenförderung in ein Umfeld selektieren, das ihren Neigungen entspricht. In beiden Fällen ist zu erwarten, dass berufliche Merkmale mit der Akzeptanz einer Quote zusammenhängen. In den Spalten 4 und 5 der Tabelle 8.2 und Tabelle 8.3 im Anhang werden schrittweise zunächst Jobmerkmale und schließlich Betriebscharakteristika in den Analysen ergänzt. Tatsächlich können diese Variablen zur Erklärung der Akzeptanz der Quote nur wenig beitragen und verändern die Koeffizienten der übrigen Variablen weniger stark als zum Beispiel die sozialen Präferenzen. Allerdings ist zu beachten, dass sich die Wirkungsrichtung anhand der vorliegenden Daten nicht analysieren lässt.

7. Frauenförderung als Erfolgsfaktor für mehr Gleichstellung

Bisher konnte gezeigt werden, dass etwa ein Fünftel der Betriebe in der Population des LPP das Ziel verfolgen, den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Diese Betriebe bewegen sich häufig im Mittelfeld aller Betriebe im Hinblick auf die bestehenden Anteile von Frauen in verschiedenen Jobleveln und Managementfunktionen.

Es stellt sich nun die Frage, wie erfolgreich Betriebe sind, wenn sie eine Frauenförderstrategie verfolgen. Der erste Erfolgsfaktor der zur Beantwortung dieser Frage herangezogen werden sollte, ist die tatsächliche Veränderung im Frauenanteil in Führungspositionen. Vergleicht man die Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen zwischen Betrieben, welche in 2016 das Ziel einer Erhöhung dieses Anteils verfolgt haben und Betrieben, bei denen dies nicht der Fall war, stellt man folgendes fest (erste Spalte in Tabelle 7.1):

Der Frauenanteil in Managementfunktionen hat sich für beide Gruppen zwischen 2015 und 2017 nicht signifikant unterschiedlich entwickelt.

Dies ist zunächst ein überraschendes Ergebnis. Daher werden im nächsten Schritt alle Betriebe aus den Analysen ausgeschlossen, welche das Ziel nicht verfolgten, weil der Frauenanteil in Führungspositionen bereits hoch gewesen sei (zweite Spalte in Tabelle 7.1).

Das Ergebnis zeigt wieder keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen.

Tabelle 7.1: Differenz im Anteil Frauen in Managementfunktionen 2015 vs 2017

	Reine Differenz	Indikator für Anstieg
Explizites Frauenförderziel im Vergleich zu allen anderen	-0,01 (0.013)	0.091** (0.042)
R ²	0.00	0.03
N	693	693
Explizites Frauenförderziel nur im Vergleich zu Betrieben, die nicht sagen, bereits einen hohen Anteil zu haben	-0,01 (0.013)	0.107** (0.043)
R ²	0.00	0.01
N	599	599

Quelle: Betriebsbefragung 2016; Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern (linke Spalte) und Probit-Regressionen (rechte Spalte enthält marginale Effekte), Standardfehler in Klammern, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Die Zielvariable, die Differenz der Anteile von 2015 und 2017 ist eine kontinuierliche Variable mit negativen (Anteil ist gesunken) und positiven (Anteil ist gestiegen) Werten. Nun wird eine Variable gebildet, die den Wert 1 annimmt, wenn die Differenz positiv ist. Damit lassen sich Unterschiede in der Wahrscheinlichkeit analysieren, dass der Frauenanteil in Managementfunktionen gestiegen ist. Ein Vergleich zeigt nun:

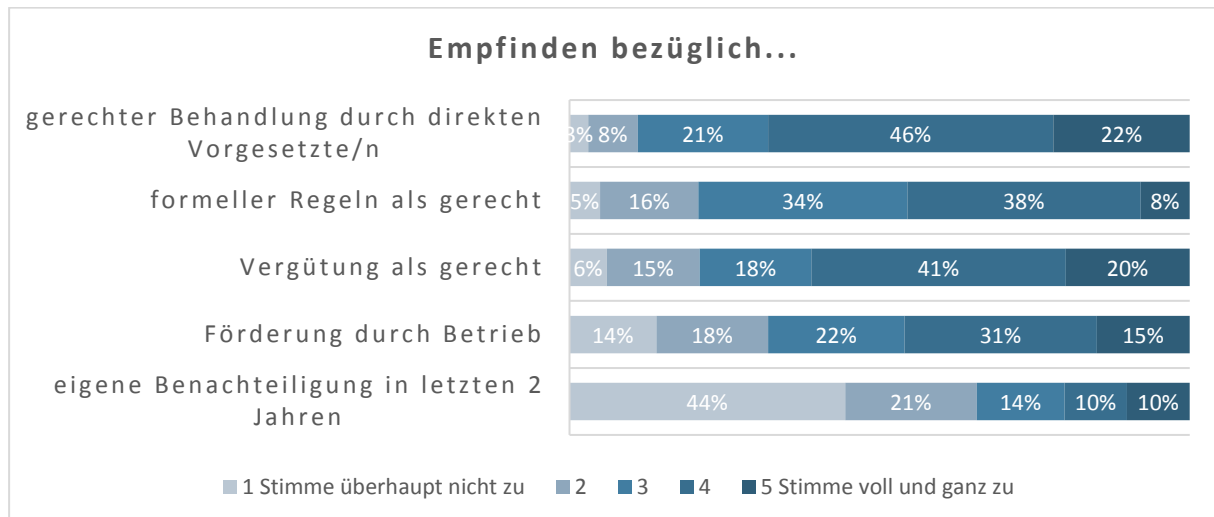
- *Betriebe, welche das Ziel in 2016 verfolgen, haben eine neun Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit, dass ihr Frauenanteil auch wirklich steigt.*
- *Wenn man nur Betriebe betrachtet, die nicht angeben, bereits einen hohen Frauenanteil zu haben, liegt die Differenz sogar bei 11 Prozent.*

Insgesamt, lässt sich damit eine positive Entwicklung verzeichnen, die gerade vor dem kurzen Untersuchungszeitraum von zwei Jahren, beachtlich ausfällt.

Aber auch andere Erfolgsfaktoren können in den Blick genommen werden. Vor allem solche, die eher kurzfristig wirken und die Zufriedenheit der Beschäftigten beeinflussen könnten. In der Beschäftigtenbefragung des LPP werden die Befragten nach ihrer subjektiven Einschätzung über ihre eigene Entwicklung und ihrem

Empfinden von Gerechtigkeit hinsichtlich des/der eigenen Vorgesetzten, der Regeln und Prozeduren bei Personalentscheidungen und der Vergütung gefragt. Diese Faktoren könnten wichtige Indikatoren für die Zufriedenheit mit den eigenen Möglichkeiten der Personalentwicklung sein.

Abbildung 7.1: Wahrnehmungen von Förderung und Gerechtigkeit im Betrieb



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2019. Gewichtete Darstellung, N=3145 bzw. N= 3135.

Abbildung 7.1 zeigt zunächst die Verteilung der Einschätzung der Beschäftigten hinsichtlich der fünf Zielvariablen. Dabei fällt auf, dass sich die wenigsten Beschäftigten von ihren Vorgesetzten unfair behandelt fühlen (10 Prozent). Nur ein Fünftel empfindet die Vergütung bzw. die Regeln und Prozeduren als ungerecht. Hinsichtlich der Förderung nimmt etwa ein Fünftel eine Benachteiligung bei einer Personalentscheidung in den letzten zwei Jahren wahr. Und etwa ein Drittel fühlt sich nicht vom eigenen Betrieb gefördert.

Auf Basis von multivariaten Regressionen zeigt folgende Übersicht auf, welche persönlichen und beruflichen Merkmale, die Wahrnehmungen der Beschäftigten determinieren (vergleiche auch Tabelle 8.5 im Anhang).

- *Männer in Leitungsposition fühlen sich stärker gefördert und fairer bei Vergütung und den Regeln behandelt als Männer ohne Leitungsposition.*
- *Frauen in Leitungspositionen weisen keine Unterschiede zu Männern in Leitungspositionen auf.*
- *Frauen ohne Leitungsposition fühlen sich weniger stark entwickelt und ungerechter von Vorgesetzten behandelt als Männer ohne Leitungsposition. Dies trifft auch zu, wenn nur Hochqualifizierte betrachtet werden.*
- *Hochqualifizierte Frauen ohne Leitungsposition fühlen sich häufiger benachteiligt als Männer ohne Leitungsposition.*

- *Hochqualifizierte Frauen mit Leitungsposition fühlen sich häufiger benachteiligt als hochqualifizierte Frauen ohne Leitungsposition.*

Diese Übersicht zeigt: es gibt nicht nur eine Diskrepanz zwischen Männern und Frauen, sondern auch zwischen Frauen mit und ohne Leitungsposition. Letzteres zeigt sich vor allem unter den Hochqualifizierten also den potentiellen Führungskräften. In Kapitel 6 konnte bereits gezeigt werden, dass Frauen und Männer, insbesondere wenn sie hochqualifiziert sind, unterschiedliche Ansichten über eine Geschlechterquote haben. Dies könnte entsprechend vor allem darauf zurückzuführen sein, dass sie von solch einer hypothetischen Maßnahme in unterschiedlicher Weise betroffen sein könnten.

Es ist darüber hinaus naheliegend, dass sich Frauen in Betrieben mit Frauenförderstrategie besser gefördert fühlen und Männer möglicherweise schlechter, wenn sie die explizite Frauenförderung als ungerecht empfinden und für sich schlechtere Karrierechancen erwarten. Gleichmaßen könnte das Gerechtigkeitsempfinden sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Um Erwartungen über den „Erfolg“ einer Frauenförderstrategie anhand der Wahrnehmungen der Beschäftigten zu generieren, kann man sich verschiedene Szenarien vorstellen:

In einer Welt, in der es keine systematischen Benachteiligungen von Frauen oder Männern gibt, sollten beide Geschlechter im Durchschnitt gleiche Wahrnehmungen hinsichtlich ihrer Förderung haben. Dies gilt vor allem dann, wenn mögliche Differenzen in der Persönlichkeit und bei den sozialen Präferenzen schon herausgerechnet sind. In solch einer Welt braucht es keine explizite Frauenförderung. Sollte diese trotzdem existieren, könnte sich das negativ auf die Wahrnehmung dieser Maßnahme durch Männer auswirken, eventuell positiv auf die Wahrnehmung der Frauen. In diesem Fall würde man keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern erwarten, wenn es keine Frauenförderung gibt, aber eine stärker empfundene Benachteiligung bei den Männern, wenn es diese gibt.

In einer Welt, in der sich Frauen weniger gefördert fühlen als Männer, sollte die Differenz zwischen Männern und Frauen in Betrieben ohne Frauenförderung zu beobachten sein. In Betrieben mit einer expliziten Frauenförderstrategie, könnten Frauen sich stärker gefördert fühlen als ihre Geschlechtskolleginnen in den Betrieben ohne solche Strategie. Die Männer in diesen Betrieben könnten sich schlechter behandelt fühlen, allerdings ist es möglich, dass dieser Effekt aufgehoben wird, wenn sie die Förderung der Frauen als gerechtfertigt ansehen.

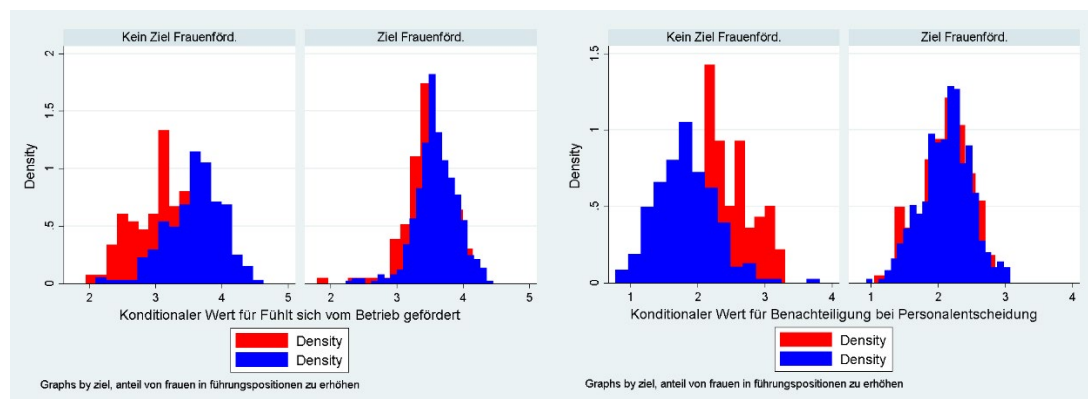
Es stellt sich also auch empirisch die Frage, ob die Wahrnehmung der Benachteiligung bzw. Förderung in Betrieben mit oder ohne Frauenförderung unterschiedlich ist. Tabelle 8.5 im Anhang stellt die Ergebnisse dar, welche im Folgenden zusammengefasst werden:

- *Im Durchschnitt sehen sich Männer in Betrieben mit Frauenförderung nicht anders behandelt, als Männer in Betrieben ohne Frauenförderung.*

- *Betrachtet man allerdings nur die Hochqualifizierten, dann fühlen sich Männer in Betrieben mit expliziter Frauenförderung signifikant benachteiligter bei Personalentscheidungen als Männer in den anderen Betrieben.*
- *Im Vergleich zu Männern in Betrieben ohne explizite Frauenförderung fühlen sich Frauen in diesen Betrieben stärker benachteiligt, weniger stark gefördert und empfinden sowohl die Vergütung als auch die Behandlung durch den Vorgesetzten als ungerechter.*
- *Diese Unterschiede sind besonders stark unter Hochqualifizierten im Hinblick auf die Benachteiligung bei Personalentscheidungen und die Förderung.*
- *Zwischen Männern in Betrieben ohne Frauenförderung und Frauen in Betrieben mit Förderung gibt es keine signifikanten Unterschiede.*

Die theoretischen Überlegungen oben zeigen, dass die Differenzen zwischen Männern und Frauen und Frauenförderung versus Nicht-Frauenförderung in unterschiedliche Richtungen gehen können. Abbildung 7.2 zeigt die empirischen Ergebnisse noch einmal grafisch.

Abbildung 7.2: Konditionale Wahrnehmung der Förderung/Benachteiligung



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2016, eigene Berechnungen aus Kleinstquadrateschätzungen.

Es handelt sich um die Darstellung der jeweiligen Werte von „sich gefördert fühlen“ (linkes Bild) und „sich benachteiligt fühlen“ (rechtes Bild) unter Kontrolle zentraler persönlicher und beruflicher Merkmale. Die roten Balken zeigen die Ergebnisse für hochqualifizierte Frauen; die blauen Balken stehen für hochqualifizierte Männer. Im jeweils linken Teil werden die Ergebnisse für Beschäftigte in Betrieben ohne explizite Frauenförderung und im jeweils rechten Teil für Betriebe mit solch einer Strategie dargestellt.

Zunächst zeigt sich, dass sich bei Abwesenheit einer expliziten Frauenförderstrategie hochqualifizierte Frauen weniger gefördert und häufiger benachteiligt fühlen als ihre männlichen Kollegen. In Betrieben mit Frauenförderstrategie liegen die Verteilungen der beiden Geschlechter sehr stark aufeinander, sie schieben sich also zusammen. Ein Vergleich der Skalen zeigt, dass

dies bei der Benachteiligung eher von einem Anstieg der Werte der Männer getrieben ist, während bei „sich gefördert fühlen“ eher die Gruppe der Frauen einen Anstieg des Wertes verzeichnet.

Diese Analysen zeigen, dass eine Frauenförderstrategie zwar einerseits mit einer höheren Zufriedenheit von Frauen hinsichtlich ihrer Personalentwicklung einhergeht, gleichzeitig aber auch bei den Männern zu einem Gefühl der Benachteiligung führt.

Im Vorkapitel haben wir bereits gesehen, dass eine Geschlechterquote nicht von allen als gerecht bzw. gerechtfertigt empfunden wird. Wie ist die Wahrnehmung der Förderung, wenn man sich nicht das Ziel anschaut, sondern eine explizite Quote?

- *Im Durchschnitt empfinden Frauen und Männer in Betrieben mit dem Ziel der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und einem quantitativen Ziel dafür Benachteiligung und Förderung in ähnlicher Weise.*
- *Betrachtet man nur Hochqualifizierte, verschiebt sich diese Beobachtung allerdings: Während sich hochqualifizierte Männer bei einer Geschlechterquote benachteiligter fühlen als ihre Geschlechtsgenossen in Betrieben ohne Quote, fühlen sich Frauen – unabhängig von der Quotenpolitik – im Durchschnitt benachteiligter als Männer in Betrieben ohne Quote.*
- *Bis auf eine Ausnahme, gibt es bei allen anderen Zielvariablen keinen signifikanten Unterschied zwischen Frauen und Männern in Betrieben mit oder ohne Quote.*
- *Allerdings nehmen Frauen in Betrieben mit Quote ihre Vergütung, im Vergleich zu Frauen (und Männern) in Betrieben ohne Quote, als gerechter wahr.*

8. Schlussfolgerungen

In diesem Forschungsbericht wird der Status Quo des Anteils von Frauen in Führungspositionen für die Population des LPP aufgezeigt und dabei verschiedene Dimensionen von Führung berücksichtigt. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind und der Fortschritt bei der Gleichstellung im Managementbereich sehr langsam vorangeht. Es zeigt sich aber auch eine starke Heterogenität zwischen den Betrieben. Der Frauenanteil in Führungspositionen hängt dabei stark vom Frauenanteil in der Belegschaft oder sogar laut Aussage der Betriebe selbst vom Frauenanteil in der gesamten Branche ab.

Während auf der einen Seite die durchschnittlichen Frauenanteile der frauendominierten Betriebe bei weit über 40 Prozent liegen. Haben ein gutes Drittel der Betriebe hat insgesamt geringe Frauenanteile, was sich auch im Managementbereich widerspiegelt.

Ein Fünftel der Betriebe verfolgen das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Etwa 30 Prozent der Betriebe haben keine explizite Frauenförderstrategie, bewegen sich im Mittelfeld bei den Frauenanteilen in Führungspositionen, haben aber höhere Frauenanteile in den unteren Ebenen. Hier ist möglicherweise Potenzial für einen Ausbau der expliziten Frauenförderung. Allerdings sollten zunächst die Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen identifiziert werden. Denn Grundvoraussetzung sind ausreichend geeignete Kandidatinnen, die auch Willens sind, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Wenige Betriebe haben sich ein quantitatives Ziel gesetzt, also eine Geschlechterquote für die Besetzung von Führungspositionen eingeführt. Die Einführung solch einer Quote wird durch eine gesetzliche Maßnahme unterstützt, die im Jahr 2016 in Kraft trat. Empirische Analysen zum Erfolg dieser Maßnahme sind bisher noch rar und mit vorliegenden Daten nur für die kurze Frist umzusetzen. In diesem Forschungsbericht wird die Akzeptanz einer Geschlechterquote aus Sicht der Beschäftigten analysiert.

Es zeigen sich starke Unterschiede zwischen Frauen und Männern, vor allem unter den Hochqualifizierten. Die offensichtlichen Interessenkonflikte der Geschlechter kommen hier deutlich zutage. Frauen weisen eine höhere Akzeptanz der Quote auf, Männer möchten eher nach dem Leistungsprinzip entschieden haben. Dies wird beeinflusst von der jeweiligen Wahrnehmung, ob es per se Benachteiligungen bestimmter Personengruppen (nicht nur Frauen) im eigenen Betrieb gibt.

Diese Diskrepanz macht es den Unternehmen schwer, eine Quote einzuführen und aktiv umzusetzen, da sie damit rechnen müssen, auf Widerstände bei einem großen Anteil ihrer Belegschaften zu stoßen. Ein zentrales Ergebnis ist: die empfundene Benachteiligung spielt eine große Rolle bei der Akzeptanz. Demnach könnte eine Offenlegung der tatsächlichen Strukturen innerhalb der Betriebe zunächst dabei unterstützen, die Wahrnehmungen innerhalb der Belegschaft an den Ist-Zustand anzupassen. Ausgehend von der Kenntnis des Ist-Zustandes ist dann eine Frauenförderpolitik sinnvoll, die auf der einen Seite die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern vorantreibt und auf der anderen Seite die Bedürfnisse und Bedenken der Gegner solch einer Politik mit in den Blick nimmt.

Im letzten Abschnitt des Forschungsberichtes zeigt sich, dass Betriebe mit einem expliziten Frauenförderziel eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, ihren tatsächlichen Frauenanteil in Managementfunktionen zu erhöhen. Frauen honorieren die Strategien der Betriebe auch und fühlen sich weniger benachteiligt und mehr gefördert wenn sie in den entsprechenden Betrieben arbeiten. Aber auch hier geht das teilweise auf Kosten einer stärker empfundenen Benachteiligung von Hochqualifizierten Männern in Betrieben, in denen explizite Frauenförderung stattfindet. Rein ökonomisch betrachtet, ist dies nachvollziehbar, da sie verglichen mit der Situation vor solch einer Politik schlechter gestellt werden. Das heißt, es kommt auf den Referenzpunkt der Männer – die bisherige Karrierepolitik – an. Auch wenn sich gegebenenfalls diese empfundene Benachteiligung nicht reduzieren lässt,

ist eine aktive innerbetriebliche Diskussion über alte und neue Strukturen und Strategien empfehlenswert.

