

4/2026 5. MÄRZ

- 4 **Gleichstellung** Zu wenig Verständnis für erwerbstätige Mütter
- 5 **Soziale Berufe** Warum viele an den Ausstieg denken
- 6 **Vorstandsgehälter** Weniger kurzfristig dank Mitbestimmung
- 7 **Mitbestimmung** Mehr Urlaub mit Betriebsrat

ARBEITSWELT

Noch weit entfernt von Gleichstellung

Insbesondere Mütter sehen sich im Arbeitsleben häufig Benachteiligungen und Diskriminierung ausgesetzt. Ein Überblick über den Stand der Gleichstellung.

Was hat sich zuletzt in Bezug auf die Situation von Frauen und Männern im Berufsleben getan? Wie groß sind die Ungleichheiten, wo gab es Fortschritte bei der Gleichstellung, wo Stagnation? Diesen Fragen gehen Yvonne Lott vom WSI und Svenja Pfahl und Eugen Unrau vom Berliner Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer nach. Anhand von knapp 30 zentralen Indikatoren aus dem WSI-Genderdatenportal liefert ihr Report auf Basis der aktuellsten verfügbaren amtlichen Daten eine Übersicht über den Stand der Gleichstellung. Zentrale Trends: Zwar hat sich der Rückstand von Frauen bei Einkommen und Rente verringert. Bei Erwerbsbeteiligung, Arbeitszeiten, Arbeitsbelastung und der Aufteilung von Sorgearbeit sind sie jedoch nach wie vor deutlich im Nachteil. „Es bestehen weiterhin deutliche Unterschiede am Arbeitsmarkt zwischen Frauen und Männern. Die Geschlechterungleichheiten fallen besonders deutlich aus, wenn Kinder mit im Haushalt leben“, schreiben die Forschenden. So haben erwerbstätige Mütter und Väter im Durchschnitt zwar jeweils eine Gesamtarbeitszeit von 60 Stunden pro Woche. Das Verhältnis von bezahlter Erwerbs- und unbezahlter Sorgearbeit unterscheidet sich jedoch stark.

„Der systematische Blick auf die relevanten Zahlen macht deutlich, wie wohlfeil Appelle sind, die Menschen in Deutschland müssten einfach mal mehr ‚Bock auf Arbeit‘ haben und sich ins Zeug legen“, sagt Bettina Kohlrausch, die wissenschaftliche Direktorin des WSI. „Gerade Menschen mit Sorgeverpflichtungen und ganz besonders Frauen, die Kinder haben oder Angehörige pflegen, müssen zwei Jobs unter einen Hut bringen. Sie sind echte Leistungsträgerinnen, für die die Politik gerade wenig tut. Denn viele diskutierte Verschlechterungen sozialer Standards würden sie, und wiederum insbesondere die Frauen, besonders treffen. Das gilt etwa für die De-regulierung von Arbeitszeiten ebenso wie für direkte oder indirekte Kürzungen bei der Rente.“ > > >

Mütter oft in Teilzeit

So war die Arbeit 2022 aufgeteilt bei Paarhaushalten mit zwei Erwerbstätigen ...



*unter 18 Jahren; Quelle: WSI 2026

Mütter sind seltener erwerbstätig und stärker belastet

Die Erwerbsbeteiligung von Frauen liegt sieben bis acht Prozentpunkte unter der von Männern. An diesem Abstand hat sich in den vergangenen Jahren kaum etwas geändert. Eine wichtige Rolle spielt dabei Elternschaft. So sind Väter in Deutschland deutlich häufiger erwerbstätig als Mütter. Wenn Kinder im Haushalt leben, ist der Anteil der Paare mit einem männlichen Alleinverdiener fast doppelt so hoch wie bei kinderlosen Paaren. Eine Vollzeit-Vollzeit-Konstellation ist nur in Paarhaushalten ohne Kinder das dominierende Arbeitszeitmuster.

Zugleich sind abhängig beschäftigte Frauen in ihrer Erwerbsarbeit stark beansprucht: Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck und die Kontrolle ihrer Gefühle bei der Arbeit belasten Frauen deutlich stärker als Männer. Das hat nach Einschätzung der Forschenden damit zu tun, dass besonders viele Frauen im sozialen, im Erziehungs- und im Dienstleistungsbereich arbeiten, wo direkter, nicht immer einfacher Kontakt mit Menschen im Vordergrund steht.

