

Sonja Bischoff

# Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirts«aft in Deutschland

## Neuer Blick auf alten Streit

Herausgegeben von der  
Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. Düsseldorf

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Dank</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Ziele, Fragestellungen und Durchführung der Untersuchung</b> .....	<b>13</b>
• Ziele.....	13
» Fragestellungen.....	13
• Durchführung.....	14
<b>2. Die Führungskräfte in dieser Untersuchung:</b>	
<b>Wo und wofür sie arbeiten</b> .....	<b>17</b>
• Branche.....	17
• Unternehmensgröße.....	18
• Hierarchische Position.....	20
• Aufgabenbereiche.....	20
• Einkommen.....	23
• Arbeitszeit.....	25
• Beteiligung am Unternehmen.....	26
<b>3. Die Führungskräfte in dieser Untersuchung: Das familiäre Umfeld</b> .....	<b>27</b>
• Eltern und Geschwister.....	27
» Partnerschaft und Kinder.....	29
• Partner/Partnerin.....	33
• Zusammenfassung.....	34
<b>4. Meilensteine der Karriere</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1 Der Einstieg: Was hilft und was behindert?</b> .....	<b>37</b>
• Ausbildung.....	37
• Ausbildung und hierarchische Position.....	38
° Ausbildung und Gehalt.....	39
• Erfolgsfaktoren des Einstiegs.....	42
• ... aus der Sicht der Führungskräfte der 1. und der 3. Ebene.....	43
" ... aus der Sicht der Spitzenverdiener.....	45
° Zusammenfassung.....	45
° Hindernisse beim Einstieg.....	46
° Zusammenfassung.....	49
<b>4.2 Der Aufstieg: Was fördert und was bremst?</b> .....	<b>50</b>
• Erfolgsfaktoren des Aufstiegs.....	50
• Zusammenfassung.....	52

• Hindernisse beim Aufstieg .....	53
<sup>0</sup> Zusammenfassung .....	57
• Exkurs: Frauenförderung .....	58
<b>4.3 Was ist erreicht worden?</b>	
<b>Einkommen und Position</b> .....	62
• Einkommen und hierarchische Position .....	62
• Einkommen und Position in verschiedenen Branchen .....	64
• Einkommen und Position in Unternehmen verschiedener Größe .....	69
• Einkommen und Position in verschiedenen Aufgabenbereichen .....	71
• Einkommen, Position und wöchentliche Arbeitszeit .....	78
• Einkommen, Position und Beteiligung .....	84
— r^) Einkommen, Position und Frauenanteile im Unternehmen .....	87
• Einkommen, Position und Alter .....	88
• Einkommen - was bewirken variable Bestandteile? .....	90
• Zusammenfassung .....	92
<b>4.4 Der Blick in die Zukunft</b> .....	94
• Zufriedener denn je? .....	94
• ... mit der Arbeitssituation? .....	94
• ... mit dem Karriereverlauf? .....	100
• Zusammenfassung .....	102
• Ausstieg-wohin? .....	103
• ... in die Selbständigkeit? .....	104
• ... in die Teilzeit? .....	106
• Zu Hause arbeiten-eine Alternative zur Teilzeit? .....	114
• Zusammenfassung .....	115
<sup>0</sup> ... oder doch weiter nach oben? .....	117
• Zusammenfassung .....	123
<b>5. Wenn Männer und Frauen zusammenarbeiten</b> .....	125
("•^Erfahrungen mit männlichen und weiblichen Führungskräften .....	125
-' « ... mit weiblichen Vorgesetzten .....	125
• ... mit Frauen auf gleicher Ebene .....	126
• ... mit Frauen als untergeordnete Führungskräfte .....	127
• Zusammenfassung .....	127
<b>6. Männer und Frauen in Führungspositionen und ihre Mitarbeiter</b> .....	129
• Ausstattung mit Mitarbeitern .....	129
• Führungsverhalten - heute .....	131
• Führungsverhalten - in Zukunft .....	135
<sup>0</sup> Zusammenfassung .....	138
<b>7. Zusammenfassung, Hypothesen und Folgerungen</b> .....	141
• Branche, Unternehmensgröße, Aufgabenbereiche .....	141

Arbeitszeit .....	141
Einkommen .....	143
Erfolgsfaktoren der Karriere .....	147
Hindernisse .....	148
Zufriedenheit und Unzufriedenheit .....	149
Zusammenarbeit von Männern und Frauen .....	149
Führung heute und in Zukunft .....	149
Einige Schlußfolgerungen .....	150
• ... für Unternehmen .....	150
• ... für Führungsnachwuchskräfte .....	152
<b>Anhang I:</b> "Frauenanteile in Führungspositionen .....	155
<b>Anhang II:</b> Teilzeit in Führungspositionen - Königsweg oder Sackgasse auf dem Weg nach oben? .....	157
<b>Anhang III:</b> Fragebogen .....	165