Anhang

Tabelle 8.1: Determinanten explizites Frauenförderziel

	(1)	(2)
Tarifvertrag	0.084*** (0.024)	0.086*** (0.023)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)		
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	0.008 (0.031)	
Handel, Verkehr, Nachrichten	0.060* (0.038)	
Unternehmensn. DL, Finanz	0.107*** (0.043)	
Information, Kommunikation	0.045 (0.046)	
Betriebsgröße (Referenz: 50–99 Beschäftigte)		
100–249 Beschäftigte	0.11*** (0.031)	0.105*** (0.030)
250–499 Beschäftigte	0.272*** (0.440)	0.251*** (0.045)
>=500 Beschäftigte	0.380*** (0.052)	0.326*** (0.052)
Anteile Beschäftigte im jeweiligen Berufssegment an allen Beschäftigten		0.114* (0.066)
		0.092 (0.088)
		0.042 (0.092)
		0.100 (-0,075)
		0.021 (0.133)
		0.112 (0.071)
		0.163* (0.097)
		0.407*** (0.077)
		0.031 (0.110)
		0,194 (0.129)
		0,101* (0.060)
		-0.019 (0.097)

Chancengleichheit – Frauen in Führung

R ²	0.098	0.125
Beobachtungen	1532	1532

Quelle: Betriebsbefragung 2016 und 2018, Frage: „Verfolgt Ihr Betrieb das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“ Ergebnisse von Probit-Regressionen, marginale Effekte werden dargestellt, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 8.2: Einstellung: Geschlechterquote ist gerecht

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb (Referenz: unentschieden)					
Benachteiligung im Betrieb	0.265**	0.184*	0.145	0.141	0.134
	(0.107)	(0.106)	(0.105)	(0.106)	(0.106)
keine Benachteiligung im Betrieb	-0.043	-0.034	-0.086	-0.087	-0.082
	(0.073)	(0.077)	(0.076)	(0.077)	(0.077)
Frauen		0.351***	0.253***	0.294***	0.301***
		(0.059)	(0.062)	(0.066)	(0.064)
Split bei Befragung		-0.019	-0.031	-0.026	-0.023
		(0.049)	(0.053)	(0.052)	(0.052)
Erhebung per CAWI		-0.371***	-0.340***	-0.323***	-0.314***
		(0.052)	(0.048)	(0.048)	(0.052)
Berufliches Ausbildungsniveau (Referenz: Mittel)					
Niedrig		-0.143	-0.177	-0.225	-0.223
		(0.219)	(0.218)	(0.217)	(0.212)
Mittelhoch		-0.133**	-0.122**	-0.074	-0.075
		(0.057)	(0.052)	(0.055)	(0.056)
Hoch		-0.288***	-0.283***	-0.199***	-0.183***
		(0.051)	(0.052)	(0.065)	(0.071)
Jüngstes Kind < 6		-0.079	-0.070	-0.070	-0.065
		(0.070)	(0.068)	(0.067)	(0.067)
Jüngstes Kind 6-14		0.042	0.030	0.036	0.037
		(0.056)	(0.055)	(0.055)	(0.055)
Alter		0.010	0.021	0.022	0.022
		(0.020)	(0.020)	(0.021)	(0.020)
Alter ²		-0.000	-0.000	-0.000	-0.000
		(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
Persönlichkeitsmerkmale "Big 5"					
Extraversion			0.014	0.020	0.024
			(0.027)	(0.027)	(0.027)
Gewissenhaftigkeit			0.006	-0.000	0.004
			(0.040)	(0.040)	(0.040)
Neurotizismus			0.092***	0.086***	0.087***
			(0.030)	(0.031)	(0.030)
Offenheit für Erfahrungen			0.126***	0.123***	0.121***
			(0.038)	(0.038)	(0.039)
Verträglichkeit			0.185***	0.190***	0.190***
			(0.045)	(0.045)	(0.044)
Ungerechtigkeitssensibilität			0.053**	0.053**	0.054**
			(0.024)	(0.024)	(0.024)
negative Reziprozität			-0.123***	-0.121***	-0.122***
			(0.023)	(0.023)	(0.023)
Vorgesetzter				-0.013	-0.036
				(0.053)	(0.055)
Arbeiter				0.095	0.074
				(0.071)	(0.074)
Funktionsbereich (Referenz: Produktion)					
Vertrieb/Marketing				-0.099	-0.106
				(0.108)	(0.107)

Chancengleichheit – Frauen in Führung

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Querschnittsfunktion				-0.118**	-0.112*
/Verwaltung				(0.058)	(0.058)
Dienstleistungen und Service				0.024	0.044
				(0.055)	(0.057)
Weibliche Vorgesetzt				0.009	0.020
				(0.061)	(0.063)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)					
Metall, Elektro, Fahrzeugbau					-0.029
					(0.060)
Handel, Verkehr, Nachrichten					0.025
					(0.103)
Unternehmensn. DL, Finanz					-0.156*
					(0.094)
Information, Kommunikation					-0.183
					(0.113)
Betriebsgröße (Referenz: 50–99 Beschäftigte)					
100–249 Beschäftigte					0.011
					(0.401)
250–499 Beschäftigte					-0.241
					(0.400)
500–1999 Beschäftigte					-0.167
					(0.399)
>=2000 Beschäftigte					-0.135
					(0.400)
Region des Betriebs (Referenz: Nord)					
Ost					-0.040
					(0.078)
Süd					-0.079
					(0.051)
West					0.001
					(0.060)
Betriebliche HR-Maßnahmen					
Ziel der Frauenförderung					-0.008
					(0.052)
Mitarbeiterbefragungen					-0.048
					(0.059)
Leistungsbeurteilungen					-0.093
					(0.069)
Freiwillige Zusatzleistungen gut für					-0.031
Mitarbeiterbindung					(0.031)
R ²	0.00	0.06	0.09	0.09	0.10
Beobachtungen	3139	3139	3139	3139	3139

Anmerkungen: Beschäftigten- und Betriebsbefragung 2018, Frage: "Eine Geschlechterquote für Führungspositionen trägt dazu bei, dass mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern herrscht." 5er-Likert-Skala "Stimme überhaupt nicht zu" – "Stimme voll und ganz zu". Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Tabelle 8.3 Einstellung: Geschlechterquote ist unfair

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb (Referenz: unentschieden)					
Benachteiligung im Betrieb	-0.267*** (0.097)	-0.212** (0.096)	-0.197** (0.096)	-0.191** (0.096)	-0.157 (0.097)
keine Benachteiligung im Betrieb	0.197*** (0.070)	0.172** (0.071)	0.219*** (0.069)	0.218*** (0.070)	0.216*** (0.071)
Frauen		-0.395*** (0.082)	-0.328*** (0.090)	-0.379*** (0.092)	-0.351*** (0.097)
Split bei Befragung		-0.089** (0.039)	-0.075* (0.038)	-0.078** (0.037)	-0.078** (0.037)
Erhebung per CAWI		0.220*** (0.051)	0.173*** (0.050)	0.161*** (0.049)	0.100** (0.048)
Berufliches Ausbildungsniveau (Referenz: Mittel)					
Niedrig		0.060 (0.219)	0.079 (0.226)	0.109 (0.226)	0.105 (0.227)
Mittelhoch		0.127** (0.053)	0.128** (0.054)	0.099* (0.057)	0.066 (0.059)
Hoch		0.168*** (0.061)	0.168*** (0.060)	0.115* (0.067)	0.053 (0.068)
Jüngstes Kind < 6		0.147 (0.090)	0.156* (0.088)	0.153* (0.088)	0.154* (0.087)
Jüngstes Kind 6–14		-0.148** (0.060)	-0.135** (0.060)	-0.139** (0.059)	-0.145** (0.059)
Alter		0.035** (0.016)	0.027 (0.017)	0.026 (0.017)	0.021 (0.018)
Alter ²		-0.000** (0.000)	-0.000* (0.000)	-0.000* (0.000)	-0.000 (0.000)
Persönlichkeitsmerkmale "Big 5"					
Extraversion			-0.006 (0.028)	-0.011 (0.028)	-0.022 (0.029)
Gewissenhaftigkeit			0.050 (0.058)	0.056 (0.058)	0.059 (0.059)
Neurotizismus			-0.024 (0.032)	-0.020 (0.032)	-0.017 (0.032)
Offenheit für Erfahrungen			-0.069 (0.043)	-0.067 (0.044)	-0.068 (0.046)
Verträglichkeit			-0.089** (0.039)	-0.093** (0.039)	-0.086** (0.039)
Ungerechtigkeitssensibilität			0.024 (0.023)	0.026 (0.023)	0.030 (0.023)
negative Reziprozität			0.146*** (0.021)	0.145*** (0.022)	0.144*** (0.022)
Vorgesetzter				0.024 (0.052)	0.071 (0.052)
Arbeiter				-0.037 (0.060)	-0.055 (0.064)
Funktionsbereich (Referenz: Produktion)					
Vertrieb/Marketing				0.097 (0.104)	0.122 (0.108)

Chancengleichheit – Frauen in Führung

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Querschnittsfunktion				0.127**	0.114*
/Verwaltung				(0.061)	(0.062)
Dienstleistungen und Service				0.074	0.104*
				(0.054)	(0.056)
Weibliche Vorgesetzte				0.059	0.080
				(0.069)	(0.070)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)					
Metall, Elektro, Fahrzeugbau					0.036
					(0.060)
Handel, Verkehr, Nachrichten					-0.004
					(0.112)
Unternehmensn. DL, Finanz					0.012
					(0.083)
Information, Kommunikation					-0.061
					(0.118)
Betriebsgröße (Referenz: 50–99 Beschäftigte)					
100–249 Beschäftigte					0.101
					(0.296)
250–499 Beschäftigte					0.182
					(0.293)
500–1999 Beschäftigte					0.128
					(0.291)
>=2000 Beschäftigte					0.181
					(0.293)
Region des Betriebs (Referenz: Nord)					
Ost					-0.074
					(0.080)
Süd					-0.017
					(0.056)
West					-0.045
					(0.064)
Betriebliche HR-Maßnahmen					
Ziel der Frauenförderung					0.105*
					(0.055)
Mitarbeiterbefragungen					0.114*
					(0.060)
Leistungsbeurteilungen					0.063
					(0.059)
Freiwillige Zusatzleistungen gut für Mitarbeiterbindung					-0.003
					(0.032)
R ²	0.01	0.05	0.07	0.07	0.08
Beobachtungen	3129	3129	3129	3129	3129

Anmerkungen: Beschäftigten- und Betriebsbefragung 2018, Frage: "Eine Geschlechterquote für Führungspositionen ist unfair, weil sie den Leistungswettbewerb um Führungspositionen beeinflusst." 5er-Likert-Skala "Stimme überhaupt nicht zu" – "Stimme voll und ganz zu". Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Tabelle 8.4 Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb, Ziel der Frauenförderung und die Akzeptanz einer Geschlechterquote

	Geschlechterquote ist gerecht			Geschlechterquote ist unfair		
	alle	Hoch-qualifizierte	alle	alle	Hoch-qualifizierte	alle
Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb (Referenz: Männer*Unentschieden)						
Frauen*Benachteiligung im Betrieb	0.514*** (0.162)	0.743*** (0.272)		-0.569*** (0.179)	-1.140*** (0.237)	
Frauen*Unentschieden	0.279** (0.128)	0.288 (0.279)		-0.278* (0.155)	-0.258 (0.257)	
Frauen*keine Benachteiligung im Betrieb	0.205* (0.109)	0.063 (0.244)		-0.112 (0.129)	-0.124 (0.205)	
Männer*Benachteiligung im Betrieb	0.079 (0.129)	-0.208 (0.307)		-0.092 (0.123)	0.186 (0.221)	
Männer*keine Benachteiligung im Betrieb	-0.086 (0.089)	-0.428** (0.175)		0.235*** (0.084)	0.478*** (0.178)	
Betrieb mit Ziel der Frauenförderung (Referenz: Männer in Betrieben ohne Frauenförderung)						
Männer in Betrieben mit Frauenförderung			-0.064 (0.054)			0.193*** (0.062)
Frauen in Betrieben mit Frauenförderung			0.346*** (0.076)			-0.330*** (0.105)
Frauen in Betrieben ohne Frauenförderung			0.190** (0.084)			-0.193** (0.082)
Split bei Befragung	-0.025 (0.053)	0.008 (0.115)	-0.028 (0.051)	-0.076** (0.037)	-0.159** (0.077)	-0.078** (0.035)
Erhebung per CAWI	-0.314*** (0.052)	-0.210*** (0.079)	-0.320*** (0.054)	0.099** (0.048)	0.154** (0.071)	0.106** (0.048)
Berufliches Ausbildungsniveau (Referenz: Mittel)						
Niedrig	-0.226 (0.213)		-0.187 (0.209)	0.108 (0.228)		0.088 (0.214)
Mittelhoch	-0.076 (0.056)		-0.073 (0.056)	0.067 (0.059)		0.063 (0.058)
Hoch	-0.184*** (0.071)		-0.188*** (0.070)	0.054 (0.068)		0.058 (0.068)
Jüngstes Kind < 6	-0.065 (0.068)	0.021 (0.113)	-0.057 (0.066)	0.154* (0.087)	0.203 (0.138)	0.144* (0.087)
Jüngstes Kind 6-14	0.038 (0.055)	0.162* (0.083)	0.044 (0.054)	-0.145** (0.059)	-0.253*** (0.077)	-0.156*** (0.060)
Alter	0.022 (0.021)	-0.003 (0.043)	0.020 (0.021)	0.021 (0.018)	0.030 (0.031)	0.024 (0.018)
Alter ²	-0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)
Persönlichkeitsmerkmale "Big 5"						
Extraversion	0.024 (0.027)	0.074 (0.051)	0.025 (0.027)	-0.022 (0.029)	-0.055 (0.055)	-0.020 (0.030)
Gewissenhaftigkeit	0.004 (0.040)	-0.100 (0.063)	0.003 (0.040)	0.060 (0.059)	0.216*** (0.077)	0.065 (0.059)

Chancengleichheit – Frauen in Führung

	Geschlechterquote ist gerecht			Geschlechterquote ist unfair		
	alle	Hoch-qualifizierte	alle	alle	Hoch-qualifizierte	alle
Neurotizismus	0.086*** (0.030)	0.075 (0.046)	0.090*** (0.031)	-0.017 (0.032)	0.041 (0.042)	-0.023 (0.034)
Offenheit für Erfahrungen	0.121*** (0.039)	0.105 (0.071)	0.124*** (0.039)	-0.069 (0.046)	-0.181*** (0.061)	-0.076 (0.047)
Verträglichkeit	0.190*** (0.044)	0.091 (0.078)	0.182*** (0.043)	-0.086** (0.039)	-0.025 (0.072)	-0.072* (0.039)
Ungerechtigkeits-sensibilität	0.054** (0.024)	0.038 (0.048)	0.057** (0.025)	0.029 (0.023)	0.031 (0.040)	0.025 (0.024)
negative Reziprozität	-0.121*** (0.023)	-0.125*** (0.034)	-0.124*** (0.024)	0.143*** (0.022)	0.112*** (0.038)	0.142*** (0.023)
Vorgesetzter	-0.036 (0.055)	-0.022 (0.075)	-0.051 (0.054)	0.071 (0.052)	0.056 (0.072)	0.088* (0.051)
Arbeiter	0.075 (0.074)	0.041 (0.296)	0.076 (0.074)	-0.056 (0.064)	0.129 (0.273)	-0.064 (0.063)
Funktionsbereich (Referenz: Produktion)						
Vertrieb/Marketing	-0.108 (0.106)	-0.052 (0.163)	-0.109 (0.106)	0.123 (0.108)	0.071 (0.203)	0.129 (0.106)
Querschnittsfunktion /Verwaltung	-0.114* (0.058)	-0.078 (0.089)	-0.105* (0.058)	0.115* (0.061)	0.108 (0.066)	0.104* (0.063)
Dienstleistungen und Service	0.044 (0.057)	0.037 (0.106)	0.039 (0.057)	0.103* (0.056)	0.102 (0.118)	0.112** (0.055)
Weibliche Vorgesetzte	0.021 (0.063)	0.081 (0.107)	0.018 (0.062)	0.079 (0.070)	-0.017 (0.139)	0.077 (0.070)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)						
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	-0.030 (0.060)	0.051 (0.100)	-0.024 (0.059)	0.038 (0.060)	-0.090 (0.104)	0.027 (0.060)
Handel, Verkehr, Nachrichten	0.024 (0.104)	-0.005 (0.239)	0.041 (0.102)	-0.001 (0.112)	0.045 (0.266)	-0.029 (0.111)
Unternehmensn. DL, Finanz	-0.155 (0.094)	-0.112 (0.202)	-0.156 (0.096)	0.010 (0.083)	-0.088 (0.188)	0.010 (0.084)
Information, Kommunikation	-0.186* (0.113)	0.171 (0.174)	-0.172 (0.109)	-0.056 (0.117)	-0.305* (0.183)	-0.083 (0.112)
Betriebsgröße (Referenz: 50-99 Beschäftigte)						
100-249 Beschäftigte	0.012 (0.402)	0.189 (1.069)	0.035 (0.404)	0.100 (0.297)	0.885** (0.430)	0.061 (0.298)
250-499 Beschäftigte	-0.240 (0.400)	-0.331 (1.061)	-0.218 (0.402)	0.181 (0.294)	1.145*** (0.414)	0.135 (0.295)
500-1999 Beschäftigte	-0.165 (0.399)	0.118 (1.066)	-0.140 (0.401)	0.126 (0.292)	0.887** (0.410)	0.080 (0.293)
>=2000 Beschäftigte	-0.134 (0.400)	0.067 (1.062)	-0.112 (0.402)	0.180 (0.294)	1.030** (0.402)	0.140 (0.294)
Region des Betriebs (Referenz: Nord)						
Ost	-0.041 (0.078)	-0.072 (0.139)	-0.041 (0.078)	-0.073 (0.080)	0.056 (0.147)	-0.078 (0.079)
Süd	-0.079 (0.051)	0.005 (0.084)	-0.084 (0.051)	-0.017 (0.056)	-0.105 (0.070)	-0.007 (0.054)
West	-0.002 (0.061)	0.002 (0.128)	0.004 (0.060)	-0.042 (0.064)	0.052 (0.123)	-0.054 (0.063)

Schlussfolgerungen

	Geschlechterquote ist gerecht			Geschlechterquote ist unfair		
	alle	Hoch-qualifizierte	alle	alle	Hoch-qualifizierte	alle
Betriebliche HR-Maßnahmen						
Ziel der Frauenförderung	-0.008 (0.052)	0.012 (0.092)		0.105* (0.055)	0.086 (0.100)	
Mitarbeiterbefragungen	-0.048 (0.059)	-0.295*** (0.109)	-0.054 (0.058)	0.114* (0.060)	0.311*** (0.110)	0.120** (0.059)
Leistungsbeurteilungen	-0.094 (0.069)	0.068 (0.174)	-0.098 (0.069)	0.063 (0.059)	-0.065 (0.147)	0.071 (0.058)
Freiwillige Zusatzleistungen gut für Mitarbeiterbindung	-0.030 (0.031)	-0.098 (0.063)	-0.030 (0.031)	-0.004 (0.032)	-0.020 (0.059)	-0.005 (0.031)
R ²	0.10	0.10	0.10	0.08	0.15	0.08
Beobachtungen	3139	1057	3145	3129	1056	3135

Anmerkungen: Beschäftigten- und Betriebsbefragung 2018, Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 8.5 Gerechtigkeitsempfinden und Frauenförderung im Betrieb

