KURZBERICHT

Eurofound

Arbeitsbedingungen

Frauen in Führungspositionen: unterrepräsentiert und überlastet?

Verwenden Sie bei Verweisen auf diesen Bericht bitte folgenden Wortlaut:
Eurofound (2018), *Frauen in Führungspositionen: unterrepräsentiert und überlastet?*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Autoren: Isabella Biletta, Jack Mullan, Agnès Parent-Thirion und Mathijn Wilkens

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union

Dieser Bericht und die zugehörigen Materialien sind online abrufbar unter
http://eurofound.link/ef18018

© Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2018

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Die Genehmigung zur Verwendung oder Vervielfältigung von Fotos oder sonstigem Material, die nicht dem Urheberrecht von Eurofound unterliegen, ist direkt beim Urheberrechtsinhaber einzuholen.

Titelbild: © Gorodenkoff/Shutterstock
Weitere Bilder: S. 1 © Eurofound, EUP-Images; S. 2 © Sean Locke Photography/Shutterstock; S. 5 © Dusan Petkovic/Shutterstock; S. 16 © Monkey Business Images/Shutterstock; S. 19 © Thomas Bethge/Shutterstock.

Fragen zum Urheberrecht sind in Schriftform zu richten an: copyright@eurofound.europa.eu

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) ist eine dreigliedrige Agentur der Europäischen Union mit dem Auftrag, Fachwissen im Bereich sozial-, beschäftigungs- und arbeitspolitischer Strategien bereitzustellen. Eurofound wurde im Jahr 1975 durch die Verordnung (EWG) Nr. 1365/75 des Rates errichtet, um zur Planung und Gestaltung besserer Lebens- und Arbeitsbedingungen in Europa beizutragen.

Druckfassung:	ISBN: 978-92-897-1737-3	ISSN: 2599-8129	doi:10.2806/73056	TJ-AR-18-001-DE-C
PDF:	ISBN: 978-92-897-1731-1	ISSN: 2599-8161	doi:10.2806/489650	TJ-AR-18-001-DE-N

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Telefon: (+353 1) 204 31 00
E-Mail: information@eurofound.europa.eu
Internet: www.eurofound.europa.eu

Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre Fragen zur Europäischen Union zu finden.

Gebührenfreie Telefonnummer:*: 00 800 6 7 8 9 10 11
*Einige Mobilfunkanbieter gewähren keinen Zugang zu 00 800-Nummern oder berechnen eine Gebühr.

Einleitung

Auch heute, im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts, sind die europäischen Arbeitsmärkte weiterhin von der mangelnden Gleichstellung der Geschlechter geprägt. Trotz der Zunahme der Erwerbsbeteiligung von Frauen konzentriert sich ihre Tätigkeit nach wie vor auf bestimmte Berufe und Wirtschaftszweige; zudem sind berufliche Mobilität und Aufstieg in Führungsebenen nur eingeschränkt möglich.

Um Arbeitsmarkt und Arbeitsbedingungen zu verstehen, muss man sich die Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen vor Augen führen. Führungskräfte sind eine spezifische Gruppe von Arbeitnehmern. Sie nehmen strategische Positionen ein und haben die Aufgabe und den Spielraum, Prozesse und Strategien am Arbeitsplatz zu gestalten. Sie spielen daher eine zweifache Rolle, zum Erfolg der Organisation beizutragen, ohne das Wohlergehen ihrer Untergebenen dabei aus den Augen zu verlieren. Die Tatsache, dass Frauen in strategischen Positionen nicht angemessen vertreten sind, wirkt sich zweifellos auf Arbeit und den Arbeitsmarkt aus.

Dass es auch nach Jahren der Gleichstellungspolitik in europäischen Unternehmen nur wenige weibliche Führungskräfte gibt, zeigt, wie groß die Herausforderung ist. Um Veränderungen herbeizuführen, bedarf es stärker abgestimmter Initiativen und umfassender langfristiger Strategien. Zwar steigt die Zahl der weiblichen Führungskräfte seit rund zehn Jahren stetig, doch die Führungsetage ist nach wie vor weitgehend in Männerhand. Erfreulicherweise gibt es jedoch Hinweise, dass bestimmte Arbeitsbedingungen die Gleichstellung der Geschlechter auf der Führungsebene fördern und zum Abbau der Hindernisse für den Aufstieg von Frauen beitragen können.

Dieser Kurzbericht befasst sich mit Frauen, die diese Hindernisse überwunden haben und in Führungspositionen aufgestiegen sind. Es soll untersucht werden, ob sich Frauen, selbst nachdem sie Führungspositionen erlangt haben, weiterhin mit Hindernissen konfrontiert sehen, die es für ihre männlichen Kollegen nicht gibt. Erleben Männer und Frauen Führungspositionen unterschiedlich? Und kann dieser Unterschied eine Erklärung dafür liefern, warum Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind? Gilt der Fluch der gläsernen Decke auch für Frauen in Führungspositionen?

Politischer Kontext

Der Fluch der gläsernen Decke

Traditionelle Begründungen für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen stützten sich auf Stereotype der weiblichen Persönlichkeit. Demnach sind Frauen Führungspositionen „nicht gewachsen“, gelten entweder als „unzuverlässig“ – sie engagieren sich im Beruf nicht ausreichend und neigen dazu, der Familie Priorität einzuräumen – oder „haben nicht ‚das Zeug‘ für Führungspositionen“ (Smith et al, 2012, S. 1). In der für das Spezial Eurobarometer 2017 durchgeführten Gleichstellungsumfrage sagten 35 % der Befragten, Männer seien ehrgeiziger als Frauen. In manchen Mitgliedstaaten vertraten über 50 % diese Ansicht.

Andere begründen die geringe Zahl von Frauen in Führungspositionen mit den Hindernissen, mit denen sich Frauen auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert sehen. Am besten lässt sich die Situation immer noch mit der weithin bekannten Metapher der „gläsernen Decke“ beschreiben, einem Begriff, der Ende der 70er Jahre geprägt wurde. Vierzig Jahre später gilt diese immer noch als „die unsichtbare, aber undurchdringliche Barriere, die verhindert, dass Frauen, unabhängig von ihrer Qualifikation oder Leistung, die oberen Stufen der Karriereleiter erklimmen“ (Mishra, 2014, S. 67). Dass sie zugleich unsichtbar als auch undurchdringlich ist, erschwert es den Frauen, sie zu durchbrechen, und behindert die gesellschaftliche Auseinandersetzung.

Empirisch lässt sich die Existenz der gläsernen Decke durchaus belegen, da die geringe Zahl weiblicher Führungskräfte nachweislich weniger mit den vermeintlichen Attributen der weiblichen Persönlichkeit zu tun hat, sondern vielmehr auf eine Kombination breit gefächerter gesellschaftlicher und kultureller Faktoren zurückzuführen ist. Dazu gehören beispielsweise kulturelle Normen, eine unzureichende Kinderbetreuungsinfrastruktur, die ungleiche Aufteilung von Betreuungsaufgaben und unbezahlter Arbeit im Haushalt zwischen Männern und Frauen, die Überzeugung, dass für Führungspositionen nur eine begrenzte Anzahl von Frauen zur Verfügung steht, und das Fehlen weiblicher Vorbilder in Führungspositionen. Zudem spielt die systematische männliche Kooptation und „homosoziale“ Praxis der Unternehmen eine Rolle, „eine nicht sexuelle Bevorzugung von Männern durch andere Männer“, die sich beispielsweise in den Einstellungsverfahren von Geschäftsführern in Schweden zeigt (Holgersson, 2012). Auch dadurch verfestigen sich die Muster männlicher Vorherrschaft am Arbeitsplatz. Daten des Europäischen Instituts für Gleichstellungsfragen zeigen, dass 2017 nur 25 % der Vorstandsmitglieder der in der EU registrierten börsennotierten Unternehmen Frauen waren, wobei große Unterschiede zwischen den EU-Mitgliedstaaten zu beobachten sind.

Untersuchungen zu Frauen, die es schaffen, die gläserne Decke zu durchbrechen und in Führungspositionen vorzustoßen, deuten

darauf hin, dass sich ihre Erfahrungen oft von denen ihrer männlichen Kollegen unterscheiden. Frauen finden sich häufiger in unsicheren Führungspositionen mit einem höheren Risiko des Scheiterns– entweder weil sie an die Spitze einer Organisation oder eines Teams berufen werden, die sich in einer Krise befinden, oder weil sie nicht die Ressourcen und Unterstützung erhalten, die für eine erfolgreiche Arbeit erforderlich sind (Ryan und Haslam, 2005). Der Begriff der „gläsernen Klippe“ wurde geprägt, um diese Situation zu beschreiben, in der für weibliche Führungskräfte ein hohes Risiko besteht, in ihrer Führungsposition zu scheitern.

EU-Kampagne für die Gleichstellung der Geschlechter

SDie EU hat sich seit ihrer Gründung an vorderster Front für die Gleichstellung der Geschlechter eingesetzt, wobei sie auf diesem Weg immer wieder zögerliche Mitgliedstaaten antreiben und mitziehen musste. Der erste Schritt erfolgte 1957, als die EU in Artikel 119 des Vertrags von Rom den Grundsatz des gleichen Entgelts bei gleicher Arbeit einführte. Seither haben weitere politische Maßnahmen den Weg zur Gleichstellung geebnet. Dabei wurde auf verschiedene Instrumente zurückgegriffen, darunter auch harte und weiche rechtliche Maßnahmen – von Peer Reviews und offenen Koordinationsmethoden bis hin zu Richtlinien und Empfehlungen. Manche Ungleichheiten sind jedoch nur schwer zu beseitigen. In ihrem Aktionsplan zur Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles aus dem Jahr 2017 stellte die Europäische Kommission fest:

> *Frauen haben in jedem Wirtschaftszweig und in jedem Beruf weniger Aussicht auf Beförderung und die Übernahme von Führungsaufgaben. Folglich muss etwas unternommen werden, um eine ausgewogenere Vertretung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen zu erreichen und die Gleichstellung von Frauen und Männern auf allen Ebenen sicherzustellen.*
>
> (Europäische Kommission, 2017b, S. 8)

In Aktionsschwerpunkt 3 der acht Aktionsschwerpunkte mit dem Titel „Die gläserne Decke durchbrechen: Initiativen zur Bekämpfung der vertikalen Segregation“ verpflichtet sich die Kommission, Vorgehensweisen zu unterstützen, die zu einem ausgewogenen Verhältnis der Geschlechter in Entscheidungsprozessen in allen Wirtschaftszweigen und Positionen führen.