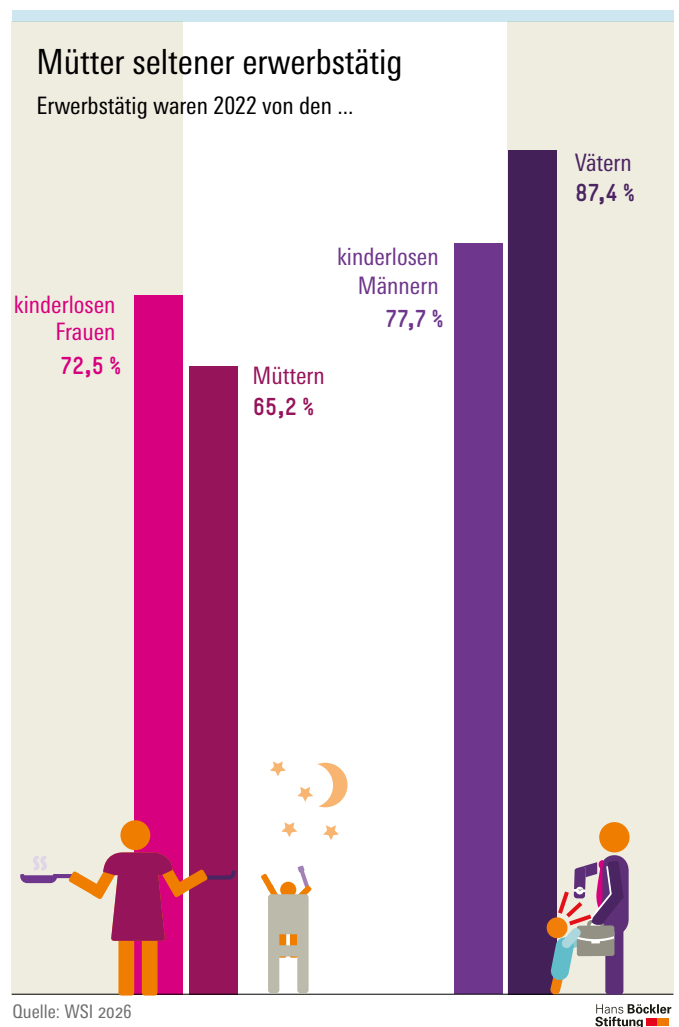
Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit

Der Gender Working Time Gap, also der Abstand zwischen den durchschnittlichen Erwerbsarbeitszeiten von Frauen und Männern, beträgt aktuell noch 7,5 Stunden pro Woche. Er ist seit rund 15 Jahren leicht rückläufig, was vor allem am langsamen Rückgang der Arbeitszeiten der Männer liegt. Einer der Hauptgründe für den Unterschied bei Erwerbsarbeitszeiten ist der höhere Anteil teilzeitbeschäftigter Frauen. Fast jede zweite erwerbstätige Frau – aber nur jeder achte Mann – arbeitet normalerweise weniger als 32 Stunden pro Woche. Knapp 60 Prozent der Beschäftigten, die ausschließlich einen Minijob haben, sind Frauen.

Dabei sind Frauen mit Kindern 1,7-mal häufiger in Teilzeit tätig als Frauen ohne Kinder. Männer mit Kindern sind dagegen seltener in Teilzeit tätig als Männer ohne Kinder. Auch die Lebensphase spielt eine Rolle: Ab dem 30. Lebensjahr nehmen Frauen verstärkt eine Teilzeittätigkeit auf, während Männer zu diesem Zeitpunkt fast ausschließlich in Vollzeit erwerbstätig sind. Frauen und Männer nennen dafür unterschiedliche Gründe: Betreuungsaufgaben sind für Frauen ein viel wichtigerer Grund für eine Reduzierung der Arbeitszeit als für Männer. Männer sind dagegen häufiger wegen fehlender Vollzeitstellen sowie aufgrund von Aus- oder Fortbildungszeiten in Teilzeit tätig. Dies gilt am stärksten für Frauen mit Kindern im Vergleich zu Männern mit Kindern.

Eltern wollen ihre Arbeitszeit verkürzen

Sowohl Frauen als auch Männer – und noch deutlicher diejenigen mit Kindern – wünschen sich insgesamt eine deutliche Verkürzung ihrer wöchentlichen Erwerbsarbeitszeiten. Frauen möchten im Durchschnitt 3,8 Stunden und Männer sogar 4,4 Stunden pro Woche weniger arbeiten. Unter den Vollzeitbeschäftigten sind es Frauen mit Kindern, die sich die kürzesten Erwerbsarbeitszeiten wünschen und diese am deutlichsten reduzieren möchten. Doch auch Väter in Vollzeit haben einen ausgeprägten Verkürzungswunsch. Eltern in Teilzeit wünschen sich dagegen im Durchschnitt etwas längere Erwerbsarbeitszeiten.



