



# Frauen führen in Thüringen

Datenanalyse zur Beteiligung von Frauen an Führungspositionen und Diskussion möglicher Handlungsfelder und Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils

## **Impressum**

---

Erstellt im Auftrag des  
Thüringer Ministeriums für Wirtschaft,  
Wissenschaft und digitale Gesellschaft

Referat 34 | Verwaltungsbehörde und Bescheinigungsbehörde EFRE  
Max-Reger-Straße 4-8  
99096 Erfurt  
[www.tmwwdg.de](http://www.tmwwdg.de)

---

Bearbeitet von

Prognos AG  
Schwanenmarkt 21  
40213 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 91316-110  
E-Mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
[www.prognos.com](http://www.prognos.com)  
[twitter.com/Prognos\\_AG](https://twitter.com/Prognos_AG)

---

### **Autoren**

Klaudia Lehmann  
Dr. Dagmar Weßler-Poßberg  
Dr. Andreas Sachs  
Evelyn Stoll

### **Kontakt**

Klaudia Lehmann (Projektleiterin)  
Telefon: +49 761 7661164-805  
E-Mail: [klaudia.lehmann@prognos.com](mailto:klaudia.lehmann@prognos.com)

---

Übersetzung: Jessica Wallace, [www.jessicawallace.de](http://www.jessicawallace.de)

Stand: 19. März 2019  
Copyright: 2019, Prognos AG

# Inhalt

<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	<b>I</b>
<b>Summary of Findings</b>	<b>V</b>
<b>1 Hintergrund und Ziele der Studie</b>	<b>1</b>
1.1 Gegenstand der Studie	1
1.2 Datenbasis der Studie	2
1.3 Projektbegleitung	5
<b>2 Beteiligung von Frauen an Führungspositionen</b>	<b>6</b>
2.1 Führungsfrauen in Thüringer Betrieben	6
2.2 Unternehmensführung von Frauen	16
2.3 Frauen in Führungspositionen an Hochschulen	17
2.4 Lebenslagen von Führungskräften in Thüringen	20
2.5 Einordnung der Ergebnisse	26
<b>3 Beschäftigungs- und Wertschöpfungsbeitrag weiblicher Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen</b>	<b>28</b>
3.1 Methodisches Vorgehen	29
3.2 Ergebnisse der Berechnung	29
3.3 Einordnung der Ergebnisse	32
<b>4 Betriebliche Rahmenbedingungen von Frauen in Führungspositionen</b>	<b>33</b>
4.1 Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen	33
4.2 Interesse von Unternehmen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen	34
4.3 Schwierigkeit von Unternehmen, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen	35
4.4 Verbreitung von Maßnahmen zur Frauenförderung	37
4.5 Einschätzungen zu den Eigenschaften von Führungskräften	39
4.6 Einordnung der Ergebnisse	40

<b>5</b>	<b>Handlungsfelder zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen</b>	<b>41</b>
5.1	Einordnung der Maßnahmen in Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen	41
5.2	Chancen und Risiken verbreiteter Maßnahmen	42
5.2.1	Individuelle Ebene: Betriebliche Maßnahmen für Führungskräfte und Frauen, die es werden wollen	42
5.2.2	Strukturelle Ebene: Reflexion und Anpassung der personalpolitischen Instrumente	44
5.2.3	Reflexion und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	46
5.3	Empfohlene Unterstützung von Unternehmen in Thüringen	47
5.3.1	Sensibilisierung der Unternehmen	47
5.3.2	Operative Unterstützung von KMU bei der gezielten Ansprache von weiblichen Fach- und Führungskräften	49
5.3.3	Politische Rahmensexsetzung	50
5.4	Einordnung der Ergebnisse	52
<b>6</b>	<b>Maßnahmen zur Sichtbarmachung von Frauen in Führung</b>	<b>53</b>
6.1	Über die Notwendigkeit und Wirkung von Vorbildern	53
6.2	Initiative „Thüringen entwickelt eine Wirtschaftskultur, die für Frauen spannend ist“	53
6.3	Vorbilder für die Entwicklung einer Arbeits- und Führungskultur, in der Männer und Frauen ihre Potenziale und Kompetenzen einbringen können	54
6.4	Vorbilder für Frauen in Führung und die Präsentation von Spitzenfrauen aus Thüringen	56
6.5	Einordnung der Ergebnisse	57
Literaturverzeichnis		58
Anlage		61

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Anteil der Betriebe nach Branchengruppen (WZ 2008) und Beschäftigtengrößenklassen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	7
Abbildung 2: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, nach Jahren (2012, 2014, 2016)	8
Abbildung 3: Frauenanteil auf der ersten und zweiten Führungsebene in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016	8
Abbildung 4: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften in Thüringen und EU-Ländern, in Prozent, 2016	10
Abbildung 5: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Betriebsgröße in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	11
Abbildung 6: Frauenanteile an allen Erwerbstägigen und an Führungs- und Aufsichtskräften nach Betriebsgröße in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	11
Abbildung 7: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Branchengruppen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	12
Abbildung 8: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften und allen Erwerbstägigen nach Branchengruppen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	13
Abbildung 9: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte im öffentlichen Dienst in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	13
Abbildung 10: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften und allen Erwerbstägigen im Öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	14
Abbildung 11: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach beruflichem Bildungsabschluss in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	14
Abbildung 12: Weibliche und männliche Führungs- oder Aufsichtskräfte an allen Erwerbstägigen nach beruflichem Bildungsabschluss in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	15
Abbildung 13: Anteil der weiblichen und männlichen Selbstständigen mit und ohne Beschäftigte in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016	16
Abbildung 14: Frauenanteil nach Qualifikationsstufe und im Bestand an Hochschulen in Thüringen, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016	17
Abbildung 15: Frauenanteil unter Studierenden und Professuren nach Fachrichtungen an Hochschulen in Thüringen, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016	18
Abbildung 16: Anteil der weiblichen und männlichen in Teilzeit beschäftigten Mitarbeitenden und Dozierenden an Hochschulen in Thüringen, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016	19
Abbildung 17: Anteil der weiblichen und männlichen in Teilzeit beschäftigten Führungs- und Aufsichtskräfte und der Erwerbstägigen insgesamt in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016	20
Abbildung 18: Gründe für die Ausübung einer Teilzeit-Tätigkeit von weiblichen und männlichen Erwerbstägigen in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016	21
Abbildung 19: Anteil der weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte und der Erwerbstägigen insgesamt, die 50 oder mehr Stunden in der Woche arbeiten, in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016	22
Abbildung 20: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Altersgruppen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	22
Abbildung 21: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften und allen Erwerbstägigen nach Altersgruppen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	23
Abbildung 22: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Familienformen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016	24

Abbildung 23: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Erwerbskonstellationen in Paarfamilien mit Kindern unter 17 Jahren in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016	24
Abbildung 24: Persönliches Nettoeinkommen von in Vollzeit erwerbstätigen weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräften in Thüringen und Deutschland, in Euro, 2016	25
Abbildung 25: Anteil der weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte (äußerer Ring) und des Wertschöpfungs- (innerer Ring) sowie Beschäftigungsbeitrags (mittlerer Ring) von Frauen und Männern in Thüringen, in Prozent, 2016	30
Abbildung 26: Beschäftigungsbeitrag der weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte nach Branchengruppen, gewichtet mit der Mitarbeiterzahl, in Thüringen, in Tausend Personen, 2016	31
Abbildung 27: Wertschöpfungsbeitrag der weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte nach Branchengruppen, umsatzgewichtet, Thüringen, in Milliarden Euro, 2016	31
Abbildung 28: Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, in Prozent	34
Abbildung 29: Interesse von Unternehmen an der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen nach Betriebsgröße, in Prozent	34
Abbildung 30: Interesse von Unternehmen an der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen nach Branchengruppen, in Prozent	35
Abbildung 31: Bewertung der Schwierigkeit, qualifizierte Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, nach Betriebsgröße, in Prozent	35
Abbildung 32: Bewertung der Schwierigkeit, qualifizierte Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, nach Branchengruppen, in Prozent	36
Abbildung 33: Ursachen für die Schwierigkeit von Unternehmen, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, in Prozent	36
Abbildung 34: Ursachen für die Schwierigkeit von Unternehmen, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, nach Branchengruppen, in Prozent	37
Abbildung 35: Verbreitung von Maßnahmen zur Frauenförderung, in Prozent	38
Abbildung 36: Verbreitung von Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen in Führungspositionen, in Prozent	38
Abbildung 37: Gründe, warum es keine Maßnahmen zur Frauenförderung gibt, in Prozent	39
Abbildung 38: Einschätzungen zu den Eigenschaften von Frauen und Männern in Führungspositionen, in Prozent	39
Abbildung 39: Wissenschaftliche Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen	42

## Zusammenfassung der Ergebnisse

In der Debatte zur Gleichstellung von Männern und Frauen ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen ein nach wie vor viel diskutierter Aspekt. Die vorliegende Datenanalyse beleuchtet insbesondere die Situation in Thüringen und stellt zudem den Vergleich zu Deutschland insgesamt und punktuell auch zu den Neuen und Alten Ländern her.

### Aktuelle Zahlen: Frauen in Führung in Thüringen

- Thüringer Frauen weisen eine hohe Erwerbsbeteiligung und – im Vergleich zu Deutschland insgesamt und insbesondere den Alten Ländern – einen vergleichsweisen hohen Anteil an Führungskräften auf. Insgesamt betrachtet ist gut jede dritte Führungskraft in Thüringen weiblich.
- Dies trifft auch für die Selbstständigen zu: In Thüringen beträgt der Anteil der Frauen an den Selbstständigen aktuell 34 Prozent. Diese Verteilung spiegelt sich auch bei den Gewerbeneuanmeldungen wider.
- Die gute Nachricht: Immer mehr Frauen übernehmen Führungspositionen – der Anteil der Frauen in Führungspositionen steigt, und die hohen Qualifikationen von Frauen sind eine gute Voraussetzung, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Die Betrachtung nach Altersgruppen verweist darauf, dass Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen aufholen. So ist die Differenz zwischen den Anteilen der weiblichen und männlichen Führungskräfte bei den unter 35-Jährigen noch gering: In Thüringen nehmen Frauen hier einen Anteil von 44 Prozent ein.
- Überdurchschnittlich vertreten sind weibliche Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen zudem in kleinen Betrieben bis 10 Mitarbeitenden. Auch führen Frauen häufiger in den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen und den Sonstigen Dienstleistungen. Jedoch zeigt sich: Zwar ist der Frauenanteil unter den Führungs- und Aufsichtskräften hier überdurchschnittlich, er liegt aber dennoch unter dem Frauenanteil an allen Erwerbstätigen.
- Auf den ersten Blick haben Frauen im Öffentlichen Dienst bessere Aussichten auf eine Führungsposition als in der Privatwirtschaft. Hintergrund dürfte sein, dass im öffentlichen Dienst bereits seit vielen Jahren Gleichstellungsgesetze gelten, die auch die Stärkung der Präsenz von Frauen in Führungspositionen zum Ziel haben. Aufgrund solcher Regelungen dürfen Frauen im öffentlichen Dienst häufiger in Führungspositionen aufsteigen und dort ihrem Beschäftigungsanteil entsprechend stärker repräsentiert sein. Frauen machen im Öffentlichen Dienst jedoch auch einen größeren Anteil der Belegschaft aus.
- Frauen haben bei den Studierenden und Absolventen längst aufgeholt: An den Hochschulen sind Frauen und Männer im Qualifikationsverlauf bis zur Promotion in annähernd gleicher Anzahl vertreten. Frauen (wie Männer) studieren jedoch nach wie vor überwiegend „geschlechter-typische“ Fächer. Unabhängig vom Anteil der Frauen an den Studierenden zeigt sich in allen Fachrichtungen, dass die Frauenanteile in den höheren Verantwortungsebenen und vor allem bei den Professuren geringer ausfallen. Mit 20 Prozent fällt der Frauenanteil bei den Professuren in Thüringen zudem niedriger aus als in den Neuen Ländern (22 %) und in den Alten Ländern (24 %).

### Rahmenbedingungen für Führungsfrauen in Thüringen

- Obgleich Thüringen im bundesdeutschen Vergleich und im Ländervergleich gut abschneidet, verdeutlicht die Bestandsaufnahme, dass auch noch Anstrengungen zur Gleichstellung der Geschlechter bei der Besetzung von Führungspositionen notwendig sind. Untersucht wurden verschiedene Facetten der Lebens- und Arbeitswelt von Führungskräften, um Gründe für die immer noch ungleiche Verteilung bei Führungspositionen zu ergründen und Ansatzpunkte für die Erhöhung des Frauenanteils zu erhalten.

- Keine Unterschiede zeigen sich dabei hinsichtlich der Qualifikationen: Rund zwei Drittel der weiblichen und männlichen Führungskräfte verfügen über ein hohes Bildungsniveau. Auch ist die Hälfte der Absolventen und Promovierenden an den Hochschulen weiblich. Jedoch entscheiden sich Frauen bspw. nur selten für technische Studiengänge und MINT-Fächer und arbeiten eher in Branchen, die wenig Karriereperspektiven bereithalten.
- Der Blick auf die Familienformen verweist in Thüringen auf die guten Rahmenbedingungen in punkto Vereinbarkeit: In Thüringen unterscheiden sich die männlichen und weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte hinsichtlich der Familienformen kaum – sie haben zu ähnlichen Anteilen Familie und Kinder, auch im Vergleich zu den Beschäftigten gesamt. Gleichwohl zeigt sich mit Blick auf die Erwerbskonstellationen, wie unterschiedlich die Lebenslagen von weiblichen und männlichen Führungskräften sind: Führungsfrauen leben häufiger mit Partnern zusammen, die vollzeiterwerbstätig sind, und dürften entsprechend seltener Entlastung durch ihren Partner erfahren.
- Deutlicher unterscheiden sich Frauen von Männern bei den Arbeitszeiten. Führungsfrauen arbeiten (ebenso wie die erwerbstätigen Frauen gesamt) häufiger in Teilzeit; die wenigen Teilzeit-Führungsstellen werden fast ausschließlich von Frauen besetzt. Überlange Arbeitszeiten sind hingegen besonders bei den Männern verbreitet. Diese Unterschiede schlagen sich schließlich im Einkommen nieder – Frauen in Führungspositionen verdienen auch weniger Geld als ihre Kollegen.

### **Wertschöpfungsbeitrag weiblicher Führungskräfte in Thüringen**

- Im Rahmen der Datenanalyse wurde zudem der Beitrag an der Wertschöpfung für Unternehmen ermittelt, in denen Frauen in Führungspositionen tätig sind. In Thüringen beträgt dieser Anteil 17 Prozent und ist damit deutlich geringer als der Anteil der Frauen in Führungspositionen. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass weibliche Führungskräfte in kleineren Betrieben mit geringerer Wertschöpfung überproportional vertreten sind. Auch sind sie stärker in arbeitsintensiven, aber wenig wertschöpfungsstarken Branchen zu finden.
- Der Beitrag der Frauen in Führungspositionen an der Bruttowertschöpfung kann demnach erhöht werden, wenn diese in den wertschöpfungsintensiveren Branchen und größeren Betrieben stärker vertreten sind. Hierfür müssen mehr Frauen für naturwissenschaftlich-technische Berufe und das Produzierende Gewerbe gewonnen werden – eine Zielsetzung, die bereits im (vor-)schulischen Bereich der Bildung ansetzen muss, der jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Analyse war.

### **Betriebliche Rahmenbedingungen von Frauen in Führungspositionen**

- Die Betrachtung der betrieblichen Rahmenbedingungen zeigt: Ein Wandel der Unternehmenskultur ist schwierig, da an den wichtigen Schaltstellen der Wirtschaft immer noch in der Mehrzahl Männer sitzen, die als Chef das Thema „Frauenförderung“ weniger im Blick haben. Entsprechend sehen die befragten Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter auch zuvorderst die Männerdominanz in den Entscheidungsgremien der Unternehmen als Ursache dafür, dass Frauen in Führungspositionen in vielen Unternehmen unterrepräsentiert sind.
- Die Annahme, dass Führungspositionen in Unternehmen nur in Vollzeit ausgeübt werden können, ist zudem die häufigste Ursache für Unternehmen, warum es für sie schwierig ist, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Gleichzeitig ist dies die am häufigsten genannte Maßnahme, die zur gezielten Förderung von Frauen eingesetzt wird. Die Daten der Unternehmensbefragung zeigen, dass viele Betriebe die Bedeutung personalpolitischer Maßnahmen in diesem Bereich erkannt haben. Die Mehrheit der Betriebe versucht, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik zu verbessern.
- Bislang seltener werden hingegen Fördermaßnahmen für Frauen angeboten, um sie gezielt auf Führungsaufgaben vorzubereiten oder in Führungspositionen zu unterstützen. Auch sind Führungskräfte trainings zur Sensibilisierung der Thematik „Gleichstellung von Frauen“ gering verbreitet. Speziell solche Maßnahmen wären jedoch geeignet, für das Thema zu sensibilisieren und die Gleichstellung von Frauen und Männern voranzubringen.

- An den Hochschulen Thüringens zeigt sich ein stärker ausgeprägtes Bewusstsein für die Notwendigkeit von Gleichstellungsmaßnahmen. Zum einen beruht dies auf der gesetzlichen Verpflichtung durch das Gleichstellungsgesetz. Zum anderen unterstützt das eigens gegründete „Thüringer Kompetenznetzwerk Gleichstellung“ die Hochschulen dabei, Gleichstellungsmaßnahmen zu initiieren, weiterzuentwickeln und zu verstetigen sowie Gleichstellungsaktive zu informieren, zu beraten und vernetzen. Konzeptionell ist dabei der breite Ansatz von Maßnahmen hervorzuheben, der sich sowohl auf die individuelle Stärkung der Studentinnen, wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen sowie Professorinnen bezieht als auch auf die Gestaltung besserer struktureller Bedingungen in Lehre und Forschung.

Um den Zugang für Frauen in Führungspositionen zu erleichtern, sind Politik und Unternehmen gleichermaßen gefordert. Nachfolgend werden verschiedene Handlungsfelder und Maßnahmen vorgestellt. Zugutekommen dürfte den Frauen dabei ein Bewusstseinswandel der Unternehmen. Zunehmend angewiesen auf Fach- und Führungskräfte, müssen diese ihren Blick auf das Fachkräftepotenzial weiten. Auch kündigt sich ein Generationenwandel an: Von den jüngeren Führungskräften ist heute bereits ein hoher Anteil weiblich.

### **Handlungsfelder zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen**

- Unternehmen in Thüringen bieten zum Teil – je nach Branche und Unternehmensgröße – verschiedene gleichstellungsorientierte Maßnahmen an. An erster Stelle stehen dabei vereinbarkeitsförderliche Angebote. Obwohl durchaus ein Bewusstsein vorhanden ist, dass männlich dominierte Strukturen und Beurteilungsverfahren den Aufstieg von Frauen verhindern, richten sich die wenigen gezielt frauенfördernden Maßnahmen an die Frauen selbst und appellieren an ihre individuelle Weiterentwicklung. Es fehlt demgegenüber an Konzepten und Maßnahmen, mit denen Unternehmen die eigenen Strukturen und Rahmenbedingungen analysieren und die Wirkung von Maßnahmen prüfen können.
- Eine Unterstützung der Unternehmen erfordert daher im ersten Schritt die Sensibilisierung für bestimmte Zustände und deren Ursachen. Hier sollte vor allem die Diskrepanz zwischen einerseits der weiten Verbreitung von Teilzeitstellen als Vereinbarkeitsinstrument und andererseits der karrierehemmenden Wirkung der Teilzeitstellen thematisiert werden. Zum einen fehlt es an alternativen Vereinbarkeitsmaßnahmen wie zum Beispiel der Kombination von flexiblen Arbeitszeiten mit mobilem Arbeiten oder Homeoffice. Zum anderen muss das Stigma der Teilzeitarbeit durch Führungsmodelle in Teilzeit aufgebrochen werden.
- Eine Branchengruppe, die in besonderer Weise Aufmerksamkeit und Unterstützung erfordert, ist der Wirtschaftsbereich der Produktion (Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe, Energie, Wasser, Abfall, Bau-gewerbe), der durch einen für Thüringen vergleichsweise niedrigen Anteil an weiblichen Beschäftigten hervorsticht. Unternehmen dieser Branchen müssen verstärkt auf die Eignung und die Potenziale von Frauen zur Deckung des Fachkräftebedarfs aufmerksam gemacht werden. Dazu ist zuvorderst die Gestaltung attraktiverer Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen vonnöten.
- Hinsichtlich der Bewusstseinsbildung und Anregung von neuen förderlichen Entwicklungen zeigen sich in den Unternehmensgrößen unterschiedliche Bedarfe. Große Unternehmen müssen verstärkt zu einer Reflexion der vorhandenen Maßnahmen im Kontext ihrer Unternehmenskultur angeregt werden, um Hemmnisse für die dort erwerbstätigen Frauen abzubauen. Klein- und Kleinstunternehmen benötigen demgegenüber operative Hilfe, um sich bei den im MINT-Bereich ausgebildeten Frauen überhaupt erst einmal als attraktive Arbeitgeber positionieren zu können. Aufgrund der eingeschränkten Kapazitäten sind Unterstützungsformen, die KMU im Verbund nutzen können, vorteilhaft.
- Politisch müssen die betrieblichen Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Anteils in der Führung durch eine gut ausgebauten Betreuungsinfrastruktur untermauert werden. Dazu sollte der sich schon jetzt abzeichnende Fachkräftemangel bei pädagogischen Fachkräften zum Anlass genommen werden, auch in den Institutionen der fröhkindlichen Bildung attraktive Arbeitsbedingungen zu gestalten.

- Für die Stärkung des weiblichen Gründerinnen- und Unternehmerinnentums kann der Freistaat Thüringen auf effektive Strukturen verweisen. Um den Wertschöpfungsanteil von Frauen an der Wirtschaft Thüringens zu steigern, wäre eine verstärkte öffentlichkeitswirksame Zusammenarbeit des Thüringer Zentrums für Existenzgründungen mit den Gründungsinitiativen der Hochschulen und dem Kompetenznetzwerk der Thüringer Hochschulen zielführend, um vor allem Gründungsinitiativen von Frauen in den Wachstumsclustern zu fördern.

### **Maßnahmen zur Sichtbarmachung von Frauen in Führung**

- Ein zusammenführendes Gesamtkonzept für eine positiv konnotierte Initiative „Thüringen entwickelt eine Wirtschaftsstruktur, die für Frauen spannend ist“ kann die positiven Effekte von mehr Frauen in Führung als auch die sich lohnenden Investitionen in notwendige Maßnahmen für förderliche Rahmenbedingungen vermitteln. Dabei wird die Zusammenarbeit der für Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft und Soziales zuständigen Ministerien empfohlen.
- Für die Umsetzung einer solchen Initiative sollte auf bestehende Strukturen und Netzwerke aufgebaut werden.
- Der Start eines Vorbildprozesses zum Wandel der Unternehmenskultur könnte in den landeseigenen Gesellschaften beginnen. Als erster Schritt wird eine umfassende Genderanalyse und die Auswahl einer ersten Modellorganisation empfohlen.
- Individuelle Vorbilder, die nah an der eigenen Biografie sind, motivieren Frauen zum Einstieg in den Wettbewerb und sind ein wichtiger Beitrag für mehr Frauen in Führung. Empfohlen wird daher die Konzeption einer Reihe von Frauenportraits aus Thüringen, die in geeigneter Weise veröffentlicht werden. Dazu ist ein breites Spektrum an Vorbildfrauen nötig, bspw. von Führungsfrauen auf allen Führungsebenen als auch aus verschiedenen Branchen, Unternehmensgrößen oder in verschiedenen Lebensphasen. Diese Vorbilder sollten nicht losgelöst von den förderlichen betrieblichen Rahmenbedingungen kommuniziert werden, um die Unternehmen nicht von ihrer Verantwortung zu entbinden.
- Ergänzend zu den Portraits sind Veranstaltungsangebote für den persönlichen Erfahrungsaustausch mit diesen Frauen von doppelter Bedeutung. Zum einen verstärkt sich die Vorbildwirkung im persönlichen Kontakt. Zum anderen können aus diesen Kontakten konkrete Beratungsbedarfe für die Nachwuchsfrauen ermittelt und durch Workshops beantwortet werden.

# **Summary of Findings**

The proportion of women in management continues to be an important subject of discussion in the gender equality debate. This data analysis examines the situation in Thuringia, in particular, and compares it to the overall situation in Germany. It also draws comparisons to the former East German and West German states for certain aspects.

## **Current figures: women in management in Thuringia**

- A large proportion of women in Thuringia are integrated into the labour force and – compared with Germany as a whole and the former West German states, in particular – Thuringia has a larger proportion of female managers. In total, a third of all managers in Thuringia are women. The same is also true for the number of self-employed workers: in Thuringia, 34 percent of self-employed workers are currently women. These proportions are also reflected in the number of new business registrations.
- The good news: more and more women are assuming management positions – the proportion of women in management is growing and the fact that many women are highly qualified is a good prerequisite for bringing more women into management. An analysis of age groups shows that women are closing the gap when it comes to filling management positions. For example, the difference between the proportion of male and female managers among those under 35 is small: in Thuringia, women make up 44 percent of this group.
- The number of female managers and supervisors is also above the average in small Thuringian companies with up to 10 employees. More women can also be found in management positions in the healthcare and social services industries and in other service industries. However, it is evident that while the proportion of female managers and supervisors is above the average in these industries, this number is still lower than the proportion of women in the total labour force.
- At first glance, women have better chances of obtaining management positions in the public sector than in the private sector. One probable reason for this is that the Equal Treatment Act, which was aimed at increasing the number of women in management, has been in effect in the public sector for several years now. As a result, women have been promoted to management positions more often in the public sector and the share of women in management in this sector is accordingly higher. However, the female share of employment is also generally higher in the public sector.
- The gender gap among students and graduates has levelled out: an almost equal number of women and men study at universities at all degree levels. However, women (like men) still mostly study “gender-typical” subjects. Despite the equal proportion of women among students, the proportion of women in higher levels of responsibility and especially among professors is much lower across all subject areas. At 20 percent, the proportion of female professors in Thuringia is also lower than in the new German states (22%) and the old German states (24%).

## **General conditions for women in management in Thuringia**

- Even though Thuringia has a better rate of gender equality than the other German states and Germany as a whole, this study illustrates that a great deal still needs to be accomplished before men and women have equal opportunities in management. Different facets of the family structures and work life of managers were analysed in order to establish reasons for the unequal distribution of men and women in management positions and to determine starting points for increasing the proportion of women in these roles.
- No differences could be found regarding qualifications: approximately two thirds of both female and male managers have a high level of education. Half of all university graduates and PhD students are also women. However, women seldom decide to study STEM subjects and tend to work in industries that offer fewer career prospects.

- An analysis of the different types of family structures shows that Thuringia offers good conditions for reconciling work and family life: in Thuringia, both male and female managers and supervisors are equally distributed among the various types of family structures – the percentage of managers with families and children is the same for both men and women in management; this is also true when this group is compared with the entire labour force. At the same time, an examination of various constellations of employment shows that female and male managers are in very different situations in life: more female managers live with partners who work full-time and therefore likely receive less support from their partner than their male counterparts.
- The work hours of women and men differ significantly. Female managers (like employed women in general) work part-time more often than men; the few existing part-time management positions are almost all taken by women. By contrast, a larger proportion of men work long hours. These differences have an impact on income – female managers also earn less money than their male colleagues.

### **Value added by female managers in Thuringia**

- The value added by companies with women in management was calculated for this data analysis. In Thuringia, this figure amounted to 17 percent and was thus significantly lower than the percentage of women in management. This is largely due to the fact that a larger proportion of female managers works in small companies with lower value added. Women are also more often employed in labour-intensive industries with lower value added.
- The contribution made by women in management to the gross value added could therefore be increased if they were more frequently represented in higher value-added industries and larger companies. To achieve this, more women need to be encouraged to work in the STEM sector and the manufacturing industry – in order to attain this goal, we need to begin by promoting STEM subjects in (pre-)school; this aspect, however, this was not included in the scope of the study.

### **General conditions for female managers in companies**

- An analysis of general conditions in companies revealed the difficulty of changing corporate culture due to the fact that the majority of key positions in business are still held by men who as bosses are less invested in the promotion of women. Correspondingly, the company representatives surveyed for this study said they believe that the dominance of men in governing bodies is the primary reason why women are under-represented in management positions in many companies.
- The assumption that management positions must be full-time positions is also the most frequent reason why companies say it is difficult to find women who are willing to assume management positions. At the same time, offering part-time positions in management is the most common step taken to specifically promote women. Data from the company survey shows that many companies have recognised the importance of personnel policy in this respect. The majority of companies is trying to reconcile work and family by implementing more family-friendly personnel policies.
- Until now, there have been fewer developmental programmes to help prepare women for management positions or support them in these roles. Management training to raise awareness for gender equality is also less common. Yet these measures, in particular, are ideal for raising awareness for this issue and promoting equal opportunities for women and men.
- Thuringia's universities are more conscious of the necessity for programmes that promote gender equality. On the one hand, this is due to the legal obligations required by the Equal Treatment Act. On the other hand, the universities founded the "Thüringer Kompetenznetzwerk Gleichstellung" (Thuringian Skills Network for Gender Equality), which is helping them to initiate, further develop, and improve programmes for promoting gender equality and provides information, advice, and a network for gender equality advocates. This network offers a broad range of programmes to empower individual students, academic staff, and professors as well as to establish better structural conditions for teaching and research.

Both companies and politicians need to step up to the plate and help facilitate access to management positions for women. This paper presents various areas of application and measures to achieve this goal. A shift in consciousness among companies will certainly benefit women. Because companies are increasingly dependent on professionals and managers, they are being forced to recognise the full range of potential candidates. A generational shift is also underway: a large proportion of today's younger managers is already female.

### **Areas of application for increasing the proportion of women in management positions**

- Depending on the sector and size of the company, Thuringian businesses offer various programmes for promoting gender equality. The most important of these are aimed at reconciling work and family. Even though more companies are aware that male-dominated structures and assessment procedures impede the promotion of women, the few programmes for promoting women target the women themselves and focus on their personal development. By contrast, there are not enough concepts and programmes that encourage companies to analyse their internal structures and basic conditions and review the effectiveness of implemented measures.
- In order to support companies, the first step should be to raise awareness for certain conditions and their root causes. In particular, it is important to address the discrepancy between the prevalence of offering part-time positions as an instrument for reconciling work and family, on the one hand, and the effect part-time employment has on a person's career, on the other. There continues to be a lack of programmes aimed at reconciling work and family such as combining flexible work hours with mobile work or work at home. It is also essential to break the stigma surrounding part-time management positions.
- One sector of the industry that requires particular attention and support is the business sector of manufacturing (mining, manufacturing, energy, water, waste, construction). In Thuringia, this sector has a comparatively low employment rate of women. Companies in these industries need to be made aware of the fact that many women have the skills and abilities needed for specialist positions. To achieve this, the first step is to improve professional training and working conditions to make them more attractive for women.
- Companies of different sizes have different requirements when it comes to raising awareness and encouraging favourable developments. Large companies must be encouraged to review existing programmes within the context of their corporate culture in order to reduce the obstacles for their female employees. Small companies and micro-enterprises, by contrast, require operative assistance in order to position themselves as attractive places of employment for young women trained in the STEM sector. Due to their limited capacities, SMEs would benefit from associations that offer different forms of support.
- We also need policies that underpin company programmes for promoting women in management by providing well-organised childcare services. The lack of trained education professionals, which is already having an impact on society, should be an incentive for establishing attractive working conditions in early-childhood facilities.
- The Free State of Thuringia already has numerous effective programmes aimed at empowering female entrepreneurs and encouraging women to start their own businesses. One step towards increasing the value added by women to the Thuringian economy would be to establish a high-profile collaboration between the Zentrum für Existenzgründungen (Centre for Business Start-Ups) and the start-up initiatives and skills network of the universities with the primary goal of supporting women-led start-ups in the growth clusters.

## **Measures for increasing the visibility of women in management:**

- A joint concept for an initiative along the lines of "Thuringia develops a business structure that appeals to women" could demonstrate the positive effects of having women in management and emphasise how companies would profit from investing in the measures needed to establish favourable conditions for women in management. To this effect, the ministries for education, science, and economic and social affairs should collaborate with one another.
- An initiative of this kind should build on existing structures and networks for its implementation.
- State-run companies could act as role models for initiating a shift in corporate culture. The first step would be to conduct an extensive gender analysis and select the first model companies.
- Individual role models with similar biographies can motivate women to apply for management positions and are thus an important contribution to increasing the number of women in management. We therefore recommend developing a series of portraits of Thuringian women and publishing them in a suitable context. For this purpose, we need a wide range of female role models and female managers of all ages, in all levels of management, and from a variety of industries and companies of different sizes. These role models should only be presented within the context of businesses with favourable conditions as companies might otherwise fail to recognise their responsibility for establishing these conditions.
- In addition to these portraits, networking events where women can meet these role models in person would be especially important. For one thing, personal contact strengthens the positive effect of role models. These personal contacts could then help to determine the areas in which young women need advice, and workshops could be organised to respond to these needs.

# **1 Hintergrund und Ziele der Studie**

Die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist eines der zentralen, in der Verfassung der Bundesrepublik Deutschland verankerten gesellschaftlichen Ziele. Auch Artikel 2 der Verfassung des Freistaats Thüringen hebt die Gleichberechtigung von Frauen und Männern hervor.<sup>1</sup> Danach ist die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen des öffentlichen Lebens durch geeignete Maßnahmen zu fördern und zu sichern. Damit einher geht das im deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verankerte Verbot der Diskriminierung.<sup>2</sup>

Ein zentrales Feld der Gleichstellung ist Erwerbstätigkeit, in der sich, trotz erkennbarer Erfolge, immer noch eine horizontale und vertikale Segregation qua Geschlecht in der Benachteiligung von Frauen niederschlägt. Eine ungleiche Verteilung von Frauen und Männern auf die Berufe und auf die betrieblichen Hierarchieebenen sind die Folge.<sup>3</sup> Dies zeigt sich auch in Thüringen: Frauen stellen zwar fast die Hälfte der Thüringer Erwerbstätigen, jedoch ist nur rund jede dritte Führungsposition von einer Frau besetzt. Damit sind Frauen in Führungspositionen nicht so stark vertreten wie es ihrem Anteil an den Beschäftigten entsprechen würde.

In der öffentlichen Wahrnehmung ist die Repräsentanz von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen ein sehr präzenter strukturbezogener Gradmesser für die erreichte Gleichstellung. Die vorliegende Studie richtet ihren Fokus entsprechend auf die Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen im Freistaat Thüringen.

## **1.1 Gegenstand der Studie**

Anhand einer umfangreichen Datenanalyse erfolgt eine Bestandsaufnahme der betrieblichen Realität von Frauen in Führung: In welchen Betrieben sind sie häufiger zu finden, was bringen Führungskräfte mit für ihre Arbeit und wie leben diese, wenn sie nicht ihrer Erwerbsarbeit nachgehen?