Die Organisationen der Sozialpartner auf europäischer Ebene haben ebenfalls Aktionen auf den Weg gebracht, um die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern. Mehrere sektorspezifische Sozialpartnerorganisationen – zum Beispiel bei den lokalen und regionalen Behörden und im Eisenbahnbereich – haben Maßnahmen zur Schärfung des Bewusstseins und Förderung von Veränderungen eingeführt. Die europäischen branchenübergreifenden Sozialpartner haben sich verpflichtet, „Maßnahmen für die Gleichstellung der Geschlechter auf nationaler Ebene zu fördern“ durch gemeinsame Zweijahres-Arbeitsprogramme oder spezielle Aktionsrahmen.

Worum geht es in diesem Kurzbericht?

Die Analyse der Daten aus der von Eurofound durchgeführten Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen (EWCS) zeigt eindeutig und durchgängig, dass es mit der Gleichstellung auf Führungsebene schlecht bestellt ist. Die Daten aus den verschiedenen Erhebungsrunden belegen, wie unglaublich zäh die Entwicklung hin zu einer stärkeren Vertretung von Frauen in Führungspositionen verläuft. Aus den Daten geht ausserdem hervor, dass Führungskraft zu sein für Frauen qualitativ anders ist als für ihre männlichen Kollegen.

Dieser Kurzbericht befasst sich mit den neusten Daten zu Frauen in Führungspositionen aus der EWCS 2015. Zunächst werden die Bedeutung des Begriffs Führungskraft geklärt und die verschiedenen Rollen definiert, die unter diese Bezeichnung fallen. Im nächsten Schritt wird die Verteilung der Führungspositionen zwischen Männern und Frauen nach Art der Position, Land, Wirtschaftszweig, Eigentumsverhältnissen des Unternehmens und Eigenschaften der Mitarbeiter untersucht. In einem weiteren Schritt geht es um die Qualität der Arbeit und um die Frage, ob die Arbeitsbedingungen von Führungskräften besser sind als die von Nicht-Führungskräften und ob sie für Männer und Frauen vergleichbar sind. Schließlich wird geprüft, ob sich der Führungskräftestatus auf das Wohlbefinden von Männern und Frauen unterschiedlich auswirkt, und die Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Privatleben werden beleuchtet.

Wichtigste Erkenntnisse

- Nur eine von drei Führungskräften in der EU ist eine Frau. Am höchsten ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Litauen, Ungarn, Bulgarien, Zypern und Lettland, wo mehr als 40 % der Führungskräfte weiblich sind. Das sind fünf Prozentpunkte mehr als im europäischen Durchschnitt.
- Frauen sind als Führungskräfte in fast allen Wirtschaftszweigen unterrepräsentiert. Am höchsten ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor, wobei auch hier die Männer in der Überzahl sind.
- Wie die Führungsposition erlebt wird, hängt häufig davon ab, um welche Art von Führungskraft es sich handelt. In der Studie werden drei Gruppen unterschieden:
  - Führungskräfte mit übergeordneten operativen Aufgaben und Personalverantwortung (*supervising manager*)
  - Führungskräfte mit übergeordneten operativen Aufgaben, aber ohne Personalverantwortung (non-supervising manager)
  - Fachvorgesetzte, die für Mitarbeiter verantwortlich sind, jedoch keine übergeordneten operativen Aufgaben wahrnehmen (supervisor)
- Mit einem Anteil von 41 % sind Frauen unter den Führungskräften ohne Personalverantwortung besonders stark vertreten.
- Bei den Führungskräften mit Personalverantwortung sind Frauen häufiger als Männer für andere Frauen, jüngere Beschäftigte und Arbeitnehmer mit atypischen Verträgen zuständig.
- Die Arbeitsplatzqualität ist bei allen Führungskräftegruppen besser als bei Nicht-Führungskräften. Führungskräfte schneiden bei fünf der von Eurofound entwickelten sieben Indizes zur Arbeitsplatzqualität besser ab; die Ausnahmen sind Arbeitsintensität und Arbeitszeitqualität.
- Weibliche Fachvorgesetzte und Führungskräfte mit Personalverantwortung berichten von einer höheren Arbeitsintensität als ihre männlichen Kollegen, weibliche Führungskräfte ohne Personalverantwortung jedoch von einer geringeren.
- Innerhalb der Führungsebene ist die Macht zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften ungleich verteilt. Bei den Fachvorgesetzten und Führungskräften ohne Personalverantwortung haben Männer mehr Einfluss auf die Entscheidungsprozesse des Unternehmens als Frauen in derselben Position, bei den Führungskräften mit Personalverantwortung geben Frauen jedoch mehr Einfluss an, als Männer.
- Das subjektive Wohlbefinden ist bei Führungskräften generell höher als bei Nicht-Führungskräften. Es scheint jedoch wichtig zu sein, dass mit der Funktion Titel und Autorität, Anerkennung und Macht verbunden sind. Das Fehlen eines dieser Elemente beeinträchtigt das Wohlbefinden. Das Fehlen der anerkannten Bezeichnung als Führungskraft – ein wesentliches Attribut der Autorität – scheint für Frauen ein größeres Problem zu sein. Keine Weisungsfunktion zu haben scheint für Männer problematischer zu sein.
- Frauen berichten im Allgemeinen häufiger über negative Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Familienleben als Männer. Das gilt auch für Führungskräfte: Weibliche Führungskräfte berichten von stärkeren Konflikten zwischen Berufs- und Privatleben.
- Weibliche Führungskräfte mit Personalverantwortung scheinen besser in der Lage zu sein, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, als weibliche Fachvorgesetzte und Führungskräfte ohne Personalverantwortung. Sie berichten weniger häufig davon, dass familiäre Aufgaben einen Teil ihrer Arbeitszeit in Anspruch nehmen. Durchschnittlich verwenden sie zudem weniger Stunden auf unbezahlte Arbeit, vermutlich weil sie es sich leisten können, Hausarbeit und Betreuungsarbeit von anderen verrichten zu lassen.

Detaillierte Analyse

Was ist eine Führungskraft?

Eine Führungskraft ist „eine Person, die für eine bestimmte Gruppe von Aufgaben oder einen bestimmten Unterbereich eines Unternehmens zuständig ist“ und der häufig „Mitarbeiter unterstellt“ sind, so das online BusinessDictionary. Weiterhin fungiert die Führungskraft als Bindeglied zwischen dem obersten Management und Mitarbeitern und setzt übergeordnete Strategien und Ziele in operative Pläne um, die der Entwicklung des Geschäfts dienen. Oft ist davon die Rede, dass Führungskräfte von zwei Seiten unter Druck stehen, da sie „gegenüber der übergeordneten Leitungsebene über ihre Leistung Rechenschaft ablegen und zugleich den Mitarbeitern an vorderster Front Orientierungshilfe, Motivation und Unterstützung bieten müssen“ (The Balance Careers, 2018).

In Anbetracht der Vielfalt der Führungsfunktionen lässt sich nur schwer eine einzige Beschreibung einer Führungskraft festmachen. Um Führungskräfte unter den im Rahmen der EWCS Befragten zu ermitteln, wurden in der vorliegenden Studie zunächst zwei Merkmale der Stelle herangezogen:

- Stellenbezeichnung und -inhalt, basierend auf der Internationalen Standard-klassifikation der Berufe (ISCO), die Berufe nach den üblichen Aufgaben und Pflichten im Rahmen einer Stelle kategorisiert; demnach „planen, leiten, koordinieren und bewerten“ Führungskräfte die Aktivitäten eines Unternehmens (ILO, 2012, S. 87);
- die Beaufsichtigung von Personal, mit der eine hierarchische Dimension der Funktion anerkannt wird.

In der EWCS werden Angaben zu beiden Aspekten der Tätigkeit der Befragten erhoben. Bezeichnung und Inhalt der Stelle werden für die einzelnen Befragten erfasst und anhand der ISCO-Klassifikation kodiert. Weiterhin wird gefragt, ob der/die Befragte Vorgesetzter bzw. Vorgesetzte von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist, „so dass deren Lohn- bzw. Gehaltserhöhungen, Boni oder Beförderungen direkt von Ihnen abhängen“.

Führt man die Antworten auf diese Fragen zusammen, ergeben sich zwei Gruppen von Arbeitskräften:

Nicht-Führungskräfte (non-manager) ohne Personalverantwortung im Sinne der ISCO-Kategorien und ohne Aufsichtsfunktion;

Führungskräfte mit Personalverantwortung (supervising manager), die zugleich übergeordnete operative Aufgaben und eine Aufsichtsfunktion wahrnehmen; diese Rolle entspricht dem traditionellen Bild der Führungstätigkeit, die Verantwortung und Anerkennung miteinander verbindet.

Allerdings kristallisieren sich zwei weitere Funktionen heraus, die ebenfalls Merkmale einer Führungsposition zeigen. Führungspositionen können also unterschiedliche Formen annehmen.