Frauen leisten mehr Sorgearbeit

Erwerbstätige Eltern haben im Durchschnitt eine Gesamtarbeitszeit von jeweils 60 Stunden pro Woche. Bei Müttern besteht diese überlange Arbeitswoche zu 60 Prozent aus unbezahlter Haus- und Sorgearbeit, bei Vätern hingegen zu 60 Prozent aus bezahlter Erwerbsarbeit. Im Vergleich dazu fallen die Gesamtarbeitszeiten von Frauen und Männern ohne Kinder mit 52 beziehungsweise knapp 51 Stunden pro Woche deutlich kürzer aus.

Mütter investieren 1,8-mal so viel Zeit wie kinderlose Frauen in Haus- und Sorgearbeit. Insgesamt werden die Kinderbetreuungszeiten zu zwei Dritteln von Frauen und zu einem Drittel von Männern übernommen. Entsprechend bewerten Männer die gemeinsam mit den Kindern verbrachte Zeit häufiger als zu kurz, während Frauen mit Kindern ihre Erwerbsarbeitszeit eher als zu kurz bewerten.

Männer nehmen seltener und kürzer Elternzeit

Elterngeld wird aktuell nur von knapp der Hälfte der Väter, doch von so gut wie allen Müttern in Anspruch genommen – trotz aller Steigerungen der Väterbeteiligungsquote in den letzten Jahren. Mit der Einführung von Elterngeld Plus im Jahr 2015 ist die Geschlechterlücke bei der Nutzungsdauer sogar noch größer geworden: Mütter nutzen mehrheitlich zehn bis 14 Monate Elterngeld, Väter mehrheitlich zwei Monate. Allerdings haben Mütter auch einen deutlich niedrigeren Elterngeldanspruch als Väter, denn sie arbeiten vor der Geburt häufiger in Teilzeit und verdienen weniger.

Eine positive Entwicklung zeigt sich beim Angebot von institutioneller Kinderbetreuung: Die Ganztagsbetreuung von Kindern unter sechs Jahren wurde stark ausgeweitet und erreicht aktuell rund jedes zweite Kind von drei bis sechs Jahren. Von den Kindern zwischen zwei bis drei Jahren werden inzwischen zwei Drittel zumindest einen Teil des Tages institutionell, also außerhalb der Familie, betreut.

16 Prozent Pay Gap, 43 Prozent Pension Gap

Der Gender Pay Gap lag 2024 erstmals „nur“ bei 16 Prozent, blieb damit aber weiterhin deutlich über dem EU-Durchschnitt von zwölf Prozent. Aktuell verdienen Frauen in Deutschland bei vergleichbarer Arbeit und Qualifikation durchschnittlich 4,10 Euro pro Arbeitsstunde weniger als Männer. Zugleich erzielen vollzeitbeschäftigte Frauen 1,5-mal so häufig wie ihre männlichen Kollegen mit weniger als 2530 Euro pro Monat nur ein Bruttomonatsentgelt im unteren Bereich.

Nur knapp die Hälfte aller abhängig beschäftigten Frauen kann die eigene Existenz langfristig aus eigenem Erwerbseinkommen sichern, während dies immerhin drei Vierteln der abhängig beschäftigten Männer gelingt. Ein langfristig existenzsicherndes Erwerbseinkommen für sich selbst und zusätzlich noch ein Kind zu erzielen, gelingt sogar nur rund einem Drittel der abhängig beschäftigten Frauen sowie rund der Hälfte der Männer.

Die geringeren Einkommen von Frauen summieren sich über den Lebensverlauf hinweg. Trotz eines allmählichen Rückgangs in den letzten drei Jahrzehnten ist daher der

Gender Pension Gap immer noch groß. Im Jahr 2023 erhielten Frauen im Durchschnitt eine um 43 Prozent niedrigere Alterssicherung als Männer.