Neben der Ermittlung dieser Parameter wird der Beschäftigungs- und Wertschöpfungsbeitrag weiblicher Führungskräfte in Thüringen betrachtet. Der Frauenanteil an der Wertschöpfung ist insbesondere mit Blick auf die Anforderungen der Europäischen Struktur- und Investitionsprogramme von Bedeutung. Danach ist Gleichstellung als eines von drei Querschnittsthemen in allen Phasen der Programmentwicklung und -durchführung zu berücksichtigen. Im Rahmen des EFRE-OP Thüringens gilt dies für die Bereiche Wirtschaft und Wissenschaft.

Auf der Grundlage der Ergebnisse werden schließlich Ansatzpunkte für die betriebliche als auch politische Gestaltung von beruflicher Chancengleichheit diskutiert.

Der Ergebnisdarstellung der Studie liegt folgende Gliederung zugrunde:

- In Kapitel 2 wird die Situation von Frauen in Führungspositionen in Thüringen auf Grundlage statistischer Daten analysiert. Hierbei werden vergleichend auch Daten für Deutschland gesamt und/oder den Alten und Neuen Ländern herangezogen.
- Die Ergebnisse der Berechnung des Wertschöpfungsanteils und der Beschäftigungseffekte weiblicher Führungskräfte in der Thüringer Wirtschaft werden in Kapitel 3 vorgestellt.
- Auf Grundlage einer Unternehmensbefragung wie auch von Fachgesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden, Unternehmen und Hochschulen werden in Kapitel 4 die betrieblichen Rahmenbedingungen von Frauen in Führungspositionen vorgestellt und Ursachen für die Unterrepräsentierung weiblicher Führungskräfte in Thüringen diskutiert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Freistaat Thüringen 2010.

<sup>2</sup> Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2013.

<sup>3</sup> Vgl. Gottschall 2010: 671.

- In Kapitel 5 stellt die Studie mögliche Handlungsfelder und Empfehlungen für Politik und Wirtschaft dar, wie auf die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen hingewirkt werden kann.
- Im abschließenden Kapitel 6 werden zudem Maßnahmen vorgeschlagen, wie das Potenzial von Frauen in Führung in Thüringen sichtbar gemacht werden kann.

## 1.2 Datenbasis der Studie

Um ein umfassendes Bild von der Situation und den Karrierechancen von Frauen in Thüringen zeichnen zu können, stützt sich die Studie auf verschiedene Datengrundlagen:

### Sekundärstatistische Daten

Eine wesentliche Basis der Untersuchung sind Sonderauswertungen des Mikrozensus, der repräsentativen Haushaltsbefragung der amtlichen Statistik in Deutschland. Der Fokus liegt dabei auf der Betrachtung von Führungspositionen auf der Personenebene. Ergänzt werden diese durch Angaben des IAB-Betriebspanels und der Dafne-Datenbank. Diese Datenquellen werden nachfolgend in einer Übersicht dargestellt. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung verschiedener Datensätze wird ein umfassendes und differenziertes Bild der Situation der Frauen in Führungspositionen in Thüringen sowie der strukturellen Einflussfaktoren auf die Frauen- und Männeranteile gewonnen. Insgesamt ist jedoch zu beachten, dass die Informations- und Datenlage zum Thema Frauen in Führungspositionen sehr heterogen ist. Hinsichtlich der verwendeten Definitionen unterscheiden sich die Datenquellen zum Teil merklich. Um die Interpretation der Daten zu erleichtern, sind nachfolgend Informationen zu den verschiedenen Datenquellen zusammengestellt.

	Mikrozensus	IAB-Betriebspanel	Dafne
Beschreibung der Datenquelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Repräsentative <b>Haushaltsbefragung</b> der <b>amtlichen Statistik</b>.</li> <li>● Jährlich werden <b>1 % der Bevölkerung</b> in privaten Haushalten und Gemeinschaftsunterkünften befragt.<sup>4</sup></li> <li>● Die Auskunftserteilung unterliegt weitgehend der <b>Auskunfts-pflicht</b>.</li> <li>● Daher ist der Anteil der bekannten Ausfälle an den zu befragenden Haushalten (Unit-Non-response) mit rund 5% sehr gering.</li> <li>● Die Interviews werden mit knapp 68% überwiegend persönlich mit einem Laptop (CAPI) durchgeführt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Repräsentative <b>Arbeitgeberbefragung</b>.</li> <li>● Jährlich werden bundesweit <b>knapp 16.000 Betriebe</b>, in denen mindestens eine sozialversicherungspflichtig beschäftigte Person tätig ist, befragt.</li> <li>● Einmannbetriebe oder Betriebe, die nur geringfügig Beschäftigte oder Beamte beschäftigen, werden nicht befragt.</li> <li>● Die Befragung wird überwiegend in persönlich-mündlichen Interviews von Kantar Public Deutschland (ehemals: TNS Infratest Sozialforschung), München im Auftrag des <b>Instituts für</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Unternehmensdatenbank</b> des Bureau van Dijk.</li> <li>● Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und strukturelle Unternehmensinformationen zu gut <b>25.000 Unternehm-en</b> in Thüringen.</li> <li>● <b>Keine vollständige Erfas-sung</b> aller Unternehmen, Fokus liegt auf Informationen von berichtspflichtigen Unternehmen.</li> <li>● Im Wesentlichen stammen die Informationen aus offiziellen Dokumenten wie <b>Ge-schäfts- und Jahresbe-richten</b>.</li> <li>● Auswahl: Daten aus dem Jahr 2016.</li> </ul>

<sup>4</sup> Zu berücksichtigen ist jedoch, dass der Analyse selbst umfassender Datensätze wie dem Mikrozensus bei der Auswertung kleinerer Teigruppen der Bevölkerung wie den – insbesondere weiblichen – Führungskräften auf Bundeslandebene bei tiefergehenden statistischen Auswertungen mit Einbezug mehrerer Merkmale Grenzen gesetzt sind. Bei der Konzeption der Analysen war daher zu berücksichtigen, dass die Zahl der befragten Fälle ausreichend hoch für repräsentative Aussagen sein muss. Das Statistische Bundesamt weist ausschließlich Daten, denen die Befragung von mindestens 50 Personen zugrunde liegt, als gesichertes Ergebnis aus.

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahl: Daten aus dem Jahr 2016, vereinzelt auch 2014 und 2012.</li> </ul>	<p><b>Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)</b> durchgeführt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahl: Daten aus dem Jahr 2016.</li> </ul>
(hier gewählte) Definition Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Befragten geben Beruf und Bereich an, in dem sie tätig sind. Dies wird dann über die <b>Klassifikation der Berufe</b> zugeordnet.<sup>5</sup> Es wurden alle Personen berücksichtigt, die demnach unter Führungs- oder Aufsichtskräfte fallen.</li> <li>Berücksichtigung der <b>Selbsteinschätzung</b>: Experten und Spezialisten, die laut Selbsteinschätzung angeben, überwiegend als Führungskraft tätig zu sein, wurden ebenfalls berücksichtigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es wird nach der Anzahl der Personen mit Vorgesetztenfunktion gefragt. Dabei wird zwischen einer ersten und einer zweiten Führungsebene unterschieden:</li> <li><b>erste Führungsebene:</b> Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filialleitung, Betriebsleitung</li> <li><b>zweite Führungsebene:</b> Personen mit Vorgesetztenfunktion unterhalb der obersten Führungsebene.</li> </ul>
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verteilung von Führungskräften auf Betriebe unterschiedlicher Branchen und nach verschiedenen Größenklassen sowie auf die Lebenslagen von Führungskräften (z. B. Altersgruppen, Einkommen oder Erwerbsstatus des Partners).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebliche Sicht auf Führungs- und Leitungspositionen.</li> <li>Zuordnung von Führungspositionen zu strukturellen Unternehmensinformationen (Anzahl der Mitarbeiter) und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (Umsatz, Wert schöpfung).</li> </ul>

---

Daneben werden die Analysen ergänzt durch

- Daten der Eurostat-Datenbank<sup>6</sup>, die einen Blick auf Frauen in Führungspositionen im europäischen Vergleich erlauben sowie
- Datenmaterial zu Frauen in Hochschulen der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz von Bund und Ländern (GWK), welches die Frauenanteile in Hochschulen nach Qualifikations- und Karrierestufen abbildet.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg 2010.

<sup>6</sup> Vgl. Eurostat. Dabei werden zu den Führungspositionen nach der internationalen Standardklassifikation der Berufe (ISCO) Vorstände und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer sowie Führungskräfte in Handel, Produktion und Dienstleistungen gezählt.

<sup>7</sup> Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK 2018.

## **Primärstatistische Daten**

Der zweite empirische Zugang beruht auf einer repräsentativen Befragung Thüringer Unternehmen. Daneben liegen der Bestandsaufnahme Einschätzungen von Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden, Unternehmen und Hochschulen zugrunde, die im Rahmen von Fachgesprächen eingeholt wurden.

- **Befragung von 500 Thüringer Unternehmen**

Im Zeitraum Oktober und November 2018 wurden telefonische Interviews mit insgesamt 500 Thüringer Unternehmen geführt.<sup>8</sup> Zielgruppe der Befragung waren die Personen in Unternehmen, die die Arbeitsbedingungen für weibliche und männliche Führungskräfte entscheidend beeinflussen: Personalleitungen, Geschäftsführungen oder Eigentümerinnen und Eigentümer/Inhaberinnen und Inhaber.

Wesentliche Fragestellungen der Befragung waren:

- Unterscheidet sich die Bedeutung der Förderung von Frauen in Führungspositionen für Unternehmen nach Wirtschaftszweigen und Größenklassen?
  - Welche Fördermaßnahmen sind bekannt? Gibt es Unterschiede in der Bekanntheit der Maßnahmen in verschiedenen Wirtschaftszweigen und Größenklassen von Unternehmen?
  - Welche Maßnahmen werden in den Unternehmen umgesetzt? Gibt es Unterschiede nach Wirtschaftszweigen und Größenklassen von Unternehmen?
  - Zeigen sich Zusammenhänge zwischen der (Nicht-)Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen und den sekundäranalytisch ermittelten Präsenzen von Frauen in den Führungsebenen in den Wirtschaftszweigen und Größenklassen?
- 
- **Fachgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden, Unternehmen und Hochschulen**

Abgerundet wird die Bestandsaufnahme durch fünf Fachgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden, Unternehmen und Hochschulen, die sich aus unterschiedlicher Perspektive mit der Beschäftigungssituation von Frauen befassen.<sup>9</sup> Ziel dieser Fachgespräche war es, aufbauend auf den repräsentativen quantitativen Auswertungen qualitative Aussagen über Zugangswege zu Führungs- und Leitungspositionen von Frauen sowie über Hemmnisse zu erhalten und fundiert geeignete Handlungsstrategien ableiten zu können.

Wesentliche Fragestellungen der Fachgespräche waren:

- Worauf wird der niedrige Anteil von Frauen in höheren Führungspositionen zurückgeführt?
- Lassen sich in Bezug auf das Thema „Frauen in Führungspositionen“ Spezifika oder Besonderheiten in Thüringen erkennen?
- Lassen sich Unterschiede zwischen einer weiblichen und einer männlichen Führungskraft feststellen? Woran werden diese festgemacht?
- Welche Unterstützungsangebote werden als hilfreich erachtet, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen anzuheben? Welche Maßnahmen können dazu beitragen, die Sichtbarkeit von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?

---

<sup>8</sup> Die Befragung wurde vom Erhebungsinstitut Krämer Marktforschung durchgeführt.

<sup>9</sup> Eine Liste der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner befindet sich im Anhang des Berichts.

## **1.3 Projektbegleitung**

- **Workshop „Frauen führen in Thüringen“**

Zur Diskussion der vorläufigen Ergebnisse fand im November 2018 ein Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, des Thüringer Ministeriums für Arbeit und Soziales, der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen sowie verschiedener Unternehmen statt.

Nach einem thematischen Input zu Ergebnissen der Bestandsaufnahme zu Frauen in Führung in Thüringen wurden im Workshop folgende Themen diskutiert:

- geeignete Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führung
- geeignete Maßnahmen zur Sichtbarmachung von Frauen in Führungspositionen.

Die Workshop-Ergebnisse finden bei der Vorstellung der Handlungsfelder (Kapitel 5) und Maßnahmen zur Sichtbarmachung von Frauen in Führung (Kapitel 6) Berücksichtigung.<sup>10</sup>

- **Arbeitsgruppe „Frauen führen in Thüringen“**

Begleitet und fachlich unterstützt wurde das Projekt von einer Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, der IHK Erfurt, der Dualen Hochschule Gera-Eisenach, dem Verband deutscher Unternehmerinnen (VDU) sowie des ThEx FRAUENSACHE.

---

<sup>10</sup> Fotos von der Dokumentation der Veranstaltung befinden sich im Anhang des Berichts.

## 2 Beteiligung von Frauen an Führungspositionen

Nachfolgend wird dargestellt, in welchen Branchen und unterschiedlich großen Betrieben Frauen – insbesondere Frauen in Führungspositionen – beschäftigt sind und welche berufliche Ausbildung sie absolviert haben. In Abgrenzung zu den privatwirtschaftlichen Betrieben wird zudem die Präsenz von Frauen im Öffentlichen Dienst als auch an den Hochschulen beleuchtet.

### 2.1 Führungsfrauen in Thüringer Betrieben

#### Betriebe in Thüringen

Zur Einordnung der Befunde wird zunächst die Branchen- und Betriebsgrößenstruktur der Thüringer Betriebe vorgestellt – beides Strukturmerkmale, bei denen sich Unterschiede in der Präsenz erwerbstätiger Frauen insgesamt als auch von Frauen in Führungspositionen zeigen.

Im Jahr 2016 gab es in Thüringen insgesamt 91.740 Betriebe.<sup>11</sup> Von diesen Betrieben entfielen rund drei Viertel auf Dienstleistungsbranchen und gut ein Viertel auf das produzierende Gewerbe. Wie in Deutschland insgesamt handelte es sich auch in Thüringen überwiegend um Kleinstbetriebe mit bis zu 9 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (87 %); nur 0,4 Prozent der Betriebe hatten mehr als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.

Im Vergleich zu Deutschland gesamt zeigen sich größere Unterschiede bei der Betrachtung der Wirtschaftszweige<sup>12</sup>: In Thüringen ist der Anteil der Betriebe im produzierenden Gewerbe mit 27 Prozent höher als in Deutschland gesamt (20 %). Hingegen ist der Anteil der Betriebe, die „Sonstige Dienstleistungen“ erbringen, mit 34 Prozent niedriger als in Deutschland insgesamt (41 %) (Abbildung 1).

---

<sup>11</sup> Statistisches Bundesamt (2018): Unternehmensregister-System (URS). Definition Betrieb: Ein Betrieb ist eine Niederlassung an einem bestimmten Ort. Zu dem Betrieb zählen zusätzlich örtlich und organisatorisch angegliederte Betriebsteile. Es muss mindestens ein Beschäftigter im Auftrag des Unternehmens arbeiten. Die Zahl der Betriebe unterscheidet sich von der Zahl der Unternehmen. Mehrere Betriebe können demselben Unternehmen angehören, sodass die Zahl der Unternehmen geringer ausfällt.

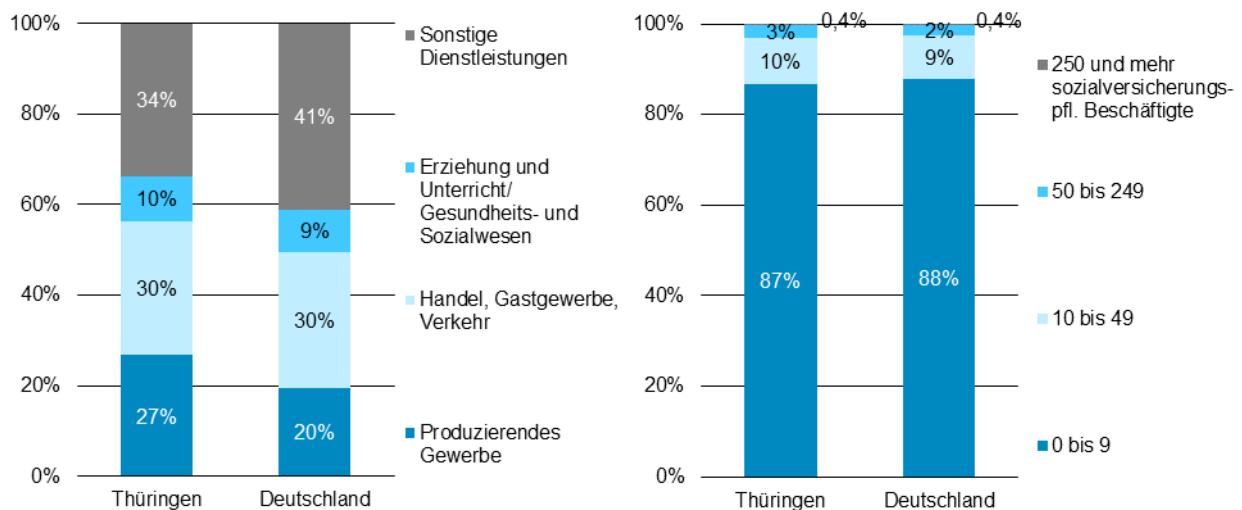
<sup>12</sup> Die betrachteten Branchen wurden wie folgt zusammengefasst:

*Produzierendes Gewerbe:* Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Verarbeitendes Gewerbe, Energieversorgung, Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Baugewerbe

*Handel, Gastgewerbe, Verkehr:* Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen, Verkehr und Lagerei, Gastgewerbe  
*Erziehung und Unterricht/Gesundheits- und Sozialwesen*

*Sonstige Dienstleistungen:* Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen, Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, Kunst, Unterhaltung und Erholung, Erbringung von sonstigen Dienstleistungen.

**Abbildung 1: Anteil der Betriebe<sup>13</sup> nach Branchengruppen (WZ 2008) und Beschäftigtengrößenklassen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**



Quelle: Statistisches Bundesamt (2018): Unternehmensregister-System (URS). Berechnung Prognos AG.

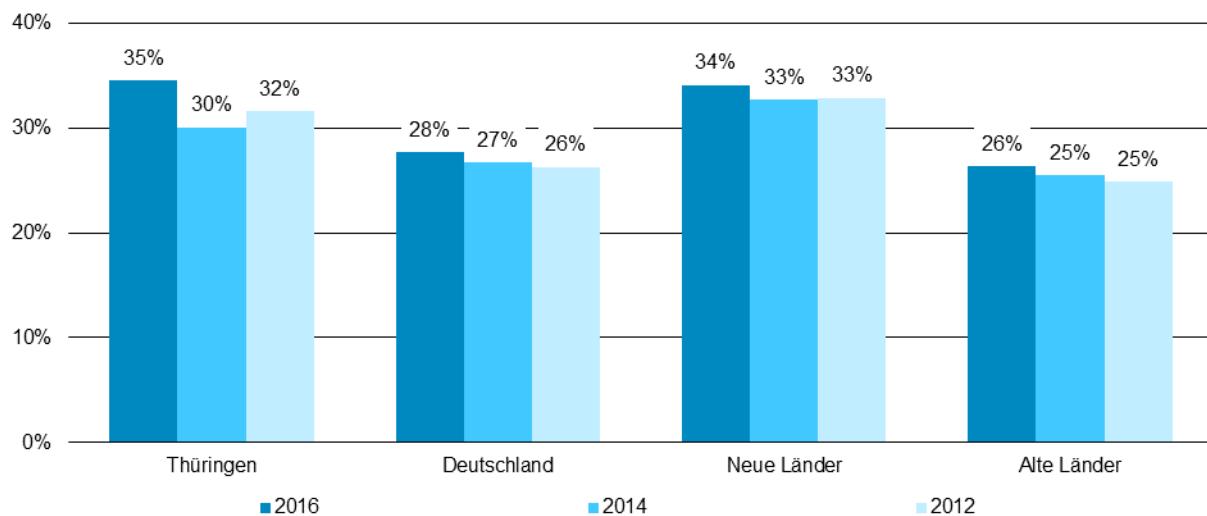
### Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen

Im Jahr 2016 zählten sowohl in Thüringen als auch in Deutschland insgesamt 11 Prozent der Erwerbstätigen zu den Führungs- und Aufsichtskräften. Von den Männern in Thüringen war mit rund 13 Prozent ein größerer Anteil als von den Frauen mit 8 Prozent Führungs- oder Aufsichtskraft. In Deutschland insgesamt fiel die Differenz zwischen den Geschlechtern noch deutlicher aus: Von den Männern waren rund 16 Prozent, von den Frauen nur 7 Prozent Führungs- oder Aufsichtskraft (ohne Abbildung).

Frauen sind sowohl in Thüringen als auch in Deutschland insgesamt auf der Führungs- und Aufsichtsebene unterrepräsentiert. Während fast die Hälfte aller Erwerbstätigen Frauen sind, liegt ihr Anteil an den Führungs- und Aufsichtskräften deutlich darunter. So lag der Frauenanteil an allen Erwerbstätigen 2016 in Thüringen und in Deutschland bei 47 Prozent (ohne Abbildung). Gleichwohl kann Thüringen im Vergleich zu Deutschland insgesamt und insbesondere im Vergleich zu den Alten Ländern einen höheren Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften vorweisen. So waren in Thüringen im Jahr 2016 35 Prozent der Führungs- und Aufsichtskräfte weiblich, in den Alten Ländern war es hingegen nur ein Viertel (Abbildung 2).

<sup>13</sup> Ein Betrieb ist eine Niederlassung an einem bestimmten Ort. Zu dem Betrieb zählen zusätzlich örtlich und organisatorisch angegliederte Betriebsteile.

**Abbildung 2: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, nach Jahren (2012, 2014, 2016)**

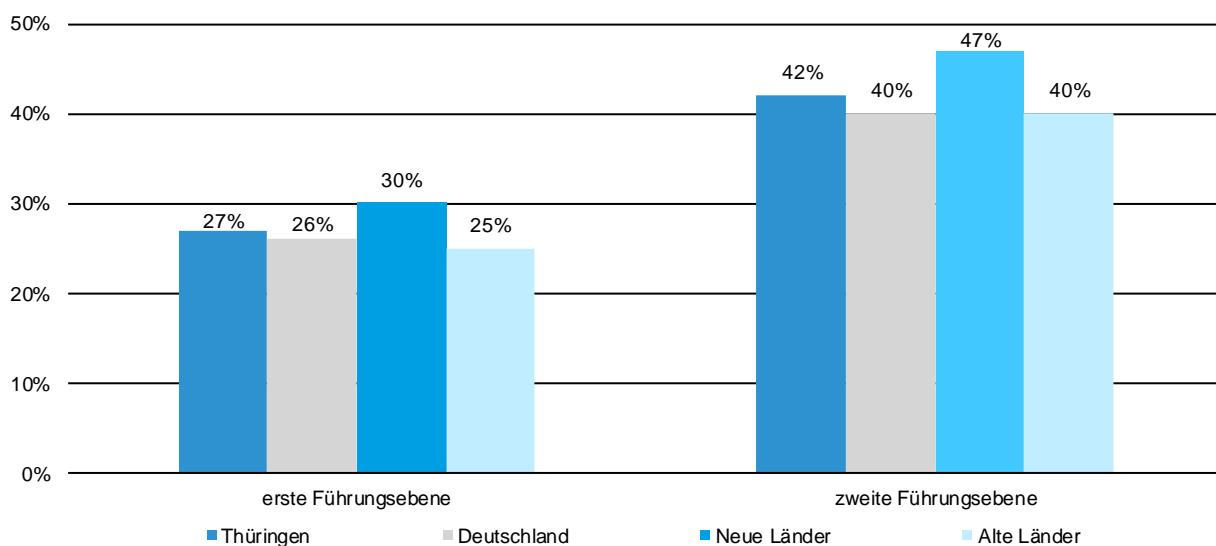


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

Im IAB-Betriebspanel werden die befragten Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter nach der Anzahl der Frauen auf der ersten und – sofern vorhanden – auf der zweiten Führungsebene gefragt (vgl. Übersicht auf Seite 2). Dabei sind mit der ersten Führungsebene die Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filialleitung sowie Betriebsleitung gemeint. Für Thüringen ergab sich 2016 auf dieser ersten Führungsebene ein Frauenanteil von 27 Prozent (Abbildung 3). In den Neuen Ländern lag er mit 30 Prozent etwas darüber, in den Alten Ländern mit 25 Prozent darunter.<sup>14</sup>

Auf der zweiten Führungsebene fällt der Frauenanteil deutlich höher aus. Dort waren Frauen in Thüringen mit 42 Prozent, in den Alten Ländern mit 40 Prozent und in den neuen Ländern sogar mit 47 Prozent wesentlich stärker vertreten als auf der ersten Führungsebene. In der Regel verfügen nur größere Betriebe über eine zweite Führungsebene. Sind Frauen in größeren Betrieben tätig, haben sie im Vergleich zur obersten Führungsebene offenbar günstigere Chancen, Leitungsaufgaben auf der zweiten Führungsebene zu übernehmen.

**Abbildung 3: Frauenanteil auf der ersten und zweiten Führungsebene in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016**



Quelle: IAB-Betriebspanel, eigene Darstellung Prognos AG.

<sup>14</sup> Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie 2017. Darstellung Prognos AG.

Um die Ergebnisse besser einordnen zu können, wird nachfolgend auch betrachtet, inwiefern Frauen entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung in den Führungsebenen vertreten sind. Hierfür wird orientiert an Auswertungen des IAB-Betriebspanels ein Repräsentanzmaß errechnet.<sup>15</sup>

## i

### **Repräsentanzmaß von Frauen in Führungspositionen**

Um die Differenz zwischen dem Frauenanteil unter den Führungs- und Aufsichtskräften und dem Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung einordnen zu können, wird ein standardisiertes Maß der Repräsentanz berechnet. Dabei wird der Anteil der Frauen in Führungs- und Aufsichtspositionen durch den Anteil aller erwerbstätigen Frauen dividiert. Ein Wert von 1 würde entsprechend bedeuten, dass Frauen genau gemäß ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung in Führungs- und Aufsichtspositionen repräsentiert sind. Je weiter der Wert unter 1 liegt, desto größer ist die Differenz zwischen dem Anteil der Frauen in Führungs- und Aufsichtspositionen und dem Anteil aller erwerbstätigen Frauen.

Der Frauenanteil an allen Beschäftigten betrug 2016 in Thüringen als auch in Deutschland gesamt 47 Prozent (Abbildung 4). In Thüringen lag der Repräsentanzwert damit insgesamt bei 0,74, in Deutschland gesamt bei 0,59. Auch zeigt sich, dass Frauen mit einem Repräsentanzwert von 0,72 in den Neuen Ländern besser auf Führungspositionen vertreten sind als in den Alten Ländern (Repräsentanzwert 0,57) (ohne Abbildung). Dies bedeutet, dass Frauen in Führungspositionen in Thüringen besser repräsentiert waren als in Deutschland insgesamt, insbesondere als in den Alten Ländern.

---

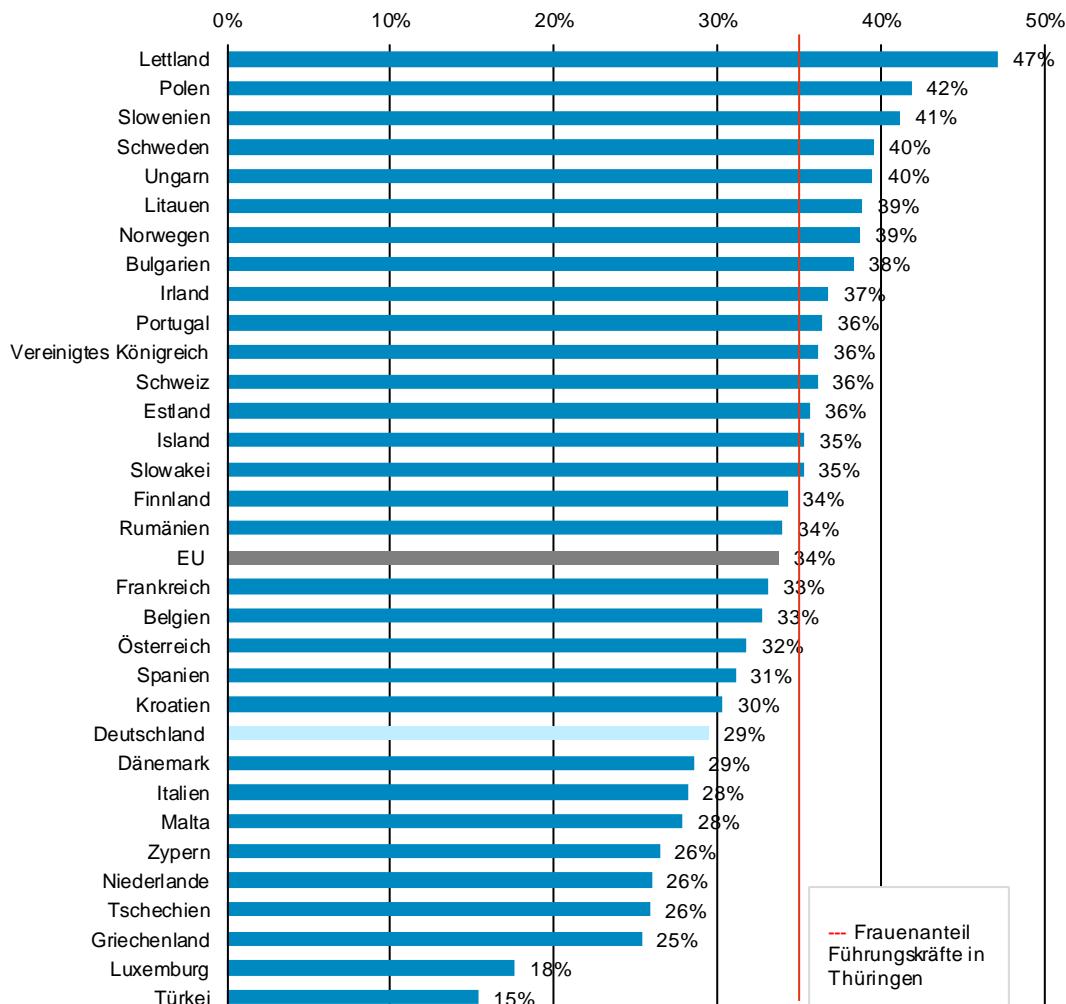
<sup>15</sup> Vgl. Kohaut / Möller 2017: 2.

## Einordnung der Ergebnisse für Thüringen auf die Situation auf europäischer Ebene

Im EU-Durchschnitt war 2016 ein Drittel der Personen in Führungsetagen eine Frau (34 %). Lettland war mit einem Frauenanteil in Führungspositionen von 46 Prozent EU-Spitzenreiter, gefolgt von Polen und Slowenien (je 42 %). Schlusslicht war Luxemburg mit lediglich 19 Prozent (Abbildung 4).<sup>16</sup>

Im Vergleich zu den anderen Mitgliedsländern der EU lag Deutschland mit einem Anteil von 29 Prozent damit nur im unteren Drittel. Thüringen lag mit einem Anteil weiblicher Führungs- und Aufsichtskräfte von 35 Prozent hingegen leicht über dem EU-Durchschnitt.

**Abbildung 4: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften in Thüringen und EU-Ländern, in Prozent, 2016**



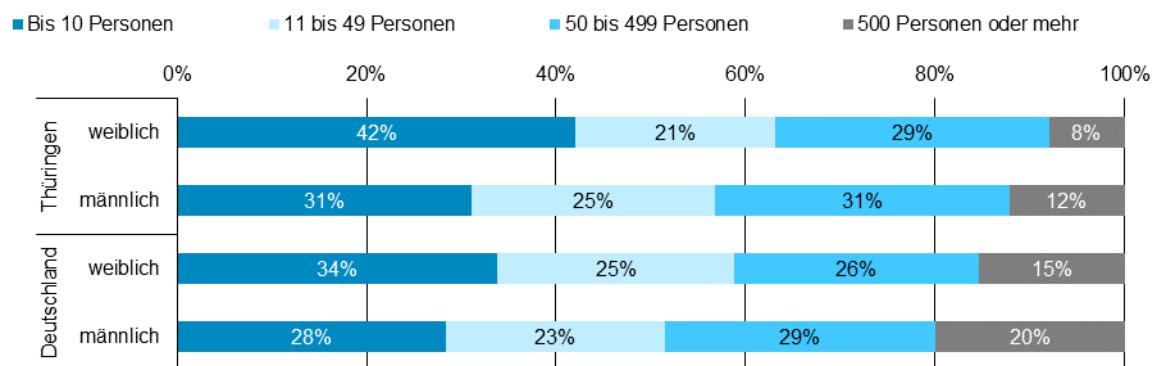
Quelle: Eurostat-Datenbank, eigene Darstellung Prognos AG.

<sup>16</sup> Den statistischen Angaben zur Situation auf europäischer Ebene liegen Daten von Eurostat zugrunde (Quelle: <http://appssso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>; online, abgerufen am 29.01.2019). Dabei werden zu den Führungspositionen nach der internationalen Standardklassifikation der Berufe (ISCO) Vorstände und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer sowie Führungskräfte in Handel, Produktion und Dienstleistungen gezählt. Der hier ausgewiesene Anteil von 29 Prozent in Deutschland deckt sich weitgehend mit dem Anteil von 28 Prozent in Deutschland gesamt, der nach der Mikrozensus-Auswertung ermittelt wurde (vgl. Abbildung 2, Seite 8).

## Führungs- und Aufsichtskräfte nach Betriebsgröße

Weibliche Führungs- und Aufsichtskräfte arbeiten häufiger in kleinen Betrieben als männliche. Dies ist in Deutschland insgesamt der Fall, in Thüringen allerdings in einem größeren Ausmaß. So arbeiten in Thüringen 42 Prozent der weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte in Betrieben mit bis zu 10 Personen gegenüber 31 Prozent der männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte. In Deutschland insgesamt sind es 34 Prozent bei den Frauen und 28 Prozent bei den Männern (Abbildung 5).