Führungskräfte ohne Personalverantwortung (non-supervising manager): Hier ist ein Merkmal, das allgemein für eine der Haupteigenschaften von Führungskräften gehalten wird – die Anleitung und Beaufsichtigung unterstellter Mitarbeiter –, nicht durchgängig vorhanden. Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, beaufsichtigt mehr als ein Drittel (39 %) der Befragten, die in die ISCO-Kategorie für Führungskräfte fallen, keine Mitarbeiter.

Fachvorgesetzte (supervisor): Personen, die unterstellte Mitarbeiter führen, aber nicht den Titel und die Entscheidungsvollmachten einer Führungskraft haben; 14 % der Arbeitskräfte, die nicht als Führungskräfte eingestuft sind, erklären, Aufsichtsaufgaben wahrzunehmen.

Tabelle 1: Zuordnung von Arbeitskräften zu bestimmten Kategorien aufgrund von Führungskräftestatus und Aufsichtsverantwortung

	Aufsichtsfunktion?	
Stelleninhalt (ISCO-08)	Nein	Ja
Nicht-Führungskräfte	87 %	14 %
Führungskräfte	39 %	62 %

Hinweis: *Die Prozentzahlen sind gerundet und ergeben daher keine 100 %.*

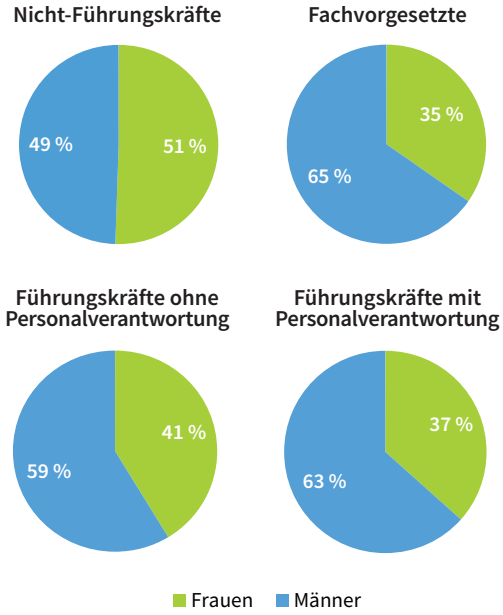
Unausgewogenes Verhältnis zwischen den Geschlechtern in der Führungsebene

Nach Art der Führungskraft

Rund 80 % der Beschäftigten sind Nicht-Führungskräfte, wobei der Anteil von Frauen (51 %) und Männern (49 %) nahezu identisch ist. Männer sind jedoch in allen drei Führungskräftegruppen überdurchschnittlich vertreten, fast doppelt so viele Männer wie Frauen nehmen Führungspositionen ein (Abbildung 1).

Die häufigste Führungsposition ist bei beiden Geschlechtern die eines oder einer Fachvorgesetzten – 16 % der männlichen und 9 % der weiblichen Arbeitskräfte werden dieser Kategorie zugeordnet. Hier ist mit 30 Prozentpunkten das Geschlechtergefälle am größten. Frauen sind unter den Führungskräften ohne Personalverantwortung

Abbildung 1: Führungskräftestatus nach Geschlecht, alle Arbeitskräfte, EU, 2015



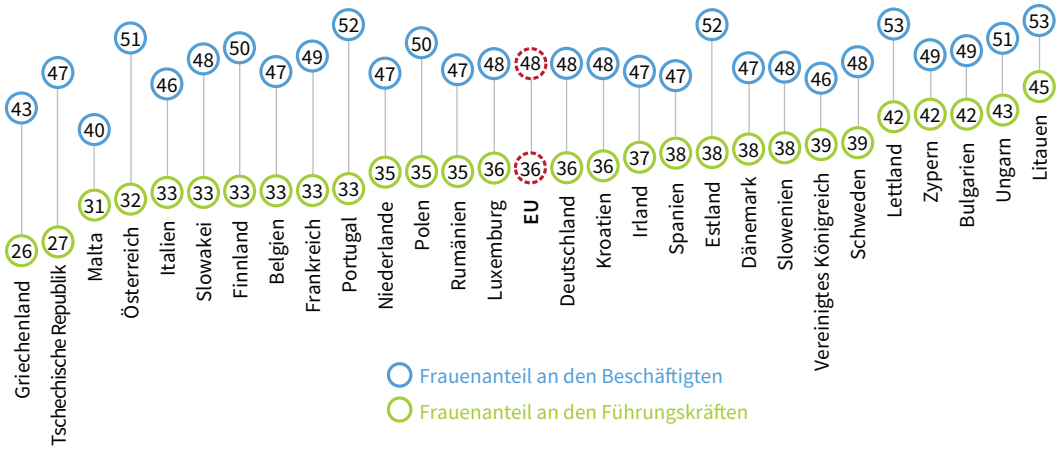
am häufigsten vertreten. Zugleich handelt es sich um die kleinste Gruppe aller Führungskräftearten – weniger als 2 % aller erwerbstätigen Frauen nehmen eine solche Funktion ein; daher ist unklar, inwieweit aus den Ergebnissen allgemeingültige Schlüsse gezogen werden können.

Nach Ländern

Durchschnittlich sind 36 % aller Führungskräfte in Europa Frauen. Einige der neuen Mitgliedstaaten sind beim Anteil von Männern und Frauen sowohl am Arbeitsmarkt als auch in Führungspositionen vorbildlich. Abbildung 2 zeigt den Frauenanteil bei den Führungskräften (alle drei Arten – Fachvorgesetzte, Führungskräfte ohne Personalverantwortung und Führungskräfte mit Personalverantwortung) in den einzelnen Mitgliedstaaten.

Das Diagramm zeigt große Unterschiede, fast 20 Prozentpunkte zwischen Griechenland am unteren Ende und Litauen am oberen Ende. Nur etwas über ein Viertel aller Führungskräfte in Griechenland und der Tschechischen Republik sind Frauen, während in Litauen, Ungarn, Bulgarien, Zypern und Lettland mehr als 40 % der Führungskräfte weiblich sind, über 5 Prozentpunkte mehr als im EU-Durchschnitt.

Abbildung 2: Vergleich des Frauenanteils an den Beschäftigten (in %) mit dem Frauenanteil an den Führungskräften (in %), EU-Mitgliedstaaten, 2015



Hinweis: *Der Frauenanteil an den Beschäftigten ist der Anteil der Frauen an allen Beschäftigten, der Frauenanteil an den Führungskräften ist der Anteil der Frauen an allen Führungskräften.*

eurofound.link/0046

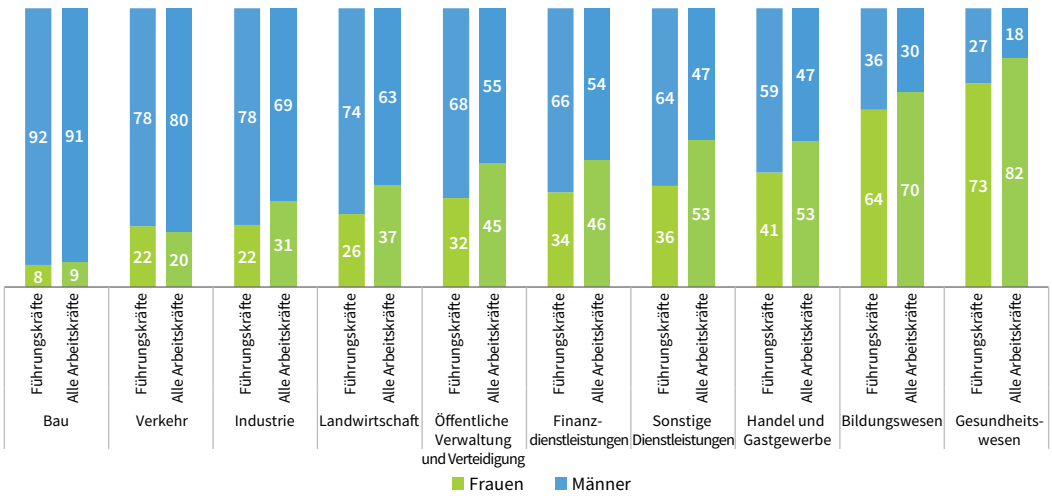
Betrachtet man den Frauenanteil an den Beschäftigten, ergibt sich eine weitere Dimension des Bildes. Während gerade einmal ein gutes Drittel aller Führungskräfte in der EU Frauen sind, stellen Frauen fast die Hälfte (48 %) aller Beschäftigten. Malta, ein Land, in dem 40 % aller Arbeitskräfte weiblich sind, liegt beim Frauenanteil auf Führungsebene ebenfalls unter dem EU-Durchschnitt (31 %). Und während die geschlechtsspezifische Aufteilung bei den Arbeitskräften in Portugal insgesamt ausgeglichen ist, sind nur 33 % der Führungskräfte Frauen – eines der größten Gefälle in der EU.

Nach Wirtschaftszweigen

Ein Blick auf die Anteile von Männern und Frauen in den verschiedenen Wirtschaftszweigen ergibt ein klares Bild der geschlechtsspezifischen Grenzen, die die Arbeitsmärkte zerteilen (Abbildung 3).

Was die Verteilung nach Wirtschaftszweigen angeht, ist zunächst festzustellen, dass weit

Abbildung 3: Anteile von Männern und Frauen nach Wirtschaftszweigen (in %), Vergleich zwischen Führungskräften und allen Arbeitskräften, EU, 2015



Hinweis: *Für jeden Wirtschaftszweig sind zwei Säulen abgebildet, um die Anteile von Männern und Frauen zu verdeutlichen. Die eine zeigt das Verhältnis bei den Führungskräften, die andere das Verhältnis bei den gesamten Arbeitskräften im betreffenden Wirtschaftszweig nach Geschlecht.*

eurofound.link/0047

mehr Männer in den Bereichen Baugewerbe, Verkehr, Industrie und Landwirtschaft arbeiten, während Frauen vor allem in den Bereichen Bildungs- und Gesundheitswesen in der Überzahl sind.

