Berichte über Landwirtschaft
Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 104 / Ausgabe 04

Agrarwissenschaft
Forschung
Praxis

Herausgegeben vom Bundesministerium für
Landwirtschaft, Ernährung und Heimat

http://buel.bmel.de

ISSN 2196-5099

Berichte über Landwirtschaft
Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

Frauen in Führungspositionen in Deutschland – Fokus Agribusiness

Jens-Peter Loy, Franziska Mittag und Anna Mackeprang-Loy

Inhalt

1. Einleitung 2
2. Definitionen Führungsposition 3
3 Daten 4
4. Anteil von Frauen in Führungspositionen 6
5. Gender Pay Gap 14
6. Gründe für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen 19
7. Förderung von Frauen in Führungspositionen 28
8 Weitere Maßnahmen zur Förderung von Frauen 32
9. Fazit 34
Zusammenfassung 36
Summary 37
Literatur 37

1. Einleitung

Die Rolle von Frauen in Führungspositionen ist seit geraumer Zeit Gegenstand intensiver wissenschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Diskussionen. In vielen Bereichen konnte eine Verbesserung hin zu einer paritätischen Teilhabe von Frauen in Management, Aufsichtsräten und politischen Entscheidungsgremien erreicht werden. Dennoch besteht in Deutschland nach wie vor eine erhebliche Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte, auch und gerade im Agribusiness. Das Agribusiness ist von hoher ökonomischer, sozialer und ökologischer Bedeutung. Es dient der Ernährungssicherung und der ländlichen Entwicklung und ist für die Erreichung globaler Nachhaltigkeitsziele von zentraler Bedeutung. Frauen sind in großer Zahl in landwirtschaftlichen Betrieben, in der Lebensmittelverarbeitung oder im Handel tätig, allerdings besetzen sie nur relativ selten Schlüsselpositionen in Unternehmen, Verbänden, Forschungseinrichtungen oder politischen Institutionen. Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen im Agrar- und Ernährungsbereich ist daher nicht nur eine Frage von Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit, sondern auch entscheidend für die Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Resilienz der gesamten Branche.

2001 wurde eine Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft geschlossen. Die Vereinbarung zielt darauf ab, "durch aktive betriebliche Fördermaßnahmen sowohl die Ausbildungsperspektiven und die beruflichen Chancen der Frauen als auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter nachhaltig zu verbessern" (Bundesregierung, 2001: 2). Aber auch die vierte und fünfte Bilanz dieser freiwilligen Kooperation zeigt, dass eine reine Selbstverpflichtung der Unternehmen nicht die gewünschten Effekte erzielt (BMFSFJ, 2011 UND 2013). Überdies verdienen Frauen bei gleicher Qualifikation immer noch weniger als Männer.

Ende November 2020 einigte sich die schwarz-rote Koalition auf eine verbindliche Frauenquote in Vorständen deutscher börsennotierter Unternehmen im Rahmen des zweiten Führungspositionen-Gesetzes. Danach muss in Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen in Deutschland mit mehr als drei Mitgliedern künftig mindestens ein Mitglied eine Frau sein. Auch wenn diese Einigung im Sinne der eigentlichen politischen bzw. gesellschaftlichen Zielsetzung geradezu minimalistisch erscheint, so verdeutlichen die aktuellen Zahlen zum Anteil von Frauen in Top-Management-Positionen in der deutschen Wirtschaft die Notwendigkeit einer solchen Regelung nach Jahren der in diesem Bereich erfolglos erscheinenden Selbstverpflichtungen der Wirtschaft.

In diesem Beitrag wird der aktuelle Stand von Frauen in Führungspositionen im Bereich Agrar, Ernährung und Gartenbau erhoben und es werden die Gründe und Ursachen für die geringe Repräsentanz untersucht. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Gender Pay Gap, dessen Ausmaß und Bestandteile gesondert analysiert werden. Außerdem werden Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen erörtert.

2. Definitionen Führungsposition

Führungskräfte und Manager[1] nehmen Führungsaufgaben wahr und gehören damit zu den Führungspositionen. Die Begriffe Manager und Führungskraft werden zum Teil gleichermaßen verwendet, obwohl sie sich in ihren Kompetenzen unterscheiden. Führung ist dabei ein Teilbereich des Managements. Führungskräfte benötigen Führungskompetenzen. Manager verfügen über Managementfähigkeiten. Die Führungskraft formuliert Ziele, erkennt Probleme, plant, entscheidet, setzt Entscheidungen durch und prüft die Auswirkungen, organisiert und kontrolliert. Unter Führung im engeren Sinn versteht man die Personalführung oder auch die Mitarbeiterführung durch Beeinflussung der Mitarbeiter, wobei diese sich an Zielen und Interaktionen orientiert. Die Definition von Führungskraft oder leitendem Angestellten ist nicht einheitlich. Der betrachtete Personenkreis muss daher für Umfragen und Untersuchungen jeweils definiert werden. In einer Studie des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) werden Führungskräfte als Personen mit Budget- oder Personalverantwortung bezeichnet. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) wiederum definiert für seinen Führungskräfte-Monitor als Führungskräfte Personen ab 18 Jahren, die in der Befragung angaben, als Angestellte in der Privatwirtschaft in Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben, sonstigen Leitungsfunktionen oder hochqualifizierten Tätigkeiten beschäftigt zu sein.

Im angelsächsischen Sprachraum ist ein Manager zumeist keine Führungskraft mit Personalverantwortung, sondern eine mit Fachaufsichtsbefugnis betraute Fachkraft. Auch in Deutschland wird inzwischen der Begriff des Managers für Personen ohne Personalverantwortung verwendet. Zu den Führungsaufgaben des Managements und eines Managers gehören Organisation, Planung, Zielsetzung, Entscheidung, Delegation, Koordination, Informationsvermittlung, Mitarbeiterbewertung und Kontrolle.

Nach der Hierarchiestufe unterscheidet man Spitzen-Management (Vorstand und Unternehmensführung), mittleres Management (Abteilungsleiter, Betriebsleiter) und unteres Management (Gruppenleiter, Teamleiter, Meister, Vorarbeiter). Das Top-Management ist die oberste Unternehmensleitung, Vorstand und Geschäftsführung; es trifft die Grundsatzentscheidungen und strategischen Entscheidungen. Das Middle-Management ist die mittlere Führungsebene mit Ressortleitern, Abteilungsdirektoren und Werksleitern; es trifft die taktischen Entscheidungen. Das Lower-Management ist die unterste Führungsebene mit Abteilungsleitern und Werkmeistern; es trifft die operativen Entscheidungen.

In der Erhebung der Bundesagentur für Arbeit wird zwischen Aufsichts- und Führungskräften unterschieden. "**Aufsichtskräfte** sind Spezialisten mit Leitungsfunktion, ähnlich dem Manager. Sie

[1] Um eine bessere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, werden im Folgenden die maskulinen Formen von personenbezogenen Nomen verwendet. Damit werden jedoch alle Geschlechter gleichermaßen miteinbezogen. Bei Verwendung der weiblichen Form eines personenbezogenen Nomens ist explizit die weibliche Personengruppe gemeint.

üben Tätigkeiten aus, die Spezialkenntnisse und -fertigkeiten erfordern, z. B. im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen oder im organisatorisch-verwaltenden Bereich. Sie übernehmen die Verantwortung für Planung und Organisation und beaufsichtigen die Arbeitskräfte in ihrem Bereich. Unter dieser Berufsgattung subsummiert man unter anderem Betriebsmeister, Werkmeister und Werkstattleiter. **Führungskräfte** sind Experten mit Leitungsfunktion. Sie übernehmen Aufgaben, welche einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen. Sie leiten Unternehmen und Organisationen und übernehmen z. B. die Verantwortung für Personalrekrutierung und -führung, Ziele und Qualitätsmanagement, Budgetplanung und Ressourceneffizienz. Dieser Berufsgattung sind unter anderem die Berufe Technischer Betriebsleiter und Leiter Produktion oder Fertigung zugeordnet (vgl. SCHUSTER und STRAHL, 2019: 7).

3 Daten

In dieser Arbeit wurde, aufbauend auf einer Befragung aus dem Jahr 2020, eine weitere Befragung von Arbeitskräften im Agribusiness in Deutschland in 2025 durchgeführt (LOY et al., 2020, 2025). Daneben werden Sekundärquellen genutzt, welche insbesondere für die Bestimmung der Anteile von Frauen in Führungspositionen notwendig sind.

Die Bundesagentur für Arbeit führt eine Vollerhebung auf Basis der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten durch. Alle Analysen im Methodenbericht der Bundesagentur beziehen sich auf das Berichtsjahr 2017 und beinhalten die Summe der sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten. Je nach Fragestellung kann es jedoch sinnvoll sein, nur sozialversicherungspflichtig Beschäftigte zu betrachten bzw. Personengruppen auszuschließen, die per Definition keine leitende Tätigkeit ausüben können. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass in der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit selbstständige Geschäfts- bzw. Unternehmensführer, leitende Beamte sowie mithelfende Familienangehörige mit Aufsichts- bzw. Führungsfunktion fehlen, da sie nicht der Meldepflicht zur Sozialversicherung unterliegen (SCHUSTER und STRAHL, 2019).

Das IAB-Betriebspanel (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) ist eine einmal im Jahr stattfindende Arbeitgeberbefragung, die seit 1993 in den alten und seit 1996 zusätzlich in den neuen Bundesländern durchgeführt wird. Es werden Interviews in rund 16.000 privatwirtschaftlichen und öffentlichen Betrieben in allen Größenklassen und in allen Wirtschaftszweigen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten durchgeführt (INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG, 2017, BECHMANN et al., 2020). Führungspositionen werden in eine erste und eine zweite Führungsebene unterschieden und zielen auf die Vorgesetztenfunktion ab. Abgefragt werden die Größen folgendermaßen: "Wie viele Personen insgesamt haben in Ihrem Betrieb eine Vorgesetztenfunktion auf der obersten Ebene (Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filial- oder Betriebsleitung)? Und wie viele sind davon Frauen?" für die oberste Führungsebene und "(a) Gibt es in Ihrem Betrieb oder Ihrer Dienststelle unterhalb der obersten Führungsebene noch eine zweite Führungsebene? Wenn ja: (b) "Wie viele Personen insgesamt haben eine Vorgesetztenfunktion auf

dieser zweiten Führungsebene? (c) Und wie viele davon sind Frauen?" für die zweite Führungsebene (KOHAUT und MÖLLER, 2016: 4). Eine zweite Führungsebene hatten 2014 28 % der befragten Betriebe (HOLST und FRIEDRICH, 2017).

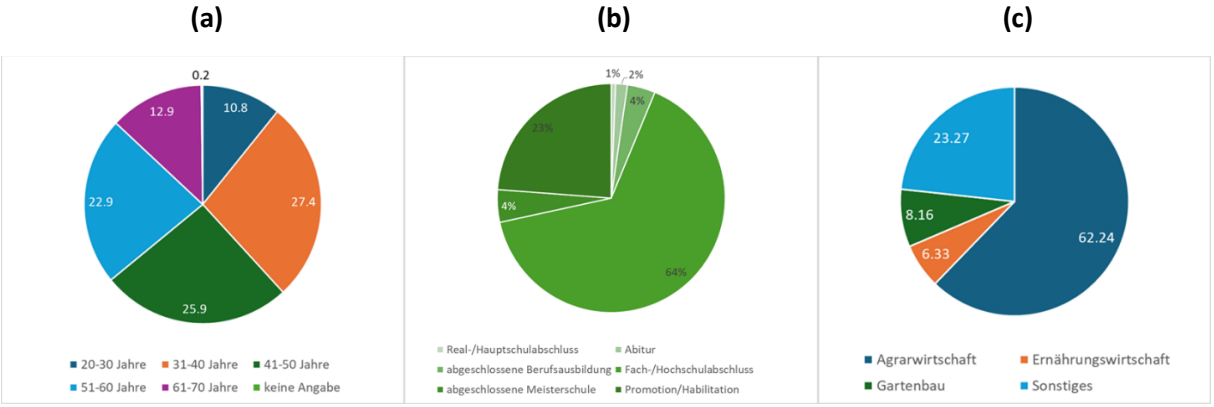
Der Führungskräfte-Monitor des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) basiert auf Daten des Sozioökonomischen Panels (SOEP). Das SOEP ist eine jährliche repräsentative Befragung privater Haushalte und Personen in Deutschland. Der letzte Führungskräfte-Monitor liegt für 2017 vor, dem die Daten des Erhebungsjahrs 2015 von über 27.000 Befragten zugrunde liegen (HOLST und FRIEDRICH, 2017). Seit 2017 wird stattdessen ein Managerinnen-Barometer erhoben. Dabei wird jährlich die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten Unternehmen in Deutschland untersucht. Dieses erfasst mittlerweile insgesamt mehr als 500 Unternehmen. Zudem wertet das DIW Berlin separat die Gruppe jener gut 100 Unternehmen aus, für die seit 2016 die verbindliche Geschlechterquote für den Aufsichtsrat gilt (www.diw.de).

"Die Deutsch-Schwedische AllBright-Stiftung ist eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und in Berlin. Sie setzt sich für mehr Frauen und Diversität in Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel. Die verwendeten Informationen sind den Webseiten, Geschäftsberichten und Pressemitteilungen der Unternehmen entnommen. Die präsentierten Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken" (ALLBRIGHT, 2020a: 2).

Das KfW-Mittelstandspanel wird seit dem Jahr 2003 als schriftliche Wiederholungsbefragung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland mit einem Umsatz von bis zu 500 Mio. EUR im Jahr durchgeführt. In der aktuellen Welle haben sich 9.666 mittelständische Unternehmen beteiligt. Zur Grundgesamtheit gehören alle privaten mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Ausgeschlossen sind der öffentliche Sektor, Banken sowie Non-Profit-Organisationen. Durchgeführt wird die Befragung von der GfK SE, Bereich Financial Services, im Auftrag der KfW Bankengruppe. Wissenschaftlich beraten wurde das Projekt vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. Der Befragungszeitraum der Hauptbefragung der 16. Welle des KfW-Mittelstandspanels lief vom 12.02.2018 bis zum 22.06.2018 (SCHWARTZ, 2018). Überdies erstellen auch die EU und die OECD internationale Vergleiche zur Situation von Frauen in Führungspositionen, die ebenfalls in diese Studie eingehen. Wesentliche Institutionen in diesem Zusammenhang sind das Europäische Institut for Gender Equality (EIGE, 2020) sowie die Datenbanken von Eurostat (EUROSTAT, 2020) und die OECD.

Für die Analyse des Pay Gap und insbesondere für die Analyse der Gründe für einen geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen im Bereich Agrar, Ernährung und Gartenbau wurde wie in 2020 eine Befragung unter Beschäftigten in privaten Unternehmen und öffentlichen Institutionen durchgeführt. Die Befragung erfolgte online mittels UNIPARK (www.unipark.com). Der Fragebogen aus 2020 wurde nur um einige Aspekte erweitert. Der Link für die Befragung war von Mitte Juli bis Mitte September 2025 verfügbar. Der Fragebogen wurde vom VDL an verschiedene Verteiler versendet. 2025 haben 490

Teilnehmer den Fragebogen vollständig ausgefüllt. 80 % der Befragten stammen aus dem öffentlichen und 20 % aus dem privaten Sektor. Darunter waren 16 % Männer und 83 % Frauen. 72 % arbeiten Vollzeit und 28 % Teilzeit. 55 % der Befragten sind in Führungspositionen beschäftigt, 45 % nicht. Im Bereich der privaten Unternehmen ordneten sich 60 % der Befragten dem Top-Management zu.[2] Abb. 3.1 zeigt weitere Informationen zu Alter, Ausbildungsgrad und Beschäftigungssektor.



Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus LOY und MITTAG (2025).

Abb. 3.1: Alter (a), höchste Qualifikation (b) und Beschäftigungssektor (c) der Befragten

4. Anteil von Frauen in Führungspositionen

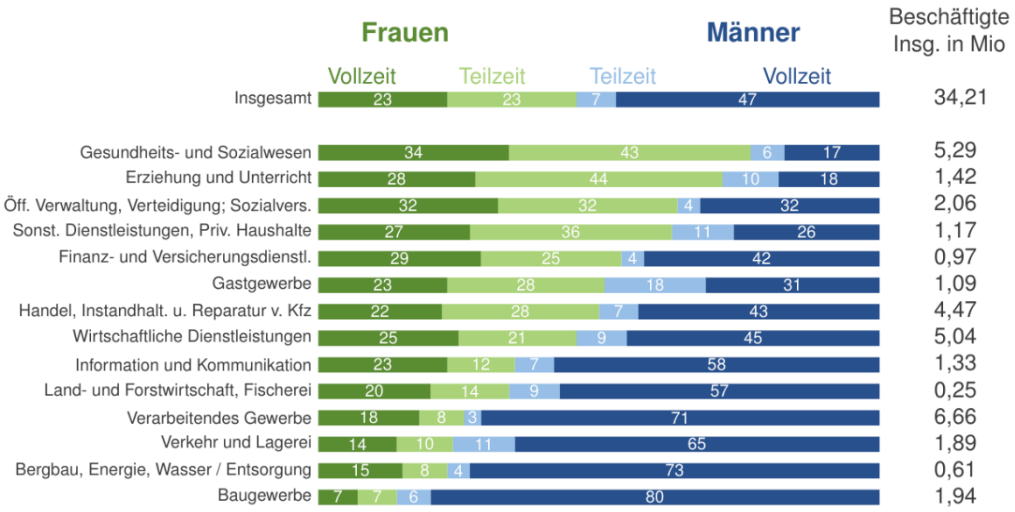
Im Jahr 2024 gingen in Deutschland 41 Millionen Menschen im Alter von 15 bis unter 65 Jahren einer Erwerbstätigkeit nach, darunter 22 Millionen Männer und 19 Millionen Frauen. Addiert man die Zahl der Erwerbslosen hinzu, ergibt sich eine Gesamtzahl von fast 43 Millionen Erwerbspersonen, die dem deutschen Arbeitsmarkt im Jahr 2024 zur Verfügung standen. Die Zahl der Frauen, die eine bezahlte Tätigkeit ausübten oder eine solche suchten, verzeichnete im letzten Jahrzehnt fast durchweg eine positivere Entwicklung als die der Männer – mit einer kleinen Ausnahme in den Jahren 2016 und 2017 nach der Flüchtlingskrise, in denen viele der überwiegend männlichen Flüchtlinge auf den Arbeitsmarkt drängten.