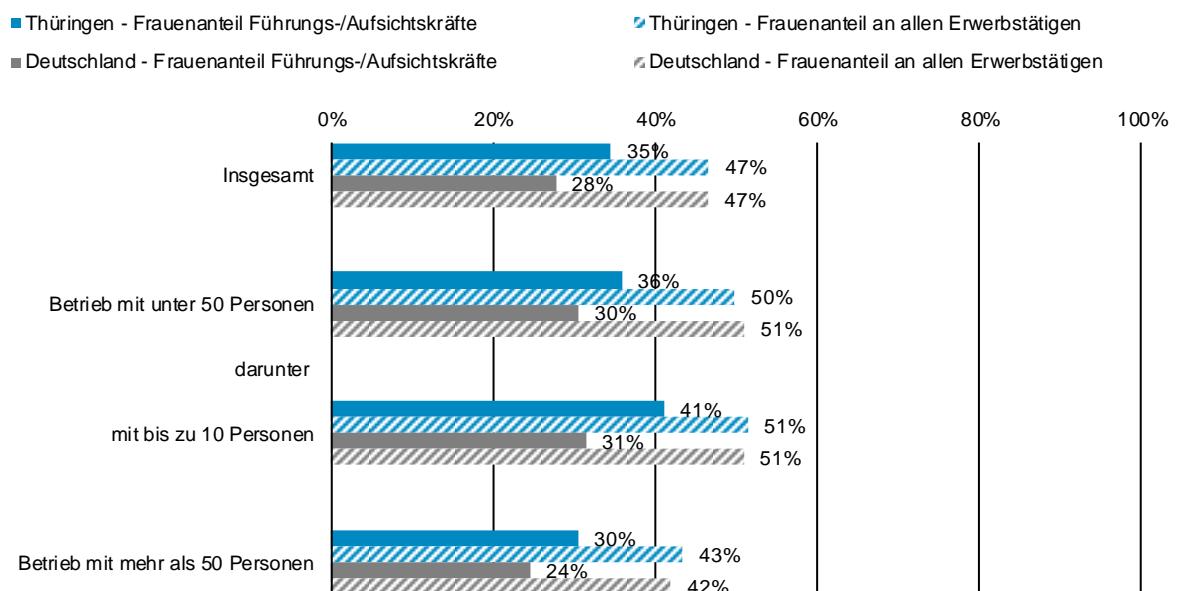
**Abbildung 5: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Betriebsgröße in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**



Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

Zwar ist der Frauenanteil unter den Führungs- und Aufsichtskräften in den kleinen Betrieben entsprechend höher, er liegt aber auch hier unter dem Frauenanteil an allen Erwerbstäigen. So sind in Thüringen von den Erwerbstägen in Betrieben mit bis zu 10 Personen 51 Prozent weiblich, von den Führungs- und Aufsichtskräften hingegen nur 41 Prozent (Abbildung 6). Dies entspricht einem Repräsentanzmaß von 0,80 (ohne Abbildung). Besonders gering sind Frauen in großen Unternehmen repräsentiert. In Betrieben mit mehr als 50 Personen waren in Thüringen 43 Prozent der Erwerbstägen weiblich, von den Führungs- und Aufsichtskräften 30 Prozent. Das Repräsentanzmaß liegt damit bei 0,70 (ohne Abbildung).

**Abbildung 6: Frauenanteile an allen Erwerbstägen und an Führungs- und Aufsichtskräften nach Betriebsgröße in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**

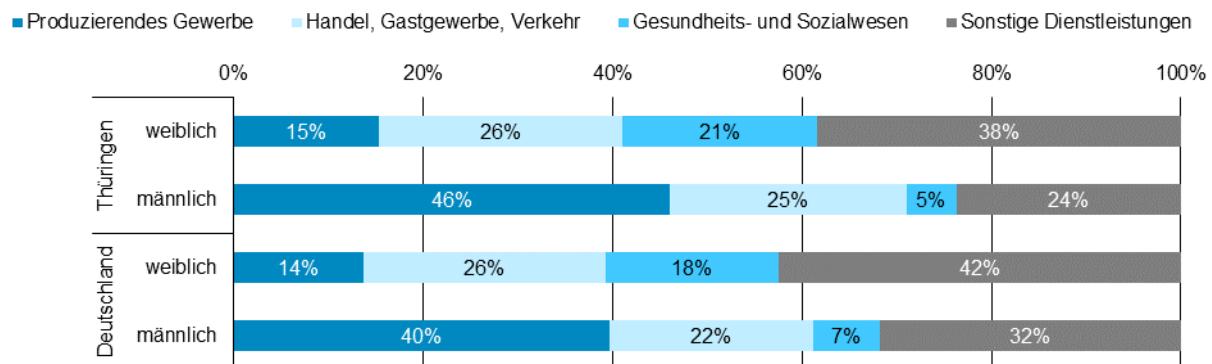


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

## Führungs- und Aufsichtskräfte nach Branchengruppen

Weibliche Führungs- und Aufsichtskräfte arbeiten häufiger im Dienstleistungssektor als männliche Führungs- und Aufsichtskräfte. Während in Thüringen fast die Hälfte der männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte im produzierenden Gewerbe tätig waren, waren es bei den weiblichen gerade einmal 15 Prozent (Abbildung 7). Jeweils ein Viertel war in den Branchen Handel, Gastgewerbe oder Verkehr beschäftigt. Jede Fünfte weibliche Führungs- oder Aufsichtskraft arbeitete im Gesundheits- und Sozialwesen, von den männlichen Führungs- und Aufsichtskräften waren es nur 5 Prozent.

**Abbildung 7: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Branchengruppen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**

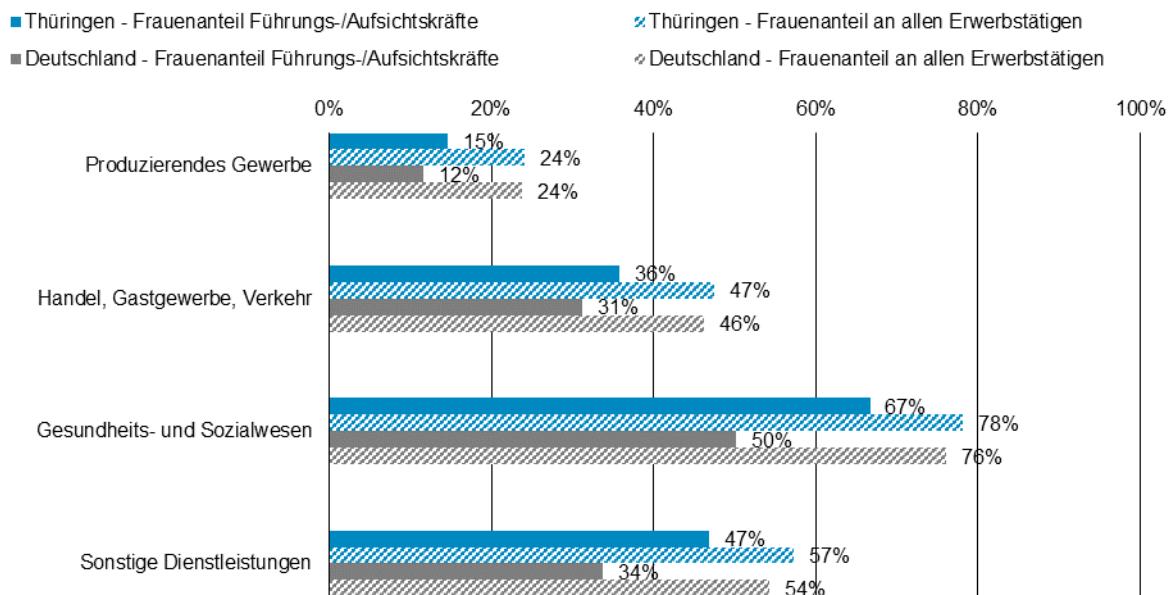


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

Der Frauenanteil an allen Beschäftigten als auch an den Führungskräften variiert in Thüringen als auch in Deutschland gesamt zwischen den Branchengruppen erheblich: Insbesondere das Gesundheits- und Sozialwesen und sonstige Dienstleistungen sind durch einen hohen weiblichen Beschäftigtenanteil und einen hohen Anteil von Frauen in Führungspositionen gekennzeichnet. Die Betriebe im produzierenden Gewerbe haben hingegen geringe Frauenanteile sowohl an allen Beschäftigten als auch an Führungskräften. In der Branchengruppe Handel, Verkehr und Gastgewerbe entsprechen die Frauenanteile an allen Beschäftigten als auch an den Führungskräften in etwa dem Gesamtdurchschnitt (Abbildung 8).

Am besten repräsentiert waren Frauen in Thüringen 2016 mit einem Repräsentanzwert von 0,85 entsprechend im Gesundheits- und Sozialwesen, am schlechtesten im produzierenden Gewerbe mit 0,61. In Deutschland insgesamt waren Frauen im Bereich Handel, Gastgewerbe, Verkehr mit einem Wert von 0,68 etwas besser repräsentiert als im Gesundheits- und Sozialwesen (0,66) und im restlichen Dienstleistungsbereich (0,62) (ohne Abbildung).

**Abbildung 8: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften und allen Erwerbstäigen nach Branchengruppen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**

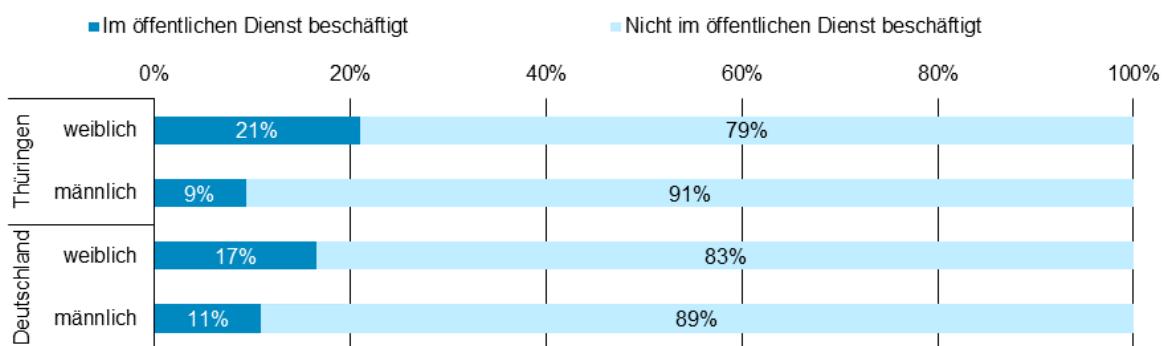


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

### Führungs- und Aufsichtskräfte im Öffentlichen Dienst

Weibliche Führungs- und Aufsichtskräfte arbeiten häufiger im Öffentlichen Dienst<sup>17</sup> als männliche Führungs- und Aufsichtskräfte. Gut jede Fünfte weibliche Führungs- oder Aufsichtskraft in Thüringen gab an, 2016 im öffentlichen Dienst beschäftigt gewesen zu sein (Abbildung 9). Bei den Männern waren es nur 9 Prozent. Auf den ersten Blick haben daher Frauen im Öffentlichen Dienst bessere Aussichten auf eine Führungsposition als in der Privatwirtschaft.

**Abbildung 9: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte im öffentlichen Dienst in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**



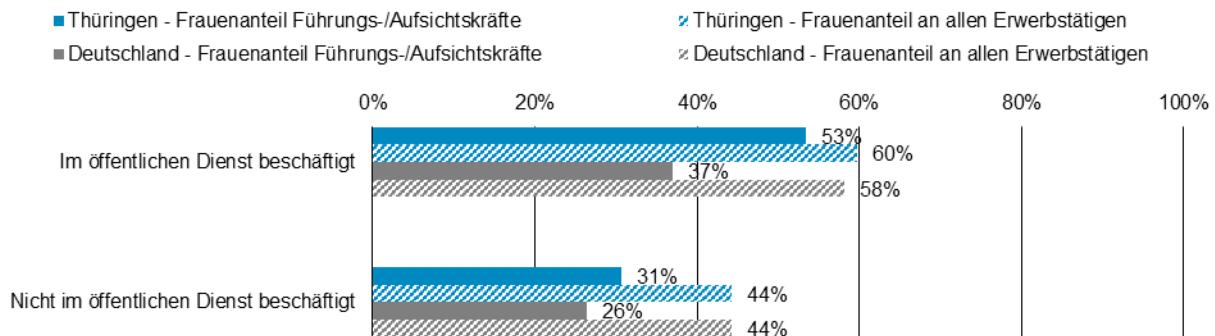
Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

Frauen machen im Öffentlichen Dienst jedoch auch einen größeren Anteil der Belegschaft aus. Mit einem Frauenanteil von 60 Prozent an allen Erwerbstäigen und 53 Prozent an den Führungs- und Aufsichtskräften (Abbildung 10) erreicht das Repräsentanzmaß im öffentlichen Dienst in Thüringen gleichwohl einen deutlich überdurchschnittlich hohen Wert von 0,89 (ohne Abbildung). In der Privatwirtschaft liegt der Wert bei 0,69. Hintergrund dürfte sein, dass im öffentlichen Dienst bereits seit vielen Jahren Gleichstellungsgesetze gelten, die auch die Stärkung der Präsenz von Frauen in Führungspositionen zum Ziel haben. Aufgrund solcher

<sup>17</sup> Zum öffentlichen Dienst gehören Behörden von Gemeinden, Ländern und Bund, öffentliche Schulen, die Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungsträger, Polizei und Bundeswehr. Nicht zum öffentlichen Dienst gehören Beschäftigte und Beamten/Beamte in Nachfolgeunternehmen der Deutschen Post, der Bundes- bzw. Reichsbahn sowie Beschäftigte der Kirchen.

Regelungen dürften Frauen im öffentlichen Dienst häufiger in Führungspositionen aufsteigen und dort ihrem Beschäftigungsanteil entsprechend stärker repräsentiert sein.

**Abbildung 10: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften und allen Erwerbstätigen im Öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**

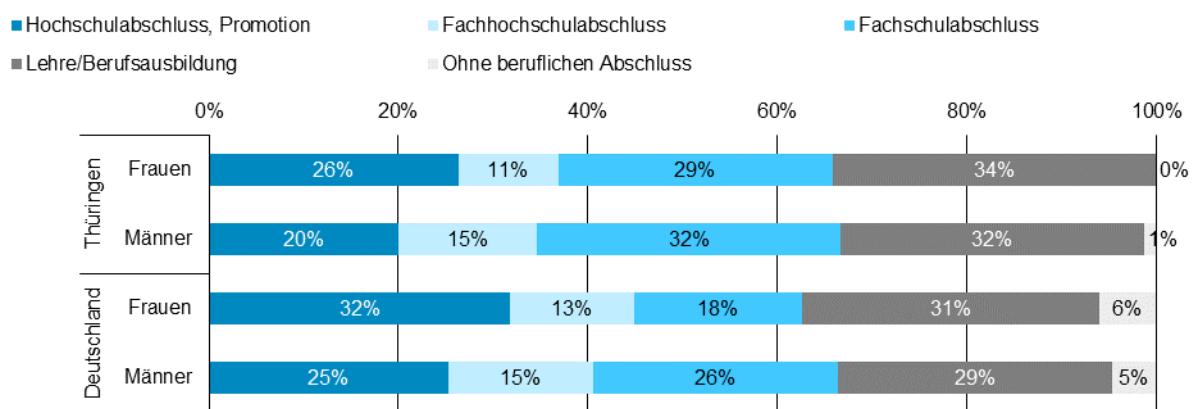


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

### Berufliche Bildungsabschlüsse von Führungs- und Aufsichtskräften

Betrachtet werden nachfolgend zudem die beruflichen Qualifikationen von Führungs- und Aufsichtskräften, die in der Regel von hoher Bedeutung für die Stellenbesetzungen in den Betrieben sind. Im Vergleich zwischen Männern und Frauen zeigt sich sowohl in Thüringen als auch in Deutschland gesamt, dass die weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte zu einem etwas größeren Anteil einen Hochschulabschluss haben: In Thüringen waren es 2016 26 Prozent bei den Frauen und 20 Prozent bei den Männern, in Deutschland insgesamt verfügte sogar fast ein Drittel der weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte über einen Hochschulabschluss, bei den männlichen war es gut ein Viertel (Abbildung 11). Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen verfügten häufiger über einen Fachschulabschluss als solche in Deutschland insgesamt. Rechnet man die Fachschulabschlüsse als berufliche Aufstiegsfortbildung zu den akademischen Abschlüssen hinzu, so verfügen in Thüringen ebenso wie in Deutschland gesamt rund zwei Drittel der Führungskräfte über ein höheres Bildungsniveau.

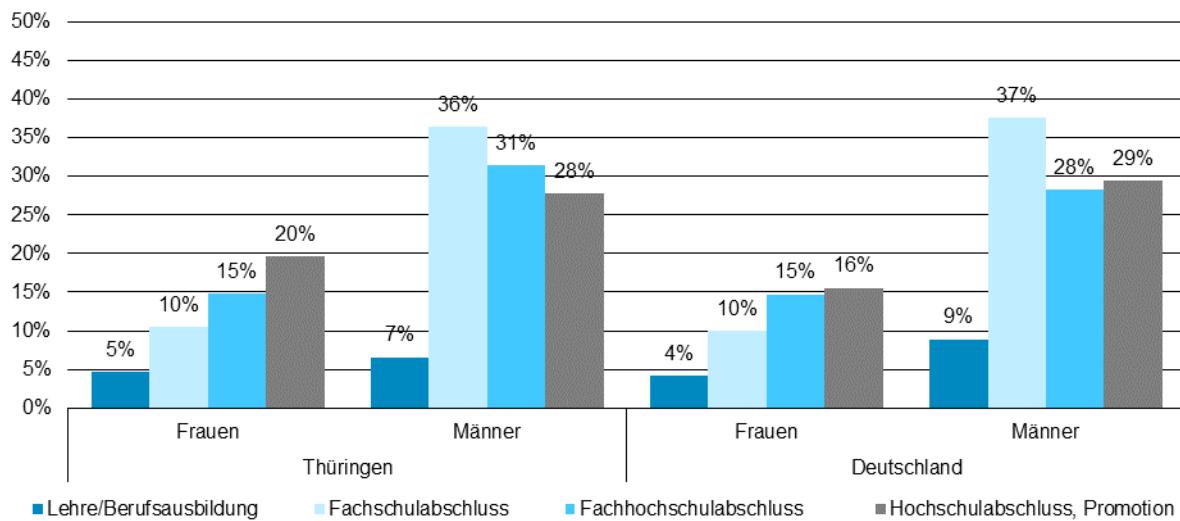
**Abbildung 11: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach beruflichem Bildungsabschluss in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**



Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

Die Bildungsausstattung beeinflusst entsprechend stark die Karrierechancen: Beschäftigte mit einer Lehre oder Berufsausbildung haben geringere Chancen, in Führungspositionen zu gelangen, da diese eher mit Beschäftigten mit hohen Qualifikationen besetzt werden. Besonders deutlich ist dies bei Frauen: Bei ihnen steigt der Anteil der Erwerbstätigen, die eine Führungs- oder Aufsichtsposition innehaben, mit steigendem erreichtem beruflichem Bildungsabschluss. So sind von den weiblichen Erwerbstätigen mit Lehre oder Berufsausbildung nur 5 Prozent Führungs- oder Aufsichtskraft, von denjenigen mit Fachschulabschluss 10 Prozent, von denjenigen mit Fachhochschulabschluss 15 Prozent und von denjenigen mit Hochschulabschluss 20 Prozent (Abbildung 12). Bei den Männern zeigt sich dieser Zusammenhang nicht in dieser Form. Bei ihnen stechen die Erwerbstätigen mit Fachschulabschluss hervor, von denen gut ein Drittel eine Führungsposition innehaben. Auch zeigt sich bei ihnen deutlicher als bei den Frauen, dass sich ein hoher beruflicher Bildungsabschluss eher in einer Führungsposition niederschlägt.

**Abbildung 12: Weibliche und männliche Führungs- oder Aufsichtskräfte an allen Erwerbstätigen nach beruflichem Bildungsabschluss in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**



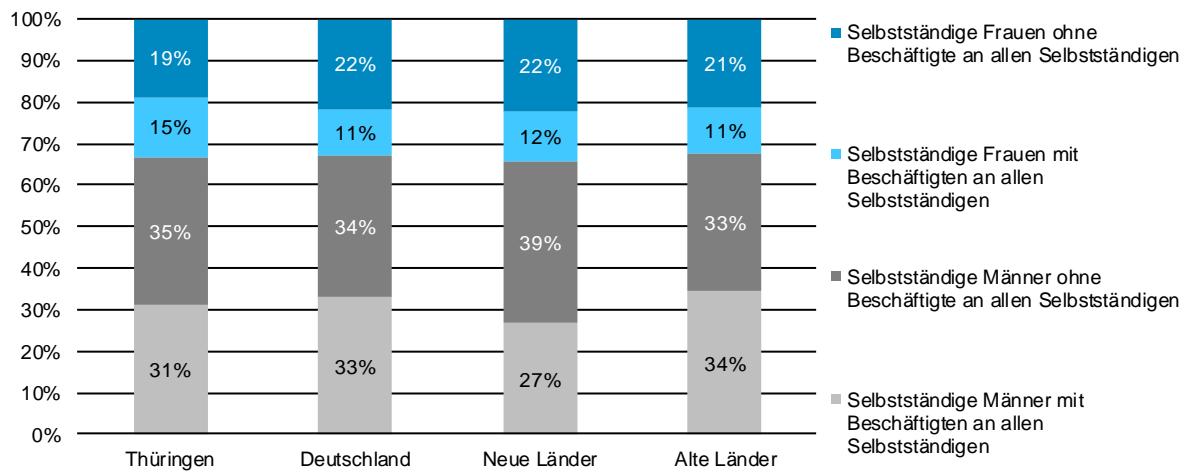
Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

## 2.2 Unternehmensführung von Frauen

Die unternehmerische Selbstständigkeit hat im letzten Jahrzehnt einen Aufschwung erfahren. Dies wird unter anderem auf die wachsende Anzahl von Unternehmerinnen zurückgeführt.<sup>18</sup> In Thüringen beträgt der Anteil der Frauen an den Selbstständigen aktuell 34 Prozent und liegt damit – ähnlich wie in Deutschland gesamt als auch den Neuen und Alten Ländern – etwa bei einem Drittel (Abbildung 13). Diese Verteilung spiegelt sich auch in den Unternehmensgründungen wider. So entfielen 2017 in Thüringen rund 35 Prozent der Gewerbe-Neuanmeldungen auf Frauen.<sup>19</sup>

Mit Blick auf die Größe der Unternehmen zeigt sich, dass bei selbstständigen Frauen wie Männern der Anteil der Selbstständigen ohne Beschäftigte überwiegt. Der Anteil der soloselbstständigen Frauen ist dabei in Thüringen jedoch etwas geringer bzw. umgekehrt der Anteil der von Frauen geführten Unternehmen mit Beschäftigten vergleichsweise hoch. In Thüringen dürfte es sich dabei entsprechend der Betriebsstruktur vor allem um Unternehmen in den kleineren Beschäftigtengrößenklassen mit bis zu 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern handeln.

**Abbildung 13: Anteil der weiblichen und männlichen Selbstständigen mit und ohne Beschäftigte in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016**



Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

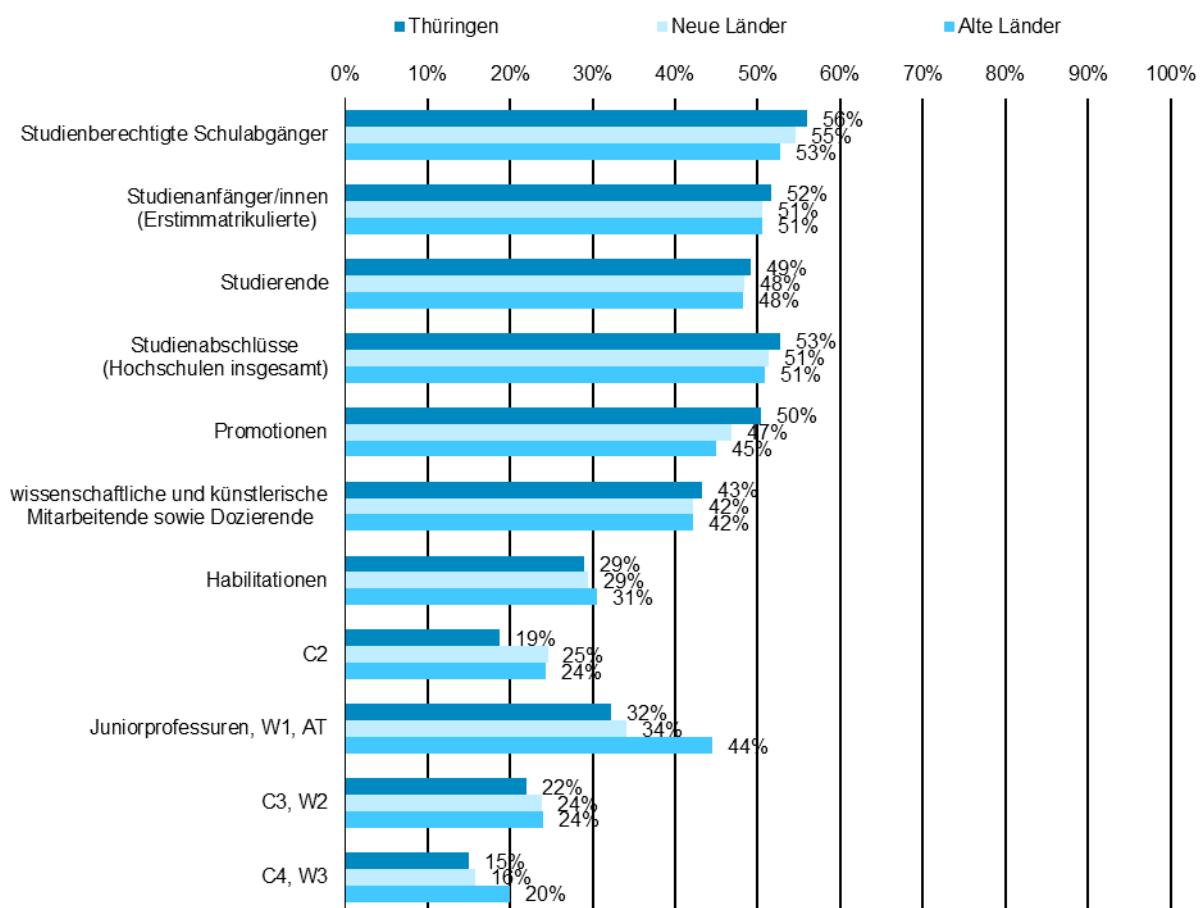
<sup>18</sup> Laut Auswertungen des Mikrozensus ist beispielsweise die Zahl der selbstständigen Frauen von 2003 bis 2013 in Deutschland um 28 Prozent gestiegen. Vgl. bundesweite gründerinnenagentur (bga) 2015: 4.

<sup>19</sup> Thüringer Landesamt für Statistik 2017.

## 2.3 Frauen in Führungspositionen an Hochschulen

Frauen haben bei den Studierenden und Absolventen längst aufgeholt: An den Hochschulen sind Frauen und Männer im Qualifikationsverlauf bis zur Promotion in annähernd gleicher Anzahl vertreten. In höheren Qualifikationsstufen und Verantwortungsebenen wird der Frauenanteil dagegen immer geringer. Bei den Habilitationen liegt der Frauenanteil in Thüringen bei 29 Prozent, bei den Professuren bei nur noch 20 Prozent.<sup>20</sup> Damit fällt der Frauenanteil bei den Professuren in Thüringen niedriger aus als in den Neuen Ländern mit 22 Prozent und in den Alten Ländern mit 24 Prozent. Während der Frauenanteil bei den Juniorprofessuren noch bei rund einem Drittel liegt, liegt er bei den W2-Professuren mit 22 Prozent schon deutlich darunter und fällt schließlich bei den W3-Professuren mit 15 Prozent am geringsten aus (Abbildung 14).<sup>21</sup>

**Abbildung 14: Frauenanteil nach Qualifikationsstufe und im Bestand an Hochschulen in Thüringen, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016**



Quelle: Materialien der GWK (2018), eigene Darstellung Prognos AG.

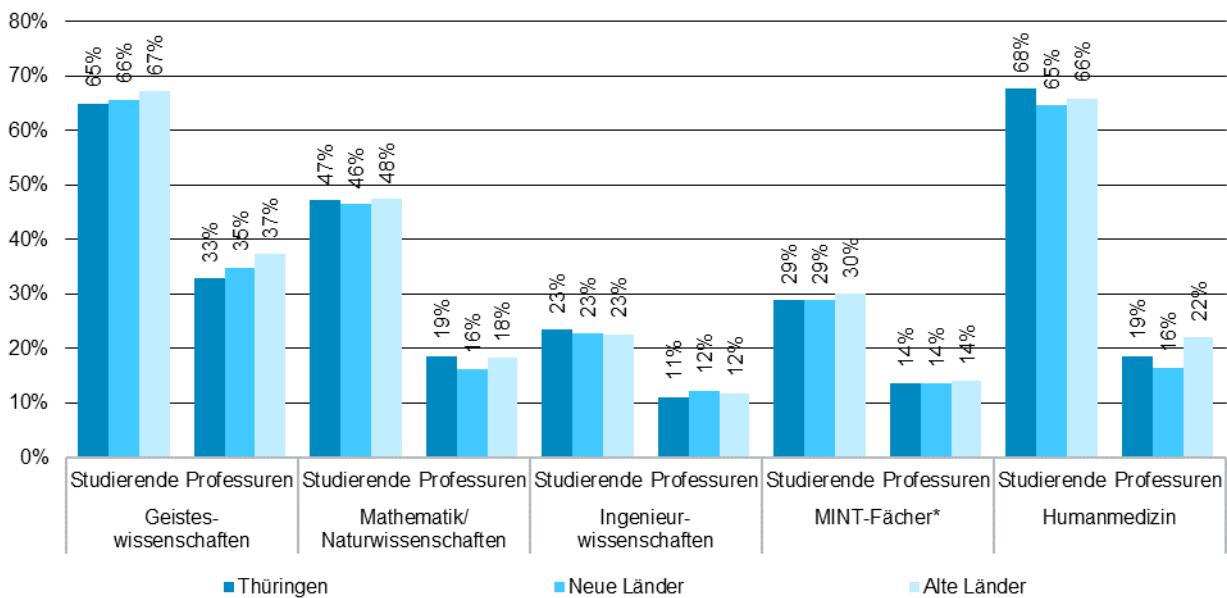
Unterschiede werden auch bei der Wahl der Studiengänge deutlich: Frauen (wie Männer) studieren nach wie vor überwiegend „geschlechtertypische“ Fächer – Frauen zu höheren Anteilen Geisteswissenschaften und Humanmedizin, Männer Ingenieurwissenschaften oder MINT-Fächer. Unabhängig vom Anteil der Frauen an den Studierenden zeigt sich jedoch in allen Fachrichtungen, dass die Frauenanteile bei den Professuren geringer ausfallen. So waren 65 Prozent der Studierenden in den Geisteswissenschaften weiblich, bei den Professuren lag der Frauenanteil hingegen bei nur einem Drittel.

<sup>20</sup> Zur Einordnung des Umfangs von Frauen in Führungspositionen an Hochschulen sei darauf hingewiesen, dass es im Jahr 2016 gesamt 31 Habilitationen und 1.186 Professuren in Thüringen gab.

<sup>21</sup> Die W-Besoldung regelt das Gehalt von verbeamteten Professorinnen und Professoren und wurde 2002 als Nachfolgerin der C-Besoldung eingeführt. Das Professoren-Gehalt setzt sich zusammen aus dem Grundgehalt, der Familienzulage und zusätzlichen Leistungsbezügen. Dabei gibt es drei Besoldungsstufen: W1 betrifft Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren, die Stufen W2 und W3 hingegen gelten für alle anderen Professorinnen und Professoren mit Beamtenstatus.

Der Frauenanteil unter den Studierenden der Humanmedizin fiel mit 68 Prozent überdurchschnittlich hoch aus, der Anteil der weiblichen Professuren mit 19 Prozent jedoch nur unterdurchschnittlich. Den geringsten Frauenanteil bei den Professuren wiesen mit 11 Prozent die Ingenieurwissenschaften auf, wobei dort zugleich der Frauenanteil unter Studierenden mit 23 Prozent am niedrigsten war (Abbildung 15).

**Abbildung 15: Frauenanteil unter Studierenden und Professuren nach Fachrichtungen an Hochschulen in Thüringen, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016**

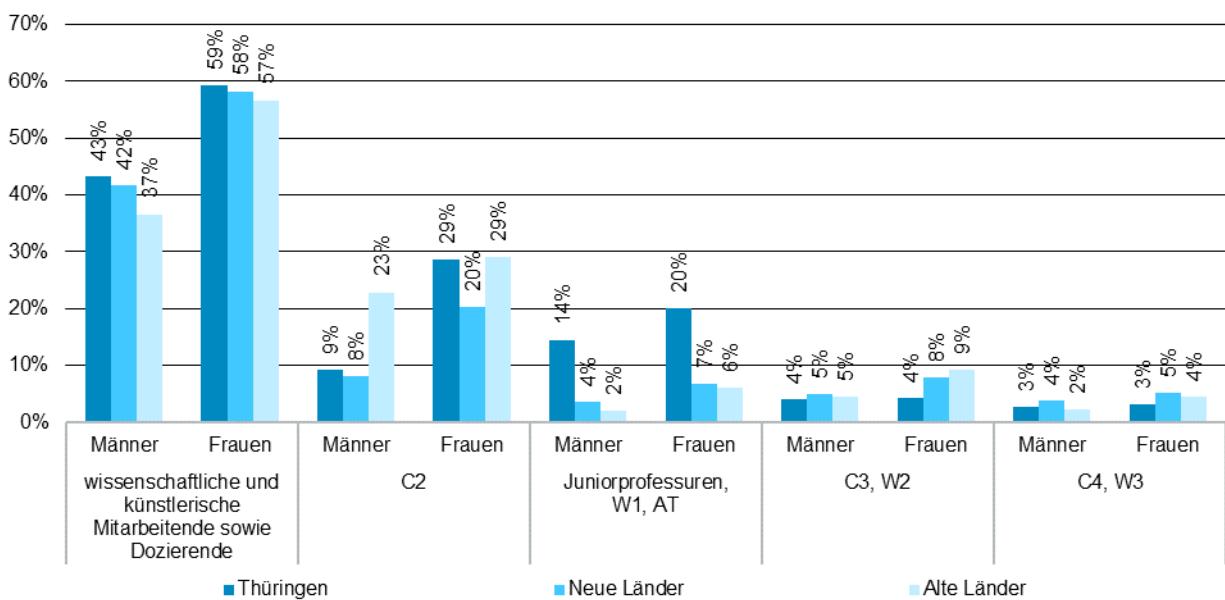


Quelle: Materialien der GWK (2018), eigene Darstellung Prognos AG.

Schließlich wird betrachtet, wie verbreitet Teilzeitarbeit an den Hochschulen ist. Dabei wird deutlich, dass ein großer Teil der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeitenden und Dozierenden an Hochschulen in Teilzeit beschäftigt ist: In Thüringen liegt deren Teilzeitanteil bei den Frauen bei 59 Prozent und bei den Männern bei 43 Prozent (Abbildung 16). Deutlich geringer wird dieser Anteil jedoch in den höheren Qualifikationsstufen und Verantwortungsebenen: Von den Professoren (gesamt) sind nur noch 5 Prozent, von den Professorinnen 10 Prozent in Teilzeit tätig.

Bei der recht neuen Gruppe der Juniorprofessuren ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigen bei den Frauen als auch Männern vergleichsweise hoch – hier sind jede fünfte Frau und 14 Prozent der Männer in Teilzeit beschäftigt. Dies deutet auf kleine Erfolge der Gleichstellungspläne, in deren Rahmen gendersensible und familienfreundliche Maßnahmen vereinbart sind. Die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten, wird bei den höheren Bezahlungsgruppen W2 und W3 hingegen in deutlich geringerem Umfang in Anspruch genommen. Auf der Ebene der W2- und W3- Professuren sind in Thüringen zudem keine Unterschiede mehr beim Teilzeitanteil zwischen Frauen und Männern erkennbar.