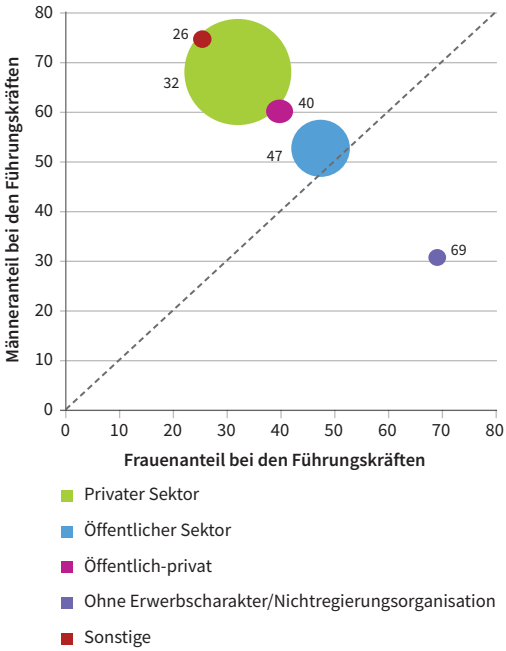
Zweitens sind Frauen in fast jedem Wirtschaftszweig in Führungspositionen insofern unterrepräsentiert, als ihr Gesamtanteil an der Zahl der Beschäftigten in jedem Wirtschaftszweig größer ist als ihr Anteil an den Führungspositionen. Zum Beispiel sind im Gesundheitswesen 82 % aller Arbeitskräfte weiblich, aber nur 73 % der Führungskräfte. Der einzige Wirtschaftszweig, in dem Frauen als Führungskräfte leicht überrepräsentiert sind, ist der Bereich Verkehr, wo ihr Anteil an der Gesamtzahl der Beschäftigten 20 % beträgt, ihr Anteil an den Führungskräften jedoch 22 %.

Ein anderer Analyseansatz besteht darin festzustellen, welcher Anteil aller weiblichen Beschäftigten in einem Wirtschaftszweig tätig ist und diesen Wert mit dem Anteil der in diesem Wirtschaftszweig tätigen weiblichen Führungskräfte zu vergleichen. Interessanterweise – und intuitiv nicht nachvollziehbar – scheint sich der Anteil aller in einem Wirtschaftszweig tätigen Frauen nicht auf den Anteil der weiblichen Führungskräfte im Wirtschaftszweig auszuwirken. Obwohl beispielsweise fast 20 % aller weiblichen Arbeitskräfte im Gesundheitswesen tätig sind, trifft das nur auf 18 % der weiblichen Führungskräfte zu. Im Bildungswesen ist der Unterschied noch größer: 12 % aller weiblichen Arbeitskräfte sind in diesem Wirtschaftszweig tätig, aber nur 9 % der weiblichen Führungskräfte.

Bei der Betrachtung der zuvor bestimmten Führungskräftearten ergibt sich eine starke Konzentration der weiblichen Führungskräfte ohne Personalverantwortung in Handel und Gastgewerbe: 40 % dieser Gruppe sind in diesem Wirtschaftszweig beschäftigt. Weitere 25 % arbeiten im Wirtschaftszweig „Sonstige Dienstleistungen“ – einer breiten Kategorie, die gewerbliche Dienstleistungen sowie die Tätigkeit im Unterhaltungs- und Kommunikationsbereich umfasst. Weibliche Führungskräfte mit Personalverantwortung sind gleichmäßiger über die Wirtschaftszweige verteilt. Frauen arbeiten häufiger als Führungskräfte mit Personalverantwortung, wenn sie in den Bereichen Öffentliche Verwaltung und Verteidigung, Finanzdienstleistungen, Verkehr, Handel und Gastgewerbe sowie in der Industrie tätig sind (im Verhältnis zum Gesamtanteil weiblicher Arbeitskräfte in diesen Wirtschaftszweigen). In Wirtschaftszweigen, die stark weiblich geprägt sind – wie Bildungs- und Gesundheitswesen sowie Sonstige Dienstleistungen –, sind Frauen als Führungskräfte mit Personalverantwortung jedoch stark unterrepräsentiert.

Die öffentliche Verwaltung ist einer der wenigen Sektoren, in denen Frauen, die eine traditionelle Führungskräfteposition anstreben, größere Chancen haben: 11 % aller weiblichen Führungskräfte mit Personalverantwortung arbeiten in der öffentlichen Verwaltung, obwohl in diesem Bereich nur 5 % aller weiblichen Beschäftigten tätig sind (Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte). Nimmt man jedoch alle drei Arten von Führungspositionen zusammen, sind weibliche Führungskräfte auch in diesem Sektor im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung unterrepräsentiert.

Abbildung 4: Anteil der Führungskräfte nach Geschlecht und Eigentumsverhältnissen des Unternehmens, EU, 2015



Hinweis: *Die Größe der einzelnen Kreise steht für die relative Größe der entsprechenden Art des Eigentums, wobei der private Sektor am größten ist. Die Prozentzahlen neben diesen Kreisen beziehen sich auf den Frauenanteil in diesem Sektor. Die gestrichelte Linie steht für die Schwelle, an der die „Gleichstellung der Geschlechter“ erreicht ist, also eine ausgewogene Vertretung von Männern und Frauen in Führungspositionen für die verschiedenen Eigentumsverhältnisse.*

Nach Eigentumsverhältnissen des Unternehmens

Frauen sind sowohl in öffentlichen Unternehmen wie auch in der Privatwirtschaft als Führungskräfte unterrepräsentiert, haben jedoch im öffentlichen Sektor bessere Chancen (Abbildung 4). Unternehmen ohne Erwerbscharakter/Nichtregierungsorganisation en sind die Einzigen, bei denen Frauen als Führungskräfte in der Überzahl sind.

Nach Merkmalen der Mitarbeiter

Aus der Sicht der Nicht-Führungskräfte hat ein Drittel der europäischen Beschäftigten eine Chefin. Mehr als die Hälfte (51 %) der Frauen haben eine andere Frau als Vorgesetzte, während nur 15 % der Männer erklären, eine Chefin zu haben. Zudem führen Frauen häufiger jüngere Arbeitskräfte (unter 35) als andere Altersgruppen und Teilzeitbeschäftigte sowie befristet Beschäftigte oder Mitarbeiter ohne Vertrag.

Zusammenfassung

Während sich der Anteil von Arbeitskräften mit einer weiblichen Vorgesetzten kontinuierlich von 24 % im Jahr 2000 auf 34 % im Jahr 2015 erhöht hat, was darauf hinweist, dass mehr Frauen als in der Vergangenheit in Führungspositionen vorstoßen, zeigt eine Aufschlüsselung der Führungskräftezahlen nach Geschlecht, dass Männer immer noch stark im Vorteil sind. Das gilt selbst in Wirtschaftszweigen, in denen der Frauenanteil den der Männer proportional übersteigt, wie in den Bereichen Gesundheits- und Bildungswesen. Die besten Chancen auf eine Führungsposition haben Frauen in Unternehmen ohne Erwerbscharakter/ Nichtregierungsorganisationen.

Frauen sind in allen drei Führungs-kräftegruppen unterrepräsentiert. Am stärksten vertreten sind sie bei den Führungskräften ohne Personal-verantwortung, also in Positionen, die operative Entscheidungsprozesse, aber keine Verantwortung für Mitarbeiter beinhalten.

Bezüglich der Aufsichtsfunktion trägt die Tatsache, dass diese sich bei Männern und Frauen im Hinblick auf Vertragsart, Alter und Beschäftigungsstatus der anzuleitenden Mitarbeiter unterscheidet, wahrscheinlich zur Verfestigung der Segregation des Arbeitsmarkts bei.

Wie wird die Führungsfunktion erlebt?

Wirkt sich die Art der Führungsposition – Fachvorgesetzter, Führungskraft mit Personalverantwortung oder Führungskraft ohne Personalverantwortung – darauf aus, wie die Führungsfunktion erlebt wird? Und wie erleben Männer ihre Führungsposition im Vergleich zu Frauen? Um diese Fragen zu beantworten, befasst sich dieser Teil mit den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplatzqualität von männlichen und weiblichen Führungskräften. Drei zentrale Wirkungen werden geprüft:

Wie wirkt es sich aus, Führungskraft zu sein? Wie erleben Führungskräfte bestimmte Aspekte der Tätigkeit im Vergleich zu Nicht-Führungskräften?

Wie wirkt es sich aus, eine Frau zu sein? Wie erleben Frauen bestimmte Aspekte der Tätigkeit im Vergleich zu Männern, unabhängig von ihrer Führungsposition?

Wie wirkt sich beides zusammen aus? Wie wirkt es sich auf bestimmte Aspekte der Tätigkeit aus, sowohl eine Frau als auch eine Führungskraft zu sein?