Die Erwerbsquote stellt einen Indikator für die Erwerbsbeteiligung dar und weist bei Frauen innerhalb der letzten Dekade eine kontinuierliche Zunahme auf: Lag der Anteil der erwerbstätigen Frauen 2014 bei 72,8 %, so beträgt er aktuell 76,6 %. Im gleichen Zeitraum stieg die Erwerbsquote der Männer lediglich um 1,6 Prozentpunkte auf 83,8 % (SINGER und DEYERLER, 2025).[3] Die Lücke zwischen Männern und Frauen bei den Erwerbstätigen entsteht insbesondere durch die Unterschiede im Altersabschnitt

[2] 2020 haben 853 Personen an der Befragung teilgenommen. 90 % stammten aus dem privaten Sektor. Darunter waren 77 % Frauen. 69 % arbeiteten in Vollzeit. 33 % hatten eine Führungsposition inne.

[3] Erwerbstätig sind Personen ab 15 Jahren, die gegen Entgelt, zur Gewinnerzielung oder als mithelfende Familienangehörige mindestens eine Stunde pro Woche arbeiten. Die Erwerbstätigenquote (auch Beschäftigungsquote) misst den Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (meist 15 bis unter 65 Jahre). Die Erwerbsquote hingegen bezieht die Summe aus Erwerbstätigen und Arbeitslosen (Erwerbspersonen) auf diese Bevölkerungsgruppe (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2025).

zwischen 30 und 45 Jahren, einer Zeit, in der die Frauen überwiegend die Kindererziehung übernehmen (AUTOR:INNENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG, 2024).



Quelle: SINGER und DEYERLER (2025: 13).

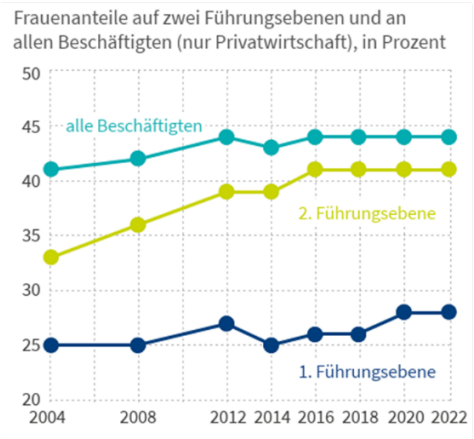
Abb. 4.1: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Branchen, Geschlecht und Arbeitszeit Juni 2024, 15 bis unter 65 Jahre, Anteile in %

Die Hälfte aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen arbeitete im Juni 2024 in Teilzeit, das heißt weniger als die tariflich oder vertraglich vereinbarte Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten beim jeweiligen Arbeitgeber. Bei den Männern waren dies nur 13 % (Abb. 4.1). Der Teilzeitanteil in der Beschäftigung insgesamt ist innerhalb der letzten zehn Jahre um knapp fünf Prozentpunkte gestiegen. Männer nutzen heute ebenfalls vermehrt diese Beschäftigungsform (SINGER und DEYERLER, 2025: 10-11). Auch in der Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei arbeiten relativ betrachtet mehr Frauen als Männer in Teilzeit (41 % zu 16 %) (Abb. 4.1). Obwohl knapp die Hälfte der Beschäftigten weiblich ist, sind Frauen in Aufsichts- und Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert. Lediglich 555.000 bzw. 28 % der Beschäftigten mit Aufsichts- und Führungsfunktionen sind weiblich. Auch bei gleicher Qualifikation (gleichem Berufsabschluss) sind Frauen in Aufsichts- und Führungspositionen nach wie vor deutlich unterrepräsentiert: Fast die Hälfte der Beschäftigten mit akademischem Abschluss ist weiblich. Ihr Anteil unter den Aufsichts- bzw. Führungskräften beträgt jedoch weniger als ein Drittel. Innerhalb der vergangenen fünf Jahre haben sich die Anteile um jeweils rund drei Prozentpunkte erhöht. International liegt Deutschland damit im Vergleich mit den Ländern der Europäischen Union unter dem Durchschnitt, der für die EU-27 bei 35 % liegt (STATISTISCHES BUNDESAMT (https://www.destatis.de/), 2025, EUROSTAT, 2025). In Deutschland waren 29,1 % der Führungspositionen von Frauen besetzt.[4] Im Vergleich zu den anderen EU-Mitgliedsstaaten lag Deutschland damit nur im unteren Drittel. Schweden war mit einem Frauenanteil von 44,4 % in den

[4] Je nach Statistik variieren die Anteile geringfügig. Auf Ebene der EU kommt es aus Gründen der Vergleichbarkeit häufig zu Anpassungen der Daten.

Führungsetagen EU-Spitzenreiter. Relativ hohe Quoten verzeichneten auch Lettland (43,4 %) und Polen (41,8 %). Das Schlusslicht bildete Zypern mit lediglich 25,3 % (EUROSTAT, 2025).

Das IAB-Betriebspanel unterscheidet bei den Führungspositionen zwei Ebenen. Die erste Ebene umfasst die Geschäftsführung, die Eigentümer, den Vorstand und die Filial- oder Betriebsleitung. Die zweite Ebene umfasst alle Führungsaufgaben unterhalb der ersten Ebene. Die Abfrage erfolgt auf Betriebsebene. Auch wird der Anteil an weiblichen Beschäftigten insgesamt erhoben. Für den Zeitraum von 2004 bis 2022 zeigt sich, dass der Anteil der weiblichen Beschäftigten stetig gestiegen ist, von 41 % in 2004 auf 44 % in 2022, auch wenn dieser Anteil seit 2018 stagniert. Die zweite Führungsebene verzeichnet einen Anstieg von 33 % auf 41 %. Die Lücke in diesem Segment gegenüber dem Anteil der Frauen an allen Beschäftigten schließt sich. Für die erste Führungsebene zeigt sich hingegen ein über fast zwei Jahrzehnte hinweg nahezu konstanter Wert um die 26 %, die Lücke zu den beiden anderen Anteilen ist über die Zeit größer geworden (Abb. 4.2).

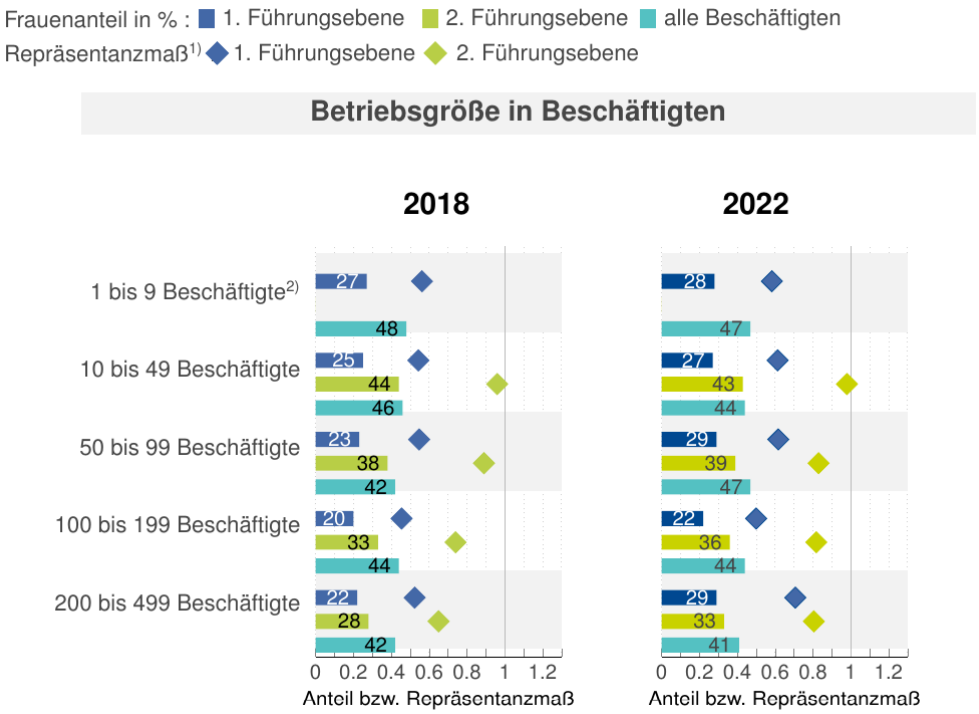


Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße – nur Privatwirtschaft, 2004 bis 2022

	Frauenanteil in Prozent ...			Repräsentanzmaße[1] ...	
	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene	an allen Beschäftigten	auf der 1. Führungsebene	auf der 2. Führungsebene
Deutschland insgesamt					
2004	25	33	41	0,61	0,80
2008	25	36	42	0,60	0,86
2012	27	39	44	0,61	0,89
2014	25	39	43	0,58	0,91
2016	26	41	44	0,59	0,93
2018	26	41	44	0,59	0,93
2020	28	41	44	0,64	0,93
2022	28	41	44	0,64	0,93

Quelle: Kohaut und Möller (2023: 1 - 2).

Abb. 4.2: Anteile von Frauen in Führungspositionen

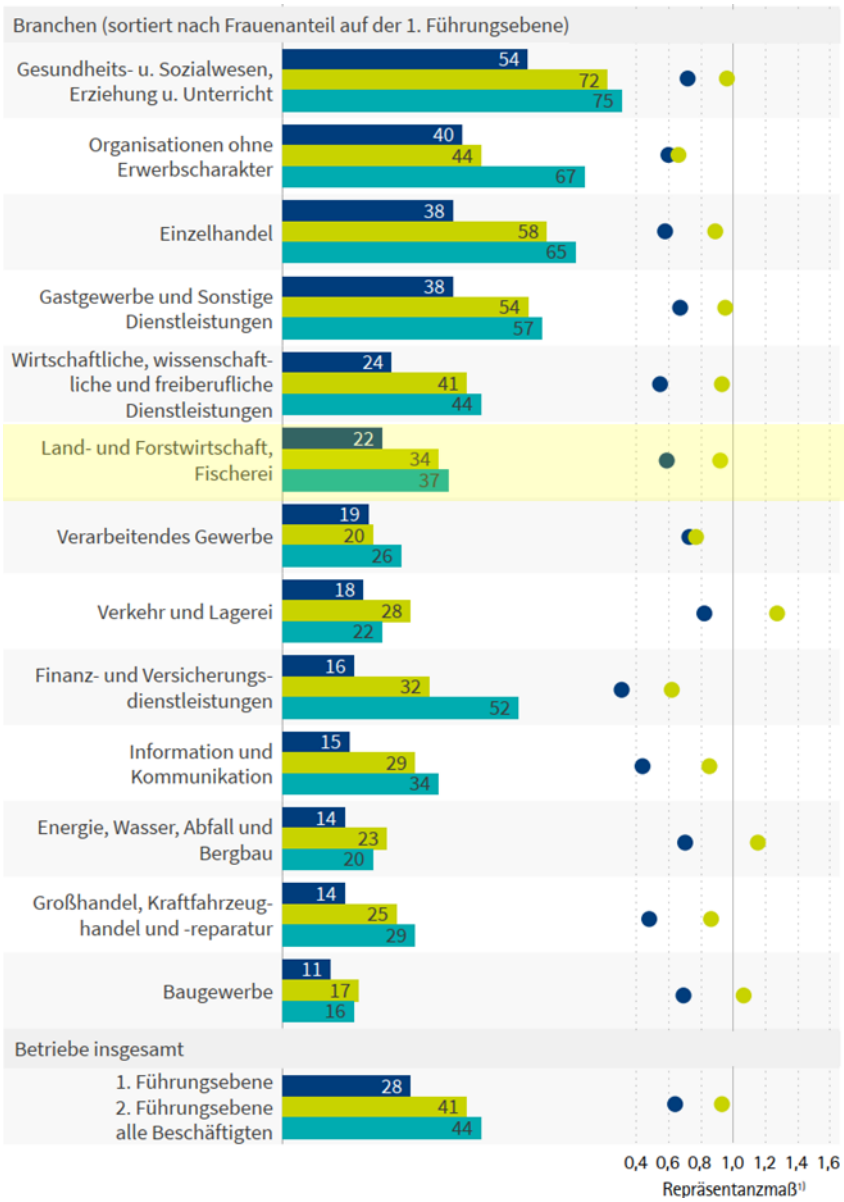


Legende: 1) Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene geteilt durch Frauenanteil an allen Beschäftigten. 2) Auf der 2. Führungsebene sind aufgrund geringer Fallzahl keine Werte ausgewiesen.
Quelle: KOHAUT und MÖLLER (2019: 3 und 2023: 3).

Abb. 4.3: Anteile von Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße

In 2024 ist der Anteil der Frauen an den Beschäftigten in der Land- und Forstwirtschaft von 37 % (2022) auf 35 % gesunken. In der ersten Führungsebene sind 2024 21 % Frauen und in der zweiten 37 %. Daraus ergeben sich Repräsentanzmaße von 0,6 für die erste und 1,1 für die zweite Führungsebene. Im Branchenvergleich liegt die Land- und Forstwirtschaft damit in Bezug auf die erste Führungsebene etwas unter dem Durchschnitt (0,64) und für die zweite Führungsebene klar über dem Mittelfeld der Branchen und Betriebe (0,93). Im Bereich der Nahrungs- und Genussmittel liegen die Anteile der Frauen auf der ersten Führungsebene bei 29 % und auf der zweiten bei 46 %. Bei einem Beschäftigungsanteil von 48 % ergeben sich daraus Repräsentanzmaße von 0,58 und 0,96 (IAB-BETRIEBSPANEL 2022 und 2024).

Hohe Repräsentanzmaße für die zweite Führungsebene mit Werten von sogar über 1 gibt es ebenfalls in mehreren Branchen, wie z. B. Baugewerbe, Energie, Wasser, Abfall und Bergbau, Verkehr und Lagerei.

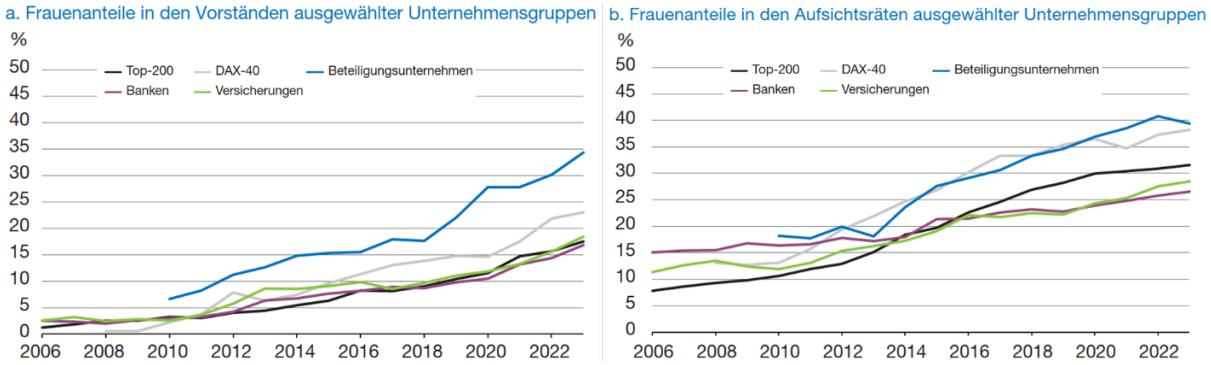


Legende: 1) Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene geteilt durch Frauenanteil an allen Beschäftigten. 2) Auf der 2. Führungsebene sind aufgrund geringer Fallzahl keine Werte ausgewiesen.
Quelle: KOHAUT und MÖLLER (2023: 3).

Abb. 4.4: Anteile von Frauen in Führungspositionen nach Branche in 2022

Die Auswertung des Managerinnen-Barometers des DIW für die Anteile von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in deutschen Unternehmen zeigt, dass der Frauenanteil in Vorständen deutlich geringer ist als ihr Anteil in den Aufsichtsräten. 2023 waren rund 18 % der Vorstandsmitglieder in den Top-200-Unternehmen in Deutschland weiblich, bei den Vorsitzenden waren es nur 5 %. In den Aufsichtsräten waren 32 % Frauen und 8 % der Vorsitzenden weiblich. Bei den Top-100-Unternehmen gleichen sich die Anteile nahezu. In 2024 sind alle Größen nochmals um 1 bis 2 Prozentpunkte nach oben gegangen (SONDERGELD et al., 2025: 27). Die Anteile von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten haben sich dabei seit 2006 stark erhöht. Insbesondere beim Frauenanteil in den Vorständen liegen Unternehmen

mit Bundesbeteiligung vorn, was darauf hindeutet, dass die politische Einflussnahme sich positiv auf das Ziel der paritätischen Beteiligung ausgewirkt hat (Abb. 4.5).



Quelle: SONDERGELD et al. (2024: 137)

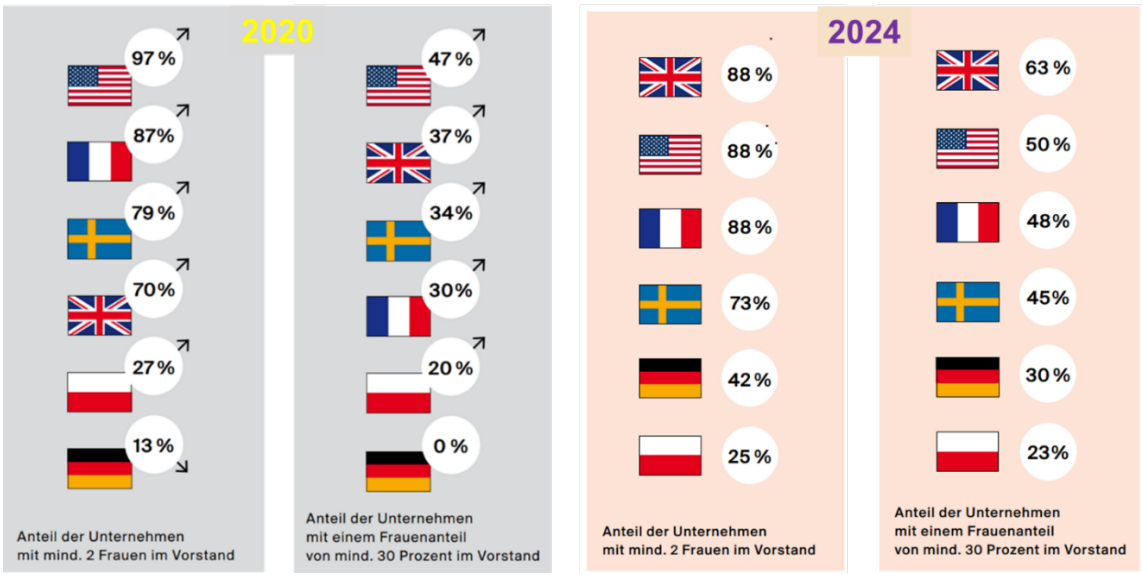
Abb. 4.5: Anteile von Frauen in Führungspositionen von 2006 bis 2023

Im internationalen Vergleich informiert die AllBright-Stiftung über die Vorstände der größten im jeweiligen nationalen Leitindex notierten Unternehmen in Frankreich, Großbritannien, Polen, Schweden und den USA. Während es 2020 in keinem der großen börsennotierten deutschen Unternehmen einen Frauenanteil von 30 % oder mehr in den Vorständen gab, wurden diese 30 % erstmals 2024 erreicht. 2020 hatten nur 13 % der 30 DAX-Unternehmen mindestens zwei Frauen im Vorstand, 2024 sind es unter den DAX-40-Unternehmen 42 % (Abb. 4.6). Bei allen 160 börsennotierten Unternehmen liegt der Frauenanteil in den Vorständen 2020 bei 10 % und 2024 bei fast 20 %. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 160 Börsenunternehmen liegt 2024 bei 37 %.