Diskriminierung sichtbar machen und aktiv abbauen

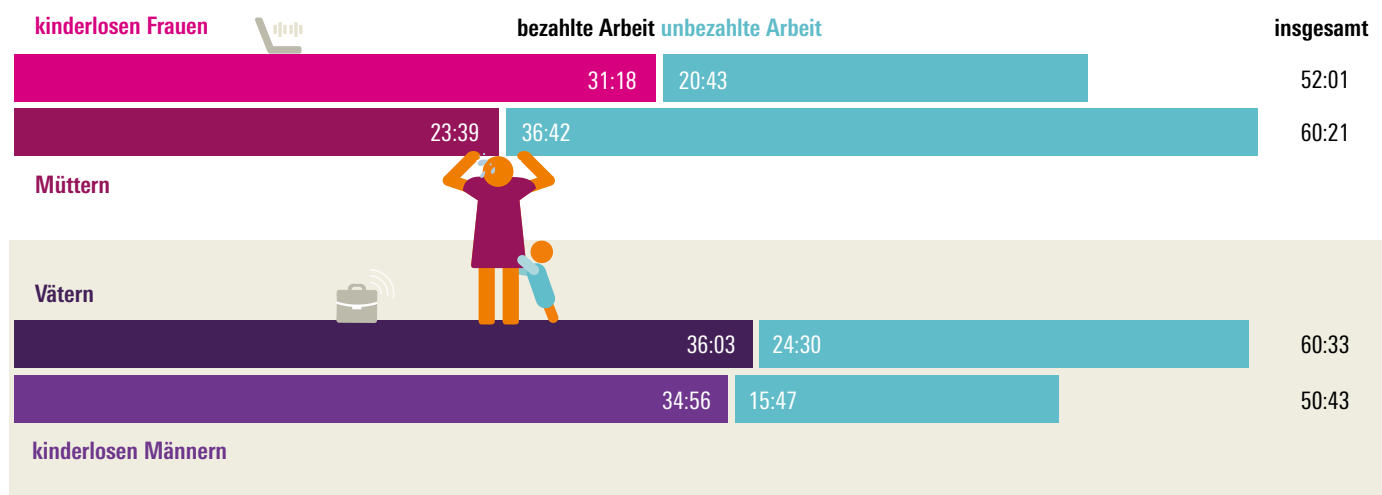
Die Benachteiligung von Erwerbstätigen mit Fürsorgeaufgaben, insbesondere von Frauen, sei zum Teil auf diskriminierende Erfahrungen in der Arbeitswelt zurückzuführen, schreiben Pfahl, Unrau und Lott. Diese zeigten sich etwa in Form von sozialer Herabwürdigung, materieller Benachteiligung oder dem Nicht-Gewähren von familienfreundlichen Leistungen während der Schwangerschaft und im Mutterschutz, bei der Inanspruchnahme von Elternzeit sowie nach der Rückkehr in den Beruf und während der Pflege von Angehörigen.

„Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass Wissenschaft und Politik familiäre Fürsorgeverantwortung für Kinder und/oder pflegebedürftige Personen dauerhaft als zentrales Analysemerkmal neben dem Geschlecht berücksichtigen – und nicht, wie bisher, nur punktuell“, schreiben die Forschenden. Die Nachteile und Diskriminierungen im Zusammenhang mit Fürsorgepflichten müssten sichtbar gemacht und aktiv abgebaut werden. Flankierend brauche es einen wirksamen gesetzlichen Rahmen, mit dessen Hilfe die Diskriminierung von Eltern und Pflegenden im Arbeitsleben effektiv unterbunden werden kann. <

Quelle: Svenja Pfahl, Eugen Unrau, Yvonne Lott:
Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland:
Fokus Sorgearbeit, WSI Report Nr. 109, Februar 2026 [Link zur Studie](#)

Frauen leisten mehr Sorgearbeit

Der wöchentliche Zeitaufwand betrug 2022 bei erwerbstätigen ...



Zu wenig Verständnis für erwerbstätige Mütter

Nur ein Viertel der 18- bis 60-Jährigen hält es für angemessen, wenn Mütter mit Kleinkindern in Vollzeit arbeiten.

Frauen haben in Deutschland im internationalen Vergleich eine relativ hohe Erwerbsquote. Allerdings arbeiten insbesondere Mütter weit häufiger als in anderen Ländern in Teilzeit – oft, weil sie den Löwenanteil der familiären Sorgearbeit schultern müssen. Eine wichtige Rolle dabei spielen neben den Bedingungen am Arbeitsmarkt und den Möglichkeiten der externen Kinderbetreuung die gesellschaftliche Einstellung zu Familie und Beruf. Die ist seit Beginn der 2010er-Jahre liberaler geworden, allerdings in eher kleinen Schritten und zuletzt mit abnehmendem Tempo, zeigt eine Studie von Forscherinnen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), der Universität Tübingen und dem WSI. Der Untersuchung zufolge, die auf einer Befragung von 10 000 Personen zwischen 18 und 60 Jahren basiert, befürworten vor allem Frauen, Eltern jüngerer Kinder, Ostdeutsche, Erwerbstätige und Personen mit höherem Bildungsniveau eine frühere Vollzeiterwerbstätigkeit von Müttern und eine frühere Ganztagesbetreuung. Ansichten zur Erwerbstätigkeit von Vätern wurden in der Befragung nicht erhoben.