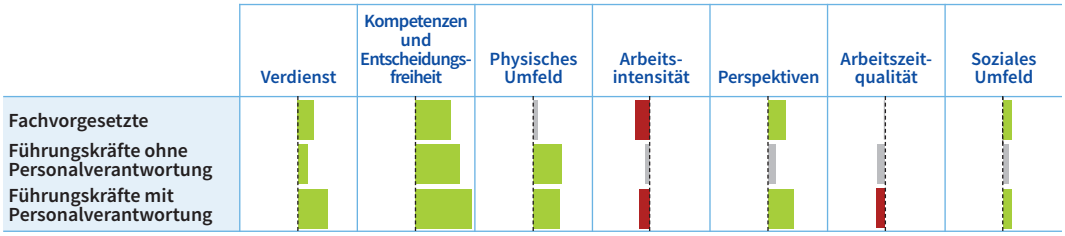
Arbeitsplatzqualität

Die Eurofound-Erhebung untersuchte, wie die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen und ihr Arbeitsleben unter dem Gesichtspunkt der Arbeitsplatzqualität wahrnehmen. Diesbezüglich wurden sieben Dimensionen der Arbeitsplatzqualität ermittelt: Verdienst, Kompetenzen und Entscheidungsfreiheit, physisches Umfeld, Arbeitsintensität, Perspektiven, Arbeitszeitqualität und soziales Umfeld. (Eine ausführlichere Beschreibung dieser Dimensionen finden Sie unter Eurofound (2017).) Die Dimensionen der Arbeitsplatzqualität basieren auf Merkmalen der Arbeit, die sich unabhängig – positiv oder negativ – auf Gesundheit und Wohlbefinden auswirken.

Was ist für Führungskräfte anders?

Die Analyse der EWCS-Daten zu den sieben Dimensionen bestätigt, dass es Führungskräften besser geht als ihren Untergebenen. Das heißt, dass Führungskräfte aller Gruppen bei den meisten Aspekten der Arbeitsplatzqualität besser abschneiden als Nicht-Führungskräfte. Ausnahmen sind Arbeitsintensität und Arbeitszeitqualität (Abbildung 5).

Abbildung 5: Unterschiede bei den Dimensionen der Arbeitsplatzqualität zwischen den verschiedenen Führungskräftegruppen, EU, 2015



Hinweis: *Die Säulen in der Abbildung stehen für den relativen Zusammenhang zwischen den einzelnen Dimensionen der Arbeitsplatzqualität und der Tatsache, dass die Person eine Frau ist (und kein Mann). Positive – oder gute – Zusammenhänge sind grün dargestellt, negative rot, solche ohne statistische Signifikanz (p-Wert > 0,05) grau.*

Dieses Ergebnis entspricht anderen Forschungsergebnissen und verbreiteten Einstellungen. Der Preis für die Führungsposition sind längere Arbeitszeiten und höhere Arbeitsintensität (der Zwang, schneller zu arbeiten, knappe Termine einzuhalten, emotional stärker gefordert zu sein und zahlreichen Faktoren ausgesetzt zu sein, die das eigene Arbeitstempo vorgeben). Auf der Habenseite stehen nicht nur ein besseres Einkommen, sondern auch mehr Autonomie, die Macht, Veränderungen im Unternehmen zu beeinflussen, Chancen, sich weiterzuentwickeln und seine Kompetenzen auszubauen, sowie größere Sicherheit des Arbeitsplatzes und bessere Aufstiegschancen. Insgesamt schneiden Führungskräfte mit Personalverantwortung bei den Dimensionen der Arbeitsplatzqualität am besten ab.

Was ist für Frauen anders?

Die Arbeitsplatzqualität unterscheidet sich bei Frauen und Männern eindeutig (Abbildung 6). Weibliche Arbeitskräfte verdienen im Durchschnitt weniger, haben weniger Einfluss und Möglichkeiten, ihre Kompetenzen einzusetzen, sowie im Vergleich zu Männern eine höhere Arbeitsintensität. Dagegen haben Frauen ein besseres physisches Umfeld, ein geringeres Risiko für Gesundheit und Sicherheit sowie eine bessere Arbeitszeitqualität. Bei sozialem Umfeld und Aufstiegschancen gibt es keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

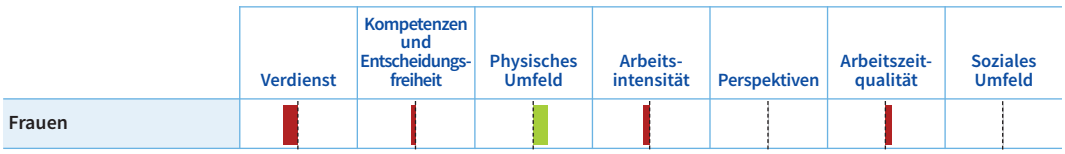
Was ist für weibliche Führungskräfte anders?

Weibliche Führungskräfte haben der Analyse zufolge eine höhere Arbeitsintensität. Wie Abbildung 7 zu entnehmen ist, berichten Führungskräfte von einer höheren Arbeitsintensität als Nicht-Führungskräfte und Frauen von einer höheren Arbeitsintensität als Männer, mit einer klaren Ausnahme: Bei weiblichen Führungskräften ohne Personalverantwortung ist die Arbeitsintensität niedriger als bei allen anderen Gruppen von Arbeitskräften.

Ungleiche Verteilung der Vorteile

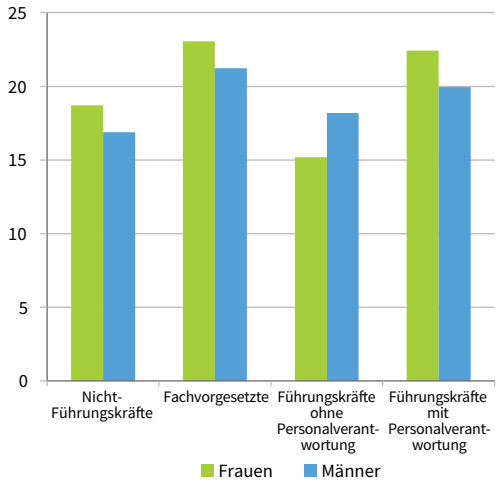
Während es vorteilhafter ist, eine Führungskraft zu sein als eine Nicht-Führungskraft, sind die Vorteile zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften in derselben Position ungleich verteilt. Beispielsweise haben Führungskräfte (aller drei Gruppen) im Vergleich zu Untergebenen mehr Einfluss auf die Entscheidungsprozesse im Unternehmen, weil sie bei der Auswahl ihrer Arbeitskollegen stärker mitreden können, mehr Spielraum für die Einbringung eigener Ideen und mehr Einfluss auf wichtige Entscheidungen am Arbeitsplatz haben. Das ist zu erwarten, denn derartige Aufgaben werden typischerweise mit Führungspositionen in

Abbildung 6: Unterschiede bei Dimensionen der Arbeitsplatzqualität, die im Zusammenhang damit stehen, dass die Person eine Frau ist, EU, 2015



Hinweis: *Die Säulen in der Abbildung stehen für den relativen Zusammenhang zwischen den einzelnen Dimensionen der Arbeitsplatzqualität und der Tatsache, dass die Person eine Frau ist (und kein Mann). Positive – oder gute – Zusammenhänge sind grün dargestellt, negative rot, solche ohne statistische Signifikanz (p-Wert > 0,05) grau.*

Abbildung 7: Arbeitsintensität nach Geschlecht und Führungskräftestatus, EU, 2015



Hinweis: *Die Arbeitsintensität wird auf einer Skala von 0-100 gemessen: niedrigere Werte für die Arbeitsintensität stehen für „bessere" Arbeitsbedingungen, bei denen weniger Ansprüche an die Arbeitskräfte gestellt werden.*

Verbindung gebracht. Allerdings profitieren weibliche und männliche Führungskräfte nicht in gleicher Weise von diesem Zuwachs an Autorität und Verantwortung. Bei den Fachvorgesetzten und Führungskräften ohne Personalverantwortung haben Männer jeweils mehr Spielraum und Einfluss als Frauen in derselben Position. Dagegen haben bei den Führungskräften mit Personalverantwortung Frauen in diesen Bereichen mehr Einfluss

Frauen kommt das Mehr an Autorität unter Umständen teuer zu stehen. Was das physische Umfeld angeht, sind Frauen im Allgemeinen am Arbeitsplatz weniger physischen Risiken ausgesetzt als Männer. Wenn sie jedoch in Führungspositionen vorstoßen, schmilzt dieser Vorteil dahin. Beispielsweise berichten weibliche Führungskräfte mit und ohne Personalverantwortung, dass sie am Arbeitsplatz fast ebenso schwere Lasten heben und tragen müssen wie Männer in diesen Positionen – der Vorteil, eine Frau zu sein, entfällt für weibliche Führungskräfte. Dieses Ergebnis wird auch durch eine sektorbezogene Analyse bestätigt. Das heißt, es gilt ebenso in der öffentlichen Verwaltung wie in Wirtschaftszweigen, die typischerweise mit einem erhöhten Risiko in Verbindung gebracht werden, wie Baugewerbe und Gesundheitswesen.

Weibliche Fachvorgesetzte sehen sich einem anderen Nachteil gegenüber. Verglichen mit den beiden anderen Führungskräftegruppen haben sie weniger Kontrolle über ihr Arbeitstempo und ihren Arbeitsrhythmus. Außerdem halten sie öfter als andere weibliche Beschäftige Erholungspausen zwischen den Arbeitstagen nicht ein – mit anderen Worten, im Monat vor der Umfrage lagen mindesten einmal weniger als 11 Stunden zwischen dem Ende eines Arbeitstags und dem Beginn des folgenden Arbeitstags.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass manche Kategorien weiblicher Führungskräfte in bestimmten Bereichen – insbesondere bei Einfluss und Entscheidungsprozessen – nicht in vollem Umfang von den Vorteilen einer Führungsposition profitieren. Für sie schlägt sich die „Wirkung der Führungsposition", die größere Autonomie und Autorität mit sich bringen sollte, nicht in gleichem Maße nieder wie für ihre männlichen Kollegen. In anderen Bereichen der Arbeitsplatzqualität – hier wurden bestimmte physische Risiken genannt – sind weibliche Führungskräfte denselben Risiken ausgesetzt wie ihre männlichen Kollegen. Das bedeutet, dass der Unterschied zwischen den Geschlechtern, der in diesem Fall den Frauen zum Vorteil gereicht, nicht mehr zum Tragen kommt.