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Frauen	0.102 (0.078)	-0.168*** (0.060)	-0.051 (0.059)	-0.043 (0.040)	-0.110*** (0.041)
Erhebung per CAWI	0.485*** (0.057)	-0.475*** (0.049)	-0.256*** (0.042)	-0.266*** (0.034)	-0.214*** (0.035)
Berufliches Ausbildungsniveau (Referenz: Mittel)					
Niedriges Ausbildungslevel	-0.040 (0.159)	0.149 (0.229)	-0.022 (0.168)	0.194 (0.150)	0.141 (0.146)
Mittelhohes Ausbildungslevel	0.073 (0.079)	0.151** (0.061)	-0.072 (0.053)	0.027 (0.050)	-0.015 (0.048)
Hohes Ausbildungslevel	-0.077 (0.082)	0.253*** (0.060)	0.144*** (0.055)	-0.002 (0.044)	0.026 (0.046)
Jüngstes Kind < 6	0.035 (0.056)	0.085 (0.062)	0.076 (0.058)	0.005 (0.054)	-0.000 (0.048)
Jüngstes Kind 6–14	0.020 (0.077)	0.066 (0.054)	0.136*** (0.051)	0.061 (0.051)	-0.011 (0.055)
Alter in Jahren und Monaten	-0.011 (0.018)	-0.005 (0.016)	0.017 (0.014)	-0.010 (0.012)	0.013 (0.012)
Alter ²	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)
Persönlichkeitsmerkmale "Big 5"					
Selbstwirksamkeit	0.178*** (0.053)	-0.108*** (0.042)	-0.083* (0.047)	-0.027 (0.037)	-0.040 (0.043)
Extraversion	0.058** (0.029)	0.105*** (0.026)	0.039 (0.027)	0.038 (0.026)	0.019 (0.022)
Gewissenhaftigkeit	-0.002 (0.054)	0.098** (0.042)	-0.051 (0.043)	0.024 (0.034)	0.035 (0.037)
Neurotizismus	0.108*** (0.033)	-0.076** (0.032)	-0.066** (0.026)	-0.076** (0.032)	-0.085*** (0.030)
Offenheit für Erfahrungen	0.059 (0.039)	0.007 (0.036)	-0.061* (0.036)	-0.063** (0.029)	-0.046 (0.028)
Verträglichkeit	-0.166*** (0.051)	0.127*** (0.037)	0.075** (0.032)	0.160*** (0.028)	0.210*** (0.031)
Ungerechtigkeits.	0.124*** (0.036)	-0.033 (0.026)	-0.102*** (0.029)	-0.064** (0.025)	-0.044* (0.023)
Vorgesetzter	-0.075 (0.083)	0.276*** (0.053)	0.082* (0.045)	0.195*** (0.034)	0.070* (0.040)
Arbeiter	0.107 (0.070)	-0.408*** (0.075)	-0.193*** (0.057)	-0.115** (0.054)	-0.204*** (0.049)
Funktionsbereich (Referenz: Produktion)					
Vertrieb/Marketing	0.056 (0.088)	0.093 (0.101)	-0.121 (0.091)	-0.016 (0.061)	-0.057 (0.067)
Querschnittsfunktion/Verwaltung	-0.016 (0.082)	0.181*** (0.052)	0.047 (0.072)	0.049 (0.043)	-0.022 (0.069)
Dienstleistungen und Service	-0.104 (0.081)	0.234*** (0.055)	0.028 (0.081)	0.111** (0.047)	0.046 (0.054)

Schlussfolgerungen

Fortsetzung Tabelle 8.5

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Weibliche Vorgesetzte	-0.039 (0.070)	-0.042 (0.064)	-0.102* (0.061)	-0.078* (0.046)	0.049 (0.051)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)					
Metall, Elektro,	0.057 (0.072)	-0.014 (0.090)	-0.008 (0.076)	-0.001 (0.061)	-0.059 (0.063)
Fahrzeugb.					
Handel, Verkehr,	0.130 (0.122)	-0.016 (0.122)	-0.285** (0.124)	-0.086 (0.103)	-0.049 (0.085)
Nachrichten					
Unternehmensn.	0.037 (0.096)	0.040 (0.094)	-0.290*** (0.095)	-0.019 (0.086)	-0.116 (0.076)
DL, Finanz					
Information,	-0.188* (0.104)	0.007 (0.129)	-0.222* (0.133)	-0.154* (0.085)	0.006 (0.097)
Kommunikation					
Betriebsgröße (Referenz: 50–99 Beschäftigte)					
100–249 MA	-0.349 (0.323)	0.588** (0.271)	0.301 (0.324)	0.075 (0.264)	0.147 (0.328)
250–499 MA	-0.369 (0.321)	0.428 (0.268)	0.238 (0.322)	0.030 (0.260)	0.012 (0.327)
500–1999 MA	-0.287 (0.319)	0.554** (0.268)	0.367 (0.320)	0.139 (0.259)	0.095 (0.325)
>=2000 MA	-0.471 (0.320)	0.671** (0.271)	0.560* (0.323)	0.193 (0.263)	0.081 (0.329)
Region des Betriebs (Referenz: Nord)					
Ost	-0.068 (0.090)	0.056 (0.086)	-0.298*** (0.086)	0.015 (0.073)	0.086 (0.064)
Süd	0.077 (0.061)	0.117* (0.066)	-0.062 (0.063)	-0.043 (0.050)	0.069 (0.047)
West	0.058 (0.078)	0.013 (0.075)	-0.060 (0.068)	-0.029 (0.061)	-0.066 (0.060)
Betriebliche HR-Maßnahmen					
Explizites	-0.068 (0.067)	0.033 (0.076)	0.141** (0.071)	-0.002 (0.056)	0.047 (0.054)
Frauenförderziel					
Mitarbeiter-	-0.005 (0.065)	0.301*** (0.079)	0.038 (0.070)	0.063 (0.059)	0.115** (0.057)
befragungen					
Leistungs-	0.040 (0.066)	0.024 (0.077)	0.157** (0.065)	0.107* (0.058)	0.065 (0.052)
beurteilungen					
Wichtigkeit	-0.035	-0.030	0.001	-0.009	-0.017
freiwillige					
Zusatzleistungen,					
um Mitarbeiter an					
Betrieb zu binden	(0.037)	(0.040)	(0.041)	(0.030)	(0.029)
Adjusted R ²	0.06	0.15	0.12	0.07	0.05
Beobachtungen	3135	3146	3149	3141	3150

Anmerkungen: Beschäftigten- und Betriebsbefragung 2018,

Die abhängigen Variablen sind jeweils:

Spalte 1: „Ich bin in den letzten zwei Jahren in diesem Betrieb bei einer Personalentscheidung, z.B. bei Beförderung, Gehaltserhöhung, Beurteilung, Weiterbildung benachteiligt worden.“

Spalte 2: „Unser Betrieb ist spürbar daran interessiert, mein berufliches Wissen und meine Fertigkeiten weiterzuentwickeln.“

Spalte 3: "Ich empfinde, dass die Vergütung, die ich in diesem Betrieb erhalte, gerecht ist.“

Spalte 4: "Ich empfinde, dass die formellen Regeln und Prozeduren zur Entscheidungsfindung in diesem Betrieb gerecht sind."

Spalte 5: "Ich empfinde, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte mich bei allen Aspekten der Arbeit gerecht behandelt."

5er-Likert-Skala "Stimme überhaupt nicht zu" – "Stimme voll und ganz zu". Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

Chancengleichheit – Frauen in Führung

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
Regensburger Straße 100
90478 Nürnberg



INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND
BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
L7 1
68161 Mannheim



Dr. Ann-Christin Bächmann
Miriam Bömer
Dr. Corinna Frodermann
Annette Hillerich-Sigg
Jun.Prof. Dr. Susanne Steffes

August 2020

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftliche Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

Kurzbeschreibung

Das Thema der Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen hat in der öffentlichen Debatte in den letzten Jahren an Fahrt aufgenommen. In diesem Forschungsbericht zeigt sich, dass der Fortschritt bei der Gleichstellung im Managementbereich sehr langsam vorangeht und dabei der Frauenanteil in Führungspositionen stark vom Frauenanteil in der Belegschaft abhängt. Zum Beispiel nennen etwa 30 Prozent der Betriebe keine explizite Frauenförderstrategie, bewegen sich im Mittelfeld bei den Frauenanteilen in Führungspositionen, weisen aber höhere Frauenanteile in den unteren Ebenen auf. Nur sehr wenige Betriebe haben eine Geschlechterquote für die Besetzung von Führungspositionen eingeführt.

Bei der Bewertung der Geschlechterquote zeigen sich deutliche Interessenkonflikte zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten. Frauen weisen eine höhere Akzeptanz der Quote auf, Männer möchten eher nach dem Leistungsprinzip entschieden haben. Schlussendlich haben Betriebe mit einem expliziten Frauenförderziel eine höhere Wahrscheinlichkeit, ihren tatsächlichen Frauenanteil in Managementfunktionen zu erhöhen. Frauen honorieren diese Strategien, indem sie sich weniger benachteiligt und mehr gefördert fühlen.

Abstract

Equality of opportunities regarding promotions was increasingly debated in the recent years. This report shows however, that the convergence of chances between the sexes develops slowly and the female share in management positions is highly determined by the female share in the workforce. For instance, around 30 percent of the establishments report no explicit strategy to support women for being promoted to a management position. These establishments exhibit a medium share of women in management positions but a larger share among lower level jobs. In addition, only few establishments announce a gender quota for management positions.

Conflicts of interest between male and female employees are observed when the perception of a gender quota is evaluated. While women show a larger acceptance of a gender quota, men prefer promotion decisions to be based on the meritocracy principle. Finally, those establishments with an explicit strategy to support women exhibit a larger probability to actually increase their female share in management positions. And these establishments profit from women perceiving less discrimination and a higher level of support.

Inhalt

Chancengleichheit – Frauen in Führung	3
Kurzbeschreibung	5
Abstract	5
Inhalt	6
Tabellenverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
Zusammenfassung	10
1. Einleitung	11
2. Daten und Methodik	13
3. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen	16
4. Wer möchte mehr Frauen in Führungspositionen haben?	19
5. Geschlechterquote und andere Maßnahmen der Frauenförderung	24
6. Geschlechterquote – Einschätzung der Beschäftigten	25
7. Frauenförderung als Erfolgsfaktor für mehr Gleichstellung?	31
8. Schlussfolgerungen	36
Anhang	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Anteile Frauen und Männer nach Funktionsbereichen	18
Tabelle 4.1: Regression Frauenanteile in Jobleveln nach Frauenanteil gesamt	21
Tabelle 7.1: Differenz im Anteil Frauen in Managementfunktionen 2015 vs 2017	32
Tabelle 8.1: Determinanten explizites Frauenförderziel	39
Tabelle 8.2: Einstellung: Geschlechterquote ist gerecht	41
Tabelle 8.3 Einstellung: Geschlechterquote ist unfair	43
Tabelle 8.4 Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb, Ziel der Frauenförderung und die Akzeptanz einer Geschlechterquote	45
Tabelle 8.5 Gerechtigkeitsempfinden und Frauenförderung im Betrieb	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Überblick des Datensatzes	14
Abbildung 3.1: Frauenanteile in Führungspositionen verschiedener Ebenen	16
Abbildung 4.1: Das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen	20
Abbildung 4.2: Frauenförderziel in Zusammenhang mit Frauenanteil im Betrieb	21
Abbildung 4.3: Gründe gegen explizite Frauenförderung	22
Abbildung 4.4: Gründe gegen Frauenförderung nach Frauenanteile Joblevel	23
Abbildung 5.1: Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter	25
Abbildung 6.1 Akzeptanz einer Geschlechterquote – zwei Motive	27
Abbildung 7.1: Wahrnehmungen von Förderung und Gerechtigkeit im Betrieb	33
Abbildung 7.2: Konditionale Wahrnehmung der Förderung/Benachteiligung	35

Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
LPP	Linked Personnel Panel

Zusammenfassung

Mit dem Hinweis auf die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern wird in den letzten Jahren eine gesellschaftliche Debatte darüber geführt, ob und wie der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden sollte. Das Thema der Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen ist dabei ein Teilaspekt, der in der öffentlichen Debatte – alleine durch das am 1.1.2016 in Kraft getretene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen – an Fahrt aufgenommen hat, in der empirischen Forschung allerdings bislang etwas unterbelichtet ist.

In diesem Forschungsbericht wird der Status Quo des Anteils von Frauen in Führungspositionen für die Population des LPP aufgezeigt und dabei verschiedene Dimensionen von Führung berücksichtigt. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind und der Fortschritt bei der Gleichstellung im Managementbereich sehr langsam vorangeht. Es zeigt sich aber auch eine starke Heterogenität zwischen den Betrieben. Der Frauenanteil in Führungspositionen hängt dabei stark vom Frauenanteil in der Belegschaft ab.

Ein Fünftel der Betriebe verfolgen das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Etwa 30 Prozent der Betriebe haben keine explizite Frauenförderstrategie, bewegen sich im Mittelfeld bei den Frauenanteilen in Führungspositionen, haben aber höhere Frauenanteile in den unteren Ebenen.

Sehr wenige Betriebe haben sich ein quantitatives Ziel gesetzt, also eine Geschlechterquote für die Besetzung von Führungspositionen eingeführt. Die Einführung solch einer Quote wird durch eine gesetzliche Maßnahme unterstützt, die im Jahr 2016 in Kraft trat. Empirische Analysen zum Erfolg dieser Maßnahme sind bisher noch rar und mit vorliegenden Daten nur für die kurze Frist umzusetzen. In diesem Forschungsbericht wird deshalb zunächst die Akzeptanz einer Geschlechterquote aus Sicht der Beschäftigten analysiert.

Es zeigen sich starke Unterschiede zwischen Frauen und Männern, vor allem unter den Hochqualifizierten. Die offensichtlichen Interessenkonflikte der Geschlechter kommen hier deutlich zutage. Frauen weisen eine höhere Akzeptanz der Quote auf, Männer möchten eher nach dem Leistungsprinzip entschieden haben. Dies wird beeinflusst von der jeweiligen Wahrnehmung, ob es per se Benachteiligungen bestimmter Personengruppen (nicht nur Frauen) im eigenen Betrieb gibt.

Im letzten Abschnitt des Forschungsberichtes zeigt sich, dass Betriebe mit einem expliziten Frauenförderziel eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, ihren tatsächlichen Frauenanteil in Managementfunktionen zu erhöhen. Frauen honorieren die Strategien der Betriebe und fühlen sich weniger benachteiligt und mehr gefördert wenn sie in den entsprechenden Betrieben arbeiten. Aber auch hier geht das teilweise auf Kosten einer stärker empfundenen Benachteiligung von Hochqualifizierten Männern in Betrieben, in denen explizite Frauenförderung stattfindet.

1. Einleitung

Die Partizipation von Frauen am Arbeitsmarkt hat in den letzten Jahrzehnten in Deutschland stark zugenommen, z.B. ist die Erwerbstätigenquote von Frauen mit knapp 71 Prozent im Jahr 2016 derjenigen der Männer (78 Prozent) bereits sehr nah. Frauen sind in Führungspositionen allerdings immer noch stark unterrepräsentiert wie sich auch in diesem Bericht zeigt.

Mit dem Hinweis auf die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern wird in den letzten Jahren eine gesellschaftliche Debatte darüber geführt, ob und wie der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden sollte. Das Thema Gender Diversity ist in vielen Unternehmen Bestandteil der Leitlinien und der Unternehmenskultur, alleine die zahlreichen Zertifikate zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Chancengerechtigkeit zeigen diese Aktivitäten auf.

Das Thema der Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen ist dabei ein Teilaspekt, der in der öffentlichen Debatte – alleine durch das am 1.1.2016 in Kraft getretene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen – an Fahrt aufgenommen hat, in der empirischen Forschung allerdings bislang etwas unterbelichtet ist.

Unternehmen tragen selbst zu mehr Chancengleichheit bei, indem sie Maßnahmen ergreifen, die es Frauen erleichtern sollen, in Führungspositionen zu kommen. Diese Maßnahmen gehen über solche hinaus, die Frauen und besonders Müttern die Beteiligung am Arbeitsmarkt erleichtern. Es geht also explizit um die Karriere und nicht nur um den Arbeitsplatz an sich.

In Deutschland gibt es viele Betriebe, die das Ziel verfolgen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Es ist jedoch längst nicht überall das erklärte Ziel von Betrieben. Hierfür sind ganz unterschiedliche Gründe denkbar: Zum einen gibt es Betriebe, in denen der Anteil von Frauen in Führungspositionen bereits recht hoch ist. Andere Unternehmen haben Schwierigkeiten den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, da ihre Führungspositionen weitgehend in Berufsfeldern liegen, die stark männerdominiert sind und weibliche Bewerberinnen folglich schwer zu finden sind. Und zuletzt gibt es natürlich auch Unternehmen, in denen die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen nicht Teil der Unternehmensstrategie ist.

In diesem Forschungsbericht setzen wir uns zunächst mit der Frage auseinander, welche Betriebe das Ziel verfolgen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen und wie dieses Ziel mit den tatsächlichen Anteilen an Frauen in Führungspositionen beziehungsweise führungsnahe Arbeitsplätzen zusammenhängt. Darüber hinaus wird analysiert, welche Gründe Betriebe angeben, wenn sie das genannte Ziel nicht verfolgen und wie sehr ein nicht vorhandenes Potential an Kandidatinnen der Zielerreichung im Wege steht.

Wenn ein Unternehmen den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen möchte, wird dies in der Regel mit Begleitmaßnahmen unterstützt. Diese sind bestenfalls auf die Gründe für den niedrigen Anteil ausgerichtet. Einer der Hauptgründe sind nach wie vor persistente, traditionelle Geschlechterrollenvorstellungen, welche Frauen daran hindern, sich in verantwortungsvolle Positionen, die mit hohem Arbeitsengagement und Zeitaufwand einhergehen, zu selektieren oder selektiert zu werden. Dies wird häufig von der Diskussion um den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen wie eine geringere Wettbewerbsneigung oder eine geringere Risikobereitschaft begleitet. Aber auch Benachteiligungen aufgrund von Entscheidungsstrukturen, welche es Männern erleichtert in eine Führungsposition zu kommen, sind potentielle Gründe für eine Unterrepräsentanz von Frauen in Karrierepositionen.

Die besondere Förderung einer Personengruppe, wie es bei der Frauenförderung der Fall ist, kann also dann Sinn machen, wenn dadurch vorangegangene Ungerechtigkeiten aufgehoben oder zumindest reduziert werden. Die Möglichkeit, geeignete Kandidatinnen zu finden, die sich für eine Führungsposition interessieren, ist aber eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg solcher Maßnahmen.

Maßnahmen zur Frauenförderung sind nicht überall unumstritten und können vor allem dort als ungerecht angesehen werden, wo die Maßnahme nicht den Grund des Geschlechtsunterschiedes trifft oder die Voraussetzung, dass genügend potentielle Bewerberinnen vorhanden sind, gegeben ist.

Ein Beispiel hierfür ist die Einführung einer Geschlechterquote für die Besetzung von Führungspositionen. Diese sollte dann als gerecht empfunden werden, wenn ein niedriger Anteil eines Geschlechtes auf eine vormalige Ungleichbehandlung zurückgeführt wird. Die Quote zwingt dann bei Beförderungentscheidungen, diese Ungleichbehandlung im Durchschnitt aufzuheben. Wird ein niedriger Anteil im Bewusstsein der betroffenen Personen jedoch auf andere Gründe zurückgeführt, kann eine Quote als unfair wahrgenommen werden. Dies wird in der Literatur häufig vor dem Kontext diskutiert, dass Personalentscheidungen wie eine Beförderung ausschließlich nach dem Leistungsprinzip getroffen werden sollten. Eine Person, die der Überzeugung ist, dass das Leistungsprinzip angewendet werden sollte, wird eine Quote entsprechend als unfair ansehen.

Es könnte also sein, dass explizite Frauenförderung auf der einen Seite den tatsächlichen Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht und Frauen sich gefördert fühlen. Auf der anderen Seite könnte es aber auch zu einem Gefühl der Benachteiligung auf der Seite der männlichen Beschäftigten führen, wenn Frauen explizit gefördert werden. Sicherlich spielen bei der Akzeptanz die empfundene generelle Benachteiligung eines Geschlechtes und auch Persönlichkeit und soziale Präferenzen wie zum Beispiel eine Ungerechtigkeitsensibilität eine Rolle.

In diesem Forschungsbericht werden die genannten Punkte eingehend analysiert. Zunächst wird ein Überblick über den Frauenanteil in Führungspositionen in Betrieben, die in der Population des Linked Personnel Panel (LPP) abgebildet sind,

gegeben. Dabei handelt es sich um Betriebe der Privatwirtschaft mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Hierbei wird auf verschiedene Ebenen der Hierarchie eingegangen. Anschließend wird die Frauenförderungsstrategie der Betriebe näher beleuchtet und insbesondere in Zusammenhang mit den jeweiligen Frauenanteilen auf verschiedenen Jobleveln gesetzt. Dies ermöglicht eine sehr differenzierte Sicht auf die Erfolge und Hindernisse bei der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen.

