



# Frauen in Führungspositionen – Chancen und Hemmnisse auf dem Weg durch die gläserne Decke

## Das Wichtigste in Kürze

- Frauen sind in Führungspositionen in Baden-Württemberg nach wie vor deutlich unterrepräsentiert. Dies gilt für die Privatwirtschaft, den Öffentlichen Dienst und auch die Politik. Dabei spielt es offenbar keine Rolle, wie stark sie in der Belegschaft vertreten sind bzw. welchen Anteil sie unter allen Mitarbeiter\_innen haben.
- Die Häufigkeit von Frauen in Führungspositionen variiert zwischen den Bundesländern. Dies wirft die Frage nach dem Einfluss länderspezifischer Faktoren (Kinderbetreuung, vorhandene Vorbilder, gesellschaftliches Rollenbild von Frau und Familie) auf die Einnahme von Führungspositionen durch Frauen auf, um gezieltere Maßnahmen ergreifen zu können.
- Der GesellschaftsReport BW beschäftigt sich mit den Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und der Frage, inwieweit individuelle und bundeslandspezifische Kontexte Frauen fördern oder hemmen, in Führungspositionen zu gelangen.
- Es zeigt sich zunächst, dass Frauen vor allem dann Führungsverantwortung tragen, wenn sie außerhalb von Großbetrieben arbeiten und in Teilen des Dienstleistungsbereichs bzw. im Handel tätig sind oder im Vergleich zu Männern möglichst hohe Bildungsabschlüsse erworben haben.
- Darüber hinaus zeigt sich, dass Frauen dann häufiger führen, wenn sie in einem Bundesland leben, das hinsichtlich des Familien- und Frauenbildes weniger traditionell geprägt ist und in dem eine bedarfsgerechte Betreuung von Kindern (in Kitas) vorhanden ist.
- Das Ergebnis verdeutlicht die Notwendigkeit, das bisher bestehende, männlich konnotierte Führungsverständnis ebenso auf den Prüfstand zu stellen wie das Verständnis von Elternschaft und Sorgearbeit. Politik, Arbeitgeber\_innen und Gesellschaft können Frauen dabei unterstützen, ihre Karrierepläne zu verfolgen, indem sie branchenübergreifende Frauenquoten fordern und realisieren, innovative Führungsmodelle bieten sowie die Vernetzung von Frauen fördern und (Rollen-) Vorbilder sichtbar machen.

## 1. Einleitung

Die Repräsentanz von Frauen in Entscheidungspositionen ist ein Gradmesser für die Gleichstellung in einer Organisation, in der Politik und damit in einem Land (BMFSFJ 2016). Gleichstellung ist dann erreicht, wenn die Verwirklichung beruflicher Ziele keine Frage des Geschlechts, sondern das Ergebnis individueller Leistung ist (BMFSFJ 2017). Einen Meilenstein auf dem Weg zur Gleichstellung in Deutschland markierte die Einführung der Quote für mehr Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst (FüPoG) 2015 (*siehe i-Box*).

In Baden-Württemberg hat sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der zweiten Führungsebene<sup>1</sup>, das heißt der Führungsebene unterhalb des Vorstandes, der Geschäftsführung,



### **Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst (FüPoG)**

Seit 2015 schafft das FüPoG verbindliche Vorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. *Börsennotierte Unternehmen mit einem paritätisch besetzten Aufsichtsrat* sind dazu verpflichtet, für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht einen festen Mindestanteil von 30 % zu erzielen. *Börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen* sind verpflichtet, selbst *Zielgrößen* zu setzen.

In *Aufsichtsgremien des Bundes* besteht eine feste Geschlechterquote von 30 % (Bundesgremienbesetzungsgesetz) bei Neubesetzungen für Gremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen. Die *Bundesverwaltung* ist durch das novellierte Bundesgleichstellungsgesetz dazu verpflichtet, im Gleichstellungsplan konkrete Zielvorgaben für den Frauen- und Männeranteil auf jeder einzelnen Führungsebene festzulegen. Konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung müssen genannt werden.

Die Wirksamkeit der „Quote“ ist auf Ebene der Aufsichtsräte bestätigt, während sich der Wandel auf Vorstandsebene, wo verbindliche Regelungen fehlen, nur langsam vollzieht (Holst und Wrohlich 2019). Eine Strahlkraft der Quote auf die gesamte Privatwirtschaft (Spill-over-Effekt) ist aktuell kaum festzustellen (Kohaut und Möller 2019). Dort blieben die Frauenanteile in den obersten Führungspositionen im Zeitverlauf nahezu gleich. Entsprechend wird kritisiert, dass die Quote in Deutschland aktuell einen Symbolcharakter hat und auf weitere Teile der Privatwirtschaft ausgeweitet werden sollte (u. a. Karl et al. 2020). International betrachtet ist Deutschland nach wie vor Schlusslicht bei der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen (ebd.).

In den obersten Bundesbehörden ist der Frauenanteil mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben von 2018 auf 2019 um 2 Prozentpunkte auf 36 % angestiegen, wobei starke Differenzen zwischen den Behörden zu beachten sind (Destatis 2020).

1 Definition der Führungsebene in den hier zitierten Daten des IAW: Erste Führungsebene = Geschäftsführung, Eigentümer\_innen, Vorstand, Filialleitung, Betriebsleitung. Im Öffentlichen Dienst: Leitung der Einrichtung. Zweite Führungsebene = unspezifisch erfasst über die Frage: „Gibt es in Ihrem Betrieb/Dienststelle unterhalb der obersten Führungsebene noch eine zweite Führungsebene?“

bzw. Betriebsleitung in Privatwirtschaft und Öffentlichem Dienst sukzessive erhöht (*Abbildung 2, Seite 9*): Im Vergleich zu 2012 sind Frauen 2018 sichtbar häufiger in leitenden Positionen zu finden (Anstieg von 33,0 % auf 40,7 %). Doch die erste Führungsebene erreichen unverändert insgesamt nur 25,8 % der Frauen. Sie stoßen beim Erklimmen der Karriereleiter an die „gläserne Decke“ (*Kapitel 2*). Das gilt selbst in Branchen, in denen Frauen in der Belegschaft stark vertreten sind, wie dem Öffentlichen Dienst:<sup>2</sup> Obwohl dieser in Baden-Württemberg weiblich dominiert ist (rund 70 % der Bediensteten und Beschäftigten), erreicht nur ein gutes Drittel (34,2 %) der Frauen eine Führungsposition auf der ersten Ebene.<sup>3</sup> Dabei gibt es auch auf kommunaler Ebene Unterschiede, wie eine aktuelle Studie der Zeppelin Universität zeigt (Papenfuß und Schmidt 2020): In Freiburg im Breisgau sind 31 % der Führungspositionen kommunaler Unternehmen von Frauen besetzt, in Stuttgart knapp 12 %, in Heidelberg gibt es keine Frauen im Top-Management.

Auch in der Politik sind Frauen in entscheidenden und gestaltenden Positionen in Baden-Württemberg unterrepräsentiert. Obwohl ihr Interesse, politische Mandate und Ämter zu erlangen, kontinuierlich zugenommen hat, wie der stetig ansteigende Anteil der Kandidatinnen für Kreistags- und Gemeinderatswahlen seit den 1990er-Jahren zeigt (*Abbildung 1*), erreichen nur wenige tatsächlich ein Mandat. Positiv fällt auf, dass im Laufe der vergangenen 20 Jahre die Lücke zwischen den Kandidatinnen und den gewählten Frauen etwas kleiner wurde.<sup>4</sup> Auf Kreis- und Gemeindeebene waren 2019 rund ein Viertel der Mandate von Frauen besetzt (1999: 18,6 %). Im aktuellen Landesparlament wird ein Viertel der Mandate von Frauen bekleidet. Im Vergleich mit den Parlamenten anderer Bundesländer zeigt sich jedoch, dass Baden-Württemberg derzeit den drittletzten Platz vor Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt belegt, an das es die langjährige „rote Laterne“ abgeben konnte (Landeszentrale für politische Bildung 2020). Die Rangliste wird von Hamburg (43,9 %) und Bremen (36,9 %) angeführt.

Ein gleichberechtigter Zugang zu Mandaten ist aus zweierlei Gründen bedeutend: Erstens sind Mandatsträgerinnen in der Öffentlichkeit sichtbar und können so für andere Frauen Vorbild sein, um selbst ein politisches Amt anzustreben, und Türöffner sein, indem sie das eigene Amt nutzen, um Frauen zum Zutritt zu verhelfen (Davidson-Schmich 2016). Zweitens können mehr Mandatsträgerinnen eher die politische Agenda beeinflussen und so zum einen Themen, denen Frauen mehr Bedeutung beimessen, höheres Gewicht verleihen (Lloren 2014), und zum anderen auch frauenspezifische Perspektiven in parlamentarische Prozesse einbringen (Phillips 1995).

Die dokumentierten Befunde legen die Hypothese nahe, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen weniger auf ihr Können und Wollen zurückzuführen ist, als auf gesell-

---

2 Definiert als Organisationen ohne Erwerbscharakter, das heißt Öffentliche Verwaltung und kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen sowie Sozialversicherung.

3 Die Personalstandstatistik verdeutlicht, dass der Öffentliche Dienst Baden-Württembergs sich bemüht, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. 2019 waren auf Ebene des Landes 37,7 % der Beamt\_innen bzw. Angestellten mit einer potenziell bzw. faktisch zur Führung befähigenden Besoldung (ab A14 bzw. E 14 sowie folgende Besoldungsgruppen: B, R, C, W) weiblich, was im Zehnjahresvergleich einem Anstieg von 10,2 Prozentpunkten entspricht. Auf kommunaler Ebene lag der Frauenanteil in den entsprechenden Besoldungsgruppen bei 33,9 %. 10 Jahre zuvor lag er hier sogar noch um 12,9 Prozentpunkte niedriger (20,9 %).

4 Prozentualer Unterschied zwischen Kandidatinnen und gewählten Frauen bei Kreistagswahlen 1999: 13,3 %; 2019: 8,1 %. Prozentualer Unterschied zwischen Kandidatinnen und gewählten Frauen bei Gemeinderatswahlen 1999: 8,7 %; 2019: 5,1 %.