Die Unterscheide zwischen den drei Führungskräftegruppen im Hinblick auf die Arbeitsintensität sind für Frauen größer als für Männer, und weibliche Fachvorgesetzte haben die höchste Arbeitsintensität aller Kategorien männlicher und weiblicher Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte. Zugleich schneiden weibliche Führungskräfte ohne Personalverantwortung bei der Arbeitsintensität besser ab, nicht nur im Vergleich zu Männern in derselben Position, sondern auch im Vergleich zu männlichen und weiblichen Nicht-Führungskräften.

Wirkt sich eine Führungsposition auf das Privatleben aus?

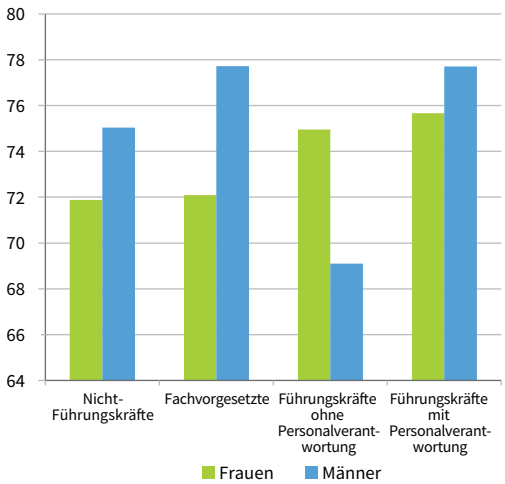
Wohlbefinden

Im Allgemeinen sind Menschen, die arbeiten, glücklicher als solche, die nicht arbeiten. Die Europäische Erhebung zur Lebensqualität bestätigt, dass Menschen, die einen Arbeitsplatz haben, mit ihrem Leben

zufriedener und glücklicher sind (Eurofound, 2017). Allerdings kann sich Arbeit sowohl positiv als auch negativ auf das Wohlbefinden auswirken. Im Rahmen der EWCS wird der WHO-5-Test verwendet, der das Wohlbefinden anhand einer Skala von 1 bis 100 bewertet. Ein hoher Wert steht für ein gutes psychisches Wohlbefinden.

Im Allgemeinen geben Führungskräfte ein besseres subjektives Wohlbefinden an als Nicht-Führungskräfte (Abbildung 8). Allerdings gibt es Ausnahmen, insbesondere bei männlichen Führungskräften ohne Personalverantwortung, die das schlechteste Wohlbefinden aller Arbeitskräfte haben. Weibliche Fachvorgesetzte liegen beim Wohlbefinden auf demselben Niveau wie weibliche Nicht-Führungskräfte. Diese beiden Ergebnisse könnten damit zu tun haben, dass es schwierig ist, Führungskraft zu sein, wenn ein definierendes Merkmal dieser Tätigkeit fehlt. Bei Frauen scheint es problematischer zu sein, wenn sie Fachvorgesetzte sind, aber nicht die operativen Aufgaben dieser Funktion – ein zentrales Autoritätsattribut – wahrnehmen. Keine Personalverantwortung zu haben – also eine Führungskraft ohne Personalverantwortung zu sein – scheint für Männer besonders problematisch zu sein.

Abbildung 8: Wohlbefinden nach Geschlecht und Führungsposition, EU, 2015



Hinweis: *Das subjektive Wohlbefinden wird auf einer Skala von 0-100 gemessen: höhere Werte stehen für „bessere" Arbeitsbedingungen.*

Konflikte zwischen Berufs- und Familienleben

Es ist unvermeidlich, dass sich Berufs- und Privatleben aufeinander auswirken und dass sich beide nicht strikt trennen lassen –zum Beispiel wenn jemand Arbeit mit nach Hause nimmt. Das kann zu Konflikten zwischen Berufs- und Familienleben führen, die mit individuellen Gesundheitsproblemen in Verbindung gebracht werden und ernste Folgen für die Arbeitskräfte, ihre Familien und die Unternehmen, für die sie tätig sind, haben können. Die EWCS misst die Verwischung der Grenzen zwischen Berufs- und Familienleben anhand der Frage, ob die Teilnehmer

- sich außerhalb der Arbeitszeit wegen ihrer Arbeit Sorgen gemacht haben;
- sich nach der Arbeit zu erschöpft gefühlt haben, um einige der notwendigen Arbeiten im Haushalt zu erledigen;
- das Gefühl gehabt haben, dass ihre Arbeit sie davon abgehalten hat, ihrer Familie so viel Zeit zu widmen, wie sie es wollten.

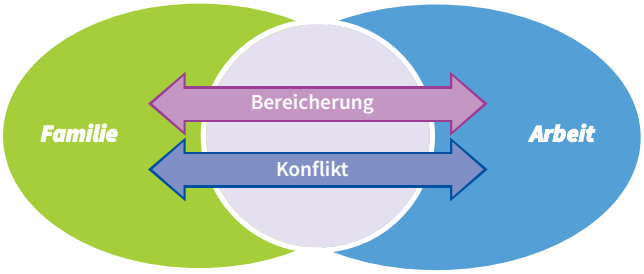
Die Verwischung der Grenzen zwischen Familien- und Berufsleben misst sie anhand der Frage, ob die Teilnehmer

- es als schwierig empfunden haben, sich aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen auf ihre Arbeit zu konzentrieren;
- das Gefühl gehabt haben, dass ihre familiären Verpflichtungen sie davon abgehalten haben, ihrer Arbeit die Zeit zu widmen, die sie ihr geben sollten.

Es steht eindeutig fest, dass Frauen im Allgemeinen mehr negative Wechselwirkungen in beide Richtungen erleben als Männer. Frauen berichten öfter als Männer, dass sie sich nach der Arbeit zu erschöpft für die Hausarbeit gefühlt haben. Etwas mehr Frauen als Männer empfinden es als schwierig, sich aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen auf ihre Arbeit zu konzentrieren, und haben das Gefühl, dass ihre familiären Verpflichtungen sie davon abgehalten haben, ihrer Arbeit die Zeit zu widmen, die sie ihr geben sollten.

Eine Führungskraft zu sein wirkt sich ebenfalls aus. Mehr Führungskräfte – sowohl Männer als auch Frauen – als Nicht-Führungskräfte machen sich außerhalb der Arbeitszeit wegen ihrer Arbeit Sorgen. Fachvorgesetzte erleben eher Wechselwirkungen in beide Richtungen: Ihre familiären Verpflichtungen hindern sie daran,

Abbildung 9: Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Familie



sich auf die Arbeit zu konzentrieren, und umgekehrt. Führungskräfte mit Personalverantwortung haben eher das Gefühl, dass ihre Arbeit sie davon abhält, ihrer Familie Zeit zu widmen.

Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen erleben weibliche Fachvorgesetzte höhere Spannungen zwischen Berufs- und Privatleben: Öfter als andere Kategorien gab diese Gruppe an, sie könne ihrer Familie nicht so viel Zeit widmen, wie sie es wollte, mache sich außerhalb der Arbeitszeit wegen ihrer Arbeit Sorgen und fühle sich nach der Arbeit zu erschöpft, um die Hausarbeit zu erledigen. Bei den weiblichen Führungskräften unterscheiden sich die drei Arten auch im Hinblick auf die familiären Verpflichtungen, die sie davon abhalten, ihrer Arbeit die Zeit zu widmen, die sie ihr geben sollten. Weibliche Führungskräfte mit Personalverantwortung nennen dieses Problem weniger häufig als die anderen beiden Gruppen.

Bezahlte und unbezahlte Arbeit

Wenn, wie man sagt, „hinter jedem erfolgreichen Mann eine starke Frau steht“, wer steht dann hinter den weiblichen Führungskräften? Wenn man sich die Summe der bezahlten und unbezahlten Arbeitsstunden ansieht, offenbar niemand. Frauen arbeiten im Allgemeinen mehr Stunden als Männer, wenn

Abbildung 10: Bezahlte und unbezahlte Arbeit in Wochenstunden nach Geschlecht und Führungskräftestatus, EU, 2015

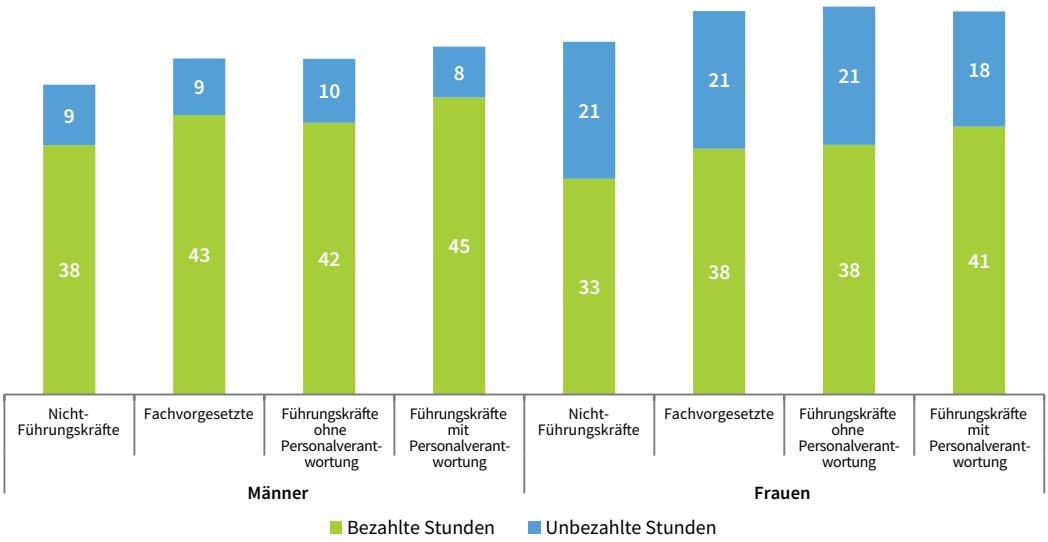


Tabelle 2: Führungskräftestatus nach Geschlecht und Zusammensetzung des Haushalts, alle Arbeitskräfte, EU, 2015