In den USA hatte (2020, 2024) nahezu jedes Unternehmen (97 %, 88 %) mindestens zwei Frauen im Vorstand und rund die Hälfte (47 %, 63 %) hat einen Anteil von 30 % und mehr Frauen (ALLBRIGHT, 2020a, 2024). Vorreiter sind in Deutschland DAX-Unternehmen wie Covestro, Daimler, Deutsche Telekom, Fresenius Medical Care, Merck und Vonovia. Bei den Aufsichtsratsmitgliedern ist die Situation anders, dort waren 2020 rund 32 % (2024: 37 %) der Mitglieder Frauen. 2020 hatten nur 3 % (2024: 4,4 %) der 160 größten börsennotierten Unternehmen eine Vorstandsvorsitzende und nur 5 % (2024: 6,3 %) eine Aufsichtsratsvorsitzende. Nur zwei der börsennotierten Unternehmen hatten 2020 40 % Frauen im Vorstand (Ceconomy und Dermapharm), 2024 sind es 17 Unternehmen und darunter mit K+S ein Agribusiness-Unternehmen. Auf der gelben Liste der AllBright-Stiftung finden sich 2020 57 (von 160) Unternehmen, darunter drei aus dem Agribusiness. 2024 sind es 105 Unternehmen mit vier Agribusiness-Unternehmen. Auf der roten Liste sind 2020 101 Unternehmen, darunter acht aus dem Agribusiness vermerkt. 2024 sind es 57 Unternehmen und eines aus dem Agribusiness (ALLBRIGHT, 2020a, 2024).[5] In Familienunternehmen ist die Situation noch weniger ausgewogen. Während in börsennotierten Familienunternehmen der Frauenanteil in den Geschäftsführungen 2020 bei 10 %

[5] Die ALLBRIGHT-Stiftung unterscheidet grüne, gelbe und rote Listen. Grün bedeutet, dass 40 % Frauen im Vorstand sind, gelb bedeutet, dass zumindest eine Frau im Vorstand ist, aber keine 40 % erreicht werden. Auf der roten Liste finden sich Unternehmen, die weder eine Frau im Vorstand noch im Aufsichtsrat haben (ALLBRIGHT, 2020a: 12).

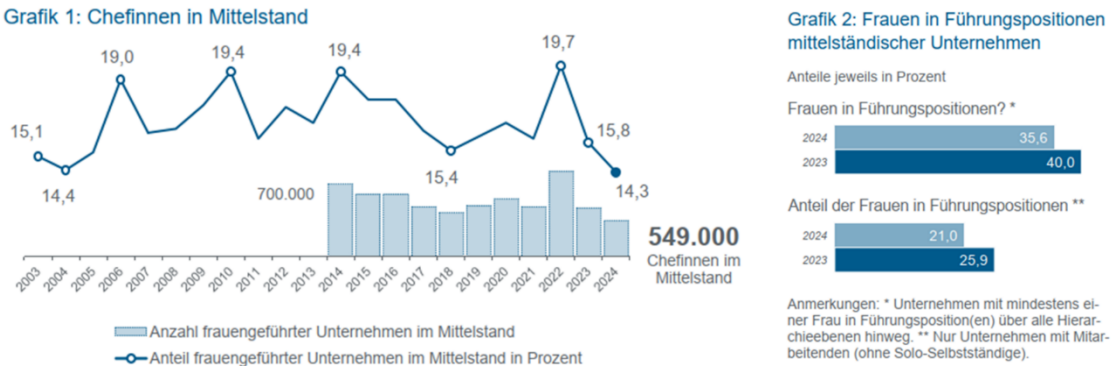
liegt, fällt der Anteil bei nicht-börsennotierten auf 5,9 %. Bei Familienunternehmen, die zu 100 % in Familienbesitz sind, fällt der Frauenanteil in den Geschäftsführungen sogar auf 4,8 % (ALLBRIGHT, 2020b). 2024 liegt der Frauenanteil in den Geschäftsführungen bei den börsennotierten Familienunternehmen bei bereits 19,6 % und bei den nicht-börsennotierten Familienunternehmen bei 10,6 %.



Quelle: ALLBRIGHT (2020a: Seite 5, 2024)

Abb. 4.6: Anteil der DAX-30-Unternehmen (2020) bzw. DAX-40 -Unternehmen (2024) mit mindestens 2 Frauen oder 30 % im Vorstand

Mit dem KfW-Mittelstandspanel wird u. a. der Anteil frauengeführter Unternehmen im deutschen Mittelstand ermittelt. Obwohl im Mittelstand 2017 insgesamt mehr Frauen (54 %) als Männer arbeiteten, befanden sich nur rund 15 % Frauen an den Spitzen dieser Unternehmen. Von 2002 bis 2018 lässt sich - wenn überhaupt - nur ein leichter Zuwachs um rund 1 % erkennen (Abb. 4.7) (KfW RESEARCH, 2019, 2020). 2024 ist dieser Anteil sogar noch leicht gesunken (Abb. 4.7). Seit 2002 ist die Anzahl der Existenzgründungen durch Frauen leicht gestiegen und befindet sich mit rund 40 % auf einem relativ konstanten und hohen Niveau (KfW-GRÜNDUNGSMONITOR, 2024).



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2004-2025.

Abb. 4.7: Anteil frauengeführter Unternehmen in %

Abschließend wird in diesem Abschnitt noch der landwirtschaftliche Primärsektor in Deutschland betrachtet, in dem traditionsgemäß strukturelle Veränderungen in der Betriebsführung fast ausschließlich im Rahmen des Generationswechsels erfolgen. In der Strukturerhebung wird die Betriebsleitung nach Geschlecht und Beschäftigungsumfang erfasst. In Tab. 4.1 sind die Ergebnisse für die Erhebung in 2016 und 2023 insgesamt sowie nach Altersgruppen (2016 und 2023) und Betriebsgrößen (2023) aufgeschlüsselt.

Tabelle 4.1:
Zahl und Anteil weiblicher und männlicher Betriebsleiter in der jeweiligen Altersgruppe in der deutschen Landwirtschaft 2016 und 2023

2016

in 1000	Alter	Insgesamt	Vollzeit	Teilzeit	Männer	Vollzeit	Teilzeit	Frauen	Vollzeit	Teilzeit
1	15-24	1,7	0,6	1,1	1,6	0,6	0,9	*	*	0,1*
2	25-34	18,8	8,4	10,5	16,2	7,5	8,6	2,7	0,8	1,8
3	35-44	47,7	22,0	25,7	42,3	20,2	22,0	5,5	1,8	3,6
4	45-54	98,8	49,2	49,6	89,6	45,7	43,9	9,2	3,6	5,6
5	55-64	86,4	46,5	39,9	79,6	43,7	35,9	6,8	2,8	4,0
6	>65	22,7	9,6	13,1	20,5	8,9	11,5	2,2	0,7	1,6
7	Insgesamt	276,1	136,4	139,7	249,6	126,6	123,0	26,5	9,7	16,8

in %	Alter	Insgesamt	Vollzeit	Teilzeit	Männer	Vollzeit	Teilzeit	Frauen	Vollzeit	Teilzeit
1	15-24	0,6	35,3	64,7	94,1	35,3	52,9	*	*	5,9*
2	25-34	6,8	44,7	55,9	86,2	39,9	45,7	14,4	4,3	9,6
3	35-44	17,3	46,1	53,9	88,7	42,3	46,1	11,5	3,8	7,5
4	45-54	35,8	49,8	50,2	90,7	46,3	44,4	9,3	3,6	5,7
5	55-64	31,3	53,8	46,2	92,1	50,6	41,6	7,9	3,2	4,6
6	>65	8,2	42,3	57,7	90,3	39,2	50,7	9,7	3,1	7,0
7	Insgesamt	100,0	49,4	50,6	90,4	45,9	44,5	9,6	3,5	6,1

2023

Fläche in ha	Anzahl	Vollzeit	Teilzeit	Männer	Vollzeit	Teilzeit	Frauen	Vollzeit	Teilzeit
unter 5	20100	30.3	69.7	85.6	26.4	59.7	14.4	4.5	10.0
5 – 10	44500	13.5	86.5	83.1	10.8	72.4	16.9	2.9	14.2
10 – 20	50300	24.3	75.5	86.5	20.9	65.8	13.5	3.6	9.9
20 – 50	58500	47.4	52.6	89.9	43.4	46.5	10.1	4.1	6.0
50 – 100	42600	71.4	28.6	93.0	67.8	25.1	7.0	3.5	3.3
100 – 200	25100	83.7	16.3	94.0	79.7	14.3	6.0	4.0	2.4
200 – 500	9900	82.8	17.2	92.9	78.8	15.2	7.1	5.1	2.0
500 – 1 000	2500	76.0	24.0	92.0	68.0	20.0	8.0	8.0	4.0
1 000 und mehr	1500	80.0	13.3	86.7	73.3	13.3	6.7	6.7	0.0

Alter in Jahren	Anzahl	Vollzeit	Teilzeit	Männer	Vollzeit	Teilzeit	Frauen	Vollzeit	Teilzeit
15 – 24	1200	25.00	75.00	83.33	25.00	66.67	*	*	*
25 – 34	18400	42.39	58.15	87.50	37.50	49.46	13.04	4.35	8.15
35 – 44	43000	43.49	56.51	86.74	39.30	47.44	13.49	4.19	9.30
45 – 54	62900	44.67	55.33	87.28	40.54	46.74	12.56	4.13	8.59
55 – 64	92200	48.37	51.63	90.67	44.90	45.66	9.44	3.47	5.97
65 und älter	37200	41.40	58.60	90.05	38.44	51.61	9.95	2.96	7.26
Insgesamt	255000	45.02	54.98	88.78	41.29	47.45	11.25	3.73	7.53

*Legende: * Aufgrund zu unsicherer Angaben nicht ausgewiesen oder interpretierbar.*
Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 2017 und 2024.

Von den 276.100 Betriebsleitern in 2016 sind 249.600 männlich und 26.500 weiblich. Die Betriebsleiter arbeiten zu 50 % in Teil- oder Vollzeit. Nur 9,6 % der Betriebsleiter sind weiblich und fast zwei Drittel davon arbeiten in Teilzeit. Abgesehen von der jüngsten und ältesten Altersklasse zeigt sich ein mit dem Alter monoton sinkender Frauenanteil. In der Altersklasse 25 bis 34 Jahre waren 2016 schon 14,4 %

der Betriebsleiter Frauen. In 2023 ist der Anteil der weiblichen Betriebsleiter auf 11,3 % gestiegen, wobei auch hier in den jüngeren Alterssegmenten höhere Anteile zu verzeichnen sind. In den größeren Betrieben sind die Anteile der Frauen in der Betriebsleitung aber noch deutlich geringer. Folglich wird es wahrscheinlich noch lange dauern, bis in diesem Bereich paritätische Werte erreicht werden.
Im internationalen Vergleich befinden sich die Niederlande, Deutschland, Dänemark, Tschechien und Belgien in Bezug auf den Führungsanteil von Frauen am unteren Ende der Liste. In Österreich und Rumänien gibt es schon in mehr als einem Drittel der Betriebe weibliche Betriebsleitungen (DBV, 2024/25).

5. Gender Pay Gap

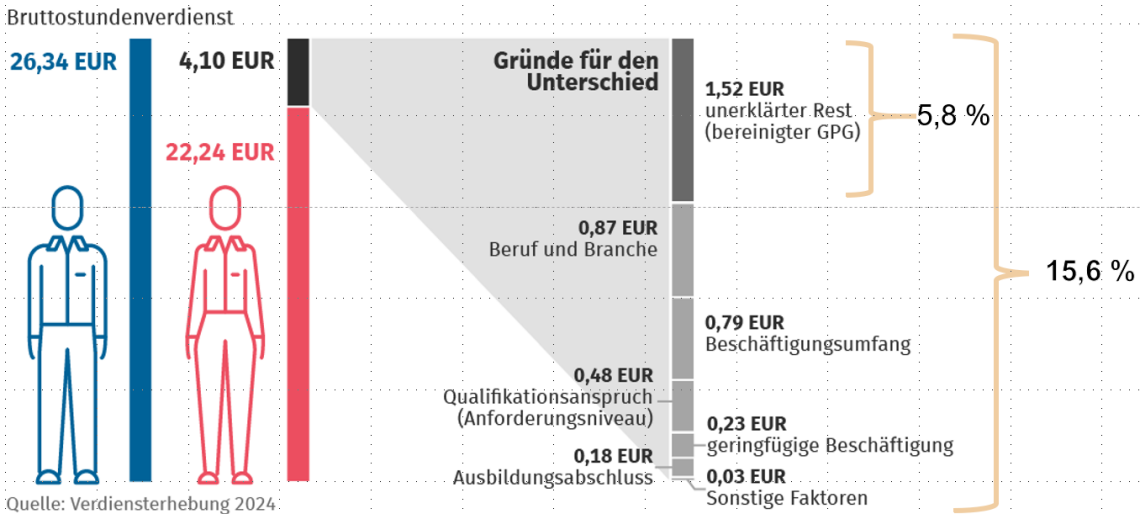
2024 erzielten sozialversicherungspflichtig Vollzeitbeschäftigte insgesamt ein monatliches Bruttoarbeitsentgelt im Mittel von 4.013 Euro. Die Entlohnung von Frauen (3.793 Euro) lag dabei um rund 350 Euro bzw. 8 % niedriger als die der Männer (4.138 Euro). Fünf Jahre zuvor hatte der Unterschied noch 14 % betragen. Dieser sogenannte unbereinigte Gender Pay Gap hat verschiedene Ursachen. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die unterschiedlichen Berufsfelder bzw. Branchenschwerpunkte von Frauen und Männern sowie das Anforderungsniveau der ausgeübten Tätigkeit. Besonders deutlich fällt der Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen in Aufsichts- bzw. Führungspositionen aus: Frauen verdienen hier im Durchschnitt ein Fünftel weniger als Männer, die Differenz wird aber – ähnlich wie über alle Beschäftigten hinweg – in kleinen Schritten geringer. Betrachtet man ausschließlich Führungspositionen, so liegen die Gehälter von Männern regelmäßig über der jährlichen Beitragsbemessungsgrenze, während weibliche Führungskräfte diese im Durchschnitt bis einschließlich 2024 noch nicht erreichen konnten (SINGER und DEYERLER, 2025: 16).[6]
Obwohl heute ein etwas größerer Anteil der weiblichen als der männlichen Beschäftigten über ein abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium verfügt, sind Frauen in Aufsichts- und Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert. In punkto Entlohnung kommt hinzu, dass der Anteil der weiblichen Führungskräfte, die noch in der ersten Hälfte ihres Berufslebens stehen, höher ist, als dies bei den Männern der Fall ist. Dies dürfte einer der Gründe für die geringeren Verdienste sein. Eine höhere Entlohnung geht bei einem akademischen Abschluss typischerweise in Verbindung mit entsprechender Berufserfahrung und dem höheren Anforderungsniveau der tatsächlich ausgeübten Tätigkeit einher. Neben diesen Nachholeffekten haben Frauen Untersuchungen zufolge jedoch nach wie vor eine geringere berufliche Aufstiegswahrscheinlichkeit als Männer und zwar auf allen Anforderungsniveaus (SINGER und DEYERLER, 2025: 16).
Selbst unter Berücksichtigung verschiedener Merkmale, wie z. B. Alter, Beruf und Qualifikation bei der Berechnung des bereinigten Gender Pay Gap, lag der Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen laut STATISTISCHEM BUNDESAMT noch bei immerhin 6 % (SINGER und DEYERLER, 2025: 16). Für 2024

[6] Monatliche Beitragsbemessungsgrenze der allgemeinen Rentenversicherung.

liegt der bereinigte Wert bei 5,8 % und in der Verdiensterhebung 2024 liegt der unbereinigte Gender Pay Gap bei 15 % (Abb. 5.1).

Der Rückgang des unbereinigten Gender Pay Gaps gegenüber 2023 um zwei Prozentpunkte ist vor allem auf die stärkere Entwicklung der Bruttomonatsverdienste (ohne Sonderzahlungen) von Frauen zurückzuführen. Im Jahr 2024 stiegen die Bruttomonatsverdienste der Frauen im Durchschnitt gegenüber dem Vorjahr um 8 % von 2.633 Euro auf 2.851 Euro. Der Bruttomonatsverdienst von Männern stieg um ca. 5 % von 3.873 Euro auf 4.078 Euro. Die monatlichen Arbeitszeiten von Frauen und Männern erhöhten sich nur geringfügig. Sowohl Frauen als auch Männer arbeiteten im Jahr 2024 mit 122 beziehungsweise 149 Stunden im Durchschnitt etwa eine Stunde mehr pro Monat als im Jahr zuvor (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2025).

Im STEPSTONE Gehaltsreport werden basierend auf einer der größten Gehaltsdatenbanken in Deutschland Gehaltsangaben nach Ort und Region, Berufsgruppe, Branche, Berufserfahrung gesammelt. Für den Gehaltsreport 2025 wurden 1. 052. 211 Vergütungsdaten ausgewertet, die im Zeitraum Januar 2022 bis November 2024 erhoben wurden. Alle Gehaltsdaten sind in Euro angegeben und weisen den Median des Gehaltsniveaus im Jahr 2024 aus. Die Daten repräsentieren das Bruttojahresgehalt inklusive Boni, Provisionen, Prämien etc. Sämtliche Auswertungen basieren auf erhobenen Gehaltsinformationen von Vollzeitbeschäftigten. 63 % stammen von Männern und 33 % von Frauen. Der Anteil von Beschäftigten mit Personalverantwortung beträgt 31 % (STEPSTONE, 2025).

