



Frauen in der Energiewirtschaft

Gleichberechtigung, Führungsstrukturen, Zukunftsperspektiven



„Gläserne Decke“ hemmt positive wirtschaftliche Entwicklung

Liebe Leser:innen,

die Energiewirtschaft spielt eine Schlüsselrolle in der Gestaltung unserer Zukunft. Doch trotz ihrer Bedeutung fehlt es immer noch an weiblichen Stimmen in Führungspositionen. Unsere dritte Studie „Frauen in der Energiewirtschaft“ offenbart die anhaltende Ungleichheit der Geschlechter innerhalb des deutschen Energiesektors.

Zwar schließen heute mehr Frauen als Männer eine akademische Hochschulausbildung ab (52,8 %)¹, allerdings bleibt ihr Anteil in Führungspositionen weiterhin deutlich geringer. Im deutschen Energiesektor sind insgesamt nur 14,3 Prozent der Führungskräfte weiblich. Die viel zitierte „gläserne Decke“ wirkt insofern anscheinend immer noch – und weist auf ungenutztes Führungspotenzial hin, das für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit unserer Wirtschaft entscheidend ist.

Die Energiewirtschaft ist der Motor der (industriellen) Weiterentwicklung unseres Landes, stellt die Weichen für mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz und trägt entscheidend dazu bei, unsere geopolitische Unabhängigkeit zu wahren. Um diesen komplexen Herausforderungen gerecht zu werden, sind leistungsstarke, innovative und vielfältige Führungsteams entscheidend.

Die gute Nachricht: Es gibt bereits durchaus Fortschritte in der Branche bei der Geschlechtergleichstellung. In dieser Studie erfahren Sie mehr darüber, welche Konzepte dazu beitragen können, langfristig den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Energiewirtschaft zu erhöhen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Daniela Geretshuber

Partnerin, Mitglied der Geschäftsführung und Leiterin People und Corporate Sustainability bei PwC Deutschland

¹ Zu den Zahlen vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/frauenanteile-akademischelaufbahn.html>

Die Energiewirtschaft braucht Frauen – mehr denn je

Liebe Leser:innen,

mit zunehmender Volatilität aufgrund der regenerativen Energieerzeugung, steigender Regulierungsdichte sowie der geopolitischen Gesamtsituation wird die Energiewirtschaft immer komplexer. Umso dringender benötigt diese, heute und in Zukunft, hoch qualifizierte Beschäftigte. Sie zu gewinnen, wird angesichts des Fachkräftemangels allerdings immer schwieriger. Fakt ist daher: Die Energiebranche braucht Frauen – und zwar mehr denn je, in den Fach- und den Führungsabteilungen gleichermaßen.

Die vorliegende Untersuchung zeigt erneut: Die Leitungsebenen der Energiewirtschaft sind nach wie vor männlich dominiert. Eine positive Ausnahme sind energiewirtschaftliche Behörden, politische und wissenschaftliche Institutionen der Energiewirtschaft sowie die Kommunikationsabteilungen von Energieversorgungsunternehmen. Vor allem in den technisch geprägten Bereichen rücken Frauen jedoch nur selten – und tendenziell seltener – in Führungspositionen auf.

Auffällig: Wo gesetzliche Vorschriften, vor allem die 2015 und 2021 verabschiedeten Führungspositionen-Gesetze (FüPoG und FüPoG II), gelten, sind die durchschnittlichen Frauenanteile höher. Das betrifft insbesondere die Aufsichts- und Verwaltungsräte von Energieversorgungsunternehmen. Und auch bei den Wissenschaftlichen Instituten, Behörden und politischen Organisationen, die im Rahmen der vorliegenden Studie berücksichtigt wurden, sind mehr Frauen in Leitungsfunktionen tätig, als im Durchschnitt. Brauchen wir also in unserem modernen Industriestaat immer noch Quotenregelungen, um die Geschlechtergerechtigkeit in der Energiewirtschaft und anderen Branchen zu verbessern? Wie es scheint: leider ja, und leider immer dringender.

Doch die Branche sollte nicht auf gesetzliche Initiativen warten. Entscheider – und auch Sie als Entscheiderinnen – können selbst handeln. Vor allem gilt es, die Rahmenbedingungen so zu verbessern, dass diese Frauen weniger daran hindern, in Führung zu gehen. Die vorliegende Studie untersucht, inwiefern die Strukturen in der Energiewirtschaft für Frauen häufig nachteilig wirken und wie sich dies ändern lässt.

Ein erfolgversprechender Ansatz ist es, das Führen in Teilzeit stärker zu fördern. Dass – und wie – solch ein Modell gelingen kann, schildert Anne Wortmann, Country Business Lead DACH bei Ben & Jerry's, im Interview. Herzlichen Dank an dieser Stelle für Ihre wertvollen Einblicke!

Haben Sie Fragen zu unseren Studienergebnissen oder wünschen sich konkrete Anregungen für Ihre Organisation? Lassen Sie uns gern miteinander sprechen.

Herzliche Grüße

Dr. Nicole Elert

Partnerin, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Gründerin des PwC-Netzwerks women&energy sowie zertifizierte ESG-Officerin

Folker Treppe

Partner, Leiter Energiewirtschaft bei PwC Deutschland



Inhalt

Vorwort 1 – „Gläserne Decke“ hemmt positive wirtschaftliche Entwicklung	2
Vorwort 2 – Die Energiewirtschaft braucht Frauen – mehr denn je	3
Die Studie im Überblick	5
Die Kernergebnisse auf einen Blick	5
1 Der Anteil weiblicher Führungskräfte in der Energiewirtschaft	6
2 Der Anteil weiblicher Führungskräfte nach Ebene	8
3 Anteil weiblicher Führungskräfte nach Sektoren	9
4 Anteil weiblicher Führungskräfte nach Funktionen	11
5 Anteil weiblicher Führungskräfte nach Regionen	12
6 (Weibliche) Führungskräfte in Voll- bzw. Teilzeit	13
„Führungsverantwortung zu teilen, kann äußerst bereichernd und inspirierend sein.“	16
7 Anteil weiblicher Führungskräfte in Start-ups	18
Gastbeitrag – „Kapital, Sichtbarkeit, Netzwerke – was Gründerinnen in der Energiewirtschaft wirklich brauchen“	19
8 Frauennetzwerke in der Energiewirtschaft	20

Abbildungen

Mit den Funktionsbereichen haben auch die Führungspositionen zugenommen	6
Geschlechterverteilung in der Unternehmensführung	8
Geschlechterverteilung in der Unternehmensführung nach Sektoren	9
Geschlechterverteilung in der Unternehmensführung nach Unternehmen und Region	12
Geschlechterverteilung insgesamt in der Geschäftsleitung bei Start-ups	18

Die Studie im Überblick

Der Frauenanteil ist seit 2021 leicht gesunken

Der Frauenanteil unter den Führungskräften in der Energiewirtschaft stagniert, und zwar auf niedrigem Niveau. Ende 2024 betrug er 14,3 Prozent. Damit war er noch etwas niedriger als 2021 (15,5 Prozent). In Bezug auf die obersten Führungsebenen finden sich die meisten Frauen in Verwaltungs- und Aufsichtsräten – ihr Anteil beträgt 16,4 Prozent. In den Vorständen beträgt der Frauenanteil 10,2 Prozent, unter den Geschäftsführer:innen nur 6,3 Prozent. Grundsätzlich gilt: Je höher die Ebene, desto weniger weibliche Führungskräfte gibt es.

Bei der Betrachtung nach Sektoren finden sich die meisten weiblichen Führungskräfte in politischen Institutionen sowie bei Behörden: Dort besetzen Frauen gut vier von zehn Führungspositionen (42,2 Prozent). In der Wissenschaft ist etwa ein Drittel (33,8 Prozent) der Führungskräfte weiblich. Die Energiewirtschaft im engeren Sinne hingegen schneidet deutlich schlechter ab: Bei den „grünen“ Energieerzeugern (15,9 Prozent) sowie den Stadtwerken (15,3 Prozent) ist lediglich knapp jede sechste Führungsposition mit einer Frau besetzt.

