



Yvonne Ziegler (Autor)  
Regine Graml (Autor)  
Caprice Oona Weissenrieder (Autor)  
**Karrierperspektiven berufstätiger Mütter**  
*1. Frankfurter Karrierestudie*

Karrierperspektiven  
berufstätiger Mütter

1. Frankfurter Karrierestudie

Yvonne Ziegler, Regine Graml,  
Caprice Weissenrieder



Cuvillier Verlag Göttingen  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6956>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany  
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>



# 1 Einleitung

## 1.1 Fachkraft der Zukunft – Frauenpotentiale nutzen

Die demografische Entwicklung in Deutschland wird zu einem Mangel an Fachkräften führen. Das ist absehbar und erste Anzeichen dafür sind bereits heute zu spüren. Daher ist das Thema „Mütter und Beruf“ nicht nur für die Frauen selbst, sondern für Wirtschaft und Gesellschaft von großer Relevanz – insbesondere für diejenigen Unternehmen, die einen besonders hohen Bedarf an qualifizierten Fachkräften haben. Denn eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen könnte dem bereits herrschenden bzw. drohenden Engpass auf dem deutschen Arbeitsmarkt entgegenwirken.

In Deutschland lag im Jahr 2010 die Erwerbstätigkeit von Müttern mit minderjährigen Kindern bei 65%. Bei Frauen ohne Kinder lag sie deutlich höher bei 78%. Drei Viertel aller Mütter waren teilzeiterwerbstätig, jede vierte Mutter arbeitete in einer geringfügigen Teilzeit mit weniger als 15 Stunden pro Woche und nur ein Viertel arbeitete in Vollzeit. Das war auch im internationalen Vergleich sehr wenig. Frauen ohne Kinder arbeiteten hingegen zu zwei Dritteln in Vollzeit (BMFSJ 2012). Viele Frauen gehen dem Arbeitsmarkt in der Zeit, in der sie als Mütter ihre Kinder betreuen, zeitweise und auch dauerhaft verloren.

Gelänge es, den Beschäftigungsumfang der „Teilzeit-Frauen“ auf Vollzeit zu erhöhen, würde dies den Arbeitsmarkt spürbar entlasten: Die Bundesagentur für Arbeit geht davon aus, dass dadurch 400.000 bis 900.000 zusätzliche Fachkräfte und insgesamt 300.000 bis 1,2 Millionen qualifizierte weibliche Vollzeitarbeitskräfte gewonnen werden könnten. Eine beeindruckende Zahl, die nahelegt, dass es nicht nur für die Frauen, sondern auch für Wirtschaft und Staat interessant ist, die für die Berufstätigkeit von Frauen herrschenden Rahmenbedingungen zu überdenken – und zu verändern (Bundesagentur für Arbeit, 2011).

In diesem Szenario kommt es den Interessen der Unternehmen durchaus entgegen, dass viele Frauen ihre Arbeitszeit grundsätzlich gerne erhöhen würden. In einem aktuellen Bericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung heißt es: „Gemessen an ihren Arbeitszeitwünschen würden fast die Hälfte der regulär teilzeitbeschäftigten Frauen und zwei Drittel der Mini-Jobberinnen die vereinbarte Arbeitszeit gerne deutlich ausweiten. Hier besteht noch beachtliches Arbeitszeitpotenzial, das bei entsprechend vorhandenen Rahmenbedingungen erschlossen werden kann. Neben Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung würden dabei eine bessere Betreuung für Kinder im Krippen- und Schulkindalter, familienfreundliche Arbeitsmodelle sowie eine ausgewogene Arbeitsteilung in den Familien helfen“ (Wagner, 2011).