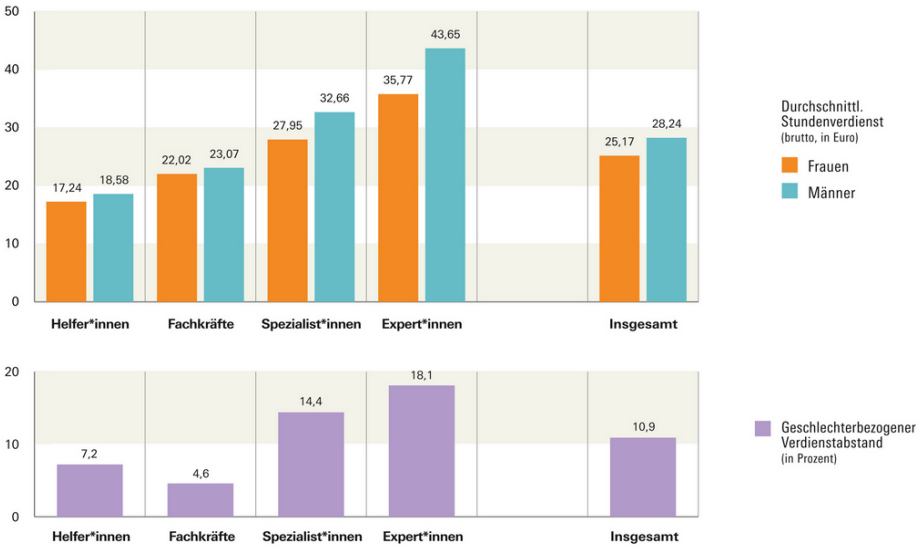


Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/02/PD25_056_621.html.

Abb. 5.1: Gender Pay Gap 2024

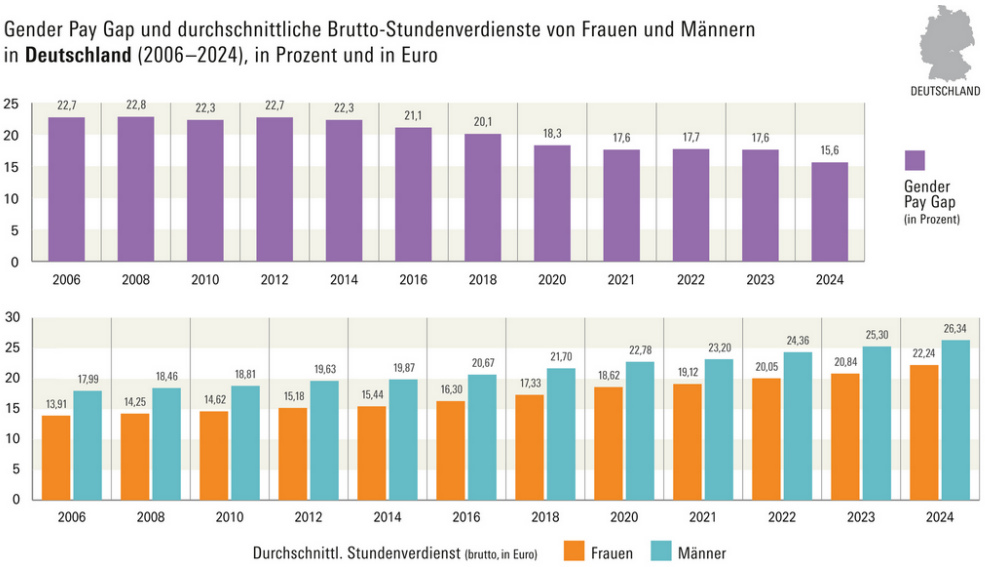
STEPSTONE berechnet ebenfalls den unbereinigten und den bereinigten Gender Pay Gap. Danach verdienen Frauen 12,4 % bzw. 5,7 % weniger als Männer (Abb.5.2). Personen mit Hochschulabschluss oder Personalverantwortung verdienen fast 38 % oder 23 % mehr als Beschäftigte ohne Hochschulabschluss oder ohne Personalverantwortung.

Der Gender Pay Gap ist im Zeitablauf kleiner geworden. Die Verdiensterhebung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES zeigt einen Rückgang um sieben Prozentpunkte seit 2006 (Abb. 5.2).



Quelle: WSI 2025: https://www.wsi.de/de/einkommen-14619-gender-pay-gap-14932.htm

Abb. 5.2: Gender Pay Gap 2006-2024



Quelle: WSI 2025: https://www.wsi.de/de/einkommen-14619-verdienstabstand-nach-erwerbsum fang-und-beruflicher-position-14928.htm.

Abb. 5.3: Geschlechterbezogener Verdienstabstand von Vollzeitbeschäftigten nach Anforderungsniveau 2024

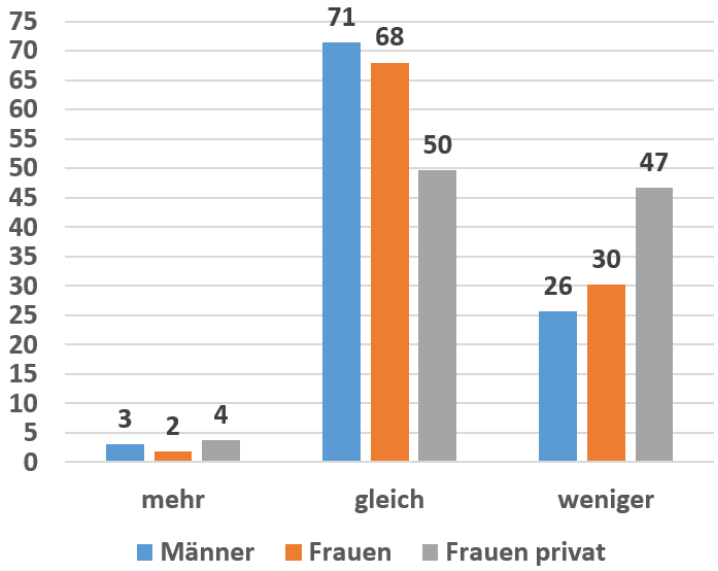
Der Gender Pay Gap ist dabei nicht über alle Bereiche und Qualifikationen gleich. Abb. 5.3 zeigt für die Daten aus der Verdiensterhebung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES für 2024, dass der Gender Pay Gap insgesamt bei 10,9 % liegt. Für Fachkräfte liegt er am niedrigsten mit 4,6 % und für Experten am höchsten mit 18,1 %. Das heißt, mit zunehmendem Qualifikationsniveau und zunehmender Verantwortung nimmt der Gender Pay Gap zu. Dieser Zusammenhang gilt insbesondere für den Bereich der Dienstleistungsberufe. Bei Produktionsberufen gilt dieser Zusammenhang allerdings nicht. Auch regional zeigen sich einige Differenzen im Gender Pay Gap, für die östlichen Bundesländer ist der Gender Pay Gap deutlich geringer als im Westen (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2025a).

Von den 27 EU-Staaten weisen im Jahr 2023 Estland, Österreich, Tschechien, Ungarn und Deutschland die relativ höchsten geschlechtsspezifischen Verdienstabstände auf. Die Staaten mit den EU-weit geringsten Unterschieden im Bruttostundenverdienst sind Belgien, Italien und Rumänien. Luxemburg weist 2023 sogar einen negativen Gender Pay Gap auf.

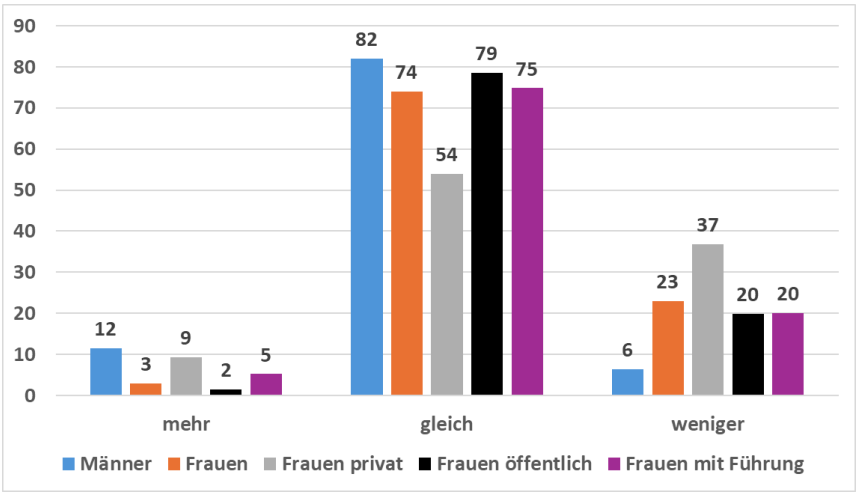
Im Rahmen der Befragung wurden keine individuellen Einkommensdaten erhoben. Stattdessen wurde abgefragt, ob der oder die Beschäftigte mehr oder weniger als männliche oder weibliche Kollegen in gleicher Position und mit gleicher Qualifikation und Erfahrung verdienen würde. 2020 gaben dazu 30 % der weiblichen Teilnehmer an, dass sie weniger als ihre Kollegen verdienen würden. 2025 waren es 23 % der weiblichen Befragten. Der Anteil stieg bei den weiblichen Beschäftigten im Privatsektor 2020 auf 47 % und 2025 auf 37 %. Insgesamt scheint die Einschätzung über die Zeit leicht rückläufig zu sein. Das heißt, weniger Frauen sind der Auffassung, dass sie im Vergleich zu ihren Kollegen weniger verdienen (Abb. 5.4).

Im öffentlichen Sektor ist im Jahre 2025 der Anteil der Befragten, die angegeben haben, weniger zu verdienen deutlich geringer (20 %). Zu dem gleichen Ergebnis kommt man bei Betrachtung der Frauen mit einer Führungsposition aus beiden Sektoren (privat/öffentlich).

2020



2025

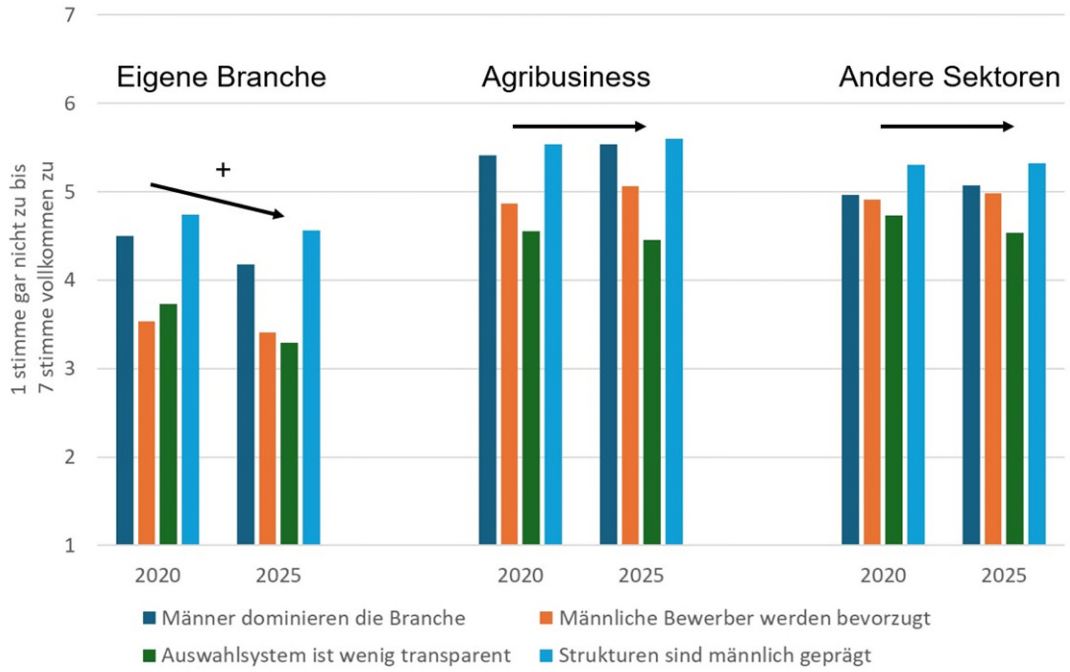


Quelle: LOY et al. (2020) und LOY und MITTAG (2025), eigene Darstellung.

Abb. 5.4: Antwortverteilung in % auf die Frage: "Wie sehen Sie Ihr Einkommen im Vergleich zu männlichen/weiblichen Berufskollegen/-innen in gleicher Position und mit gleicher Qualifikation sowie Erfahrung?" Antwortoptionen: "Ich verdiene mehr / gleichviel / weniger." für die Befragungen in 2020 und 2025.

6. Gründe für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen

Ein wesentlicher Grund für geringe Anteile von Frauen in Führungspositionen wird in der Dominanz von Männern gesehen. Dabei stimmen heutzutage auch Männer der Aussage zu, dass mehr Frauen in Führungspositionen benötigt werden und dass "auf das Potenzial von hochqualifizierten Frauen (…) nicht verzichtet" werden kann (WIPPERMANN, 2010: 8). Allerdings wird vermutet, dass Männer vielfältige, zum Teil unbewusste Vorbehalte gegen Frauen in Führungspositionen haben (WIPPERMANN, 2010: 9). Weitere Gründe liegen in der Doppelbelastung der Frauen durch Familie und Beruf, den Einschränkungen durch die Kinderbetreuung, den durch Geburten unterbrochenen Karrierepfaden und den eigenen Ambitionen, Zielen und Selbsteinschätzungen von Frauen. Diesen Argumenten wird im Folgenden mit der Befragung von Frauen und Männern im Agribusiness nachgegangen. Dabei wird die Situation in der eigenen Branche zur besseren Einordnung mit einer Einschätzung für das Agribusiness insgesamt sowie für andere Wirtschaftsbereiche verglichen. In 2020 wurde dabei zwischen dem öffentlichen Bereich und dem privaten Sektor unterschieden. Es zeigten sich aber keine grundlegenden Differenzen. Das gilt auch für die Befragung 2025. Aus diesem Grunde werden hier keine umfassenden separaten Analysen für die beiden Sektoren (öffentlich und privat) dargestellt.



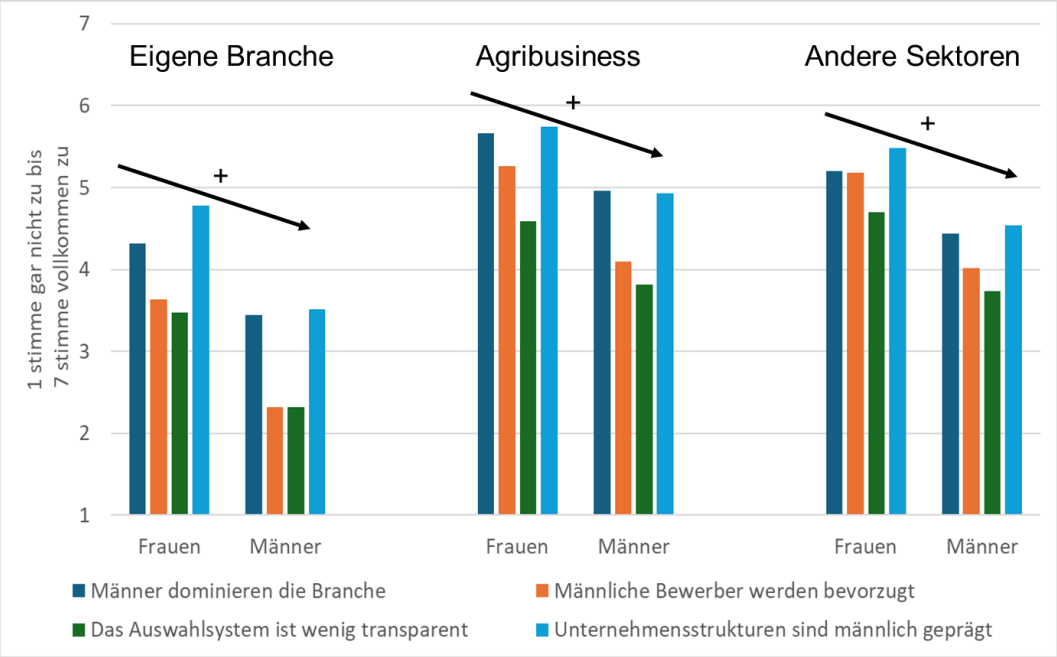
Legende: Mittelwerte für die Antworten auf einer Skala von 1-7 mit 1: stimme gar nicht zu bis 7: stimme voll und ganz zu.

Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus LOY et al. (2020) und LOY und MITTAG (2025).

Abb. 6.1: Mittelwerte der Antworten auf die Fragen: "Sind Männer in der Branche dominierend?" "Werden männliche Bewerber bevorzugt?", "Ist das Auswahlsystem auf eine Stelle wenig transparent?", "Sind die Strukturen in Unternehmen männlich dominiert?" für 2020 (n = 853) und 2025 (n = 490).

Abb. 6.1 zeigt die durchschnittlichen Skalenwerte der Antworten auf verschiedene Fragen hinsichtlich der Dominanz von Männern in Unternehmen und deren Bevorzugung bei der Stellenvergabe sowie in Bezug auf die Transparenz des Auswahlsystems bei der Stellenbesetzung. Die Skala reicht bei den Antworten von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll und ganz zu). Niedrigere Mittelwerte deuten also eine geringere Zustimmung bei den Fragen an. Dabei ist eine geringere Zustimmung mit besseren Chancen für die Karrieren von Frauen in Führungspositionen und in Unternehmen generell verbunden. In der Befragung sollten die Aussagen für das eigene Unternehmen gemacht werden sowie für das Agribusiness insgesamt und die übrige Wirtschaft. Abb. 6.1 zeigt, dass den Aussagen über das eigene Unternehmen im Mittel weniger zugestimmt wird als für Unternehmen in der Agribusiness-Branche insgesamt oder in anderen Wirtschaftsbereichen. Da man die Situation für das eigene Unternehmen - sofern man sie realistisch einschätzt - am besten bewerten kann, sind diese Aussagen am relevantesten. Dabei gilt grundsätzlich, dass ein Mittelwert von vier impliziert, dass es genauso viel Zustimmung wie Ablehnung zu den Aussagen gibt. Werte kleiner als vier deuten auf eine überwiegende Ablehnung der Aussagen hin, was im Sinne der Chancengleichheit und der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen positiv zu bewerten ist.

Weiterhin zeigt Abb. 6.1 deutlich, dass sich die Einschätzungen in dem eigenen Unternehmen seit 2020 zum Positiven entwickelt haben, den Aussagen wird durchweg im Mittel weniger zugestimmt. Für die Branche insgesamt oder für andere Wirtschaftsbereiche bleibt das Bild nahezu unverändert. Dabei gilt aber immer noch, dass den Aussagen hinsichtlich der Dominanz von Männern und männlich geprägten Strukturen im Unternehmen tendenziell eher zugestimmt wird. Außerdem wird Männerdominanz im Agribusiness als ausgeprägter bewertet als in anderen Wirtschaftsbereichen.