**Abbildung 16: Anteil der weiblichen und männlichen in Teilzeit beschäftigten Mitarbeitenden und Dozierenden an Hochschulen in Thüringen, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016**



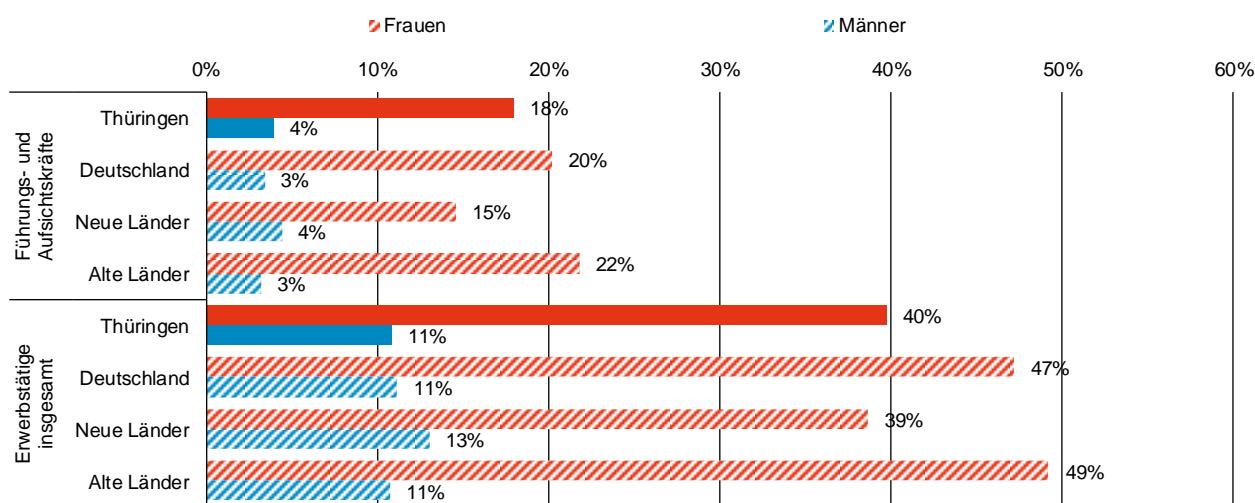
Quelle: Materialien der GWK (2018), eigene Darstellung Prognos AG.

## 2.4 Lebenslagen von Führungskräften in Thüringen

### Erwerbsumfänge von Führungs- und Aufsichtskräften

Auch wenn viel über eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf diskutiert wird, gibt es nur wenige Führungspositionen in Teilzeit. Führungs- und Aufsichtskräfte arbeiten häufiger in Vollzeit als die Erwerbstätigten insgesamt – das gilt sowohl für Frauen als auch für Männer. Allerdings arbeiten Frauen auch als Führungs- und Aufsichtskräfte häufiger in Teilzeit als ihre männlichen Kollegen. Während sich der Anteil der in Teilzeit arbeitenden Männern kaum nach Regionen unterscheidet, sind bei den Frauen deutliche Unterschiede erkennbar. So lag der Anteil der in Teilzeit arbeitenden weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte in den Alten Ländern 2016 mit 22 Prozent 7 Prozentpunkte über dem Anteil in den Neuen Ländern (15 %). Bei den Erwerbstätigten insgesamt fiel die Differenz mit 10 Prozentpunkten noch größer aus (Abbildung 17). In Thüringen arbeitete ein etwas größerer Anteil der Frauen in Teilzeit als in den Neuen Ländern, aber ein kleinerer Anteil als in den Alten Ländern.

**Abbildung 17: Anteil der weiblichen und männlichen in Teilzeit beschäftigten Führungs- und Aufsichtskräfte und der Erwerbstätigten insgesamt in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016**



Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

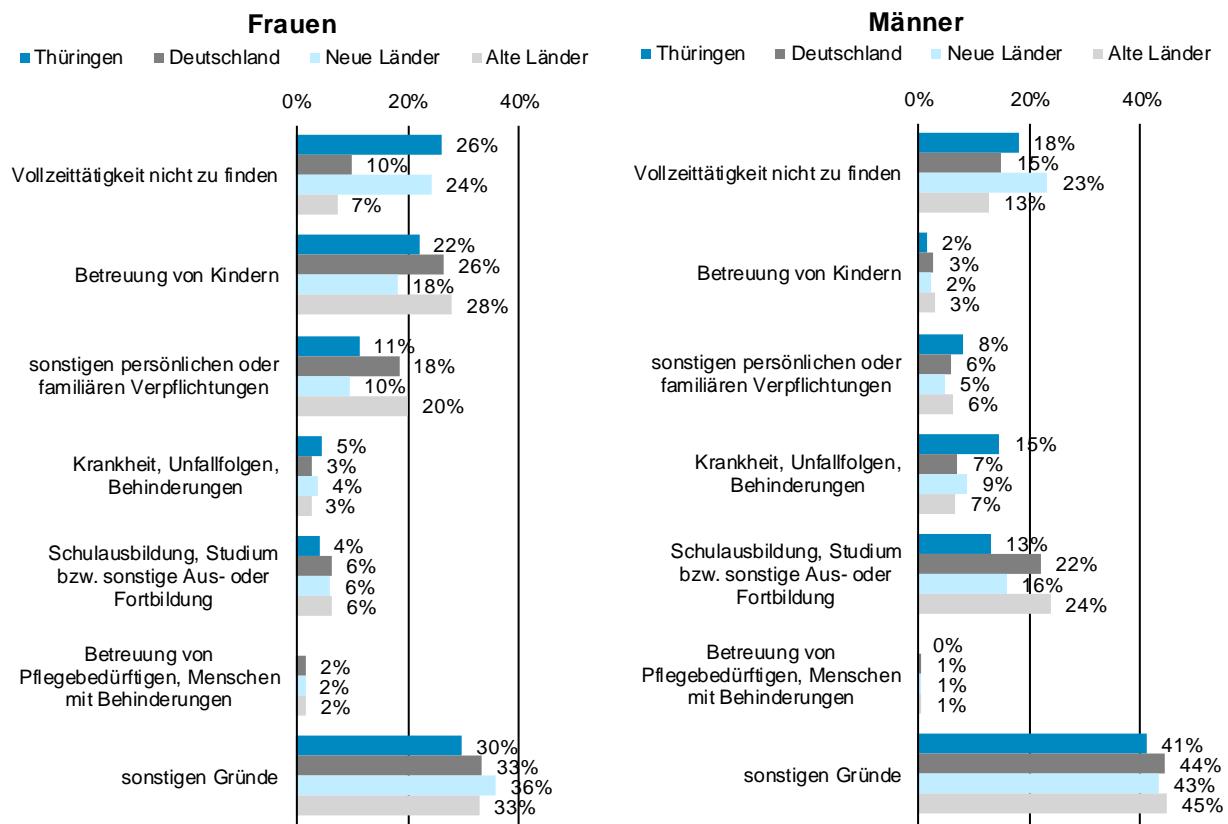
Die Gründe für eine in Teilzeit ausgeübte Tätigkeit unterscheiden sich dabei grundlegend für Frauen und Männer: Frauen gaben häufiger familiäre Verpflichtungen an – die Betreuung von Kindern, von Pflegebedürftigen oder Menschen mit Behinderung sowie sonstige persönliche oder familiäre Verpflichtungen. Männer nannten hingegen häufiger Gründe wie Schulausbildung, Studium bzw. sonstige Aus- oder Fortbildung oder Krankheit, Unfallfolgen oder Behinderungen als Grund. Neben dem Geschlecht zeigen sich auch regionale Unterschiede. In Thüringen als auch den Neuen Ländern insgesamt wurde als Grund für die Teilzeitarbeit häufiger genannt, dass eine Vollzeittätigkeit nicht zu finden sei. Die Betreuung von Kindern sowie sonstige persönliche oder familiäre Verpflichtungen wurden hingegen in den Alten Ländern häufiger genannt als in den Neuen Ländern (Abbildung 18).

Bei den Führungs- und Aufsichtskräften wird im Vergleich zu den Erwerbstätigten insgesamt noch häufiger die Betreuung von Kindern als Grund angegeben. In Deutschland insgesamt gaben diesen Grund 37 Prozent der weiblichen und 5 Prozent der männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte an.<sup>22</sup> Seltener wird von ihnen dagegen auf Aus- oder Fortbildung verwiesen oder als Grund angegeben, dass eine Vollzeitstelle nicht zu finden gewesen sei (ohne Abbildung).<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Für Thüringen liegen die entsprechenden Angaben aufgrund geringer Fallzahlen nicht vor.

<sup>23</sup> Aufgrund geringer Fallzahlen liegen nicht für alle Gründe und Regionen Angaben für die Führungs- und Aufsichtskräfte vor.

**Abbildung 18: Gründe für die Ausübung einer Teilzeit-Tätigkeit von weiblichen und männlichen Erwerbstägigen in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016**

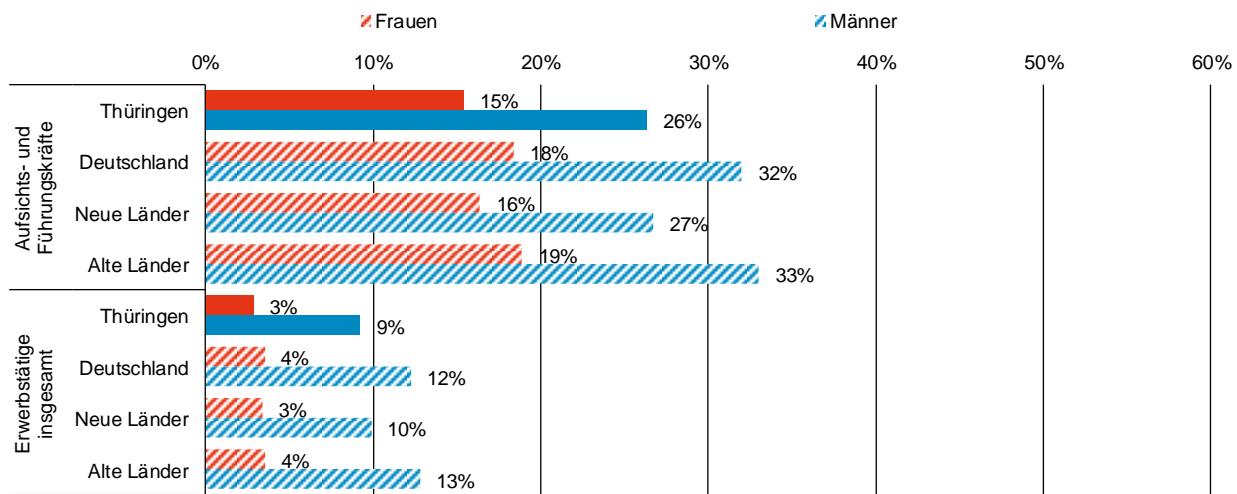


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

Unterschiede beim Arbeitszeitumfang von Frauen und Männern zeigen sich nicht nur bei der Teilzeitarbeit, sondern auch bei der Betrachtung von Erwerbstägigen, die hohe Stundenumfänge von 50 Stunden und mehr in der Woche leisten. Solche überlangen Arbeitszeiten sind besonders bei den Männern verbreitet: Laut eigenen Angaben arbeiteten 2016 9 Prozent der männlichen und 3 Prozent der weiblichen Erwerbstägigen in Thüringen 50 Stunden oder mehr in der Woche.

Führungskräfte sind besonders häufig von sehr langen Arbeitszeiten betroffen: In Thüringen arbeitete 2016 jede vierte männliche Führungskraft 50 und mehr Wochenstunden. Besonders verbreitet war der Anteil bei den männlichen Führungs- und Aufsichtskräften in den Alten Ländern, von denen ein Drittel angab, 50 oder mehr Stunden in der Woche zu arbeiten. Auch bei den Frauen in Führungsposition spiegelten sich die betrieblichen Anforderungen an Führungskräfte wider, von ihnen hatte rund jede Sechste überlange Arbeitszeiten (Abbildung 19).

**Abbildung 19: Anteil der weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte und der Erwerbstätigen insgesamt, die 50 oder mehr Stunden in der Woche arbeiten, in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016**

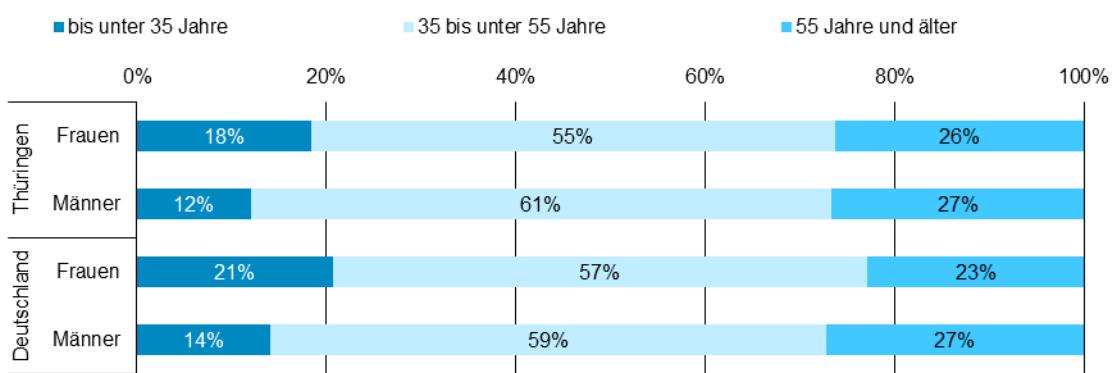


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

### Alter von Führungs- und Aufsichtskräften

Die Betrachtung nach Altersgruppen und Geschlecht zeigt, dass in Thüringen als auch Deutschland gesamt von den weiblichen Führungs- und Aufsichtskräften ein höherer Anteil in der jungen Altersgruppe unter 35 Jahren ist als von den männlichen. Der überwiegende Teil war 2016 im Alter von 35 bis unter 55 Jahre alt. Von den weiblichen Führungs- und Aufsichtskräften war etwa jede Fünfte unter 35 Jahre alt, von den männlichen waren es 12 Prozent in Thüringen und 14 Prozent in Deutschland insgesamt. Mehr als ein Viertel der Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen war 2016 55 Jahre und älter (Abbildung 20).

**Abbildung 20: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Altersgruppen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**

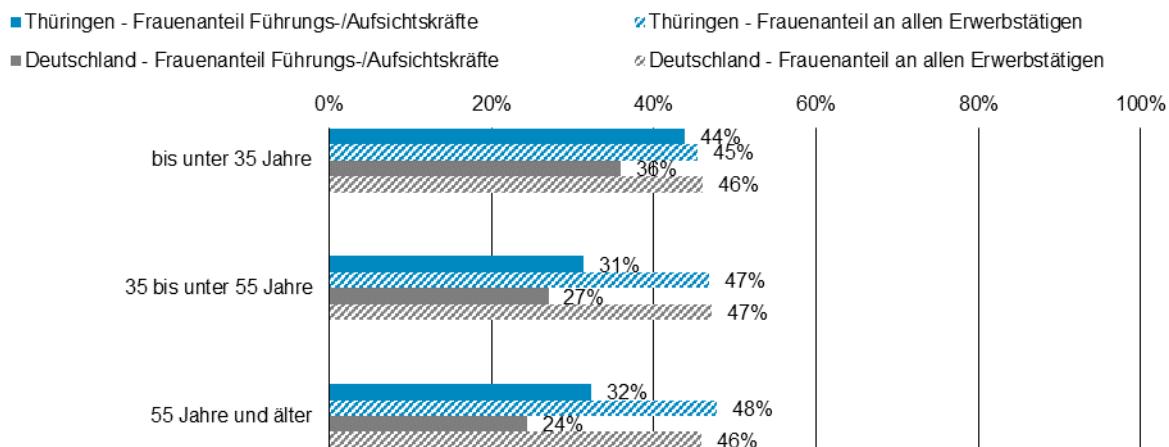


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

Die Betrachtung nach Altersgruppen verweist zudem darauf, dass Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen aufholen. So ist die Differenz zwischen den Anteilen der weiblichen und männlichen Führungskräfte bei den unter 35-Jährigen noch gering: In Thüringen nehmen Frauen hier einen Anteil von 44 Prozent ein (Abbildung 21). In den höheren Altersgruppen geht die Schere auseinander: In der Altersgruppe 35 Jahre und älter liegt der Anteil der Frauen nur noch bei knapp einem Drittel. Auch in Deutschland insgesamt war der Frauenanteil bei den jüngeren Führungs- und Aufsichtskräften höher als bei den älteren, wenn auch in einem geringeren Umfang. Der Blick auf den Frauenanteil an allen Erwerbstätigen zeigt hingegen, dass der Frauenanteil an allen Beschäftigten in den unterschiedlichen Altersgruppen nahezu gleich ist. Die Begründung für den sinkenden Anteil von Frauen in Führungspositionen dürfte daher nicht bei einer geringeren

Erwerbsbeteiligung von Frauen liegen. Angenommen werden kann aber, dass insbesondere in der Altersgruppe „35 Jahre und älter“ familiäre Verpflichtungen zunehmen, die Einfluss auf den Umfang der Erwerbstätigkeit und somit auch auf die Aufstiegsbedingungen von Frauen haben.

**Abbildung 21: Frauenanteil an den Führungs- und Aufsichtskräften und allen Erwerbstätigen nach Altersgruppen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**



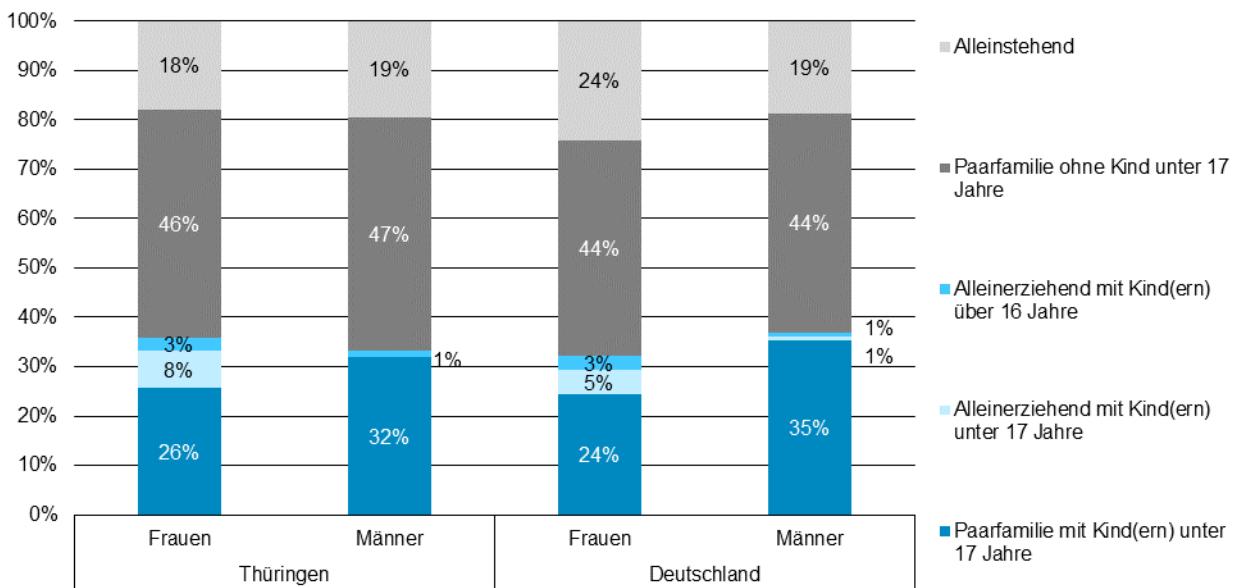
Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

### Familienform von Führungs- und Aufsichtskräften

Hinsichtlich der Familienformen unterscheiden sich die männlichen und weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen kaum. Etwa ein Drittel lebte 2016 mit Kindern unter 17 Jahren zusammen. Dabei waren Frauen häufiger alleinerziehend als Männer. Etwa jede Fünfte Führungs- und Aufsichtskraft war alleinstehend. Der größte Teil lebte in Paarfamilien ohne Kinder unter 17 Jahren. In Deutschland hingegen etwas größere Unterschiede zwischen den Geschlechtern bezüglich der Familienformen erkennbar. So war mit fast einem Viertel ein größerer Anteil der weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte alleinstehend (24 %) als bei den männlichen (19 %). Zudem lebten Männer häufiger in Haushalten mit Kind(ern): 36 Prozent der männlichen, aber nur 29 Prozent der weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte in Deutschland hatten Kinder unter 17 Jahren (Abbildung 22).

Bei den Männern zeigen sich zudem Unterschiede im Vergleich zu allen Erwerbstätigen: Die männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen sind deutlich seltener alleinstehend (19 %) als die männlichen Erwerbstätigen gesamt (29 %) (ohne Abbildung). Sie leben häufiger in Paarfamilien und haben häufiger Kinder unter 17 Jahre. Trotz der häufig höheren Arbeitsbelastung von Führungskräften zeigen sich bei den Frauen hingegen keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Familienformen zwischen allen Erwerbstätigen und den Führungskräften. Gleichermaßen trifft für Deutschland insgesamt zu.

**Abbildung 22: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Familienformen in Thüringen und Deutschland, in Prozent, 2016**

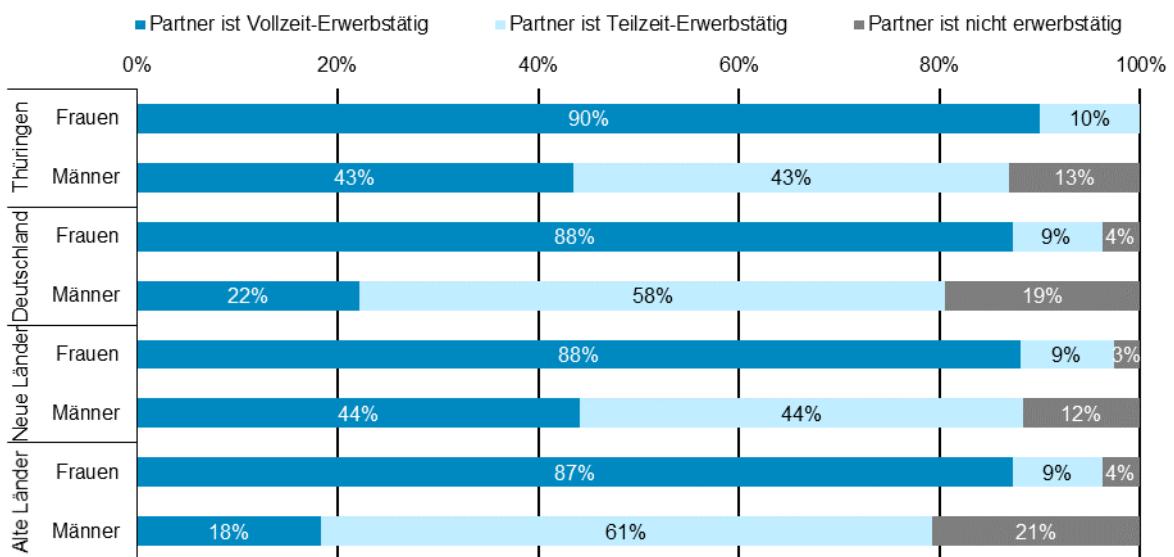


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

### Erwerbskonstellation von Führungs- und Aufsichtskräften, die in Paarhaushalten mit Kindern leben

Bei den Paarfamilien zeigt sich mit Blick auf die Erwerbskonstellationen deutlich, wie unterschiedlich die Lebenslagen von Frauen und Männern in Führungspositionen sind. In Paarfamilien mit Kindern unter 17 Jahren stützen sich männliche Führungs- und Aufsichtskräfte häufiger auf Partnerinnen, die nicht oder in Teilzeit erwerbstätig sind, während die Führungsfrauen häufiger mit Partnern zusammenleben, die vollzeiterwerbstätig sind. Dies lässt vermuten, dass Frauen in Führungspositionen, die Kinder haben, eine geringere Entlastung durch ihren Partner erfahren als die Männer, die sich vielfach auf Partnerinnen stützen können, die ihnen „den Rücken freihalten“. Dies ist besonders ausgeprägt in den Alten Bundesländern, wo über 80 Prozent der männlichen Führungskräfte mit Partnerinnen zusammenleben, die in Teilzeit oder gar nicht erwerbstätig sind (Abbildung 23).

**Abbildung 23: Weibliche und männliche Führungs- und Aufsichtskräfte nach Erwerbskonstellationen in Paarfamilien mit Kindern unter 17 Jahren in Thüringen, Deutschland, Neuen und Alten Ländern, in Prozent, 2016**

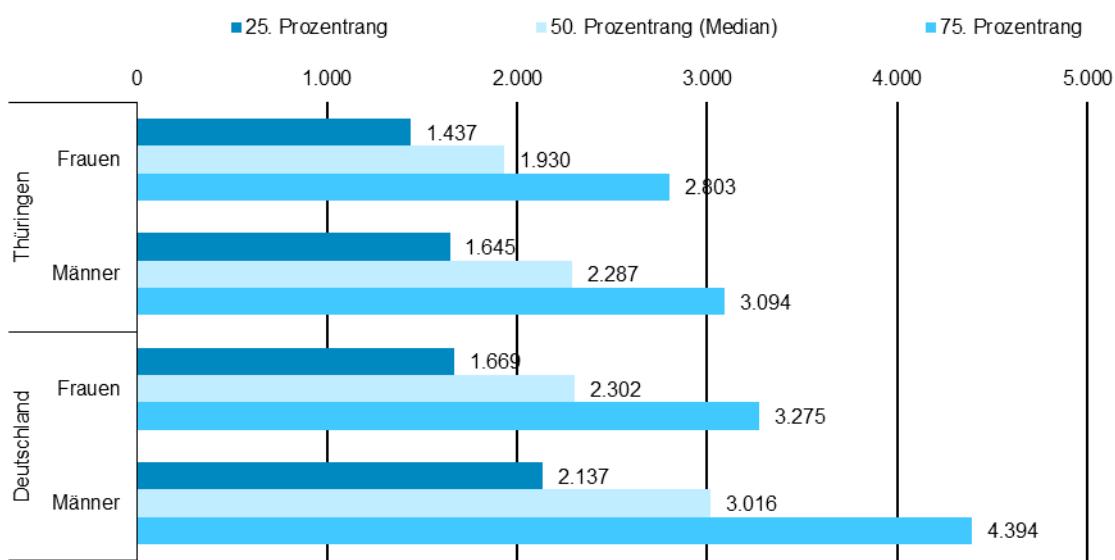


Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

## Einkommen von Führungs- und Aufsichtskräften

Schließlich wird als weiterer Bestimmungsfaktor der Lebenslage das Einkommen der Führungskräfte betrachtet. Dabei zeigt sich, dass das persönliche Nettoeinkommen<sup>24</sup> von männlichen Führungs- und Aufsichtskräften höher ausfällt als das der Frauen. Im Durchschnitt lag das persönliche Nettoeinkommen von in Vollzeit erwerbstätigen weiblichen Führungs- und Aufsichtskräften in Thüringen bei 2.288 Euro, das der männlichen bei 2.715 Euro. 50 Prozent der weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte verdienten mehr als 1.930 Euro, 25 Prozent mehr als 1.437 Euro. Von den männlichen Führungs- und Aufsichtskräften verdienten 50 Prozent mehr als 2.287 Euro, 25 Prozent mehr als 3.094 Euro (Abbildung 24). Die Einkommensunterschiede sind auch in Deutschland insgesamt deutlich, auch wenn die persönlichen Nettoeinkommen bei Männern wie Frauen höher ausfallen als in Thüringen. Im Durchschnitt lag das persönliche Nettoeinkommen von in Vollzeit erwerbstätigen weiblichen Führungs- und Aufsichtskräften bei 2.788 Euro, das der männlichen bei 3.722 Euro (ohne Abbildung).

**Abbildung 24: Persönliches Nettoeinkommen von in Vollzeit erwerbstätigen weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräften in Thüringen und Deutschland, in Euro, 2016**



Quelle: Mikrozensus-Sonderauswertung, Berechnung Prognos AG.

<sup>24</sup> Median und Durchschnitt anhand einer Schätzung über eine Gleichverteilung der Angaben zum Einkommen in den Einkommensklassen.

## 2.5 Einordnung der Ergebnisse

i

Thüringer Frauen weisen eine hohe Erwerbsbeteiligung und – im Vergleich zu Deutschland insgesamt und insbesondere den Alten Ländern – einen vergleichsweisen hohen Anteil an Führungskräften auf. Insgesamt betrachtet ist gut jede dritte Führungskraft in Thüringen weiblich.

Dies trifft auch für die Selbstständigen zu: In Thüringen beträgt der Anteil der Frauen an den Selbstständigen aktuell 34 Prozent. Diese Verteilung spiegelt sich auch bei den Gewerbeneuanmeldungen wider.

Die gute Nachricht: Immer mehr Frauen übernehmen Führungspositionen – der Anteil der Frauen in Führungspositionen steigt, und die hohen Qualifikationen von Frauen sind eine gute Voraussetzung, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Die Betrachtung nach Altersgruppen verweist darauf, dass Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen aufholen. So ist die Differenz zwischen den Anteilen der weiblichen und männlichen Führungskräfte bei den unter 35-Jährigen noch gering: In Thüringen nehmen Frauen hier einen Anteil von 44 Prozent ein.

Überdurchschnittlich vertreten sind weibliche Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen zudem in kleinen Betrieben bis 10 Mitarbeitenden. Auch führen Frauen häufiger in den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen und den Sonstigen Dienstleistungen. Jedoch zeigt sich: Zwar ist der Frauenanteil unter den Führungs- und Aufsichtskräften hier überdurchschnittlich, er liegt aber dennoch unter dem Frauenanteil an allen Erwerbstätigen.

Auf den ersten Blick haben Frauen im Öffentlichen Dienst bessere Aussichten auf eine Führungsposition als in der Privatwirtschaft. Hintergrund dürfte sein, dass im öffentlichen Dienst bereits seit vielen Jahren Gleichstellungsgesetze gelten, die auch die Stärkung der Präsenz von Frauen in Führungspositionen zum Ziel haben. Aufgrund solcher Regelungen dürften Frauen im öffentlichen Dienst häufiger in Führungspositionen aufsteigen und dort ihrem Beschäftigungsanteil entsprechend stärker repräsentiert sein. Frauen machen im Öffentlichen Dienst jedoch auch einen größeren Anteil der Belegschaft aus.

Frauen haben auch bei den Studierenden und Absolventen längst aufgeholt: An den Hochschulen sind Frauen und Männer im Qualifikationsverlauf bis zur Promotion in annähernd gleicher Anzahl vertreten. Frauen (wie Männer) studieren jedoch nach wie vor überwiegend „geschlechter-typische“ Fächer. Unabhängig vom Anteil der Frauen an den Studierenden zeigt sich in allen Fachrichtungen, dass die Frauenanteile in den höheren Verantwortungsebenen und vor allem bei den Professuren geringer ausfallen. Mit 20 Prozent fällt der Frauenanteil bei den Professuren in Thüringen zudem niedriger aus als in den Neuen Ländern (22 %) und den Alten Ländern (24 %).

Obgleich Thüringen im bundesdeutschen Vergleich und im Ländervergleich gut abschneidet, verdeutlicht die Bestandsaufnahme, dass auch noch Anstrengungen zur Gleichstellung der Geschlechter bei der Besetzung von Führungspositionen notwendig sind. Untersucht wurden verschiedene Facetten der Lebens- und Arbeitswelt von Führungskräften, um den Gründen für die immer noch ungleiche Verteilung bei Führungspositionen nachzugehen und Ansatzpunkte für die Erhöhung des Frauenanteils zu erhalten.

Keine Unterschiede zeigen sich dabei hinsichtlich der Qualifikationen: Rund zwei Drittel der weiblichen und männlichen Führungskräfte verfügen über ein hohes Bildungsniveau. Auch ist die Hälfte der Absolventen und Promovierenden an den Hochschulen weiblich. Jedoch entscheiden sich Frauen bspw. nur selten für technische Studiengänge und MINT-Fächer und arbeiten eher in Branchen, die wenig Karriereperspektiven bereithalten.

Der Blick auf die Familienformen verweist in Thüringen auf die guten Rahmenbedingungen in punkto Vereinbarkeit: In Thüringen unterscheiden sich die männlichen und weiblichen Führungs- und Aufsichtskräfte hinsichtlich der Familienformen kaum – sie haben zu ähnlichen Anteilen Familie und Kinder, auch im Vergleich zu den Beschäftigten gesamt. Gleichwohl zeigt sich mit Blick auf die Erwerbskonstellationen, wie unterschiedlich die Lebenslagen von weiblichen und männlichen Führungskräften sind: Führungsfrauen leben häufiger mit Partnern zusammen, die vollzeit-erwerbstätig sind, und dürften entsprechend seltener Entlastung durch ihren Partner erfahren.

Deutlicher unterscheiden sich Frauen von Männern bei den Arbeitszeiten. Führungsfrauen arbeiten (ebenso wie die erwerbstätigen Frauen gesamt) häufiger in Teilzeit; die wenigen Teilzeit-Führungsstellen werden fast ausschließlich von Frauen besetzt. Überlange Arbeitszeiten sind hingegen besonders bei den Männern verbreitet. Diese Unterschiede schlagen sich schließlich im Einkommen nieder – Frauen in Führungspositionen verdienen auch weniger Geld als ihre Kollegen.

### 3 Beschäftigungs- und Wertschöpfungsbeitrag weiblicher Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen

Den Beitrag, den Frauen in Führungspositionen zur gesamtwirtschaftlichen Beschäftigung oder Wertschöpfung leisten, lässt sich näherungsweise bestimmen, indem die Beschäftigung und die Wertschöpfung von Unternehmen betrachtet wird, in denen Frauen als Führungs- und Aufsichtskräfte tätig sind. Grundlage hierfür ist die Unternehmensdatenbank *Dafne* des Bureau van Dijk (BvD) für das Jahr 2016. Diese Datenbank enthält Informationen zu diversen betriebswirtschaftlichen Kenngrößen wie Umsätze oder Betriebserträge sowie strukturelle Unternehmensinformationen wie die Mitarbeiterzahl von gut 25.000 Unternehmen in Thüringen.<sup>25</sup> Ebenfalls erfasst ist das Geschlecht der Personen in der Führungsebene je Unternehmen. Dazu zählen Aufsichtsräinnen und Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer sowie Führungskräfte in den Bereichen Personal, Vertrieb, Marketing oder Produktion. Zudem ist eine Klassifikation von Unternehmen zu Branchen (nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamts WZ 2008) in *Dafne* möglich. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen an allen Personen in Führungspositionen kann deshalb grundsätzlich für einzelne Wirtschaftszweige ausgewertet werden.<sup>26</sup> Der Wertschöpfungs- und der Beschäftigungsbeitrag sind wie folgt definiert:

- Der (relative) **Beschäftigungsbeitrag** von Frauen in Führungspositionen ist als (anteilige) Zahl der Mitarbeiter in Unternehmen, in denen Frauen als Führungs- und Aufsichtskräfte tätig sind, definiert. Sind in einem Unternehmen beispielsweise ein Drittel der Führungskräfte weiblich, so wird dem Beschäftigungsbeitrag weiblicher Führungs- und Aufsichtskräfte lediglich ein Drittel der Mitarbeiterzahl zugerechnet.
- Der (relative) **Wertschöpfungsbeitrag** von Frauen in Führungspositionen ist als (anteilige) Wertschöpfung in Unternehmen, in denen Frauen als Führungs- und Aufsichtskräfte tätig sind, definiert.