## 1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

### 1.2 Mixed Leadership: weibliche Führungskräfte als Renditebringer

Der Bedarf ist vorhanden, der Wille auch. Umso besser, wenn zusätzlich noch die Kompetenzen passen. Und auch das scheint gegeben zu sein: Denn Studien bestätigen, dass Frauen genau die Kompetenzen mitbringen, die in einer Gesellschaft des ständigen Wandels wie der unsrigen immer wichtiger werden. Daher profitieren Unternehmen im Allgemeinen sehr davon, wenn sie Frauen an der Unternehmensführung beteiligen. In dem OECD-Bericht „Gender and Sustainable Development“ heißt es dazu: „women managers bring a wider range of perspectives to bear in corporate decision-making, contribute team-building and communication skills, and help organisations adapt to changing circumstances“ (OECD, 2008).

Auch der Blick auf Unternehmenskennzahlen zeigt, dass Frauen in Führungspositionen einen relevanten Beitrag zum Erfolg leisten: Eine Studienreihe mit den 500 umsatzstärksten Unternehmen weltweit ergab, dass Firmen mit einem höheren Anteil an Frauen in Vorstandspositionen bei verschiedenen Kennziffern besser abschneiden als die Vergleichsunternehmen: Sie erzielten eine um bis zu 42 Prozent höhere Umsatzrendite sowie eine um bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrentabilität (Catalyst, 2007).

Auch die Untersuchung „Women Matter“ von McKinsey zeigt, dass Unternehmen mit gemischten Führungsteams erfolgreicher sind: So liegt der Gewinn von Unternehmen mit höherem Frauenanteil im Top-Management um bis zu 48 Prozent über dem Branchendurchschnitt (McKinsey, 2007).

### 1.3 Die beruflichen Chancen von Frauen in Deutschland stagnieren

Obwohl es viele gute Gründe gibt, Frauen zu beschäftigen und ihnen Aufstiegsmöglichkeiten zu gewähren, hat sich ihre berufliche Situation in den letzten Jahren kaum verändert. Das belegen zahlreiche repräsentative Statistiken, wie der EU Labour Force Survey (Europäische Kommission, 2009), das Sozio-ökonomische Panel (SOEP) (Holst/ Busch, 2010) oder das IAB-Betriebspanel (Kohaut/ Möller, 2010) zur Berufssituation von Frauen. Sie alle kommen zu ein und demselben Ergebnis: dass es für Frauen in Deutschland heutzutage nach wie vor schwierig ist, in der patriarchalisch geprägten Berufswelt Karriere zu machen.

Dazu ein paar Zahlen: Noch immer verdienen Frauen hierzulande in vergleichbaren Positionen weniger als ihre männlichen Kollegen. In Managementfunktionen in der Privatwirtschaft sind sie mit einem Anteil von 27 Prozent unterrepräsentiert. Bei den wenigen Frauen in Führungspositionen finden sich besonders wenige Mütter. Und umgekehrt: Mehr als drei Viertel



## 1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

der Frauen in Führungspositionen (77 Prozent) leben in einem Haushalt ohne Kinder (Holst/Busch, 2010).

Es sieht so aus, als seien die Lebensziele Mutterschaft und berufliche Karriere in Deutschland auch heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, schwer vereinbar. Zudem scheinen Schwangerschaft, Elternzeit und Wiedereinstieg kritische Momente in Bezug auf die Karriere zu sein. Dies ist eine Situation, die im Gegensatz zu den Wünschen der Frauen steht. Denn immer mehr junge Frauen wollen beides: eine berufliche Laufbahn und Kinder zugleich. So äußerten beispielsweise im Rahmen der 16. Shell-Jugendstudie rund 73 Prozent der jungen Frauen einen Kinderwunsch (Albert et al., 2010). Dieses Ergebnis wird auch durch die Studie „Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen“ unterstützt. Dort sehen sich 82 Prozent der Teilnehmerinnen selbst im Beruf trotz Kind (Allmendinger, 2009).

Zu dieser Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit gibt es bislang nur wenige repräsentative Daten. Dies wollten wir ändern und haben daher das Thema Karrierechancen von Müttern im Beruf ausführlich untersucht. In diesem Buch findet sich – nach der Einführung ins Thema – eine ausführliche Darstellung der Studie und ihrer Ergebnisse.