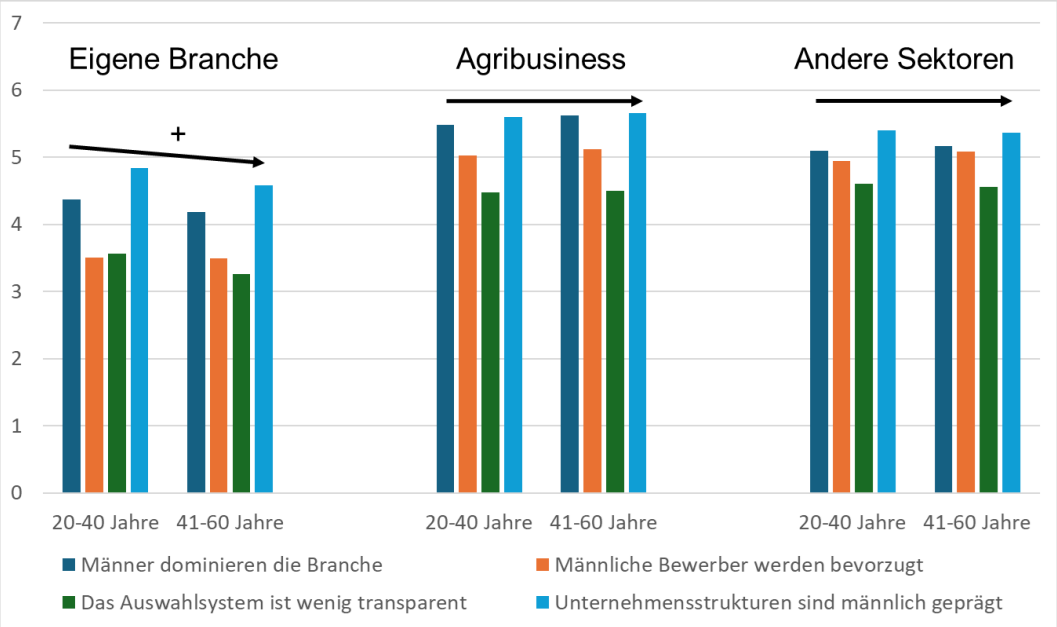


L*egende: Skala von 1-7 mit 1: Stimme gar nicht zu bis 7: Stimme voll und ganz zu.*

Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus Loy et al. (2020) und Loy und Mittag (2025).

Abb. 6.2: Mittelwerte der Antworten auf die Fragen: "Sind Männer in der Branche dominierend?" "Werden männliche Bewerber bevorzugt?", "Ist das Auswahlsystem auf eine Stelle wenig transparent?", "Sind die Strukturen in Unternehmen männlich dominiert?" nach Geschlecht: Frauen (n = 408) und Männer (n = 78).

Bei den Fragen zur Dominanz und Bevorzugung von Männern unterscheiden sich die Antworten und Einschätzungen von Männern und Frauen deutlich (Abb. 6.2). Bei allen Fragen gibt es gerade im eigenen Unternehmen eine deutlich geringere Zustimmung zu den Aussagen bei den Männern im Vergleich zu den Frauen. Auch für das Agribusiness und andere Wirtschaftsbereiche fallen die Aussagen der Männer positiver aus, jedoch in geringerem Umfang als für das eigene Unternehmen. Das erklärt zum Teil die Ursache für die Diskriminierung oder deren Beibehaltung, denn Männer nehmen das Problem gar nicht wahr. Ob nun die Frauen die Situation überschätzen oder die Männer sie unterschätzen, lässt sich hieraus natürlich nicht schlussfolgern.



Legende: Skala von 1-7 mit 1: Stimme gar nicht zu bis 7: Stimme voll und ganz zu.
Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus LOY et al. (2020) und LOY und MITTAG (2025).

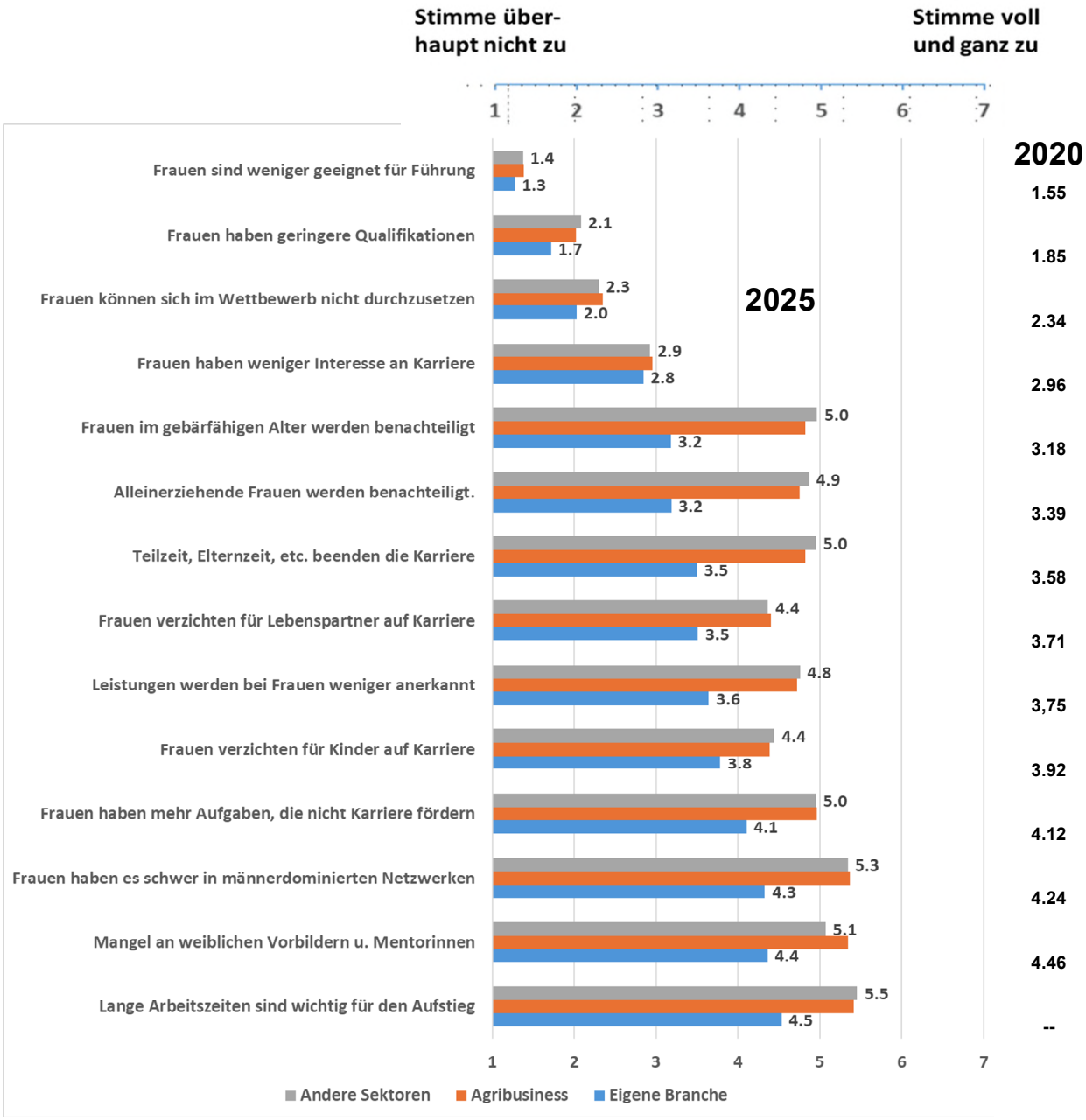
Abb. 6.3: Mittelwerte der Antworten auf die Fragen: "Sind Männer in der Branche dominierend?" "Werden männliche Bewerber bevorzugt?", "Ist das Auswahlsystem auf eine Stelle wenig transparent?", "Sind die Strukturen in Unternehmen männlich dominiert?" nach Alter, 20-40 Jahre (n ~ 180) und 41 bis 60 Jahre (n ~ 230).

Hinsichtlich des Alters der Befragungsteilnehmer zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Es ist sogar so, dass ältere Beschäftigte die Situation leicht positiver einschätzen als jüngere, da sie vielleicht eine frühere Vergleichsperiode heranziehen (Abb. 6.3).

Die Antworten wurden zudem nach privaten Unternehmen und öffentlichen Institutionen sowie nach Führungsposition getrennt betrachtet. Dabei zeigen sich bei privaten Unternehmen und öffentlichen Institutionen keine klaren Unterschiede. Die Beschäftigten in öffentlichen Institutionen sehen sogar eher männlich geprägte Strukturen vorherrschen sowie eine Bevorzugung von männlichen Bewerbern. Das widerspricht der Erwartung, da gerade im öffentlichen Bereich Gleichstellung und Transparenz bei der Stellenbesetzung klar vorgeschrieben sind. Beschäftigte in Führungspositionen sehen zwar ähnliche Probleme wie Beschäftigte ohne Führungsposition in Bezug auf die Dominanz von Männern im Agribusiness und in anderen Wirtschaftsbereichen, in ihrem eigenen Unternehmen (Institution) schätzen sie die Situation aber positiver ein als Beschäftigte ohne Führungsaufgaben.

In Abb. 6.4 sind verschiedene Thesen bzw. Gründe formuliert, die einen geringen Frauenanteil in Führungspositionen erklären könnten. Die Befragungsteilnehmer haben zu diesen Thesen Stellung genommen, indem sie diesen Aussagen zugestimmt haben oder nicht. Die Antworten erfolgten auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme voll und ganz zu). Abb. 6.4 zeigt die Mittelwerte für die Teilnehmer in Bezug auf die Situation im eigenen Unternehmen, das Agribusiness

und die übrige Wirtschaft. Die Thesen wurden nach dem Grad der Zustimmung für das eigene Unternehmen aufsteigend geordnet.



Legende: Skala von 1-7 mit 1: Stimme gar nicht zu bis 7: Stimme voll und ganz zu. Die Spalte mit den Werten von 2020 beziehen sich auf die Mittelwerte der Antworten für das eigene Unternehmen aus der Befragung von 2020.

Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus LOY et al. (2020) und LOY und MITTAG (2025).

Abb. 6.4: Mittelwerte für die Zustimmung zu verschiedenen Aussagen bzgl. der Gründe für geringe Anteile von Frauen in Führungspositionen im Vergleich zwischen eigener Branche, dem Agribusiness und anderen Wirtschaftsbereichen (aufsteigend geordnet).

Abb. 6.4 zeigt zunächst, dass auch hier den Gründen in Bezug auf das eigene Unternehmen weniger zugestimmt wird als für das gesamte Agribusiness oder die übrige Wirtschaft. Das heißt, grundsätzlich sind die genannten Gründe weniger relevant im eigenen Unternehmen. Die ersten beiden Thesen werden fast durchweg abgelehnt. Folglich liegt es weder an der Eignung noch an der Qualifikation, dass weniger Frauen Führungspositionen bekleiden. Die Mittelwerte sind dabei noch niedriger als in der Befragung von 2020.

Auch einem fehlenden Interesse der Frauen oder der mangelnden Fähigkeit, sich durchsetzen zu können, wird überwiegend nicht zugestimmt. Alle anderen Faktoren werden zumindest für das Agribusiness und andere Wirtschaftsbereiche als relevant angesehen. Die Werte liegen durchweg zwischen 4,4 und 5. Danach verzichten Frauen für ihren Partner oder ihre Kinder auf Karriere, werden benachteiligt oder müssen mehr Aufgaben erledigen, die nicht karrierefördernd sind. Zudem werden ihre Leistungen weniger anerkannt oder der Karriereknick setzt mit der Elternzeit ein, die immer noch überwiegend von den Frauen genutzt wird. Auch fehlen weibliche Mentoren und Vorbilder.

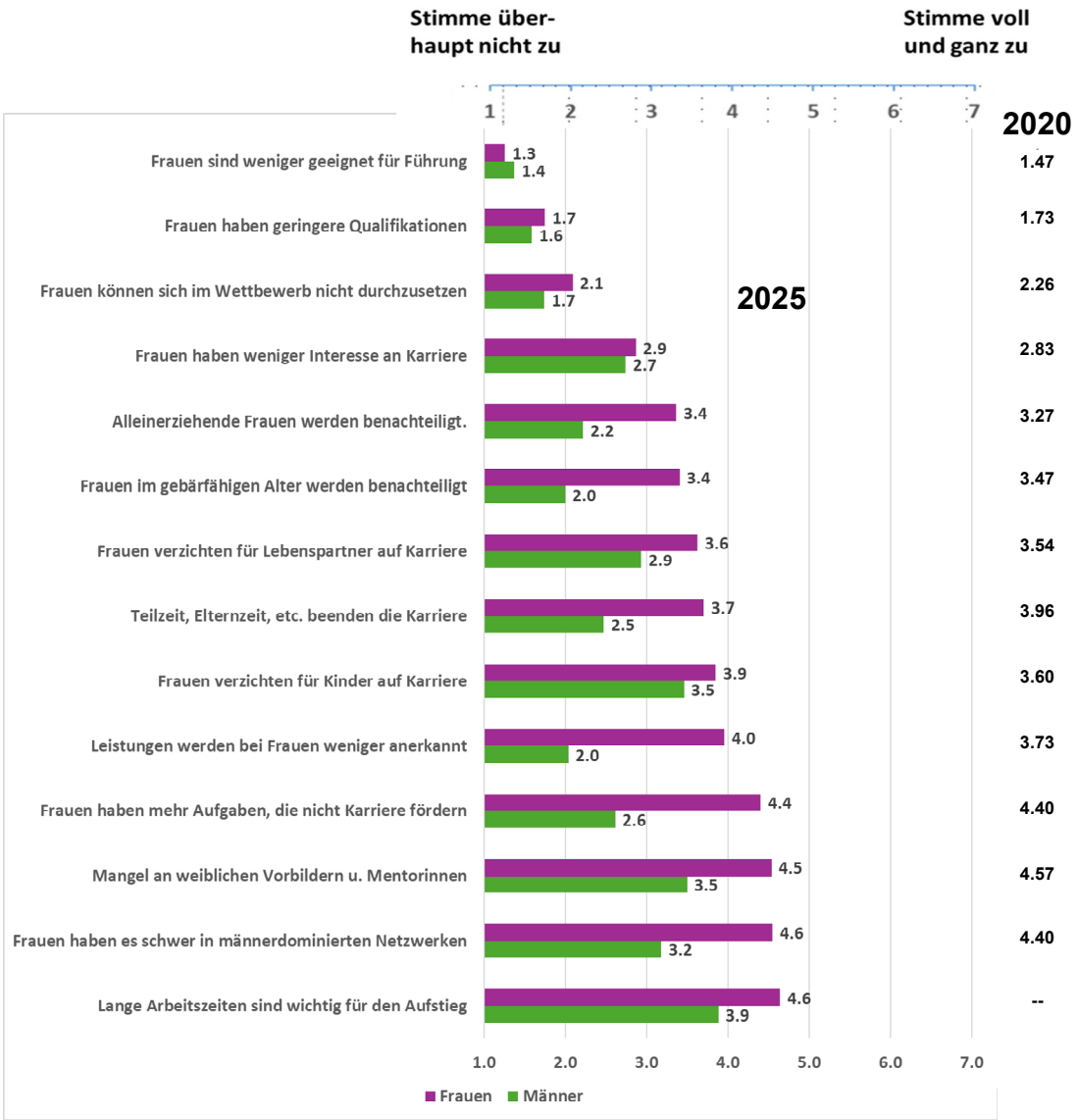
Auch wenn sich die Mittelwerte in den allermeisten Fällen leicht verbessert haben (Gründe erfahren weniger Zustimmung), so sind die Rangfolge der Faktoren und das Niveau der Zustimmung doch relativ gleich geblieben. Dies kann aber auch daran liegen, dass an der Befragung 2020 relativ gesehen mehr Männer (23 % in 2020 zu 17 % in 2025) teilgenommen haben.

Das bestätigt auch der Vergleich der Daten von Männern und Frauen hinsichtlich der gleichen Thesen in Abb. 6.5. Er zeigt hier bei den Frauen von 2025 gegenüber 2020 keine durchgehende Verbesserung der Ablehnung der verschiedenen Gründe. Aber auch hier bleiben das Niveau und die Rangfolge sehr ähnlich. Es gibt Unterschiede, aber auch Gleiches bei den Einschätzungen der Frauen und Männer. Eignung, Qualifikation und die Fähigkeit, sich durchzusetzen, sehen beide Geschlechter ähnlich. All diese Thesen scheinen keine relevanten Gründe für die mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu sein. Das heißt, alle Befragten gehen davon aus, dass Frauen die notwendigen Eigenschaften zur Übernahme einer Führungsposition besitzen. Sie sind qualifiziert und können sich durchsetzen.

Relevante Aspekte aus Sicht der Frauen sind ihre Benachteiligung und ihre Wertschätzung. Hier gibt es aus Sicht der Frauen Nachholbedarf. Das sehen allerdings die Männer deutlich anders, und zwar weniger zustimmend. Einig sind sich Frauen und Männer hinsichtlich des Interesses und der Rolle von Kindern, die beide der Übernahme von Führungsaufgaben im Weg stehen.

Die relevantesten Faktoren aus Sicht der Frauen sind der Mangel an Vorbildern, die Schwierigkeiten in männerdominierten Netzwerken und nicht karrierefördernde Aufgaben, die häufig von Frauen übernommen bzw. die ihnen zugeteilt werden. Auch hier sehen die Männer eine geringere Bedeutung oder Zustimmung (Abb. 6.5).