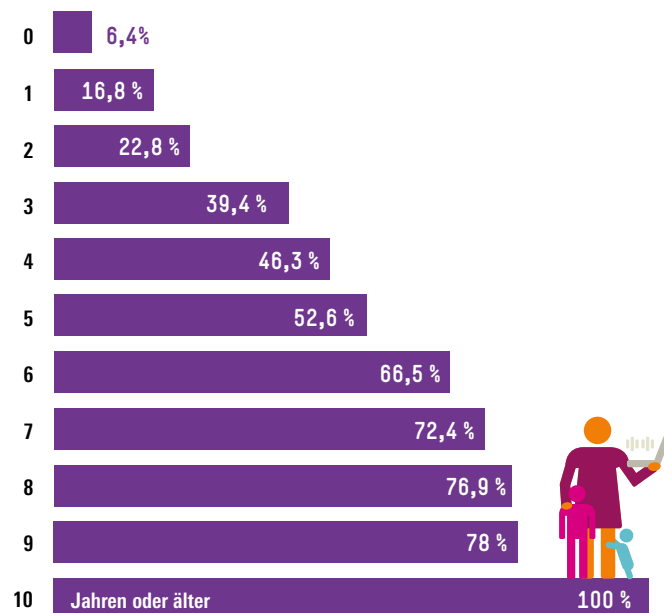
Insgesamt hielten laut der Auswertung im Jahr 2022 rund 55 Prozent der 18- bis 60-Jährigen in Deutschland eine Teilzeitarbeit von mindestens 15 Stunden für Mütter mit unter dreijährigen Kindern für angemessen, 23 Prozent eine Vollzeitbeschäftigung mit mindestens 30 Wochenstunden. Lediglich ein Fünftel befürwortet eine externe Ganztagesbetreuung in diesem Alter. Ein Vollzeitjob für Mütter gilt den Befragten im Schnitt ab einem Kindesalter von fünf Jahren und acht Monaten als adäquat, Teilzeit ab zwei Jahren und acht Monaten. 2011 lagen die als angemessen betrachteten Altersgrenzen bei drei Jahren und sechs Monaten für Teilzeit, für Vollzeit bei sieben Jahren und einem Monat. Das durchschnittlich akzeptierte Kindesalter für eine regelmäßige externe Betreuung, zum Beispiel in einer Kinderkrippe oder bei Tageseltern, betrug im Jahr 2022 zwei Jahre und vier Monate, für eine ganztägige Betreuung vier Jahre und neun Monate. „Für eine Berufsrückkehr finden Mütter mit Kleinkindern weiterhin nur wenig Akzeptanz“, erklärt IAB-Forscherin Corinna Frodermann.

Um die Akzeptanz externer Kinderbetreuung zu erhöhen und Handlungsspielräume insbesondere für Mütter zu erweitern, sind nach Analyse von WSI-Forscherin Eileen Peters weitere massive Investitionen in Qualität und Verlässlichkeit des Angebots notwendig. Denn gerade in den vergangenen Jahren hätten Eltern teilweise negative Erfahrungen gemacht. Zwar wurde das Angebot ausgebaut, die Verlässlichkeit der Betreuung lässt aber oft wegen einer häufig zu geringen Personalausstattung zu wünschen übrig. Um die Situation zu verbessern, brauche es eine Offensive zur Ausbildung in erzieherischen Berufen, bessere Arbeitsbedingungen, differenziertere Lohn- und Karrierewege und eine insgesamt höhere Entlohnung in diesem Bereich, so Peters.

Hinzu kommt nach Einschätzung der Studienautorinnen, dass eine frühere Rückkehr von Müttern in den Beruf und eine Ausweitung ihrer Erwerbsarbeitszeiten nur gelingen können, wenn auch Väter mehr Zeit für Sorgearbeit aufwenden. Die Anreize dazu haben sich im Zeitverlauf allerdings nicht verbessert, betont Peters: So wurde das Elterngeld seit 2007 nicht an die Inflation angepasst, auch eine Ausweitung der Partnermonate blieb bislang aus.