## 1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

### 2 Working Mums: Stand der Forschung

#### 2.1 Ausbildung: Frauen auf der Überholspur

Frauen wollen nicht einfach nur arbeiten. Sie bringen dafür gute Qualifikationen mit. So erreicht ein immer größerer Anteil der jungen Frauen in Deutschland einen hohen Bildungsabschluss und immer mehr Mädchen besuchen ein Gymnasium: Im Jahr 2010 war es fast die Hälfte aller Mädchen (48 Prozent). Acht Jahre zuvor, im Jahr 2002, waren es mit 43 Prozent noch fünf Prozentpunkte weniger gewesen. Ein beachtlicher Anstieg also in weniger als einem Jahrzehnt. Im selben Zeitraum stieg der Anteil der Jungen, die ein Gymnasium besuchen, lediglich um einen Prozentpunkt von 39 auf 40 Prozent (Albert et al., 2010). Bei den Mädchen war also nicht nur der Ausgangswert höher (43 im Vergleich zu 39 Prozent), sondern auch der Zuwachs größer. Bei alledem ist der Anteil der Gymnasiastinnen lediglich ein Indikator dafür, dass Mädchen zu den sogenannten „Bildungsgewinnerinnen“ gehören.

Ähnliche Ergebnisse zeigt eine Erhebung des Statistischen Bundesamtes: 46 Prozent der 20- bis 25-jährigen Frauen besitzen eine Fachhochschul- oder Hochschulreife. Dagegen können nur 37 Prozent der Männer in derselben Altersgruppe diesen Abschluss vorweisen (Statistisches Bundesamt, 2010).

Aufgrund der „knallharten Umverteilung“ der Kernressource Bildung sieht Zukunftsforscher Matthias Horx auch das 21. Jahrhundert als Jahrhundert der Frauen. Die höhere Bildung würde sich von den Männern zu den Frauen verschieben. Während junge Frauen die Gymnasien und Universitäten dominierten, würden die jungen Männer eher in berufsbezogene Ausbildungsgänge ausweichen. In immer mehr Berufen würden die Frauen zudem aufgrund ihrer Motivation und Qualifikation den männlichen Bewerbern gegenüber vorgezogen (Horx, 2004).

#### 2.2 Berufstätigkeit von Frauen in Deutschland: aktuelle Daten

Im Jahr 2010 waren in Deutschland 17,8 Millionen Frauen erwerbstätig. Die Beschäftigtenquote<sup>1</sup> aller 15- bis 64-jährigen Frauen lag im Jahr 2010 bei 66 Prozent, die der Männer bei 76 Prozent. Die Erwerbstätigenquote der deutschen Frauen belegte mit 66 Prozent im Jahr 2010 den 6. Platz im europäischen Vergleich und ist damit vergleichsweise hoch.

---

<sup>1</sup> Unter der Beschäftigten- oder Erwerbstätigenquote versteht man den prozentualen Anteil der Erwerbstätigen am Anteil der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter d.h. von 15 bis 64 Jahren (BMFSFJ 2005).



## 1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Obwohl die Erwerbstätigenquote in den letzten Jahren gestiegen ist, schlägt sich dies aber nicht automatisch im Arbeitsvolumen der Frauen (d.h. die Gesamtheit aller von Frauen geleisteten Erwerbsarbeitsstunden) nieder. So lag die weibliche Vollzeitäquivalent-Erwerbstätigenquote zum Beispiel im Jahr 2003 nur bei 46% Vollzeitäquivalent-Prozent.<sup>2</sup>

2010 arbeiteten 45 Prozent der erwerbstätigen Frauen Teilzeit (Männer: 9 Prozent). Die durchschnittliche Stundenzahl der Frauen in Teilzeitbeschäftigung war mit 18,7 Stunden eher gering (Wozowczyk/ Massarelli, 2011).