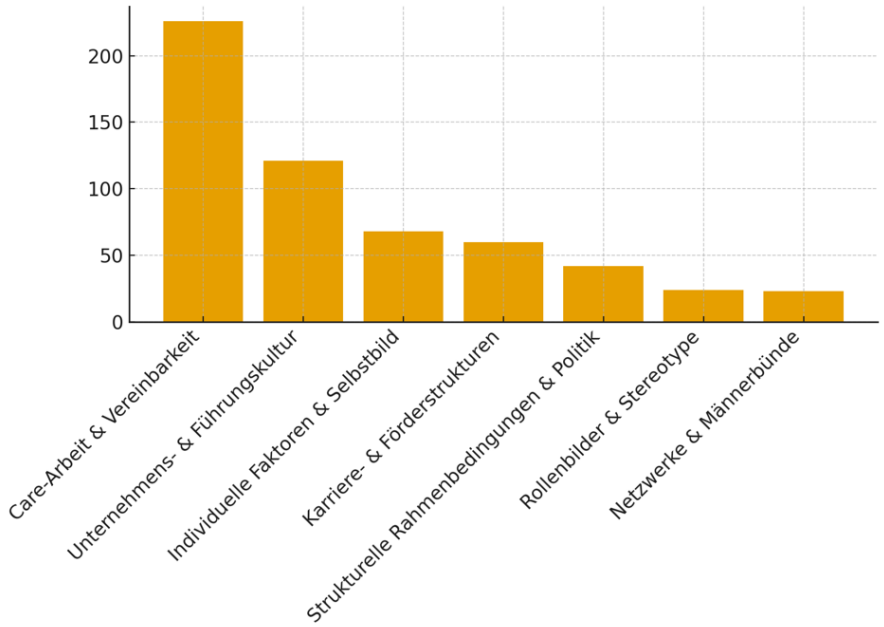
Auch die Befragung 2020 ergab für die obersten vier Statements (Eignung, Qualifikation, Durchsetzung, Interesse) relativ ähnliche Werte in der Wahrnehmung von Männern und Frauen. Für alle anderen Statements findet man auch 2020 eine deutlich stärkere Zustimmung auf Seiten der Frauen. So empfinden Männer es z. B. als deutlich weniger zutreffend, dass Frauen mehr Aufgaben zu erledigen haben, die nicht karriereförderndnd sind. Auch finden deutlich weniger Männer, dass vergleichbare Leistungen bei Frauen weniger anerkannt werden. Dieses Ergebnis bestätigt für 2020 als auch 2025 die Vermutung, dass Männern die Ungleichbehandlung nicht unbedingt bewusst ist, sondern diese unbewusst passiert.



Legende: Skala von 1-7 mit 1: Stimme gar nicht zu bis 7: Stimme voll und ganz zu. Die Spalte mit den Werten von 2020 beziehen sich auf die Angaben von Frauen für das eigene Unternehmen in 2020.
Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus LOY et al. (2020) und LOY und MITTAG (2025).

Abb. 6.5: Mittelwerte für die Zustimmung zu verschiedenen Aussagen bzgl. der Gründe für geringe Anteile von Frauen in Führungspositionen im Vergleich zwischen Männern und Frauen im eigenen Unternehmen: Frauen (n = 408) und Männer (n = 78).

Die Befragten konnten zusätzlich freie Antworten zu den Gründen für einen geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen abgeben. Von dieser Möglichkeit wurde zum Teil in sehr umfangreicher Form Gebrauch gemacht. Die Stichworte wurden mit Hilfe von ChatGPt 5.0 kategorisiert und die Häufigkeiten der Nennungen ermittelt (Abb. 6.6). Der Anteil der Teilnehmer, die hier Rückmeldungen gaben, liegt bei den Frauen bei 62 % und bei den Männern bei 51 %. In einer ersten Runde wurden die Aussagen sieben Kategorien zugeordnet.

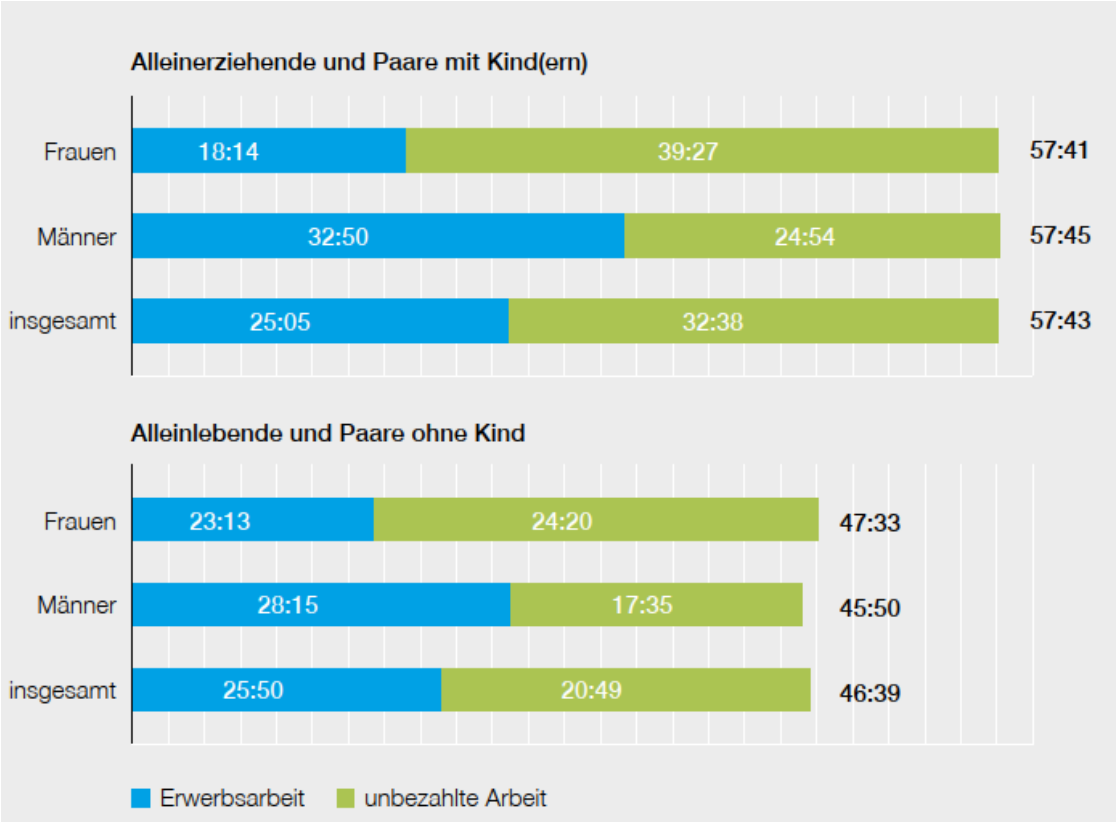


Cluster	Zahl der Nennungen	Beschreibung
Care-Arbeit & Vereinbarkeit	**226**	Belastung durch Kinderbetreuung, Mental Load, Teilzeitstrukturen, fehlende Betreuungsangebote.
Karriere- & Förderstrukturen	**75**	Beförderungsprozesse, Mentoring, Coaching, Führung in Teilzeit, (fehlende) Weiterentwicklung.
Strukturelle Rahmenbedingungen & Politik	**50**	Steuer- und Familienpolitik, institutionelle Hürden, befristete Verträge, gesetzliche Rahmenbedingungen.
Individuelle Faktoren & Selbstbild	**41**	Selbstzweifel, Risikoabwägung, geringeres Selbstvertrauen, Impostor-Effekte.
Rollenbilder & Stereotype	**34**	Traditionelle Rollenbilder, gesellschaftliche Erwartungen, stereotype Zuschreibungen.
Unternehmens- & Führungskultur	**28**	Männlich geprägte Führung, gläserne Decke, mangelnder Respekt gegenüber Frauen.
Netzwerke & Männerbünde	**28**	Männernetzwerke, informelle Seilschaften, exklusive Netzwerke.

Quelle: Eigene Darstellung, Berechnung mit ChatGPT 5.0, Daten aus Loy und Mittag (2025).

Abb. 6.6: Absolute Häufigkeiten der Nennungen im Freifeld von Gründen für die geringen Anteile von Frauen in Führungspositionen

In der ersten Kategorisierung steht die Care-Arbeit an erster Stelle. Auch andere Studien zeigen, dass die Arbeiten in diesen Bereichen hauptsächlich durch Frauen bewältigt werden. So beläuft sich der Gender Care Gap in 2022 auf 44,3 %; Frauen arbeiten in der Woche im Mittel neun Stunden mehr in unbezahlten Tätigkeiten. Sie arbeiten aber auch weniger in bezahlten Tätigkeiten als Männer, nämlich fast acht Stunden. In Summe arbeiten sie fast 1,5 Stunden mehr als Männer. Dieser Effekt tritt aber im Wesentlichen bei Alleinlebenden und Paaren ohne Kinder auf. Alleinerziehende Männer und Frauen sowie Paare mit Kindern arbeiten gleich viel, allerdings deutlich mehr (~11 Stunden) als Alleinlebende und Paare ohne Kinder (Abb. 6.7).



Quelle: Krüger et al. (2024: 232)

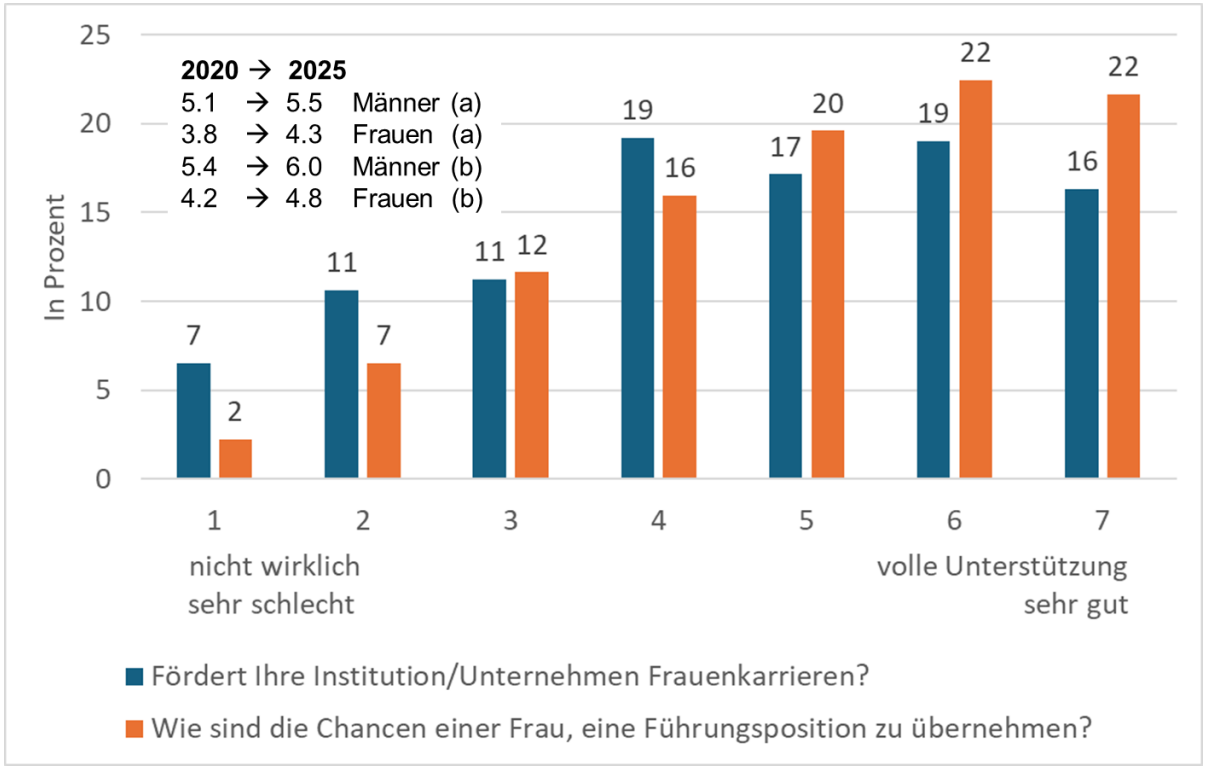
Abb. 6.7: Erwerbsarbeit und unbezahlte Arbeit von Personen zwischen 18 und 64 Jahren in ausgewählten Haushaltstypen 2022 — in Stunden pro Woche

In Bezug auf die Mehrbelastung von Frauen in Führungspositionen zeigen die Ergebnisse des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) 2015 für Frauen und Männer in Führungspositionen, die mit Kindern unter 16 Jahren in einem Haushalt leben, dass die Frauen mehr Zeit für die Familie aufwenden. Sie widmen sich dabei zu 84 % an Werktagen mindestens eine Stunde ihrem Nachwuchs. Bei den Männern in Führungspositionen liegt der Anteil bei 80 %. An den Wochenenden widmen sich beide Geschlechter in Führungspositionen fast gleich häufig mindestens eine Stunde ihren Kindern. Während sich der Anteil der Frauen, die am Wochenende Kinder betreuen, vergleichsweise wenig von jenem an Werktagen unterscheidet, steigt er bei den Männern am Wochenende deutlich an. Männer kümmern sich dafür vermehrt um Reparaturen und Gartenarbeiten. Die zeitlichen Unterschiede zwischen Frauen

und Männern bei Haus-, Reparatur- und Gartenarbeiten gleichen sich annähernd aus. Bei der Kinderbetreuung zeigt sich ein deutliches Ungleichgewicht. Wochentags widmen sich Frauen in Führungspositionen eine Stunde mehr ihrem Nachwuchs und am Wochenende sogar drei Stunden mehr, was eine deutliche Mehrbelastung für Frauen darstellt (HOLST und FRIEDRICH, 2017).

7. Förderung von Frauen in Führungspositionen

Die Survey-Teilnehmer wurden auch dazu befragt, inwieweit in ihrem Unternehmen (ihrer Institution) eine Karriere von Frauen in Führungspositionen gefördert wird und welche Chancen Frauen haben, eine Führungsposition in ihrem Unternehmen (ihrer Institution) zu übernehmen. In Abb. 7.1 sind die Antworten auf die folgenden Fragen enthalten. Die Antworten wurden auf einer Skala von 1 bis 7 abgegeben. Frage (a) lautet: "Fördert ihre Institution (öffentlich) bzw. ihr Unternehmen (privat) Frauenkarrieren?" Die Antwortskala reicht von 1 (nicht wirklich) bis 7 (volle Unterstützung). Die zweite Frage (b) ist: "Wie sind die Chancen einer Frau, eine Führungsposition in ihrer Institution (öffentlich) bzw. in ihrem Unternehmen (privat) zu übernehmen?" Die Antwortskala reicht von 1 (sehr schlecht) bis 7 (sehr gut).



Legende: Für 2020 sind die Mittelwerte der Antworten für Männer und Frauen den Werten für 2025 gegenübergestellt.

Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus LOY et al. (2020) und LOY und MITTAG (2025).

Abb. 7.1: Förderung von Frauenkarrieren und Chancen von Frauen auf eine Führungsposition

Die Antworten bezüglich der Förderung von Frauenkarrieren zeigten 2020 eine gleichere Verteilung auf der Skala von 1 bis 7, also von "nicht wirklich" bis "volle Unterstützung", im Vergleich zu 2025. Betrachtet man bei dieser Auswertung nur die Frauen, so verschiebt sich die Verteilung sogar noch ein wenig nach links in Richtung "nicht wirklich" oder "keine Unterstützung". Nur rund 29 % der Teilnehmer kreuzten die Kategorien 6 oder 7 an. Betrachtete man nur die Frauen, so lag der Anteil bei nur 20 %. In der Befragung 2025 hat sich dieser Anteil auf 44 % erhöht und wenn man nur die Frauen betrachtet, so liegt der Anteil bei fast 31 %. Betrachtet man nur die Männer so liegen die Kategorien 6 und 7 zusammen bei 60 %. Es gibt also zum einen eine klare Steigerung bei denjenigen, die bei der Förderung von Frauenkarrieren eine gute Unterstützung (Kategorien 6 und 7) durch das Unternehmen bzw. die Institution sehen, sowohl bei Männern als auch bei Frauen. Allerdings ist der Anteil der Befragten, die diese Einschätzung teilen, bei den Männern mit 60 % doppelt so hoch wie der Anteil der Frauen, die diese Einschätzung abgeben.

Bei Betrachtung der Mittelwerte über alle Antwortkategorien wird deutlich, dass sich die Einschätzung der Frauen sogar stärker zum Positiven verändert hat als die der Männer. Der Mittelwert über alle Männer hat sich von 5,1 auf 5,5 oder um 7 % erhöht. Der Mittelwert für die Frauen stieg von 3,8 auf 4,3 oder um 14 %. Männer und Frauen nähern sich absolut in ihren Einschätzungen an.

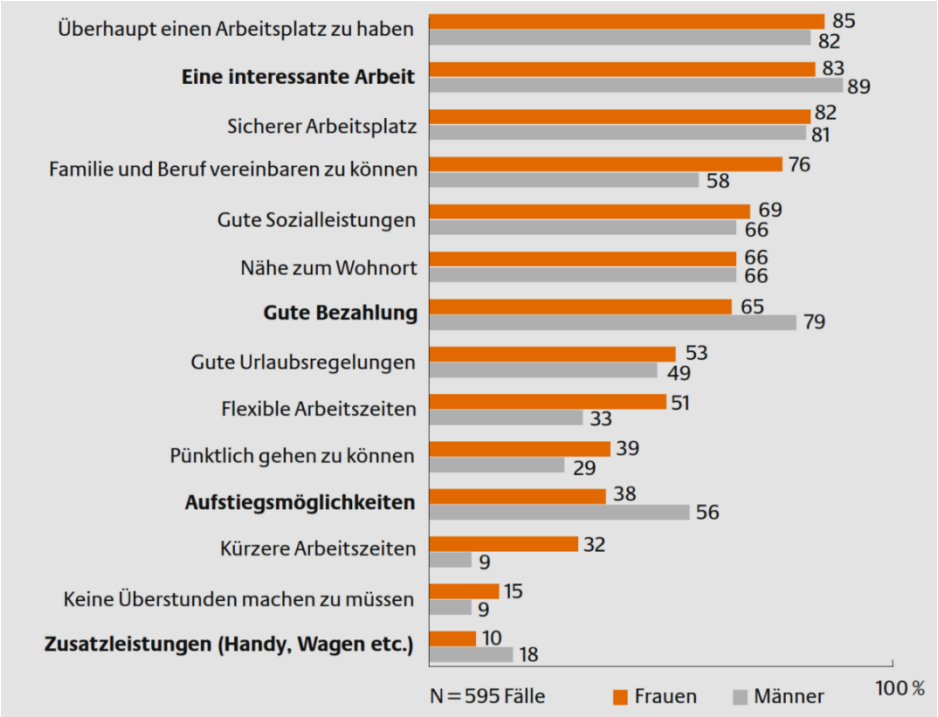
Wenn es um die Chancen einer Frau geht, eine Führungsposition zu übernehmen, so zeigt sich sowohl 2020 als auch 2025 eine tendenziell linksschiefe Verteilung. Auch hier gilt, dass Männer im Mittel die Chancen für Frauen, eine Führungsposition zu erreichen, deutlich besser einschätzen. Das Mittel liegt bei 6,0 für die Männer auf einer Skala von 1 bis 7. Die Frauen liegen mit ihrer Einschätzung im Mittel bei 4,8. Aus Sicht der Frauen zeigen Männer einen um 25 % höheren Mittelwert. Die relativen Änderungen gegenüber 2020 sind alle positiv, bei Frauen steigt der Wert um 13 %, bei Männern um 10 %. Trotz der relativen Differenzen bleibt der absolute Unterschied zwischen Männern und Frauen auf höherem Niveau erhalten.