Der Anteil weiblicher Führungskräfte unterscheidet sich sehr deutlich je nach Funktion: In allen betrachteten Teilsektoren der Energiewirtschaft (Top 500, Stadtwerke und erneuerbare Energien) sind etwa zwei von drei Führungskräften im Kommunikationsbereich weiblich. In technisch geprägten Unterneh-

mensbereichen sind demgegenüber Führungspositionen erheblich seltener von Frauen besetzt: Bei den Top-500-Unternehmen machen sie beispielsweise nur 12,1 Prozent der Führungskräfte in Produktion und Fertigung aus, bei den Stadtwerken 14,3 Prozent – und bei den Unternehmen, die sich mit erneuerbaren Energien beschäftigen, gibt es keine einzige weibliche Führungskraft in diesem Bereich.

Auch der Blick auf die geografische Verteilung ist interessant. Er zeigt, dass Frauen am häufigsten in Ostdeutschland in den Führungsetagen des Energiesektors vertreten sind. Dort stellen sie immerhin 20,4 Prozent der Führungskräfte; im Süden machen sie 16,6, im Norden 14,5 und im Westen 11,4 Prozent aus.

Zum Thema „Führen in Teilzeit“ beobachten wir: 28,1 Prozent der Frauen in Führungspositionen nutzen Teilzeitmodelle, das ist etwa dreimal so häufig wie Männer. Der Teilzeitan- teil ist in den vergangenen Jahren aber leicht gestiegen: 2019 arbeiteten knapp sieben Prozent aller Führungskräfte und 23 Prozent aller weiblichen Führungskräfte in solchen Modellen. Bei den Top-500-Unternehmen wuchs der Anteil von Führungskräfte-Frauen in Teilzeit im Zeitraum 2019 bis 2024 von 20,1 auf 21,8 Prozent. Bei den Stadtwerken ist der vergleichbare Teilzeitan- teil kräftig gewachsen, von 24,8 auf 38,3 Prozent.

Die Kernergebnisse auf einen Blick

- Insgesamt sind 14,3 Prozent der Führungskräfte im Energiesektor weiblich (2021: 15,5 Prozent).
- Innerhalb des Sektors finden sich die meisten weiblichen Führungskräfte in Politik und bei Behörden (42,2 Prozent).
- Über alle Bereiche hinweg machen Frauen ungefähr zwei Drittel der Führungskräfte in der Kommunikation aus, in technischen Funktionen sind sie kaum als Führungskräfte vertreten.
- In den Bundesländern im Osten Deutschlands gibt es überdurchschnittlich viele Frauen in den Führungspositionen des Energiesektors (20,4 Prozent).
- Frauen führen in der Energiewirtschaft etwa dreimal so häufig in Teilzeit wie ihre männlichen Kollegen (28,1 vs. 9,4 Prozent).
- Der Anteil von Geschäftsführerinnen bei Start-ups liegt zwar über dem Durchschnitt von Corporates (9,4 Prozent), trotzdem sind Frauen in Leitungsfunktionen auch dort unterrepräsentiert.



1. Der Anteil weiblicher Führungskräfte in der Energiewirtschaft

In der Energiewirtschaft stagniert der Anteil von Frauen in Führungsrollen. Und nach wie vor gilt: Je höher die Führungsposition, desto seltener ist sie mit einer Frau besetzt.

Anteil weiblicher Führungskräfte auf die gesamte Branche

15,5%

2021

14,3%

2024

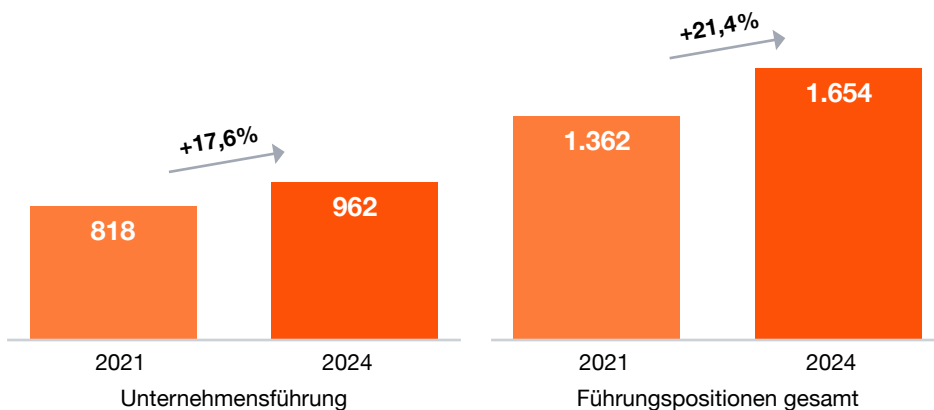
Leicht rückläufige Tendenz

Frauen sind in den Führungspositionen der Energiewirtschaft nach wie vor unterrepräsentiert – und ihr Anteil ist derzeit sogar leicht rückläufig: Auf die gesamte Branche bezogen lag der Anteil weiblicher Führungskräfte zum Zeitpunkt der Erhebung in der zweiten Jahreshälfte 2024 bei nur 14,3 Prozent. Damit war er einen guten Prozentpunkt niedriger als im Jahr 2021 (15,5 Prozent). Im vergangenen Jahrzehnt ist der Frauenanteil in Führungspositionen der Energiewirtschaft insgesamt gestiegen: Bei unserer Befragung im Jahr 2018 hatte er bei etwa zwölf, 2014 bei zehn Prozent gelegen.

Unsere Daten zeigen auch: Seither sind alle Funktionsbereiche der Energiewirtschaft gewachsen. Vor allem die Energiewende stellt Unternehmen vor große Aufgaben, zum Beispiel bei der Ausgestaltung des Energiesystems und der Integration volatiler erneuerbarer Energien. Hinzu kommen die stetig steigende Regulierungsdichte und neue Geschäftsmodelle.

Mit den Funktionsbereichen haben auch die Führungspositionen zugenommen:

Entwicklung Anzahl Führungspositionen gesamt



Der Anteil an Frauen an diesen Führungspositionen ist jedoch nicht in demselben Maße mitgewachsen – relativ ist der Frauenanteil in Führungspositionen also gesunken!

Wie ist diese Entwicklung zu erklären? Zum einen ist die Energiewirtschaft als tendenziell MINT-nahe Branche grundsätzlich weniger von Frauen geprägt als andere Sektoren. Der Pool potenzieller weiblicher Führungskräfte ist dementsprechend kleiner als in anderen Branchen, in denen generell mehr Frauen tätig sind. Zum anderen kämpfen die Frauen in der Energiewirtschaft genau wie in anderen Branchen mit der mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf: In der „karrierekritischen“ Phase sind sie häufig stärker als ihre männlichen Kollegen in die Carearbeit eingebunden und werden daher seltener bei Füh-

rungspositionen berücksichtigt. Das gilt oft auch für die Zeit nach der Phase der Familiengründung, weil ihre männlichen Pendanten in der Zwischenzeit (vermeintlich) größere Führungsqualifikationen aufbauen konnten. Managementskills, die Frauen in der Familienzeit erworben haben, werden demgegenüber bisher nur selten adäquat berücksichtigt.

Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen oder wenigstens stabil zu halten, ist es deshalb notwendig, potenzielle weibliche Führungskräfte gezielter, umfangreicher und früher auf ihrem Karriereweg zu unterstützen.



Dr. Nicole Elert,
Partnerin und Leiterin
women&business
powered by PwC



Obwohl die Energiewende die Unternehmenslandschaft dynamischer und komplexer gestaltet und zahlreiche neue Führungspositionen entstehen, bleiben Frauen in diesen entscheidenden Rollen weiterhin weitgehend unterrepräsentiert. Während Unternehmen expandieren und wachsen, stagniert die Vielfalt in den Führungsetagen, da Frauen immer noch zu selten berücksichtigt werden.“



2. Der Anteil weiblicher Führungskräfte nach Ebene

Frauen sind, mit insgesamt geringem Anteil, am häufigsten in Aufsichtsräten vertreten. In den Geschäftsführungen von Energieunternehmen bleiben sie eine Randerscheinung.

Große Unterschiede zwischen den Führungsebenen

Je nach Führungsebene unterscheidet sich der Frauenanteil deutlich: Zwischen 2021 und 2024 blieb er in Vorständen und Geschäftsführungen nahezu unverändert. Er stieg lediglich um einen Prozentpunkt (Vorstände) bzw. 0,4 Prozentpunkte (Geschäftsführungen).

Noch am häufigsten sind Frauen in Verwaltungs- und Aufsichtsräten anzutreffen. Aktuell sind 16,4 Prozent der Verwaltungs- oder Aufsichtsräte weiblich, bei den Prokurist:innen beträgt der Frauenanteil 13,7 Prozent. In den Vorständen ist rund jedes zehnte Mitglied weiblich (10,2 Prozent), bei den Geschäftsführer:innen liegt der Frauenanteil nur bei 6,3 Prozent.