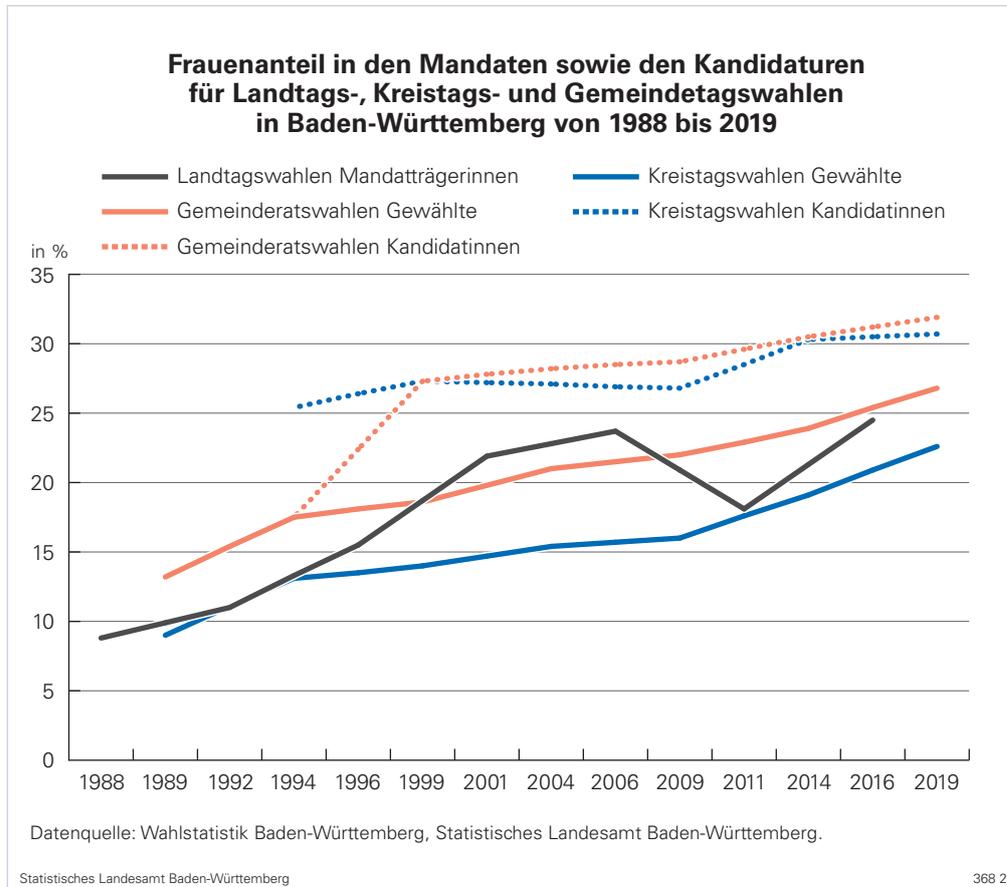


Abbildung 1:  
Frauenanteil in den Mandaten sowie den Kandidaturen für Landtags-, Kreistags- und Gemeinderatswahlen in Baden-Württemberg von 1988 bis 2019

schaftliche und organisationsbezogene Strukturen bzw. – im Politikbereich – auf Besonderheiten im Wahlrecht. Der vorliegende GesellschaftsReport BW greift die Frage nach den Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf und setzt sich analytisch damit auseinander, inwiefern bundeslandspezifische Kontexte Frauen darin fördern oder hemmen, die gläserne Decke zu durchbrechen.

Dieser Analyseansatz wurde für Baden-Württemberg bisher nicht verfolgt. Die Umsetzung erfolgt in diesem Report durch beschreibende Analysen und Mehrebenenanalysen, die es ermöglichen, neben dem Einfluss individueller Merkmale von Frauen auf das Erlangen einer Führungsposition auch bundeslandspezifische Kontextfaktoren miteinzubeziehen. Die Datengrundlage zur Abbildung individueller Merkmale bildet der Mikrozensus 2018. Für die Analyse bundeslandspezifischer Kontexte werden die Betreuungsquote der unter 3-Jährigen und die Frauenerwerbsquote der Bundesländer sowie der jeweilige Frauenanteil im Landesparlament herangezogen. Die Daten des International Social Survey Programmes (ISSP) 2018 werden verwendet, um die Ausprägung eines traditionellen Rollenverständnisses in den Ländern abzubilden. Neben den Analysen gibt der Report anhand von verschiedenen Praxisbeispielen Einblicke in Modellprojekte und zeigt Stellenschrauben zur Förderung von Frauen in Führungspositionen auf.

## 2. Die gläserne Decke oder: Die Ursachen der Benachteiligung

Es gibt einige mögliche Erklärungen dafür, dass Frauen in Baden-Württemberg und Deutschland bei ihrem beruflichen Aufstieg trotz guter Ausbildung und Qualifikationen der Zutritt zu den o-

ren Führungsetagen in Politik, Verwaltung und der Privatwirtschaft häufig verwehrt wird. Der Begriff der „gläsernen Decke“ (Morrison 1987) beschreibt diese unsichtbare Barriere, durch die bestimmte Faktoren und Strukturen die Chancen von Frauen, eine Führungsposition zu erlangen, subtil aber effektiv verringern (u. a. nach Holst und Wiemer 2010):

Auf der einen Seite verhindern *bestehende und verfestigte Strukturen* das Erklimmen der Karriereleiter. Die Besetzung von Positionen auf der obersten Führungsebene erfolgt gerade in der Privatwirtschaft nur wenig transparent und unstandardisiert. Für das Erreichen von Führungspositionen sind *zudem häufig informelle Netzwerke* zentral, durch die karriererelevante Informationen vermittelt werden. Bereits bestehende Netzwerke tendieren jedoch dazu, sich selbst zu erhalten und exklusiv zu sein, sodass führungsrelevante Netzwerke vornehmlich männlich dominiert bleiben. Im Öffentlichen Dienst stehen die standardisierten Beurteilungsverfahren, die eigentlich Benachteiligungen systematisch ausschließen sollen, in der Kritik, Ungleichheiten zu befördern (Jochmann-Döll 2014). Teilzeittätigkeiten, Telearbeit sowie Eltern- und Pflegezeiten, die häufiger von Frauen in Anspruch genommen werden und für optimale Vereinbarkeitslösungen stehen, können nachteilig in eine Beurteilung einfließen (ebd.; BMFSFJ 2017). Problematisch und zentraler Punkt der Kritik ist die Beurteilung von leistungsunabhängigen Eigenschaften und Verhaltensmerkmalen, die sensibel für Geschlechterstereotypisierung sind (zum Beispiel Entschlusskraft oder Sozialverhalten). Nicht zu vernachlässigen ist die *Berufswahl von Frauen*, die mit strukturellen Nachteilen wie geringen Aufstiegschancen einhergeht (Hausmann et al. 2015). Beispielsweise arbeiten Frauen häufig in Personal- oder PR-Abteilungen, die kaum Aufstiegsmöglichkeiten bieten (Holst und Wiemer 2010). Gleichzeitig ist in Deutschland Führung mit nahezu *uneingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit und Präsenz* assoziiert, was vor allem Frauen vor Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt.

Parallel dazu greifen auf der anderen Seite *ideologische Barrieren*, die Frauen das berufliche Fortkommen erschweren. Wenn in der Gesellschaft und der eigenen Organisation ein *traditionelles Frauen- und Familienbild* vorherrscht, werden Frauen für Führungspositionen kaum vorgesehen. Unabhängig davon, ob sie eine Familie haben oder nicht, kann aufgrund ihres Geschlechts die *stereotype Annahme* vorherrschen, dass sie früher oder später berufliche Fehlzeiten verursachen werden. Entsprechend erfahren sie *weniger Förderung*. Selbst wenn sie den Sprung in die oberste Führungsetage geschafft haben, werden sie oft kritischer und strenger beobachtet als Männer (Alemann 2007). Hier greift auch die Annahme, dass Frauen *Persönlichkeits- und Verhaltenseigenschaften* wie Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfreude und Risikobereitschaft sowie Karriere- und Wettbewerbsorientierung und Selbstvermarktung fehlten, die männlich konnotiert sind und mit Führung assoziiert werden. Auch wenn der Einfluss von unterschiedlichen Persönlichkeits- und Verhaltenseigenschaften auf die Karrierechancen widerlegt ist (Fietze et al. 2009), halten sich diese Stereotype häufig in den Köpfen der Gesellschaft und können auch das Handeln von Entscheidungsträgern beeinflussen.

Die Gründe, weshalb Frauen in der Politik kaum Zugang zu entscheidenden Mandaten finden, können auch in diesen beschriebenen Mechanismen liegen. Gerade in Baden-Württemberg scheint zudem im Vergleich zu anderen Ländern das Landtagswahlrecht so zu wirken, dass es Frauen eher benachteiligt. Einige Parteien versuchen, durch eine selbst auferlegte Quote den Frauenanteil zu erhöhen (*siehe i-Box*).



## Landtagswahlrecht und Frauenquoten in Parteien und bei Wahlen

Im Gegensatz zu anderen Bundesländern haben Wähler\_innen in Baden-Württemberg nur eine Stimme im Wahlkreis und es gibt keine Landeslisten, die beispielsweise im Sinne des Reißverschlussprinzips (auf jeden Bewerber folgt eine Bewerberin oder umgekehrt) quotiert werden könnten. Die Landtagskandidat\_innen werden direkt von Parteimitgliedern des Wahlkreises bestimmt. Die Geschlechtergerechtigkeit hat bei den bisher im Landtag vertretenen Parteien unterschiedlichen Stellenwert. Während FDP und AfD keine Geschlechterquoten festgelegt haben, haben CDU, SPD und Bündnis 90/Die Grünen auf freiwilliger Basis eigene Regelungen für die Repräsentanz der Geschlechter auf Wahllisten und/oder für (parteiinterne) Ämter eingeführt. Die Grünen beispielsweise verfügen über ein festgeschriebenes Frauenstatut und haben seit 1986 das Ziel, mindestens 50 % aller Plätze in Gremien und auf Wahllisten mit Frauen zu besetzen. Ähnlich handhabt es die SPD seit 1994 mit einer Quote von 40 %. Die CDU hat 2001 unbefristet ein freiwilliges Frauenquorum eingeführt, mit dem eine Frauenquote von einem Drittel erreicht werden soll (Deutscher Bundestag 2018).

Bei der Landtagswahl 2016 in Baden-Württemberg hat nur die Fraktion der Grünen mit derzeit 47,0 % weiblichen Abgeordneten annähernd die eigenen Vorgaben erreicht. Dies entspricht auch dem Frauenanteil der aufgestellten Kandidatinnen (46,0 %). Die Fraktion der CDU kommt auf 17,0 % Frauen (Kandidatinnen: 21,0 %) und die SPD auf 11,0 % (Kandidatinnen: 26,0 %) (Landeszentrale für politische Bildung 2016). Auch auf kommunaler Ebene können die Grünen bei der Wahl 2019 die eigenen Anforderungen mit Frauenanteilen von 49,0 % (Gemeinderatswahlen) bzw. 53,3 % (Kreistagswahlen) als erreicht ansehen. Bei den Gemeinderatswahlen kam auch die SPD mit einem Frauenanteil von 36,0 % ihrem selbst gesetzten Ziel von 40 % recht nah (bei der Kreistagswahl allerdings nur 28,0 %). Die CDU hingegen blieb bei beiden Wahlen hinter dem freiwilligen Frauenquorum zurück (Gemeinderatswahl: 20,2 %; Kreistagswahl: 12,0 %) (Wahlstatistik, Statistisches Landesamt 2020).