Einige weitere Ergebnisse zu Fragen im Themenkomplex zu weiblicher Führung ergaben folgende Resultate. 75 % der Frauen und 63 % der Männer denken, dass es einen weiblichen Führungsstil gibt, der sich vom männlichen unterscheidet. 42 % der Befragten gaben an, dass in ihren Unternehmen bzw. in ihrer Institution interne Angebote zur Förderung von Frauen in Führungspositionen angeboten werden.

Für eine Frauenquote im eigenen Unternehmen bzw. in der eigenen Institution plädierten 2020 39 % der Frauen, 2025 sind es noch 30 %. Bei den Männern sind es 2020 14 % und 2025 17 %. Auch hier bewegen sich die Geschlechter aufeinander zu.

88 % der befragten Frauen schließen Kinder und Karriere nicht aus. Bei den Männern sind dies 97 %. Fast die Hälfte der Frauen sieht sich zu mehr als 50 % in ihrem beruflichen Fortkommen behindert.

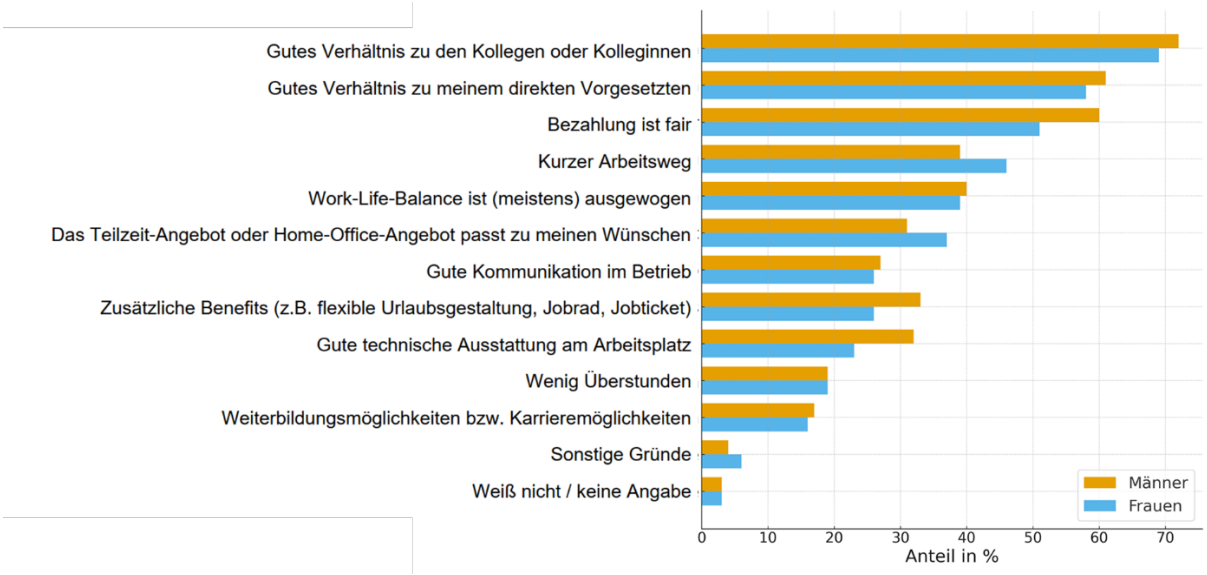
Interessant ist in diesem Zusammenhang das Ergebnis einer Studie im Auftrag des BUNDESMINISTERIUMS FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2009). Die Befragung von rund 600 Männern und Frauen zeigt, dass Männer ihren Beruf deutlich häufiger vor dem Hintergrund der Bezahlung, der Aufstiegsmöglichkeiten und der Zusatzleistungen wählen (Abb. 7.2). Auch wenn diese Präferenzen auf ein anerzogenes Rollenverhalten zurückzuführen sein könnten, so verdeutlichen diese Präferenzunterschiede auch weitere Erklärungsfaktoren für den bestehenden Gender Pay Gap und einen geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen, die durch Unternehmen und Institutionen nur schwer zu kompensieren sind. Ein gesellschaftlicher Sinneswandel braucht sicher einen längeren Atem, wenn auf Freiwilligkeit bei den Veränderungen gesetzt wird.



Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009: 29).

Abb. 7.2: Zentrale Aspekte bei der Arbeitsplatzwahl Berufstätiger: "Wie war das, als Sie sich für Ihre aktuelle Arbeitsstelle entschieden haben? Welche Aspekte haben damals eine entscheidende Rolle gespielt?"

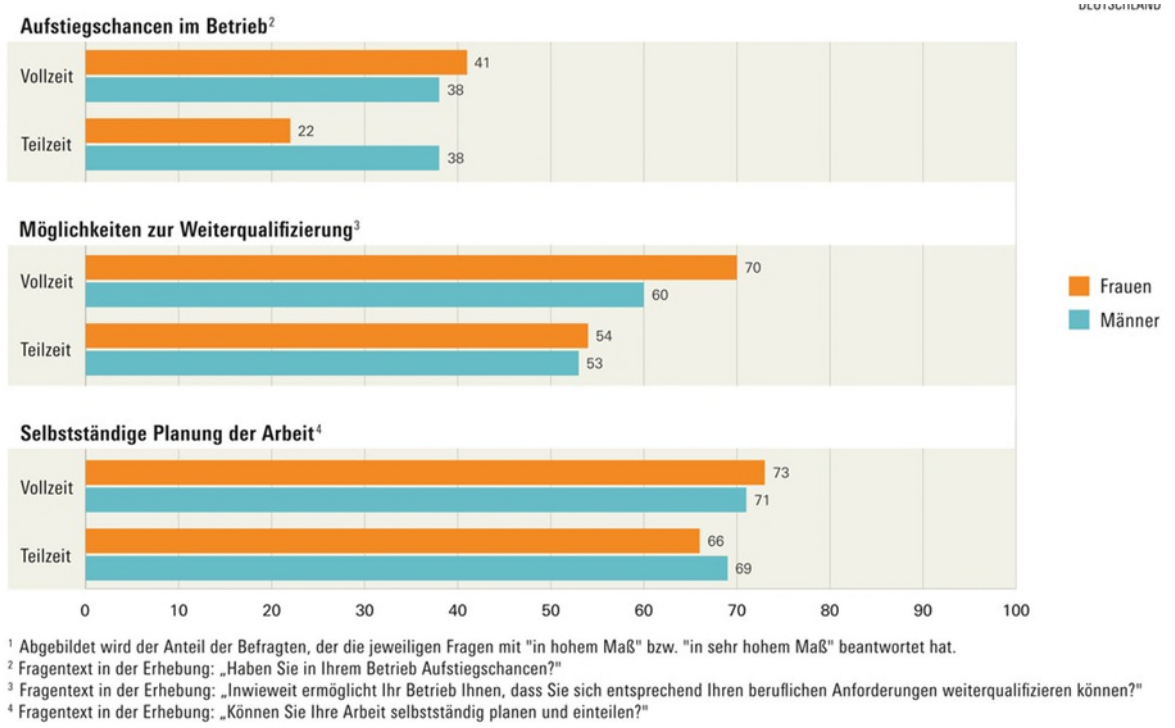
In einer neueren Studie zu den Gründen für Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz wurden im September 2024 448 Männer und 430 Frauen in Baden-Württemberg gefragt "Warum sind Sie überwiegend zufrieden mit Ihrem Arbeitsplatz?". Dabei konnten die Teilnehmer mehrere vorgegebene Gründe ankreuzen (Mehrfachnennung). Die Antworthäufigkeiten sind in Abb. 7.3 nach Geschlecht dargestellt. Dabei scheinen die Bezahlung, weitere Benefits und die technische Ausstattung am Arbeitsplatz für Männer von größerer Bedeutung zu sein als für Frauen.



Quelle: Eigene Darstellung nach KANTAR (2024: 76 – 76).

Abb. 7.3: Gründe für Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz bei Frauen und Männern 2024

Bei den Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten zeigen beide Geschlechter die gleichen Anteile von Nennungen, die eine untergeordnete Bedeutung anzeigen. Ganz oben auf der Liste stehen bei Männern und Frauen das Verhältnis zu Kollegen und direkten Vorgesetzten. Für beide ist außerdem die Work-Life-Balance gleichermaßen wichtig. Das gilt im Übrigen auch für jüngere Arbeitnehmer, bei denen Weiterbildung und Karriere ebenfalls weniger relevante Kategorien darstellen (KANTAR, 2024).



[1] Abgebildet wird der Anteil der Befragten, der die jeweiligen Fragen mit "in hohem Maß" bzw. "in sehr hohem Maß" beantwortet hat.
[2] Fragentext in der Erhebung: „Haben Sie in Ihrem Betrieb Aufstiegschancen?"
[3] Fragentext in der Erhebung: „Inwieweit ermöglicht Ihr Betrieb Ihnen, dass Sie sich entsprechend Ihren beruflichen Anforderungen weiterqualifizieren können?"
[4] Fragentext in der Erhebung: „Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?"

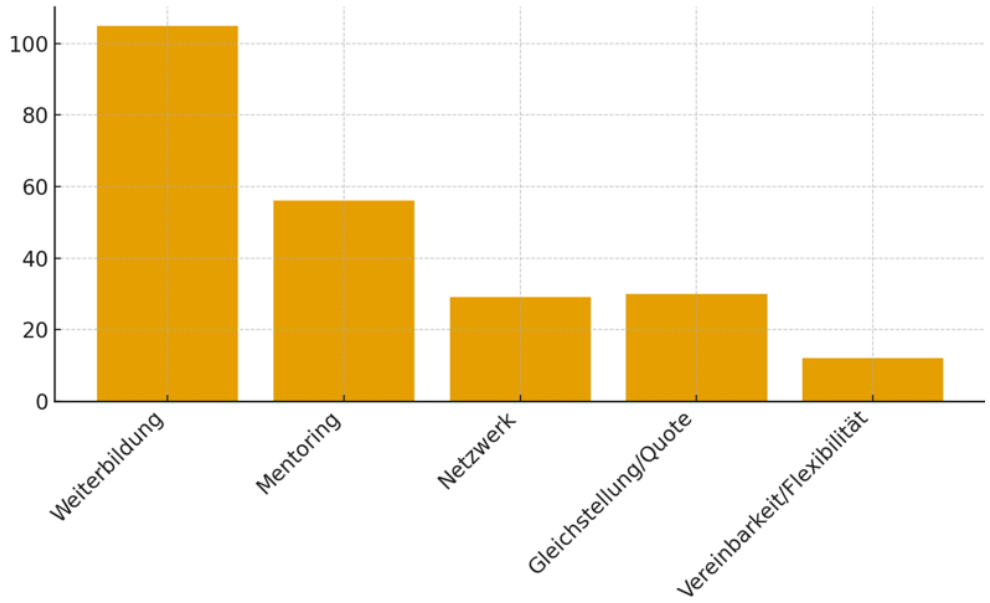
Quelle: PFAHL und UNRAU (2025: 2).

Abb. 7.4: Aufstiegschancen und Möglichkeiten zur weiteren Qualifikation im Betrieb sowie Autonomiegrad in der Arbeitsplanung von Frauen und Männern in Deutschland (2024), in %.

Abb. 7.4 zeigt in allen Bereichen eine ähnliche Einschätzung von Männern und Frauen. Im Bereich der Teilzeit sehen Frauen allerdings ihre Aufstiegschancen deutlich weniger positiv als die Männer, und wie oben gezeigt arbeiten Frauen häufiger in Teilzeit als Männer.

8 Weitere Maßnahmen zur Förderung von Frauen

In rund einem Viertel der Unternehmen bzw. Institutionen gab es 2020 Angebote zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und in 75 % nicht. Bis 2025 ist der Anteil von 25 % auf knapp 42 % gestiegen. 2020 gab es nur in 20 % der privaten Unternehmen Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. 2025 gibt es solche in 36 % der Unternehmen. Bei den Angeboten handelt es sich um Workshops, Schulungen und (Führungs-)Seminare, Mentoring und Coaching, Nachwuchsförderung, gezielte Anwerbung (öffentlicher Dienst), Frauenbeauftragte, Kinderbetreuung oder Homeoffice. Dabei stehen die allermeisten Angebote beiden Geschlechtern offen. In Abb. 8.1 sind die Angaben der Teilnehmenden in fünf Kategorien eingeordnet worden. Der weitaus bedeutendste Teil der Maßnahmen besteht in der Weiterbildung.



Quelle: Eigene Darstellung, Berechnung mit ChatGPT 5.0, Daten aus LOY und MITTAG (2025).

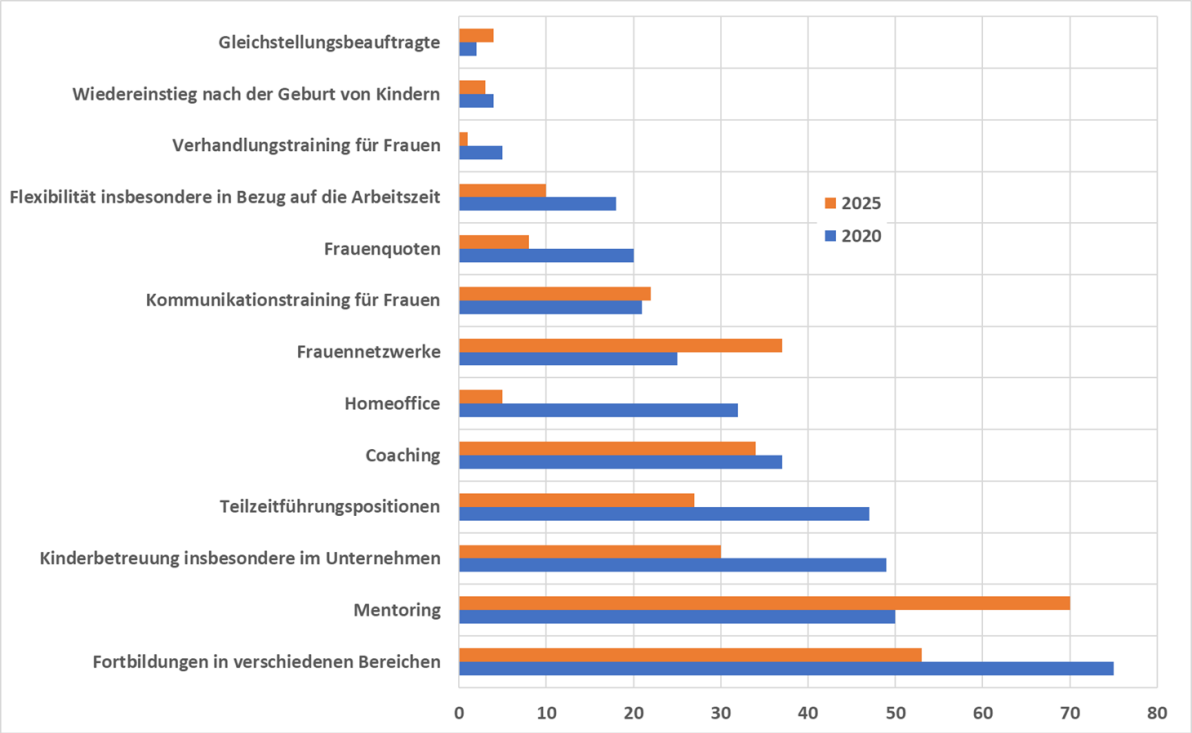
Abb. 8.1: Existierende Maßnahmen zur Förderung von Frauenkarrieren

Die Teilnehmer konnten außerdem frei angeben, welche Maßnahmen sie zusätzlich für notwendig oder hilfreich erachten, um Frauen in Führungspositionen zu fördern. Abb. 8.2 zeigt die einzelnen Maßnahmen gemäß der Anzahl der Meldungen.

2020 dominierten Fortbildungen die Angaben, wobei diese für sehr verschiedene Bereiche und mit unterschiedlichen Adressaten vorgeschlagen wurden. Einige gaben an, dass die Fortbildungen auf Frauen fokussiert werden sollten, andere schlugen eine Öffnung für beide Geschlechter vor. Inhaltlich reichten die Vorschläge von Führungsmethoden über Zeitmanagement bis hin zu fachspezifischen Fortbildungen. Auf Platz zwei wurde 2020 Mentoring genannt, knapp vor Kinderbetreuung, die

idealerweise im eigenen Unternehmen oder in dessen Nähe stattfinden sollte. 2025 steht Mentoring klar an erster Stelle und auch die Frauennetzwerke haben erheblich an Nennung zugenommen, was u. a. daran liegen könnte, dass in anderen Bereichen bereits Verbesserungen vorgenommen wurden (Abb. 8.2).

Mentoring und Coaching speziell für Frauen und auch von Frauen wird als sehr wichtig in 2025 herausgestellt, genauso wie Führung in Teilzeit. Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und Homeoffice sind ebenfalls wichtige Elemente, die Frauen in Führungspositionen unterstützen können. Das Selbstvertrauen von Frauen in Bezug auf Führungspositionen zu steigern ist ebenfalls ein von Frauen selbst vorgeschlagenes Qualifizierungsfeld. Weniger favorisiert werden auch von den weiblichen Teilnehmern der zwangsweise Vaterschaftsurlaub oder die Männerteilzeitpflicht bei der Geburt von Kindern. Selbst der Gender Pay Gap oder die direkte Akquise von Frauen werden nicht häufig genannt. Im Mittelfeld liegen das Kommunikationstraining für Frauen, die Genderschulung insbesondere für Männer und eine verpflichtende Frauenquote, deren Bedeutung 2025 zurückgegangen ist.



Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus Daten aus LOY und MITTAG (2025).

Abb. 8.2: Häufigkeit der Angaben (Zahl der Nennungen) in Bezug auf weitere Fördermaßnahmen für Frauen in Führungspositionen (freie Antworten)

9. Fazit

In der deutschen Wirtschaft besetzen weiterhin deutlich weniger Frauen als Männer Führungspositionen, auch wenn fast die Hälfte der Arbeitskräfte Frauen sind und Qualifikationsabschlüsse in gleichem Maße vorliegen. Im internationalen Vergleich hinken Deutschland und viele europäische Länder insgesamt hinterher. In den USA, England, Schweden oder auch Russland ist die Situation eine andere. Im Bereich des Top-Managements ist die Repräsentanz von Frauen noch geringer, insbesondere in den großen privaten und börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Während in der zweiten Führungsebene sich der Anteil der Frauen am Anteil aller Beschäftigten anzuschließen scheint, bleibt die erste Führungsebene konstant auf niedrigem Niveau bei rund 28 % Frauen. Das Agribusiness stellt hier keine Ausnahme dar.