Der vergleichsweise hohe Anteil weiblicher Mitglieder in den Verwaltungs- und Aufsichtsräten dürfte vor allem mit der Geschlechterquote für diese Gremien zusammenhängen: Gemäß der Führungspositionengesetze (FüPoG und FüPoG II), die seit 2015 bzw. 2021 gelten, müssen Aufsichtsratsposten in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten

Unternehmen mit einer Frau neu besetzt werden, wenn der Frauenanteil im Aufsichtsrat geringer ist als 30 Prozent. Die Quote gilt für Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Und zehn Jahre nach dem Inkrafttreten des Gesetzes ist klar: Veränderung ist möglich – bisher allerdings vor allem dann, wenn gesetzlicher Druck die gleichberechtigte Teilhabe durchsetzt. Aller Fortschritte zum Trotz gilt insgesamt jedoch weiterhin: Je höher die Führungsebene, desto geringer ist der Frauenanteil.

Eine Schlüsselrolle für die Entwicklung zur Führungskraft spielt Mentoring – und das geschlechterunabhängig. Doch je weniger Frauen in Führungspositionen sind, desto weniger Mentorinnen gibt es für neue weibliche Führungskräfte. Diese haben deshalb – wenn überhaupt – eher mit männlichen Mentoren zu tun, deren Führungsverständnis häufig ein anderes ist als das von weiblichen Nachwuchsführungskräften angestrebte.

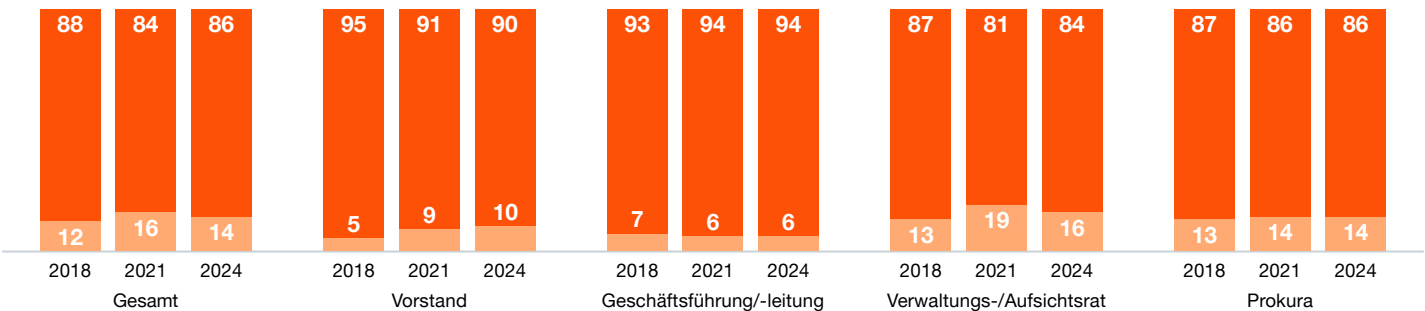


Prof. Dr. Anja Seng
Präsidentin der Initiative
„Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR e. V.)



Der alarmierend geringe Frauenanteil in Aufsichtsräten und obersten Führungsebenen, der in einigen Bereichen sogar rückläufig ist, gibt Anlass zur Sorge. 10 Jahre Führungspositionen-Gesetz zeigen, dass die gesetzlichen Regelungen wirksam sind – sie gelten „nur“ für zu wenig Unternehmen. Die nach wie vor bestehende Unterrepräsentation der Hälfte der Bevölkerung in Führungspositionen ist nicht nur inakzeptabel und widerspricht der deutschen Verfassung, sondern sie schadet auch dem langfristigen Erfolg unserer Wirtschaft.

Geschlechterverteilung in der Unternehmensführung



Anteil in Prozent bei Frauen und Männern in Führungspositionen bei den 500 größten Unternehmen: ■ Frauen ■ Männer

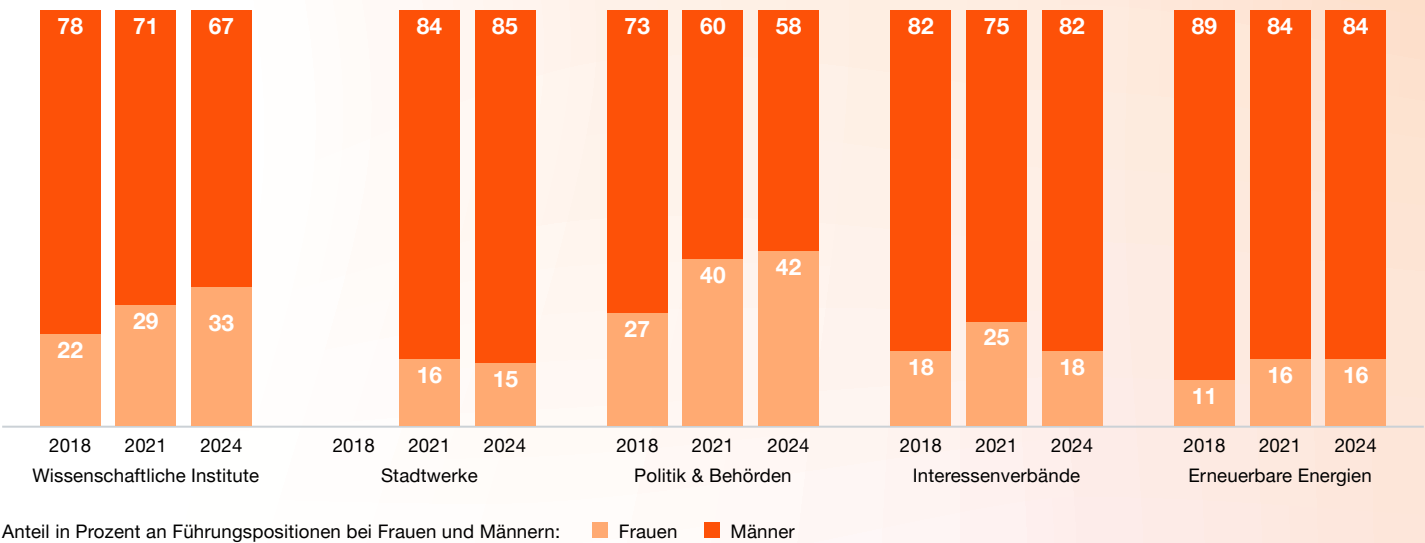
3. Anteil weiblicher Führungskräfte nach Sektoren

Der Energiesektor schließt neben den Versorgungsunternehmen und Dienstleistern auch politische Institutionen, Organisationen und Behörden ein. Im öffentlichen Sektor sind Frauen in Führungspositionen vergleichsweise stark vertreten, mit einem Anteil von rund 40 Prozent. In wissenschaftlichen Instituten ist etwa jede dritte Führungsposition von einer Frau besetzt.

Beinahe Parität bei Politik, Behörden und Organisationen

Bei politischen Ämtern und Behörden im energiewirtschaftlichen Kosmos beträgt der Frauenanteil rund 42 Prozent (+1,7 Prozent ggü. 2021), in wissenschaftlichen Instituten rund ein Drittel (+3,4 Prozent). Bei Stadtwerken und Unternehmen, die regenerative Energie erzeugen, liegt der Anteil der weiblichen Führungskräfte mit 15,3 bzw. 15,9 Prozent etwas über dem Branchenschnitt von 14,3 Prozent. In beiden Unternehmenstypen sank der Frauenanteil jedoch gegenüber 2021, wenn auch minimal um -0,9 bzw. -0,2 Prozentpunkte.