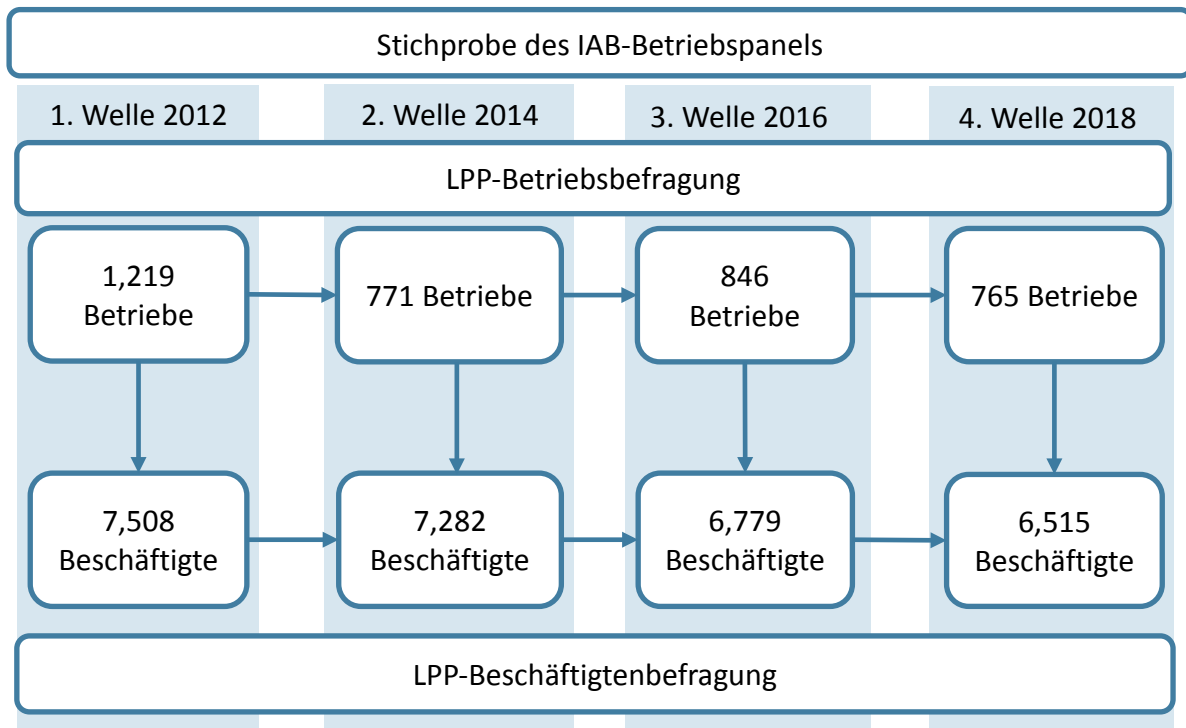
Im Anschluss wird die Sichtweise der Beschäftigten betrachtet. Zunächst geht es um die Frage, wie die Akzeptanz für eine (hypothetische) Geschlechterquote ausfällt und welche Merkmale und Erfahrungen diese beeinflussen. Dabei ist vor allem ein getrennter Blick auf Männer und Frauen sehr aufschlussreich. Im letzten Teil des Berichtes werden dann die Erfolge aber auch die Herausforderungen einer expliziten Frauenförderstrategie dargestellt. Hier geht es vor allem darum, ob solch eine Strategie zu einem höheren oder niedrigen Gefühl, gefördert oder benachteiligt zu werden führt und ob die Wahrnehmung von Gerechtigkeit in verschiedenen Aspekten zwischen Frauen und Männern unterschiedlich ist.

2. Daten und Methodik

Die diesem Bericht zugrundeliegende Untersuchung basiert auf den Daten des Linked Personnel Panel (LPP). Das LPP entsteht seit 2012 im Rahmen des gemeinsamen Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und enthält Längsschnittdaten aus den vier Erhebungswellen der Jahre 2012/13, 2014/15, 2016/17 und 2018/19. Dabei werden neben Personalverantwortlichen aus Betrieben auch Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Beschäftigtenvergütung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zu Rekrutierung, Beschäftigtenqualifizierung und einer Vielfalt an Personalinstrumenten. Der Beschäftigtenfragebogen enthält ausführliche Angaben über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, den sozioökonomischen Hintergrund und die Persönlichkeitsmerkmale der Befragten, wie auch psychologische Konstrukte z.B. zur Messung der Mitarbeiterbindung oder Risikoaversion. Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis. In der ersten Befragungswelle, die im Zeitraum 2012/13 durchgeführt wurde, wurden Personalverantwortliche aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. Anschließend wurden aus diesen Betrieben 7.508 Beschäftigte in Form einer Zufallsstichprobe gezogen und mittels Telefoninterviews befragt. In den Zeiträumen 2014/15, 2016/17 und 2018/19 wurden die zweite, dritte und vierte Befragungswelle durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Betriebe und ein Teil der Beschäftigten aus der jeweils vorhergehenden Welle nochmals befragt (Panelfälle), sowie neue Betriebe und

Beschäftigte – sogenannte Auffrischer – erstmals befragt, um die Repräsentativität des Datensatzes weiterhin zu gewährleisten. Betriebe aus der Landwirtschaft, dem öffentlichen Sektor sowie Nichtregierungsorganisationen werden in der Befragung nicht berücksichtigt. Einen Überblick über den Datensatz gibt Abbildung 2.1.

Abbildung 2.1: Überblick des Datensatzes



Quelle: Eigene Darstellung

Für diesen Forschungsbericht werden die Daten anhand von grafischen Darstellungen und mit Regressionsmethoden zur Analyse von Querschnitt- und Längsschnittdaten ausgewertet. Für die deskriptiven Analysen sowie die grafischen Darstellungen auf Betriebsebene werden Gewichtungsfaktoren verwendet, die vom jeweiligen Befragungsinstitut bereitgestellt worden sind. Ein besonderer Fokus liegt in der Analyse von Unterschieden zwischen diversen Betriebsmerkmalen, wie beispielsweise Betriebsgröße oder Branche. Um die Repräsentativität der Ergebnisse zu gewährleisten, werden in jeder Auswertung nur solche Kategorien eines Betriebsmerkmals berücksichtigt, für die mindestens 20 Beobachtungen vorliegen. Mit multivariaten Regressionen wird der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten Rechnung getragen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um bedingte Korrelationen handelt, die keine Interpretation als kausale Zusammenhänge erlauben.

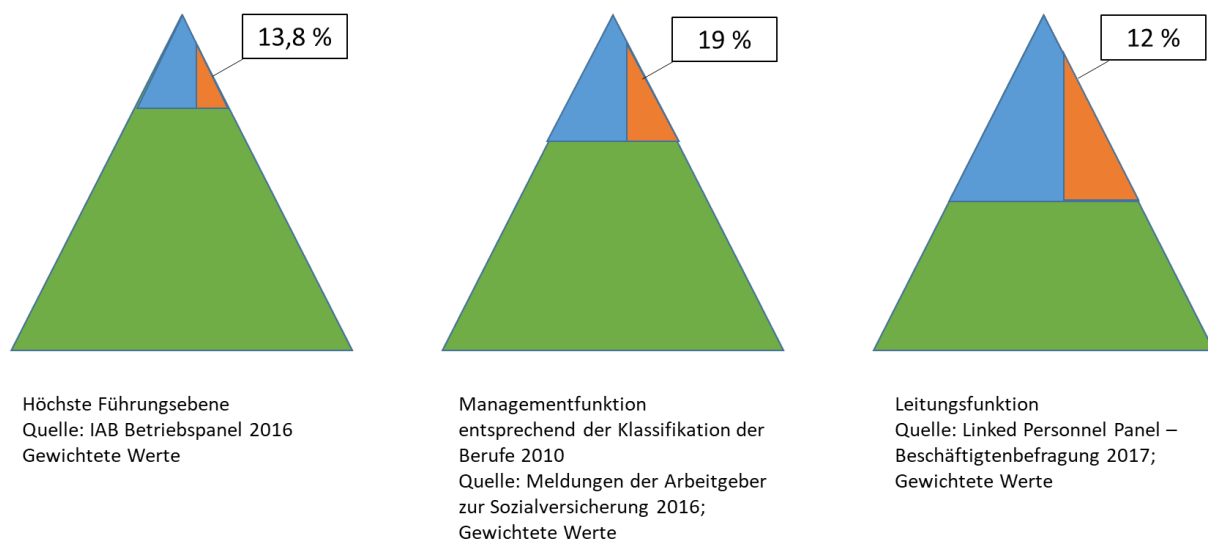
In allen multivariaten Regressionen, die nicht nur auf Beschäftigenebene durchgeführt werden, werden Personendaten mit den Betriebsdaten verknüpft. Dies

ist für all jene Beschäftigte möglich, die ihre Zustimmung zur Verknüpfung der Daten gegeben haben.

3. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen

Trotz vieler Bemühungen der Wirtschaft und der Politik ist der Anteil an Frauen in Leitungspositionen in Deutschland immer noch vergleichsweise gering. Will man eine empirische Aussage über den tatsächlichen Anteil treffen, muss man sich mit der Frage auseinandersetzen, auf welcher Grundlage man den Anteil bemisst. Was definiert eine Führungsposition? Eindeutig ist: es gibt in den meisten Unternehmen verschiedene Führungsebenen und nicht jede Person mit Teamleitungsfunktion wird auch dem Management zugeordnet. Das heißt, es gibt in der Regel mehr Personen mit einer Vorgesetztenfunktion als Personen, die dem Management zugeordnet sind. Hier wird zunächst ein Eindruck über den durchschnittlichen Frauenanteil in Führungspositionen für die mit dem LPP betrachtete Population von Betrieben gegeben. Die verschiedenen Datenquellen, die dabei zur Verfügung stehen, bieten die Möglichkeit, auch eine Analyse über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg anzustellen. Auch wenn nicht die Kaskaden der einzelnen Betriebe betrachtet werden können, lassen sich die Informationen aus den verschiedenen Datenquellen zu einem Bild zusammenfassen, das in Abbildung 3.1 dargestellt ist. Die einzelnen Grafiken stellen jeweils einen hypothetischen Betrieb und dessen hierarchische Struktur dar. Die Spitze umfasst das Management und darunter liegen die unteren Leitungsebenen, ganz unten sind die Beschäftigten ohne Leitungsfunktion abgebildet.

Abbildung 3.1: Frauenanteile in Führungspositionen verschiedener Ebenen



Am besten lässt sich der Frauenanteil in Führungspositionen vor dem Hintergrund des Frauenanteils in den unteren Ebenen bewerten. Laut Auswertungen des IAB Betriebspanels liegt der Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft in den LPP Betrieben im Jahr 2016 bei durchschnittlich 36 Prozent.

Anhand der Informationen aus dem IAB Betriebspanel lässt sich der durchschnittliche Frauenanteil in der höchsten Führungsebene berechnen (linke Grafik in Abbildung 3.1). Dieser liegt im Jahr 2016 bei 13,8 Prozent. Allerdings ist auch ein positiver Trend zu verzeichnen, denn in 2018 lag der durchschnittliche Frauenanteil bei 15,3 Prozent (nicht in der Grafik dargestellt).¹ Trotzdem ergibt sich zwischen dem Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft und dem der ersten Führungsebene eine Diskrepanz von mehr als 20 Prozent.

Dies ist allerdings eine beschränkte Sichtweise, da die unteren Managementebenen nicht betrachtet werden. Unternehmen, die erst in jüngster Zeit gezielt Frauen für Führungspositionen fördern, könnten in den unteren Ebenen schon erfolgreicher gewesen sein. Als nächstes werden deshalb Informationen aus den Meldungen der Sozialversicherung zugrunde gelegt. In diesen lassen sich Beschäftigte identifizieren, denen vom Arbeitgeber eine Management-Funktion zugeordnet wurde. Hier liegt der Frauenanteil unter diesen im Jahr 2016 im Durchschnitt bei 19 Prozent (mittlere Grafik in Abbildung 3.1).

Als nächstes werden auch Beschäftigte berücksichtigt, die sich in unteren Karrierepositionen wie einer Teamleitung etc. befinden, um das gesamte Spektrum von Führungsverantwortung zu umfassen. Dazu wird die Frage aus der LPP Beschäftigtenbefragung ausgewertet, nämlich, ob die befragte Person für andere Beschäftigte Vorgesetzte/r ist. Der Frauenanteil an allen Vorgesetzten im Jahr 2017 liegt bei 12 Prozent (rechte Grafik in Abbildung 3.1). Dies ist zunächst sehr überraschend, da der Anteil niedriger ist als bei der Betrachtung der oberen Ebenen. Ein Blick, der nicht nur die vertikale sondern auch die horizontale Verteilung von Beschäftigten in einem Betrieb in den Blick nimmt, zeigt einen möglichen Grund für dieses Ergebnis. Tabelle 3.1 zeigt die Anteile von Frauen und Männern, die innerhalb eines Funktionsbereichs Vorgesetztenfunktion haben, an allen jeweils in dem Funktionsbereich beschäftigten Männern und Frauen. Sie zeigt außerdem, wie sich männliche und weibliche Beschäftigte über die Funktionsbereiche jeweils verteilen. Ein Funktionsbereich ist eine grobe Einteilung in den Bereich eines Betriebes, in dem die Befragten tätig sind und welche sie selbst im Interview vornehmen. Es wird zwischen Produktion, Vertrieb/Marketing, Querschnittsfunktion/Administration und Dienstleistung unterschieden.

¹ Die Daten aus den Meldungen zur Sozialversicherung liegen nur bis zum Jahr 2017 vor. Um möglichst nahe Zeitpunkte für den Vergleich zu haben, werden in der Abbildung die Jahre 2016 und 2017 verglichen.

Tabelle 3.1: Anteile Frauen und Männer nach Funktionsbereichen

Geschlecht	Produktion	Vertrieb/ Marketing	Quer- schnitt	Dienst- leistung	Gesamt
Männer					
Anteil an allen männlichen Beschäftigten	51 %	9%	10%	30%	100%
Anteil Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion an allen männlichen Beschäftigten in diesem Funktionsbereich	37%	40%	35%	32%	36%
Frauen					
Anteil an allen weiblichen Beschäftigten	22%	13%	27%	39%	100%
Anteil Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion an allen weiblichen Beschäftigten in diesem Funktionsbereich	11%	17%	15%	16%	15%

Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung), eigene Berechnungen, gewichtete Werte;

Tabelle 3.1 zeigt zwei Aspekte, die erklären, warum insgesamt der Frauenanteil an Vorgesetzten nur bei 12 Prozent liegt. Erstens: Ein Großteil der Beschäftigten ist in der Produktion tätig, unter allen männlichen Beschäftigten sind dies in der LPP Population die Hälfte. 37 Prozent dieser Männer geben an, dass sie eine Vorgesetztenfunktion innehaben. Zweitens: Frauen sind nur mit einem Fünftel in der Produktion vertreten und der Anteil aller in der Produktion tätigen weiblichen Vorgesetzten (an allen Frauen in diesem Bereich) liegt nur bei 11 Prozent.

In den anderen Funktionsbereichen haben Männer auch eine höhere Wahrscheinlichkeit, eine Leitungsfunktion anzugeben als Frauen, aber hier sind die Anteile der Frauen immerhin etwas höher. Insgesamt sind Frauen also in einem Bereich weniger stark vertreten, der in den Betrieben einen hohen Anteil der Belegschaft abdeckt. Und gleichzeitig sind die Frauen in diesem Bereich stärker in Führungspositionen unterrepräsentiert als in anderen Bereichen.

Bei einer ganzheitlichen Betrachtung muss weiterhin berücksichtigt werden, dass nicht jede Person und jeder Job für eine Führungskarriere geeignet ist. Für die Meldungen zur Sozialversicherung müssen Arbeitgeber alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in vier Jobkategorien einteilen, welche das Ausmaß an Qualifikation, Verantwortung und Autonomie widerspiegeln. Dabei steigt der Grad der Verantwortung mit dem Joblevel. Die Zuteilung einer Managementfunktion ist in der Regel für Personen auf den Jobleveln 3 und 4 vorgesehen. Dabei handelt es sich weitgehend um Personen mit einem Hochschulabschluss. Die Durchlässigkeit zwischen Joblevel 2 und den Leveln 3 und 4 ist relativ gering. Das bedeutet, dass sich die interne Besetzung von

Managementfunktionen weitgehend durch Personen realisieren lässt, die auf Joblevel 3 oder 4 sind, aber noch keine Managementfunktion innehaben.

Für das Jahr 2016 lassen sich folgende Durchschnitte berechnen: Der Frauenanteil auf dem niedrigsten Joblevel, welches vor allem Beschäftigte ohne Berufsbildung mit einfachen Tätigkeiten umfasst, liegt bei 43 Prozent. Auf Joblevel 2 sind dann weitgehend Beschäftigte mit Berufsausbildung und qualifizierten Tätigkeiten. Auf diesem Level sind im Durchschnitt 37 Prozent der Beschäftigten Frauen. Der Frauenanteil in Level 3 liegt im Durchschnitt bei 29 Prozent und in Level 4 bei 19 Prozent.

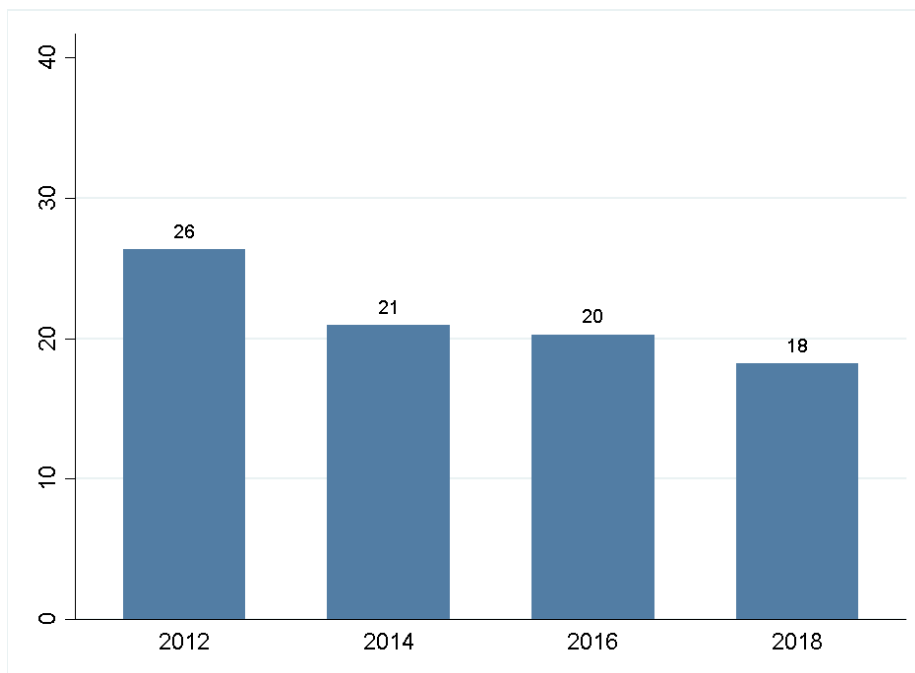
4. Betriebe, die mehr Frauen in Führungspositionen möchten

Es zeigt sich also, dass der Frauenanteil in Führungspositionen geringer ausfällt als in der Gesamtbelegschaft von Betrieben. Wie in der Einleitung beschrieben, ist es zum gesellschaftlich weit verbreiteten Ziel geworden, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Allerdings ist dies nur möglich, wenn sich Betriebe dieses Ziel selbst setzen und es aktiv verfolgen.

Neben politisch vorgegebenen Regelungen verfolgen einige Betriebe aus eigenem Antrieb Maßnahmen zur expliziten Förderung von Frauen für das Erreichen von Karrierepositionen. In jeder bisherigen Welle der LPP Betriebsbefragung wurden Betriebe danach gefragt, ob sie das Ziel verfolgen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen (im Folgenden auch als „explizites Frauenförderziel“ bezeichnet).² Im Jahr 2012 lag der Anteil der Betriebe, die mit „Ja“ geantwortet haben, bei 26 Prozent (siehe Abbildung 3.1). Dieser Anteil hat über die Zeit abgenommen. So lag er im Jahr 2014 bei 23 Prozent, in 2016 bei 21 Prozent und in 2018 bei 19 Prozent. Betrachtet man, wie viele Beschäftigte von solch einer Betriebspolitik betroffen sind, zeigt sich, dass im Jahr 2016 etwa ein Drittel aller Beschäftigten der LPP-Population in einem Betrieb arbeitet, der sich dieses Ziel gesetzt hat.

² Den Autoren ist bewusst, dass Betriebe auch Frauenförderung betreiben können, ohne sich solch ein explizites Ziel zu setzen.

Abbildung 4.1: Das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen

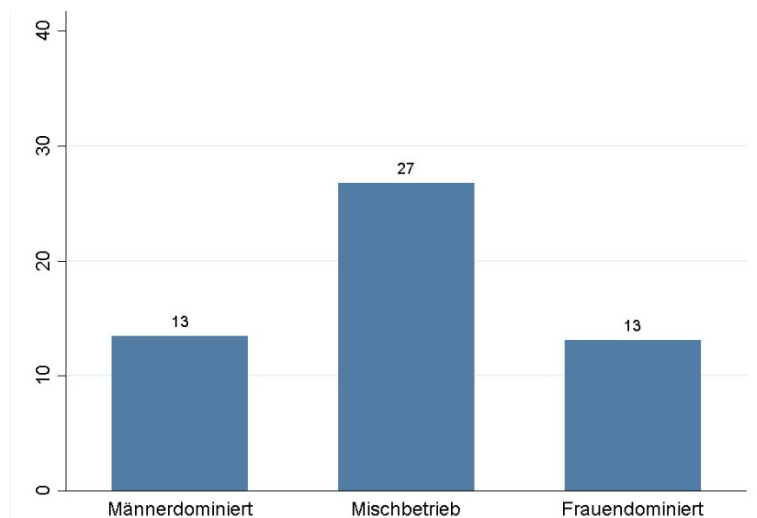


Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012 (N= 524), 2014 (N= 498), 2016 (N= 800) und 2018 (N= 732), eigene Berechnungen, gewichtete Werte; Frage: „Verfolgt Ihr Betrieb das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“.