### 3. Der Weg durch die gläserne Decke

#### *Die gläserne Decke in Baden-Württemberg*

Die Konstruktion der gläsernen Decke kann auch für Baden-Württemberg nachgezeichnet werden. Daten des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) Tübingen (detailliert: Klee und Kleinmann 2019) zeigen, wie strukturbedingte Mechanismen zunächst durch die *Branchen*, in denen Frauen arbeiten, und damit indirekt nach ihrer *Berufswahl* variieren. *Abbildung 2* verdeutlicht dies anhand von vier markanten Schlüsselbranchen: Frauen wählen seltener Berufe im Baubereich. Entsprechend gibt es kaum eine Branche, in der sie seltener vertreten sind. Der wirtschaftliche und wissenschaftliche Dienstleistungssektor wird von Frauen wie Männern ähnlich favorisiert. Frauen- und Männeranteile sind in dieser Belegschaft nahezu ausgewogen. Schließlich gelten Berufe im Öffentlichen Dienst und im Gesundheits- und Sozialwesen als klassische Frauendomänen, wie auch in ihren entsprechenden Beschäftigungsanteilen von 68,6 % bzw. 77,2 % (jeweils im Jahr 2018) deutlich wird. Unter der Prämisse der Chancengleichheit von

Männern und Frauen müsste sich der jeweilige Frauenanteil auch auf den Führungsebenen widerspiegeln. Das sogenannte Repräsentanzmaß (RM) (nach Kohaut und Möller 2019), das genau diese Chancengleichheit als Verhältnis aus dem Frauenanteil auf den Führungsebenen zum Anteil von Frauen in der Belegschaft misst, müsste dann einen Wert von 1 annehmen. Tatsächlich ist dies mittlerweile auf der zweiten Führungsebene in nahezu allen Schlüsselbranchen gelungen (*Tabelle 1*). Dieses Ergebnis kann auch als Erfolg des Diskurses über die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen gewertet werden.

**i****Das baden-württembergische „Gesetz zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im Öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg“ (ChancenG)**

Das Gesetz dient der Förderung der Gleichstellung und der Verhinderung von Diskriminierung im Öffentlichen Dienst. Kernpunkte dazu sind die Einsetzung von hauptamtlichen Gleichstellungsbeauftragten in allen baden-württembergischen Stadt- und Landkreisen sowie in Gemeinden ab 50 000 Einwohner\_innen sowie die Erweiterung und verbindliche Regelung der Rechte und Einflussmöglichkeiten der Beauftragten für Chancengleichheit.

Eine Datengrundlage und Übersicht über die Repräsentanz von Frauen soll durch die Erstellung eines Chancengleichheitsplans geschaffen werden. Neben der Darstellung, in welchen Bereichen die Frauen unterrepräsentiert sind, muss er eine Zielvorgabe enthalten, mindestens die Hälfte der durch Einstellung zu besetzenden Stellen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, zur Besetzung durch Frauen vorzusehen.

Das Gesetz sieht daneben die gezielte Förderung beruflicher Fort- und Weiterbildung weiblicher Beschäftigter vor. Insbesondere sollen dazu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, die eine Weiterqualifikation ermöglichen oder auf die Übernahme von Tätigkeiten in Bereichen der Unterrepräsentanz von Frauen vorbereiten.

Wenn dem Land ein Berufungs-, Entsende- oder Vorschlagsrecht für Gremien zusteht, sind die Plätze des Landes zwingend mit einem Anteil von mindestens 40 %, seit dem 1. Januar 2019 mit 50 % Frauen zu besetzen.

Das Ministerium für Soziales und Integration hat 2019 die Universität Heidelberg mit der Evaluation des Chancengleichheitsgesetzes betraut. Die Universität Heidelberg wird im Rahmen der Evaluation überprüfen, inwieweit die definierten Ziele erreicht wurden (u. a. Anteil an Frauen insgesamt, in Führungspositionen, in flexiblen Modellen, in Fortbildungsmaßnahmen). Der Abschlussbericht soll im 1. Halbjahr 2021 erscheinen.

Mit Blick auf die oberste Führungsebene und damit die entscheidungsmächtigsten Positionen sieht dies jedoch anders aus. Weder ist in einer der beobachteten Branchen der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene angestiegen, noch indiziert das RM annähernde Chancengleichheit. Am ehesten wird diese im wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Dienstleistungsbereich

erreicht (RM=0,62). Gerade aber im Öffentlichen Dienst, der aufgrund seiner vielseitigen, flexiblen Arbeitsbedingungen als attraktiv für Frauen gilt und dem eine Vorreiterrolle in puncto Gleichstellung zugesprochen wird,<sup>5</sup> ist der RM-Wert von 0,50 auffallend niedrig. Nicht auszuschließen ist, dass es gerade die flexiblen Arbeitsbedingungen sind, die Frauen zum Nachteil gereichen, nämlich dann, wenn beispielsweise familienbedingte Arbeitszeitreduktionen und Telearbeit die Beurteilung negativ beeinflussen (Jochmann-Döll 2014). Die Befunde sind ein Indiz dafür, dass sich zwischen der zweiten und der ersten Führungsebene eine gläserne Decke befindet, die den Aufstieg behindert.

Als weiteres strukturelles Merkmal zeigt die *Betriebsgröße* (nicht dargestellt; vgl. hierzu Klee und Kleinmann 2019), dass Frauen sowohl auf der zweiten als auch der obersten Führungsebene vor allem in Kleinst- und Kleinbetrieben führen. Auf der zweiten Führungsebene wird in diesen Betrieben Chancengleichheit erreicht bzw. ist sogar eine Chancenungleichheit für Männer festzustellen (RM von 1,40 in Kleinstbetrieben mit bis zu vier Mitarbeitenden bzw. 1,12 in Kleinbetrieben mit fünf bis 19 Mitarbeitenden), allerdings nicht auf der obersten Ebene (RM 0,58 in Kleinst- bzw. 0,55 in Kleinbetrieben). Mit zunehmender Betriebsgröße (mehr als 20 Beschäftigte) wird es für Frauen in Baden-Württemberg zunehmend schwerer, in die oberste Führungsebene zu gelangen. Das bedeutet, dass Frauen zu einem Teil der Opportunitätsstrukturen größerer Betriebe, die aus besseren Aufstiegs- und Einflussmöglichkeiten, höheren Verdiensten und einer höheren Arbeitsplatzsicherheit bestehen, häufig keinen Zugang zu haben scheinen (Holst und Friedrich 2017).

Es besteht auch Grund zur Annahme, dass die potenzielle oder tatsächliche Familiengründung Frauen an die gläserne Decke stoßen lässt. Die Daten des Mikrozensus 2018 zeigen für Baden-Württemberg, dass Frauen in Führungspositionen zwar gleich häufig in einer Partnerschaft leben wie nicht führende erwerbstätige Frauen (67,0 % vs. 68,0 %), aber nur 25,0 % von ihnen Kinder haben (gegenüber 31,3 % der nicht führenden Frauen). Es ist naheliegend, dass Kinder als Hinderungsgrund für eine Karriere betrachtet werden – entweder von Arbeitgeber\_innen oder von den Frauen selbst. Doch unabhängig davon, ob sie Kinder haben oder nicht, arbeiten sowohl führende Männer als auch Frauen in der Regel länger als 35,5 Stunden pro Woche, was dem Durchschnitt der wöchentlichen Arbeitszeit aller erwerbstätigen Personen in Baden-Württemberg entspricht. Führende Frauen arbeiten durchschnittlich 39,3 Stunden pro Woche und damit knapp 5 Stunden weniger als führende Männer (44,4 Stunden). Das ist jedoch nicht gleichbedeutend damit, dass Frauen in Führung generell weniger Zeit in ihre Arbeit investieren. Vielmehr liegt der Median – der Wert, der eine Stichprobe in zwei gleich große Gruppen einteilt – sowohl für Männer als auch für Frauen in Führung bei 40 Stunden, was bedeutet, dass jeweils die Hälfte von ihnen mehr als 40 Stunden arbeitet. Unter Männern gibt es aber mehr Führungskräfte mit besonders langen Arbeitszeiten, was den Durchschnittswert hebt. Während 10,0 % der führenden Frauen mehr als 50 Stunden pro Woche arbeiten, sind es bei den Männern rund ein Viertel. Interessant ist wiederum, dass Frauen in Führungspositionen ihre durchschnittliche Wochenstundenzahl auf 35,7 Stunden verringern, wenn sie Kinder haben, während Väter mit Führungsver-

---

5 Der Öffentliche Dienst ist durch die Gleichstellungs- und Frauenfördergesetze des Bundes und der Länder seit Jahrzehnten dazu verpflichtet, seine Personalpolitik gleichstellungsorientiert auszurichten.

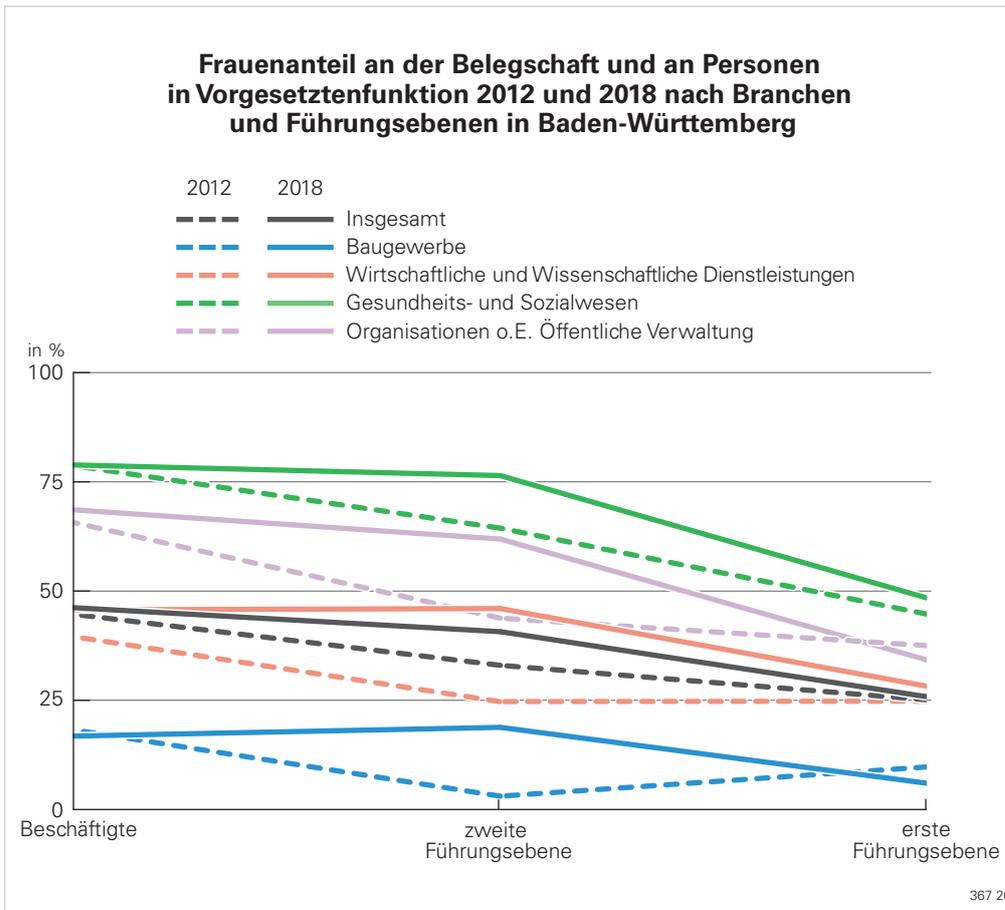


Abbildung 2: Frauenanteil an der Belegschaft und an Personen in Vorgesetztenfunktion 2012 und 2018 nach Branchen und Führungsebenen in Baden-Württemberg

### Repräsentanzmaß (RM)

Tabelle 1: Repräsentanzmaß (RM)

	Zweite Führungsebene	Erste Führungsebene
Gesamt 2012	0,7	0,6
Gesamt 2018	0,9	0,6
Baugewerbe 2012	0,2	0,5
Baugewerbe 2018	1,1	0,4
Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen 2012	0,6	0,6
Wirtschaftliche und Wissenschaftliche Dienstleistungen 2018	1,0	0,6
Gesundheits- und Sozialwesen 2012	0,8	0,6
Gesundheits- und Sozialwesen 2018	1,0	0,6
Organisationen o.E. (im Wesentlichen Öffentliche Verwaltung) 2012	0,7	0,6
Organisationen o.E. (im Wesentlichen Öffentliche Verwaltung) 2018	0,9	0,5

Anmerkungen: Wirtschaftliche und wissenschaftliche Dienstleistungen sind u. a. Rechts-, Steuerberatungen und Unternehmensberatungen oder der Bereich Forschung und Entwicklung. Organisationen o. E. (ohne Erwerbscharakter) fassen neben der Öffentlichen Verwaltung auch kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen sowie Sozialversicherung. Für einen Überblick vgl. Klee und Kleimann 2019.