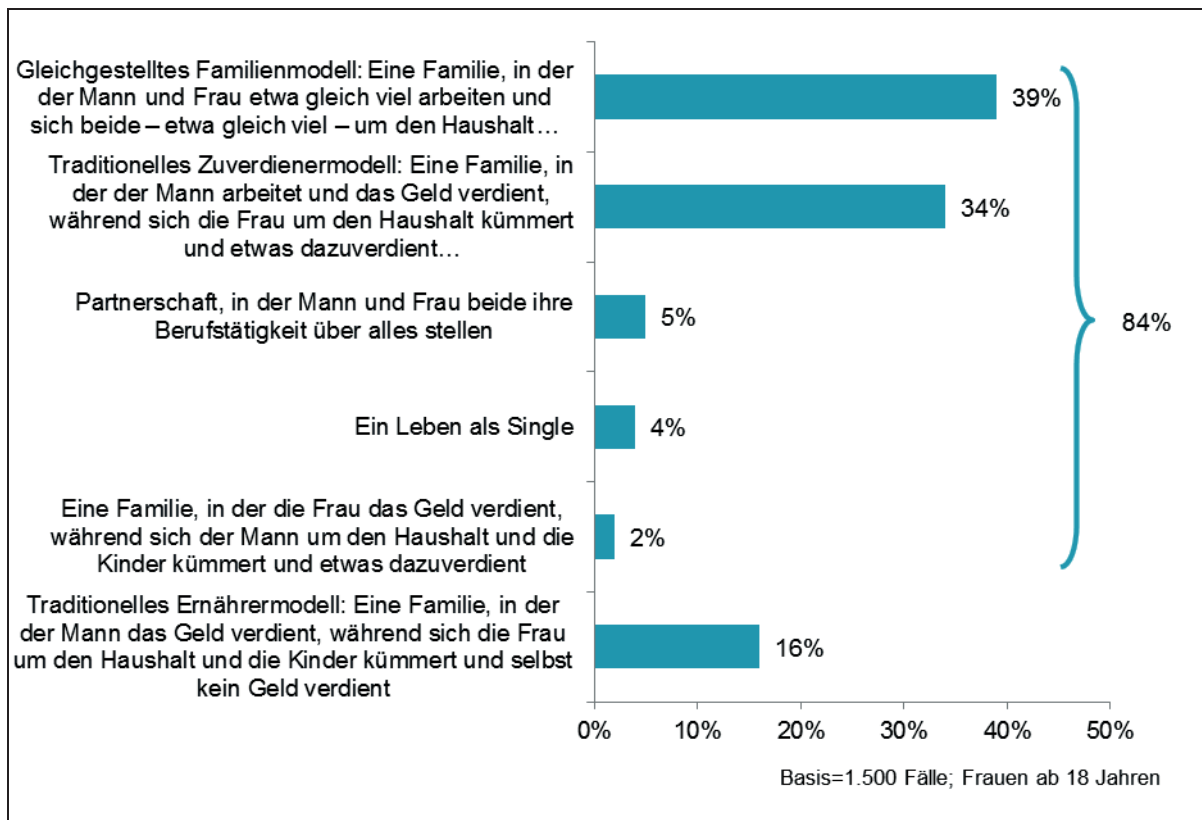
Auch wenn knapp die Hälfte der Frauen in Teilzeit arbeitet, üben viele von ihnen eine qualifizierte Beschäftigung aus: Während 2010 46 Prozent der Frauen in Deutschland als hoch qualifizierte Angestellte arbeiteten, waren es bei den Männern nur 42 Prozent. Eine weitere große Gruppe der Männer (38 Prozent) war als Facharbeiter tätig (weibliche Facharbeiter 6 Prozent). Allerdings waren 38 Prozent der Frauen als gering qualifizierte Angestellte beschäftigt, während dies nur bei 13 Prozent der Männer der Fall war (Wozowczyk/ Massarelli, 2011).