Der vergleichsweise geringe Anteil an Betrieben mit einem expliziten Frauenförderziel und der relativ hohe Anteil an Beschäftigten, die in Betrieben mit diesem Ziel arbeiten, sind ein Hinweis darauf, dass gerade große Betriebe das genannte Ziel verfolgen. Die Frage, ob ein Betrieb das Ziel verfolgt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, sollte außerdem sowohl mit dem Anteil der Frauen im Betrieb sowie mit dem bereits erreichten Anteil der Frauen in Führungspositionen zusammenhängen. Das Ziel könnte entsprechend nur temporär aktuell sein, da die Zielerreichung früher oder später das gesetzte Ziel obsolet macht.

Um diese Dynamik näher zu betrachten, werden die betrachteten Betriebe zunächst differenziert nach dem tatsächlichen Frauenanteil im gesamten Betrieb in drei Gruppen unterteilt: Frauendominierter Betrieb (> 70% Frauen), männerdominierter Betrieb (< 30% Frauen) und geschlechtergemischter –Betrieb (30–70% Frauen). Abbildung 4.2 zeigt, dass insbesondere geschlechtergemischte Betriebe das Ziel verfolgen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Dieses Bild lässt vermuten, dass in Betrieben mit einem hohen Frauenanteil, der Anteil von Frauen in Führungspositionen vergleichsweise hoch ist, während es bei Mischbetrieben die Aussicht gibt, den Anteil zu erhöhen und bei männerdominierten Betrieben das Potential für eine Erhöhung des Anteils fraglich ist.

Abbildung 4.2: Frauenförderziel in Zusammenhang mit Frauenanteil im Betrieb



Quelle: LPP Betriebsbefragung 2018 (N= 732), eigene Berechnungen, gewichtete Werte; Frage: „Verfolgt Ihr Betrieb das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“.

Tabelle 4.1 bestätigt diese Vermutung. Die Frauenanteile in männerdominierten Betrieben sind in allen Jobleveln und unter den Beschäftigten mit Managementfunktion wesentlich geringer als die in Mischbetrieben und in frauendominierten Betrieben. In frauendominierten Betrieben liegen alle Frauenanteile mit Abstand am höchsten. Dies gilt insbesondere für den Frauenanteil in Managementfunktionen.

Tabelle 4.1: Regression Frauenanteile in Jobleveln nach Frauenanteil gesamt

Kontrollvariable	Joblevel 1	Joblevel 2	Joblevel 3	Joblevel 4	Management
Referenzgruppe: männerdominierter Betrieb					
Mischbetrieb	0.254*** (0.025)	0.312*** (0.014)	0.182*** (0.019)	0.115*** (0.017)	0.161*** (0.019)
Frauendominierter Betrieb	0.524*** (0.027)	0.587*** (0.018)	0.410*** (0.037)	0.370*** (0.036)	0.404*** (0.036)
R ²	0.26	0.59	0.23	0.22	0.27
Beobachtungszahl	800	800	800	800	713

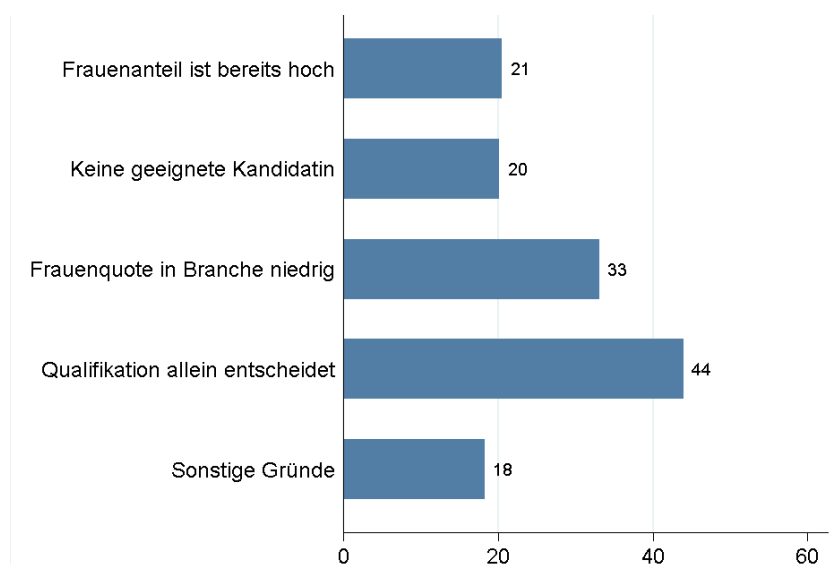
Quelle: LPP Betriebsbefragung, eigene Berechnungen, Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler in Klammern, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Der Frauenanteil im Betrieb spielt also eine wichtige Rolle bei der Entscheidung, ob es eine explizite Frauenförderstrategie gibt. In einer multivariaten Regression werden im nächsten Schritt weitere Merkmale identifiziert, welche mit diesem Ziel zusammenhängen. Dabei werden zwei unterschiedliche Versionen betrachtet, einmal inklusive fünf Branchenaggregaten und einmal inklusive der Anteile von 14 verschiedenen Berufssegmenten an der Gesamtbelegschaft.

In Tabelle 8.1 im Anhang werden zwei verschiedene Modelle gezeigt. In der ersten Spalte ein Modell, das Branchenunterschiede zeigt und in der zweiten Spalte eines, das Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung verschiedener Berufssegmente zeigt. Die Betriebsgröße ist in beiden Modellen eine wichtige Determinante. Unabhängig von der Branchenzuordnung haben große Betriebe eine höhere Wahrscheinlichkeit, das Ziel zu verfolgen. Zwischen den Branchen gibt es keine großen Unterschiede. Ausnahme sind die unternehmensnahen Dienstleistungen und Finanzen, diese haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, eine explizite Frauenförderung zu verfolgen. Dies spiegelt sich auch in der Bedeutung der Berufssegmente wider. Hier ist vor allem das Segment unternehmensnahe Dienstleistungen von Bedeutung: Je höher der Anteil der Beschäftigten in diesem Segment, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Frauenförderung. Eine weitere wichtige Determinante ist die Gültigkeit eines Tarifvertrages im Betrieb – dieser hängt ebenfalls positiv mit einer Frauenförderstrategie zusammen.

Die bisherigen Analysen weisen darauf hin, dass manche Betriebe keine besondere Frauenförderstrategie haben, weil zu wenige Frauen zur Verfügung stehen und andere weil bei ihnen bereits viele Frauen in Karrierepositionen sind. Um diese Evidenz noch weiter auszubauen, werden nun die Gründe analysiert, wenn ein Betrieb das Ziel nicht verfolgt (siehe Abbildung 4.3). 21,4 Prozent der Betriebe geben an, dass der Frauenanteil unter Führungspositionen bereits hoch sei, 20 Prozent, dass es keine geeigneten Kandidatinnen gäbe, 32,1 Prozent, dass der Frauenanteil in der Branche insgesamt niedrig sei, 43,9 Prozent, dass ausschließlich nach Qualifikation befördert werde und 18,5 geben sonstige Gründe an, die nicht näher spezifiziert sind.

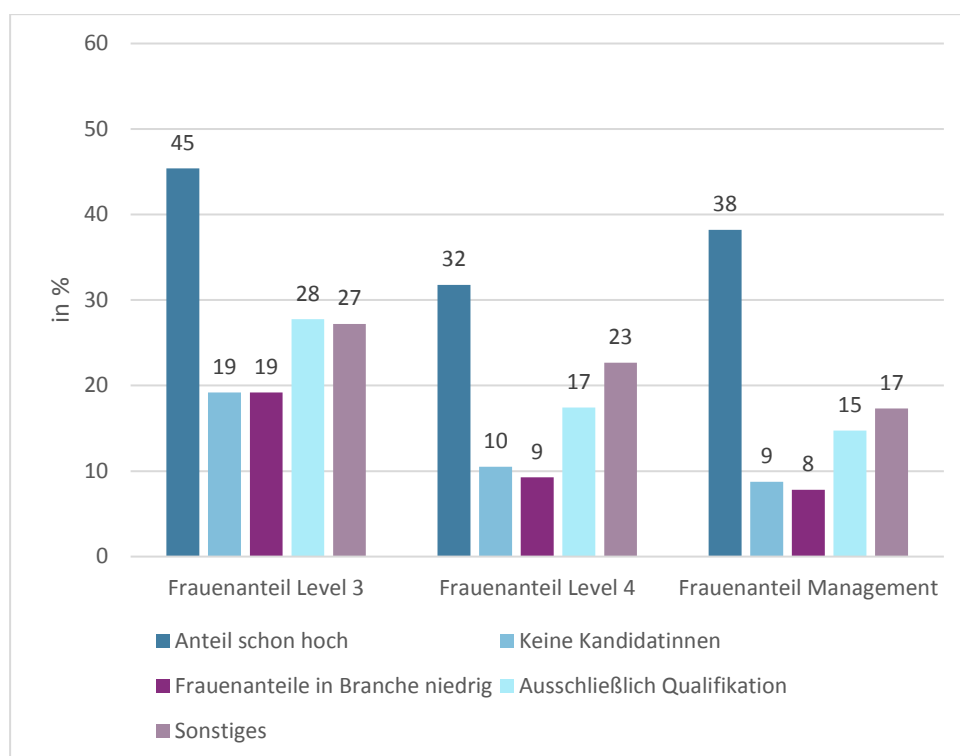
Abbildung 4.3: Gründe gegen explizite Frauenförderung



Quelle: LPP Betriebsbefragung 2018 (N= 586), eigene Berechnungen, gewichtete Werte; Frage: „Wann verfolgt Ihr Betrieb nicht das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“.

Ein Abgleich mit den tatsächlichen Frauenanteilen in den höheren Jobleveln und unter Managern bestätigt die Angaben der Betriebe. Wenn der Grund „Anteil ist bereits hoch“ genannt ist, sind die Frauenanteile in Jobleveln 3 und 4 und in Managementfunktionen mit großem Abstand höher als in den Betrieben, die das Ziel nicht nennen. Dahingegen sind die Anteile dort wo „geringer Frauenanteil in der gesamten Branche“ oder „keine geeigneten Kandidatinnen“ angegeben ist, am niedrigsten. In der Mitte ordnen sich Betriebe ein, die angeben, rein nach Qualifikation zu befördern bzw. „andere Gründe“ angeben. Etwa 30 Prozent aller Betriebe verfolgen das Ziel nicht und geben weder an, einen hohen Anteil zu haben noch keine geeigneten Kandidatinnen oder zu wenige Frauen in der Branche zu haben.

Abbildung 4.4: Gründe gegen Frauenförderung nach Frauenanteile Joblevel



Quelle: LPP Betriebsbefragung 2018 (N= 586), eigene Berechnungen, gewichtete Werte; Frage: „Warum verfolgen Sie nicht das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“.

Es zeigt sich also eine weite Spanne an Gründen gegen eine explizite Frauenförderpolitik und diese lässt sich auch in der tatsächlichen Komposition der Beschäftigten abbilden. Etwa ein Fünftel der Betriebe, die keine explizite Förderpolitik betreiben, scheinen keine großen Geschlechterunterschiede aufzuweisen. Ein weiteres Drittel muss sich mit dem Problem auseinandersetzen, dass wenige Frauen in den entsprechenden Berufsfeldern und Jobleveln zur Verfügung stehen. Bleibt etwa die Hälfte der Betriebe, die kein explizites Ziel verfolgen und im Durchschnitt weniger als ein Fünftel der Managementfunktionen mit Frauen besetzt haben.

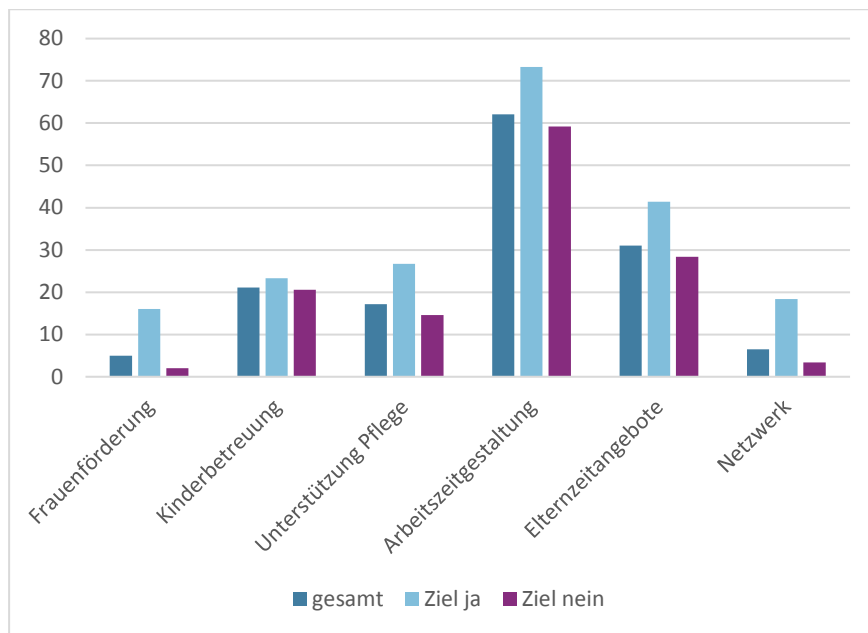
Das interne Potential für die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen und der tatsächliche Frauenanteil in Karrierepositionen sind also wichtige Treiber einer betrieblichen Strategie zur Frauenförderung für Karrieren.

5. Geschlechterquote und andere Maßnahmen der Frauenförderung

Wenn ein Betrieb das Ziel verfolgt, Frauen in Führungspositionen zu fördern, sollte dies für die Beschäftigten durch spezielle Fördermaßnahmen der Personalentwicklung spürbar sein. Um zu untersuchen, inwieweit Betriebe mit dem genannten Ziel auch bestimmte Maßnahmen ergreifen, wird auf Daten des IAB-Betriebspanel für das Jahr 2016 zurückgegriffen. Abbildung 5.1 zeigt den Anteil an Betrieben, die unterschiedliche Maßnahmen der Personalentwicklung anbieten, differenziert danach, ob die Betriebe das Ziel verfolgen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen oder nicht.

Es zeigt sich durchgängig für alle Maßnahmen das gleiche Muster: Betriebe mit dem Ziel, den Frauenanteil zu erhöhen, bieten häufiger die betrachteten konkreten Maßnahmen an als Betriebe, die das Ziel nicht verfolgen. Beispielsweise berichten 16 Prozent aller Betriebe, die zum Ziel haben, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, dass sie konkrete Maßnahmen zur Frauenförderung, wie etwa Mentoringprogramme, anbieten. Bei den Betrieben ohne dieses Ziel sind es hingegen nur 2 Prozent.

Abbildung 5.1: Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter



Quelle: LPP Betriebsbefragung 2016 und IAB-Betriebspanel 2016 (N= 843), eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Wie oben gezeigt wurde, bieten viele Betriebe Maßnahmen an, die es Frauen erleichtern, am Arbeitsleben teilzuhaben. Diese beziehen sich vor allem auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Flexible Arbeitszeitgestaltung, Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen. Weniger Betriebe fokussieren sich auf die Förderung von Frauen für höhere Positionen. Beispiele für Maßnahmen sind die explizite Frauenförderung oder der Aufbau von Netzwerken durch Mentoringprogramme. Diese Maßnahmen werden vor allem in Betrieben angeboten, die auch das Ziel verfolgen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

6. Geschlechterquote – Einschätzung der Beschäftigten

Eine weitere explizite Maßnahme zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist eine Geschlechterquote. Diese wurde als freiwillige Maßnahme von einigen wenigen Betrieben schon länger angewandt. Das am 1.1.2016 in Kraft getretene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen, ist ein Ausdruck der politischen Bestrebungen, zu einer schnelleren Erreichung eines höheren Anteils beizutragen.

Auf Basis des LPP zeigt sich zunächst, dass lediglich 3 Prozent der Betriebe im Jahr 2018 angeben, unter das Gesetz zu fallen und eine Geschlechterquote aufzuweisen.

Insgesamt wird also nur ein sehr geringer Teil der Betriebe von der gesetzlichen Regelung erfasst. Betrachtet man hingegen nicht nur die Zahl der Betriebe, sondern auch die zugehörigen Beschäftigten, d.h. die Verteilung von Beschäftigten auf die von der Regelung erfassten Betriebe sind im Jahr 2018 immerhin gut 12 Prozent aller Beschäftigten in einem Betrieb mit Geschlechterquote beschäftigt.

Wie in der Einleitung beschrieben, sind Quoten nicht unumstritten und die Akzeptanz einer Quote sehr wahrscheinlich davon abhängig, ob sie als Ausgleich einer wahrgenommenen Ungerechtigkeit und somit als gerecht empfunden wird. Auf der anderen Seite könnten Beschäftigte eine Geschlechterquote als unfair empfinden, deren Gerechtigkeitsempfinden eher durch das Leistungsprinzip geprägt ist. Diese Menschen werden eher befürworten, dass Beförderungen alleine auf Basis der Leistung der zur Wahl stehenden Kandidatinnen und Kandidaten gefällt werden sollten. Grundlage für das Leistungsprinzip sollte dann aber sein, dass es keine tatsächlichen Ungerechtigkeiten gibt, die durch eine Quote reduziert werden sollen.

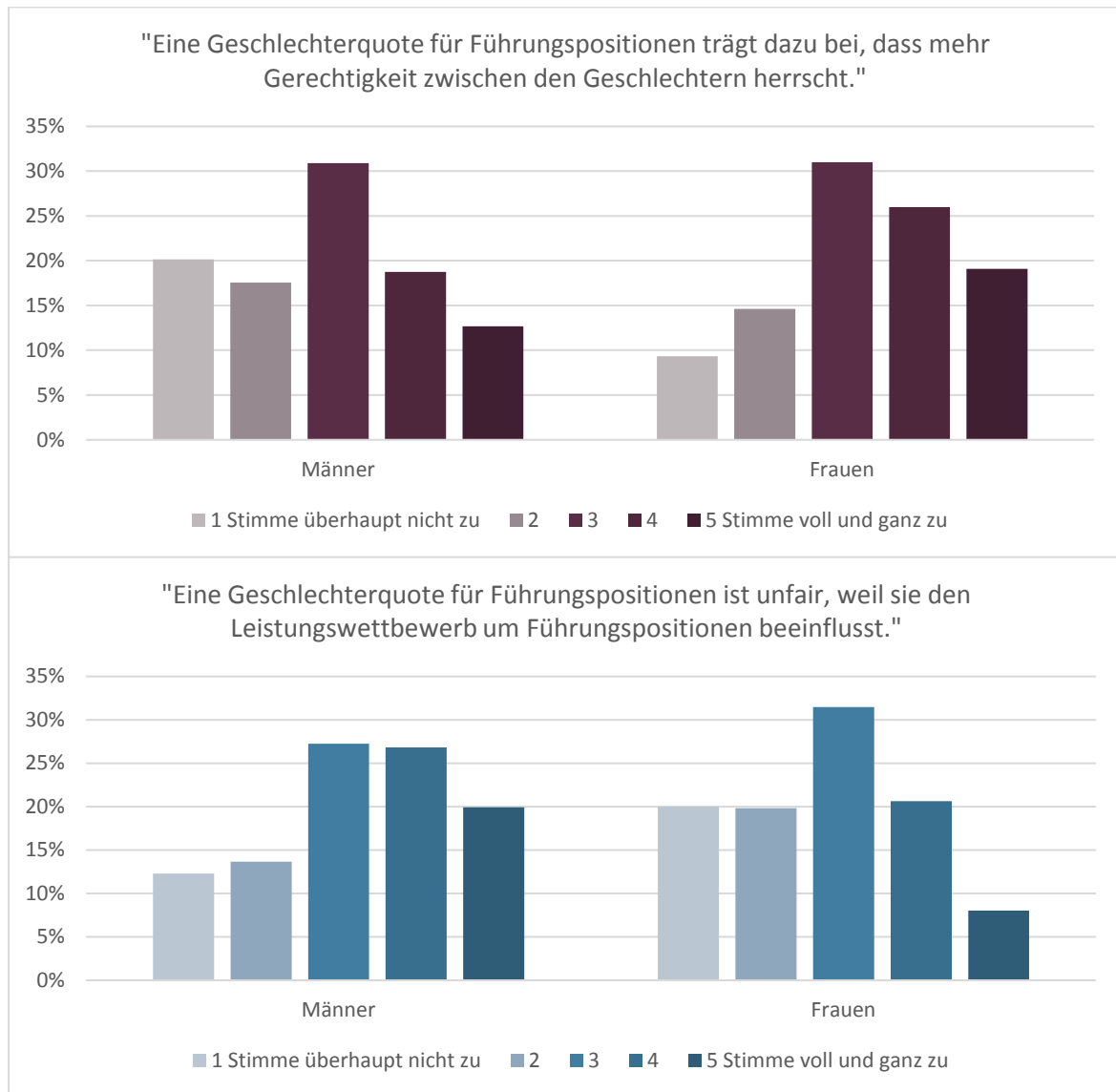
Eine neue Frage in der vierten Welle des LPP geht diesen beiden Motiven hinsichtlich der Akzeptanz einer Geschlechterquote nach. Das erste Item beinhaltet ein Statement zu der Aussage: „Eine Geschlechterquote für Führungspositionen trägt dazu bei, dass mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern herrscht.“ Dieses unterstellt eine vorherige Ungerechtigkeit als Basis für die Nutzung einer Quote. Das zweite Item beinhaltet ein Statement zu der Aussage: „Eine Geschlechterquote für Führungspositionen ist unfair, weil sie den Leistungswettbewerb um Führungspositionen beeinflusst.“ Diese zielt auf eine starke Präferenz für das Leistungsprinzip ab. Eine Quote widerspricht per se diesem Prinzip und sollte vor allem dann als unfair betrachtet werden, wenn keine Benachteiligung einer Gruppe empfunden wird.