Datenquelle: IAW 2019 (Klee und Kleimann 2019); eigene Darstellung Familienforschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt.

antwortung ein unverändertes Arbeitspensum aufweisen.<sup>6</sup> Dahinter kann sich die vermeintliche Erwartung an Männer verbergen, für die Karriere mehr leisten zu müssen, selbst wenn sie Väter sind (Bujard und Schwebel 2015). Es kann aber auch zeigen, dass Frauen für sich flexible Führungsmodelle nutzen, insbesondere dann, wenn sie Kinder haben – und Karriereschritte eher gehen, wenn die Möglichkeit zur flexiblen Ausgestaltung besteht. Die Förderung einer familienfreundlichen Organisations- und Führungskultur kann somit die Karrieren von Frauen unterstützen und helfen, mehr Frauen in Führung zu bringen (BMFSFJ 2019).

Dies führt zur Frage, welche Verantwortung die vorhandene Infrastruktur, Gesellschaft und Politik dafür tragen, dass Frauen Entscheidungspositionen wahrnehmen können und wollen. Eine gute *Kinderbetreuungsinfrastruktur* kann hilfreich sein, wenn es darum geht, Zeit für die Erwerbsarbeit zu gewinnen. In Baden-Württemberg wurde die frühe Bildung, Betreuung und Erziehung in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut. Diese unterstützt insbesondere Frauen in Führungspositionen hinsichtlich Herausforderungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Kitzenmaier 2019). 2018 wurden in Baden-Württemberg 29,1 % der Kinder unter 3 Jahren in Kitas betreut. Damit ist die Betreuungsquote in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. Sie lag aber unter der Quote einiger anderer Bundesländer, insbesondere der der ostdeutschen Bundesländer sowie Hamburg und Berlin (*Abbildung 3*).

Für die geringere Betreuung von Kindern in Baden-Württemberg könnte auch ein eher *traditionelles Familien- und Frauenbild* ursächlich sein, das einerseits die Bereitschaft, Kinder außerhalb der Familie betreuen zu lassen, andererseits aber auch die Bereitschaft, als Frau eine Karriere anzustreben, beeinflussen kann. Fragt man in Baden-Württemberg nach der Zustimmung dafür, dass es die Aufgabe des Ehemannes sei, Geld zu verdienen und die der Ehefrau, sich um Haushalt und Familie zu kümmern (Baumann et al. 2018), stimmen immerhin 12,8 % dieser Aussage und damit dem sogenannten männlichen Brotverdienermodell „eher“ bis „voll und ganz“ zu.<sup>7</sup> Im Vergleich zu anderen Bundesländern ist dies ein relativ hoher Anteil, der die Hypothese des Einflusses von Rollenbildern stützt (*Abbildung 3*).<sup>8</sup> Gerade vor dem Hintergrund einer wenig frauenfördernden Einstellung könnten gesellschaftliche „Gatekeeper“ (Türöffner) und (Rollen-) Vorbilder Frauen auf dem Weg in Führungsaufgaben unterstützen. Gatekeeper können einzelne, einflussreiche Personen sein, die in relevante Netzwerke eingebunden sind. Eine Vorbildfunktion kann sichtbaren Frauen in führenden Rollen zukommen, die mitunter auch als Mentorinnen agieren. Hier kommen neben Frauen in Führungspositionen im eigenen Umfeld etwa Unternehmerinnen ebenso wie Politikerinnen in Betracht, die in der Öffentlichkeit sichtbar sind.

---

6 Der Befund, dass Frauen ihre Arbeitszeit eher reduzieren und Männer tendenziell eher ausweiten, wenn sie Eltern sind, wurde auch in GesellschaftsReport BW 2/2018 und GesellschaftsReport BW 1/2020 thematisiert.

7 Eigene Berechnung der Familienforschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt anhand der Daten des ISSP 2018. Dieses Ergebnis ist aufgrund der geringen Fallzahl in einigen Ländern eine Annäherung an das vorherrschende Rollenverständnis.

8 In Kontrast dazu steht, dass laut dem „Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme“ der Bertelsmann Stiftung (2020) Eltern in Baden-Württemberg einen höheren Betreuungswunsch formulieren. 41,6 % der Eltern von unter 3-jährigen Kindern wünschten sich 2018 einen Betreuungsplatz. Auch in Ländern mit traditionellerer Prägung als Baden-Württemberg – Hessen, Bremen oder Rheinland-Pfalz – ist der Bedarf an Betreuungsplätzen mitunter zu einem erheblichen Anteil nicht gedeckt. Am geringsten fällt die Lücke zwischen Bedarf und Abdeckung der Betreuung unter 3-Jähriger in den ostdeutschen Bundesländern aus.

### *Brüche in der gläsernen Decke*

Diese Befunde legen nahe, dass in Baden-Württemberg sowie in anderen Ländern mit einem vergleichsweise geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen diese gesellschaftlichen Kontexte einen Einfluss auf Karrierechancen von Frauen haben. In *Abbildung 3* ist dieses Muster herausgearbeitet. Demnach könnten eine nach wie vor nicht bedarfsgerechte Betreuungsinfrastruktur, ein traditionell geprägtes Rollenverständnis in der Gesellschaft und ein Mangel an Rollenvorbildern Frauen auf dem Weg in Führungspositionen behindern. Um zu analysieren, wie relevant diese bundeslandspezifischen Faktoren für Frauen auf ihrem Karriereweg in Relation zu persönlichen, betrieblichen und beruflichen Merkmalen sind, werden logistische Mehrebenenanalysen auf Deutschlandebene durchgeführt. Durch diese Art der Analyse können Individuen (hier: Frauen), ihre individuellen Merkmale und die Kontexte, in denen sie leben (hier: Bundesländer), gemeinsam in ihrem Einfluss auf das Erlangen einer Führungsposition berücksichtigt werden. Als persönliche Merkmale der Frauen, die ihre Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition anzunehmen,<sup>9</sup> beeinflussen können, werden in der Analyse der Bildungsabschluss, die Kinderanzahl, eine mögliche Partnerschaft, die Berufserfahrung zum Befragungszeitpunkt und die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit berücksichtigt. Berufliche und betriebliche Merkmale werden durch die Branche und die Betriebsgröße erfasst. Die Unterschiede der Bundesländer fließen in Form der Kinderbetreuungsquote von unter 3-Jährigen in Kitas, des Traditionalisierungsgrades (Definition entsprechend *Abbildung 3*) sowie des Frauenanteils im jeweiligen Landesparlament ein. Da zwischen der Kinderbetreuungsquote unter 3-Jähriger und dem Traditionalisierungsgrad ein zu starker statistischer Zusammenhang besteht (Multikollinearität,  $r = -0,75$ ), müssen getrennte Modelle für diese beiden Merkmale berechnet werden.

Die Ergebnisse (*Tabelle 1A, Modell 2, Anhang*) für Deutschland bestätigen auf der Ebene der Individuen zunächst weitgehend das Bild, das sich bereits deskriptiv für Baden-Württemberg zeigte: Frauen gelingt in erster Linie das Überwinden der gläsernen Decke, je kleiner der Betrieb ist, in dem sie tätig sind. Nach Branchen differenziert, sind die Aufstiegschancen im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe (Referenzkategorie) in „Handel und Reparatur“ (beinhaltet auch den Bereich Kraftfahrzeughandel und -reparatur) sowie in der Branche der „sonstigen Dienstleistungen“ (beinhaltet zum Beispiel persönliche Dienstleistungen wie Friseur sowie die Reparatur von Gebrauchsgütern und Datenverarbeitungsgeräten) für Frauen am größten.<sup>10</sup> Dies gilt auch für Männer (*Tabelle 1A, Modell 5, Anhang*). Geschlechtsspezifische Unterschiede nach Branchen bestehen hier nicht.

Die komplexe Analyse zeigt auch, dass Frauen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit führen, wenn sie mehr Stunden als andere erwerbstätige Frauen leisten und mehr Berufserfahrung besitzen. Erwartbar ist, dass Frauen dann häufiger führen, wenn sie hohe Bildungsabschlüsse erzielt haben. Im Kontrast dazu steht das Ergebnis für Männer, die bereits dann häufiger führen, wenn sie einen

---

9 Eine Führungsposition wird im Mikrozensus anhand der von der Arbeitsagentur entwickelten Klassifikation der Berufe (KdLB 2010) definiert. Führung wird anhand des Schlüssels 94 definiert, was umfassende Leitungsfunktion mit Personal- und Budgetverantwortung indiziert. Hinzugenommen wurden auch Geschäftsführer\_innen.

10 Die Brancheneinteilung erfolgt in Anlehnung an das IAW (Klee und Kleinmann 2019: 16).

Frauenanteil in Führungspositionen, Betreuungsquote unter 3-Jähriger in Kindertageseinrichtungen, Traditionalisierungsgrad und Frauenanteil im Landesparlament in den Bundesländern Deutschlands 2018				
	Frauenanteil in Führungspositionen	Betreuungsquote U3	Traditionalisierungsgrad	Anteil Mandat-träger_innen im Landesparlament
Mecklenburg-Vorpommern	44,8	56,4	8,9	25,4
Thüringen	44,7	54,0	4,2	38,5
Brandenburg	39,5	56,4	6,3	35,2
Sachsen	37,1	50,9	9,1	31,7
Sachsen-Anhalt	35,9	57,1	5,6	26,4
Berlin	35,0	43,9	7,1	33,1
Niedersachsen	33,2	30,9	10,9	27,7
Hamburg	32,3	44,0	(0,0)	29,8
Schleswig-Holstein	31,4	33,7	7,4	30,1
Bremen	29,7	28,4	(18,2)	33,7
Saarland	29,6	28,6	(10,0)	35,3
Bayern	29,2	27,5	11,0	29,4
<b>Baden-Württemberg</b>	<b>29,0</b>	<b>29,1</b>	<b>12,8</b>	<b>24,5</b>
Hessen	28,8	30,6	13,3	31,8
Nordrhein-Westfalen	28,0	27,2	12,5	27,6
Rheinland-Pfalz	24,3	30,9	12,9	35,6

Anmerkung: Der Frauenanteil in Führungspositionen wird anhand des Mikrozensus definiert. Die Betreuungsquote beruht auf dem bundeslandspezifischen Anteil an Kindern unter 3 Jahren, die 2018 in Kindertageseinrichtungen betreut wurden. Der Traditionalisierungsgrad wird anhand der Daten des International Social Survey Programme (ISSP) 2018 gemessen durch die Zustimmung zur Aussage „Es ist die Aufgabe des Ehemannes, Geld zu verdienen und die Ehefrau, sich um Haushalt und Familie zu kümmern“ (Baumann et al. 2018). Die Variable gibt den Anteil an Personen pro Bundesland an, der dieser Frage zustimmt bzw. voll und ganz zustimmt. Da insbesondere in den Stadtstaaten Hamburg und Bremen, aber auch im Saarland die Fallzahlen n<=50 betragen, werden die Werte geklammert. Entsprechend sind sie eingeschränkt vergleichbar. Der Frauenanteil im Landesparlament gibt ebendiesen Anteil zum Zeitpunkt Ende 2017 wieder, um dem Zeitpunkt der Mikrozensusbefragung Rechnung zu tragen.