Geschlechterverteilung in der Unternehmensführung nach Sektoren



Öffentlicher Sektor mit Vorreiterfunktion

Einrichtungen des öffentlichen Sektors fällt es offenbar leichter als Privatunternehmen, die Gleichstellung der Geschlechter umzusetzen. Zum einen gelten für den öffentlichen Sektor schon länger als für den Privatsektor gesetzliche Vorgaben und Richtlinien, denen zufolge Frauen speziell gefördert, ihr Zugang zu Führungspositionen erleichtert und Barrieren abgebaut werden müssen. Zu den wichtigsten Vorgaben zählen das Bundesgleichstellungs-

gesetz (BGleG), verschiedene Gleichstellungsgesetze auf Landesebene und Frauenförderpläne. Zum anderen bieten öffentliche Institutionen transparentere Karrierewege und flexible, familienfreundliche Arbeitsbedingungen, sodass sich Beruf und Privatleben besser vereinbaren lassen. Öffentliche Einrichtungen erfüllen damit eine Vorbildfunktion, die

mittlerweile häufig ein wichtiger Bestandteil ihres Selbstverständnisses ist. Dies gilt besonders für die liberalen Stadtstaaten Bremen und Berlin; dort ist der Frauenanteil in Führungspositionen in Politik und bei Behörden besonders hoch: 63,2 Prozent in Bremen und 62,5 Prozent in Berlin.

Demgegenüber besetzen Interessensverbände verantwortliche Positionen offenbar bevorzugt mit Männern. Anscheinend wirken hier historisch gewachsene Strukturen und Netzwerke, bei denen die Eintrittsbarrieren für Frauen deutlich erhöht sind.

Zu bedenken ist – das zeigen Studien² immer wieder – dass Organisationen immer dann

erfolgreicher sind, wenn ihre Mitglieder unterschiedlichen Gruppen angehören und somit die Gesellschaft insgesamt besser repräsentieren. Denn das stärkt die Perspektivenvielfalt. Die International Labour Organization beispielsweise stellt in einer Untersuchung fest: Knapp drei Viertel der befragten Unternehmen (74 Prozent), die Fortschritte bei der Geschlechterdiversität messen, verzeichneten Umsatzzuwächse von 5 bis 20 Prozent.³ Speziell in der Energiewirtschaft wäre eine größere Vielfalt hilfreich, um zum Beispiel die im Zuge der Energie- und Wärmewende erforderlichen Veränderungsprozesse besser zu verstehen und zu begleiten.

² Vgl. etwa PwC: Diversity, Equity & Inclusion. Chance und Aufgabe für Firmen im Rahmen ihrer unternehmerischen Verantwortung, April 2023; Bertelsmann Stiftung: Faktor Vielfalt – Die Rolle kultureller Vielfalt für Innovationen in Deutschland, Mai 2018.

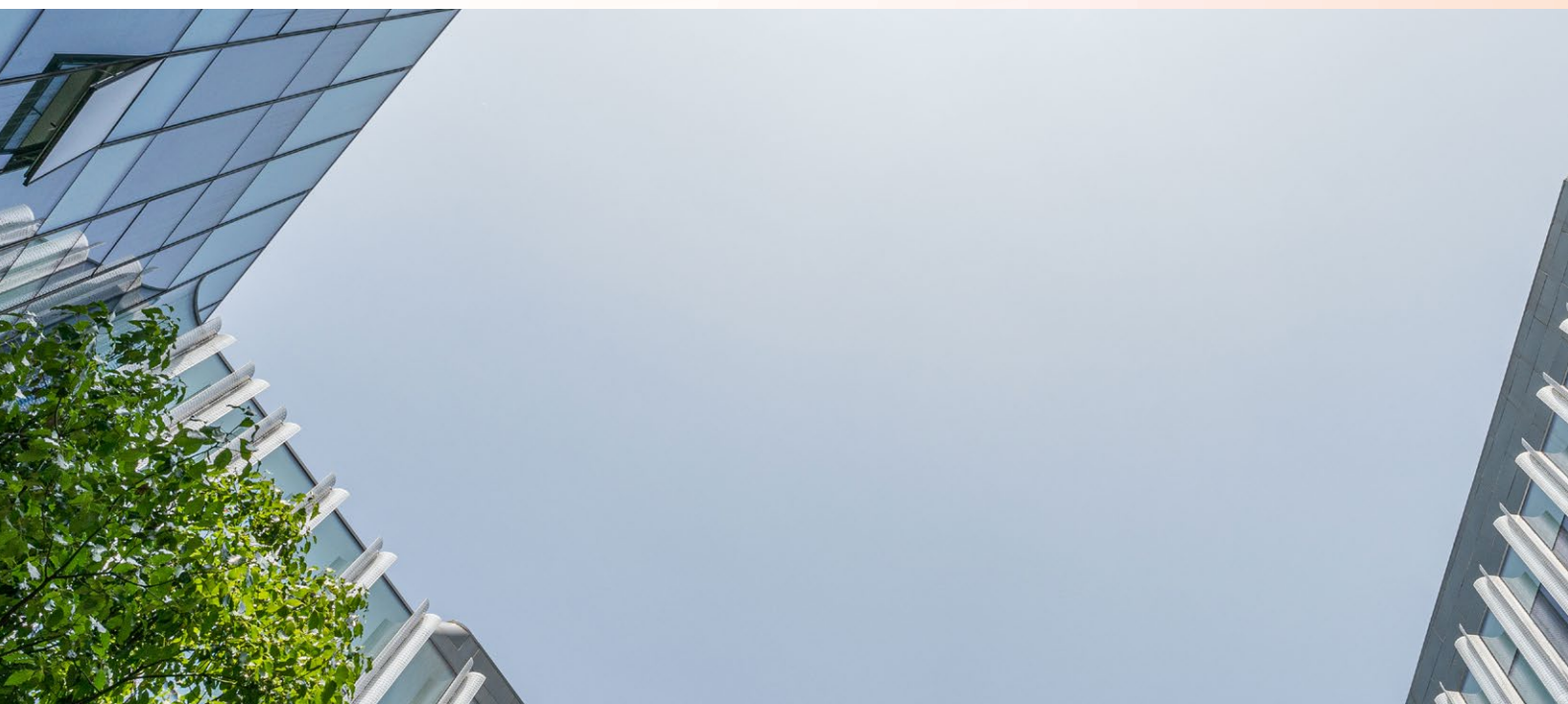
³ International Labour Organization: Women in Business and Management: The business case for change, Mai 2019.



Mona Neubaur,
Ministerin für Wirtschaft,
Industrie, Klimaschutz
und Energie des Landes
Nordrhein-Westfalen



Es ist gut zu sehen, dass der Öffentliche Dienst bei Frauen in Führungspositionen vorangeht. Das ist nicht nur Teil der Verantwortung, die öffentliche Verwaltung hat, sondern hoffentlich auch ein starkes Signal für alle anderen Bereiche: Frauen in Fach- und Führungspositionen – „Na klar, was denn sonst?!“. Wir wissen längst: Wo Frauen gleichberechtigt mitgestalten, profitieren alle. Deshalb ist Gleichstellung nicht nur fair, sondern kluge Politik – und echte Wirtschaftsförderung.“



4. Anteil weiblicher Führungskräfte nach Funktionen

Die einzige Unternehmensfunktion, in der der Frauenanteil klar überwiegt, ist der Bereich der Kommunikationsabteilungen. In technischen Funktionen fehlen sie in Führungsrollen mitunter gänzlich.

In Kommunikationsabteilungen sind Frauen klar in der Mehrzahl

Der Frauenanteil nach Funktionen ist bei allen Energieversorgungsunternehmen ähnlich niedrig – mit einer Ausnahme: In den Kommunikationsabteilungen der Top-500-Unternehmen, also in Werbung, Marketing und Presse, stellen Frauen mit 68 Prozent der Führungskräfte deutlich die Mehrheit (2018: 40 Prozent; 2021: 57 Prozent). Bei den Erneuerbare-

Energien-Unternehmen und Stadtwerken ist der Frauenanteil in der Kommunikation mit 65,9 bzw. 65,2 Prozent ähnlich hoch. Für diese Analyse haben wir Wissenschaft, Verbände und Politik sowie Start-ups nicht betrachtet, weil ihre Organisationsstrukturen nicht mit den (etablierten) Unternehmen der Energiewirtschaft vergleichbar sind.