Für die Bestimmung absoluter Beschäftigungs- und Wertschöpfungsanteile der Frauen in Führungspositionen in Thüringen werden die *Dafne*-Daten mit amtlichen Daten zur Wertschöpfung und Beschäftigung verknüpft. Hintergrund ist die unvollständige Erfassung von Unternehmen in der *Dafne*-Datenbank. Hierfür wird die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder (VGRdL) genutzt.<sup>27</sup> In dieser Datenbank sind sowohl die Zahl der Erwerbstätigen (Arbeitnehmer und Selbstständige) sowie die Summe der erbrachten Wertschöpfung aller Unternehmen in Thüringen auch auf Branchenebene erfasst. Vereinfachend wird die Zahl der Erwerbstätigen zur Bestimmung des absoluten Beschäftigungsbeitrags herangezogen. Der absolute Wertschöpfungs- und Beschäftigungsbeitrag lässt sich durch Multiplikation des relativen Beschäftigungs- und Wertschöpfungsbeitrags mit der gesamten Erwerbstätigenzahl und der insgesamt erzielten Wertschöpfung des Jahres 2016 bestimmen.

<sup>25</sup> *Dafne* bietet keine umfassende Erhebung von Unternehmen. Größere, in der Regel berichtspflichtige Unternehmen sind erfasst, während solche, die nicht berichtspflichtig sind, mit geringerer Wahrscheinlichkeit erfasst sind. Zudem stehen nicht für alle erfassten Unternehmen alle Kenngrößen zur Verfügung.

<sup>26</sup> Wertschöpfung als Kenngröße ist in *Dafne* nicht erfasst. Zwar kann sie aus anderen Kenngrößen berechnet werden. Allerdings liegen diese anderen Kenngrößen nicht vollständig für alle Unternehmen vor. Deshalb wird im Folgenden der Anteil der Unternehmensumsätze, die Frauen in Führungspositionen zugeordnet werden können, verwendet.

<sup>27</sup> Arbeitskreis "Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder" im Auftrag der Statistischen Ämter der 16 Bundesländer, des Statistischen Bundesamtes und des Bürgeramtes, Statistik und Wahlen (2018).

### **3.1 Methodisches Vorgehen**

Die Dafne-Datenbank des BvD dient in einem ersten Schritt dazu, für das Jahr 2016 die Anzahl weiblicher und männlicher Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen insgesamt sowie nach Branchen zu erheben.<sup>28</sup> Für manche Unternehmen sind keine Informationen zum Geschlecht der Führungskraft in Dafne enthalten. In diesen Fällen wurde Führungspositionen zu gleichen Teilen männlichen und weiblichen Führungskräften zugerechnet. Die Anzahl der weiblichen Führungskräfte an allen Führungskräften in Thüringen ergibt den Anteil weiblicher Führungskräfte für die Gesamtwirtschaft in Thüringen sowie für einzelne Wirtschaftszweige.

In einem zweiten Schritt erfolgt die Berechnung des relativen Beschäftigungsbeitrags weiblicher Führungskräfte in Thüringen insgesamt sowie nach Wirtschaftszweigen. Hierbei wird für jedes in Dafne enthaltene Unternehmen der Anteil weiblicher Führungskräfte mit der Mitarbeiterzahl multipliziert und anschließend über alle Unternehmen aggregiert. Um Ergebnisse für einzelne Wirtschaftszweige zu erhalten, wird die Zuordnung in der Dafne-Datenbank genutzt. Der so ermittelte Anteil weiblicher Führungskräfte an der Beschäftigung wird anschließend mit der Gesamtzahl der Erwerbstägigen in Thüringen (aus der VGRdL) kombiniert. Im Ergebnis erhält man den absoluten Beschäftigungsbeitrag weiblicher Führungskräfte in Thüringen.

In einem dritten Schritt erfolgt die Berechnung des relativen Wertschöpfungsbeitrags weiblicher Führungskräfte in Thüringen insgesamt sowie nach Branchen, indem die in Dafne enthaltenen Umsatzzahlen je Unternehmen mit dem Anteil weiblicher Führungskräfte in diesem Unternehmen gewichtet und über alle Unternehmen aggregiert werden. Der so ermittelte Anteil weiblicher Führungskräfte am Umsatz (auch nach Wirtschaftszweigen) wird mit der insgesamt erwirtschafteten Wertschöpfung in Thüringen (aus der VGRdL) multipliziert, um den absoluten Wertschöpfungsbeitrag von weiblichen Führungskräften in Thüringen zu erhalten.

### **3.2 Ergebnisse der Berechnung**

#### **Anteil weiblicher Führungskräfte (Dafne) sowie gesamtwirtschaftlicher (relativer) Wertschöpfungs- und Beschäftigungsbeitrag in Thüringen**

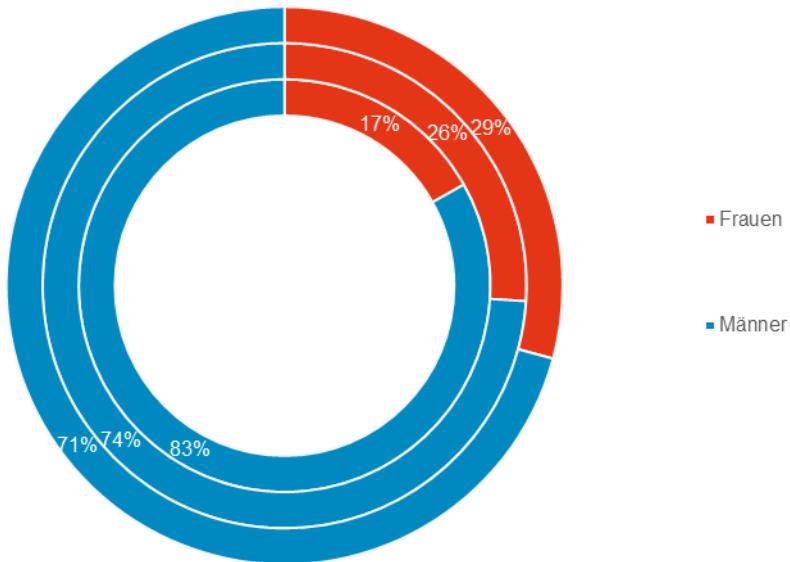
Gemäß der Dafne-Datenbank ergibt sich für das Jahr 2016 ein Anteil weiblicher Führungs- und Aufsichtskräfte an allen Führungs- und Aufsichtskräften in Thüringen von rund 29 Prozent. Dieser Wert liegt etwas unter dem Anteil weiblicher Führungs- und Aufsichtskräfte, der aus Daten des Mikrozensus berechnet wird (vgl. Abbildung 2). Grund hierfür ist zunächst die nicht identische Abgrenzung von Führungs- und Aufsichtskräften. So werden in Dafne im Wesentlichen Informationen aus Geschäfts- und Jahresberichten von Unternehmen ausgewertet, während der Mikrozensus im Wesentlichen auf Selbsteinschätzungen basiert. Zudem werden in Dafne größere Unternehmen, die in der Regel berichtspflichtig sind, mit höherer Wahrscheinlichkeit erfasst als kleinere Unternehmen. Sind Frauen überproportional häufig in kleineren Unternehmen tätig, führt dies zu einer Unterschätzung des Anteils weiblicher Führungskräfte in Thüringen. Andererseits wird angenommen, dass Führungskräfte in Dafne, denen kein Geschlecht zugewiesen ist, je zur Hälfte männlich und weiblich sind. Folgt die Verteilung der Führungskräfte ohne Geschlechtsangabe der Verteilung der Führungskräfte mit Geschlechtsangabe, wäre der Anteil weiblicher Führungskräfte geringer.

Der Anteil weiblicher Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen ist etwas höher als deren Beschäftigungsbeitrag und deutlich höher als deren Wertschöpfungsbeitrag (Abbildung 25). Der (relative) Beschäftigungsbeitrag zeigt die (anteilige) Zahl der Mitarbeiter in Unternehmen, in denen Frauen als Führungs- und Aufsichtskräfte tätig sind. Der geringere Beschäftigungsbeitrag verglichen mit dem Anteil der weiblichen Führungs- und Aufsichtskräften zeigt, dass Frauen etwas stärker in Unternehmen mit einer geringen Anzahl an Beschäftigten in Führungspositionen tätig sind. Die deutlich größere Diskrepanz zwischen dem (relativen) Wertschöpfungsbeitrag, also der (anteiligen) Wertschöpfung von Unternehmen, in denen Frauen als Führungs- und Aufsichtskräfte tätig sind, und dem Anteil weiblicher Führungs- und Aufsichtskräfte zeigt, dass Frauen überproportional häufig in Unternehmen in Führungspositionen tätig sind, die eine geringe Wertschöpfung erwirtschaften. Das

<sup>28</sup> Daten für die Jahre 2017 und 2018 waren zum Zeitpunkt des Datenabrufs bereits vorhanden, allerdings nicht im gleichen Umfang wie für 2016.

sind zum einen kleine Unternehmen, zum anderen aber auch Unternehmen, die arbeitsintensiv, aber wenig wertschöpfungsintensiv sind.

**Abbildung 25: Anteil der weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte (äußerer Ring) und des Wertschöpfungs- (innerer Ring) sowie Beschäftigungsbeitrags (mittlerer Ring) von Frauen und Männern in Thüringen, in Prozent, 2016**



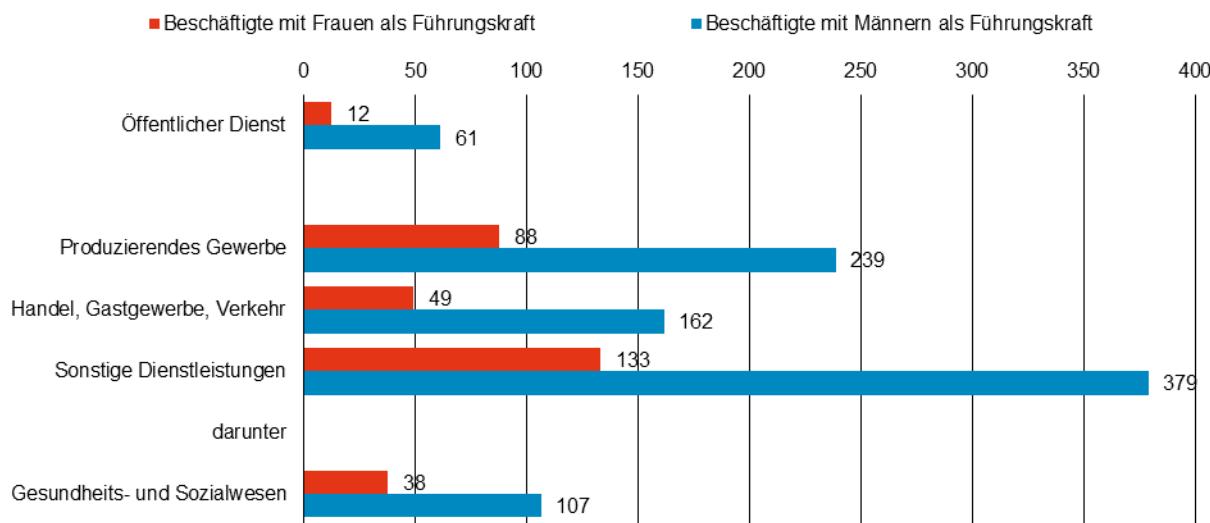
Quelle: Dafne-Datenbank, Berechnung Prognos AG.

Im Folgenden werden die Ergebnisse für den absoluten Beschäftigungs- und den Wertschöpfungsbeitrag von Frauen in Führungspositionen auf disaggregierter Ebene, d.h. für ausgewählte Wirtschaftszweige, dargestellt. Da in der Dafne-Datenbank nicht alle Unternehmen in Thüringen erfasst sind, ist eine Berechnung der absoluten Beschäftigungs- und Wertschöpfungsbeiträge allein mit Daten aus Dafne nicht möglich. Vielmehr muss der Anteil der Frauen in Führungspositionen mit amtlichen Daten der VGRdL kombiniert werden.

### Absoluter Beschäftigungsbeitrag

Der mit der Mitarbeiterzahl je Unternehmen anteilig gewichtete Anteil der Frauen in Führungspositionen beträgt für die Gesamtwirtschaft rund 26 Prozent und liegt damit zwischen dem umsatzgewichteten und dem ungewichteten Anteil der Frauen in Führungspositionen. Der Grund hierfür ist, dass Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen zwar eine vergleichsweise geringe Wertschöpfung erbringen, aber relativ häufig in arbeitsintensiven Branchen zu finden sind. Vor allem in Unternehmen, die dem Produzierenden Gewerbe und den Sonstigen Dienstleistungen zugeordnet sind, ist der absolute Beschäftigungsbeitrag von Frauen in Führungspositionen hoch (Abbildung 26). Umgekehrt sind (anteilig) nur rund 12.000 Personen in Unternehmen des Öffentlichen Diensts beschäftigt, in denen Frauen als Führungs- und Aufsichtskräfte tätig sind.

**Abbildung 26: Beschäftigungsbeitrag der weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte nach Branchengruppen, gewichtet mit der Mitarbeiterzahl, in Thüringen, in Tausend Personen, 2016**

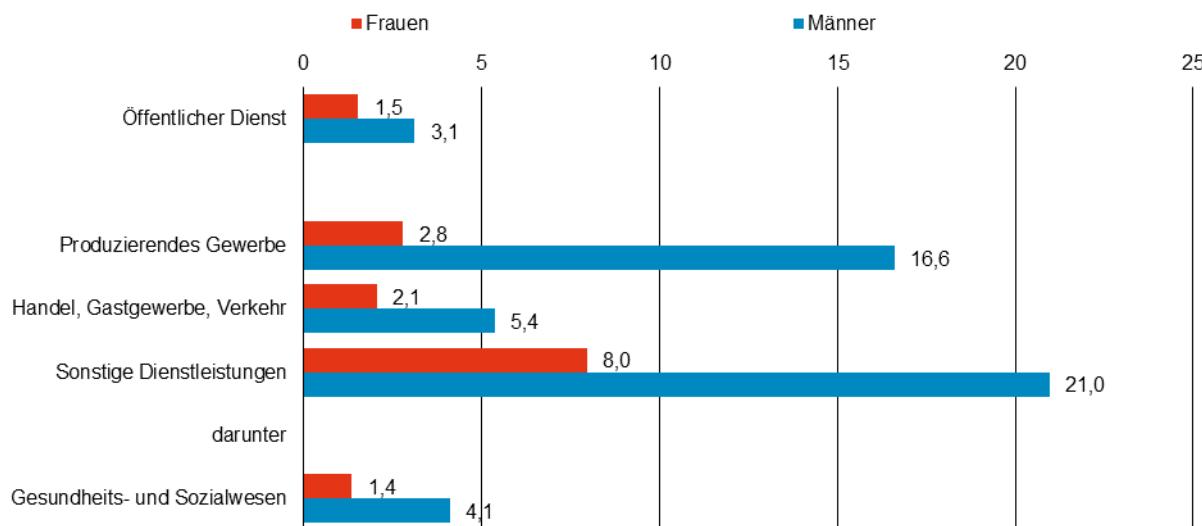


Quelle: Dafne-Datenbank und VGRdL-Daten, Berechnung Prognos AG.

### Absoluter Wertschöpfungsbeitrag

Aus Daten der Dafne-Datenbank ergibt sich für 2016 ein Anteil von Frauen in Führungspositionen an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung in Thüringen von rund 17 Prozent. Dieser liegt deutlich unter dem Anteil weiblicher Führungs- und Aufsichtskräfte an allen Führungs- und Aufsichtskräften in Thüringen von 29 Prozent. Wesentlich zur Wertschöpfung tragen Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen vor allem im Bereich der Sonstigen Dienstleistungen bei (Abbildung 27). Während der absolute Wertschöpfungsbeitrag von Unternehmen mit Männern in Führungspositionen 2016 bei rund 21 Milliarden Euro lag, trugen Unternehmen, in denen Frauen Führungs- und Aufsichtskräfte waren, (anteilig) 8 Milliarden Euro bei. Überraschend wenig Wertschöpfung kam mit anteilig rund 2,8 Milliarden Euro von Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen im Produzierenden Gewerbe. Unternehmen mit Männern in Führungspositionen trugen anteilig in diesem Wirtschaftszweig rund 16,6 Milliarden Euro Wertschöpfung bei.

**Abbildung 27: Wertschöpfungsbeitrag der weiblichen und männlichen Führungs- und Aufsichtskräfte nach Branchengruppen, umsatzgewichtet, Thüringen, in Milliarden Euro, 2016**



Quelle: Dafne-Datenbank und VGRdL-Daten, Berechnung Prognos AG.

Der Wertschöpfungsanteil der Frauen in Führungspositionen in Thüringen ist demnach deutlich geringer als der Anteil der Frauen in Führungspositionen in Thüringen. Dies ist vor allem auf Unternehmen in zwei Wirtschaftszweigen zurückzuführen. Während Frauen (relativ zu Männern) einen großen Wertschöpfungsbeitrag in Unternehmen des Öffentlichen Diensts erbringen, ist die Situation im Produzierenden Gewerbe umgekehrt. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen sind Frauen in stärkeren Maße in kleineren Unternehmen tätig, die relativ gesehen einen geringen Umsatz und annahmegemäß auch eine geringe Wertschöpfung erbringen.<sup>29</sup> Zum anderen sind Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen relativ zu Männern häufiger in Branchen tätig, die arbeitsintensiv sind, aber eine vergleichsweise geringe Wertschöpfung erbringen. Hierzu zählt etwa das Gesundheits- und Sozialwesen.

### 3.3 Einordnung der Ergebnisse

i

Im Rahmen die Datenanalyse wurde zudem der Beitrag an der Wertschöpfung für Unternehmen ermittelt, in denen Frauen in Führungspositionen tätig sind. In Thüringen beträgt dieser Anteil 17 Prozent und ist damit deutlich geringer als der Anteil der Frauen in Führungspositionen. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass weibliche Führungskräfte in kleineren Betrieben mit geringerer Wertschöpfung überproportional vertreten sind. Auch sind sie stärker in arbeitsintensiven, aber wenig wertschöpfungsstarken Branchen zu finden.

Der Beitrag der Frauen in Führungspositionen an der Bruttowertschöpfung kann demnach erhöht werden, wenn diese in den wertschöpfungsintensiveren Branchen und größeren Betrieben stärker vertreten sind. Hierfür müssen mehr Frauen für naturwissenschaftlich-technische Berufe und das Produzierende Gewerbe gewonnen werden – eine Zielsetzung, die bereits im (vor-)schulischen Bereich der Bildung ansetzen muss, der jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Analyse war.

<sup>29</sup> Verschiedene betriebswirtschaftliche Kenngrößen wurden neben dem Umsatz als Gewichtungsfaktor in Betracht gezogen. Wesentliche Unterschiede ergaben sich dadurch nicht.

## **4 Betriebliche Rahmenbedingungen von Frauen in Führungspositionen**

Ergänzt wird die Datenanalyse durch die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung Thüringer Unternehmen, welche über deren Einschätzungen und Interessenlagen sowie die personalpolitischen Instrumentarien zur Steigerung des Frauenanteils informieren.<sup>30</sup> Bei der Einordnung der Ergebnisse werden zudem die Fachgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden und Unternehmen einbezogen.

### **4.1 Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen**

Die befragten Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter wurden um ihre Einschätzung gebeten, warum Frauen in vielen Unternehmen unterrepräsentiert sind. Gründe hierfür werden von diesen zuvorderst in der Dominanz von Männern in Entscheidungsgremien sowie einer mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Karriere gesehen. Fast die Hälfte der Unternehmen sehen zudem fehlende weibliche Vorbilder und fehlende Frauenförderung in Unternehmen als Ursachen. Differenztheoretische Gründe, die die ungleiche Verteilung von Führungspositionen auf Unterschiede in der Verhaltensweise oder den Karriereabsichten von Frauen erklären, werden im Rahmen der Unternehmensbefragung deutlich seltener genannt (Abbildung 28).

Unterschiede zeigen sich dabei zwischen den weiblichen und männlichen Befragten: Die befragten weiblichen Unternehmensvertreterinnen erklären die ungleiche Verteilung der Führungspositionen zu einem größeren Anteil mit den rahmengebenden Bedingungen und Organisationspraktiken. So nennen sie die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Karriere mit 71 Prozent und fehlende Frauenförderung im Unternehmen mit 53 Prozent deutlich häufiger als männliche Unternehmensvertreter mit 54 bzw. 40 Prozent (ohne Abbildung).

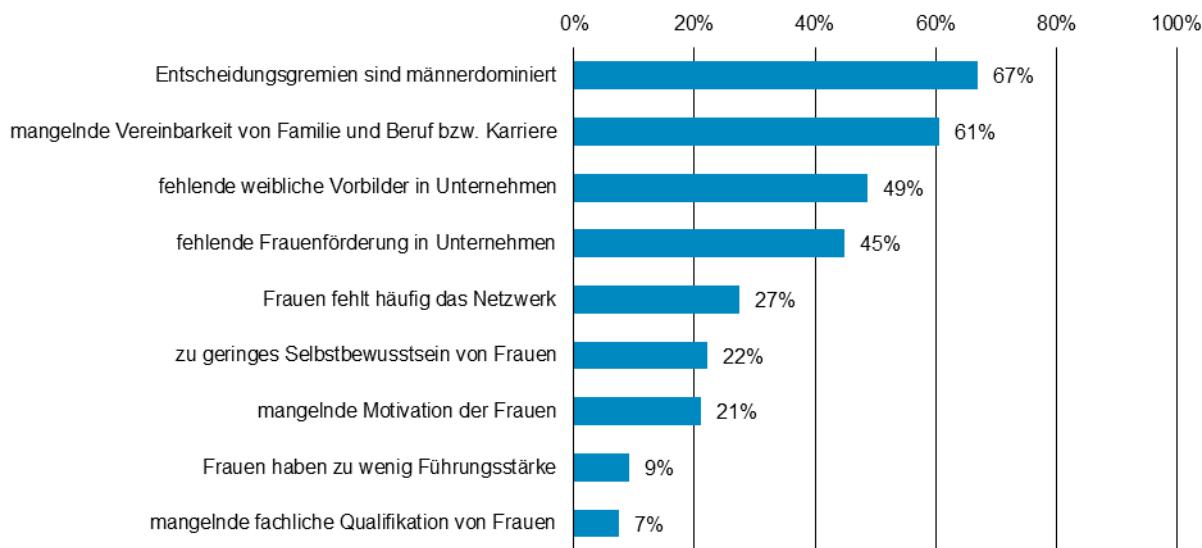
Betrachtet man die Antworten nach Branchen, so zeigt sich zunächst, dass Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter aus dem Bereich des produzierenden Gewerbes im Durchschnitt mit 3,5 Zustimmungen mehr Gründe genannt haben als die Vertreterinnen und Vertreter der anderen Branchen. Am wenigsten waren es im Bereich Erziehung und Unterricht/Gesundheits- und Sozialwesen mit durchschnittlich 2,8 Gründen (ohne Abbildung). Die Befragten des letztgenannten Bereiches gaben zudem am seltensten Gründe an, die Eigenschaften der Frauen betreffen. Dies deutet darauf hin, dass es im Bereich Erziehung und Unterricht/Gesundheits- und Sozialwesen weniger Vorbehalte gegenüber Frauen in Führungspositionen gibt – möglicherweise deswegen, weil in diesem Bereich deutlich mehr Frauen als Männer arbeiten.

Dass die Entscheidung für den Aufstieg in eine Führungs- und Leitungsrolle eher von Männern getroffen wird, und diese wiederum eher Männer einstellen, wurde auch in den Fachgesprächen geäußert. Mit Blick auf die Qualifikationen der Führungskräfte wurde zudem genannt, dass Frauen in Unternehmen, die von Ingenieuren oder Technikern geführt werden, häufig unterrepräsentiert sind und daher auch in den Führungsetagen weniger vertreten sind. Jedoch verweist der Blick auf die Frauenanteile an allen Erwerbstätigen und an den Führungskräften darauf, dass weibliche Führungskräfte auch in den frauendominierten Branchen nicht ihrem Anteil an allen Erwerbstätigen entsprechend vertreten sind (Abbildung 8).

---

<sup>30</sup> Die Hochschulen wurden im Rahmen der Befragung nicht berücksichtigt. Angemerkt sei, dass sich an den Hochschulen Thüringens ein stärker ausgeprägtes Bewusstsein für die Notwendigkeit von Gleichstellungsmaßnahmen zeigt. Zum einen beruht dies auf der gesetzlichen Verpflichtung durch das Thüringer Gleichstellungsgesetz (GleichstG TH). Zum anderen unterstützt das eigens gegründete „Thüringer Kompetenznetzwerk Gleichstellung“ die Hochschulen dabei, Gleichstellungsmaßnahmen zu initiieren, weiterzuentwickeln und zu verstetigen sowie Gleichstellungsaktive zu informieren, zu beraten und vernetzen (Vgl. <https://www.tkg-info.de/> (online, abgerufen am 07.03.2019)). Konzeptionell ist dabei der breite Ansatz von Maßnahmen hervorzuheben, der sich sowohl auf die individuelle Stärkung der Studentinnen, wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen sowie Professorinnen bezieht als auch auf die Gestaltung besserer struktureller Bedingungen in Lehre und Forschung.

**Abbildung 28: Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen (Mehrfachantworten möglich), in Prozent**

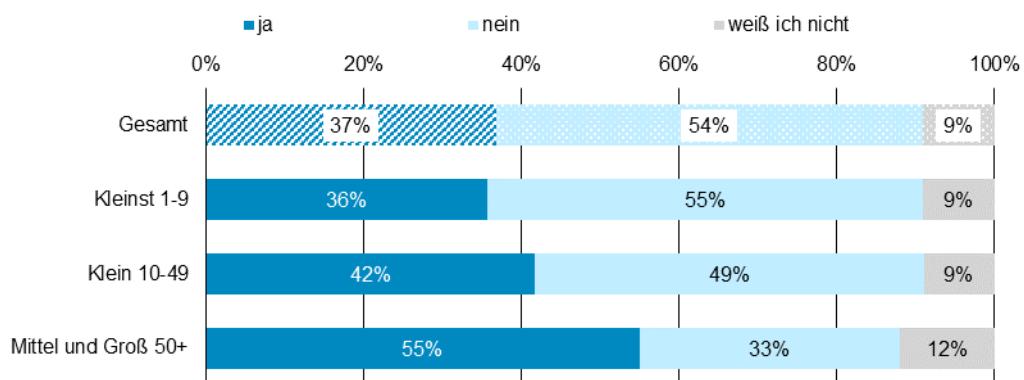


Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

## 4.2 Interesse von Unternehmen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen

Gut ein Drittel der Unternehmen bekundet explizit Interesse an der Gewinnung von Frauen in Führungspositionen. In den Mittel- und Großbetrieben, in denen häufig mehrere Leitungsstellen vorhanden sind und entsprechend häufiger Führungspositionen vergeben werden, ist dieses Interesse deutlich stärker ausgeprägt (55 %). Dies sind jedoch zugleich die Unternehmen, in denen weniger Frauen (insgesamt als auch in Führungspositionen) beschäftigt sind (Abbildung 29).

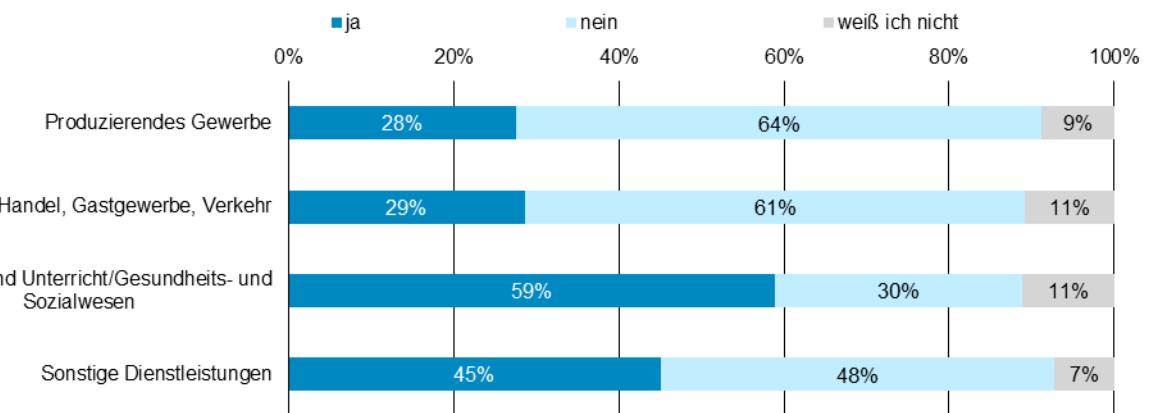
**Abbildung 29: Interesse von Unternehmen an der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen nach Betriebsgröße, in Prozent**



Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

Auch nach Branchengruppen betrachtet sind die Unterschiede deutlich: Das Anliegen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, ist bei Unternehmen aus den Bereichen Erziehung und Unterricht/Gesundheits- und Sozialwesen am höchsten (59 %) (Abbildung 30). Dies sind wiederum die Branchen, die bereits einen hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten als auch Führungskräften aufweisen (vgl. Abbildung 8, Seite 13) und die dadurch vermutlich weniger Vorbehalte gegenüber weiblichen Führungskräften haben.

**Abbildung 30: Interesse von Unternehmen an der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen nach Branchengruppen, in Prozent**

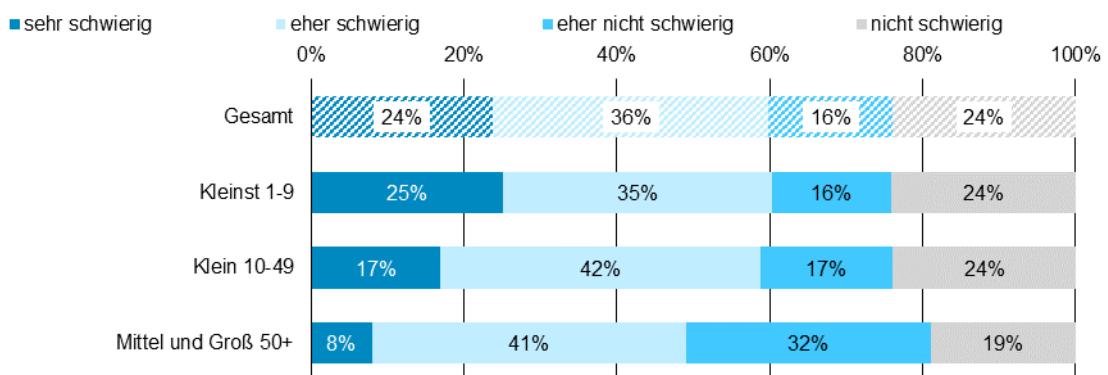


Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

### 4.3 Schwierigkeit von Unternehmen, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen

Deutlich über die Hälfte der befragten Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter gibt an, dass es für ihr Unternehmen „sehr schwierig“ (24 %) oder „eher schwierig“ (36 %) sei, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen (Abbildung 31). Dabei nennen Kleinst- und Kleinbetriebe häufiger Schwierigkeiten, obgleich in diesen Betrieben der Anteil von Frauen in Führung größer ist als in Mittel- und Großbetrieben (vgl. Abbildung 5, Seite 11).

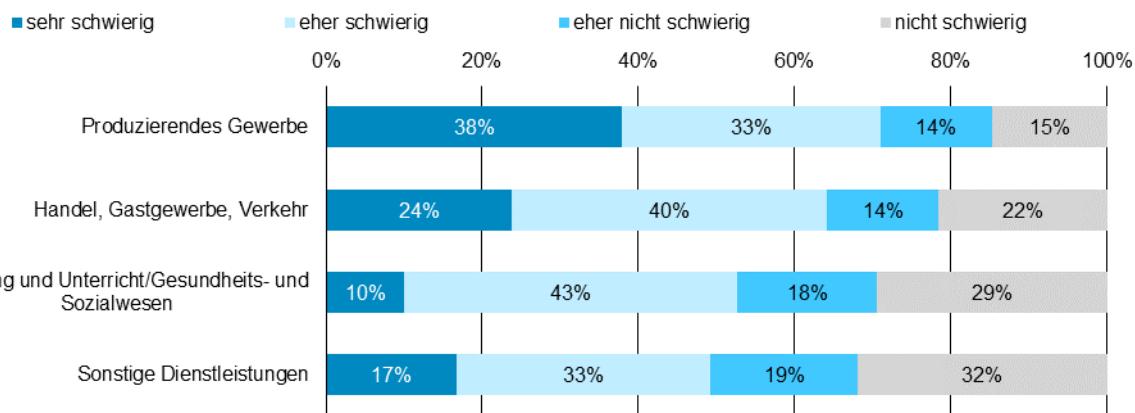
**Abbildung 31: Bewertung der Schwierigkeit, qualifizierte Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, nach Betriebsgröße, in Prozent**



Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

Nach den Branchengruppen betrachtet, werden insbesondere von den Betrieben aus dem produzierenden Gewerbe – welche einen vergleichsweise geringen Anteil an weiblichen Beschäftigten als auch Führungskräften aufweisen – Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen bekundet (Abbildung 32).

**Abbildung 32: Bewertung der Schwierigkeit, qualifizierte Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, nach Branchengruppen, in Prozent**

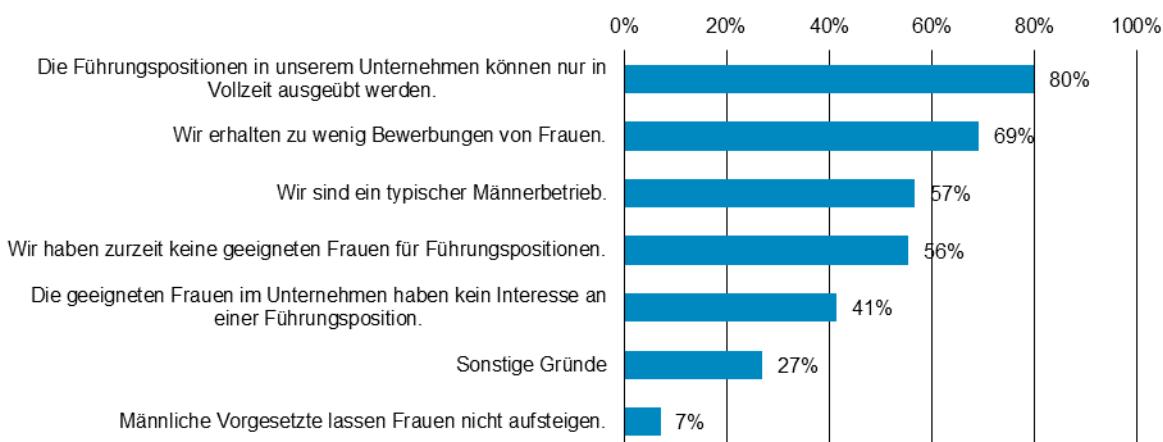


Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

Wo es für Unternehmen schwierig oder eher schwierig ist, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, werden als Ursache vor allem betriebliche Rahmenbedingungen gesehen. Zuvor wird dabei argumentiert, dass Führungspositionen nur in Vollzeit ausgeübt werden können (Abbildung 33). Über die Hälfte der Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter argumentieren zudem, dass das Unternehmen ein typischer Männerbetrieb sei. Daneben werden Frauen zudem geringere Karriereabsichten und mangelndes Interesse an Führungspositionen zugeschrieben, was sich an zu wenig Bewerbungen von Frauen zeigt, aber auch darin, dass geeignete Frauen im Unternehmen kein Interesse an einer Führungsposition haben.