	Frauen – Art des Haushalts					
	Alleinstehend, keine Kinder, keine anderen	Alleinerziehend, keine anderen	Paar, keine Kinder, keine anderen	Paar mit Kindern, keine anderen	Haushalt mit anderen	Gesamt
Fachvorgesetzte	*10 %*	*11 %*	*27 %*	*50 %*	*2 %*	*100 %*
Führungskräfte ohne Personalverantwortung	*15 %*	*13 %*	*27 %*	*45 %*	*1 %*	*100 %*
Führungskräfte mit Personalverantwortung	*14 %*	*8 %*	*31 %*	*44 %*	*3 %*	*100 %*
Zwischensumme Führungskräfte	11 %	10 %	28 %	48 %	2 %	100 %
Nicht-Führungskräfte	13 %	12 %	25 %	48 %	3 %	100 %
Gesamt Alle Arbeitskräfte	13 %	12 %	25 %	48 %	3 %	100 %
	Männer – Art des Haushalts					
	Alleinstehend, keine Kinder, keine anderen	Alleinerziehend, keine anderen	Paar, keine Kinder, keine anderen	Paar mit Kindern, keine anderen	Haushalt mit anderen	Gesamt
Fachvorgesetzte	*11 %*	*3 %*	*31 %*	*53 %*	*3 %*	*100 %*
Führungskräfte ohne Personalverantwortung	*13 %*	*6 %*	*33 %*	*46 %*	*3 %*	*100 %*
Führungskräfte mit Personalverantwortung	*11 %*	*4 %*	*25 %*	*59 %*	*2 %*	*100 %*
Zwischensumme Führungskräfte	11 %	4 %	30 %	53 %	2 %	100 %
Nicht-Führungskräfte	17 %	6 %	26 %	49 %	3 %	100 %
Gesamt Alle Arbeitskräfte	15 %	5 %	27 %	50 %	3 %	100 %

Hinweis: *„Andere“ sind unterhaltsberechtigte Erwachsene.*

bezahlte und unbezahlte Arbeit (wie Hausarbeit und Kinderbetreuung) berücksichtigt werden, aber weniger Stunden als Männer, wenn nur die bezahlte Arbeit berücksichtigt wird (Abbildung 10). Dieser Unterschied besteht auch bei Frauen in Führungspositionen weiter. Ausnahme sind weibliche Führungskräfte mit Personalverantwortung, die im Durchschnitt weniger unbezahlte Arbeitsstunden leisten als andere Gruppen weiblicher Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte (jedoch mehr als Männer). Eine mögliche Erklärung ist, dass sie es sich leisten können, Hausarbeit und Betreuungsaufgaben von anderen erledigen zu lassen, häufig von einer anderen Frau.

Art des Haushalts

Leben Führungskräfte in Haushalten mit einer anderen Zusammensetzung von Erwachsenen und Kindern als Nicht-Führungskräfte? Gibt es diesbezüglich Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften?

Tabelle 2 zeigt die Verteilung von Männern und Frauen nach Führungskräftestatus für die verschiedenen Arten von Haushalten. Die Verteilung von Frauen nach Führungskräftestatus für die verschiedenen Arten von Haushalten entspricht weitgehend dem Gesamtanteil von Frauen, die in diesen Haushalten leben. Bei den Männern sieht dies fast genauso aus.

Weibliche und männliche Führungskräfte leben eher mit einem Partner zusammen als allein. In einer Paarbeziehung ohne Kinder zu leben, scheint für eine Führungsposition günstig zu sein. Sowohl bei den Männern wie auch bei den Frauen ist der Anteil der Führungskräfte in dieser Art von Haushalt höher als der Gesamtanteil der Arbeitskräfte in dieser Kategorie – 28 % gegenüber 25 % bei den Frauen und 30 % gegenüber 27 % bei den Männern. Dagegen sind Alleinerziehende und Personen, die mit anderen in einem Haushalt zusammenleben, seltener Führungskräfte.

Bei der Zusammensetzung des Haushalts gibt es eine Reihe bemerkenswerter Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften.

- Alleinstehende Männer ohne Kinder oder unterhaltsberechtigte Personen sind seltener Führungskräfte als Frauen in derselben Situation: Während der Anteil der männlichen Arbeitskräfte in dieser Kategorie höher ist als der Anteil der weiblichen Arbeitskräfte (15 % bzw. 13 %), ist der Anteil der Führungskräfte für beide Geschlechter gleich (11 %). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass dieser Kategorie eine zunehmende Zahl hochqualifizierter junger Frauen angehört, die Führungspositionen anstreben, und in diesem Fall nicht durch Betreuungsverantwortung oder Aufgaben im Haushalt benachteiligt sind.
- Männer, die in einer Partnerschaft mit Kindern leben, sind im Vergleich zum Gesamtanteil der männlichen Arbeitskräfte (50 %) häufiger Führungskräfte mit Personalverantwortung (59 %) oder Fachvorgesetzte (53 %); die entsprechenden Anteile von weiblichen Führungskräften mit Personalverantwortung (44 %) und weiblichen Fachvorgesetzten (50 %) liegen darunter. Da 48 % der weiblichen Arbeitskräfte in einer Partnerschaft mit Kindern leben, sind Frauen, die mit Kindern zusammenleben, eindeutig seltener Führungskräfte mit Personalverantwortung, aber häufiger Fachvorgesetzte.

Zusammenfassung

Das Wohlbefinden von Führungskräften am Arbeitsplatz ist höher als das von Nicht-Führungskräften. Das gilt vor allem für Führungskräfte mit Personalverantwortung, die von einer etablierten Führungskräfterolle, Anerkennung und Macht profitieren. Dagegen ist das Wohlbefinden weiblicher Führungskräfte in vergleichbaren Positionen weniger hoch als bei ihren männlichen Kollegen, mit Ausnahme der Führungskräfte ohne Personalverantwortung.

Ein Gleichgewicht zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen zu finden ist für Frauen und Führungskräfte schwieriger: Bei Führungskräften und vor allem bei weiblichen Führungskräften kommt es häufiger zu Konflikten zwischen Berufs- und Familienleben. Der Versuch, Berufs- und Familienleben miteinander zu vereinbaren, führt dazu, dass weibliche Führungskräfte mehr bezahlte und unbezahlte Stunden leisten als weibliche Nicht-Führungskräfte und männliche Führungskräfte.

Das wirft die Frage auf, ob Führungspositionen für Frauen weniger attraktiv sind, weil Frauen einerseits den Preis eines stärkeren Konflikts zwischen Berufs- und Familienleben zahlen, sich ihr Wohlbefinden andererseits aber nicht in gleichem Maße steigert. Wenn die Antwort Ja lautet, würde dies zumindest teilweise erklären, warum weniger Frauen eine Führungslaufbahn anstreben.

Empfehlungen für die Politik

Dieser Kurzbericht beleuchtet mehrere Probleme: das anhaltende Geschlechtergefälle in den Führungsetagen, Unterschiede zwischen dem Erleben der Führungsfunktion bei Männern und Frauen, Unterschiede bei der Arbeitsplatzqualität und dem Wohlbefinden am Arbeitsplatz allgemein sowie deren kumulierte Wirkung auf die Erfahrung des Arbeitslebens. Eine Reihe von Initiativen und Maßnahmen verschiedener Akteure könnte dazu beitragen, den aktuellen Herausforderungen zu begegnen.

Der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen entgegenwirken

Der offensichtliche Weg zu einem ausgewogeneren Verhältnis zwischen den Geschlechtern in der Führungsebene ist, mehr weibliche Führungskräfte einzustellen. Das ist allerdings nicht so einfach, wie es sich anhört. Das Interesse und die Bereitschaft, die Herausforderungen einer Führungsposition anzunehmen, müssen geweckt werden. Dazu brauchen Mädchen und junge weibliche Arbeitskräfte Vorbilder, an denen sie sich orientieren können. Ihr Interesse an der Entwicklung ihres beruflichen Potenzials muss aktiv gefördert und unterstützt werden. Die Ergebnisse der EWCS zeigen, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte im öffentlichen Sektor und insbesondere in Unternehmen ohne Erwerbscharakter höher ist als in der Privatwirtschaft. Das weist darauf hin, dass hier Maßnahmen entwickelt wurden, die Frauen die Möglichkeit bieten, ihre Karriere voranzutreiben. Wenn diese Erfahrungen weitergegeben werden und gute Beispiele Schule machen, könnte dies Veränderungen in Unternehmen in der gesamten Wirtschaft anstoßen und vorantreiben.

Die Arbeitsplatzqualität für Männer und Frauen in Führungspositionen verbessern

Führungskraft zu sein ist sowohl für Frauen als auch für Männer eine Herausforderung. Um die Attraktivität der Funktion zu verbessern, muss die Arbeitsplatzqualität für alle Führungskräfte verbessert werden. Führungskräfte schneiden zwar bei den meisten Dimensionen der Arbeitsplatzqualität besser ab als Nicht-Führungskräfte, die Arbeitszeitqualität ist jedoch geringer und die Arbeitsintensität höher. Dazu kommt die Schwierigkeit, eine zufriedenstellende Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu erreichen. Den Bedürfnissen der Führungskräfte im Hinblick auf Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gerecht zu werden, steigert die Attraktivität von Führungspositionen. Zugleich wird die Tätigkeit als Führungskraft dadurch nachhaltiger. Eine schlechtere Arbeitszeitqualität aufgrund längerer Arbeitszeiten könnte vor allem Frauen davon abhalten, Führungsverantwortung zu übernehmen. Weibliche Führungskräfte leisten mehr bezahlte Arbeitsstunden als weibliche Nicht-Führungskräfte, während die unbezahlte Arbeit auf einem hohen Niveau bleibt. Das

bedeutet, dass sie insgesamt im Vergleich zu männlichen Arbeitskräften allgemein und zu weiblichen Nicht-Führungskräften die längsten Arbeitszeiten haben.