Christine Janssen,
Kaufmännische Geschäftsführerin, Mitteldeutsche
Netzgesellschaft
Strom mbH



Technisch orientierte Funktionen und häufig auch kaufmännisch-regulatorische Führungspositionen in energiewirtschaftlichen Unternehmen sind weiterhin überwiegend von Männern besetzt. Als Wirtschaftsingenieurin treffe ich selten, aber immer häufiger Kolleginnen mit dem gleichen Background. Eine diverse Belegschaft ist meiner Erfahrung nach in allen Bereichen äußerst wertvoll. Veränderungen passieren jedoch nicht von allein; Unternehmen müssen aktiv und gezielt die Gleichstellung fördern, um echte Vielfalt in allen – auch technischen – Bereichen zu erreichen.“

In Technik und Fertigung bleiben Frauen in Führungspositionen die Ausnahme

Technisch geprägte bzw. produktionsnahe Funktionen sind nach wie vor männlich dominiert: So ist in der IT in allen drei Gruppen nur ungefähr jede zwanzigste Führungsposition weiblich besetzt (Top 500: 4,6 Prozent; Erneuerbare Energien: 5,4 Prozent, Stadtwerke: 4,3 Prozent). In den Technik- und Fertigungsfunktionen ist der Frauenanteil allerdings im Betrachtungszeitraum deutlich gestiegen,

wenn auch auf nach wie vor niedrigem Niveau: 2018 lag er bei zwei Prozent, stieg dann auf sieben Prozent im Jahr 2021 und liegt nun bei rund zwölf Prozent. Demgegenüber ist bei den Erneuerbare-Energien-Unternehmen weiterhin keine einzige Führungsposition in Technik und Fertigung mit einer Frau besetzt.



5. Anteil weiblicher Führungskräfte nach Regionen

Im Osten Deutschlands übernehmen Frauen deutlich häufiger energiewirtschaftliche Führungspositionen – und die regionalen Unterschiede wachsen.

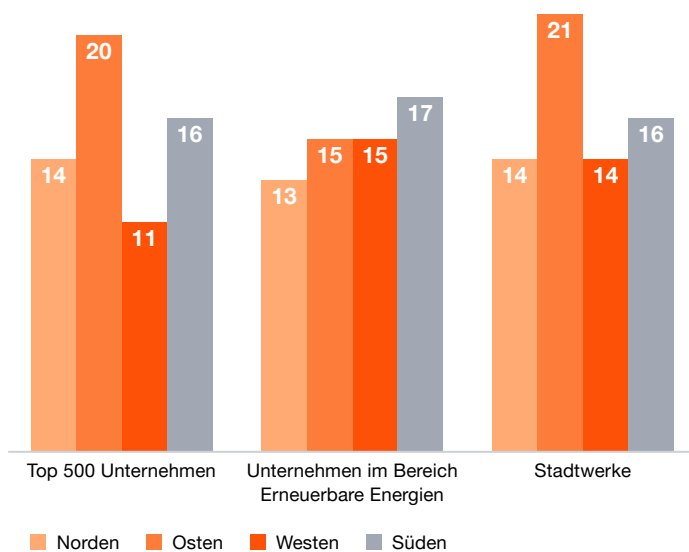
Das Ost-West-Gefälle nimmt weiter zu

Beim Blick auf die Verteilung nach Regionen fällt ein deutliches Ost-West-Gefälle auf: In den Bundesländern, die vor 1989/90 zur DDR gehörten (einschließlich Berlin), machen Frauen 20,4 Prozent der Führungskräfte aus. In den Regionen Nord, West und Süd, in die die

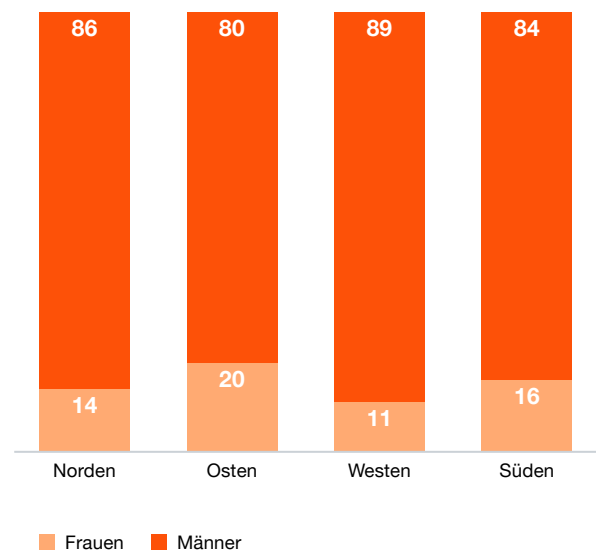
„alten“ Bundesländer eingruppiert sind, liegt der Frauenanteil deutlich näher am bundesweiten Durchschnitt von 14,3 Prozent: Im Süden beträgt er 16,6 Prozent, im Norden 14,5 Prozent und im Westen 11,4 Prozent.

Geschlechterverteilung in der Unternehmensführung nach Unternehmen und Region

Frauen in der Unternehmensführung (in Prozent)



Geschlechterverteilung insgesamt (in Prozent)



Norden: Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Hamburg, Bremen
Osten: Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Berlin, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen
Westen: Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland
Süden: Bayern, Baden-Württemberg

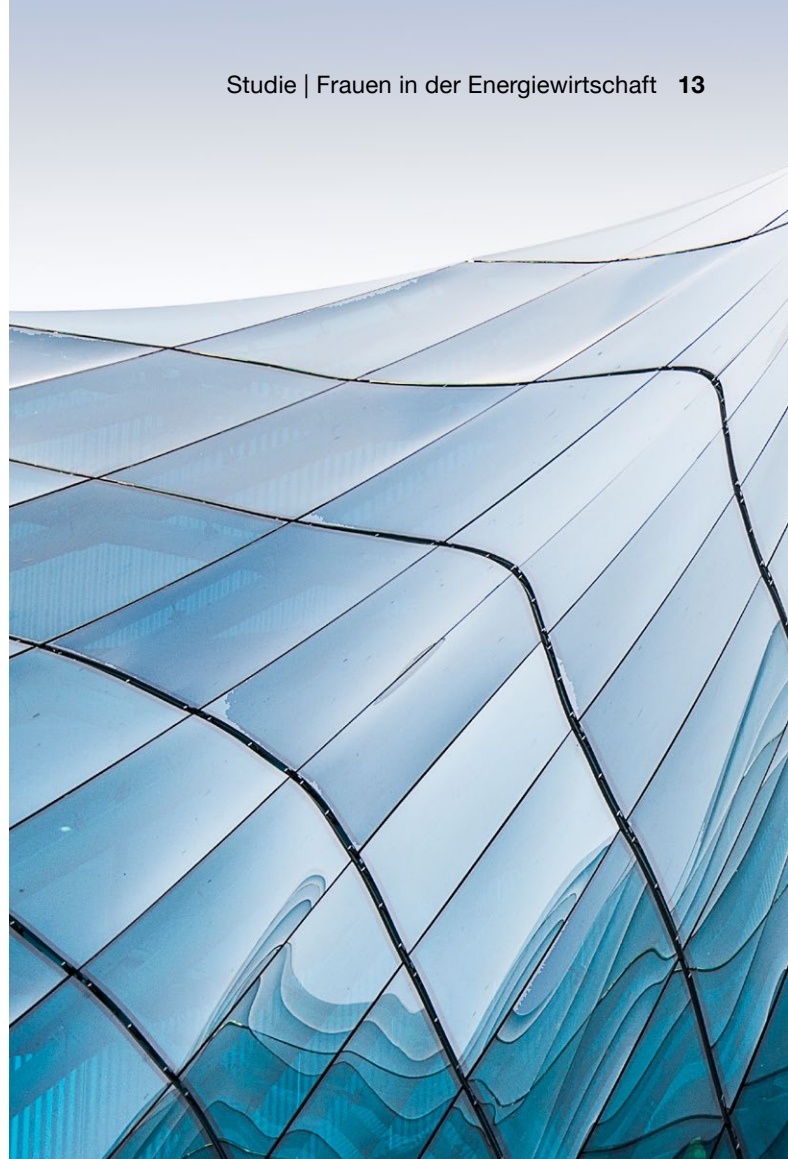
Überprüft wurden die 500 nach Mitarbeiter:innen größten Unternehmen der Energiewirtschaft
 Quelle: externe Unternehmensdatenbanken

Die Diskrepanz insbesondere zwischen den Regionen Ost und West hat sich gegenüber 2021 noch vergrößert. In den Regionen Süd und Ost stieg der Frauenanteil in Führungspositionen um 1,7 bzw. 2,4 Prozentpunkte (von 15 und 18,2 Prozent im Jahr 2021); in den Regionen Nord und West ist er jeweils gesunken, und zwar um -0,1 und -3,8 Prozentpunkte; 2021 lag er bei 14,6 und 15,2 Prozent. Noch größer sind die Unterschiede in den Geschäftsführungen: Dort beträgt der Frauenanteil im Osten insgesamt 14,9 Prozent, im Westen nur 4,9 Prozent (bundesweiter Durchschnitt: 6,3 Prozent).