Die Zahl der Frauen in Führungspositionen wird im Wesentlichen durch die unterschiedliche Beschäftigtenquote in den Branchen bestimmt, wie z. B. in der Land- und Forstwirtschaft, wo Frauen 2024 35 % an den gesamten Beschäftigten ausmachten. In der ersten Führungsebene liegt der Anteil aber nur bei 21 %. Über alle Branchen hinweg liegen die Anteile bei 44 % und 28 %. Der Anteil der Frauen in der zweiten Führungsebene ist in der Land- und Forstwirtschaft mit 37 % auf dem Weg zur Parität. Insgesamt lässt sich festhalten, dass sowohl bei den Beschäftigten insgesamt als auch in der zweiten Führungsebene eine gute Repräsentanz von Frauen erreicht wurde, die noch weiter leicht steigen dürfte. Lediglich in der ersten Führungsebene und im Top-Management besteht weiterhin Handlungsbedarf, auch im Agribusiness. Bei den landwirtschaftlichen Betrieben liegt der Anteil von weiblichen Betriebsleitern auf niedrigem Niveau bei 11 % in 2023. Der Anteil verändert sich auch nur geringfügig im Zeitablauf, da hier die Veränderungen nur im Generationswechsel erfolgen. Es gibt aber auch positive Nachrichten. So ist der Anteil von Frauen in deutschen Vorständen (in den 40 größten Unternehmen) von 2020 bis 2024 von 12,8 % auf 24,7 % gestiegen, also fast eine Verdopplung in vier Jahren.

Es gibt nicht nur weniger Frauen als Männer in Führungspositionen, die Frauen in Führungspositionen verdienen auch rund 16 % weniger als ihre männlichen Kollegen. Der sogenannte Gender Pay Gap, der nicht nur als eine der Begründungen für den geringen Frauenanteil in Führungsetagen dient, ist ebenfalls ein vieldiskutierter und erforschter Themenkomplex. Wesentliche Ursachen des Gender Pay Gap sind Branchenunterschiede in den Gehältern und die Beschäftigungsanteile von Frauen in diesen Branchen. Kurz gesagt gilt, dass Männer in Branchen mit hohen Gehältern zahlenmäßig dominieren, während Frauen zahlenmäßig vermehrt in Branchen mit niedrigen Verdiensten arbeiten. Wenn man diese und andere Erklärungsfaktoren berücksichtigt, sinkt der bereinigte Gender Pay Gap auf ca. 6 %. Ein Ergebnis, das auch im Rahmen der hier durchgeführten Befragung im deutschen Agribusiness festgestellt werden konnte. Auch hier lassen sich Fortschritte verzeichnen, so ist der unbereinigte Gender Pay Gap seit 2006 um 7 %-Punkte gesunken.

Auch wenn Männer im Agribusiness so wie in anderen Wirtschaftsbereichen als dominierend angesehen werden, so stimmen die meisten Teilnehmer der Befragung nicht der Aussage zu, dass

Männer bei der Auswahl für Positionen bevorzugt werden und das Auswahlsystem bei Bewerbungen nicht transparent sei. Dabei ist interessant, dass sich die Einschätzungen für das Agribusiness nur unwesentlich von denen für andere Wirtschaftsbereiche unterscheiden. Und die Bewertungen für das eigene Unternehmen, das Teil des Agribusiness ist, fallen deutlich besser aus. In fast allen Bereichen haben sich die Einschätzungen der Frauen, aber auch der Männer, in Richtung einer gleichberechtigten Teilhabe entwickelt.

Bei den Einschätzungen zu den Gründen für einen geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland spielen die Eignung von Frauen und ihre Qualifikation weiterhin nur eine untergeordnete Rolle. Die deutliche Mehrheit hält Frauen für geeignet und qualifiziert für Führungsaufgaben. Auch zweifelt man nicht an der Durchsetzungsfähigkeit von Frauen. Die wesentlichen Faktoren werden im Fehlen weiblicher Vorbilder und in zu vielen nicht karriereförderndenden Aufgaben gesehen. Weitere wichtige Faktoren sind die von Männern dominierten Netzwerke, die Unvereinbarkeit von Teilzeit und Karriere, die Unvereinbarkeit von Familie und Karriere und die geringe Anerkennung von Leistungen bei weiblichen Beschäftigten. Diese Ursachen werden im eigenen Unternehmen wiederum als weniger bedeutend eingeschätzt als in anderen Unternehmen, und Männer messen diesen Aspekten zum Teil deutlich weniger Bedeutung bei als Frauen, was Teil des Problems sein könnte. Bei den freien Nennungen stehen die Care-Arbeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf an erster Stelle. Der Anteil von Care-Arbeit ist in Familien mit Kindern besonders hoch. Eltern mit Kindern arbeiten im Mittel 11 Stunden pro Woche mehr als Alleinlebende und Paare ohne Kinder. Die Förderung von Frauenkarrieren und ihre Chancen im Unternehmen werden von beiden Geschlechtern im Vergleich zu 2020 deutlich positiver gesehen, wobei auch hier die Einschätzungen der Männer weit über denen der Frauen liegen.

2020 bot nur jedes fünfte private Unternehmen im Agribusiness gezielt Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen an, heute ist es bereits die Hälfte. Auch die allgemeine Förderung von Frauen und die Chance von Frauen im Wettbewerb um Führungspositionen werden unterschiedlich eingeschätzt. Bei Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im Agribusiness gibt es am häufigsten Weiterbildungen in verschiedenen Bereichen und Mentoring. Gewünscht werden 2025 an erster Stelle Mentoring, gefolgt von Fortbildungen und Netzwerke für Frauen. Im Bereich Kinderbetreuung und Teilzeitführungspositionen deutet der geringere Rang vielleicht darauf hin, dass es seit 2020 in diesen Bereichen Verbesserungen gegeben hat. Das Homeoffice spielt bei den gewünschten Maßnahmen keine Rolle mehr, wahrscheinlich, weil es für viele möglich ist. Der Zuspruch zur Frauenquote sinkt weiter, zumindest bei den Frauen.

Insgesamt zeigt sich für das Agribusiness kein grundlegend anderes Bild als für den Rest der Wirtschaft. Für die erste Führungsebene und das Top-Management besteht Handlungsbedarf. Über die Frage, ob man diesen aber mit strikten Vorgaben verfolgen sollte, besteht auch unter der weiblichen Belegschaft keine Einigkeit. Angesichts dessen sollte man weiter an die Einsicht appellieren, dass Frauen auch im Top-Management eine qualitative Bereicherung darstellen, die sich im Wert des Unternehmens niederschlägt. Der Staat könnte mit Anreizen, Hilfen und selbst initiierten Maßnahmen diesen Prozess

hin zu einer ausgewogenen Führung im Agribusiness und in der deutschen Wirtschaft insgesamt begleiten. Das Herausstellen weiblicher Vorbilder, der Aufbau von Netzwerken und Mentorinnenprogrammen sowie eine steuerliche Unterstützung von Unternehmen bei der Einführung von Führungspositionen in Teilzeit, insbesondere für Frauen, könnten sinnvolle staatliche Betätigungsfelder sein. Diese können Frauen bei der Umsetzung von Führungsplänen Mut machen, den Unternehmen Anreize zu mehr Flexibilität geben und auch die Möglichkeiten zur Umsetzung von Karriere und Familie schaffen. Auf der anderen Seite sollte man aber auch die gesellschaftliche Diskussion führen, ob man für alle ein gleiches Lebensmodell anstrebt, bei dem beide Elternteile einer bezahlten Vollzeitbeschäftigung nachgehen, wie es bei diesem Thema manchmal scheint. Die Schaffung von Möglichkeiten und die Akzeptanz unterschiedlicher Lebensmodelle, die sich gegenseitig respektieren, wären vielleicht das wünschenswerte Ideal.

Zusammenfassung

Frauen in Führungspositionen in Deutschland – Fokus Agribusiness

Diese Studie analysiert die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Deutschland mit besonderem Fokus auf das Agribusiness. Trotz eines hohen Anteils von Frauen an den Beschäftigten und vergleichbarer Qualifikationen sind Frauen in der ersten Führungsebene und im Top-Management weiterhin deutlich unterrepräsentiert. Im Agribusiness zeigt sich ein ähnliches Bild wie in der Gesamtwirtschaft: Während Frauen in der zweiten Führungsebene inzwischen nahezu proportional zu ihrem Beschäftigtenanteil vertreten sind, bleibt ihr Anteil in der ersten Führungsebene sowie bei landwirtschaftlichen Betriebsleitungen niedrig. Zugleich bestehen weiterhin Einkommensunterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften, auch wenn sich der Gender Pay Gap im Zeitverlauf verringert hat.

Die Ergebnisse einer Befragung im deutschen Agribusiness zeigen, dass mangelnde Qualifikation oder Eignung von Frauen kaum als Ursache für ihre geringe Präsenz in Führungspositionen gesehen wird. Stattdessen werden vor allem fehlende weibliche Vorbilder, männerdominierte Netzwerke, Care-Arbeit sowie die schwierige Vereinbarkeit von Familie, Teilzeit und Karriere als zentrale Hemmnisse genannt. Positiv ist, dass Unternehmen im Agribusiness inzwischen deutlich häufiger Maßnahmen zur Förderung von Frauenkarrieren anbieten, insbesondere Mentoring und Weiterbildungen. Insgesamt besteht weiterhin Handlungsbedarf, vor allem in den oberen Führungsebenen. Erfolgversprechend erscheinen flexible Karrierewege, stärkere Netzwerke, sichtbare Vorbilder und staatliche Anreize zur besseren Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensmodelle.

Summary

Women in Leadership Positions in Germany – Focus on Agribusiness

This study examines the representation of women in leadership positions in Germany, focusing particularly on agribusiness. Despite accounting for a significant proportion of total employment and holding qualifications comparable to those of men, women remain significantly underrepresented in senior leadership and top management positions. Similar to the broader economy, the agribusiness sector reflects a pattern whereby women are now represented at the second management level in proportion to their share of total employment. However, their presence at the first management level and among farm managers remains low. At the same time, income disparities between female and male leaders persist, although the gender pay gap has narrowed over time.

A survey of German agribusinesses found that women's low representation in leadership positions is rarely attributed to a lack of qualifications, suitability or assertiveness. Instead, the main barriers are seen as being the absence of female role models, male-dominated networks, care responsibilities and the difficulty of reconciling family life, part-time work and career advancement. A positive development is that agribusiness companies are increasingly offering measures to promote women's careers, such as mentoring and training opportunities. Overall, however, there is still a clear need for action, particularly at the highest management levels. Promising approaches include flexible career paths, stronger networks, visible role models, and public incentives to support the reconciliation of different life and career models.

Literatur

ALLBRIGHT, 2020a. *Deutscher Sonderweg: Frauenanteil in DAX–Vorständen sinkt in der Krise*. Berlin. https://www.allbright-stiftung.de/berichte abgerufen am 02.12.2020

ALLBRIGHT, 2020b. *Die deutschen Familienunternehmen: Traditionsreich und frauenarm*. Berlin. https://www.allbright-stiftung.de/berichte abgerufen am 02.12.2020

ALLBRIGHT, 2024. *MIND THE GAP: Deutschland bleibt beim Frauenanteil im Top-Management weit hinter Großbritannien*. Berlin. https://www.allbright-stiftung.de/berichte. Abgerufen am 02.12.2024

AUTOR:INNENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG, 2024. *Bildung in Deutschland 2024. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu beruflicher Bildung*. wbv Publikation

BECHMANN, Sebastian, Nikolai TSCHERSICH, Peter ELLGUTH, Susanne KOHAUT und Elisabeth BAIER, 2020. *Methoden- und Feldbericht zum IAB-Betriebspanel Welle 26 (2018).* FDZ-Methodenreport. Methodische Aspekte zu Arbeitsmarktdaten. München

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ), 2011. *4. Bilanz Chancengleichheit: Erfolgreiche Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen*. Berlin

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ), 2013. *5. Bilanz Chancengleichheit: Chancengleichheit auf einem guten Weg.* Berlin

BUNDESREGIERUNG, 2001. *Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft,* Berlin

DEUTSCHER BAUERNVERBAND (DBV), 2025. *Situationsbericht 2024/25*. https://www.situationsbericht.de/. Abgerufen am 01.12.2025

EIGE - EUROPÄISCHES INSTITUT FÜR GLEICHSTELLUNGSFRAGEN, 2020. *Online-Datencode: sdg_05_60*. https://eige.europa.eu Abgerufen am 01.12.2025

EUROSTAT, 2020. *Nur jede dritte Führungskraft in der EU ist eine Frau, Anteil auf höherer Führungsebene sogar noch geringer.* Pressemitteilung 6. März 2020

EUROSTAT, 2025. https://ec.europa.eu/eurostat/de/data/. Abgerufen am 10.12.2025

HOLST, Elke und Martin FRIEDRICH, 2017. *Führungskräfte Monitor 2017. Update 1995-2015*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Politikberatung kompakt Nr. 121. Berlin

INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG, 2017. *IAB-Betriebspanel*. https://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx aufgerufen am 02.12.2020

INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB), 2022. *IAB-Betriebspanel*

INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB), 2024, *IAB-Betriebspanel*

KANTAR, 2024. *Baden-Württemberg Report September 2024*. *Auf Initiative der Privatradios in Baden-Württemberg*. https://privat.radio/bw-report/. Abgerufen am 01.12.2025

KFW-GRÜNDUNGSMONITOR, 2024. *Der Gründungstätigkeit fehlen die makroökonomischen Impulse – Selbstständige werden als Multiplikatoren wichtiger.* https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor.html.

KFW RESEARCH, 2019. *Frauen stellen mehr als die Hälfte aller Beschäftigten im Mittelstand* – 23.08.2019. https://www.kfw.de/Über-die-KfW/KfW-Research/Mittelstand.html, aufgerufen am 02.12.2024

KFW RESEARCH, 2020. Frauen in Führungspositionen. https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/ aufgerufen am 02.12.2024

KOHAUT, Susanne und Iris MÖLLER, 2019. *Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- u. Berufsforschung*. IAB-Kurzbericht Nr. 23, 2019

KOHAUT, Susanne und Iris MÖLLER, 2016. *Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze.* IAB-Kurzbericht Nr. 2, 2016.

KOHAUT, Susanne und Iris MÖLLER, 2023. *Führungspositionen in Deutschland 2022 Frauen bleiben nach wie vor unterrepräsentiert*. IAB-Kurzbericht Nr. 22, 2023.

KRÜGER, Nelli, Kristiane Kott und Sylvia Behrends, 2024. *Kapitel 5.5: Zeitverwendung,* Auszug aus dem Sozialbericht 2024. Bundeszentrale für politische Bildung, https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/sozialbericht-2024/553238/zeitverwendung/ Abgerufen am 05.12.2025

LOY, Jens.-Peter, Frauke MITTAG und ANKE MACKEPRANG-LOY, 2020. *Frauen in Führungspositionen in den Bereichen Agrar, Ernährung und Gartenbau*. Herausgeber und Redaktion VDL, Berlin.

LOY, Jens-Peter und Frauke MITTAG, 2020, 2025. *Datenerhebung zu Frauen in Führungspositionen*. Kiel.

PFAHL, Svenja und Eugen UNRAU, 2025. *Arbeitsbewertung von Frauen und Männern in Deutschland 2024.* Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. https://www.wsi.de/de/erwerbsarbeit-14617-arbeitsbelastungen-von-frauen-und-maennern-in-deutschland-18651.htm Abgerufen am 02.12.2024

SCHUSTER, Elke und Janine STRAHL, 2019. *Beschäftigte mit Leitungsfunktion, Grundlagen: Methodenbericht. April 2019*. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg

SCHWARTZ, Michael, 2018. *KfW-Mittelstandspanel 2018 Keine Anzeichen von Müdigkeit: Mittelstand im Inland und Ausland auf Wachstumskurs*. KfW Bankengruppe Abteilung Volkswirtschaft. Frankfurt am Main

SINGER, Kirsten und Yvonne DEYERLER, 2025. *Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2024*, Nürnberg, September 2025. http://statistik.arbeitsagentur.de. Zuletzt abgerufen am 10. November 2025

SONDERGELD, Virginia, 2024. Fortschritte bei Frauen in Führungspositionen – doch weitere Anstrengungen nötig. *Wirtschaftsdienst* 2024 **104**(2), S. 136-138.

SONDERGELD, Virginia, Katharina WROHLICH und Anja KIRSCH, 2025. *Immer mehr Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen, aber nach wie vor ein weiter Weg bis zur Geschlechterparität*. DIW Wochenbericht Nr. 3/2025.

STATISTISCHES BUNDESAMT, 2017. *Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/Geschäftsführer*. Agrarstrukturerhebung. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.

STATISTISCHES BUNDESAMT, 2024. *Statistischer Bericht. Landwirtschaftliche Betriebe - Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleitung/Geschäftsführung 2023*. Genesis Online. https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Landwirtschaftliche-Betriebe/Publikationen/Downloads-Landwirtschaftliche-Betriebe/statistischer-bericht-arbeitskraefte-2030218239005.html. Abgerufen am 10.12.2025.

STATISTISCHES BUNDESAMT, 2025. *Gender Pay Gap*. https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-GenderPayGap/_inhalt.html#635802. Abgerufen am 01.12.2025.

STEPSTONE, 2025. *Gehaltsreport 2025. Ihr Leitfaden für Gehaltsstrukturen in Deutschland.* The Stepstone Group GmbH. Düsseldorf. https://www.stepstone.de/e-recruiting/gehalt-deutschland/ Zugegriffen am 05. Dezember 2025.

WIPPERMANN, Carsten, 2010. *Frauen in Führungspositionen, Barrieren und Brücken.* Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin. https://www.gleichstellungsbeauftragte-rlp.de/wp-content/uploads/2012/01/Frauen-in-Fühungspositionen-Barrieren-und-Brücken.pdf, abgerufen am 02.12.2020

WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT (WSI), 2025. https://www.wsi.de/de/index.htm, zugegriffen am 05. Dezember 2025.

Anschrift der Autoren

Prof. Dr. Jens-Peter Loy
Institut für Agrarökonomie, Abteilung Marktlehre
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Olshausenstr. 40
24098 Kiel
E-Mail: jploy@ae.uni-kiel.de

Anna Mackeprang Loy
Macke-Loy GbR
Graf-Spee-Straße 16
24105 Kiel
E-Mail: a.mackprang@gmail.com

Franziska Mittag, M.Sc.
Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre, Fachgebiet Agrarmärkte
Universität Hohenheim
Schwerzstr. 46
70599 Stuttgart
E-Mail: franziska.mittag@uni-hohenheim.de