Datenquellen: Mikrozensus 2018, ISSP 2018, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe; eigene Berechnungen der Familienforschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt.

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Abbildung 3: Frauenanteil in Führungspositionen, Betreuungsquote unter 3-Jähriger in Kindertageseinrichtungen, Traditionalisierungsgrad und Frauenanteil im Landesparlament in den Bundesländern Deutschlands 2018

mittleren Bildungsabschluss erreicht haben. Für sie ist ein hoher Bildungsabschluss seltener eine Voraussetzung für das Erreichen einer Führungsposition als für Frauen.<sup>11</sup>

Obwohl die multivariaten Analysen bestätigen, welche betrieblichen, beruflichen und persönlichen Merkmale Frauen in Deutschland auf ihrem Karriereweg unterstützen oder hemmen, ist das möglicherweise interessanteste Ergebnis, dass trotz Berücksichtigung dieser Merkmale Differenzen zwischen den Bundesländern bestehen bleiben (*Abbildung 1A, Anhang*). Anders ausgedrückt: Auch wenn berücksichtigt wird, dass Frauen in unterschiedlichen Branchen und Betrieben tätig sind und sie unterschiedliche private und berufliche Voraussetzungen haben, führen sie in Baden-Württemberg seltener als in vielen anderen Bundesländern.

11 Der Blick in die Daten und den genauen KIB-Schlüssel lässt vermuten, dass dies Männer sind, die beratend (also bspw. ihr Fachwissen zu Verfügung stellen) oder aber in den Bereichen Vertrieb, Einkauf und Geschäftsführung tätig sind. Denkbar sind hier interne Karrierewege in ein und derselben Firma (vom Auszubildenden, über die Fachkarriere zur Führungskraft).

Um diese Differenzen erklären zu können, werden in einem nächsten Schritt bundeslandspezifische Faktoren in das Analysemodell integriert. Modell 3a in *Tabelle 1A (Anhang)* verdeutlicht, dass es für das Erlangen von Führungspositionen von signifikanter Bedeutung ist, ob Familien geeignete Betreuungsmöglichkeiten für ihre Kinder vorfinden. Bestehen im eigenen Umkreis ausreichend und geeignete Optionen, dann können sich Eltern darauf verlassen, dass für ihre Kinder gesorgt ist, während sie selbst erwerbstätig sind. Ein früher Kita-Besuch kann so nicht nur für die Entwicklung der Kinder gewinnbringend sein, sondern auch die berufliche Entwicklung (von Frauen) unterstützen. Entsprechend zeigt sich in Relation für Männer das gegenteilige Ergebnis. In Ländern, in denen die Betreuungsquote hoch ist, führen sie signifikant etwas seltener (*Tabelle 1A, Modell 6a, Anhang*).

Eng mit der Inanspruchnahme von Betreuungsmöglichkeiten verknüpft kann auch das Rollenbild in der Gesellschaft sein. In einer Gesellschaft, in der das männliche Brotverdiener-Modell weniger angesehen ist, dürften auch mehr Frauen ihre Kinder in Betreuung geben. Entsprechend zeigen die separaten Analysen in *Modell 3b im Anhang*, dass Frauen aus traditionell geprägten Bundesländern mit geringerer Wahrscheinlichkeit in eine Führungsposition gelangen. Je höher also die gesellschaftliche Akzeptanz ist, dass Männer und Frauen zum Haushaltseinkommen beitragen, desto eher hat dies einen positiven Einfluss darauf, dass Frauen Führungspositionen erlangen. Denkbar ist, dass sie sich dann auch ermutigt fühlen, Chancen auf die Einnahme einer Führungsposition zu ergreifen, weil sie keine oder geringere gesellschaftliche Benachteiligungen fürchten müssen. Daneben erfahren sie in einem weniger traditionellen Umfeld voraussichtlich auch eine stärkere berufliche Förderung.

In den Analysen bestätigt sich jedoch nicht die Annahme, dass weibliche Vorbilder, gemessen am Frauenanteil in der Politik, Frauen aus Privatwirtschaft und Öffentlichem Dienst dazu ermutigen können, selbst eine Führungsposition zu erlangen. Dies könnte allerdings dem verwendeten, eher schwachen Indikator geschuldet sein (Frauenanteil im jeweiligen Landesparlament). Politiker\_innen können Vorbilder sein, jedoch sind sie in der unmittelbaren Lebenswelt weniger präsent als bspw. Frauen aus dem eigenen persönlichen Umfeld oder gar der eigenen Organisation. So ist zwar der Einfluss von Vorbildern auf das Verhalten von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt hinreichend belegt (u.a. Morgenroth et al. 2015; Solga und Pfahl 2009). Es besteht jedoch kein Grund zur Annahme, dass die Zahl persönlicher weiblicher Vorbilder am Bundesland festzumachen ist.

Dass Frauen in Führungspositionen davon profitieren, wenn in sie in ihrem Bundesland chancengleichheitsfördernde Strukturen vorfinden, zeigt auch der Blick auf ihre Alltagsgestaltung (Daten des SOEP 2018; eigene Berechnungen der Familienforschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt). So investieren sie 1 Stunde pro Tag mehr für ihre Arbeit, aber 1,5 Stunden weniger für Betreuungsaufgaben, wenn sie in einem Bundesland leben, in dem unter 3-Jährige im Bundesvergleich überdurchschnittlich häufig außerhalb des Elternhauses betreut werden.

## 4. Best-Practice

Frauen, die im Öffentlichen Dienst (ÖD) Führungspositionen einnehmen möchten, stehen vor der Herausforderung, dass es nur wenige Vorbilder innerhalb des ÖD gibt, die sie bei ihren Zielen und Herausforderungen unterstützen können. Dabei sind es gerade Vorbilder, die als Wegweiser motivieren und als Türöffner fungieren können. Diesen Aspekt greift das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ der Landesregierung von Rheinland-Pfalz auf, das 2009/10 mit dem Ziel entwickelt wurde, den Frauenanteil in Führungsfunktionen deutlich zu erhöhen und so auch den Anteil von Frauen in Gremien (zum Beispiel in Beiräten, Kommissionen, Verwaltungs- und Aufsichtsräten – vgl. auch § 31 Abs. 1 Landesgleichstellungsgesetz RLP) erheblich zu steigern.<sup>12</sup> Konkret richtet sich das Programm an weibliche Nachwuchsführungskräfte des 4. Einstiegsamts der obersten Landesbehörden in Rheinland-Pfalz und der Verwaltung des Landtages.

### **Interview mit Birgit Groh-Peter | Projektleiterin und Leiterin des Referats „Frauen im Öffentlichen Dienst, in der Politik, Kunst und Kultur, Mentoring“ des Ministeriums für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz Rheinland-Pfalz | Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“**

#### **1. Was war die Ausgangssituation, als Sie mit Ihrem Mentoring-Projekt begannen?**

Der „3. Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes des Landes Rheinland-Pfalz“ (Berichtszeitraum 2003 bis 2007) hat einen Frauenanteil in Führungsfunktionen im gesamten Landesdienst von 24 % ausgewiesen. Dieser niedrige Anteil war Ausgangspunkt für das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“. Es soll zu einer Sensibilisierung aller Betroffenen für die Belange der Frauen und einer stärkeren Netzwerkbildung unter den Frauen in Führungspositionen beitragen. Innerhalb der letzten Jahre haben ca. 170 weibliche Mentees am Programm teilgenommen. Der Frauenanteil in Führungsfunktionen beträgt nun im gesamten Landesdienst ca. 34 %.

#### **2. Welche Rückmeldungen erhalten Sie von Mentees und Mentor\_innen? Wie haben sie profitiert?**

Bei einer großangelegten Verbleibstudie (n=80, quantitative Befragung per Mail, Rücklauf: n=50, entspricht 63 %) der Jahrgänge 2010/11 bis 2016/17 haben 74 % der ehemaligen Mentees eine berufliche Veränderung erfahren. 16 % übernahmen erstmalig eine Führungsfunktion, 38 % übernahmen eine höhere Führungsfunktion als zuvor. 77 % der Teilnehmerinnen würden erneut an dem Programm teilnehmen. Auch die Mentor\_innen stehen dem Programm positiv gegenüber, was sich daran zeigt, dass viele Mentor\_innen immer wieder gerne für diese Funktion zur Verfügung stehen. Sie finden es bereichernd, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben und berichten, dass auch sie viel von den Mentees lernen und mit einem anderen Blick auf manche Abläufe in der Verwaltung schauen. Die Mentor\_innen leiten in der Regel Abteilungen oder fungieren als stellvertretende Abteilungsleitungen.

---

12 Weiterführende Informationen zum Programm unter: <https://mffjiv.rlp.de/de/themen/frauen/frauen-in-der-wirtschaft-und-dem-oeffentlichen-dienst/mentoring-programm-mehr-frauen-an-die-spitze/>

### **3. Was ist das Erfolgsgeheimnis Ihres Programms? Was können Sie anderen mitgeben?**

Sehr wichtig für das Gelingen unseres Programms ist, dass sich von Beginn an alle Ressorts, die Staatskanzlei sowie die Landtagsverwaltung an „Mehr Frauen an die Spitze!“ beteiligt haben, das Programm unterstützten und ihm positiv gegenüberstanden. Wichtig war auch eine wissenschaftliche Begleitung und Evaluation. Hierdurch ist es möglich, punktgenau und zeitnah das Programm an die Bedürfnisse der jeweiligen Programmrunde anzupassen. Wertschätzung ist ein weiterer zentraler Punkt. Jede Runde wird in angemessenem Rahmen durch eine Auftakt- und Abschlussveranstaltung eröffnet bzw. abgeschlossen. Die Mentees erhalten ihre Teilnahmezertifikate aus der Hand der Ministerin für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz, die Mentor\_innen ein Dankschreiben der Ministerpräsidentin und die neuen Teilnehmenden werden begrüßt. Ein großes Erfolgsgeheimnis des Programms sind auch die Teilnehmenden selbst. Die Mentees sind hochmotiviert und empfinden das Programm als sinnvoll und herausfordernd. Die Mentor\_innen sind stolz darauf, ein ganzes Jahr eine angehende Führungskraft zu begleiten, zu fördern, ihnen Türen zu öffnen und die oftmals „verschlungenen“ Pfade in der Verwaltung zu zeigen.