Bei einer Befragung von Sinus Sociovision von 2008 wollten 84 Prozent der befragten Frauen einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Dabei war für die größte Gruppe der Frauen (39 Prozent) das gleichgestellte Familienmodell das bevorzugte Lebensmodell. In diesem Modell kümmern sich Mann und Frau in gleichem Maße um die Familie und sind ebenfalls zu gleichen Teilen berufstätig. Die zweitgrößte Gruppe mit 34 Prozent präferierte noch ein traditionelles Zuverdienermodell, bei dem der Mann arbeitete und das Geld verdiente, während die Frau sich um den Haushalt kümmerte und nur etwas dazu verdiente (siehe auch Abbildung 1).

---

<sup>2</sup> Bei der Berechnung von Vollzeitäquivalenten wird angenommen, dass ein Vollzeitäquivalent 40 Stunden leisten können. Zwei in Teilzeit arbeitende Frauen mit einer Wochenarbeitszeit von 20 Stunden wären dann nur je 0,5 Vollzeitäquivalente, d.h. zusammen ein Vollzeitäquivalent (BMFSFJ 2005).

## 1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter



**Abbildung 1: Präferiertes Lebensmodell von Frauen**

Quelle: Wippermann / Wippermann, 2010

Laut einer Repräsentativbefragung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) haben 61 Prozent der Frauen im Alter zwischen 18 und 65 Jahren mindestens einmal im Leben aufgrund familienbedingter Umstände ihre Erwerbstätigkeit unterbrochen. Im Schnitt beträgt die Dauer der Erwerbsunterbrechung bei Frauen 56 Monate, also rund viereinhalb Jahre (Wippermann/ Wippermann, 2010).

### 2.3 Erwerbsumfang von Müttern: solange Kinder klein sind, pausieren die Mütter

Im Jahr 2011 lebten 7.232.000 Paare mit minderjährigen Kindern in Deutschland. Damit entspricht der Anteil der Mütter an allen Frauen 28 Prozent. Das durchschnittliche Alter der Mütter bei der Geburt ihrer ehelich lebend geborenen Kinder lag im Jahr 2010 bei 31,5 Jahre. Das Durchschnittsalter der im Haushalt lebenden Kinder unter 18 Jahren betrug im Jahr 2010 9,4 Jahre (Statistisches Bundesamt, 2011a). Im Schnitt lag im Jahr 2010 die Kinderzahl je Frau bei 1,39. Das ist der höchste Wert der vergangenen 20 Jahre. Ein höherer Wert, nämlich 1,45, wurde zuletzt im Jahr 1990 erreicht (Statistisches Bundesamt, 2011b).

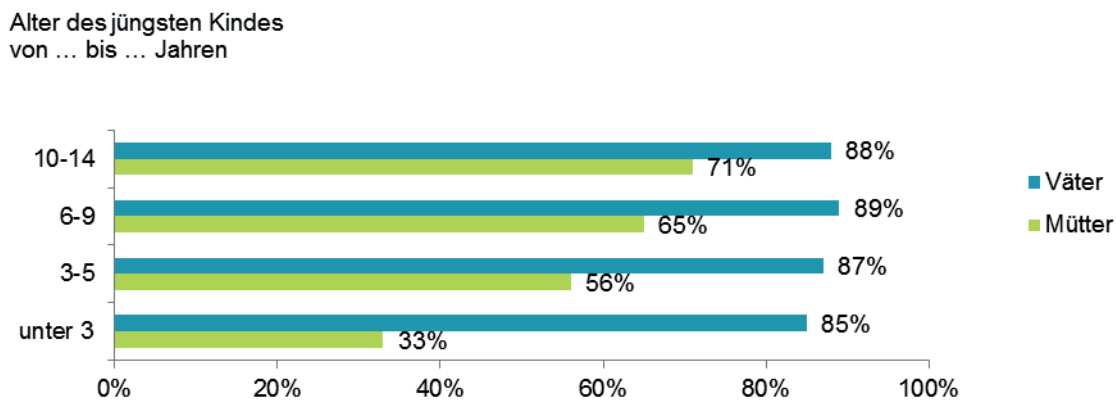
Laut Forschungen des Max-Planck-Instituts liegt die endgültige Kinderzahl pro Frau der derzeit gebärfähigen Frauen jedoch bei 1,6 Kindern pro Frau, sodass erwartet wird, dass die