Bessere Kinderbetreuung erhöht Erwerbsbeteiligung von Frauen

Die Ergebnisse, die wir für den Energiesektor erhoben haben, bestätigen übergeordnete Trends. So liegt die Erwerbstätigenquote unter Frauen in den „alten“ Bundesländern immer noch etwas niedriger als in den Bundesländern der Region Ost (71,5 vs. 74 Prozent).⁴ Für eine bessere Erwerbsbeteiligung der ostdeutschen Frauen spricht auch, dass sie im Schnitt nur 4,6 Stunden weniger arbeiten als ostdeutsche Männer, während der Unterschied im Westen bei 8,4 Stunden liegt.

Offenbar wirkt die historisch höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen in der Region Ost noch immer nach – was auch mit den nach wie vor besseren Kinderbetreuungsmöglichkeiten zusammenhängen dürfte. So wurden dort im Jahr 2022 73 Prozent der 3- bis 6-Jährigen ganztags außer Haus betreut, in den Regionen West, Nord und Süd waren es nur 41,4 Prozent.



Stefanie Bartel,
Partnerin und Wirtschaftsprüferin, PwC



Trotz überwiegend männlicher Führungskräfte herrscht auf Arbeitsebene oft Geschlechtergleichstellung und Meetings nur mit Frauen bilden keine exotische Ausnahme mehr. In Berlin nehme ich eine familienfreundliche Kultur mit flexiblen Arbeitsarrangements für beide Geschlechter wahr. Wichtig sind aus meiner Sicht zwei Aspekte: 1. Frauen priorisieren teils sehr bewusst und gewollt Care-Arbeit - das sollte berücksichtigt werden und 2. Arbeitgeber sollten die Fähigkeiten, die im Rahmen der Care-Arbeit erworben werden bei der Entwicklung von Führungskräften (wert)schätzen und weiter fördern. So können auch nach einem zeitweisen Fokus auf Care-Arbeit Führungsrollen in den Unternehmen übernommen werden.“

⁴ https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008698/p_wsi_report_88_2023.pdf, S. 11.

6. (Weibliche) Führungskräfte in Voll- bzw. Teilzeit

Wenn Frauen in Führungspositionen sind, nutzen sie Teilzeitmodelle etwa drei- bis viermal häufiger als Männer. Führen in Teilzeit ist zwar organisatorisch etwas anspruchsvoller als traditionelle Strukturen, bietet aber enorme Chancen für Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen.

Verlässliche Daten – mit Einschränkungen

Je besser sich Familie und Beruf vereinbaren lassen, desto größer die Chancen, dass Frauen Führungspositionen übernehmen (können und wollen). Hilfreich ist es unter anderem, wenn Führungskräfte ihre Funktion in Teilzeit ausüben können. Für unsere Untersuchung haben wir deshalb auch darauf geschaut, wie viele Führungskräfte im Energiesektor in Teilzeit arbeiten – und welches Geschlecht sie haben.

Verlässliche, aussagekräftige Daten zur Teilzeit liegen glücklicherweise für die Top-500-Unternehmen der Energiewirtschaft sowie zu den Stadtwerken vor, jeweils gegliedert nach vier Regionen und ab dem Jahr 2019. Der genaue Teilzeitanteil ist allerdings nicht weiter differenziert: ob die Arbeitszeit 10 oder 90 Prozent beträgt, wird nicht unterschieden. Frauen und Männer, die sich gerade in Elternzeit befinden, werden bei den Teilzeitdaten übrigens nicht erfasst; sie gelten offiziell als in Vollzeit tätig.

Teilzeitanteil von Frauen in Führungspositionen wächst vor allem bei Stadtwerken deutlich

Zu den Ergebnissen: Insgesamt nutzen 9,5 Prozent der Führungskräfte aller Geschlechter in der Energiewirtschaft Teilzeitmodelle; bei den Frauen in Führungspositionen sind es etwa dreimal so viele (28 Prozent). Der Teilzeitanteil ist insgesamt in den vergangenen Jahren leicht gestiegen: 2019 arbeiteten sieben Prozent aller Führungskräfte und 23 Prozent aller weiblichen Führungskräfte in solchen Modellen. Bei der branchenübergreifenden Geschlechterverteilung dürften die Verhältnisse ähnlich sein: Allgemeine Arbeitsmarktdaten konstatieren, dass etwa 30 Prozent der Frauen in Führungspositionen in Teilzeit arbeiten; bei den Männern sind es lediglich drei Prozent.

Bei den Top-500-Unternehmen ist der Teilzeitanteil insgesamt zwischen 2019 und 2024 leicht gestiegen, von sechs auf sieben Prozent; bei den Frauen wuchs er von 20 auf 22 Prozent. Auffällig: Bei den Stadtwerken ist der Teilzeitanteil von Führungskräften insgesamt deutlich höher – er liegt bei 13,5 Prozent (+4 Prozentpunkte ggü. 2019). Zudem ist er bei den Frauen im selben Zeitraum kräftig gewachsen, von 25 auf 38 Prozent.



„Teilzeit-Gap“ ist im Westen Deutschlands am größten

Die Ergebnisse lassen sich auf zweierlei Weise deuten: Dass es immer mehr Führungskräfte in Teilzeit gibt – bei Frauen und Männern –, deutet darauf hin, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf tatsächlich auch für Führungskräfte besser wird und eine Teilzeittätigkeit, unabhängig von Carearbeit, gesellschaftlich und bei den einzelnen Unternehmen stärker akzeptiert ist. Frauen sollte es damit künftig leichter fallen, in Führungspositionen aufzurücken oder zurückzukehren, auch wenn sie nicht in Vollzeit arbeiten wollen. Aber: Insgesamt sind weibliche Führungskräfte unterrepräsentiert. Dass ihr Teilzeitanteil so viel höher ist als der der Männer, lässt sich auch so interpretieren, dass teilzeitbeschäftigte Frauen gegenüber vollzeitbeschäftigten Männern benachteiligt sind, wenn es darum geht, Führungspositionen zu besetzen.

Um diese Diskrepanz zu messen, lässt sich der „Teilzeit-Gap“ heranziehen: Das ist die Differenz zwischen den weiblichen Führungskräften und der Gesamtheit der Führungskräfte in Teilzeit. Sie liegt für Deutschland insgesamt bei 18,5 Prozentpunkten (Teilzeit gesamt: 9,5 Prozent; Teilzeit Frauen: 28 Prozent). Am niedrigsten ist sie mit 15 Prozentpunkten in Süddeutschland, darauf folgt Ostdeutschland mit 17,4 Prozentpunkten, dann Norddeutschland mit 20,7 Prozentpunkten. Am höchsten ist sie mit 21,8 Prozentpunkten in Westdeutschland – der Region, in der auch der Anteil weiblicher Führungskräfte insgesamt am geringsten ist.

Shared Leadership

Ein praxiserprobtes Instrument, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, sind Shared-Leadership-Modelle: Dabei teilen sich mehrere Personen Führungsaufgaben, dauerhaft oder temporär. Shared Leadership ist nicht notwendigerweise mit Teilzeitmodellen bzw. Job Sharing verbunden – theoretisch können sich auch mehrere Vollzeitbeschäftigte Führungsaufgaben teilen. Mit Shared Leadership lässt sich Führungsverantwortung häufig allerdings einfacher mit einer Teilzeittätigkeit verbinden als eine allein ausgeübte Führungsfunktion.



„Führungsverantwortung zu teilen, kann äußerst bereichernd und inspirierend sein.“

Anne Wortmann, Country Business Lead Ben & Jerry's DACH, teilt sich ihre Position mit Hilke Krause. Im Interview erzählt sie, inwiefern Unternehmen und Führungskräfte von einem solchen Modell profitieren können.



Anne Wortmann –
hier gemeinsam mit ihrer
Co-Lead Hilke Krause*

PwC: Frau Wortmann, was sind Ihrer Erfahrung nach, die größten Vorteile von Shared Leadership?

Anne Wortmann: Mit Shared Leadership lässt sich Führungsverantwortung flexibler gestalten und besser mit anderen Ansprüchen verbinden – das kann Carearbeit sein, gilt aber genauso für eine parallel aufgebaute Selbstständigkeit oder eine zweite Anstellung.

Profitieren auch die Unternehmen von solchen Modellen?