### **4. Wie könnte der Frauenanteil im Öffentlichen Dienst weiter gesteigert werden?**

Der Öffentliche Dienst hat sehr gut ausgebildete und engagierte Frauen, die bereit sind, Verantwortung in einer Führungsfunktion zu übernehmen. Wichtig ist, dass diese Frauen in der Organisation „erkannt“ und gefördert werden. Als ein sinnvolles Instrument der Frauenförderung stehen Mentoring-Programme wie unseres zur Verfügung. Da viele Frauen (und auch Männer) eine Karriere anstreben und Beruf und Familie vereinbaren wollen, bieten sich Instrumente wie beispielsweise „Führen in Teilzeit“ als sinnvoller Weg an. Auch mit dem Instrument „Führen in Teilzeit“ hat Rheinland-Pfalz gute Erfahrungen gemacht.<sup>13</sup>

### **Internationaler Exkurs – Die Stadtverwaltung Norrköping**

Die Analysen haben den Einfluss herausgearbeitet, den die Kontextbedingungen eines Bundeslandes darauf haben, dass Frauen eine Führungsposition erlangen. Gerade die Kombination aus einer Offenheit der Gesellschaft gegenüber modernen Familienbildern, ein familienfreundliches wohlfahrtsstaatliches System kombiniert mit einem genderneutralen Führungsbild, wird mit Schweden assoziiert. Das Best-Practice Beispiel gibt Einblicke in die schwedische gender- und familienorientierte Personalpolitik am Beispiel und aus der Perspektive der Stadtverwaltung Norrköping:<sup>14</sup>

Let's create Norrköping! Diese Mission der Stadtverwaltung Norrköping ist wegweisend für ihr Handeln nach außen und innen. Ihre Werte zeichnen sich durch Ergebnisorientierung, Transparenz, Gemeinwohlorientierung und Stolz aus, die sich auch in ihrer Personalpolitik widerspiegeln. In Norrköping ist es keine Frage des Geschlechts, der Laufbahngruppe oder des Dienstalters, wer führt. Führung ist an die individuelle Leistung geknüpft. Diese Leistung wird anhand transparen-

---

13 Siehe hierfür: „Führen in Teilzeit – und es geht doch!“, ein Leitfaden mit guten Beispielen zu Führen in Teilzeit in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz (bestellbar auf der Seite des Ministeriums für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz des Landes Rheinland-Pfalz).

14 Das Beispiel der Stadtverwaltung Norrköping wurde am 25.03.2019 im Rahmen des 10. „BW-Forum – Personalverantwortliche im Öffentlichen Dienst“ vorgestellt und freundlicherweise für diesen Report von den Personalverantwortlichen der Stadtverwaltung zur Verfügung gestellt.

ter Kriterien jährlich gemeinsam mit dem Gehalt, das nicht fix ist, diskutiert. In Norrköping liegen diese Kriterien in professionellen und interpersonellen Fähigkeiten, Engagement und Verantwortungsbewusstsein, professionellem Auftreten und den Führungsfähigkeiten. Hervorzuheben ist auch, dass Gehälter von Männern und Frauen proaktiv verglichen und angepasst werden (Gender Pay Gap 2018 Schweden: 12,2 %; Deutschland: 20,9 % (Eurostat 2020)). Interessant gegenüber dem deutschen Führungsverständnis ist, dass Führung, einmal erreicht, immer verhandelbar ist. „Bogenkarrieren“ werden proaktiv gefördert: Nach 4 Jahren in Führung wird gemeinsam bilanziert: Haben sich die gegenseitigen Erwartungen nicht erfüllt, ist die Rückkehr in die Fachkarriere jederzeit möglich. In Norrköping wird diese Option schätzungsweise einmal pro Jahr eigeninitiativ in Anspruch genommen. Der Umkehrschluss daraus ist, dass Erhalt und Verlust von Führung nicht mit Prestigegewinn oder -verlust gleichbedeutend ist. Für angestellte Männer und Frauen ist zudem die Familiengründung kein Ausschlusskriterium für eine Karriere. Familien werden proaktiv durch Staat und Arbeitgeber\_innen unterstützt. In Norrköping können beide Elternpaare insgesamt bis zu 480 Tage (16 Monate) Elternzeit nehmen bei 80 % ihres letzten Gehalts.<sup>15</sup> Ihre Kinder können sie ab dem Alter von einem Jahr in die Kinderbetreuung geben. Dafür stehen ausreichend Betreuungsplätze in der Gemeinde zur Verfügung – auch für Ganztagesbetreuung oder Betreuung in den Randzeiten. Damit wird gewährleistet, dass beide Eltern in Vollzeit, der Norm in Schweden, erwerbstätig sein können. In Norrköping sind alle Anstellungsverhältnisse entsprechend vollzeitbasiert, wobei alle Angestellten ein Recht auf Teilzeit haben. Dieses Recht nehmen aktuell 33,6 % der Frauen und 15,6 % der Männer in Anspruch. Es sind insgesamt weniger die Einzelmaßnahmen als vielmehr das gesellschaftliche Arbeits- und Familienverständnis, das in Schweden und Norrköping dafür sorgt, dass Frauen gleiche Chancen wie Männer erhalten, sie per se für Führungsaufgaben infrage kommen und dass die Betreuung von Kindern außerhalb des Elternhauses als gesellschaftliche Norm akzeptiert ist. Es ist die Vorstellung, dass Familie und Beruf sich nicht gegenseitig ausschließen. In Norrköping stellen Frauen 81,6 % der Belegschaft. 74 % der Führungspositionen werden durch Frauen besetzt.

## 5. Schlussbetrachtung

Die gläserne Decke ist für Frauen durchlässiger, wenn sie in kleineren und mittleren Betrieben arbeiten, in denen sie mit wenigen anderen konkurrieren, im Handel bzw. dem Bereich der sonstigen Dienstleitungen tätig sind, und möglichst hohe Bildungsabschlüsse erworben haben. Dieses Ergebnis zeigt, dass Frauen auf ihrem Karriereweg nach wie vor nicht die gleichen Chancen haben wie Männer. Die vorliegenden Ergebnisse stellen das Familien- und Frauenbild in der Gesellschaft als eine Ursache für die mangelnde Chancengleichheit der Geschlechter heraus: Frauen führen deutlich häufiger, wenn dieses Bild in dem Bundesland, in dem sie leben, weniger traditionell geprägt ist und die Betreuung von Kindern in Kitas ermöglicht und gefördert wird. Dieses Ergebnis ist ein deutliches Signal an Politik, Arbeitgeber\_innen und Gesellschaft in Baden-Württemberg, den Diskurs über die Rolle von Frauen, Familie und Führung fortzuführen und zu intensivieren.

Die verbindliche „Frauenquote“, wie sie bereits nach dem FÜPoG gilt und wie sie das ChancenG für Gremienbesetzungen vorsieht, auf alle Branchen auszuweiten und

---

15 Siehe auch: Deutscher Bundestag (2020). In Schweden sind 45 % der Elterngeldbezieher männlich, wobei Väter im Durchschnitt 39 Tage in Anspruch nehmen (BMFSFJ 2018).

eine Nicht-Erfüllung zu sanktionieren, könnte ein hilfreicher Schritt sein. Ob dabei eine feste Quote wie die 30 %-Regelung im FüPoG oder aber die Orientierung an einem Repräsentanzmaß, das branchenspezifische Unterschiede berücksichtigt, zielführend ist, bliebe indes zu diskutieren. Wichtig ist die potenzielle Signalwirkung für Arbeitgeber\_innen und Gesellschaft sowie der mögliche Beitrag zum Abbau von Stereotypen (Osterloh 2014). Bis eine solche Quote auf den Weg gebracht wäre, könnten Arbeitgeber\_innen mit guten Beispiel vorangehen und sich selbst eine Quote oder Zielmarge auferlegen, Frauen zielgerichtet fördern<sup>16</sup> oder bspw. ein „Gleichstellungscontrolling“ (Holst und Wiemer 2010) einführen.

Eine Quotenregelung ist indes lediglich ein Instrument zur Korrektur von Ungleichheit. Langfristig erfolgversprechend ist eine *Neudefinition von Führung*. Ein Führungsverständnis, das über lange Arbeitszeiten, ständige Präsenz und Erreichbarkeit voraussetzt, Erwerbsunterbrechungen im Lebenslauf sanktioniert und die Aufnahme in entscheidende Netzwerke erschwert, schafft Frauen kaum Zutritt zu höheren Führungsebenen. Neben einem veränderten Führungsverständnis sind *innovative Führungsmodelle* wichtig, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Frauen ermöglichen, Familie und Führung zu vereinbaren. Ein Beispiel hierfür sind Führungsstandems. Hand in Hand geht damit auch die Option der Führung in Teilzeit. Solche Modelle kommen auch Männern zugute, die ihre Arbeit gerne flexibler gestalten bzw. mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen möchten.<sup>17</sup> Diese Modelle sind für Arbeitgeber\_innen, aber auch für die Führungskräfte selbst mit Unsicherheiten behaftet, da die bestehenden Strukturen nach wie vor stark durch eine Präsenzkultur geprägt sind. Entsprechend bedarf es adäquater Unterstützungsangebote wie auf Landesebene die Initiative FamilyNet,<sup>18</sup> die Unternehmen bei der Gestaltung einer familienorientierten Personalpolitik unterstützen. Für den Öffentlichen Dienst bietet der vom Sozialministerium Baden-Württemberg geförderte Fachkongress „BW-Forum – Personalverantwortliche im Öffentlichen Dienst“ eine Vernetzungsmöglichkeit für Personalverantwortliche.<sup>19</sup> Da sich aber gerade der Öffentliche Dienst durch besondere Strukturen auszeichnet, wäre eine Plattform hilfreich, die gezielt für diesen Sektor Informationen zu einer innovativen und familiensensiblen Personalpolitik bündelt und bereitstellt sowie Akteur\_innen in den Austausch bringt.

Für den Erfolg von Frauen sind nicht zuletzt Vorbilder und eigene Netzwerke wichtig, die sie bei ihren individuellen Herausforderungen unterstützen. Ein Mentoring-Programm auf Landesebene, wie es das Land Rheinland-Pfalz bereits kennt, ist eine gute Möglichkeit und wird aktuell in Baden-Württemberg als Pilotprojekt des Ministeriums für Soziales und Integration erarbeitet. Darüber hinaus können Netzwerkveranstaltungen Frauen in Führung in den Austausch bringen und ihnen Türen öffnen.

Bei der Diskussion um mehr Frauen in Führung darf nicht vergessen werden, dass es nicht um die Frage geht, ob Frauen „bessere“ Führungskräfte“ sind oder ob weibliche Eigenschaften gut

---

16 Klempt und Klee (2017) zeigen für Baden-Württemberg, dass Frauen in Betrieben mit einer gezielten weiblichen Nachwuchsförderung häufiger Führungspositionen auf erster Führungsebene übernehmen.

17 Väter geben diesen Wunsch nach mehr Zeit für die Familie immer häufiger an (BMFSFJ 2018). Jedoch machen sie von den familienfreundlichen Angeboten bei ihrem Arbeitgeber immer noch wenig Gebrauch, weil sie um ihre Karriereentwicklung fürchten (Possinger 2013). Gerade deshalb bräuchte es männliche Vorbilder.