## 1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Geburtenrate wieder steigen wird, während auch das Alter der gebärenden Frauen steigt (Goldstein, 2013).

Im Jahr 2010 waren von den 15- bis 64-jährigen Müttern mit minderjährigen Kindern 68 Prozent erwerbstätig. Im Gegensatz dazu lag die Erwerbstätigenquote der 15- bis 64-jährigen Väter mit minderjährigen Kindern im Jahr 2010 bei 91 Prozent. Das entspricht einer Differenz von 23 Prozentpunkten (Bundesagentur für Arbeit, 2012).

Die Familiengründung beeinflusst die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Deutschland maßgeblich, denn mit der Geburt des Kindes gibt ein großer Teil der Mütter den Beruf vorübergehend auf. So war im Jahr 2005 nur ein Drittel (33 Prozent) der Mütter mit Kindern unter drei Jahren berufstätig. Mit Erreichen des Kindergartenalters von drei bis fünf Jahren erhöhte sich die Erwerbstätigkeit der Mütter auf 56 Prozent. Alles in allem steigt die Erwerbsbeteiligung bei Müttern mit dem Alter des jüngsten Kindes (Weinmann, 2006) (siehe auch Abbildung 2).



**Abbildung 2: Erwerbstätigenquote von Müttern und Vätern nach Alter des jüngsten Kindes  
Deutschland, 2005**

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2006

Auch wenn die Mütter mit dem zunehmenden Alter der Kinder wieder erwerbstätig werden, bleibt der Grad der Erwerbstätigkeit reduziert. So gingen von den im Jahr 2010 erwerbstätigen Müttern mit minderjährigen Kindern zwei Drittel einer Beschäftigung in Teilzeit und nur ein Drittel einer Beschäftigung in Vollzeit nach (Keller/ Haustein, 2012).

Bei der Erwerbstätigenquote von Müttern liegt Deutschland im Vergleich zu 24 andern EU-Mitgliedsländern im Mittelfeld. Die Erwerbstätigenquote von Müttern ist hier definiert für





## 1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Frauen im Alter zwischen 25 und 49 Jahren mit mindestens einem im Haushalt lebenden Kind unter 25 Jahren. Für Deutschland betrug sie im Jahr 2009 72 Prozent. Eine höhere Erwerbstätigenquote von Müttern weisen erwartungsgemäß Finnland (77 Prozent) und Frankreich (75 Prozent) auf, niedrigere Quoten wurden in Großbritannien (69 Prozent) oder Italien (55 Prozent) verzeichnet (Statistisches Bundesamt, 2011a).

### 2.4 Frauen in Führungspositionen

#### 2.4.1 In Chefetagen sind Frauen unterrepräsentiert

Über Frauen in Führungspositionen gibt es zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen (Bischoff, 2010; Wippermann, 2010; Weckes, 2011; Holst/ Schimeta, 2011). Sie alle kommen zum gleichen Ergebnis: Frauen sind in Chefetagen unterrepräsentiert.

Dabei scheint es einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und dem Geschlecht der Top-Manager zu geben: Je größer das Unternehmen, desto geringer ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen (BMFSFJ, 2008b; Holst/ Busch, 2010; Kohaut/ Möller, 2010; Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG, 2011).