Kind statt Karriere?

So hoch ist der Anteil derjenigen, die Vollzeiterwerbstätigkeit* **angemessen** finden bei Müttern mit Kindern ab einem Alter von ...



*mindestens 30 Wochenstunden; Quelle: Frodermann u. a. 2026

Hans Böckler
Stiftung

WSI-Direktorin Bettina Kohlrausch warnt davor, dass sich die Geschlechterungleichheiten sogar weiter verfestigen könnten, falls die Bundesregierung die im Koalitionsvertrag vorgesehene Deregulierung des Arbeitszeitgesetzes umsetzt. „Das ist nicht nur ein individuelles Problem der direkt Betroffenen, sondern es macht es insbesondere Müttern noch schwerer, ihre Arbeitszeit auszuweiten“, sagt Kohlrausch. „Und es könnte dazu beitragen, dass der Mentalitätswandel in puncto Vereinbarkeit weiter an Dynamik verliert.“ <

Quelle: Corinna Frodermann, Eileen Peters, Marie-Fleur Philipp, Claudia Wenzig:
Gesellschaftliche Einstellung zu Erwerbstätigkeit von Müttern und externer Kinderbetreuung,
IAB-Kurzbericht Nr. 2/2026, Januar 2026 [Link zur Studie](#)

Warum viele an den Ausstieg denken

Viele Beschäftigte in Gesundheitsberufen sind überlastet. Um die Arbeit attraktiver zu machen, müssen zuerst die Personallücken geschlossen werden.

Die Arbeitsbedingungen in Sozial- und Gesundheitsberufen haben sich in den vergangenen Jahren kaum verbessert. Personalmangel bleibt ein großes Problem. Dort, wo er besonders stark ausgeprägt ist, sind die Beschäftigten besonders unzufrieden und wollen ihre Arbeitszeit verkürzen und teils sogar den Job ganz aufgeben. Das zeigt ein Beitrag von Anja Hall und Ana Santiago-Vela vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in den WSI-Mitteilungen.

Die Forscherinnen haben auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung für die Jahre 2018 und 2024 die Arbeitsqualität in Sozial- und Gesundheitsberufen im Vergleich zu anderen Berufen untersucht. Zudem analysierten sie, welchen Einfluss Personalmangel im Arbeitsumfeld auf den Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung und Berufswechsel hat.

Die Arbeitsqualität in Sozial- und Gesundheitsberufen hat sich nach der Corona-Pandemie nicht verbessert. Beschäftigte in diesem Bereich fühlen sich weiterhin stärker belastet als Beschäftigte in anderen Berufen. Dies gilt sowohl für die **Arbeitsintensität** als auch für die **physischen Arbeitsbelastungen**, die 2018 wie auch 2024 jeweils deutlich höher ausfielen. In anderen Berufen hat sich die Situation im selben Zeitraum hingegen gebessert.

Auch ihre **Arbeitsautonomie** schätzten Beschäftigte in Sozial- und Gesundheitsberufen bereits im Jahr 2018 geringer ein als andere Beschäftigte, und dieser Rückstand ist im Jahr 2024 noch größer geworden. Dies deutet auf eine stärkere Fremdbestimmung und weniger Gestaltungsspielraum hin.

Bei der **sozialen Unterstützung** durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte fallen die Einschätzungen ähnlich aus wie in anderen Branchen.

Mit ihrem **Einkommen** sind Beschäftigte in Sozial- und Gesundheitsberufen nach wie vor seltener zufrieden als andere Beschäftigte, was darauf zurückzuführen sein könnte, dass sie ihre Entlohnung angesichts der Anforderungen und der gesellschaftlichen Bedeutung ihrer Arbeit oft als ungerecht empfinden. Immerhin ist der Anteil derjenigen, die mit dem Einkommen zufrieden sind, zwischen 2018 und 2024 in beiden Gruppen gestiegen – um 4,0 beziehungsweise 2,8 Prozentpunkte.