Auf jeden Fall. Sie können auf die unterschiedlichen und sich oft ergänzenden Fähigkeiten mehrerer Personen zugreifen, müssen aber nicht zwei oder mehrere volle Stellen zahlen. Geteilte Führungspositionen erleichtern außerdem viele organisatorische Fragen: Urlaubs- und Krankheitsvertretungen beispielsweise lassen sich auf diese Weise einfacher organisieren. Auch Termine lassen sich oft leichter besetzen, weil eben zwei Personen verfügbar sind. Vor allem aber ist es die Kreativität, der Austausch zwischen den beteiligten Führungskräften, von denen Unternehmen profitieren.

Und worin bestehen Schwierigkeiten?

Natürlich steigt die Komplexität. Es entsteht Abstimmungsaufwand, den es bei einer ungeteilten Führungsposition nicht gegeben hätte. Das bedeutet auch, dass alle Beteiligten ihre Arbeit stärker dokumentieren müssen. Außerdem ist kein Platz für große Egos und Ellbogenverhalten – aber das ist ja ohnehin wünschenswert. Manche Führungsverantwortliche in Shared Leadership Modellen müssen sich zudem mental umstellen, das fällt nicht immer leicht.

Woran denken Sie konkret?

Wer in seinem Aufgabenbereich allein Führungsverantwortung trägt, ist daran gewöhnt, überall dabei zu sein. Das geht nicht bei geteilten Positionen. Hilfreich ist es, die „Fear of Missing Out“, die Angst, etwas zu verpassen, in eine „Joy of Missing Out“ zu verwandeln.

* Quellenangabe: Stefan Seimer, 2021

Gibt es auch Konstellationen, in denen Shared Leadership nach nicht funktionieren würde?

In unserer Firma gilt das Mantra „Every job is sharable“ und wir haben Job-Share Tandems in allen Hierarchiestufen und Funktionen, sogar mit externem Kundenkontakt. Am Ende ist es eine Frage der Unternehmenskultur. Unternehmen sollten sich fragen: Haben wir mehr zu gewinnen oder mehr zu verlieren? Für uns ist die Antwort klar.

Kann sich Shared Leadership negativ auf die Karriere der beteiligten Führungskräfte auswirken?

Grundsätzlich nicht. Wer wieder auf eine ungeteilte Führungsposition wechselt, muss sich allerdings auf größere Eigenverantwortung einstellen und (wieder) daran gewöhnen, dass mitunter die Sicherheit fehlt, die die mitverantwortlichen Kolleg:innen eben auch bedeuten.

Was würden Sie Unternehmen raten, die Shared Leadership ermöglichen wollen?

Wenn Shared Leadership organisatorisch und von der Unternehmenskultur her grundsätzlich in Frage kommt, ist es auf jeden Fall sinnvoll, den Führungskräften dieses Modell zu eröffnen. Um von Anfang an Klarheit für alle zu schaffen, sollten alle Beteiligten ehrlich planen: Aufgrund des erhöhten Abstimmungsaufwands lässt sich eine Führungsposition beispielsweise meist nicht einfach genau hälftig aufteilen – realistisch ist es, eher von zwei 60-Prozent-Stellen auszugehen (bei 200 Prozent „Brain-Power“). Und die jeweiligen Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass der Übergabe- und Abstimmungsaufwand erhöht ist und sie sich sehr gut strukturieren können müssen. Ist das der Fall, kann das Modell für alle äußerst bereichernd und inspirierend sein.



7. Anteil weiblicher Führungskräfte in Start-ups

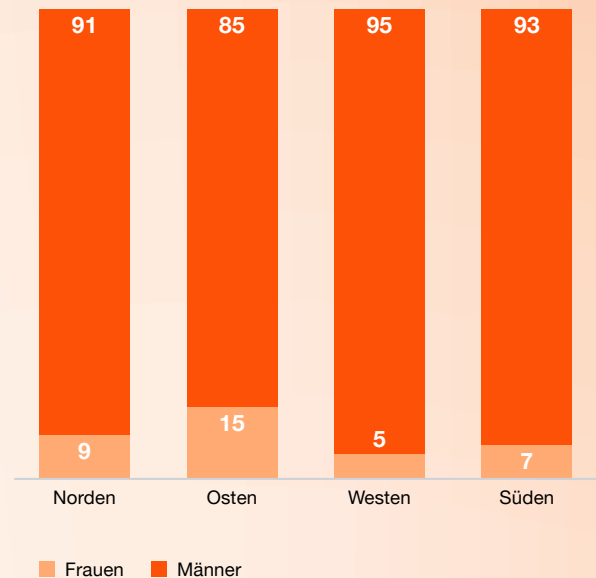
In Start-ups leiten Frauen etwas häufiger die Geschäfte als im Branchenschnitt.

Frauen leicht überdurchschnittlich in der Geschäftsleitung

Im Rahmen der Studie wird neu untersucht, wie es um die Frauenanteile in den Führungsetagen junger Energieunternehmen, den Start-ups, bestellt ist. Die Ergebnisse dazu: In den Geschäftsleitungen energiewirtschaftlicher Start-ups machen sie aktuell 9,4 Prozent aus, das sind gut drei Prozentpunkte mehr als im Durchschnitt des Energiesektors (6,3 Prozent). Im Jahr 2024 waren 18,8 Prozent aller Start-up-Gründer:innen in Deutschland weiblich.⁵ Der geringere Frauenanteil in den Geschäftsführungen dürfte dem allgemeinen Befund der technisch geprägten Branche entsprechen, in der Männer nach wie vor überwiegen – nicht nur, aber eben auch in Führungspositionen.

Auffällig ist, dass die identifizierten geografischen Muster bei der Gleichstellung auch für die Start-ups gelten: Im Osten liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte in Start-ups bei 14,9 Prozent – und damit mehr als fünf Prozentpunkte über dem Bundesschnitt. Schlusslicht ist abermals der Westen; dort liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte nur bei 4,9 Prozent.

Geschlechterverteilung insgesamt in der Geschäftsleitung bei Start-ups (in Prozent)



⁵ Deutscher Startup-Monitor 2024, S. 20. (https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/Deutscher_Startup_Monitor_2024.pdf)



GASTBEITRAG

„Kapital, Sichtbarkeit, Netzwerke – was Gründerinnen in der Energiewirtschaft wirklich brauchen“



Hind Seiferth,
CEO und Gründerin,
Unigy GmbH, Essen

Hind Seiferth, CEO und Gründerin, Unigy GmbH, Essen

Der Anteil weiblicher Führungskräfte in energiewirtschaftlichen Start-ups liegt bei 9,4 Prozent – etwas über dem Branchenschnitt, aber weiterhin niedrig. In meiner Praxis habe ich es fast ausschließlich mit männlich besetzten Teams zu tun, besonders bei Start-up-Wettbewerben. Andere Branchen, etwa im digitalen oder sozialen Bereich, wirken deutlich diverser. Ob das auf geschlechtsspezifische Studienwahl zurückgeht, bleibt offen. Klar ist: Die Energiebranche zeigt strukturelle Muster, die sich auch in den Gründungsteams widerspiegeln.

Zwischen der Energiewirtschaft und anderen Branchen lassen sich aus meiner Sicht klare Unterschiede beobachten. Der Energiebereich ist stark technisch geprägt und nach wie vor männerdominiert – sowohl in Fachfunktionen als auch in Führungspositionen. Branchen mit höherem Anteil an wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Gründungshintergründen erscheinen zugänglicher für diverse Teams.

Was mich immer wieder beschäftigt, ist die Frage nach der Sichtbarkeit weiblicher Start-ups. Denn natürlich hängt Sichtbarkeit nicht nur von der Existenz solcher Teams ab, sondern auch vom Erfolg des jeweiligen Unternehmens. Und genau hier zeigen sich Unterschiede. Nach meiner Beobachtung ist es für Gründerinnen nach wie vor schwieriger, Zugang zu Kapital zu erhalten. Diese strukturelle Benachteiligung wirkt sich unmittelbar auf das Wachstum und die mediale Präsenz aus. Wer keine nennenswerte Finanzierung vorweisen kann, findet seltener Eingang in die Öffentlichkeit – es fehlen die Schlagzeilen großer Finanzierungsrunden oder Expansionserfolge. Das erschwert nicht nur die Skalierung, sondern führt im schlimmsten Fall dazu, dass diese Start-ups den Markt nicht erreichen. Sichtbarkeit bleibt somit eng an ökonomischen Erfolg geknüpft – und dieser ist für weiblich geführte Teams häufig schwerer zu realisieren.