Abbildung 6.1 zeigt die gewichteten Antworten zu den beiden Aussagen für Männer und Frauen getrennt. Es zeigt sich, dass der Anteil an Männern, die der ersten Aussage nicht zustimmen, größer ist als der Anteil an Männern, die zustimmen. Etwa ein Drittel der Männer entscheidet sich für die neutrale Mitte. Es finden also mehr Männer, dass eine Geschlechterquote nicht zu mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern führt. Noch stärker sind die Unterschiede, wenn es um den Zusammenhang einer Geschlechterquote und dem Leistungsprinzip geht. Fast die Hälfte der Männer empfindet eine Quote als unfair, weil sie diesem Prinzip widerspricht. Ein weiteres Viertel liegt in der neutralen Mitte.

Bei den Frauen sieht das Bild etwas anders aus. Während auch hier etwa ein Drittel die neutrale Mitte bei der ersten Aussage wählt, stimmen fast 50 Prozent der Frauen der Aussage zu, dass eine Geschlechterquote zu mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern führt. Auch bei der Aussage über eine unfaire Quote stimmen Frauen im Gegensatz zu den Männern eher nicht zu. Etwa 40 Prozent sehen die Quote nicht als unfair an, weil sie dem Leistungsprinzip widerspricht und wieder ein Drittel

entscheidet sich für die neutrale Mitte. Auffällig ist auch, dass weniger als 10 Prozent der Frauen der Aussage voll und ganz zustimmen.

Abbildung 6.1 Akzeptanz einer Geschlechterquote – zwei Motive



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2019. Gewichtete Darstellung, N=3145 bzw. N= 3135.

Wie oben beschrieben, hängt die Akzeptanz der Quote sehr wahrscheinlich mit der Wahrnehmung von tatsächlicher Benachteiligung eines Geschlechtes zusammen. Demnach sollte die Zustimmung zur ersten Aussage bei wahrgenommener Benachteiligung stärker sein. Umgekehrt sollte die Zustimmung zur zweiten Aussage bei explizit nicht wahrgenommener Benachteiligung stärker ausfallen.

In der Beschäftigtenbefragung des LPP wird die empfundene Benachteiligung durch die Zustimmung zu der Aussage „Jeder, der hier arbeitet, ist frei von Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Alter, Nationalität, Religionszugehörigkeit, Behinderung, sexueller Orientierung und Hautfarbe“ gemessen. Diese Aussage ist kein optimales Maß für die empfundene

Geschlechterbenachteiligung, da sie auch andere Merkmale umfasst, sie deckt aber das Merkmal Geschlecht mit ab. Tatsächlich ergibt sich folgendes Bild, wenn die Akzeptanz in multivariaten Regressionen in Relation zur empfundenen Diskriminierung gestellt wird (siehe jeweils Spalte 1 in Tabelle 8.2 und Tabelle 8.3 im Anhang):

- *Personen, die Benachteiligung im Betrieb wahrnehmen, schätzen im Vergleich zu solchen, die unentschieden sind, ob Benachteiligung stattfindet oder nicht, eine Geschlechterquote als gerechter ein.*
- *Personen, die Benachteiligung im Betrieb wahrnehmen, schätzen im Vergleich zu solchen, die unentschieden sind, ob Benachteiligung stattfindet oder nicht, eine Geschlechterquote als weniger unfair ein.*
- *Personen, die keine Benachteiligung im Betrieb wahrnehmen, schätzen im Vergleich zu solchen, die unentschieden sind, ob Benachteiligung stattfindet oder nicht, eine Geschlechterquote als unfairer ein.*

Diese Ergebnisse bestätigen zunächst einmal, dass eine Geschlechterquote dann als gerechter und weniger unfair empfunden wird, wenn Benachteiligung wahrgenommen wird. Sie zeigen allerdings auch, dass bei einer explizit nicht wahrgenommenen Benachteiligung im eigenen Betrieb, eine Geschlechterquote als unfair bezeichnet wird.

Diese beiden gegensätzlichen Pole bei der Akzeptanz einer Quote könnten noch einmal verstärkt werden, je nachdem ob und wenn ja, in welcher Weise die befragte Person selbst betroffen ist. Wenn durch die Einführung einer Quote die Wahrscheinlichkeit einer eigenen Beförderung sinkt, kann dies zu einer kritischen Einschätzung gegenüber der Quote führen, denn neben dem Gerechtigkeitsempfinden oder den Präferenzen für das Leistungsprinzip sind ökonomische Nachteile damit verbunden. Dies sollte sich vor allem darauf auswirken, dass bei nicht empfundener Benachteiligung, die Quote als noch unfairer betrachtet wird, da nun eigene negative Konsequenzen der Quote hinzukommen.

Wird die eigene Wahrscheinlichkeit, befördert zu werden, durch eine Quote erhöht, ist die Richtung der Akzeptanz weniger klar. Einerseits kann die reine Erfolgsaussicht einen positiven Effekt haben, andererseits gibt es auch häufig Bedenken, dass die Beförderung als nicht gerechtfertigt angesehen wird und damit weniger „wert“ ist. In ersterem Fall würde das den positiven Zusammenhang zwischen Gerechtigkeit der Quote und wahrgenommener Benachteiligung verstärken.

Um diese Überlegungen empirisch zu unterfüttern, werden zwei Merkmale betrachtet: Das Geschlecht der befragten Beschäftigten und das Ausbildungslevel. In den meisten Fällen wird eine Geschlechterquote den Frauen zugutekommen, da diese häufiger unterrepräsentiert sind. Deshalb schränkt die Geschlechterquote im Durchschnitt die subjektiv empfundenen Karrieremöglichkeiten von Männern ein und hat einen positiven Einfluss auf die Optionen der Frauen. Darüber hinaus sind Personen mit

Hochschulabschluss eher direkt betroffen, weil sie eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, in Managementfunktionen zu kommen. Deshalb ist die Akzeptanz dieser Gruppe besonders interessant.

Abbildung 6.1 zeigt bereits, dass Frauen eine Geschlechterquote positiver bewerten als Männer. Die jeweils zweite Spalte in Tabelle 8.2 und Tabelle 8.3 im Anhang bestätigt dies in Regressionen. In der ersten und vierten Spalte in Tabelle 8.4 im Anhang werden die Regressionen für Männer und Frauen und ihrer jeweils wahrgenommenen Benachteiligung durchgeführt. Es zeigt sich, dass der positive Zusammenhang einer wahrgenommenen Benachteiligung und der Gerechtigkeit einer Geschlechterquote alleine bei Frauen auftritt. Genauso empfinden diese die Quote als weniger unfair bezogen auf das Leistungsprinzip. Auf der anderen Seite sind es aber nur die Männer, die bei empfundener Abwesenheit von Benachteiligung im eigenen Betrieb eine Geschlechterquote als unfairer betrachten.

Die zweite und fünfte Spalte wiederholt die Regression von Spalte 1 und 4, allerdings eingeschränkt auf Hochqualifizierte. Entsprechend der oben aufgestellten Überlegungen müssten die Koeffizienten nun größer sein, was sich in der Tat in den Modellen zeigt. Die Unterschiede in der Akzeptanz einer Geschlechterquote sind zwischen Frauen, die Benachteiligungen im eigenen Betrieb wahrnehmen und Männern, die keine Benachteiligungen wahrnehmen am höchsten in der Gruppe der Hochqualifizierten.

Ähnlich wie die potenziell stärkere Betroffenheit auf Grund der Qualifikation, könnte auch die Frauenförderstrategie im eigenen Betrieb die Akzeptanz einer Quote beeinflussen. Es ist zu erwarten, dass insbesondere Männer eine Quote als unfairer empfinden, wenn sie befürchten, dass ihr Betrieb dieses Instrument zur Frauenförderung verwendet, oder wenn der Betrieb dies bereits tut, und sie ihre Chancen auf Beförderung somit reduziert sehen. Für Frauen lässt sich keine eindeutige Erwartung formulieren. Die Spalten 3 und 6 in Tabelle 8.4 im Anhang zeigen den Zusammenhang der Beschäftigung in einem Betrieb mit dem Ziel der Frauenförderung getrennt nach Geschlechtern. Wie erwartet, empfinden Männer in solchen Betrieben eine Quote als deutlich unfairer als Männer in Betrieben, die ein solches Ziel nicht verfolgen. Bei den Frauen ist dieser Unterschied nicht signifikant.

Aber auch weitere Einflussfaktoren auf die Akzeptanz einer Quote sind denkbar und sollen hier diskutiert werden. Eine Geschlechterquote könnte von denjenigen Beschäftigten als gerecht empfunden werden, die grundsätzlich eine höhere Sensibilität für Gerechtigkeit haben, deren soziale Präferenzen stärker ausgeprägt sind und die davon ausgehen, dass es im Vorfeld der Einführung einer Quote tatsächlich Benachteiligungen gegenüber einem Geschlecht gab.

Die Persönlichkeit der Befragten wird in diesen Analysen mit den sogenannten „Big Five“ beschrieben. Diese setzen sich aus den fünf Persönlichkeitsmerkmalen Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit zusammen. Die Einstellung zu einem spezifischen

Gerechtigkeits Thema, wie der Geschlechtergerechtigkeit, kann mit einer grundsätzlichen Sensibilität bezüglich Ungerechtigkeiten zusammenhängen.³ Diese kann auch die Wahrnehmung von Benachteiligungen im Betrieb, die andere Beschäftigte betreffen, beeinflussen und sollte entsprechend berücksichtigt werden. Schließlich beschreibt die negative Reziprozität⁴ eine weitere Präferenz im sozialen Miteinander. Die Ungerechtigkeits sensibilität und negative Reziprozität können somit als soziale Präferenzen zusammengefasst werden. Die Ergänzung der Persönlichkeitsmerkmale und sozialen Präferenzen zur Analyse in Spalte 3 der Tabelle 8.2 im Anhang zeigt:

- *Personen mit einem Hang zum Neurotizismus, zu Verträglichkeit und Offenheit für neue Erfahrungen schätzen eine Geschlechterquote als gerechter ein.*
- *Dasselbe gilt für Personen mit einer ausgeprägten Gerechtigkeits sensibilität.*
- *Personen mit einem Hang zur negativen Reziprozität empfinden eine Geschlechterquote als weniger gerecht.*

Darüber hinaus zeigt Spalte 3 der Tabelle 8.3 im Anhang entsprechend:

- *Personen mit einem Hang zur Verträglichkeit empfinden eine Quote als weniger unfair.*
- *Personen mit einem Hang zur negativen Reziprozität schätzen eine Geschlechterquote als unfairer ein.*

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Einschätzung von Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit einer Geschlechterquote nicht ein und dasselbe misst und die Wahrnehmung von Ungerechtigkeit (Tabelle 8.3) weniger durch die Persönlichkeit als vielmehr durch soziale Präferenzen determiniert ist, während für die Gerechtigkeit (Tabelle 8.2) beides eine Rolle spielt.

Allerdings kann auch die Wahrnehmung von Benachteiligung stark individuell und wiederum durch die Persönlichkeit und soziale Präferenzen determiniert sein. Aus diesem Grund lohnt es sich, einen Blick auf die Koeffizienten der wahrgenommenen Benachteiligung zu werfen, wenn die Persönlichkeitsmerkmale und die sozialen Präferenzen in die Regression aufgenommen werden.

- *Tatsächlich lässt sich der Zusammenhang zwischen empfundener Benachteiligung im Betrieb und der Einschätzung der Gerechtigkeit einer Quote durch die Unterschiede in der Persönlichkeit und den sozialen Präferenzen erklären.*

³ Die Variable setzt sich aus den 5er-Likert-Antworten dieser beiden Items zusammen: „Es ärgert mich, wenn es anderen unverdient besser geht als mir.“ und „Ich habe Schuldgefühle, wenn es mir unverdient besser geht als anderen.“

⁴ Die negative Reziprozität wird erfasst mit dem Item „Wenn mir jemand mit Absicht Schaden zufügt, werde ich versuchen es dieser Person mit gleicher Münze heimzuzahlen, auch wenn dies für mich mit Kosten verbunden ist.“

- *Betrachtet man jedoch die Einschätzung der Ungerechtigkeit einer Quote, bleibt der Zusammenhang auch bei Kontrolle der Persönlichkeit und der Präferenzen bestehen.*

Dies zeigt, dass die Einschätzung, ob eine Geschlechterquote als ungerecht empfunden wird, unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen, vom Referenzpunkt der Benachteiligung abhängt.

Unklarer ist, inwiefern Jobmerkmale und Betriebscharakteristiken mit der Akzeptanz der Quote zusammenhängen. Dies kann einerseits der Fall sein, wenn sich Beschäftigte in bestimmte Berufe oder zu bestimmten Arbeitgebern selektieren. So könnten karriereorientierte Menschen sich entsprechend ihrer Ambitionen in ein förderndes Umfeld selektieren was wiederum auch ihre Einschätzung einer Quote prägen könnte. Es könnte aber auch umgekehrt der Fall sein, dass sich Menschen mit einer bestimmten Haltung zu einer Geschlechterquote oder ganz allgemein gegenüber einer Frauenförderung in ein Umfeld selektieren, das ihren Neigungen entspricht. In beiden Fällen ist zu erwarten, dass berufliche Merkmale mit der Akzeptanz einer Quote zusammenhängen. In den Spalten 4 und 5 der Tabelle 8.2 und Tabelle 8.3 im Anhang werden schrittweise zunächst Jobmerkmale und schließlich Betriebscharakteristika in den Analysen ergänzt. Tatsächlich können diese Variablen zur Erklärung der Akzeptanz der Quote nur wenig beitragen und verändern die Koeffizienten der übrigen Variablen weniger stark als zum Beispiel die sozialen Präferenzen. Allerdings ist zu beachten, dass sich die Wirkungsrichtung anhand der vorliegenden Daten nicht analysieren lässt.

7. Frauenförderung als Erfolgsfaktor für mehr Gleichstellung

Bisher konnte gezeigt werden, dass etwa ein Fünftel der Betriebe in der Population des LPP das Ziel verfolgen, den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Diese Betriebe bewegen sich häufig im Mittelfeld aller Betriebe im Hinblick auf die bestehenden Anteile von Frauen in verschiedenen Jobleveln und Managementfunktionen.

Es stellt sich nun die Frage, wie erfolgreich Betriebe sind, wenn sie eine Frauenförderstrategie verfolgen. Der erste Erfolgsfaktor der zur Beantwortung dieser Frage herangezogen werden sollte, ist die tatsächliche Veränderung im Frauenanteil in Führungspositionen. Vergleicht man die Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen zwischen Betrieben, welche in 2016 das Ziel einer Erhöhung dieses Anteils verfolgt haben und Betrieben, bei denen dies nicht der Fall war, stellt man folgendes fest (erste Spalte in Tabelle 7.1):

Der Frauenanteil in Managementfunktionen hat sich für beide Gruppen zwischen 2015 und 2017 nicht signifikant unterschiedlich entwickelt.

Dies ist zunächst ein überraschendes Ergebnis. Daher werden im nächsten Schritt alle Betriebe aus den Analysen ausgeschlossen, welche das Ziel nicht verfolgten, weil der Frauenanteil in Führungspositionen bereits hoch gewesen sei (zweite Spalte in Tabelle 7.1).

Das Ergebnis zeigt wieder keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen.

Tabelle 7.1: Differenz im Anteil Frauen in Managementfunktionen 2015 vs 2017

	Reine Differenz	Indikator für Anstieg
Explizites Frauenförderziel im Vergleich zu allen anderen	-0,01 (0.013)	0.091** (0.042)
R ²	0.00	0.03
N	693	693
Explizites Frauenförderziel nur im Vergleich zu Betrieben, die nicht sagen, bereits einen hohen Anteil zu haben	-0,01 (0.013)	0.107** (0.043)
R ²	0.00	0.01
N	599	599

Quelle: Betriebsbefragung 2016; Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern (linke Spalte) und Probit-Regressionen (rechte Spalte enthält marginale Effekte), Standardfehler in Klammern, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Die Zielvariable, die Differenz der Anteile von 2015 und 2017 ist eine kontinuierliche Variable mit negativen (Anteil ist gesunken) und positiven (Anteil ist gestiegen) Werten. Nun wird eine Variable gebildet, die den Wert 1 annimmt, wenn die Differenz positiv ist. Damit lassen sich Unterschiede in der Wahrscheinlichkeit analysieren, dass der Frauenanteil in Managementfunktionen gestiegen ist. Ein Vergleich zeigt nun:

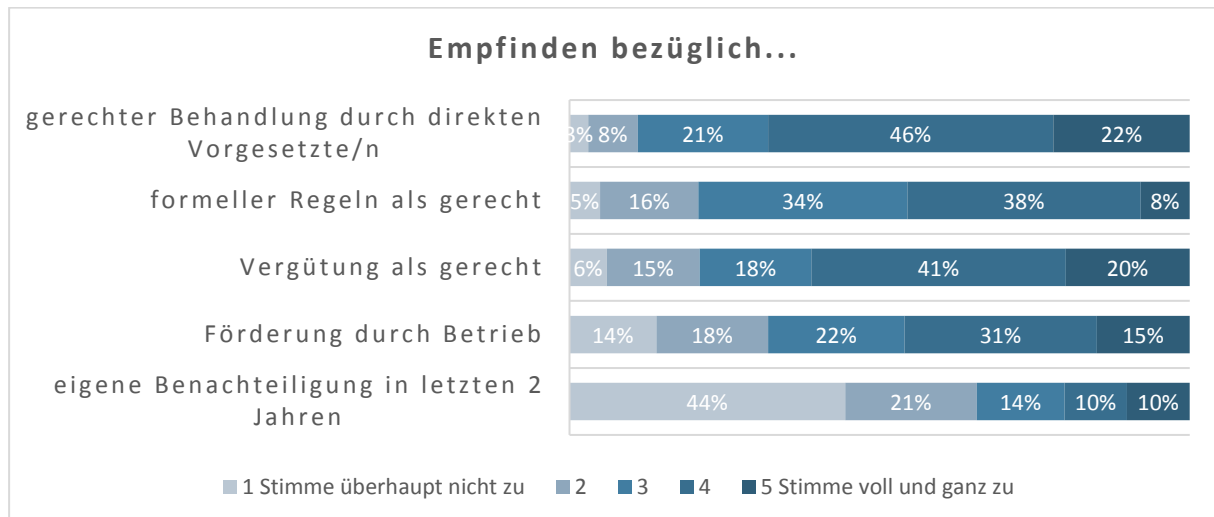
- *Betriebe, welche das Ziel in 2016 verfolgen, haben eine neun Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit, dass ihr Frauenanteil auch wirklich steigt.*
- *Wenn man nur Betriebe betrachtet, die nicht angeben, bereits einen hohen Frauenanteil zu haben, liegt die Differenz sogar bei 11 Prozent.*

Insgesamt, lässt sich damit eine positive Entwicklung verzeichnen, die gerade vor dem kurzen Untersuchungszeitraum von zwei Jahren, beachtlich ausfällt.

Aber auch andere Erfolgsfaktoren können in den Blick genommen werden. Vor allem solche, die eher kurzfristig wirken und die Zufriedenheit der Beschäftigten beeinflussen könnten. In der Beschäftigtenbefragung des LPP werden die Befragten nach ihrer subjektiven Einschätzung über ihre eigene Entwicklung und ihrem

Empfinden von Gerechtigkeit hinsichtlich des/der eigenen Vorgesetzten, der Regeln und Prozeduren bei Personalentscheidungen und der Vergütung gefragt. Diese Faktoren könnten wichtige Indikatoren für die Zufriedenheit mit den eigenen Möglichkeiten der Personalentwicklung sein.