Dass männliche Vorgesetzte Frauen nicht aufsteigen lassen, wird deutlich seltener als Ursache genannt. Dies erstaunt angesichts der Einschätzung, dass Frauen in vielen Unternehmen unterrepräsentiert sind, da Entscheidungsgremien männerdominiert sind (vgl. Abbildung 28, Seite 34).

**Abbildung 33: Ursachen für die Schwierigkeit von Unternehmen, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen (Mehrfachantworten möglich), in Prozent**

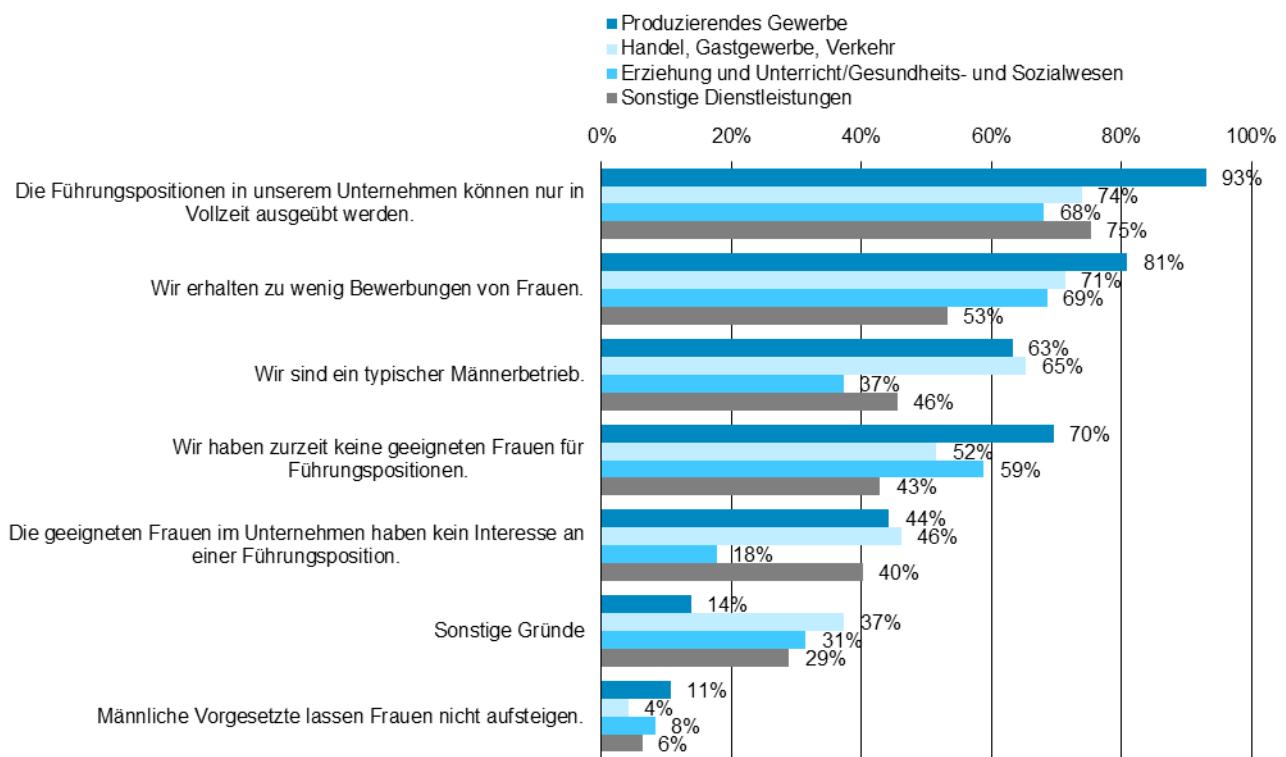


Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

Auswahl: Wenn es für das Unternehmen eher schwierig oder sehr schwierig ist, qualifizierte Frauen als Führungskräfte zu gewinnen.

Dabei nennen Vertreterinnen und Vertreter aus dem produzierenden Gewerbe in der Summe mehr Gründe als solche aus den anderen Wirtschaftsbereichen. Insbesondere dominiert hier das Argument, dass Führungspositionen im Unternehmen nur in Vollzeit ausgeübt werden können. Aber auch die Bewerbungslage ist in dieser männerdominierten Branche schwierig (Abbildung 34).

**Abbildung 34: Ursachen für die Schwierigkeit von Unternehmen, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, nach Branchengruppen (Mehrfachantworten möglich), in Prozent**



Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

Auswahl: Wenn es für das Unternehmen eher schwierig oder sehr schwierig ist, qualifizierte Frauen als Führungskräfte zu gewinnen.

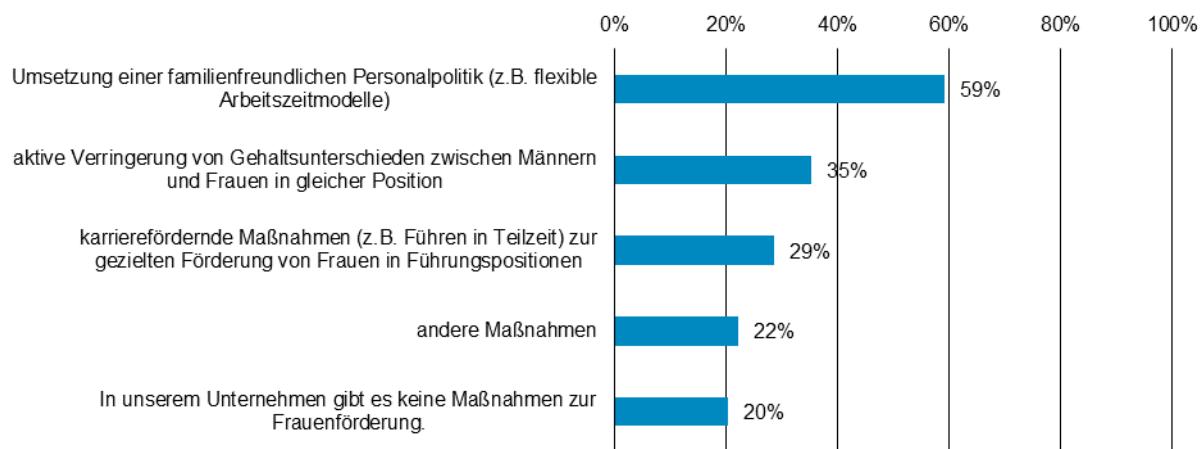
#### 4.4 Verbreitung von Maßnahmen zur Frauenförderung

Maßnahmen zur Frauenförderung finden in Thüringer Unternehmen bereits eine recht hohe Verbreitung. Zuvor werden Maßnahmen einer familienfreundlichen Personalpolitik umgesetzt: Diese sind in 59 Prozent der Unternehmen vorhanden. Gut jedes dritte Unternehmen gibt als Maßnahme die aktive Verringerung von Gehaltsunterschieden zwischen Männern und Frauen an. Explizit karrierefördernde Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen in Führungspositionen bieten immerhin 29 Prozent der Unternehmen an (Abbildung 35).

Bei der Verbreitung von Maßnahmen zur Frauenförderung zeigen sich sowohl Unterschiede nach Mitarbeiterzahl als auch nach Wirtschaftsbereich. So werden von Mittel- und Großunternehmen deutlich häufiger Maßnahmen umgesetzt als von Klein- oder Kleinstbetrieben. Dies sind zugleich die Unternehmen, die es als schwierig beschreiben, qualifizierte Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Zudem verfügen größere Unternehmen eher über entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen, um über solche Maßnahmen attraktive Arbeitsplätze anbieten zu können.

Bei den Wirtschaftsbereichen ist wiederum der Bereich Erziehung und Unterricht/Gesundheits- und Sozialwesen hervorzuheben, in dem nur zwei Prozent der Befragten angeben, dass es keine Maßnahmen zur Frauenförderung gibt. Die Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik wird von 83 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter genannt, die anderen Maßnahmen von etwa der Hälfte. Die wenigsten Maßnahmen werden im produzierenden Gewerbe umgesetzt. Hier gab jeder dritte Befragte an, dass es in seinem Betrieb keine Maßnahmen zur Frauenförderung gebe (ohne Abbildung).

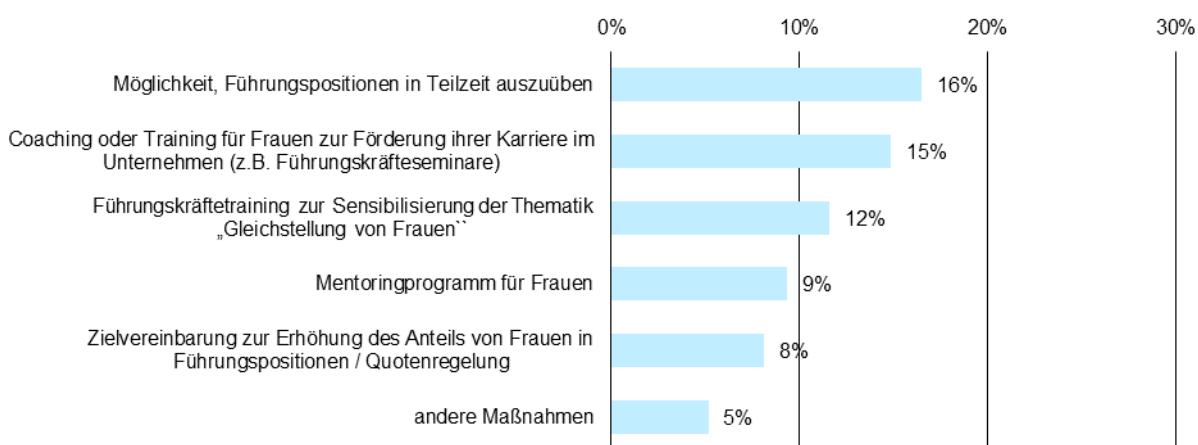
**Abbildung 35: Verbreitung von Maßnahmen zur Frauenförderung (Mehrfachantworten möglich), in Prozent**



Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

Von den Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen in Führungspositionen wird am häufigsten die Möglichkeit angeboten, Führungspositionen in Teilzeit auszuüben (16 %), gefolgt von Coachings oder Trainings für Frauen zur Förderung ihrer Karriere im Unternehmen (15 %) und Führungskräftetrainings zur Sensibilisierung der Thematik „Gleichstellung von Frauen“ (Abbildung 36). Die Bedeutung der umgesetzten Maßnahmen für die gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen wird überwiegend als „sehr hoch“ (43 %) oder „hoch“ (30 %) eingeschätzt (ohne Abbildung).

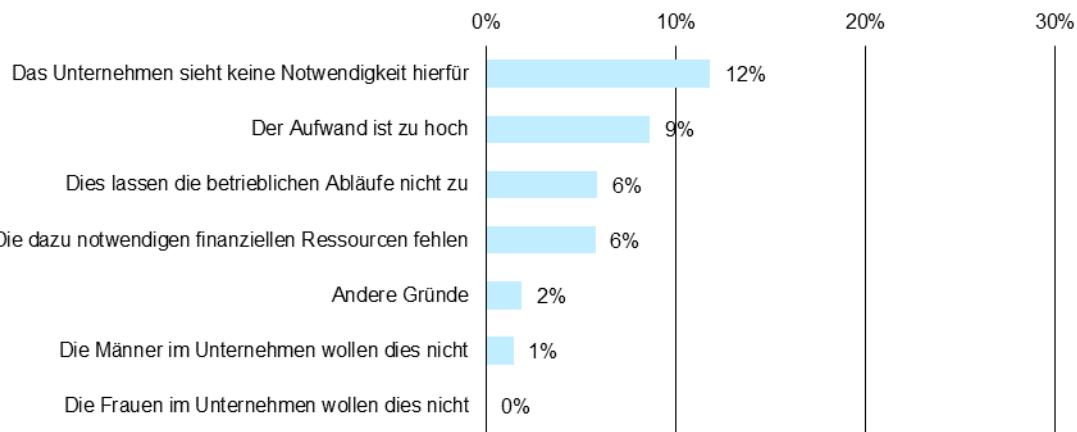
**Abbildung 36: Verbreitung von Maßnahmen zur gezielten Förderung von Frauen in Führungspositionen (Mehrfachantworten möglich), in Prozent**



Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

Jedes fünfte Unternehmen bietet keine Maßnahmen zur Förderung von Frauen an (vgl. Abbildung 35). Dies trifft vor allem auf die Kleinstunternehmen zu (22 %), während bei den kleinen Unternehmen nur 10 Prozent und bei den Mittel- und Großunternehmen nur 5 Prozent keine Angebote machen (ohne Abbildung). Als Grund, warum es keine Maßnahmen gibt, wird zuerst genannt, dass das Unternehmen keine Notwendigkeit hierfür sieht, gefolgt von dem Argument, dass der Aufwand zu hoch sei. Gesamt betrachtet, werden diese Gründe jedoch nur von jedem zehnten Unternehmen genannt (Abbildung 37).

**Abbildung 37: Gründe, warum es keine Maßnahmen zur Frauenförderung gibt (Mehrfachantworten möglich), in Prozent**



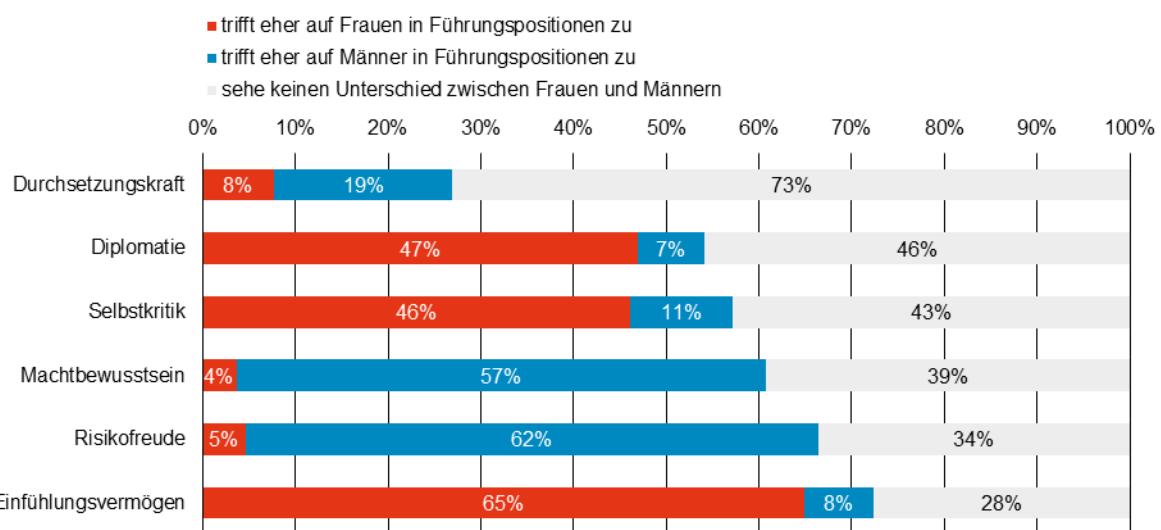
Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

## 4.5 Einschätzungen zu den Eigenschaften von Führungskräften

Abschließend wurde in der Unternehmensbefragung betrachtet, ob die Eigenschaften von weiblichen und männlichen Führungskräften unterschiedlich wahrgenommen werden. Dabei zeigt sich, dass Männer eher als machtbewusst und risikofreudig beschrieben werden: Mehr als die Hälfte der Befragten schreiben diese Eigenschaften männlichen Führungskräften zu. Frauen in Führungspositionen gelten hingegen eher als diplomatisch und selbstkritisch. Auch wird Einfühlungsvermögen von rund zwei Dritteln der befragten Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter eher den Frauen in Führungspositionen zugesprochen. Kein Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften wird hingegen von rund drei Viertel der Befragten hinsichtlich der Durchsetzungskraft gesehen (Abbildung 38).

Die Erfahrung, dass sich Frauen in ihren Kompetenzen und Eigenschaften bei der Ausübung von Führungs- und Leitungstätigkeiten von männlichen Führungskräften unterscheiden, wurde auch in den Fachgesprächen geteilt. Fest gemacht wurde dies bei den Frauen bspw. an Zuschreibungen wie Organisationstalent, Kommunikationsfähigkeit und Gerechtigkeitssinn. Dies verweist darauf, dass weibliche und männliche Führungskräfte häufig unterschiedlich wahrgenommen werden. Die Eigenschaften von Frauen entsprechen dabei oftmals weniger einer klassischen Führungsrolle, was dazu beitragen dürfte, dass diese bei Stellenbesetzungen seltener berücksichtigt werden.

**Abbildung 38: Einschätzungen zu den Eigenschaften von Frauen und Männern in Führungspositionen, in Prozent**



Quelle: Befragung von 500 Thüringer Unternehmen im Auftrag der Prognos AG (2018).

## 4.6 Einordnung der Ergebnisse

i

Die Betrachtung der betrieblichen Rahmenbedingungen zeigt: Ein Wandel der Unternehmenskultur ist schwierig, da an den wichtigen Schaltstellen der Wirtschaft immer noch in der Mehrzahl Männer sitzen, die als Chef das Thema „Frauenförderung“ weniger im Blick haben. Entsprechend sehen die befragten Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter auch zuvorderst die Männerdominanz in den Entscheidungsgremien der Unternehmen als Ursache dafür, dass Frauen in Führungspositionen in vielen Unternehmen unterrepräsentiert sind.

Die Annahme, dass Führungspositionen in Unternehmen nur in Vollzeit ausgeübt werden können, ist zudem die häufigste Ursache für Unternehmen, warum es für sie schwierig ist, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Gleichzeitig ist dies die am häufigsten genannte Maßnahme, die zur gezielten Förderung von Frauen eingesetzt wird. Die Daten der Unternehmensbefragung zeigen, dass viele Betriebe die Bedeutung personalpolitischer Maßnahmen in diesem Bereich erkannt haben. Die Mehrheit der Betriebe versucht, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik zu verbessern.

Bislang seltener werden hingegen Fördermaßnahmen für Frauen angeboten, um sie gezielt auf Führungsaufgaben vorzubereiten oder in Führungspositionen zu unterstützen. Auch sind Führungskräfte-trainings zur Sensibilisierung der Thematik „Gleichstellung von Frauen“ gering verbreitet. Speziell solche Maßnahmen wären jedoch geeignet, für das Thema zu sensibilisieren und die Gleichstellung von Frauen und Männern voranzubringen.

An den Hochschulen Thüringens zeigt sich ein stärker ausgeprägtes Bewusstsein für die Notwendigkeit von Gleichstellungsmaßnahmen. Zum einen beruht dies auf der gesetzlichen Verpflichtung durch das Gleichstellungsgesetz. Zum anderen unterstützt das eigens gegründete „Thüringer Kompetenznetzwerk Gleichstellung“ die Hochschulen dabei, Gleichstellungsmaßnahmen zu initiieren, weiterzuentwickeln und zu verstetigen sowie Gleichstellungsaktive zu informieren, zu beraten und vernetzen. Konzeptionell ist dabei der breite Ansatz von Maßnahmen hervorzuheben, der sich sowohl auf die individuelle Stärkung der Studentinnen, wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen sowie Professorinnen bezieht als auch auf die Gestaltung besserer struktureller Bedingungen in Lehre und Forschung.

## **5 Handlungsfelder zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen**

### **5.1 Einordnung der Maßnahmen in Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen**

Die bisher bekannten und verbreiteten Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen lassen sich zwei wissenschaftlichen Erklärungsansätzen für die Unterrepräsentanz von Frauen zuordnen (Abbildung 39):

- **Differenztheoretische Ansätze**

Maßnahmen, die sich an die Frauen selbst richten, folgen der differenztheoretischen Annahme, dass Frauen und Männer unterschiedlich sind und Frauen ihre eigene Haltung und Verhaltensweisen karriereförderlich verändern müssen. Die Frauen selbst sollen entsprechend in ihren karrierefördernden Ansichten und Verhaltensweisen sowie in ihren Arbeits- und Kommunikationsstilen gestärkt werden.

Ebenfalls differenztheoretisch untermauert sind Maßnahmen, die Geschlechterstereotype abbauen sollen. Hier wird ebenfalls männliches und weibliches Verhalten unterschieden. Jedoch werden die weiblich definierten Eigenschaften (z. B. Einfühlungsvermögen und Diplomatie) nicht mehr als Schwäche, sondern als Ausgleich zu den männlich konnotierten klassischen Führungseigenschaften (z. B. Entscheidungsstärke, Durchsetzungsvermögen und Risikobereitschaft) hervorgehoben und als vorteilhaft für die wirtschaftliche Entwicklung erklärt. Kritisiert wird hierbei jedoch, dass Unterschiede zwischen Männern und Frauen kultiviert werden und damit möglicherweise zur Stabilisierung oder Neubildung von Stereotypen beitragen.<sup>31</sup>

- **Strukturbezogene Ansätze**

Strukturbezogene Ansätze setzen an den rahmengebenden Bedingungen und Organisationsmustern und -praktiken an. Hinter solchen Maßnahmen steht die Annahme, dass Karrierepfade in Unternehmen mit der Fürsorgeverantwortung (für Frauen und Männer) kompatibel gestaltet werden müssen. So sind Führungspositionen immer noch häufig mit einer uneingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeitserwartung verbunden.<sup>32</sup> Bei Frauen wird aufgrund der statistischen Häufigkeit von einer Doppelbelastung, unterbrochenen Erwerbsverläufen und einer höheren Fluktuationsrate von einer geringeren Produktivität ausgegangen.<sup>33</sup> Mit strukturellen Maßnahmen sollen in internen und externen Besetzungsprozessen weibliche Beschäftigte systematischer berücksichtigt werden und Beförderungsprozesse standardisiert und transparenter werden, sodass keine „Gläserne Decke“<sup>34</sup> Frauen am Aufstieg in Führungspositionen hindert. Zudem sollen strukturelle Unterschiede in der beruflichen Ausrichtung (sogenannte typisch männliche und typisch weibliche Berufsfelder) durch eine attraktivere Gestaltung der Ausbildungsberufe für Mädchen aufgehoben werden.<sup>35</sup>

Beide Ansätze stehen in Wechselbeziehung zueinander, denn die Strukturen, Regeln und Normen in den Arbeitsorganisationen sind durch geschlechtsspezifisch geprägte Erwartungen an Leistung, Mobilität, Flexibilität und Verfügbarkeit der Arbeitskräfte geprägt.<sup>36</sup> Das heißt auch in den Mustern des Personaleinsatzes, den Definitionen von Arbeit oder der Bewertung von Stellen sowie in der Arbeitszeitpolitik bilden sich die geschlechtsspezifischen Rollenbilder ab.<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Krell 2008a: 324f.

<sup>32</sup> Vgl. Koch 2008: 612-618.

<sup>33</sup> Vgl. Phelps 1972: 659f.

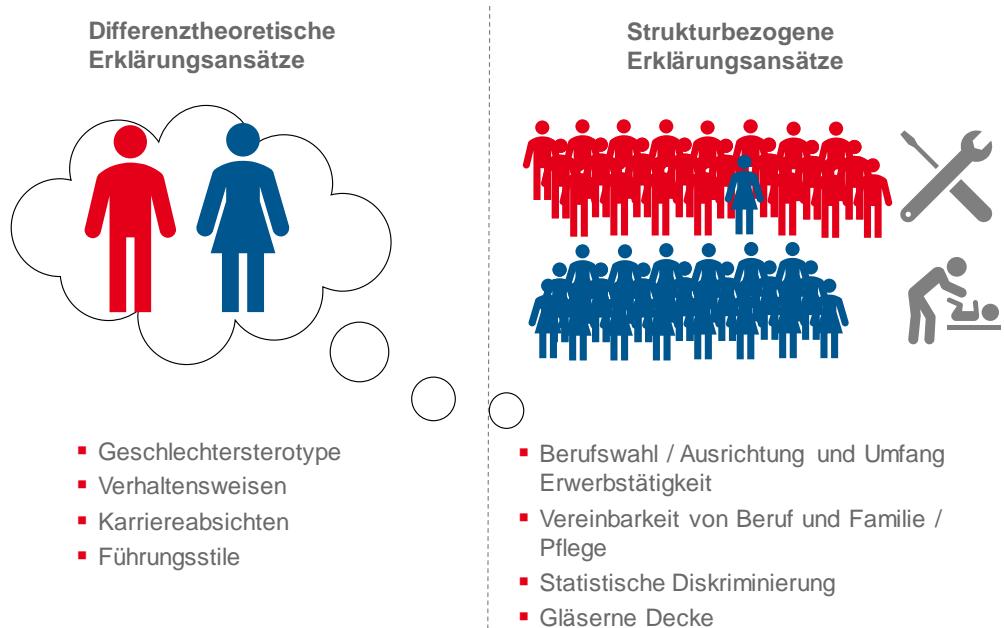
<sup>34</sup> Vgl. Hymowitz / Schellhardt 1986: D4-5.

<sup>35</sup> Vgl. Oakley 2000: 321-334.

<sup>36</sup> Vgl. Acker 1992: 248-260.

<sup>37</sup> Vgl. Wilz 2008: 442-449.

**Abbildung 39: Wissenschaftliche Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen**



Eigene Darstellung Prognos AG.

Im Folgenden werden die verschiedenen Instrumente und Maßnahmen und ihre Chancen und Risiken auf drei Ebenen skizziert:

- individuelle Ebene: Betriebliche Maßnahmen für Führungskräfte und Frauen, die es werden wollen
- strukturelle Ebene: Reflexion und Anpassung der personalpolitischen Instrumente
- Reflexion und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

## 5.2 Chancen und Risiken verbreiteter Maßnahmen

### 5.2.1 Individuelle Ebene: Betriebliche Maßnahmen für Führungskräfte und Frauen, die es werden wollen

Ziel dieser Maßnahmen ist es, Beschäftigte und Führungskräfte zur individuellen Weiterentwicklung zu motivieren und zu befähigen. Führungskräftetrainings und Coachings richten sich zum einen an vorhandene Führungskräfte, um sie auf potenziell ungleiche Chancen von Frauen und Männern durch Führung aufmerksam zu machen. Zum anderen sollen Trainings potenzielle (weibliche) Führungskräfte auf die Führungsrolle vorbereiten.

- **Sensibilisierung von Führungskräften**

In Fortbildungen werden Führungskräfte mit ihren eigenen Geschlechter- und Rollenbildern konfrontiert. Beispielsweise in Form von Rollenspielen werden Führungseigenschaften und -stile hinterfragt und die daraus potenziell resultierende Ungleichbehandlung von Frauen und Männern bewusst gemacht.

## ● Führungskräftestrainings speziell für Frauen

Spezielle Seminare für Frauen, die eine Führungsposition anstreben, folgen der Annahme, dass ein geringer ausgeprägtes Selbstmarketing und Wettbewerbsdenken der Frauen<sup>38</sup> zu weniger Sichtbarkeit der Führungskompetenzen<sup>39</sup> beitragen. Mehrheitlich zielen Trainings darauf ab, dass Frauen sich hinsichtlich ihrer Kommunikation, ihres Erscheinungsbildes und Auftretens die in der Unternehmenswelt bekannten Signale für Durchsetzungsvermögen, Machtbewusstsein und Kompetenz aneignen. Das Erkennen und Verstehen der männlich geprägten Spielregeln, Kommunikationsmuster und Statussymbole wird als Werkzeug für die individuelle Karrierestrategie angeboten. Gleichzeitig werden Frauen, die es durch die Anpassung an die geltenden männlichen Kompetenz- und Karrieremuster in die oberen Etagen geschafft haben, häufig auch kritisch wahrgenommen, weil sie den parallel weiter bestehenden Bildern von Weiblichkeit nicht mehr entsprechen.<sup>40</sup>

Führungstrainings nur für Frauen bergen das Risiko, selbst stereotype Annahmen zu transportieren. Hierzu gehören die typischen Botschaften, dass Frauen schlechter, anders oder besser führen als Männer.<sup>41</sup> Insofern werden Führungstrainings für beide Geschlechter, die auf neue Modelle von Führung (partizipative Führung, agile Führung) und die Hinterfragung alter Rollenmodelle ausgerichtet sind, als zielführender eingestuft.

## ● Mentoring

Mentoring steht für einen Prozess, in dem berufserfahrene Persönlichkeiten die Entwicklung einer bisher weniger berufserfahrenen Person begleiten und fördern. Inhalte und Methoden werden in der persönlichen Beziehung zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee entwickelt. Häufig werden Mentorings speziell für Frauen in Vorbereitung auf eine Führungsrolle angeboten. Ziel ist dabei weniger die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern die Erschließung von unternehmensexternen informellen Netzwerken und die Vertrautmachung mit Gepflogenheiten und Prozessen. Ein Cross-Mentoring, bei dem Mentorin oder Mentor und Mentee aus verschiedenen Unternehmen kommen, dient demgegenüber verstärkt einer reflektierenden Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur.<sup>42</sup> In beiden Formen sind eine klare Zielsetzung für das Mentoring (und damit verbunden die karrierewirksame Absicht), eine transparente Auswahl der Mentees und eine ausreichende Klärung und Unterstützung für die Mentorenrolle die Erfolgsfaktoren. Ein Gütesiegel für Mentorings ist die Zertifizierung durch die Deutsche Gesellschaft für Mentoring.<sup>43</sup>

An Hochschulen hat sich das Mentoring als Vorbereitung auf eine chancenreiche Karriere in der Wissenschaft etabliert. Im Übergang von Schule und Beruf haben Mentoring-Formate bisher vermehrt den Auftrag, einer geschlechterstereotypen Berufswahl vorzubeugen. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die Anregung formuliert, neben der Attraktivität von MINT-Berufen auch frühzeitig durch Vorbilder aufzuzeigen, dass sich Familie und Beruf nicht ausschließen.

## ● Wiedereinstiegsmanagement

In einem engen Zusammenhang zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ steht der gezielt unterstützte Wiedereinstieg in den Beruf, sodass der Aufstieg in eine Führungsposition nicht durch eine Elternzeit oder eine Betreuungsphase verhindert wird.<sup>44</sup> Die Wahl des Begriffs „Wiedereinstieg“ macht darauf aufmerksam, dass familienbezogene Auszeiten ohne eine entsprechende Begleitung durch die Unternehmen häufig wirklich zu Ausstiegen werden. Der Begriff der „Berufsrückkehrerinnen“ im Sinne des § 20 SGB III vermittelt deutlicher, dass es sich um eine Unterbrechung der Erwerbstätigkeit verbunden mit einem Rückkehrwunsch handelt.<sup>45</sup> Das klassische Wiedereinstiegsmanagement ist dazu ein strukturiertes Programm, das gezielte Gespräche und Maßnahmen vor,

<sup>38</sup> Vgl. Price 2008: 320-333.

<sup>39</sup> Vgl. Von Alemann 2007: 21-38.

<sup>40</sup> Vgl. Wippermann 2010

<sup>41</sup> Vgl. Krell 2008a: 323.

<sup>42</sup> Cross-Mentorings und Mentorings im Verbund sind auch für KMU, die häufig nicht über ausreichende Kapazitäten für ein umfassendes Unternehmensinternes Programm verfügen, eine hilfreiche Struktur.

<sup>43</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Mentoring, <https://www.dg-mentoring.de/> (online, abgerufen am 13.03.2019).

<sup>44</sup> Unter „Wiedereinsteigerinnen“ sind im ursprünglichen Sinne Frauen gemeint, die nach der unmittelbaren Familienpause aufgrund von gegebenen Rahmenbedingungen deutlich länger als ein Jahr auf den Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt verzichten. Für die Erreichung der „Stillen Reserve“, zu denen diese Gruppe der Frauen gezählt werden, sind Unterstützungsangebote wie z. B. im Programm „Perspektive Wiedereinstieg“ wichtig, da es Unternehmen in der Regel an einem Zugang zu dieser Zielgruppe fehlt. Vgl. Klammer / Motz 2011: 32.

<sup>45</sup> Vgl. Ebd.: 32.

während und nach der Erwerbsunterbrechung enthält, sodass diese nicht zur Karrierefalle wird. Einige wenige Unternehmen beziehen dabei die Elternzeit von vornehmerein als Bestandteil der beruflichen Laufbahn und als Teil der Karriereentwicklungsmöglichkeiten ein.<sup>46</sup>

### 5.2.2 Strukturelle Ebene: Reflexion und Anpassung der personalpolitischen Instrumente

Ziel dieser Maßnahmen ist es, Strukturen und Prozesse hinsichtlich ihrer Unterscheidungsmerkmale zu prüfen und Personalentwicklungsinstrumente, Arbeitsbewertungs- und Aufstiegsprozesse sowie Arbeitszeit und -ort für die berufliche Entwicklung für Männer und Frauen passend zu gestalten. Der Katalog an möglichen Maßnahmen ist so zahlreich und vielseitig wie die Personalpolitik insgesamt. Daher werden im Folgenden nur wesentliche Eckpunkte einer gleichstellungsförderlichen Personalpolitik aufgeführt.

- **Auswahl und Rekrutierung von Beschäftigten**

Maßnahmen, die verhindern, dass sich schon bei der Auswahl und Rekrutierung von Beschäftigten ungewollte oder auch unbewusste Ausschließungen von Frauen manifestieren, sind die bewusste Gestaltung von Stellen- und Anforderungsprofilen und Stellenausschreibungen. Hierbei ist es zielführend, wenn Unternehmen die relevanten Rechtsnormen im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und – sofern zutreffend – im Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG) und Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) als hilfreiche Instrumente zusammen mit konkreten Umsetzungsvorschlägen vermittelt werden.

Im Kontext des Fachkräftemangels sind neue Formen der Rekrutierung von Beschäftigten, mit denen insbesondere die Zielgruppe der weiblichen Studierenden in den MINT-Fächern erreicht werden soll, entstanden. Im Rahmen von Recruiting-Veranstaltungen verfolgen Unternehmen die Zielsetzung, in Kontakt zu potenziellen Beschäftigten zu treten. Darüber hinaus erhalten sie ein realistisches Bild von jungen Frauen und deren Erwartungen an Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Veranstaltungen wie Speed-Datings oder Rekrutierungs-Events sind im Gegenzug für die jungen Frauen von großem Interesse, weil sie hier die Chance haben, ihre Karriereambitionen und Arbeitsvorstellungen offen und im Vorfeld einer Einstellung zu kommunizieren.