In der Auswertung „Frauen im Management“ des Wirtschaftsinformationsdienstes Hoppenstedt ist zu erkennen, dass zwar der Frauenanteil im Management insgesamt steigt, nämlich von 8 Prozent im Jahr 1995 auf 20 Prozent im Jahr 2010. Doch auch diese Studie verdeutlicht, dass der Frauenanteil in den obersten Führungsetagen mit der Größe des Unternehmens sinkt. Laut Hoppenstedt betrug der Anteil von Frauen im Top-Management von Großkonzernen (> 1 Mrd. € Umsatz) 2010 lediglich 4 Prozent, bei kleinen Unternehmen stieg der Wert auf 13 Prozent, bei Verbänden und Behörden auf 16 Prozent (Hoppenstedt, 2010).

Auch eine vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) veröffentlichte Studie aus dem Jahr 2008 zeigt ebenfalls deutlich, dass sich Frauen in den oberen Führungsetagen in der Minderheit befinden. Laut der Studie sind 42 Prozent der Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben weiblich, aber nur knapp ein Viertel davon ist in der ersten Führungsebene zu finden. Zwar beträgt der Frauenanteil in der zweiten Führungsebene 35 Prozent, allerdings weisen nur 22 Prozent der Betriebe überhaupt eine zweite Führungsebene auf. Seit der ersten Erhebung im Jahr 2004 haben sich die Zahlen im Übrigen kaum verändert (Kohaut/ Möller, 2010).

In Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen ist – laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung – der Frauenanteil besonders gering. Die Vorstände der 160 börsennotier-



## 1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

ten Unternehmen (Dax 30, M-Dax, S-Dax, TecDax) sind nur zu 3,1 Prozent mit Frauen besetzt. Das entspricht 21 Frauen auf insgesamt 668 Vorstandsposten. Im wichtigsten deutschen Aktienindex, dem Dax 30, ist die Quote noch geringer: Hier waren zum 31. Januar 2011 lediglich 2,2 Prozent der Vorstandsposten mit Frauen besetzt (Holst, Busch/ Kröger, 2012).

Ein wenig besser sieht es in den Aufsichtsräten aus: Bedingt durch die von der Arbeitnehmerseite gestellten Aufsichtsratsmitglieder, liegt hier der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen<sup>3</sup> bei 10,6 Prozent (Holst / Schimeta, 2011).

Vergleichsweise bessere Aufstiegschancen haben Frauen im öffentlichen Dienst. Laut einer Untersuchung des Führungskräftemonitors 2012 war dort mehr als die Hälfte (53 Prozent) der Führungspositionen mit Frauen besetzt (Holst/ Busch/ Kröger, 2012).

Schimeta (2012) untersuchte die Geschlechterverteilung im öffentlichen Sektor und fand Tendenzen dafür, dass zwar Frauen in Führungsebenen<sup>4</sup> der öffentlichen Verwaltung zu knapp einem Drittel vertreten sind, dass jedoch der Anteil mit höherer Hierarchieebene sinkt. In öffentlichen Unternehmen sind Frauen wiederum schlechter repräsentiert als in den Verwaltungen. 18 Prozent der Aufsichtsrats- und 8 Prozent der Vorstandsmitglieder sind in den Beteiligungsunternehmen des Bundes weiblich (Schimeta, 2012).

In dem Bericht „Mehr Frauen in Führungspositionen – ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum“ der Europäischen Kommission (2010) wurde für ganz Europa die Geschlechterverteilung in Führungspositionen in verschiedenen Branchen untersucht. So wurde für den Finanzbereich festgestellt, dass in den Zentralbanken der EU-Mitgliedsstaaten 82 Prozent Männer und lediglich 18 Prozent Frauen mit Entscheidungsbefugnis arbeiteten (Europäische Kommission, 2010). Ähnlich sieht es in den größten Aktiengesellschaften Europas aus. Dort sind die Verwaltungsratspositionen zu 89 Prozent mit Männern und zu 11 Prozent mit Frauen besetzt. Die Abgeordnetenplätze im Europäischen Parlament sind zu 35 Prozent an Frauen und zu 65 Prozent an Männer vergeben (Europäische Kommission, 2009).