Flexible Arbeitsmodelle anbieten

Die Vereinbarkeit beruflicher und privater Verpflichtungen erfordert Flexibilität seitens der Arbeitgeber. Die EWCS zeigt, dass die Möglichkeit, kurzfristig wegen unvorhergesehener familiärer oder privater Probleme ein oder zwei Stunden frei zunehmen, ein wesentlicher Faktor für eine gute Work-Life-Balance ist. Unternehmen haben großen Spielraum für eine Gestaltung der Arbeitszeit, die flexibles Arbeiten ermöglicht. Der Europäischen Unternehmenserhebung 2013 zufolge bieten die meisten europäischen Unternehmen Flexibilität in irgendeiner Form an. Allerdings kann die tatsächliche Wahrnehmung der angebotenen Möglichkeiten in Führungspositionen als Makel betrachtet werden. Mangelnde Anwesenheit im Büro kann als mangelndes Engagement ausgelegt werden. Interessanterweise zeigt der Bericht von Eurofound *Discrimination against men at work: Experiences in five countries* (Diskriminierung von Männern am Arbeitsplatz: Erfahrungen aus fünf Ländern), dass sich Männer am Arbeitsplatz vor allem diskriminiert fühlen, weil sie den Eindruck haben, dass sie bestraft werden, wenn sie sich freinehmen, um sich um Kinder oder andere Angehörige zu kümmern, oder wenn sie ihre Arbeitszeit reduzieren. Das weist darauf hin, dass geschlechtsspezifischen Stereotype, die sich weiterhin am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft halten, angegangen und beseitigt werden müssen.

Eine gleichmäßigere Aufteilung von bezahlter Arbeit und Betreuungsaufgaben erreichen

Die Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Beruf sind durch kulturelle Normen untermauert, die basierend auf geschlechtsspezifischen Stereotypen gesellschaftliche Institutionen, Familie und Arbeit weiterhin beeinflussen. Welchen Unterschied die Anwesenheit von Kindern im Haushalt für die berufliche Entwicklung von Müttern und Vätern macht, veranschaulicht diesen Punkt. Es sind Maßnahmen erforderlich, die eine gleichmäßigere Aufteilung unbezahlter Arbeit zwischen Männern und Frauen fördern. Vorbilder, die zeigen, dass die Vereinbarkeit von Arbeit und Betreuungsaufgaben – sowohl für Führungskräfte als auch für Nicht-Führungskräfte – erstrebenswert und machbar ist, können wichtige Signale für Mitarbeiter und Führungskräfte liefern. Darüber hinaus müssen die Vertreter von Arbeitnehmern und Führungskräften sensibilisiert werden. Sie können durch den Dialog der Sozialpartner nicht nur die Unternehmensstrategien, sondern auch die Unternehmenskultur stark beeinflussen. Persönliches Beispiel, Unternehmenskultur und Unternehmensstrategien müssen ergänzt werden durch die Bereitstellung einer erschwinglichen, qualitativ hochwertigen Kinderbetreuungsinfrastruktur. So kann das Ziel einer gleichmäßigeren Aufteilung von Arbeits- und Betreuungsverantwortung zwischen Männern und Frauen erreicht werden.

Das Engagement auf europäischer Ebene stärken

Initiativen auf europäischer Ebene spielen eine wichtige Rolle. Maßnahmen der Europäischen Kommission – nicht nur gegen das geschlechtsspezifische Lohngefälle, sondern grundsätzlich für die Gleichstellung der Geschlechter und eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben – sollen die Mitgliedstaaten bei der Entwicklung von politischen Maßnahmen und Aktionsplänen unterstützen. Die europäischen Organisationen der Sozialpartner sind sowohl branchenübergreifend als auch sektorbezogen wichtige Akteure bei der Entwicklung und Unterstützung von Strategien auf nationaler Ebene. Die Rolle von Tarifverhandlungen bei der Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz und der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben für Männer und Frauen muss anerkannt und unterstützt werden.

Die Herausforderungen angehen, die sich im Zusammenhang mit „der Zukunft der Arbeit“ ergeben

Durch die jüngsten Entwicklungen in der Arbeitswelt haben sich auch die Rolle der Führungskräfte und die Anforderungen an die Funktion verändert. Über die traditionellen Top-Down-Entscheidungsprozesse und die Beaufsichtigung von Routineaufgaben hinaus haben sich engagiertere und verstärkt auf Zusammenarbeit ausgelegte Führungsmodelle entwickelt. Zugleich werden einige traditionelle Funktionen von Führungskräften (Einstellung, Beurteilung, Gehaltsgespräche, Beaufsichtigung und Koordination) mittlerweile unter Umständen von

verschiedenen Organisationseinheiten wahrgenommen. Die Auswirkung dieser Entwicklungen auf die berufliche Entwicklung und die Gleichstellung der Geschlechter in europäischen Unternehmen muss untersucht werden. Darüber hinaus müssen die neuen Formen der Beschäftigung daraufhin geprüft werden, ob sie geeignet sind, die Geschlechtersegregation zu verstärken oder zu verringern. Zum Beispiel könnten Art und Organisation von Arbeitsplätzen in der „Plattformwirtschaft“ manche geschlechtsspezifische Stereotype verstärken und zur Segregation der Arbeitsmärkte beitragen. In der aktuellen Diskussion über die unzureichende Gender-Sensibilität bestimmter Algorithmen wird auf die Gefahr der Voreingenommenheit und der damit einhergehenden Verfestigung von Geschlechter-Stereotypen hingewiesen. Wenn dieses Problem nicht angegangen wird, könnte die Geschlechtersegregation selbst in der *New Age Economy* weiterbestehen.

Ressourcen

BusinessDictionary (n. d.), *manager*, Webseite, aufgerufen 13. Juli 2018.

Eurofound (2016), *Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen – Zusammenfassender Bericht* (Aktualisierung 2017), Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Eurofound (2017), *Europäische Erhebung zur Lebensqualität 2016: Lebensqualität, Qualität öffentlicher Dienstleistungen und Qualität der Gesellschaft*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Eurofound (2018), *Discrimination against men at work: Experiences in five countries*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Europäische Kommission (2017a), *Gleichstellung der Geschlechter 2017: Gleichstellung der Geschlechter, Stereotypen und Frauen in der Politik*, Spezial Eurobarometer 465, Brüssel.

Europäische Kommission (2017b), *Aktionsplan der EU 2017-2019 zur Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles*, COM(2017) 678 final, Brüssel.

Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (o.D.), Largest listed companies: Presidents, board members and employee representatives', Gender Statistics Database, abrufbar unter http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta_pwr_bus_bus__wmid_comp_compbm

Holgersson, C. (2012), ‚Recruiting managing directors: Doing homosociality', *Gender, Work & Organization*, Jg. 20, Nr. 4, S. 454-466.

ILO (Internationale Arbeitsorganisation) (2012), *Internationale Standardklassifikation der Berufe: ISCO-08*, Internationales Arbeitsamt, Genf.

Mishra, A. (2014), ‚Glass ceiling and gender discrimination: A study on causes and impacts on female managers', *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce and Management*, Jg. 3, Nr. 10, S. 67-73.)

Ryan, M. K. and Haslam, S. A. (2005), ‚The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions', *British Journal of Management*, Jg. 16, Nr. 2, S. 81-90.

Smith, P., Caputi, P. and Crittenden, N. (2012), ‚A maze of metaphors around glass ceilings', *Gender in Management: an international journal*, Jg. 27, Nr. 7, S. 436-448.

The Balance Careers (2018), *The role and responsibilities of a manager*, Webseite, aufgerufen am 13. Juli 2018.

TJ-AR-18-001-DE-N

Obwohl seit Jahren die Gleichstellung der Geschlechter durch gesetzliche Regelungen angestrebt wird, ist nur eine von drei Führungskräften eine Frau. Während es weiterhin strukturelle Barrieren gibt, die die berufliche Entwicklung von Frauen behindern, schrecken Frauen möglicherweise selbst davor zurück, Führungspositionen zu übernehmen, wenn sie feststellen, dass dies negative Auswirkungen auf ihr Berufs- und Privatleben haben könnte. Welche Erfahrungen machen Frauen in Führungspositionen und was kann dagegen unternommen werden, dass sie auf Führungsebene unterrepräsentiert sind? Diese Fragen sollen in diesem Kurzbericht beantwortet werden, indem die Arbeitsplatzqualität von männlichen und weiblichen Führungskräften sowie die Auswirkungen einer Führungsposition auf das Privatleben untersucht werden.

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) ist eine dreigliedrige Agentur der Europäischen Union mit dem Auftrag, Fachwissen im Bereich sozial-, beschäftigungs- und arbeitspolitischer Strategien bereitzustellen. Eurofound wurde im Jahr 1975 durch die Verordnung (EWG) Nr. 1365/75 des Rates errichtet, um zur Planung und Gestaltung besserer Lebens- und Arbeitsbedingungen in Europa beizutragen.

EF/18/018/DE

EU-Veröffentlichungen

ISBN: 978-92-897-1731-1
ISSN: 2599-8161
doi:10.2806/489650