Abbildung 7.1: Wahrnehmungen von Förderung und Gerechtigkeit im Betrieb



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2019. Gewichtete Darstellung, N=3145 bzw. N= 3135.

Abbildung 7.1 zeigt zunächst die Verteilung der Einschätzung der Beschäftigten hinsichtlich der fünf Zielvariablen. Dabei fällt auf, dass sich die wenigsten Beschäftigten von ihren Vorgesetzten unfair behandelt fühlen (10 Prozent). Nur ein Fünftel empfindet die Vergütung bzw. die Regeln und Prozeduren als ungerecht. Hinsichtlich der Förderung nimmt etwa ein Fünftel eine Benachteiligung bei einer Personalentscheidung in den letzten zwei Jahren wahr. Und etwa ein Drittel fühlt sich nicht vom eigenen Betrieb gefördert.

Auf Basis von multivariaten Regressionen zeigt folgende Übersicht auf, welche persönlichen und beruflichen Merkmale, die Wahrnehmungen der Beschäftigten determinieren (vergleiche auch Tabelle 8.5 im Anhang).

- *Männer in Leitungsposition fühlen sich stärker gefördert und fairer bei Vergütung und den Regeln behandelt als Männer ohne Leitungsposition.*
- *Frauen in Leitungspositionen weisen keine Unterschiede zu Männern in Leitungspositionen auf.*
- *Frauen ohne Leitungsposition fühlen sich weniger stark entwickelt und ungerechter von Vorgesetzten behandelt als Männer ohne Leitungsposition. Dies trifft auch zu, wenn nur Hochqualifizierte betrachtet werden.*
- *Hochqualifizierte Frauen ohne Leitungsposition fühlen sich häufiger benachteiligt als Männer ohne Leitungsposition.*

- *Hochqualifizierte Frauen mit Leitungsposition fühlen sich häufiger benachteiligt als hochqualifizierte Frauen ohne Leitungsposition.*

Diese Übersicht zeigt: es gibt nicht nur eine Diskrepanz zwischen Männern und Frauen, sondern auch zwischen Frauen mit und ohne Leitungsposition. Letzteres zeigt sich vor allem unter den Hochqualifizierten also den potentiellen Führungskräften. In Kapitel 6 konnte bereits gezeigt werden, dass Frauen und Männer, insbesondere wenn sie hochqualifiziert sind, unterschiedliche Ansichten über eine Geschlechterquote haben. Dies könnte entsprechend vor allem darauf zurückzuführen sein, dass sie von solch einer hypothetischen Maßnahme in unterschiedlicher Weise betroffen sein könnten.

Es ist darüber hinaus naheliegend, dass sich Frauen in Betrieben mit Frauenförderstrategie besser gefördert fühlen und Männer möglicherweise schlechter, wenn sie die explizite Frauenförderung als ungerecht empfinden und für sich schlechtere Karrierechancen erwarten. Gleichmaßen könnte das Gerechtigkeitsempfinden sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Um Erwartungen über den „Erfolg“ einer Frauenförderstrategie anhand der Wahrnehmungen der Beschäftigten zu generieren, kann man sich verschiedene Szenarien vorstellen:

In einer Welt, in der es keine systematischen Benachteiligungen von Frauen oder Männern gibt, sollten beide Geschlechter im Durchschnitt gleiche Wahrnehmungen hinsichtlich ihrer Förderung haben. Dies gilt vor allem dann, wenn mögliche Differenzen in der Persönlichkeit und bei den sozialen Präferenzen schon herausgerechnet sind. In solch einer Welt braucht es keine explizite Frauenförderung. Sollte diese trotzdem existieren, könnte sich das negativ auf die Wahrnehmung dieser Maßnahme durch Männer auswirken, eventuell positiv auf die Wahrnehmung der Frauen. In diesem Fall würde man keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern erwarten, wenn es keine Frauenförderung gibt, aber eine stärker empfundene Benachteiligung bei den Männern, wenn es diese gibt.

In einer Welt, in der sich Frauen weniger gefördert fühlen als Männer, sollte die Differenz zwischen Männern und Frauen in Betrieben ohne Frauenförderung zu beobachten sein. In Betrieben mit einer expliziten Frauenförderstrategie, könnten Frauen sich stärker gefördert fühlen als ihre Geschlechtskolleginnen in den Betrieben ohne solche Strategie. Die Männer in diesen Betrieben könnten sich schlechter behandelt fühlen, allerdings ist es möglich, dass dieser Effekt aufgehoben wird, wenn sie die Förderung der Frauen als gerechtfertigt ansehen.

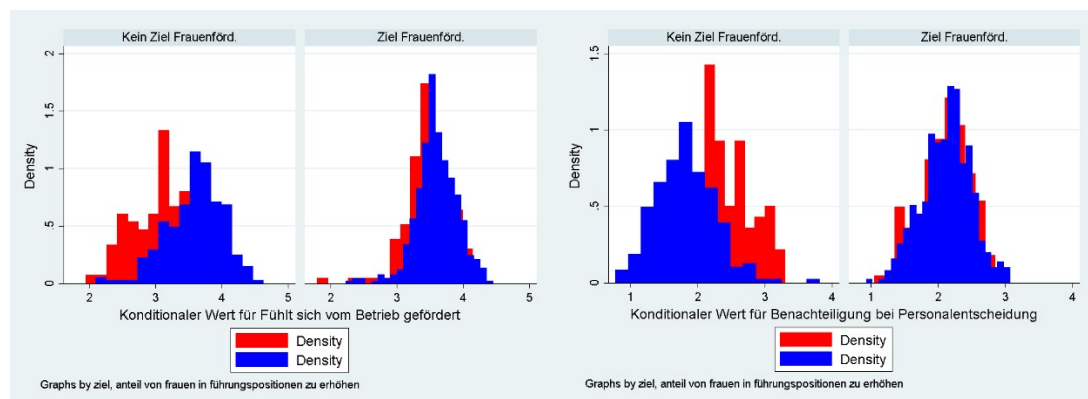
Es stellt sich also auch empirisch die Frage, ob die Wahrnehmung der Benachteiligung bzw. Förderung in Betrieben mit oder ohne Frauenförderung unterschiedlich ist. Tabelle 8.5 im Anhang stellt die Ergebnisse dar, welche im Folgenden zusammengefasst werden:

- *Im Durchschnitt sehen sich Männer in Betrieben mit Frauenförderung nicht anders behandelt, als Männer in Betrieben ohne Frauenförderung.*

- *Betrachtet man allerdings nur die Hochqualifizierten, dann fühlen sich Männer in Betrieben mit expliziter Frauenförderung signifikant benachteiligter bei Personalentscheidungen als Männer in den anderen Betrieben.*
- *Im Vergleich zu Männern in Betrieben ohne explizite Frauenförderung fühlen sich Frauen in diesen Betrieben stärker benachteiligt, weniger stark gefördert und empfinden sowohl die Vergütung als auch die Behandlung durch den Vorgesetzten als ungerechter.*
- *Diese Unterschiede sind besonders stark unter Hochqualifizierten im Hinblick auf die Benachteiligung bei Personalentscheidungen und die Förderung.*
- *Zwischen Männern in Betrieben ohne Frauenförderung und Frauen in Betrieben mit Förderung gibt es keine signifikanten Unterschiede.*

Die theoretischen Überlegungen oben zeigen, dass die Differenzen zwischen Männern und Frauen und Frauenförderung versus Nicht-Frauenförderung in unterschiedliche Richtungen gehen können. Abbildung 7.2 zeigt die empirischen Ergebnisse noch einmal grafisch.

Abbildung 7.2: Konditionale Wahrnehmung der Förderung/Benachteiligung



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2016, eigene Berechnungen aus Kleinstquadrateschätzungen.

Es handelt sich um die Darstellung der jeweiligen Werte von „sich gefördert fühlen“ (linkes Bild) und „sich benachteiligt fühlen“ (rechtes Bild) unter Kontrolle zentraler persönlicher und beruflicher Merkmale. Die roten Balken zeigen die Ergebnisse für hochqualifizierte Frauen; die blauen Balken stehen für hochqualifizierte Männer. Im jeweils linken Teil werden die Ergebnisse für Beschäftigte in Betrieben ohne explizite Frauenförderung und im jeweils rechten Teil für Betriebe mit solch einer Strategie dargestellt.

Zunächst zeigt sich, dass sich bei Abwesenheit einer expliziten Frauenförderstrategie hochqualifizierte Frauen weniger gefördert und häufiger benachteiligt fühlen als ihre männlichen Kollegen. In Betrieben mit Frauenförderstrategie liegen die Verteilungen der beiden Geschlechter sehr stark aufeinander, sie schieben sich also zusammen. Ein Vergleich der Skalen zeigt, dass

dies bei der Benachteiligung eher von einem Anstieg der Werte der Männer getrieben ist, während bei „sich gefördert fühlen“ eher die Gruppe der Frauen einen Anstieg des Wertes verzeichnet.

Diese Analysen zeigen, dass eine Frauenförderstrategie zwar einerseits mit einer höheren Zufriedenheit von Frauen hinsichtlich ihrer Personalentwicklung einhergeht, gleichzeitig aber auch bei den Männern zu einem Gefühl der Benachteiligung führt.

Im Vorkapitel haben wir bereits gesehen, dass eine Geschlechterquote nicht von allen als gerecht bzw. gerechtfertigt empfunden wird. Wie ist die Wahrnehmung der Förderung, wenn man sich nicht das Ziel anschaut, sondern eine explizite Quote?

- *Im Durchschnitt empfinden Frauen und Männer in Betrieben mit dem Ziel der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und einem quantitativen Ziel dafür Benachteiligung und Förderung in ähnlicher Weise.*
- *Betrachtet man nur Hochqualifizierte, verschiebt sich diese Beobachtung allerdings: Während sich hochqualifizierte Männer bei einer Geschlechterquote benachteiligter fühlen als ihre Geschlechtsgenossen in Betrieben ohne Quote, fühlen sich Frauen – unabhängig von der Quotenpolitik – im Durchschnitt benachteiligter als Männer in Betrieben ohne Quote.*
- *Bis auf eine Ausnahme, gibt es bei allen anderen Zielvariablen keinen signifikanten Unterschied zwischen Frauen und Männern in Betrieben mit oder ohne Quote.*
- *Allerdings nehmen Frauen in Betrieben mit Quote ihre Vergütung, im Vergleich zu Frauen (und Männern) in Betrieben ohne Quote, als gerechter wahr.*

8. Schlussfolgerungen

In diesem Forschungsbericht wird der Status Quo des Anteils von Frauen in Führungspositionen für die Population des LPP aufgezeigt und dabei verschiedene Dimensionen von Führung berücksichtigt. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind und der Fortschritt bei der Gleichstellung im Managementbereich sehr langsam vorangeht. Es zeigt sich aber auch eine starke Heterogenität zwischen den Betrieben. Der Frauenanteil in Führungspositionen hängt dabei stark vom Frauenanteil in der Belegschaft oder sogar laut Aussage der Betriebe selbst vom Frauenanteil in der gesamten Branche ab.

Während auf der einen Seite die durchschnittlichen Frauenanteile der frauendominierten Betriebe bei weit über 40 Prozent liegen. Haben ein gutes Drittel der Betriebe hat insgesamt geringe Frauenanteile, was sich auch im Managementbereich widerspiegelt.

Ein Fünftel der Betriebe verfolgen das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Etwa 30 Prozent der Betriebe haben keine explizite Frauenförderstrategie, bewegen sich im Mittelfeld bei den Frauenanteilen in Führungspositionen, haben aber höhere Frauenanteile in den unteren Ebenen. Hier ist möglicherweise Potenzial für einen Ausbau der expliziten Frauenförderung. Allerdings sollten zunächst die Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen identifiziert werden. Denn Grundvoraussetzung sind ausreichend geeignete Kandidatinnen, die auch Willens sind, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Wenige Betriebe haben sich ein quantitatives Ziel gesetzt, also eine Geschlechterquote für die Besetzung von Führungspositionen eingeführt. Die Einführung solch einer Quote wird durch eine gesetzliche Maßnahme unterstützt, die im Jahr 2016 in Kraft trat. Empirische Analysen zum Erfolg dieser Maßnahme sind bisher noch rar und mit vorliegenden Daten nur für die kurze Frist umzusetzen. In diesem Forschungsbericht wird die Akzeptanz einer Geschlechterquote aus Sicht der Beschäftigten analysiert.

Es zeigen sich starke Unterschiede zwischen Frauen und Männern, vor allem unter den Hochqualifizierten. Die offensichtlichen Interessenkonflikte der Geschlechter kommen hier deutlich zutage. Frauen weisen eine höhere Akzeptanz der Quote auf, Männer möchten eher nach dem Leistungsprinzip entschieden haben. Dies wird beeinflusst von der jeweiligen Wahrnehmung, ob es per se Benachteiligungen bestimmter Personengruppen (nicht nur Frauen) im eigenen Betrieb gibt.

Diese Diskrepanz macht es den Unternehmen schwer, eine Quote einzuführen und aktiv umzusetzen, da sie damit rechnen müssen, auf Widerstände bei einem großen Anteil ihrer Belegschaften zu stoßen. Ein zentrales Ergebnis ist: die empfundene Benachteiligung spielt eine große Rolle bei der Akzeptanz. Demnach könnte eine Offenlegung der tatsächlichen Strukturen innerhalb der Betriebe zunächst dabei unterstützen, die Wahrnehmungen innerhalb der Belegschaft an den Ist-Zustand anzupassen. Ausgehend von der Kenntnis des Ist-Zustandes ist dann eine Frauenförderpolitik sinnvoll, die auf der einen Seite die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern vorantreibt und auf der anderen Seite die Bedürfnisse und Bedenken der Gegner solch einer Politik mit in den Blick nimmt.

Im letzten Abschnitt des Forschungsberichtes zeigt sich, dass Betriebe mit einem expliziten Frauenförderziel eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, ihren tatsächlichen Frauenanteil in Managementfunktionen zu erhöhen. Frauen honorieren die Strategien der Betriebe auch und fühlen sich weniger benachteiligt und mehr gefördert wenn sie in den entsprechenden Betrieben arbeiten. Aber auch hier geht das teilweise auf Kosten einer stärker empfundenen Benachteiligung von Hochqualifizierten Männern in Betrieben, in denen explizite Frauenförderung stattfindet. Rein ökonomisch betrachtet, ist dies nachvollziehbar, da sie verglichen mit der Situation vor solch einer Politik schlechter gestellt werden. Das heißt, es kommt auf den Referenzpunkt der Männer – die bisherige Karrierepolitik – an. Auch wenn sich gegebenenfalls diese empfundene Benachteiligung nicht reduzieren lässt,

ist eine aktive innerbetriebliche Diskussion über alte und neue Strukturen und Strategien empfehlenswert.

Anhang

Tabelle 8.1: Determinanten explizites Frauenförderziel

	(1)	(2)
Tarifvertrag	0.084*** (0.024)	0.086*** (0.023)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)		
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	0.008 (0.031)	
Handel, Verkehr, Nachrichten	0.060* (0.038)	
Unternehmensn. DL, Finanz	0.107*** (0.043)	
Information, Kommunikation	0.045 (0.046)	
Betriebsgröße (Referenz: 50–99 Beschäftigte)		
100–249 Beschäftigte	0.11*** (0.031)	0.105*** (0.030)
250–499 Beschäftigte	0.272*** (0.440)	0.251*** (0.045)
>=500 Beschäftigte	0.380*** (0.052)	0.326*** (0.052)
Anteile Beschäftigte im jeweiligen Berufssegment an allen Beschäftigten		0.114* (0.066)
		0.092 (0.088)
		0.042 (0.092)
		0.100 (–0,075)
		0.021 (0.133)
		0.112 (0.071)
		0.163* (0.097)
		0.407*** (0.077)
		0.031 (0.110)
		0,194 (0.129)
		0,101* (0.060)
		–0.019 (0.097)

Chancengleichheit – Frauen in Führung

R ²	0.098	0.125
Beobachtungen	1532	1532

Quelle: Betriebsbefragung 2016 und 2018, Frage: „Verfolgt Ihr Betrieb das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?“ Ergebnisse von Probit-Regressionen, marginale Effekte werden dargestellt, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Tabelle 8.2: Einstellung: Geschlechterquote ist gerecht

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb (Referenz: unentschieden)					
Benachteiligung im Betrieb	0.265**	0.184*	0.145	0.141	0.134
	(0.107)	(0.106)	(0.105)	(0.106)	(0.106)
keine Benachteiligung im Betrieb	-0.043	-0.034	-0.086	-0.087	-0.082
	(0.073)	(0.077)	(0.076)	(0.077)	(0.077)
Frauen		0.351***	0.253***	0.294***	0.301***
		(0.059)	(0.062)	(0.066)	(0.064)
Split bei Befragung		-0.019	-0.031	-0.026	-0.023
		(0.049)	(0.053)	(0.052)	(0.052)
Erhebung per CAWI		-0.371***	-0.340***	-0.323***	-0.314***
		(0.052)	(0.048)	(0.048)	(0.052)
Berufliches Ausbildungsniveau (Referenz: Mittel)					
Niedrig		-0.143	-0.177	-0.225	-0.223
		(0.219)	(0.218)	(0.217)	(0.212)
Mittelhoch		-0.133**	-0.122**	-0.074	-0.075
		(0.057)	(0.052)	(0.055)	(0.056)
Hoch		-0.288***	-0.283***	-0.199***	-0.183***
		(0.051)	(0.052)	(0.065)	(0.071)
Jüngstes Kind < 6		-0.079	-0.070	-0.070	-0.065
		(0.070)	(0.068)	(0.067)	(0.067)
Jüngstes Kind 6-14		0.042	0.030	0.036	0.037
		(0.056)	(0.055)	(0.055)	(0.055)
Alter		0.010	0.021	0.022	0.022
		(0.020)	(0.020)	(0.021)	(0.020)
Alter ²		-0.000	-0.000	-0.000	-0.000
		(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
Persönlichkeitsmerkmale "Big 5"					
Extraversion			0.014	0.020	0.024
			(0.027)	(0.027)	(0.027)
Gewissenhaftigkeit			0.006	-0.000	0.004
			(0.040)	(0.040)	(0.040)
Neurotizismus			0.092***	0.086***	0.087***
			(0.030)	(0.031)	(0.030)
Offenheit für Erfahrungen			0.126***	0.123***	0.121***
			(0.038)	(0.038)	(0.039)
Verträglichkeit			0.185***	0.190***	0.190***
			(0.045)	(0.045)	(0.044)
Ungerechtigkeitssensibilität			0.053**	0.053**	0.054**
			(0.024)	(0.024)	(0.024)
negative Reziprozität			-0.123***	-0.121***	-0.122***
			(0.023)	(0.023)	(0.023)
Vorgesetzter				-0.013	-0.036
				(0.053)	(0.055)
Arbeiter				0.095	0.074
				(0.071)	(0.074)
Funktionsbereich (Referenz: Produktion)					
Vertrieb/Marketing				-0.099	-0.106
				(0.108)	(0.107)

Chancengleichheit – Frauen in Führung

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Querschnittsfunktion				-0.118**	-0.112*
/Verwaltung				(0.058)	(0.058)
Dienstleistungen und Service				0.024	0.044
				(0.055)	(0.057)
Weibliche Vorgesetzt				0.009	0.020
				(0.061)	(0.063)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)					
Metall, Elektro, Fahrzeugbau					-0.029
					(0.060)
Handel, Verkehr, Nachrichten					0.025
					(0.103)
Unternehmensn. DL, Finanz					-0.156*
					(0.094)
Information, Kommunikation					-0.183
					(0.113)
Betriebsgröße (Referenz: 50–99 Beschäftigte)					
100–249 Beschäftigte					0.011
					(0.401)
250–499 Beschäftigte					-0.241
					(0.400)
500–1999 Beschäftigte					-0.167
					(0.399)
>=2000 Beschäftigte					-0.135
					(0.400)
Region des Betriebs (Referenz: Nord)					
Ost					-0.040
					(0.078)
Süd					-0.079
					(0.051)
West					0.001
					(0.060)
Betriebliche HR-Maßnahmen					
Ziel der Frauenförderung					-0.008
					(0.052)
Mitarbeiterbefragungen					-0.048
					(0.059)
Leistungsbeurteilungen					-0.093
					(0.069)
Freiwillige Zusatzleistungen gut für					-0.031
Mitarbeiterbindung					(0.031)
R ²	0.00	0.06	0.09	0.09	0.10
Beobachtungen	3139	3139	3139	3139	3139

Anmerkungen: Beschäftigten- und Betriebsbefragung 2018, Frage: "Eine Geschlechterquote für Führungspositionen trägt dazu bei, dass mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern herrscht." 5er-Likert-Skala "Stimme überhaupt nicht zu" – "Stimme voll und ganz zu". Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Tabelle 8.3 Einstellung: Geschlechterquote ist unfair