---

<sup>3</sup> Die größten 200 Unternehmen in Deutschland ohne Finanzsektor.

<sup>4</sup> „Eine Variante der Abgrenzung von Führungspositionen in der Bundesverwaltung orientiert sich an den Besoldungsgruppen. So werden die Führungspositionen ab der Unterabteilungsleitung aufwärts mit den Besoldungsgruppen B6 bis B11 bzw. vergleichbaren außertariflichen Beschäftigten und Richtern gleichgesetzt“ (Schimeta, 2012).



## 1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

In den USA führten Barsh/ Yee (2012) eine Studie der McKinsey / Company in Kooperation mit 60 großen US-amerikanischen Unternehmen unter dem Titel „Unlocking the full potential of women at work“ durch und mussten feststellen, dass auf dem Weg nach oben nach jeder Ebene Frauen verloren gehen. Bei 12 der 60 teilnehmenden Unternehmen war dies allerdings weniger der Fall. Sie leiteten Frauen durch die Pipeline in überdurchschnittlicher Weise. Dies kann als Indikator dafür betrachtet werden, dass entweder die Unternehmen, deren Pipeline viele Frauen enthält und weiterleitet, sich verstärkt für die Förderung von Frauen einsetzen und/oder dass der höhere Frauenanteil in allen Führungsebenen den Unternehmen auch zu einem Wettbewerbsvorteil verhilft. Ein weiteres Ergebnis der Umfrage war aber auch, dass, wenn die Möglichkeit bestünde, 18 Prozent der befragten Frauen und doppelt so viele Männer wie Frauen auf die höchste Leistungsebene aufsteigen wollen würde (Barsh/ Yee, 2012).

Obwohl Männer und Frauen ein vergleichbares vorberufliches Humanvermögen<sup>5</sup> aufweisen, sind Frauen in Managementfunktionen der Privatwirtschaft unterrepräsentiert. Ob Mann, oder Frau, beide haben durchschnittlich 15 Jahre Bildung genossen. Im Jahr 2008 konnten 67 Prozent der Frauen und 62 Prozent der Männer in Führungspositionen einen Hochschulabschluss vorweisen. Hinsichtlich der Indikatoren „Berufserfahrung“, „Betriebszugehörigkeit“ und „Weiterbildung“ allerdings liegen die Frauen hinter den Männern zurück. Frauen in Führungspositionen sind im Schnitt vier Jahre jünger als Männer in vergleichbarer Position. Sie haben drei Jahre weniger Berufserfahrung (Frauen Ø 16 Jahre/ Männer Ø 19 Jahre) und ihre Betriebszugehörigkeit ist um zwei Jahre kürzer (Frauen Ø 9 Jahre/ Männer Ø 11 Jahre). Bezogen auf die letzten drei Jahre zum Zeitpunkt der Befragung hatten 47 Prozent der Frauen und 51 Prozent der Männer an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen (Holst/ Busch, 2010).

Viele Frauen scheinen ihre Karriere allerdings auch nicht sehr zielorientiert anzugehen. Im Rahmen einer Befragung von 300 Karrierefrauen im Jahr 2006 fand Habermann-Horstmeier heraus, dass 2/3 der befragten Frauen ihre Karriere nicht bewusst geplant hatten. Erst in der Gruppe der jüngeren Frauen hatte immerhin bereits die Hälfte ihre Karriere bewusst geplant (Habermann-Horstmeier, 2006).

---

<sup>5</sup> Holst / Busch erläutern 2006, dass sich nach der Humankapitaltheorie die (hoch-)schulische Bildung und berufliche Qualifikation positiv auf die berufliche Karriere und den Verdienst auswirken. Folgende Indikatoren sind dabei ausschlaggebend für das Humankapital von Führungskräften: Bildungsjahre, Bildungsabschluss, Berufserfahrung, Betriebszugehörigkeit, Weiterbildung (Holst/ Busch, 2006).