Für kleine Unternehmen können Recruiting-Formate auch im Verbund organisiert werden. Beispielhaft hierfür ist in der Region Aachen ein Recruiting-Event, das in der Kooperation mit der RWTH und der FH Aachen umgesetzt wird.<sup>47</sup> Ein anderes Beispiel zeigt, dass Unternehmen zunehmend erkennen, dass althergebrachte Machtpositionen im Bewerbungsverfahren nicht mehr zu den Vorstellungen der jungen Generation passen. Beispielsweise müssen sich auf einer Match-Work-Party im Ruhrgebiet Unternehmen den jungen Studentinnen auf dem Laufsteg als attraktive Arbeitgeber präsentieren.<sup>48</sup>

- **Beurteilungsverfahren und Leistungsbewertungen**

Die Ergebnisse von Beurteilungen haben eine selektierende Wirkung auf Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen und Entgelte. Der Öffentliche Dienst verfügt in Thüringen über eine gesetzliche Grundlage, die eine diskriminierungsfreie Ausgestaltung von Beurteilungsmerkmalen vorschreibt. Nach dem Thüringer Gleichstellungsgesetz sind Bediensteten in Teilzeitbeschäftigung, an Tele- und Heimarbeitsplätzen sowie familienbedingt Beurlaubten die gleichen beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und Fortbildungschancen einzuräumen wie Vollzeitbeschäftigten (GleichstG TH 2013 § 12, Abs. 1). Das Bundesgleichstellungsgesetz, welches für Dienststellen der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes gilt, verbietet die Bezugnahme auf Erwerbsunterbrechungen oder Arbeitszeitreduzierung als Vergleichsgrundlage für die Leistungsbeurteilung (BGleG § 9). Den privatwirtschaftlichen Unternehmen verbieten geltende Rechtsnormen im Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) und im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eine mittelbare und unmittelbare Diskriminierung, jedoch bieten diese keine Anhaltspunkte für konkrete Bewertungskriterien.

<sup>46</sup> Beispielsweise werden im Bosch-Konzern seit 2012 Familienzeiten als Karrierebaustein in der Personalentwicklung angerechnet und gelten gleichwertig wie bspw. ein Auslandsaufenthalt, um die nächste Hierarchieebene zu erreichen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013: 2).

<sup>47</sup> Vgl. SOS Events: <https://www.sos-events.info/mint-am-see/> (online, abgerufen am 04.01.2019).

<sup>48</sup> Vgl. [http://www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/kompetenzzentrum\\_Westfaelisches\\_Ruhrgebiet/MatchWork-Party/index.php](http://www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/kompetenzzentrum_Westfaelisches_Ruhrgebiet/MatchWork-Party/index.php) (online, abgerufen am 13.02.2019).

Zu den Maßnahmen, die das Diskriminierungspotenzial von Leistungsbeurteilungen offenbaren, zählen Strukturanalysen, in denen die Anteile von Frauen und Männern auf den Hierarchieebenen und in den Unternehmensbereichen in Zusammenhang mit der Verteilung der Beurteilungsergebnisse betrachtet werden.<sup>49</sup> Ein weiteres Instrument, das jedoch auch eine gewisse Unternehmensgröße voraussetzt, ist die Beschäftigtenbefragung mit der Fragestellung, wie gerecht die Beurteilungen wahrgenommen werden. In kleineren Unternehmen sollte zum unmittelbaren Gespräch mit den Beschäftigten ermutigt werden.

Die Grundlagen der Beurteilung haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Entgeltfindung. Hier zeigt sich, dass in den Bewertungen von Qualifikationsanforderung und Leistung sogenannte psychosoziale und emotionale Leistungen kaum Niederschlag finden. Gerade diese sind aber in Berufen, die vermehrt von Frauen ausgeübt werden (bspw. im Gesundheits- und Sozialwesen) von hoher Bedeutung. Instrumente wie die Analytische Bewertung von Arbeitsfähigkeiten nach Katz und Baitsch (Abakaba)<sup>50</sup>, die in die Leistungsbewertung auch emotionale Kompetenzen einbezieht, sind in der Anwendung sehr komplex und in der Praxis wenig verbreitet. Instrumente wie das Programm „Lohngleichheit im Betrieb – Deutschland“ (Logib-D)<sup>51</sup> oder der „Entgeltgleichheit Check“ (eg-check)<sup>52</sup> sind demgegenüber leicht zugängliche Angebote des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, mit denen mögliche Entgeltunterschiede zwischen Frauen und Männern im Unternehmen identifiziert werden können.

## ● **Arbeitszeitgestaltung**

Beschäftigungsperspektiven, Karrierechancen und Einkommen hängen im hohen Maß von der Kompatibilität der betrieblichen Arbeitsorganisation und den privaten Zeitbedürfnissen ab. Flexible Arbeitszeitmodelle sind ein nahezu in allen Unternehmen eingesetztes Instrument, um Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Kritisiert wird mitunter die bisher noch verstärkt arbeitgeberfreundlich konnotierte Wahrnehmung von flexiblen Arbeitszeiten.<sup>53</sup> Arbeitszeitkonten ermöglichen es den Beschäftigten demgegenüber, angesparte Arbeitszeit weitgehend autonom auszugleichen. Mehrheitlich werden in Unternehmen Modelle angeboten, die eine kurzfristige Anpassung des Arbeitseinsatzes ermöglichen. Langzeitkonten, die auch längere Freistellungen oder Familienzeiten ermöglichen, sind weiterhin eine Ausnahme.<sup>54</sup>

Große Unternehmen setzen auf eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle, die zwar nur zögerlich, aber mit zunehmender Tendenz auch in Betriebsvereinbarungen verbindlich für alle Beschäftigten geregelt sind.<sup>55</sup> Kleine Unternehmen vertrauen demgegenüber auf individuelle und informelle Lösungen. Dies führt hier zum einen zu einer geringeren Sicherheit der Beschäftigten hinsichtlich der Nutzung flexibler Arbeitszeiten. Zum anderen werden die Möglichkeiten unterschätzt, wie flexible Arbeitszeiten in KMU umgesetzt werden können.

## ● **Führungsmodelle in Teilzeit**

Um Teilzeitarbeit den karrierehemmenden Charakter zu nehmen, sind neue Führungsmodelle in Teilzeit oder auch Jobsharing, bei dem eine Führungsposition auf zwei Stellen verteilt wird, wesentlich. Für den öffentlichen Dienst schreibt das Thüringer Gleichstellungsgesetz vor, dass „soweit zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen“ auch die Führungs- und Leitungsaufgaben in Teilzeit auszuschreiben sind (GleichstG TH § 6 Absatz 2). Die freie Wirtschaft setzt demgegenüber auf Freiwilligkeit. In der Unternehmenspraxis werden vollzeitnahe Modelle am ehesten umgesetzt, bei denen die Anpassung der Führungsaufgaben auf die reduzierte Stundenzahl nicht so umfänglich ist. Jobsharing-Modelle erfordern eine genaue Passung der beiden Führungskräfte und eine zuverlässige Absprache der Arbeitszeiten und Verantwortlichkeiten und haben sich noch nicht in der Breite durchsetzen können.<sup>56</sup>

<sup>49</sup> Vgl. Krell 2008c: 198.

<sup>50</sup> Vgl. Katz / Baitsch 2006.

<sup>51</sup> Vgl. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohngegerechtigkeit/entgelttransparenzgesetz/weitere-instrumente/117950> (online, abgerufen am 07.03.2019).

<sup>52</sup> Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes: [http://www.eg-check.de/eg-check/DE/Home/home\\_node.html](http://www.eg-check.de/eg-check/DE/Home/home_node.html) (online, abgerufen am 04.01.2019).

<sup>53</sup> Vgl. Lott 2017.

<sup>54</sup> Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2018.

<sup>55</sup> Vgl. Klenner / Brehmer 2013.

<sup>56</sup> Vgl. Teilzeitführung: <https://teilzeitfuehrung.info/de> (online, abgerufen am 14.01.2019).

### **5.2.3 Reflexion und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur**

Ziel dieser Maßnahmen ist es, im Unternehmen vertretene Werte, Einstellungen und typische Rollenbilder für Frauen und Männer zu reflektieren und ein Bewusstsein für die vorhandenen und nicht vorhandenen Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu entwickeln.

#### **● Zertifizierungen**

Unternehmen, die sich neu mit der Thematik beschäftigten, können mit Zertifikaten, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Unternehmensziel präsentieren, kommunikative Hürden überwinden. In Thüringen dokumentiert ein großes Bündel an Maßnahmen wie flexiblen Arbeitszeiten oder Teilzeitmodellen durchaus eindrucksvoll die Bereitschaft von Unternehmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (vgl. Abbildung 35, Seite 38). Die zuvor vorgestellte Situation von Frauen in Führungspositionen zeigt jedoch kontraproduktive Wirkungen der vereinbarkeitsförderlichen Maßnahmen, wenn Angebote wie bspw. verschiedene Arbeitszeitmodelle unreflektiert in eine Unternehmenskultur eingebunden sind, in der die Nutzung von Teilzeitangeboten noch als Karrierekiller gilt.

Weiterführend sind Zertifikate, die Vereinbarkeit und Karrieremöglichkeiten als Einheit verstehen, wie bspw. das „audit berufundfamilie“<sup>57</sup>. Im Rahmen der Zertifizierung werden Unternehmen nicht nur bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen unterstützt, sondern auch die Rahmenbedingungen für eine Karriereplanung von Frauen und Männern bearbeitet. Auch das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“<sup>58</sup> bietet einen Kulturcheck an, mit dem Unternehmen eine Rückmeldung bekommen, wie sie kulturell die von Elternpaaren gewünschte partnerschaftliche Arbeitsteilung in Familie und Beruf stärken. Eine Auseinandersetzung mit den eigenen Normen und Werten bieten gleichfalls Zertifikate aus dem Qualitätsmanagement, mit denen eine fortschrittliche Organisationsentwicklung angestrebt werden. Ein auf Chancengleichheit ausgerichtetes Zertifikat ist „TOTAL E-QUALITY“<sup>59</sup>, das aus dem Qualitätsmanagement-Programm „Total-Quality-Management“ (TQM)<sup>60</sup> weiterentwickelt wurde. Umfassender und europaweit ausgerichtet ist das „EFQM-Excellence-Modell“<sup>61</sup>, das keine von außen vorgegebenen Kennzahlen verfolgt, sondern die Unternehmen zur eigenständigen Auseinandersetzung und Auswahl von passgenauen Bewertungsinhalten auffordert.

Die Zertifizierungsverfahren setzen in der Regel einen hohen personellen Aufwand und eine komplexe Organisationsstruktur voraus, über die mehrheitlich nur große Unternehmen verfügen.

#### **● Gender-Analysen**

Gender-Analysen unter Beteiligung von Beschäftigten und Führungskräften sind angelehnt an den Ansatz des Gender Mainstreamings, das für öffentliche Körperschaften gesetzlich verpflichtend umgesetzt werden muss.<sup>62</sup> Konzeptionell verfolgen Gender-Analysen wie das Gender Mainstreaming die Berücksichtigung der Tatsache, dass Regelungen in Unternehmen für die Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern unterschiedliche Auswirkungen haben können. Anhand konkreter Fragestellungen beschäftigen sich verschiedene betriebliche Akteure mit Fakten im eigenen Unternehmen und hinterfragen die Ursachen dazu. Beispielhafte Instrumente und Checklisten werden in der „Gender-Toolbox“ des Gunda-Werner-Instituts der Heinrich-Böll-Stiftung aufgelistet.<sup>63</sup> Auch die Antidiskriminierungsstelle des Bundes bietet Unternehmen mit dem „Gleichbehandlungs-Check“ ein leicht zugängliches Instrumentarium an.<sup>64</sup>

<sup>57</sup> Vgl. berufundfamilie Service GmbH, [www.berufundfamilie.de](http://www.berufundfamilie.de) (online, abgerufen am 10.01.2019).

<sup>58</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturcheck.html> (online, abgerufen am 09.01.2019).

<sup>59</sup> Vgl. Total E-Quality Diversity: [www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de) (online, abgerufen am 10.01.2019).

<sup>60</sup> Vgl. Total Quality Management: [www.tqm.com/](http://www.tqm.com/) (online, abgerufen am 07.03.2019).

<sup>61</sup> Vgl. EFQM Leading Excellence: <http://www.efqm.de> (online, abgerufen am 09.01.2019).

<sup>62</sup> Die gleichstellungspolitische Strategie Gender Mainstreaming wurde 1995 von der internationalen Frauenbewegung auf der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking entwickelt und fand 1999 im Vertrag von Amsterdam Eingang in das Europarecht. In der Bundesrepublik Deutschland verpflichtet § 2 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) zum Gender Mainstreaming als durchgängiges Leitprinzip des Verwaltungshandels und zur Beachtung des Gleichstellungsziels bei allen politischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen (vgl. Gender Kompetenz Zentrum 2010).

<sup>63</sup> Vgl. Heinrich Böll Stiftung – Gunda-Werner-Institut – Feminismus und Geschlechterdemokratie: <https://www.gwi-boell.de/de/2010/03/31/gender-toolbox-checklisten-und-leitf%C3%A4den> (online, abgerufen am 07.01.2019).

<sup>64</sup> Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes: [http://www.gb-check.de/gb-check/DE/Home/home\\_node.htm](http://www.gb-check.de/gb-check/DE/Home/home_node.htm) (online, abgerufen am 05.01.2019).

Instrumente zur Gender-Analyse stehen passend für alle Unternehmensgrößen und auch differenziert für öffentliche und privatwirtschaftliche Unternehmen zur Verfügung. KMU müssen auf die Verfügbarkeit und die Praktikabilität dieser Instrumente aufmerksam gemacht und zur Nutzung ermutigt werden, da sie eine wichtige Grundlage sind, um die zum Unternehmen und zur Zielsetzung passenden Maßnahmen auf der strukturellen Ebene auszuwählen.<sup>65</sup>

- **Diversity Management**

Ein Ansatz, der sich zunehmend durchsetzt, ist das Diversity Management, das über das Merkmal „Geschlecht“ hinausgehend auch andere Differenzierungen wie Ethnizität, Alter oder Religionszugehörigkeit als Vielfalt und Bereicherung im Unternehmen behandelt.<sup>66</sup> Ziel des Diversity Management ist es, die Vielfalt des Personals und in diesem Zusammenhang auch die Gender Diversity gezielt herzustellen und zu nutzen, statt sie durch Ausgrenzungs- und Homogenisierungsstrategien zu minimieren. Die individuelle Verschiedenheit der Beschäftigten erfährt positive Wertschätzung und es wird versucht, sie für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen. Diversity Management verkörpert damit die Idee, dass „sich Gerechtigkeitslogik (Chancengleichheit) und ökonomische Logik wirksam ergänzen und unterstützen“.<sup>67</sup>

Gleichwohl wird innerhalb der Geschlechterforschung und der feministischen Politikforschung kontrovers diskutiert, ob unter dem Konzept von Diversity Management gleichstellungspolitische Ziele besser verfolgt werden können, da neben Geschlecht weitere Differenzierungskategorien beachtet werden, oder ob Geschlecht in seiner ungleichheitsfördernden Wirkung marginalisiert wird.<sup>68</sup>

## 5.3 Empfohlene Unterstützung von Unternehmen in Thüringen

Mit den oben skizzierten Maßnahmen kann keine vollständige Liste von Maßnahmen, die für alle Unternehmen gleichermaßen passend ist, zusammengestellt werden. Vielmehr muss jedes Unternehmen seine eigenen Strukturen, Rahmenbedingungen und Themen analysieren, um aus dem Katalog an Möglichkeiten die für den eigenen Betrieb passenden und sinnvollen Maßnahmen zu ergreifen.

In Folge dessen sind auch die Formen der Unterstützung von Unternehmen zu differenzieren. Im ersten Schritt geht es um die Bewusstmachung von Zuständen und Problemen und die Sensibilisierung für die Wirkung dieser Zustände. Im zweiten Schritt können dann konkrete Veränderungen in den Unternehmen angeregt und realisiert werden. Ein dritter Schritt sind die Rahmensetzungen durch die Politik, mit denen die betrieblichen Maßnahmen in den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext eingebunden werden.

### 5.3.1 Sensibilisierung der Unternehmen

- **Verständnis für strukturell bedingte Karrierehemmnisse wecken**

Hinsichtlich der spezifischen Maßnahmen zur Frauenförderung zeigt sich in den Unternehmen Thüringens ein Widerspruch zwischen den angenommenen Ursachen für den geringen Anteil weiblicher Führungskräfte und den „Gegenmaßnahmen“. Zu den wenig umgesetzten Maßnahmen gehören (nach der Möglichkeit, Führungspositionen in Teilzeit auszuüben) in erster Linie Programme auf der individuellen Ebene, die sich direkt an die Frauen richten und eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung bewirken sollen (z. B. Coaching, Mentoring) (vgl. Abbildung 36, Seite 38).

Die am häufigsten angegebenen Begründungen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen verweisen jedoch auf die Wirkung von strukturellen Hemmnissen wie männerdominierten Entscheidungsgremien sowie eine mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Familie und Karriere. Die Annahme, dass Frauen zu wenig Motivation oder Führungsstärke zeigen, ist nur marginal verbreitet (vgl. Abbildung 28, Seite 34). Eine Reflexion der eigenen Organisationsstrukturen und Prozesse, der Normen für die Leistungsbewertung und der Kommunikationskulturen und Beratung für

---

<sup>65</sup> Vgl. Müller / Schreiber et al. 2016.

<sup>66</sup> Vgl. Krell 2008b: 64.

<sup>67</sup> Vgl. Purtschert 2007:92.

<sup>68</sup> Vgl. Lepperhoff et al. 2007:9.

geschlechtersensible Weiterentwicklungen erscheint daher mehr Bedeutung zu haben als die Anregung von weiteren individuellen Maßnahmen.

- **Vereinbarkeitsmodelle für Männer und Frauen und Maßnahmen jenseits der Teilzeit stärken**

Mehrheitlich setzen die Unternehmen in Thüringen auf die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Maßnahme zur Erhöhung des weiblichen Führungsanteils. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist nachweislich ein wirksames Instrument zur Förderung der weiblichen Erwerbstätigkeit. Um eine bessere Vereinbarkeit auch mit besseren Karrierechancen zu verbinden, ist eine Betrachtung der genutzten Vereinbarkeitsmaßnahmen notwendig.

Teilzeitarbeit – die nicht nur in Thüringen ein weit verbreitetes Instrument für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist – erweist sich dabei als zweischneidiges Schwert: 80 Prozent der befragten Thüringer Unternehmen sind der Ansicht, dass Führungspositionen nur in Vollzeit ausgeübt werden können. Somit landet ein Großteil der weiblichen Beschäftigten mit der Teilzeitarbeit in einer Karrierefalle. Unternehmen brauchen daher Anregungen und Unterstützung sowohl für Vereinbarkeitsmaßnahmen, die von Männern und Frauen genutzt werden, als auch hinsichtlich der Sensibilisierung für neue Führungsmodelle und Gestaltungsmöglichkeiten für Führung in Teilzeit.

- **Motivation und Sensibilisierung spezifischer Branchen**

In Thüringen sticht insbesondere der Wirtschaftsbereich der Produktion (Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe, Energie, Wasser, Abfall, Baugewerbe) mit einem niedrigen Anteil an weiblichen Beschäftigten als auch weiblichen Führungskräften hervor (vgl. Abbildung 8, Seite 13). Gut 70 Prozent der befragten Unternehmen dieser Branchengruppe geben zugleich an, Probleme bei der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen zu haben (vgl. Abbildung 32, Seite 36). Dieser Befund verweist auf einen besonderen Bedarf der Sensibilisierung von Unternehmen aus dem Wirtschaftsbereich der Produktion.

Zwei Themen, für die verstärkte Aufmerksamkeit geweckt werden muss, sind hervorzuheben: Zum einen geht es um das bessere Erkennen der Eignung und der Potenziale von Frauen, denn fast die Hälfte der befragten Unternehmen des produzierenden Gewerbes gibt an, keine geeigneten Frauen im Unternehmen zu haben. Zum anderen geht es darum, überholte Führungsmodelle und Rollenbilder zu überdenken und für Frauen attraktivere Arbeitsbedingungen als Instrument zur Hebung des weiblichen Fachkräfte- und Führungspotenzials zu nutzen. So ist bspw. der Anteil der Betriebe, in denen die Möglichkeit besteht, in Teilzeit zu führen, im produzierenden Gewerbe am geringsten (vgl. Abbildung 34, Seite 37).

Ein Bedarf zur Sensibilisierung von Unternehmen zeigt sich insbesondere auch bei Betrieben, in denen Beschäftigte in MINT-Berufen arbeiten. So ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigte in den MINT-Berufen bundesweit mit acht Prozent deutlich geringer als der Durchschnitt aller Berufe (25 %). Demgegenüber positiv hervorzuheben ist der Frauenanteil in MINT-Berufen, bei dem der Freistaat Thüringen mit 17,4 Prozent im Bundesländervergleich eine Spitzenposition einnimmt.<sup>69</sup> Nur die Stadtstaaten Berlin und Hamburg weisen mit 21,3 Prozent bzw. 18,1 Prozent ein noch besseres Ergebnis auf.<sup>70</sup>

- **Sensibilisierung großer Unternehmen für die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen**

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen, dass in den großen Unternehmen durchaus eine Vielzahl von Maßnahmen vorhanden ist, die einer egalitären Verteilung der Führungspositionen auf die Geschlechter dienen können. So werden von Mittel- und Großunternehmen deutlich häufiger Maßnahmen umgesetzt als von Klein- und Kleinstbetrieben (vgl. Kapitel 4.4, Seite 37). Dass die Bedeutung der umgesetzten Maßnahmen für die gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen insgesamt überwiegend als „sehr hoch“ oder „hoch“ eingeschätzt wird (vgl. Kapitel 4.4, Seite 38), bildet sich in den Ergebnissen zur Struktur der Führungspositionen jedoch nicht überzeugend ab: So sind weibliche

<sup>69</sup> Der im Vergleich höhere, aber dennoch weiter ausbaufähige Anteil an Frauen in MINT-Berufen in Thüringen kann unter anderem auf die Unterstützung von landesweiten Maßnahmen für mehr weibliche Studentinnen im MINT-Bereich durch das TMWWDG zurückgeführt werden. Im Rahmen des Nationalen Paktes für Frauen in MINT-Berufen werden neun Projekte aus Thüringen vorgestellt (<https://www.komm-mach-mint.de/MINT-Projekte/Projektlandkarte>). Eine zentrale Rolle spielt die Thüringer Koordinierungsstelle Naturwissenschaft und Technik (<https://www.thueko.de/>), die in Kooperation mit allen Thüringer Hochschulen, die MINT-Studiengänge anbieten, zusammenarbeitet und diese bei der Gewinnung von Mädchen für diese Studiengänge unterstützt (z. B. tasteMINT, Sommeruniversität, Thüko Speed Dating, CampusThüringenTour, Mentoring und Technikerinnen-Netzwerke). Diese Gute Praxis sollte auch in der Zukunft zur weiteren Steigerung des Anteils von Frauen in MINT-Berufen führen. Dem gegenüber gilt es auch in Ausbildungsberufen und insbesondere im Handwerk, die Unternehmen für eine attraktivere Gestaltung der Ausbildung für Mädchen zu sensibilisieren.

<sup>70</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit September 2018.

Führungs- und Aufsichtskräfte in Thüringen – wie in Deutschland insgesamt – häufiger in kleinen Betrieben vertreten (vgl. Abbildung 6, Seite 11).

Dieser Befund verweist darauf, dass die Umsetzung von Maßnahmen zur Frauenförderung allein nicht ausreichend ist, um mehr Frauen in Führung zu bringen. Zugleich bedarf es einer verstärkten Reflexion der Unternehmens- und Führungskulturen. Die kulturelle Prägung in Unternehmen wird als ein wesentlicher Faktor für ein erfolgreiches Engagement für mehr Frauen im Management gesehen.<sup>71</sup> Große Unternehmen sollten daher verstärkt zur Reflexion ihrer Unternehmenskultur und -struktur angeregt werden.

### **5.3.2 Operative Unterstützung von KMU bei der gezielten Ansprache von weiblichen Fach- und Führungskräften**

- **Verbundstruktur zur Kooperation von KMU**

Obwohl der Anteil von Frauen in Kleinst- und Kleinbetrieben größer ist und Frauen dort häufiger in Führungspositionen tätig sind als in Mittel- und Großbetrieben, beschreiben die Kleinst- und Kleinbetriebe häufiger Schwierigkeiten, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen (vgl. Abbildung 31, Seite 35). Besonders betroffen sind zudem Betriebe aus dem produzierenden Gewerbe (vgl. Abbildung 32, Seite 36), die insgesamt einen vergleichsweise geringen Anteil an weiblichen Beschäftigten aufweisen. Dies verweist darauf, dass es den Unternehmen bisher nicht ausreichend gelingt, sich bei den jungen, im MINT-Bereich ausgebildeten Frauen als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Noch ist das Hauptaugenmerk dieser Zielgruppe auf Großunternehmen gerichtet. KMU verfügen als Einzelunternehmen selten über die Kapazitäten, um einen engeren Kontakt zu Hochschulen zu pflegen oder um ihre Rekrutierungsverfahren innovativer zu gestalten. Daher ist eine Unterstützungsstruktur zu empfehlen, die über die Beratung hinaus auch Verbundstrukturen anregt, in denen KMU zu verschiedenen Themen kooperieren können. Hier wären Fördermöglichkeiten im Rahmen des Europäischen Regionalen Strukturfonds (EFRE) unter dem Ziel der Unterstützung von KMU, sich am Wachstum der regionalen, nationalen und internationalen Märkte sowie am Innovationsprozess zu beteiligen, zu prüfen.<sup>72</sup>

- **Nutzung vorhandener Unterstützungsstrukturen für Unternehmen und Beschäftigte**

Die Thüringer Agentur Für Fachkräftegewinnung (ThAFF) bietet als landesweite zentrale Anlaufstelle für (potenziell) Erwerbstätige und für Unternehmen eine Struktur, in der die gezielte Ansprache von weiblichen Fach- und Führungskräften aufgegriffen und gestärkt werden kann.<sup>73</sup> Zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden sowohl Informationen für Beschäftigte vermittelt als auch Maßnahmen und Beratung für Unternehmen angeboten. Eine Ausweitung des Themenspektrums auf eine familienbewusste Personalpolitik und auf ökonomisch gestützte Argumentationen könnten das Interesse von Unternehmen steigern. Weiterhin könnten die vorhandenen Erfahrungen in der Ausrichtung von Job-Speed-Datings für Konzepte zum Recruiting von weiblichen MINT-Studentinnen genutzt werden.<sup>74</sup> Es könnte zudem geprüft werden, ob die Netzwerkkompetenz und -struktur, die bisher maßgeblich auf die Gewinnung von Fachkräften aus dem In- und Ausland fokussiert ist, das Ziel der gezielten Gewinnung von weiblichen Fach- und Führungskräften aufnehmen kann. Beispielhaft für regional aufgebaute Beratungsstrukturen sind die Kompetenzzentren Frau und Beruf in Nordrhein-Westfalen, die in den dortigen 16 Wirtschaftsregionen KMU gezielt bei der Findung und Bindung von weiblichen Fach- und Führungskräften unterstützen.<sup>75</sup> Ein ähnliches Konzept findet sich auch für die Kontaktstellen Frau und Beruf in Baden-Württemberg, die einen Schwerpunkt in der Beratung von Frauen bilden.<sup>76</sup> In beiden Bundesländern werden unterschiedliche Träger für die Einrichtung eines Kompetenzzentrums vom Land (Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen) und aus EFRE-Mitteln (Nordrhein-Westfalen) gefördert. Eine landeseigene Struktur birgt den Vorteil, dass Unterstützungsmaßnahmen und -konzepte dauerhaft – und nicht nur projektabhängig – gefördert werden.

<sup>71</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2012: 12.

<sup>72</sup> Vgl. Freistaat Thüringen (2017): Konzept zur Umsetzung der Gleichstellung im Rahmen des EFRE.Op, 2014-2020, Fassung vom 27.04.2017: <https://www.efre-thueringen.de/mam/efre/informationen/veranstaltungen/2017/konzept.pdf> (online, abgerufen am 21.01.2019).

<sup>73</sup> Vgl. Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung: <https://www.thaff-thueringen.de/> (online, abgerufen am 15.01.2019).

<sup>74</sup> Vgl. <https://www.thaff-thueringen.de/veranstaltungen/job-speeddating> (online, abgerufen am 15.01.2019).

<sup>75</sup> Vgl. Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen: <http://www.competentia.nrw.de/> (online, abgerufen am 15.01.2019).

<sup>76</sup> Vgl. Frau und Beruf Kontaktstellen Baden-Württemberg: <http://www.frauundberuf-bw.de/> (online, abgerufen am 16.01.2019).

Eine weitere starke Struktur für die Beratung von Unternehmen sind die Industrie- und Handelskammern (IHK) und Handwerkskammern (HWK) in Thüringen, die für ihre Mitgliedsunternehmen wichtige Ansprechpartner in Fragen der Fachkräftesicherung sind. Ihre Beratungs- und Serviceangebote beinhalten unter anderem Aspekte der Frauenförderung, einer familienfreundlichen Personalpolitik und der Fachkräfteentwicklung. Auch mit Blick auf die Stärkung des weiblichen Gründerinnentums haben die Kammern eine führende Rolle übernommen (vgl. nachfolgendes Kapitel 5.3.3).

Während die Thematik der Frauen in Führung in Unternehmen schon länger ein Inhalt der Beratungen durch die Kammern ist, wäre eine offensive Formulierung, die auf eine stärkere Rolle von Frauen in der Wirtschaft ausgerichtet ist, noch wünschenswert. Für die Handwerkskammern könnte eine Positionierung auf dem Internetportal des Thüringer Handwerks eine breite Wirkung entfalten.<sup>77</sup> Beispiellohaft für die Industrie- und Handelskammern ist das Thema „Frauen und Wirtschaft“ unter der Federführung der stellvertretenden Geschäftsführerin Frau Dr. Haase-Lerch auf der Seite der IHK Erfurt mit verschiedenen Aspekten vertreten. In ihrem Internetauftritt könnten die Thüringer ihre Vorbildfunktion zugunsten einer Unternehmenskultur, die auch für Frauen attraktiv ist, und einer besseren Sichtbarkeit von Frauen in der Wirtschaft jedoch noch wirksamer nutzen, indem sie die bisher rein männliche Form der Ansprache von Unternehmen auf eine Ansprache beider Geschlechter ausweiten.

### 5.3.3 Politische Rahmensetzung

Begleitend zu den Maßnahmen für und in Unternehmen selbst sind Rahmensetzungen durch die Politik eine wichtige Basis für die Erreichung einer paritätischen Vertretung der Geschlechter in den Führungsetagen der Wirtschaft. Maßgeblich für die Chancengleichheit von Frauen im Erwerbsleben stellen sich zwei politisch beeinflussbare Bereiche heraus:

- **Öffentliche Kinderbetreuung**

Ein zuverlässiges öffentliches Betreuungsangebot stellt die wesentliche Grundlage dar, damit Eltern Beruf und Fürsorgeverantwortung vereinbaren können. Für Frauen ist das verfügbare Betreuungsangebot häufig von besonderer Bedeutung, da die Dauer ihrer Berufsunterbrechung häufig davon abhängt, wie frühzeitig ihr Kind einen Platz in der öffentlichen Betreuung bekommt. In Thüringen zeigt sich insgesamt eine vergleichsweise gute Betreuungssituation. Ausbaufähig ist das Platzangebot für Kinder unter drei Jahren. Hier steht einem Bedarf von rund 59 Prozent ein Platzangebot von 53 Prozent in Kindertagesstätten und Tagespflegeeinrichtungen gegenüber.<sup>78</sup> Aufgrund der Fachkräftesituation in der Frühen Bildung und dem anzunehmenden wachsenden Betreuungsbedarf<sup>79</sup> wird künftig von einem Erziehermangel auszugehen sein, dem frühzeitig entgegenzuwirken gilt. Während die Kindertagesstätten im Ursprung einen familienergänzenden Auftrag hatten, rückt auch hier die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Fokus. So werden Fördermaßnahmen wie Ergotherapie und Logopädie, die in der Kindertagesstätte angeboten werden, zu einer wichtigen Zeitressource für erwerbstätige Eltern. Überlegenswert ist der Ausbau von Kindertagesstätten zu Familienzentren nach dem nordrhein-westfälischen Modell, wo durch Kooperationen mit anderen Dienstleistern aus dem sozialen und therapeutischen Bereich wichtige Unterstützungsleistungen für Familien unter einem Dach angeboten werden.

---

<sup>77</sup> Internetportal Thüringer Handwerk. Vgl. <https://www.handwerk-th.de/handwerkskammern.html>.

<sup>78</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017.

<sup>79</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2018.

## ● Förderung des Unternehmerinnentums

Ein zweiter Einflussbereich der Politik besteht in der Förderung des weiblichen Unternehmertums. Mit dem landesgeförderten Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) und insbesondere dem ThEx FRAUENSACHE. steht eine umfassende Beratungs- und Vernetzungsstruktur zur Verfügung.<sup>80</sup> Ziel des ThEx ist es, in Zusammenarbeit mit anderen regionalen Institutionen Frauen zur Gründung zu ermutigen, Gründerinnen und Unternehmerinnen zu vernetzen und konkrete Beratung im Gründungsprozess anzubieten.<sup>81</sup> Besonders hervorzuheben ist das zweijährige Mentoring-Programm des ThEx FRAUENSACHE., in dem erfahrene Unternehmerinnen Gründerinnen begleiten.<sup>82</sup> Daneben gibt es vielfältige Aktivitäten zur Sichtbarmachung von Gründerinnen und Unternehmerinnen.

Auf der Internetseite der Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF) wird die Kultur- und Kreativwirtschaft und hier vor allem Mode und Textildesign als wichtiges Zukunftsfeld für Gründungen von Frauen hervorgehoben. Die vorliegende Studie hingegen zeigt, dass der Wertschöpfungsbeitrag von Frauen an der Wirtschaft gesteigert werden kann, wenn diese mehr in den wertschöpfungsstarken Branchen als Führungskräfte tätig werden. Insofern gilt auch für Thüringen, dass Frauen bisher noch zu wenig an den Tech-Gründungen beteiligt sind. Aktuellen Schätzungen zufolge sind Frauen nur an jedem vierten deutschen Tech-Start-up beteiligt.<sup>83</sup> Die Gründungsberatung für Frauen sollte daher einen stärkeren Fokus auf Frauen mit einer Ausbildung im MINT-Bereich legen.

In diesem Feld ist eine enge Zusammenarbeit mit Hochschulen und Fachhochschulen anzuraten. Der Gründungsradar des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft e.V. bezeichnet Hochschulen als Ideenschmieden und bewertet die Gründungen durch Studierende und Forschende als wesentlich, „um Innovationen in Form von Ideen, Technologien und Wissen aus der Hochschule in die Gesellschaft zu tragen“.<sup>84</sup> Die Anzahl der im Jahr 2017 gezählten Gründungsvorhaben an Hochschulen wird mit rund 7.100 beziffert, woran zu 60 Prozent Studierende beteiligt waren. Rund 53 Prozent der Gründungsideen stammten von Studierenden und Mitarbeitenden aus dem MINT-Bereich. Gründungen fanden zu großen Teilen im Bereich der IT-Dienstleistungen, aber auch in der Medizintechnik und im Bereich Umwelt-, Klima- und Energietechnologie statt. Immerhin an knapp einem Drittel der Gründungsvorhaben an Hochschulen waren Frauen beteiligt.<sup>85</sup>

Der Verband deutscher Unternehmerinnen (VDU) engagiert sich mit der MINT-Kommission dafür, die Präsenz von Frauen in Zukunftstechnologien zu stärken, erfolgreiche Vorbilder sichtbar zu machen und zu mehr Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch beizutragen.<sup>86</sup> Angeregt wird in diesem Kontext eine regionale Kooperation zwischen dem Thüringer Zentrum für Existenzgründung und Unternehmertum (ThEx), dem Thüringer Landesverband des VDU und den ansässigen Hochschulen, um in einer gemeinsamen starken Struktur die Gründung von Frauen in den wertschöpfungsstarken Branchen zu fördern.