Um die Situation zu verbessern, braucht es langfristige Strategien, die auf mehreren Ebenen ansetzen. Ein wichtiger Hebel ist neben einem transparenten und gleichberechtigten Zugang zu Kapital die frühe und gezielte Ansprache junger Menschen: In unserem Unternehmen engagieren wir uns regelmäßig beim Girls' Day. Unser Ziel ist es, Schülerinnen konkrete Einblicke in die Arbeits- und Gründungswelt der Energiewirtschaft zu geben. Denn wer die Potenziale dieser Branche nicht kennt, kann sich kaum bewusst dafür entscheiden.

Gründerinnen empfehle ich: Vernetzt euch. Macht euch sichtbar. Sprecht Missstände an, auch wenn es unbequem ist. Fragt nach, bis ihr zufrieden seid – und nutzt eure Netzwerke und Reichweite aktiv für Veränderungen.

8. Frauennetzwerke in der Energiewirtschaft

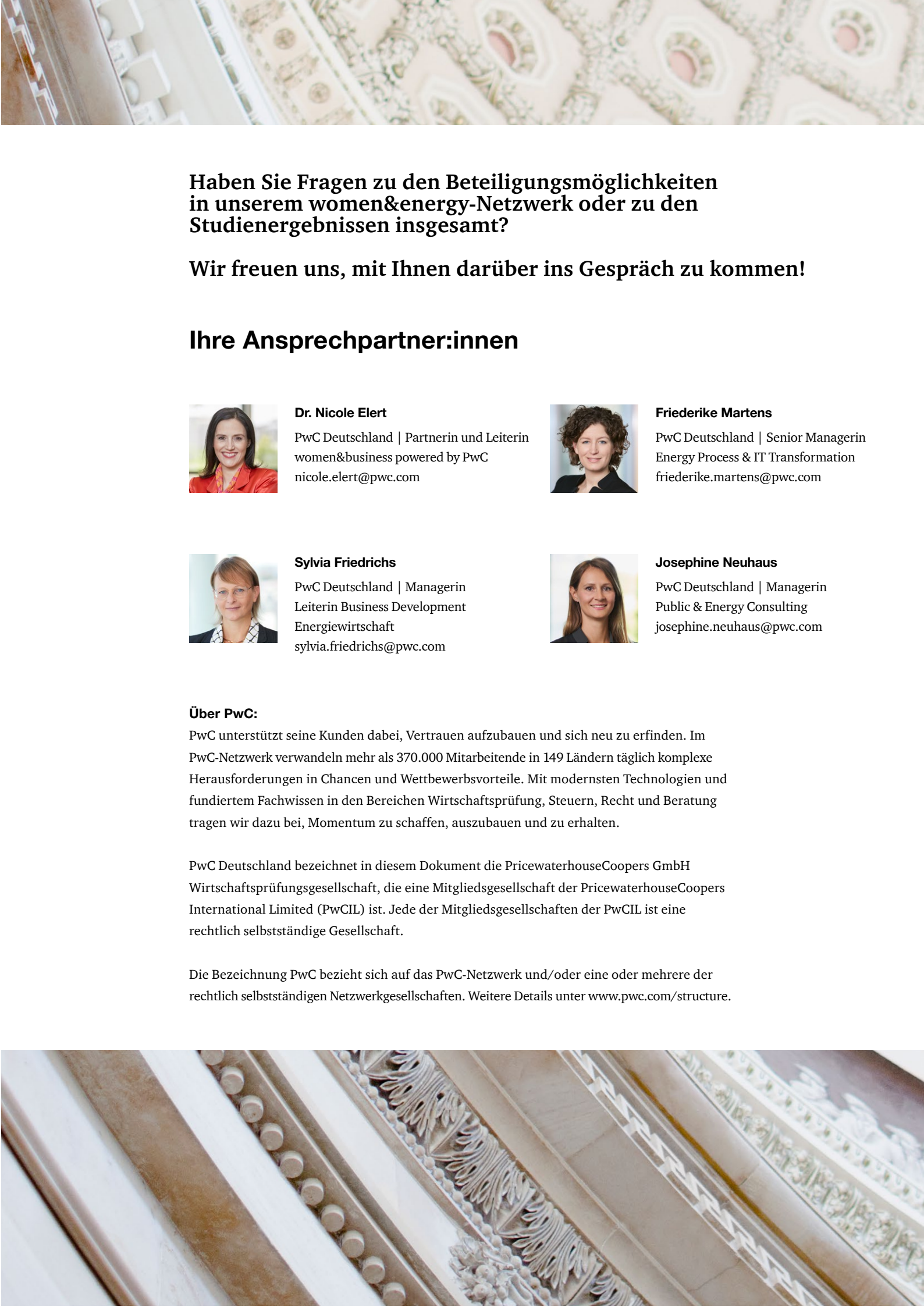
Netzwerke in der Energiewirtschaft sind nicht zentral erfasst. Unseren Recherchen zufolge gibt es circa 20 Netzwerke in der Energiewirtschaft und in angrenzenden Wirtschaftszweigen wie der Kommunalwirtschaft. Darüber hinaus gibt es einige Frauengruppen in Fachnetzwerken der Energiewirtschaft. Wie viele Frauen in den jeweiligen Gruppen organisiert sind, ist, teils aus Datenschutzgründen, nicht öffentlich zugänglich.

Unbestritten ist indes, wie wichtig Netzwerke sind – nicht nur, aber auch frauenspezifische Netzwerke. Wir möchten daher alle Frauen dazu ermutigen, solche Gruppen und ihre Formate zu nutzen. Sinnvoll ist es auch, selbst aktiv zu werden und beispielsweise Frauengruppen in bestehenden Fachnetzwerken zu etablieren. Wichtig dabei: Gerade für Frauen in Führungspositionen stehen zumeist Fachthemen im Fokus, nicht nur vermeintlich „frauenspezifische“ Themen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Hochkarätiger Wissensaustausch seit 15 Jahren

Das im Jahr 2010 gegründete Netzwerk women&energy von PwC beispielsweise verfolgt das langfristige Ziel, die Chancengleichheit des gesamten beruflichen Umfelds zu verbessern. Die Plattform dient dazu, die Geschäftsbeziehungen zwischen Frauen auszubauen und den Wissensaustausch konsequent zu fördern. Mehr als 1.000 Frauen sind inzwischen fester Bestandteil des Netzwerks, das sich regelmäßig trifft. Zu den Mitwirkenden bei women&energy zählen Geschäftsführerinnen und weibliche Vorstände sowie weitere Führungskräfte aus Unternehmen der Energieversorgung, dem Öl- und Gasbereich sowie von Netzbetreibern, Energiedienstleistern und Branchenverbänden. Herzlich willkommen im Netzwerk sind Frauen aus verschiedenen Unternehmen und Organisationen der Energiebranche.





**Haben Sie Fragen zu den Beteiligungsmöglichkeiten
in unserem women&energy-Netzwerk oder zu den
Studienergebnissen insgesamt?**

Wir freuen uns, mit Ihnen darüber ins Gespräch zu kommen!

Ihre Ansprechpartner:innen



Dr. Nicole Elert

PwC Deutschland | Partnerin und Leiterin
women&business powered by PwC
nicole.elert@pwc.com



Friederike Martens

PwC Deutschland | Senior Managerin
Energy Process & IT Transformation
friederike.martens@pwc.com



Sylvia Friedrichs

PwC Deutschland | Managerin
Leiterin Business Development
Energiewirtschaft
sylvia.friedrichs@pwc.com



Josephine Neuhaus

PwC Deutschland | Managerin
Public & Energy Consulting
josephine.neuhaus@pwc.com

Über PwC:

PwC unterstützt seine Kunden dabei, Vertrauen aufzubauen und sich neu zu erfinden. Im PwC-Netzwerk verwandeln mehr als 370.000 Mitarbeitende in 149 Ländern täglich komplexe Herausforderungen in Chancen und Wettbewerbsvorteile. Mit modernsten Technologien und fundiertem Fachwissen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuern, Recht und Beratung tragen wir dazu bei, Momentum zu schaffen, auszubauen und zu erhalten.

PwC Deutschland bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Die Bezeichnung PwC bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere der rechtlich selbstständigen Netzwerkgesellschaften. Weitere Details unter www.pwc.com/structure.