Als ein zentrales Problem identifizieren die Forscherinnen den **Personalmangel** in Sozial- und Gesundheitsberufen. Dieser kann zu einer höheren Arbeitsbelastung und Unzufriedenheit führen, mit der Folge, dass Beschäftigte ihre Arbeitszeit verkürzen oder ihren Job aufgeben. Dadurch kann sich der Personalmangel weiter verschärfen. 15,4 Prozent der Beschäftigten in Sozial- und Gesundheits-

berufen, in deren Arbeitsumfeld Stellen unbesetzt sind, planen einen Berufswechsel innerhalb der nächsten zwei Jahre. Bei Beschäftigten ohne Personalmangel im Umfeld sind es 10,8 Prozent. Eine Arbeitszeitverkürzung wünschen sich 24,7 Prozent der Beschäftigten, die Personalknappheit erleben; ansonsten sind es 12 Prozent. Diese Unterschiede treten auch in anderen Berufen auf, sind dort jedoch weniger ausgeprägt. Vor allem der Wunsch nach kürzerer Arbeitszeit hängt in Sozial- und Gesundheitsberufen nach Analyse der Forscherinnen stark mit der hohen Arbeitsintensität und der fehlenden Vereinbarkeit mit dem Privatleben zusammen. Bei denjenigen, die den Beruf wechseln möchten, spielen auch fehlende soziale Unterstützung und mangelnde Weiterbildungs- und Lernmöglichkeiten eine große Rolle.

Überlastete Pflegekräfte: Teilzeit als Ausweg

Arbeitszeitverkürzung wünschen von den Beschäftigten in Sozial- und Gesundheitsberufen ...

ohne Personalmangel im Arbeitsumfeld

12 %

mit Personalmangel im Arbeitsumfeld

25 %

Befragung von 15 000 abhängig Beschäftigten in 2024; Quelle: Hall, Santiago-Vela 2026

Hans Böckler
Stiftung

„Ein Berufswechsel ist für viele Beschäftigte in Sozial- und Gesundheitsberufen jedoch keine einfache Option, da ihre beruflichen Qualifikationen häufig stark auf den jeweiligen Bereich zugeschnitten sind und es nur begrenzt alternative Tätigkeitsfelder gibt“, schreiben Hall und Santiago-Vela. „Hinzu kommt, dass Beschäftigte in Sozial- und Gesundheitsberufen sich oftmals ganz bewusst für ihren Beruf entscheiden, getragen von dem Wunsch, etwas Sinnvolles und gesellschaftlich Relevantes zu tun. Diese intrinsische Motivation stößt jedoch an Grenzen, wenn strukturelle Probleme wie chronischer Personalmangel, hohe Arbeitsintensität und mangelnde Vereinbarkeit dauerhaft bestehen bleiben.“ Um Fachkräfte zu halten und neue zu gewinnen, seien bessere Arbeitsbedingungen entscheidend. Auch die bessere Nutzung bisher ungenutzter Potenziale auf dem Arbeitsmarkt – insbesondere von Teilzeitbeschäftigten, älteren Erwerbstätigen, Personen ohne Abschluss und Menschen mit Migrationshintergrund – könne dem Personalmangel entgegenwirken. <

Quelle: Anja Hall, Ana Santiago-Vela:

Bleiben, gehen oder weniger arbeiten? Arbeitsqualität und berufliche Veränderungswünsche in Sozial- und Gesundheitsberufen, WSI-Mitteilungen, 1/2026 [Link zur Studie](#)

Weniger kurzsichtig dank Mitbestimmung

Unternehmen mit mitbestimmten Aufsichtsräten legen bei der Vergütung ihrer Vorstandsvorsitzenden mehr Wert auf langfristige Anreize und arbeitnehmerorientierte Kriterien.

Was Vorstandsmitglieder verdienen, entscheidet bei Kapitalgesellschaften der Aufsichtsrat. Insofern dürfte es für das finanzielle Auskommen des Managements eine Rolle spielen, wer in diesem Gremium mitreden kann. Tatsächlich fällt die Struktur der Vergütung von Vorstandsvorsitzenden merklich anders aus, wenn Vertreterinnen und Vertreter der Beschäftigten im Aufsichtsrat sitzen. Das zeigen Jochen Bigus, Aline Grahn und Max Kieslich von der FU Berlin in einer aktuellen empirischen Studie.

Aus theoretischer Sicht sei zu erwarten, dass Beschäftigte im Vergleich zu Anlegerinnen und Anlegern mehr Wert auf eine langfristig stabile Entwicklung des Unternehmens legen, heißt es in der Veröffentlichung. Der Grund: Wer Geld investiert, sei bisweilen auf kurzfristige Profite aus und könne zudem sein Risiko durch Diversifikation, also Investitionen in mehrere Unternehmen, abfedern. Beschäftigte seien dagegen an einen Arbeitgeber gebunden und müssten mit empfindlichen Einkommenseinbußen rechnen, wenn sie ihren Job verlieren. Aus diesem Grund sei anzunehmen, dass sie auf eine nachhaltige Ausrichtung und die Vermeidung riskanter Geschäftsstrategien hinwirken, wenn sie im Aufsichtsrat mitbestimmen können – und zwar auch bei der Gestaltung der Managementvergütung.