18 <http://www.familynet-bw.de/>

19 <https://www.statistik-bw.de/FaFo/Management/BW-Forum.jsp>

oder schlecht für die Mitarbeitendenführung sind. Mit einer solchen Diskussion läuft man Gefahr, bestehende Geschlechterstereotype weiter fortzuschreiben (Holst und Wiemer 2010). Weder Frauen noch Männer führen in sich homogen. Es geht vielmehr darum, zu verhindern, dass Frauen systematisch die Chance auf Führung verwehrt wird.

Vor dem Hintergrund des Einflusses von gesellschaftlichen Rollenvorstellungen ist es letztendlich eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, das bestehende Verständnis von Elternschaft und Sorgearbeit zu überdenken. Es braucht ein Verständnis dafür, dass Familien- und Sorgearbeit keine Frage des Geschlechts sind, dass sie Mütter und Väter, Töchter und Söhne gleichermaßen betreffen. Auch hierfür müssen in allen Bereichen – in Politik, in Behörden, öffentlichen Einrichtungen und in der Privatwirtschaft bis hinein in die Familien selbst – Rollenvorbilder sichtbar gemacht werden.

## 6. Literatur

Alemann, Annette von (2007): Chancenungleichheit im Management: Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 30, 1. S. 21–38.

Allmendinger, Jutta und Julia Haarbrücker, Mitarbeit Florian Fliegner (2013): Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. Kommentierte Ergebnisse der Befragung 2012. WZB Discussion Paper P 2013–002.

Baumann Horst; Sonja Schulz und Sarah Thiesen (2018): ALLBUS 2018 – Variable Report. Studien-Nr. 5270. Köln: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.

Bertelsmann Stiftung (2020): Betreuungsquote und Betreuungswunsch 2018. Kinder < 3 Jahren. In: Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme. URL: [https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/kinder-und-eltern/fokus-u3/betreuungsquote-und-betreuungswunsch?tx\\_itaohyperion\\_pluginview%5Baction%5D=chart&tx\\_itaohyperion\\_pluginview%5Bcontroller%5D=PluginView&cHash=fc1972f3625f7cd8606d0d678c35efa4](https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/kinder-und-eltern/fokus-u3/betreuungsquote-und-betreuungswunsch?tx_itaohyperion_pluginview%5Baction%5D=chart&tx_itaohyperion_pluginview%5Bcontroller%5D=PluginView&cHash=fc1972f3625f7cd8606d0d678c35efa4) . Download vom 20.07.2020.

Bujard, Martin und Lars Schwebel (2015): Väter zwischen Wunsch und Realität. Neue Vereinbarkeitsprobleme von Familie und Beruf bei Männern. In: Gesellschaft, Wirtschaft, Politik (GWP), 2, 2015, S. 211–224.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2018): Väterreport. Vater sein in Deutschland heute. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016): 3. Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. Berlin.

Davidson-Schmich, Louise K. (2016): Gender Quotas and Democratic Participation. Recruiting Candidates for Elective Offices in Germany. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press.

Destatis 2020: Gleichstellungsindex 2019, Gleichstellung von Frauen und Männern in den obersten Bundesbehörden. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Deutscher Bundestag (2020): Elterngeld in Schweden. Sachstand. Aktenzeichen WD 9 3000 – 089/19. URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/678118/fe6786d7febcbf160b2ddbdbc34d40ce1/WD-9-089-19-pdf-data.pdf>. Download vom 29.06.2020.

Deutscher Bundestag (2018): Geschlechterparität in nationalen Parlamenten der EU-Staaten. Ausarbeitung. Aktenzeichen: WD 1 3000 - 016/18. URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/575544/d40660e40b8b07c8c0f710d97b7d73e3/wd-1-016-18-pdf-data.pdf>. Download vom 22.06.2020.

Eurostat (2020): Gender Pay Gap Statistics. Gender Pay Gap: How much Less Do Women Earn than Men? URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics). Download vom 20.07.2020.

Fietze, Simon; Elke Holst und Verena Tobsch (2009): Persönlichkeit und Karriere: She's Got What it Takes. In: SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, No. 220. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Berlin.

Hausmann, Ann-Christin; Corinna Kleinert und Kathrin Leuze (2015): Entwertung von Frauenberufen oder Entwertung von Frauen im Beruf? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie, 67, 2. S. 217–242.

Hausmann, Ann-Christin und Corinna Kleinert (2014): Berufliche Segregation auf dem Arbeitsmarkt. Männer- und Frauendomänen kaum verändert. In: IAB Kurzbericht 9, 2014. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Holst, Elke und Martin Friedrich (2017): Führungskräfte – Monitor 2017. Update 1995-2015. DIW Berlin: Politikberatung kompakt 121.

Holst, Elke und Anita Wiemer (2010): Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert. Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze. In: Wirtschaftsdienst 2010, 10. S. 692–699.

Holst, Elke und Katharina Wrohlich (2019): Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen. In: DIW Wochenbericht, 3, 2019. S. 20–34.

Jochmann-Döll, Andrea (2014): Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Karl, Anna-Lena; Sebastian Schwidder, Jörg Weingarten und Marion Weckes (2020): Ambition oder Symbolpolitik? Europäische Geschlechterquoten für Führungspositionen im Vergleich. In: Mitbestimmungsreport, 59, 5, 2020. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Kitzenmaier, Ronja (2019): Entwicklung der Kleinkindbetreuung in Baden-Württemberg. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 4, 2019. S. 17–22.

Klee, Günther und Rolf Kleinmann (2019): Frauen in Führungspositionen 2018. Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg. In: IAW Brief Reports, 2, 2019. Tübingen: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V.

Klempt, Charlotte und Günther Klee (2017): Betriebliche Beschäftigungsentwicklung und betriebliches Einstellungsverhalten in Baden-Württemberg Eine geschlechtsspezifische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels (Wellen 2000–2016). In: IAW Brief Reports, 4, 2017. Tübingen: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V.

Kohaut, Susanne und Iris Möller (2019): Frauen in leitenden Positionen. Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. In: IAB-Kurzbericht, 23, 2019. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Landeszentrale für politische Bildung (2016): Frauenanteil im baden-württembergischen Landtag. URL: [https://www.landtagswahl-bw.de/frauenanteil\\_landtag2016.html](https://www.landtagswahl-bw.de/frauenanteil_landtag2016.html), Download vom 22.06.2020.

Landeszentrale für politische Bildung (2020): Frauen in den Länderparlamenten. URL: <https://www.lpb-bw.de/frauenanteil-laenderparlamenten#c46221>. Download vom 17.07.2020.

Lloren, Anouk (2015): Women's Substantive Representation: Defending Feminist Interests or Women's Electoral Preferences? In: The Journal of Legislative Studies, 21, 2. S. 144–167.

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (2020): Im Spagat zwischen Erwerbstätigkeit und Fürsorge – alleinerziehende Mütter und Väter in Baden-Württemberg. In: GesellschaftsReport BW 1, 2020.

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (2018): Generation unter Druck? Die Beanspruchung von Menschen mittleren Alters. In: GesellschaftsReport BW 2, 2018.

Morgenroth, Thekla; Michelle K. Ryan und Kim Peters (2015): The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influence Role Aspirants' Goals. In: Review of General Psychology 19, 4. S. 1–19.

Morrison, Ann; Randall P. White und Ellen Van Velsor (1987): *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* London: Pearson Education.

Osterloh, Margit (2014): *Warum es ohne Quoten nicht geht – die Sicht der Verhaltensökonomik.* In: *Die Volkswirtschaft* 6, 2014.

Papenfuß, Ulf und Christian Arno Schmidt (2020): *Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2020).* Friedrichshafen: Zeppelin Universität.

Phillips, Anne (1995): *The Politics of Presence.* Oxford: Oxford University Press.

Possinger, Johanna (2013): *Vaterschaft im Spannungsfeld von Erwerbs- und Familienleben. „Neuen Vätern“ auf der Spur.* Wiesbaden: Springer VS.

Solga, Heike und Lisa Pfahl (2009): *Doing Gender im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich.* Discussion Paper SP I 2009-502. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

## 7. Anhang

**Tabelle 1A: Logistische Mehrebenenmodelle zur Analyse von Einflussfaktoren auf das Erlangen einer Führungsposition – Frauen und Männer 2018 in Deutschland im Vergleich**

Merkmal	Modell 1	Modell 2	Modell 3a	Model 3b
	Frauen			
	Nullmodell	+ Individualvariablen	+ Makroindikatoren inkl. Betreuungsquote	+ Makroindikatoren inkl. Traditionalisierungsgrad
Intercept	0,04***	0,01***	0,00***	0,00***
Bildungsabschluss (Ref.: niedriger Bildungsabschluss)				
mittel		1,36	1,35	1,36
hoch		3,20***	3,20***	3,21***
Anzahl Kinder unter 16 Jahren im Haushalt		1,26***	1,25***	1,26***
Partner_in im Haushalt		1,20***	1,19***	1,20***
Berufserfahrung in Jahren		1,01***	1,01***	1,01***
wöchentliche Arbeitszeit (zentriert)		1,10***	1,10***	1,10***
Branche (Ref.: Verarbeitendes Gewerbe)				
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Energie		0,93	0,92	0,94
Baugewerbe		0,65**	0,65**	0,66**
Handel und Reparatur		1,53***	1,54***	1,54***
Verkehr und Kommunikation, Kredit- und Versicherungsgewerbe		0,75***	0,76***	0,76***
Wirtschaftliche und wissenschaftliche Dienstleistungen		0,68***	0,68***	0,68***
Gesundheits- und Sozialwesen		0,77**	0,77***	0,78***
Sonstige Dienstleistungen		1,36***	1,37***	1,37***
Organisationen o.E. (im Wesentlichen Öffentliche Verwaltung)		0,35***	0,34***	0,35***
Betriebsgröße (Ref.: 500 und mehr Beschäftigte)				
250–499 Beschäftigte		1,42***	1,42***	1,42***
50–249 Beschäftigte		1,40***	1,40***	1,40***
1 bis 49 Beschäftigte		1,19*	1,19*	1,19*
Betreuungsquote U3 in den Bundesländern			1,02***	
Traditionalisierungsgrad in den Bundesländern				0,95***
Frauenanteil im jeweiligen Landesparlament			0,99	0,99
Erwerbsquote von Frauen im Bundesland			1,01	1,02
Random Intercept – Varianz	0,02	0,06	0,01	0,01
LR Test	0,00	0,00	0,11	0,00
BIC	29 702,88	26 822,23	26 837,65	26 839,17
N	101 569	101 569	101 569	101 569

Signifikanzniveaus: \*\*\* p<0.001; \*\* p<0.01; \*p<0.05.

**Anmerkungen:** Die Werte bilden Odds Ratios ab. Odds Ratios stellen „relative Chancen“ dar. Das heißt es werden zwei Gruppen einer Variable (zum Beispiel niedrige Bildung und mittlere Bildung) miteinander verglichen und die jeweilige Chance der Gruppen auf das Eintreten eines bestimmten Ereignisses (= die abhängige Variable) zueinander ins Verhältnis gesetzt. Ein Odds Ratio von 1 bedeutet, dass es keinen Unterschied zwischen den beiden Gruppen gibt, die Chance, dass ein Ereignis eintritt, ist für beide Gruppen also gleich groß. Bei einem O. R. >1 sind die Odds der beobachteten Ausprägung der Variable größer als die der Referenzkategorie der Variable. Dies bedeutet, dass die Chance der einen Gruppe größer ist, dass ein Ereignis (= die abhängige Variable) eintritt, als die Chance der Vergleichsgruppe. Bei einem O. R. <1 sind die Odds der beobachteten Ausprägung der Variable kleiner als die der Referenzkategorie der Variable. Dies bedeutet, dass die Chance der einen Gruppe kleiner ist, dass ein Ereignis (= die abhängige Variable) eintritt als die Chance der Vergleichsgruppe.