---

<sup>80</sup> Vgl. Thüringer Zentrum für Existenzgründung und Unternehmertum: <https://www.thex.de/thex-beratung/frauen/> (online, abgerufen am 16.01.2019) und ThEx FRAUENSACHE.: <https://www.thex.de/frauensache/> (online, abgerufen am 07.03.2019).

<sup>81</sup> Das ThEx ist eine Initiative der Arbeitsgemeinschaft der Thüringer Industrie- und Handelskammern und der Thüringer Handwerkskammern, in Partnerschaft mit Ellipsis, K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH, Der Paritätische Thüringen, RKW Thüringen e.V., RKW Thüringen GmbH, Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen und dem Thüringer Business Angels Netzwerk, gefördert durch den Europäischen Sozialfonds und das Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft.

<sup>82</sup> Auch auf bundesweiter Ebene sind Mentoring-Programme (wie z. B. Two Woman Win (TWIN) der Käthe-Alemann-Stiftung in Kooperation mit dem Verband Deutscher Unternehmerinnen) sehr erfolgreich. Vgl. She works: <https://www.she-works.de/beraten-lassen/foerderprogramme/mentoringprogramm-twin-der-kaete-ahlmann-stiftung/> (online, abgerufen am 14.01.2019).

<sup>83</sup> Vgl. Voßkühler 2018.

<sup>84</sup> Vgl. Stifterverband: <https://www.stifterverband.org/medien/gruendungsradar-2018> (online, abgerufen am 07.03.2019).

<sup>85</sup> Vgl. Frank, Andrea / Schröder, Eike (2019): 27.

<sup>86</sup> Vgl. Verband deutscher Unternehmerinnen: <https://www.vdu.de/themen/mint.html> (online, abgerufen am 22.01.2019).

## 5.4 Einordnung der Ergebnisse

i

Unternehmen in Thüringen bieten zum Teil – je nach Branche und Unternehmensgröße – verschiedene gleichstellungsorientierte Maßnahmen an. An erster Stelle stehen dabei vereinbarkeitsförderliche Angebote. Obwohl durchaus ein Bewusstsein vorhanden ist, dass männlich dominierte Strukturen und Beurteilungsverfahren den Aufstieg von Frauen verhindern, richten sich die wenigen gezielt frauенfördernden Maßnahmen an die Frauen selbst und appellieren an ihre individuelle Weiterentwicklung. Es fehlt demgegenüber an Konzepten und Maßnahmen, mit denen Unternehmen die eigenen Strukturen und Rahmenbedingungen analysieren und die Wirkung von Maßnahmen prüfen können.

Eine Unterstützung der Unternehmen erfordert daher im ersten Schritt die Sensibilisierung für bestimmte Zustände und deren Ursachen. Hier sollte vor allem die Diskrepanz zwischen einerseits der weiten Verbreitung von Teilzeitstellen als Vereinbarkeitsinstrument und andererseits der karrierehemmenden Wirkung der Teilzeitstellen thematisiert werden. Zum einen fehlt es an alternativen Vereinbarkeitsmaßnahmen wie zum Beispiel der Kombination von flexiblen Arbeitszeiten mit mobilem Arbeiten oder Homeoffice. Zum anderen muss das Stigma der Teilzeitarbeit durch Führungsmodelle in Teilzeit aufgebrochen werden.

Eine Branchengruppe, die in besonderer Weise Aufmerksamkeit und Unterstützung erfordert, ist der Wirtschaftsbereich der Produktion (Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe, Energie, Wasser, Abfall, Baugewerbe), der durch einen für Thüringen vergleichsweise niedrigen Anteil an weiblichen Beschäftigten hervorsticht. Unternehmen dieser Branchen müssen verstärkt auf die Eignung und die Potenziale von Frauen zur Deckung des Fachkräftebedarfs aufmerksam gemacht werden. Dazu ist zuvor der Gestaltung attraktiverer Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen vonnöten.

Hinsichtlich der Bewusstseinsbildung und Anregung von neuen förderlichen Entwicklungen zeigen sich in den Unternehmensgrößen unterschiedliche Bedarfe. Große Unternehmen müssen verstärkt zu einer Reflexion der vorhandenen Maßnahmen im Kontext ihrer Unternehmenskultur angeregt werden, um Hemmnisse für die dort erwerbstätigen Frauen abzubauen. Klein- und Kleinstunternehmen benötigen demgegenüber operative Hilfe, um sich bei den im MINT-Bereich ausgebildeten Frauen überhaupt erst einmal als attraktive Arbeitgeber positionieren zu können. Aufgrund der eingeschränkten Kapazitäten sind Unterstützungsformen, die KMU im Verbund nutzen können, vorteilhaft.

Politisch müssen die betrieblichen Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Anteils in der Führung durch eine gut ausgebaute Betreuungsinfrastruktur untermauert werden. Dazu sollte der sich schon jetzt abzeichnende Fachkräftemangel bei pädagogischen Fachkräften zum Anlass genommen werden, auch in den Institutionen der fröhkindlichen Bildung attraktive Arbeitsbedingungen zu gestalten.

Für die Stärkung des weiblichen Gründerinnen- und Unternehmerinnentums kann der Freistaat Thüringen auf effektive Strukturen verweisen. Um den Wertschöpfungsanteil von Frauen an der Wirtschaft Thüringens zu steigern, wäre eine verstärkte öffentlichkeitswirksame Zusammenarbeit des Thüringer Zentrums für Existenzgründungen mit den Gründungsinitiativen der Hochschulen und dem Kompetenznetzwerk der Thüringer Hochschulen zielführend, um vor allem Gründungsinitiativen von Frauen in den Wachstumsclustern zu fördern.

## **6 Maßnahmen zur Sichtbarmachung von Frauen in Führung**

### **6.1 Über die Notwendigkeit und Wirkung von Vorbildern**

Über die Sichtbarkeit von Frauen in Führungspositionen wird kontrovers diskutiert. Zum einen wird kritisch angemerkt, dass eine öffentliche Hervorhebung von Führungsfrauen die Besonderheit der weiblichen Führung betont und kontraproduktiv zu dem Ziel wirke, Frauen in Führung zur Normalität werden zu lassen. In der Öffentlichkeit präsente Vorbildfrauen wie die Facebook-Chefin Sheryl Sandberg regen immer wieder zu Diskussionen darüber an, dass sie nicht die normale Lebenswelt der meisten Frauen repräsentieren.

Zum anderen wird argumentiert, dass Frauen in der aktuell immer noch männerdominierten Wirtschaft Vorbilder und Anreize durch Vorbilder brauchen. Das Bonner Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) hat in einer Studie belegt, dass Unternehmen mit weiblichen Top-Managerinnen an der Spitze langfristig den weiblichen Führungskräftenachwuchs auf allen Ebenen besser sichern können. Ein wesentlicher Grund sei die Vorbild- und Mentorinnenfunktion der Führungsfrauen.<sup>87</sup> Eine Studie der Universität Mannheim kommt zu dem Fazit, dass Frauen Konkurrenzsituationen eher meiden und daher seltener in der Führung vertreten sind. Wenn sie jedoch ein erfolgreiches weibliches Vorbild beobachten können, entscheiden sie sich häufiger für Wettbewerbssituationen. Wesentlich für die Vorbildwirkung ist der Studie zufolge ein hohes Identifikationspotenzial, das dann gegeben ist, wenn das Vorbild nah an der eigenen Biografie ist und zum Beispiel einen ähnlichen sozialen Status hat oder auch einen ähnlichen Karriereweg gegangen ist.<sup>88</sup>

Über die individuelle Vorbildfunktion hinaus können öffentlich präsente Führungsfrauen und Unternehmerinnen auch systemverändernde Impulse setzen. Mehrheitlich wird die Debatte zu Frauen in Führung problem- und defizitorientiert geführt. Im Fokus stehen die Fragen, wie Frauen besser motiviert werden können und besser in Führungspositionen gelangen. Wenn es gelingt, sichtbar zu machen, welche Verantwortung Frauen in der Wirtschaft und als Arbeitgeberinnen längst übernehmen und welche unternehmerischen Leistungen sie zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen, verschiebt sich die Aufmerksamkeit auf die Potenziale von Frauen.

Die oben skizzierte kontroverse Debatte darum, ob weibliche Vorbilder notwendig sind, verdeutlicht auch das Risiko, dass der erreichte Erfolg von Vorzeigefrauen allein als individuelle Leistung gedeutet wird. Im Umkehrschluss könnte daraus die verkürzte Botschaft an Frauen abgeleitet werden, dass sie persönlich versagen, wenn ihnen trotz aller Anstrengungen ein ähnlicher Aufstieg nicht gelingt. Daher wird empfohlen, die Sichtbarmachung von Frauen in Führung in Thüringen nicht losgelöst von den dazu förderlichen Maßnahmen in Politik und Wirtschaft zu behandeln. Individuelle Vorbilder für Frauen sollten zudem in einem Zusammenhang mit Vorbildern für Unternehmen stehen, z. B. dazu, wie eine geschlechtergerechte Unternehmenskultur entwickelt werden kann. Ein zusammenführendes Gesamtkonzept sollte entsprechend nicht nur die positiven Effekte von mehr Frauen in Führung vermitteln, sondern auch die Bedeutung von förderlichen betrieblichen Rahmenbedingungen als lohnende Investition.

### **6.2 Initiative „Thüringen entwickelt eine Wirtschaftskultur, die für Frauen spannend ist“**

Als Fazit der Studie und Ergebnis der begleitenden Arbeitsgruppe „Frauen führen in Thüringen“ wird die Entwicklung einer Initiative unter dem Titel „Thüringen entwickelt eine Wirtschaftskultur, die für Frauen spannend ist“ angeregt. In dieser Initiative könnte das Interesse des Freistaats Thüringen an mehr Frauen in Führungspositionen als Zukunftsthema verankert werden. Dazu sollten die vorhandenen Strukturen und Netzwerke in Thüringen hinsichtlich möglicher Kooperationen geprüft und genutzt werden. Neue Strukturen sollten nicht aufgebaut bzw. Doppelstrukturen vermieden werden.

---

<sup>87</sup> Vgl. Kunze / Miller 2014.

<sup>88</sup> Vgl. Ruenzi / Niessen-Ruenzi 2018.

Die Initiative sollte eine landesweite Strahlkraft entfalten können und über Ressortgrenzen hinweg die gemeinsamen Interessen, Stärken und Kompetenzen im Zusammenhang mit dem Thema „Frauen in Führung“ nutzen. Hierzu wird die Zusammenarbeit der für Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft und Soziales zuständigen Ministerien empfohlen.

Auch bietet bspw. das Netzwerk der "Thüringer Allianz für Familie und Beruf" über die Mitgliedschaft der Thüringer Industrie- und Handelskammern, der Thüringer Handwerkskammern, des Verbandes der Wirtschaft Thüringens e. V., der Bundesagentur für Arbeit und des DGB einen gut vernetzten Zugang zu Unternehmen und zu Beschäftigten in den Unternehmen. Die Kooperation ist darauf ausgerichtet, die Bedeutung der Rahmenbedingungen von erwerbstätigen Frauen und Männern (flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung und Angehörigenpflege) für eine stärkere Vertretung der Frauen in der Wirtschaft hervorzuheben. Ebenso könnte die Initiative für mehr Mädchen in MINT-Berufen der "Thüringer Allianz für Berufsbildung und Fachkräfteentwicklung" in die Initiativenentwicklung einbezogen werden.

Strategisch ist es erforderlich, dass die Kooperation unter einer gemeinsamen, verbindlichen und handlungsleitenden Zielformulierung erfolgt. Ziel sollte es sein, Unternehmenskulturen zu verändern, um die Präsenz von Frauen in Führungspositionen zu stärken. Ohne einen solchen verbindlichen Konsens besteht das Risiko, dass Themen wie „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ und „Mehr Mädchen in MINT-Fächer“, die schon eine höhere Akzeptanz bei Unternehmen haben als das noch umstrittene Thema „Frauen in Führung“, alleine in den Fokus rücken und von dem eigentlichen Ziel eine willkommene Ablenkung bieten. In der Folge würden sich dann – wie in den Ergebnissen aufgezeigt – die betrieblichen Anstrengungen für mehr Frauen in Führung z. B. auf Vereinbarkeitsmaßnahmen beschränken.

Sowohl in den Fachgesprächen, die im Rahmen der vorliegenden Studie geführt wurden<sup>89</sup>, als auch in dem Workshop mit regionalen Expertinnen und Experten wurde die Bedeutung einer positiven Konnotation des Strebens nach mehr Frauen in Führung hervorgehoben. Sowohl die politisch initiierten Maßnahmen als auch das Sichtbarmachen der Frauen in Führung sollen das Engagement für eine fortschrittliche und wirtschaftlich erfolgreiche Entwicklung des Landes Thüringen, getragen von Frauen und Männern, verdeutlichen.

#### **Die Initiative sollte Frauen und Unternehmen inspirierende Vorbilder bieten:**

- Vorbilder für die Entwicklung einer Arbeits- und Führungskultur, in der Männer und Frauen ihre Potenziale und Kompetenzen einbringen können
- Vorbilder für Frauen in Führung und die Präsentation von Spitzenfrauen aus Thüringen

### **6.3 Vorbilder für die Entwicklung einer Arbeits- und Führungskultur, in der Männer und Frauen ihre Potenziale und Kompetenzen einbringen können**

Was genau eine geschlechtergerechte Arbeits- und Führungskultur ist, welche Merkmale sie aufweist und wodurch sie erreicht wird, ist weder abschließend noch übereinstimmend beantwortet. Die in Kapitel 5 vorgestellten Maßnahmen zeigen die Vielfältigkeit von Erklärungen und Maßnahmen, die positive Effekte als auch mögliche Risiken bergen. Es wurde aufgezeigt, dass im Vorfeld der Auswahl von geeigneten Maßnahmen eine Reflexion der eigenen Strukturen und der dahinter liegenden Arbeits-, Leistungs- und Geschlechternormen notwendig ist. Als Vorbilder für diesen Prozess zeigen sich in Thüringen für den Einstieg verschiedene Möglichkeiten:

---

<sup>89</sup> Eine Übersicht über die Gesprächspartnerinnen und -partner befindet sich im Anhang des Berichts.

## ● **Vorbildprozess in landeseigenen Gesellschaften**

Das Land Thüringen könnte z. B. in seinen landeseigenen Gesellschaften einen vorbildhaften Prozess der Kulturanalyse und des Wandels beginnen. Dieser Prozesse kann mit einer Gender-Analyse (vgl. Seite 46) und einer Strategiefindung modellhaft umgesetzt werden. Angeraten wird dazu die Begleitung durch eine Organisationsberatung, die über eine ausgewiesene Expertise in der Gleichstellung verfügt. Diese Beratung sollte schon für den Auswahlprozess geeigneter Modell-Organisationen genutzt werden. Ein mögliches konzeptionelles Modell für den Prozess bietet das im Rahmen der „Bundesinitiative Gleichstellen“ mit sechs Unternehmen umgesetzte Modellprojekt „Innovativ, gemeinsam führen mit Frauen“.<sup>90</sup> Erfahrungsgemäß ist ein Zeitrahmen von drei Jahren notwendig, um über die Analyse hinaus passende Maßnahmen zu entwickeln und erste Ergebnisse feststellen zu können.

Die öffentlichkeitswirksame Kommunikation des Ziels, des Prozesses, der Ergebnisanalyse und der Findung der passenden Maßnahmen kann einen breiten Diskurs über bestehende und neue Arbeitskulturen anregen. Zugleich können im Rahmen der Analyse und in dem Prozess sensible Themen behandelt werden, bei denen es sowohl Unternehmensinteressen als auch die Interessen von Beschäftigten zu wahren gilt. Daher wird für die Öffentlichkeitsarbeit über Presseartikel, Veranstaltungen, Betriebsveranstaltungen usw. die Einbindung einer professionellen Marketingagentur angeraten.

## ● **Nutzung von Clusterstrukturen**

Thüringen verfolgt mit einem professionellen Clustermanagement<sup>91</sup> das Ziel, bestehende Clusterstrukturen in der Thüringer Wirtschaft zu stärken, die Vernetzungen zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu fördern und zu intensivieren sowie die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken.<sup>92</sup>

Die Merkmale erfolgreicher Cluster erweisen sich auch für die Umsetzung des angedachten Kulturdiskurses in und zwischen Unternehmen als Erfolgspotenzial. Mit der Zugehörigkeit von marktstarken und technologisch führenden Unternehmen, zuliefernden und in der Regel Klein- und Mittelständischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen<sup>93</sup> sind die Organisationsformen eingebunden, die jeweils eine spezifische Sicht auf weibliche Fach- und Führungskräfte mitbringen.

Einige Cluster in Thüringen verfügen nicht nur über langjährig gewachsene und stabile Vernetzungsstrukturen, sondern stellen zudem Wirtschaftsbranchen dar, in denen mehr Frauen in Führung einen positiven Einfluss auf den Wertschöpfungsanteil von Frauen in der Wirtschaft haben können. Beispielsweise belegen einige Cluster auch ein eigenes Interesse an der Förderung von Frauen in ihrer Branche.<sup>94</sup>

Die Arbeitsgruppe „Frauen führen in Thüringen“ könnte eine Kooperation mit ausgewählten Clustern anstreben. Dabei könnten die Professionalität und die Erfahrung in der Ausrichtung von Veranstaltungen und Workshops, im Projektmanagement und in der Netzwerkarbeit genutzt werden. Weiterhin könnten aus „Vorzeigeunternehmen“ verschiedener Cluster Botschafter ein Zeugnis für die Vorteile von mehr Frauen in Führung abgeben.

---

<sup>90</sup> Vgl. Hochschule Niederrhein: <https://www.hs-niederrhein.de/forschung/innovativ/> (online, abgerufen am 18.01.2019).

<sup>91</sup> Vgl. Freistaat Thüringen 2012.

<sup>92</sup> Als Cluster wird die geografische Konzentration von Unternehmen, die in einem bestimmten Tätigkeitsfeld vernetzt sind, bezeichnet. Vgl. Porter 2014.

<sup>93</sup> Vgl. Scheer / Zallinger 2007: 3.

<sup>94</sup> Vgl. Optonet Photoniknetzwerk Thüringen: „Besonderes Augenmerk richten wir dabei auf die Förderung von qualifizierten Frauen. Traditionell in den Unternehmen und Forschungseinrichtungen unterrepräsentiert, thematisieren wir ihre besonderen Bedürfnisse bei öffentlichen Veranstaltungen, Diskussionsrunden oder im Gespräch mit Politik und Verbänden“. <https://www.optonet-jena.de/karriere/optonet-nachwuchsfoerderung/> (online, abgerufen am 17.12.2018).

## **6.4 Vorbilder für Frauen in Führung und die Präsentation von Spitzenfrauen aus Thüringen**

Die Sichtbarmachung von Frauen in Führung ist über verschiedene Medien und Formate möglich:

- **Reihe mit Frauenportraits aus Thüringen**

Zum einen könnte eine eigene Homepage die Plattform für die Vorstellung von Frauenportraits, für Erfahrungsberichte und für die Ankündigung von Veranstaltungen sein. Bestehende Netzwerke, Auszeichnungen und Unterstützungsmöglichkeiten sollten einbezogen und genutzt werden, um Doppelstrukturen bzw. -maßnahmen zu vermeiden.

Für den Start der Reihe Frauenportraits aus Thüringen wird zunächst vorgeschlagen, alle Frauen, die den Emily-Roebling-Preis verliehen bekommen haben, in einer dauerhaften Reihe vorzustellen. Hierzu sollten Interviews mit den Frauen geführt und mit dem Lebenslauf der Frauen veröffentlicht werden. In diesem Zusammenhang wird zudem angeraten, die Verleihung des Preises nicht wie bisher als Gewinn zu kommunizieren, sondern als Ergebnis einer eigenen Leistung.

Die Frauenporträts sollten fortlaufend durch weitere Frauen auf verschiedenen Führungsebenen ergänzt werden, um ein breites Identifikationspotenzial für alle aufstiegsinteressierten Frauen anzubieten. Für die Auswahl kann ein Kriterienkatalog erstellt werden, der dauerhaft gewährleisten sollte, dass Frauen aus allen Unternehmensgrößen, Branchen, aus der Verwaltung und aus der Wissenschaft aber auch aus allen Altersgruppen und Familienformen vertreten sind.

- **Veranstaltungsangebote für den persönlichen Erfahrungsaustausch**

Um die Frauenporträts herum sind Veranstaltungen sinnvoll, auf denen die porträtierten Frauen persönlich in den Austausch mit führungsinteressierten Frauen treten können. Dies können große öffentlichkeitswirksame und repräsentative Veranstaltungen sein, z. B. in Form eines Neujahrsempfangs, auf dem die in einem Kalenderjahr identifizierten Vorzeigefrauen öffentlich vorgestellt werden.

- **Zielgruppenspezifische Workshops**

Darüber hinaus kann über den Kontakt zwischen den erfolgreichen Frauen und den Nachwuchsfrauen der Bedarf an spezifischen Beratungsthemen ermittelt werden. Bekannt ist allgemein ein Beratungsbedarf in den Übergangsphasen zwischen Bildungsetappen (z. B. Bachelor, Master und Promotion), im Übergang von Schule und Beruf und beim Aufstieg in Führungspositionen. Daran sollten zielgruppenspezifische Workshops mit relevanten Themen z. B. für Frauen aus bestimmten Branchen anknüpfen. Für diese Workshops kann mit verschiedenen möglichen Kooperationspartnern wie der IHK oder den Wirtschaftsförderungen eine umfassende regionale Abdeckung im Land erreicht werden. Modelle für die Beratungsinhalte und Beratungsformate können dem Konzept der Kontaktstellen Frau und Beruf in Baden-Württemberg entnommen werden.<sup>95</sup>

Alle Angebote sollten auf der Homepage selbst, aber auch durch entsprechende Flyer, die an relevanten Orten und auf Veranstaltungen verteilt werden, bekannt gemacht werden.

Schließlich wird empfohlen, die Arbeitsgruppe „Frauen führen in Thüringen“, die sich für die vorliegende Studie konstituiert hat, fortzuführen. Mit Vertreterinnen des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, der IHK Erfurt, der Dualen Hochschule Gera-Eisenach, dem Verband deutscher Unternehmerinnen (VDU) sowie des ThEx FRAUENSACHE. sind hier in der Thematik federführende Institutionen vertreten. Die Ergebnisse aus dem Frauenprojekt und aus der Initiative finden so auch über die Internetseiten der beteiligten Institutionen eine Verbreitung.

---

<sup>95</sup> Vgl. Frau und Beruf: <http://www.frauundberuf-bw.de/frau-berufsweg/> (online, abgerufen am 16.01.2019).

## 6.5 Einordnung der Ergebnisse

i

Ein zusammenführendes Gesamtkonzept für eine positiv konnotierte Initiative „Thüringen entwickelt eine Wirtschaftsstruktur, die für Frauen spannend ist“ kann die positiven Effekte von mehr Frauen in Führung als auch die sich lohnenden Investitionen in notwendige Maßnahmen für förderliche Rahmenbedingungen vermitteln. Dabei wird die Zusammenarbeit der für Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft und Soziales zuständigen Ministerien empfohlen.

Für die Umsetzung einer solchen Initiative sollte auf bestehende Strukturen und Netzwerke aufgebaut werden.

Der Start eines Vorbildprozesses zum Wandel der Unternehmenskultur könnte in den landeseigenen Gesellschaften beginnen. Als erster Schritt wird eine umfassende Genderanalyse und die Auswahl einer ersten Modellorganisation empfohlen.

Individuelle Vorbilder, die nah an der eigenen Biografie sind, motivieren Frauen zum Einstieg in den Wettbewerb und sind ein wichtiger Beitrag für mehr Frauen in Führung. Empfohlen wird daher die Konzeption einer Reihe von Frauenportraits aus Thüringen, die in geeigneter Weise veröffentlicht werden. Dazu ist ein breites Spektrum an Vorbildfrauen nötig, bspw. von Führungsfrauen auf allen Führungsebenen als auch aus verschiedenen Branchen, Unternehmensgrößen oder in verschiedenen Lebensphasen. Diese Vorbilder sollten nicht losgelöst von förderlichen Rahmenbedingungen für den Aufstieg von Frauen, die in der Wirtschaft gestaltet werden müssen, kommuniziert werden und dadurch Unternehmen von ihrer Verantwortung der Mitgestaltung entbinden.

Ergänzend zu den Portraits sind Veranstaltungsangebote für den persönlichen Erfahrungsaustausch mit diesen Frauen von doppelter Bedeutung. Zum einen verstärkt sich die Vorbildwirkung im persönlichen Kontakt. Zum anderen können aus diesen Kontakten konkrete Beratungsbedarfe für die Nachwuchsfrauen ermittelt und durch Workshops beantwortet werden.

## Literaturverzeichnis

Acker, Joan (1992): Gendering Organizational Theory. In: Albert J. Mills / Tancred, Peta (Hrsg.): Gendering organizational analysis. Newbury Park, Sage Publications, S. 248–260.

Arbeitskreis "Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder" im Auftrag der Statistischen Ämter der 16 Bundesländer, des Statistischen Bundesamtes und des Bürgeramtes, Statistik und Wahlen (2018): Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland 1991-2017 Reihe 1, Länderergebnisse. <https://www.statistikportal.de/de/veroeffentlichungen/bruttoinlandsprodukt-bruttowertschoepfung> (online, abgerufen am 05.01.2019).

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/agg\\_gleichbehandlungsgesetz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=14) (online, abgerufen am 10.01.2019).

Bundesagentur für Arbeit (2018): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt; September 2018 – MINT Berufe. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Broschuere-MINT.pdf> (online, abgerufen am 10.01.2019).

Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg (2010): Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikation-der-Berufe/KlB2010/Printausgabe-KlB-2010/Generische-Publikationen/KlB2010-Printversion-Band1.pdf> (online, abgerufen am 05.12.2018).

Bundesweite Gründerinnenagentur (2015): Gründerinnen und Unternehmerinnen in Deutschland - Daten und Fakten IV. [https://www.existenzgruenderinnen.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/39-Gruenderinnen-Unternehmerinnen-Deutschland-Daten-Fakten-IV.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.existenzgruenderinnen.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/39-Gruenderinnen-Unternehmerinnen-Deutschland-Daten-Fakten-IV.pdf?__blob=publicationFile) (online, abgerufen am 15.01.2018).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Kinderbetreuung Kompakt; Ausbaustand und Bedarf 2017, Ausgabe 3. <https://www.bmfsfj.de/blob/126672/b3269db29ac336a256ac863802957533/kindertagesbetreuung-kompakt-ausbaustand-und-bedarf-2017-ausgabe-3-data.pdf> (online, abgerufen am 17.01.2019).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2018): Zukunftsszenarien – Fachkräfte in der Frühen Bildung gewinnen und binden. <https://www.bmfsfj.de/blob/131412/a0c3b93fcfd6de48eedb349a3c5d6532/prognos-studie-2018-data.pdf> (online, abgerufen am 22.12.2018).

Deutsche Gesellschaft für Mentoring: <https://www.dg-mentoring.de/> (online, abgerufen am 14.01.2018).

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012): DGFP-Praxispapiere; Ansatzpunkte für eine Integration von mehr Frauen in Führungspositionen. [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201203\\_Praxispapier\\_Ansetzpunkte-fuer-eine-Integration-von-mehr-Frauen-in-Fuehrungspositionen.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201203_Praxispapier_Ansetzpunkte-fuer-eine-Integration-von-mehr-Frauen-in-Fuehrungspositionen.pdf) (online, abgerufen am 15.01.2019).

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2014): Vielfalt bereichert Unternehmen. Erfolgreiches Diversitätsmanagement in DGFP-Mitgliedsunternehmen. Praxispapier Best Practices 2/2014. [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de) (online, abgerufen am 13.02.2019).

Eurostat: <http://appssso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> (online, abgerufen am 29.01.2019).

Frank, Andrea / Schröder, Eike (2019): Gründungsradar 2018. Wie Hochschulen Unternehmensgründungen unterstützen. <https://www.stifterverband.org/medien/gruendungsradar-2018> (online, abgerufen am 07.03.2019).

Freistaat Thüringen (2010): Thüringer Landtag. Verfassung des Freistaats Thüringen. [https://www.thueringen.de/imperia/md/content/landtag/gesetze/verfassung\\_internet.pdf](https://www.thueringen.de/imperia/md/content/landtag/gesetze/verfassung_internet.pdf) (online, abgerufen am 09.01.2019).

Freistaat Thüringen (2012): Thüringer ClusterManagement (ThCM). Ziele, Strukturen und Arbeitsschwerpunkte. [https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt\\_derivate\\_00028973/Clustermanagement.pdf](https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00028973/Clustermanagement.pdf) (online, abgerufen am 10.01.2019).

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Heft 60.

Gender Kompetenz Zentrum (2010): Strategie – Gender Mainstreaming als Strategie. <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming/Strategie.html> (online, abgerufen am 08.01.2019).

Gottschall, Karin (2010): Arbeit, Beschäftigung und Arbeitsmarkt aus der Genderperspektive. In: Böhle, Fritz / Voß, G. Günter / Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, VS-Verlag, S. 671-698.

Hardmeier, Sibylle / Vinz, Dagmar (2007): Diversity und Intersectionality. Eine kritische Würdigung der Ansätze für die Politikwissenschaft. In: Femina Politica 10 (1), S. 23–33.

Hymowitz C. / Schellhardt, T.D. (1986): The Glass Ceiling. In: Wall Street Journal, D1, D4-5.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2018): IAB-Kurzbericht; Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb1518.pdf> (online, abgerufen am 08.01.2019).

Katz, Christian P. / Baitsch, Christof (2006): Arbeit bewerten – Personal beurteilen: Lohnsystem mit Abakaba; Grundlagen, Anwendungen, Praxisberichte. vdf Hochschulverlag, Zürich.

Klammer, Ute et al. (2011): Neue Wege – gleiche Chancen. Kurzfassung des Sachverständigengutachtens zum Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. In: Klammer, Ute / Motz, Markus (Hrsg.): Neue Wege – Gleiche Chancen. Expertisen zum ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 13-43.

Klenner, Christina / Brehmer, Wolfram et al. (2013): Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland – Eine Empirische Analyse. WSI Diskussionspapier. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_disp\\_184.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_disp_184.pdf) (online, abgerufen am 11.01.2019).

Koch, Angelika (2008): Elternzeit-Teilzeit-Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen. In: WSI Mitteilungen 11+12/2008, S. 612-618.

Kohaut, Dr. Iris / Möller, Dr. Susanne (2017): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltung; Obere Chefetage bleibt Männerdomäne, IAB Kurzbericht 24/2017. <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb2417.pdf> (online, abgerufen am 08.06.2018).

Krell, Gertraude (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude et al. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 63-80.

Krell, Gertraude (2008): Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen. In: Krell, Gertraude et al. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 195-206.

Krell, Gertraude (2008): Vorteile eines neuen weiblichen Führungsstils; Ideologiekritik und Diskursanalyse. In: Krell, Gertraude et al. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 319-330.

Kunze, Astrid / Miller, Amalia R. (2014): Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. <http://ftp.iza.org/dp8725.pdf> (online abgerufen am 14.12.2019).

Lepperhoff, Julia / Rüling, Anneli / Scheele, Alexandra (2007): Von Gender zu Diversity Politics? Kategorien feministischer Politikwissenschaft auf dem Prüfstand. Einleitung. In: Femina Politica, Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft 16 (1), S. 15–25.

Lott, Yvonne (2017): Flexible Arbeitszeiten: Eine Gerechtigkeitsfrage? In: Report, Nr. 1, Forschungsförderung Report. Hans Böckler Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_report\\_001\\_2017.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_001_2017.pdf) (online, abgerufen am 07.01.2019).

Müller, Annette / Schreiber, Nicole et al. (Hrsg.) (2016): Frauen in Führungspositionen im Gesundheits- und Sozialwesen. Barbara Budrich, Opladen, Berlin, Toronto.

Oakley, Judith (2000): Genderbased Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. In: Journal of Business Ethics 27, S. 321-334.

Phelps, Edmund S. (1972): The statistical theory of racism and sexism. American Economic Review, 62(4), S. 659-661.

Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Price (2008): Gender Differences in the Response to Competition, In: Babcock (2007): Industrial and Labor Relations Review, Vol. 61, 3, Women don't ask; Negotiation and the Gender Divide, Princeton, NJ [u.a.], S. 320-330.

Purtschert, Patricia (2007): Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung. Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. In: Femina Politica, Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft 10 (1), S. 88–96.

Ruenzi, Stefan / Niessen-Ruenzi Alexandra (2018): Zurückscheuen. Warum Frauen den Wettbewerb meiden. Karriere Praxis. In: Forschung & Lehre 3/18.

Scheer, Günter / von Zallinger, Lucas (2007): Handbuch Clustermanagement.

Statistisches Bundesamt (2018) Unternehmensregister-System (URS).

Thüringer Landesamt für Statistik (2017): Geschlecht der Einzelunternehmer nach dem Grund der Meldung und Kreisen in Thüringen. <https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kr000435%7C%7C> (online, abgerufen am 28.01.2019).

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2017): IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen. Ergebnisse der 21. Welle 2016. [https://www.thueringen.de/mam/th7/tmsfg/arbeit/iab-betriebspanel\\_landerbericht\\_thuringen\\_2016.pdf](https://www.thueringen.de/mam/th7/tmsfg/arbeit/iab-betriebspanel_landerbericht_thuringen_2016.pdf) (online, abgerufen am 07.01.2019).

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

Voßkühler, Gabriele (2018): Der mühsame Weg der Frauen an die Spitze. <https://www.welt.de/wirtschaft/article174360335/Frauenquote-Foerderung-wird-in-vielen-Firmen-weiter-vernachlaessigt.html> (online, abgerufen am 17.01.2019).

Wilz, Silvia M. (2008): Organisation. Die Debatte um "Gendered Organizations". In: Becker, Ruth / Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 2., erw. und aktualisierte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 442–449.

Watrinet, Christine (2008): Indikatoren einer diversitygerechten Unternehmenskultur. Dissertation. Hg. v. Universität Karlsruhe. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Karlsruhe.

Wippermann (2010): Frauen in Führungspositionen. Brücken und Barrieren. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.).

## **Anlage**

### **Übersicht über die Gesprächspartner/-innen der Fachgespräche**

1. Frau Colette Boos-John, Die Familienunternehmer, Regionalvorsitzende Regionalkreis Westthüringen
2. Herr Prof. Dr. Uwe Cantner, Vizepräsident für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung der Friedrich-Schiller-Universität Jena
3. Herr Stephan Fauth, Geschäftsführer des Verbands der Wirtschaft Thüringens e.V.
4. Frau Prof. Dr. Caroline Rosenthal, Gleichstellungsbeauftragte der Friedrich-Schiller-Universität Jena
5. Frau Doris Schramm, Betriebsratsvorsitzende der POG Präzisionsoptik Gera GmbH

## Foto-Dokumentation des Workshops





## WORKSHOP 2

## FRAUEN FÜHREN IN THÜRINGEN

30.11.2018  
Ministerium für Wirtschaft,  
Wissenschaft & Digitale  
Gesellschaft