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb (Referenz: unentschieden)					
Benachteiligung im Betrieb	-0.267*** (0.097)	-0.212** (0.096)	-0.197** (0.096)	-0.191** (0.096)	-0.157 (0.097)
keine Benachteiligung im Betrieb	0.197*** (0.070)	0.172** (0.071)	0.219*** (0.069)	0.218*** (0.070)	0.216*** (0.071)
Frauen		-0.395*** (0.082)	-0.328*** (0.090)	-0.379*** (0.092)	-0.351*** (0.097)
Split bei Befragung		-0.089** (0.039)	-0.075* (0.038)	-0.078** (0.037)	-0.078** (0.037)
Erhebung per CAWI		0.220*** (0.051)	0.173*** (0.050)	0.161*** (0.049)	0.100** (0.048)
Berufliches Ausbildungsniveau (Referenz: Mittel)					
Niedrig		0.060 (0.219)	0.079 (0.226)	0.109 (0.226)	0.105 (0.227)
Mittelhoch		0.127** (0.053)	0.128** (0.054)	0.099* (0.057)	0.066 (0.059)
Hoch		0.168*** (0.061)	0.168*** (0.060)	0.115* (0.067)	0.053 (0.068)
Jüngstes Kind < 6		0.147 (0.090)	0.156* (0.088)	0.153* (0.088)	0.154* (0.087)
Jüngstes Kind 6-14		-0.148** (0.060)	-0.135** (0.060)	-0.139** (0.059)	-0.145** (0.059)
Alter		0.035** (0.016)	0.027 (0.017)	0.026 (0.017)	0.021 (0.018)
Alter ²		-0.000** (0.000)	-0.000* (0.000)	-0.000* (0.000)	-0.000 (0.000)
Persönlichkeitsmerkmale "Big 5"					
Extraversion			-0.006 (0.028)	-0.011 (0.028)	-0.022 (0.029)
Gewissenhaftigkeit			0.050 (0.058)	0.056 (0.058)	0.059 (0.059)
Neurotizismus			-0.024 (0.032)	-0.020 (0.032)	-0.017 (0.032)
Offenheit für Erfahrungen			-0.069 (0.043)	-0.067 (0.044)	-0.068 (0.046)
Verträglichkeit			-0.089** (0.039)	-0.093** (0.039)	-0.086** (0.039)
Ungerechtigkeitssensibilität			0.024 (0.023)	0.026 (0.023)	0.030 (0.023)
negative Reziprozität			0.146*** (0.021)	0.145*** (0.022)	0.144*** (0.022)
Vorgesetzter				0.024 (0.052)	0.071 (0.052)
Arbeiter				-0.037 (0.060)	-0.055 (0.064)
Funktionsbereich (Referenz: Produktion)					
Vertrieb/Marketing				0.097 (0.104)	0.122 (0.108)

Chancengleichheit – Frauen in Führung

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Querschnittsfunktion				0.127**	0.114*
/Verwaltung				(0.061)	(0.062)
Dienstleistungen und Service				0.074	0.104*
				(0.054)	(0.056)
Weibliche Vorgesetzte				0.059	0.080
				(0.069)	(0.070)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)					
Metall, Elektro, Fahrzeugbau					0.036
					(0.060)
Handel, Verkehr, Nachrichten					-0.004
					(0.112)
Unternehmensn. DL, Finanz					0.012
					(0.083)
Information, Kommunikation					-0.061
					(0.118)
Betriebsgröße (Referenz: 50–99 Beschäftigte)					
100–249 Beschäftigte					0.101
					(0.296)
250–499 Beschäftigte					0.182
					(0.293)
500–1999 Beschäftigte					0.128
					(0.291)
>=2000 Beschäftigte					0.181
					(0.293)
Region des Betriebs (Referenz: Nord)					
Ost					-0.074
					(0.080)
Süd					-0.017
					(0.056)
West					-0.045
					(0.064)
Betriebliche HR-Maßnahmen					
Ziel der Frauenförderung					0.105*
					(0.055)
Mitarbeiterbefragungen					0.114*
					(0.060)
Leistungsbeurteilungen					0.063
					(0.059)
Freiwillige Zusatzleistungen gut für Mitarbeiterbindung					-0.003
					(0.032)
R ²	0.01	0.05	0.07	0.07	0.08
Beobachtungen	3129	3129	3129	3129	3129

Anmerkungen: Beschäftigten- und Betriebsbefragung 2018, Frage: "Eine Geschlechterquote für Führungspositionen ist unfair, weil sie den Leistungswettbewerb um Führungspositionen beeinflusst." 5er-Likert-Skala "Stimme überhaupt nicht zu" – "Stimme voll und ganz zu". Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

Tabelle 8.4 Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb, Ziel der Frauenförderung und die Akzeptanz einer Geschlechterquote

	Geschlechterquote ist gerecht			Geschlechterquote ist unfair		
	alle	Hoch-qualifizierte	alle	alle	Hoch-qualifizierte	alle
Wahrgenommene Benachteiligung im Betrieb (Referenz: Männer*Unentschieden)						
Frauen*Benachteiligung im Betrieb	0.514*** (0.162)	0.743*** (0.272)		-0.569*** (0.179)	-1.140*** (0.237)	
Frauen*Unentschieden	0.279** (0.128)	0.288 (0.279)		-0.278* (0.155)	-0.258 (0.257)	
Frauen*keine Benachteiligung im Betrieb	0.205* (0.109)	0.063 (0.244)		-0.112 (0.129)	-0.124 (0.205)	
Männer*Benachteiligung im Betrieb	0.079 (0.129)	-0.208 (0.307)		-0.092 (0.123)	0.186 (0.221)	
Männer*keine Benachteiligung im Betrieb	-0.086 (0.089)	-0.428** (0.175)		0.235*** (0.084)	0.478*** (0.178)	
Betrieb mit Ziel der Frauenförderung (Referenz: Männer in Betrieben ohne Frauenförderung)						
Männer in Betrieben mit Frauenförderung			-0.064 (0.054)			0.193*** (0.062)
Frauen in Betrieben mit Frauenförderung			0.346*** (0.076)			-0.330*** (0.105)
Frauen in Betrieben ohne Frauenförderung			0.190** (0.084)			-0.193** (0.082)
Split bei Befragung	-0.025 (0.053)	0.008 (0.115)	-0.028 (0.051)	-0.076** (0.037)	-0.159** (0.077)	-0.078** (0.035)
Erhebung per CAWI	-0.314*** (0.052)	-0.210*** (0.079)	-0.320*** (0.054)	0.099** (0.048)	0.154** (0.071)	0.106** (0.048)
Berufliches Ausbildungsniveau (Referenz: Mittel)						
Niedrig	-0.226 (0.213)		-0.187 (0.209)	0.108 (0.228)		0.088 (0.214)
Mittelhoch	-0.076 (0.056)		-0.073 (0.056)	0.067 (0.059)		0.063 (0.058)
Hoch	-0.184*** (0.071)		-0.188*** (0.070)	0.054 (0.068)		0.058 (0.068)
Jüngstes Kind < 6	-0.065 (0.068)	0.021 (0.113)	-0.057 (0.066)	0.154* (0.087)	0.203 (0.138)	0.144* (0.087)
Jüngstes Kind 6-14	0.038 (0.055)	0.162* (0.083)	0.044 (0.054)	-0.145** (0.059)	-0.253*** (0.077)	-0.156*** (0.060)
Alter	0.022 (0.021)	-0.003 (0.043)	0.020 (0.021)	0.021 (0.018)	0.030 (0.031)	0.024 (0.018)
Alter ²	-0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)
Persönlichkeitsmerkmale "Big 5"						
Extraversion	0.024 (0.027)	0.074 (0.051)	0.025 (0.027)	-0.022 (0.029)	-0.055 (0.055)	-0.020 (0.030)
Gewissenhaftigkeit	0.004 (0.040)	-0.100 (0.063)	0.003 (0.040)	0.060 (0.059)	0.216*** (0.077)	0.065 (0.059)

Chancengleichheit – Frauen in Führung

	Geschlechterquote ist gerecht			Geschlechterquote ist unfair		
	alle	Hoch-qualifizierte	alle	alle	Hoch-qualifizierte	alle
Neurotizismus	0.086*** (0.030)	0.075 (0.046)	0.090*** (0.031)	-0.017 (0.032)	0.041 (0.042)	-0.023 (0.034)
Offenheit für Erfahrungen	0.121*** (0.039)	0.105 (0.071)	0.124*** (0.039)	-0.069 (0.046)	-0.181*** (0.061)	-0.076 (0.047)
Verträglichkeit	0.190*** (0.044)	0.091 (0.078)	0.182*** (0.043)	-0.086** (0.039)	-0.025 (0.072)	-0.072* (0.039)
Ungerechtigkeits-sensibilität	0.054** (0.024)	0.038 (0.048)	0.057** (0.025)	0.029 (0.023)	0.031 (0.040)	0.025 (0.024)
negative Reziprozität	-0.121*** (0.023)	-0.125*** (0.034)	-0.124*** (0.024)	0.143*** (0.022)	0.112*** (0.038)	0.142*** (0.023)
Vorgesetzter	-0.036 (0.055)	-0.022 (0.075)	-0.051 (0.054)	0.071 (0.052)	0.056 (0.072)	0.088* (0.051)
Arbeiter	0.075 (0.074)	0.041 (0.296)	0.076 (0.074)	-0.056 (0.064)	0.129 (0.273)	-0.064 (0.063)
Funktionsbereich (Referenz: Produktion)						
Vertrieb/Marketing	-0.108 (0.106)	-0.052 (0.163)	-0.109 (0.106)	0.123 (0.108)	0.071 (0.203)	0.129 (0.106)
Querschnittsfunktion /Verwaltung	-0.114* (0.058)	-0.078 (0.089)	-0.105* (0.058)	0.115* (0.061)	0.108 (0.066)	0.104* (0.063)
Dienstleistungen und Service	0.044 (0.057)	0.037 (0.106)	0.039 (0.057)	0.103* (0.056)	0.102 (0.118)	0.112** (0.055)
Weibliche Vorgesetzte	0.021 (0.063)	0.081 (0.107)	0.018 (0.062)	0.079 (0.070)	-0.017 (0.139)	0.077 (0.070)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)						
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	-0.030 (0.060)	0.051 (0.100)	-0.024 (0.059)	0.038 (0.060)	-0.090 (0.104)	0.027 (0.060)
Handel, Verkehr, Nachrichten	0.024 (0.104)	-0.005 (0.239)	0.041 (0.102)	-0.001 (0.112)	0.045 (0.266)	-0.029 (0.111)
Unternehmensn. DL, Finanz	-0.155 (0.094)	-0.112 (0.202)	-0.156 (0.096)	0.010 (0.083)	-0.088 (0.188)	0.010 (0.084)
Information, Kommunikation	-0.186* (0.113)	0.171 (0.174)	-0.172 (0.109)	-0.056 (0.117)	-0.305* (0.183)	-0.083 (0.112)
Betriebsgröße (Referenz: 50-99 Beschäftigte)						
100-249 Beschäftigte	0.012 (0.402)	0.189 (1.069)	0.035 (0.404)	0.100 (0.297)	0.885** (0.430)	0.061 (0.298)
250-499 Beschäftigte	-0.240 (0.400)	-0.331 (1.061)	-0.218 (0.402)	0.181 (0.294)	1.145*** (0.414)	0.135 (0.295)
500-1999 Beschäftigte	-0.165 (0.399)	0.118 (1.066)	-0.140 (0.401)	0.126 (0.292)	0.887** (0.410)	0.080 (0.293)
>=2000 Beschäftigte	-0.134 (0.400)	0.067 (1.062)	-0.112 (0.402)	0.180 (0.294)	1.030** (0.402)	0.140 (0.294)
Region des Betriebs (Referenz: Nord)						
Ost	-0.041 (0.078)	-0.072 (0.139)	-0.041 (0.078)	-0.073 (0.080)	0.056 (0.147)	-0.078 (0.079)
Süd	-0.079 (0.051)	0.005 (0.084)	-0.084 (0.051)	-0.017 (0.056)	-0.105 (0.070)	-0.007 (0.054)
West	-0.002 (0.061)	0.002 (0.128)	0.004 (0.060)	-0.042 (0.064)	0.052 (0.123)	-0.054 (0.063)

Schlussfolgerungen

	Geschlechterquote ist gerecht			Geschlechterquote ist unfair		
	alle	Hoch-qualifizierte	alle	alle	Hoch-qualifizierte	alle
Betriebliche HR-Maßnahmen						
Ziel der Frauenförderung	-0.008 (0.052)	0.012 (0.092)		0.105* (0.055)	0.086 (0.100)	
Mitarbeiterbefragungen	-0.048 (0.059)	-0.295*** (0.109)	-0.054 (0.058)	0.114* (0.060)	0.311*** (0.110)	0.120** (0.059)
Leistungsbeurteilungen	-0.094 (0.069)	0.068 (0.174)	-0.098 (0.069)	0.063 (0.059)	-0.065 (0.147)	0.071 (0.058)
Freiwillige Zusatzleistungen gut für Mitarbeiterbindung	-0.030 (0.031)	-0.098 (0.063)	-0.030 (0.031)	-0.004 (0.032)	-0.020 (0.059)	-0.005 (0.031)
R ²	0.10	0.10	0.10	0.08	0.15	0.08
Beobachtungen	3139	1057	3145	3129	1056	3135

Anmerkungen: Beschäftigten- und Betriebsbefragung 2018, Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 8.5 Gerechtigkeitsempfinden und Frauenförderung im Betrieb

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Frauen	0.102 (0.078)	-0.168*** (0.060)	-0.051 (0.059)	-0.043 (0.040)	-0.110*** (0.041)
Erhebung per CAWI	0.485*** (0.057)	-0.475*** (0.049)	-0.256*** (0.042)	-0.266*** (0.034)	-0.214*** (0.035)
Berufliches Ausbildungsniveau (Referenz: Mittel)					
Niedriges Ausbildungslevel	-0.040 (0.159)	0.149 (0.229)	-0.022 (0.168)	0.194 (0.150)	0.141 (0.146)
Mittelhohes Ausbildungslevel	0.073 (0.079)	0.151** (0.061)	-0.072 (0.053)	0.027 (0.050)	-0.015 (0.048)
Hohes Ausbildungslevel	-0.077 (0.082)	0.253*** (0.060)	0.144*** (0.055)	-0.002 (0.044)	0.026 (0.046)
Jüngstes Kind < 6	0.035 (0.056)	0.085 (0.062)	0.076 (0.058)	0.005 (0.054)	-0.000 (0.048)
Jüngstes Kind 6–14	0.020 (0.077)	0.066 (0.054)	0.136*** (0.051)	0.061 (0.051)	-0.011 (0.055)
Alter in Jahren und Monaten	-0.011 (0.018)	-0.005 (0.016)	0.017 (0.014)	-0.010 (0.012)	0.013 (0.012)
Alter ²	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)
Persönlichkeitsmerkmale "Big 5"					
Selbstwirksamkeit	0.178*** (0.053)	-0.108*** (0.042)	-0.083* (0.047)	-0.027 (0.037)	-0.040 (0.043)
Extraversion	0.058** (0.029)	0.105*** (0.026)	0.039 (0.027)	0.038 (0.026)	0.019 (0.022)
Gewissenhaftigkeit	-0.002 (0.054)	0.098** (0.042)	-0.051 (0.043)	0.024 (0.034)	0.035 (0.037)
Neurotizismus	0.108*** (0.033)	-0.076** (0.032)	-0.066** (0.026)	-0.076** (0.032)	-0.085*** (0.030)
Offenheit für Erfahrungen	0.059 (0.039)	0.007 (0.036)	-0.061* (0.036)	-0.063** (0.029)	-0.046 (0.028)
Verträglichkeit	-0.166*** (0.051)	0.127*** (0.037)	0.075** (0.032)	0.160*** (0.028)	0.210*** (0.031)
Ungerechtigkeits.	0.124*** (0.036)	-0.033 (0.026)	-0.102*** (0.029)	-0.064** (0.025)	-0.044* (0.023)
Vorgesetzter	-0.075 (0.083)	0.276*** (0.053)	0.082* (0.045)	0.195*** (0.034)	0.070* (0.040)
Arbeiter	0.107 (0.070)	-0.408*** (0.075)	-0.193*** (0.057)	-0.115** (0.054)	-0.204*** (0.049)
Funktionsbereich (Referenz: Produktion)					
Vertrieb/Marketing	0.056 (0.088)	0.093 (0.101)	-0.121 (0.091)	-0.016 (0.061)	-0.057 (0.067)
Querschnittsfunktion/Verwaltung	-0.016 (0.082)	0.181*** (0.052)	0.047 (0.072)	0.049 (0.043)	-0.022 (0.069)
Dienstleistungen und Service	-0.104 (0.081)	0.234*** (0.055)	0.028 (0.081)	0.111** (0.047)	0.046 (0.054)

Schlussfolgerungen

Fortsetzung Tabelle 8.5

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Weibliche Vorgesetzte	-0.039 (0.070)	-0.042 (0.064)	-0.102* (0.061)	-0.078* (0.046)	0.049 (0.051)
Branche (Referenz: Verarbeitendes Gewerbe)					
Metall, Elektro,	0.057 (0.072)	-0.014 (0.090)	-0.008 (0.076)	-0.001 (0.061)	-0.059 (0.063)
Fahrzeugb.					
Handel, Verkehr,	0.130 (0.122)	-0.016 (0.122)	-0.285** (0.124)	-0.086 (0.103)	-0.049 (0.085)
Nachrichten					
Unternehmensn.	0.037 (0.096)	0.040 (0.094)	-0.290*** (0.095)	-0.019 (0.086)	-0.116 (0.076)
DL, Finanz					
Information,	-0.188* (0.104)	0.007 (0.129)	-0.222* (0.133)	-0.154* (0.085)	0.006 (0.097)
Kommunikation					
Betriebsgröße (Referenz: 50–99 Beschäftigte)					
100–249 MA	-0.349 (0.323)	0.588** (0.271)	0.301 (0.324)	0.075 (0.264)	0.147 (0.328)
250–499 MA	-0.369 (0.321)	0.428 (0.268)	0.238 (0.322)	0.030 (0.260)	0.012 (0.327)
500–1999 MA	-0.287 (0.319)	0.554** (0.268)	0.367 (0.320)	0.139 (0.259)	0.095 (0.325)
>=2000 MA	-0.471 (0.320)	0.671** (0.271)	0.560* (0.323)	0.193 (0.263)	0.081 (0.329)
Region des Betriebs (Referenz: Nord)					
Ost	-0.068 (0.090)	0.056 (0.086)	-0.298*** (0.086)	0.015 (0.073)	0.086 (0.064)
Süd	0.077 (0.061)	0.117* (0.066)	-0.062 (0.063)	-0.043 (0.050)	0.069 (0.047)
West	0.058 (0.078)	0.013 (0.075)	-0.060 (0.068)	-0.029 (0.061)	-0.066 (0.060)
Betriebliche HR-Maßnahmen					
Explizites	-0.068 (0.067)	0.033 (0.076)	0.141** (0.071)	-0.002 (0.056)	0.047 (0.054)
Frauenförderziel					
Mitarbeiter-	-0.005 (0.065)	0.301*** (0.079)	0.038 (0.070)	0.063 (0.059)	0.115** (0.057)
befragungen					
Leistungs-	0.040 (0.066)	0.024 (0.077)	0.157** (0.065)	0.107* (0.058)	0.065 (0.052)
beurteilungen					
Wichtigkeit	-0.035	-0.030	0.001	-0.009	-0.017
freiwillige					
Zusatzleistungen,					
um Mitarbeiter an					
Betrieb zu binden	(0.037)	(0.040)	(0.041)	(0.030)	(0.029)
Adjusted R ²	0.06	0.15	0.12	0.07	0.05
Beobachtungen	3135	3146	3149	3141	3150

Anmerkungen: Beschäftigten- und Betriebsbefragung 2018,

Die abhängigen Variablen sind jeweils:

Spalte 1: „Ich bin in den letzten zwei Jahren in diesem Betrieb bei einer Personalentscheidung, z.B. bei Beförderung, Gehaltserhöhung, Beurteilung, Weiterbildung benachteiligt worden.“

Spalte 2: „Unser Betrieb ist spürbar daran interessiert, mein berufliches Wissen und meine Fertigkeiten weiterzuentwickeln.“

Spalte 3: "Ich empfinde, dass die Vergütung, die ich in diesem Betrieb erhalte, gerecht ist.“

Spalte 4: "Ich empfinde, dass die formellen Regeln und Prozeduren zur Entscheidungsfindung in diesem Betrieb gerecht sind."

Spalte 5: "Ich empfinde, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte mich bei allen Aspekten der Arbeit gerecht behandelt."

5er-Likert-Skala "Stimme überhaupt nicht zu" – "Stimme voll und ganz zu". Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, Standardfehler auf Betriebsebene geclustert in Klammern, * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.