„Random Intercept - Varianz“ bedeutet, dass hier die Varianz der Random Intercepts angegeben wird. Intercepts (auch Achsenabschnitt oder Schwellenwert) geben den Wert der abhängigen, das heißt zu erklärenden Variablen (hier: Führungsposition ja/nein) an, wenn alle unabhängigen Variablen, das heißt Variablen, die zur Erklärung der abhängigen Variablen beitragen können, den niedrigsten Wert annehmen (hier zum Beispiel niedriger Bildungsabschluss oder keine Kinder im Haushalt). Sie sind „random“, weil sie zwischen den Bundesländern unterschiedlich sind. Die Varianz dieser Random Intercepts zeigt, wie stark der Anteil an führenden Frauen zwischen den Bundesländern „streut“, also voneinander abweicht.

Die *Betreuungsquote* beruht auf dem bundeslandspezifischen Anteil an Kindern unter 3 Jahren, die 2018 in Kindertageseinrichtungen betreut wurden. Der *Traditionalisierungsgrad* beruht auf dem Anteil der Zustimmung pro Bundesland in Prozent auf die Frage im ISSP 2018: „Die Aufgabe des Ehemannes ist es, Geld zu verdienen, die der Ehefrau, sich um Haushalt und Familie zu kümmern“. Der *Frauenanteil im Landesparlament* gibt diesen Anteil zum Zeitpunkt Ende 2017 wieder, um dem Zeitpunkt der Mikrozensusbefragung Rechnung zu tragen.

**Lesbeispiel Modell 3b:** Bei einem hohen Bildungsabschluss (beobachtete Ausprägung der Variable Bildung) ist die relative Chance für Frauen, eine Führungsposition zu erreichen, 3,21 mal so hoch als bei einem niedrigen Bildungsabschluss (Referenzkategorie der beobachteten Variable Bildung). Mit jedem Anstieg des Traditionalisierungsgrades um einen Prozentpunkt, ist die relative Chance für Frauen, eine Führungsposition zu erreichen, 0,95 mal geringer.

Datenquelle: Mikrozensus 2018, ISSP 2018, Statistik der Kinder- und Jugendhilfe; eigene Berechnungen der Familienforschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt.

**Noch: Tabelle 1A: Logistische Mehrebenenmodelle zur Analyse von Einflussfaktoren auf das Erlangen einer Führungsposition – Frauen und Männer 2018 in Deutschland im Vergleich**

Merkmal	Modell 4	Modell 5	Modell 6a	Model 6b
	Männer			
	Nullmodell	+ Individualvariablen	+ Makroindikatoren inkl. Betreuungsquote	+ Makroindikatoren inkl. Traditionalisierungsgrad
Intercept	0,07***	0,01***	0,00***	0,01**
Bildungsabschluss (Ref.: niedriger Bildungsabschluss)				
mittel		2,14**	2,14**	2,14**
hoch		6,06***	6,07***	6,06***
Anzahl Kinder unter 16 Jahren im Haushalt		1,13***	1,13***	1,13***
Partner_in im Haushalt		1,54***	1,54***	1,54***
Berufserfahrung in Jahren		1,02***	1,02***	1,02***
wöchentliche Arbeitszeit (zentriert)		1,09***	1,09***	1,09***
Branche (Ref.: Verarbeitendes Gewerbe)				
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau, Energie		0,97	0,97	0,97
Baugewerbe		0,69***	0,69***	0,69***
Handel und Reparatur		1,69***	1,69***	1,69***
Verkehr und Kommunikation, Kredit- und Versicherungsgewerbe		0,86***	0,86***	0,86***
Wirtschaftliche und wissenschaftliche Dienstleistungen		0,80***	0,80***	0,80***
Gesundheits- und Sozialwesen		1,02	1,02	1,02
Sonstige Dienstleistungen		1,85***	1,86***	1,85***
Organisationen o.E. (im Wesentlichen Öffentliche Verwaltung)		0,41***	0,41***	0,41***
Betriebsgröße (Ref.: 500 und mehr Beschäftigte)				
250–499 Beschäftigte		1,38***	1,38***	1,38***
50–249 Beschäftigte		1,43***	1,43***	1,44***
1 bis 49 Beschäftigte		1,20***	1,20***	1,20***
Betreuungsquote U3 in den Bundesländern			0,99*	
Traditionalisierungsgrad in den Bundesländern				1,00
Frauenanteil im jeweiligen Landesparlament			1,00	0,99
Erwerbsquote von Frauen im Bundesland			1,03	1,00
Random Intercept – Varianz	0,04	0,03	0,02	0,03
LR Test	0,00	0,00	0,00	0,00
BIC	58 503,54	52 594,54	52 623,89	52 629,31
N	116 356	116 356	116 356	116 356

### Bundeslandspezifische Differenzen im Erreichen einer Führungsposition für Frauen unter Berücksichtigung individueller, beruflicher und betrieblicher Einflussgrößen 2018

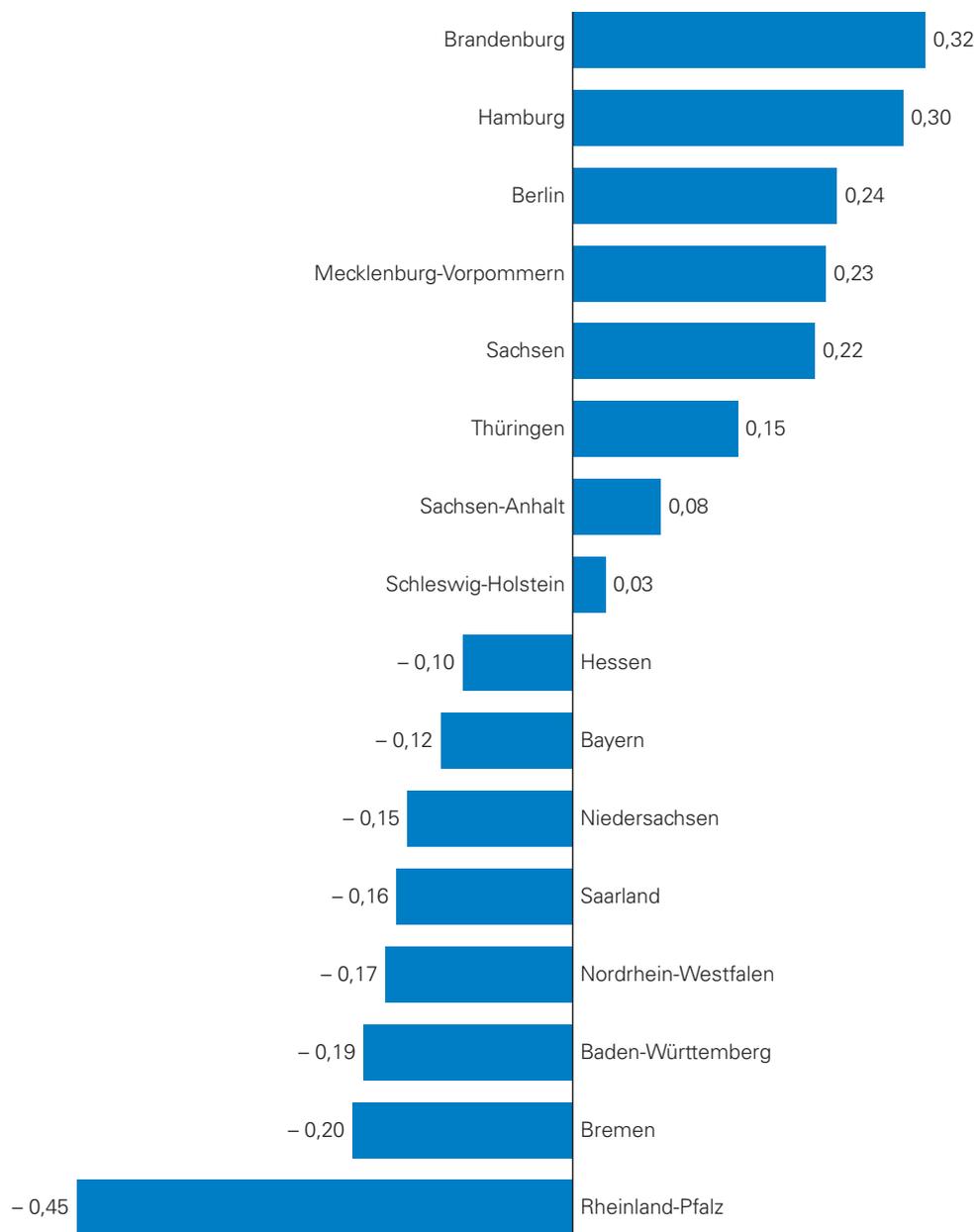


Abbildung 1 Anhang: Bundeslandspezifische Differenzen im Erreichen einer Führungsposition für Frauen unter Berücksichtigung individueller, beruflicher und betrieblicher Einflussgrößen 2018

Anmerkungen: Dargestellt sind Random Intercepts unter Kontrolle individueller, beruflicher und betrieblicher Einflussgrößen nach Bundesland. Unter diesen Einflussgrößen sind die dargestellten Variablen in Tabelle 1A, Modell 2 zu verstehen. Intercepts (auch Achsenabschnitt oder Schwellenwert) geben den Wert der abhängigen, das heißt zu erklärenden Variablen (hier: Führungsposition ja/nein) an, wenn alle unabhängigen Variablen, das heißt Variablen, die zur Erklärung der abhängigen Variablen beitragen können, den niedrigsten Wert annehmen (hier zum Beispiel niedriger Bildungsabschluss oder keine Kinder im Haushalt). Auch wenn der Einfluss der unabhängigen Variablen berücksichtigt wird, führen Frauen in den entsprechenden Bundesländern unterschiedlich häufig.  
Datenquelle: Mikrozensus 2018; eigene Berechnungen der Familienforschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt.

## Impressum

Der GesellschaftsReport BW wird herausgegeben vom  
Ministerium für Soziales und Integration  
Baden-Württemberg  
Else-Josenhans-Straße 6  
70173 Stuttgart

Tel.: 0711 123-0  
Internet: [www.msi-bw.de](http://www.msi-bw.de)

### **Autorinnen**

FaFo FamilienForschung Baden-Württemberg  
Dr. Stephanie Saleth, Stephanie Bundel, Gabrina Mätzke  
Böblinger Str. 68  
70199 Stuttgart

Tel.: 0711 641-2033  
Internet: [www.faf0-bw.de](http://www.faf0-bw.de)

### **Redaktion**

Regina Koch-Richter

### **Layout**

Andrea Mohr

### **Copyright-Hinweise**

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Stuttgart, 2020

### **Fotonachweis Titelbild**

Scusi / Fotolia

### **Verteilerhinweis**

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung in Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidatinnen und Kandidaten oder Helferinnen und Helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

**Missbräuchlich** ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist.

**Erlaubt** ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.