Mehr langfristige Boni, weniger Optionspläne

Um diese Annahme empirisch zu prüfen, haben die Forschenden Daten von insgesamt 111 Dax-, MDax- und SDax-Unternehmen aus den Jahren 2015 bis 2022 ausgewertet. Den Grad der Mitbestimmung haben sie anhand von drei Kriterien gemessen: dem Anteil der Arbeitnehmerbank an den Aufsichtsratssitzen, dem Anteil im für die Vorstandsvergütung zuständigen Ausschuss und der Frage, ob der oder die stellvertretende Vorsitzende von der Arbeitnehmerseite gestellt wird.

Den Berechnungen zufolge, bei denen Faktoren wie die Größe der Unternehmen, die Qualifikation der Vorstandsvorsitzenden und die Branche statistisch berücksichtigt wurden, fällt der Anteil der variablen Vergütung der Vorstandschefs und -chefinnen umso größer aus, je höher der Grad der Mitbestimmung ist. Aus Beschäftigtensicht sei dieser Anteil ambivalent, erklären Bigus, Grahn und Kieslich: Erfolgsabhängige Vergütung könne Führungskräfte einerseits zu riskantem Verhalten verleiten, andererseits aber auch von verlustträchtigen Entscheidungen abhalten, die dem Börsenkurs schaden. Wichtig sei in diesem Zusammenhang die Art der variablen Vergütung. Tatsächlich erhöht Mitbestimmung der Untersuchung zufolge den Anteil der „aufgeschobenen Boni“, die erst nach einem längeren Zeitraum ausgezahlt werden, also an den langfristigen Erfolg gekoppelt sind. Zugleich gibt es je nach Rechenmodell Hinweise darauf, dass Mitbestimmung der Nutzung von Aktienoptionsplänen entgegenwirkt, die das Eingehen hoher

Risiken belohnen. Darüber hinaus erhöht Mitbestimmung die Wahrscheinlichkeit, dass bei der Berechnung der Vergütung arbeitnehmerorientierte Kriterien wie Arbeitszufriedenheit oder Weiterbildung zum Einsatz kommen. Alles in allem, so das Fazit der Forschenden, sprächen die Ergebnisse dafür, dass die Mitsprache von Beschäftigten im Aufsichtsrat zur Stärkung langfristiger Anreize für Vorstandsvorsitzende beitragen kann. <

Quelle: Jochen Bigus, Aline Grahn, Max Kieslich: Codetermination and CEO compensation: evidence from Germany, *European Accounting Review*, Januar 2026 [Link zur Studie](#)



Profi-Unterstützung für die Mitbestimmung

Das thematische Spektrum der Betriebsratsarbeit ist groß, aber Betriebsräte können nicht Expertinnen und Experten für alles sein. Deshalb gibt es in größeren Unternehmen immer häufiger Stabsstellen, die dem Betriebsrat zugeordnet sind. Das zeigt eine Untersuchung des Bochumer Helex-Instituts im Auftrag des I.M.U. Die meist akademisch gebildeten Kolleginnen und Kollegen auf diesen Stellen unterstützen die Beschäftigtenvertretung durch Tätigkeiten, die wissenschaftlichen Charakter haben, oder bei Verwaltungsaufgaben. Sie verfassen Berichte und Analysen, recherchieren und formulieren Stellungnahmen. Sie nehmen an Sitzungen teil, planen Termine, führen Protokolle, bereiten Präsentationen vor und unterstützen den Betriebsrat bei der Kommunikation mit der Belegschaft. Oft kümmern sie sich auch darum, den Kontakt zur Gewerkschaft zu halten. Im „Mehrebenensystem der Mitbestimmung“, so die Helex-Forscherinnen, spielen Stabsmitarbeitende von Betriebsräten eine immer wichtigere Rolle. In einer komplexer werdenden Welt – Stichworte sind Transformation oder künstliche Intelligenz – ist ihre Arbeit aus vielen Betrieben nicht mehr wegzudenken. Eine „Institutionalisierung“ ihrer Tätigkeit könnte „sinnvoll sein, um die Position dieser Berufsgruppe weiter zu stärken und ihre Arbeitsbedingungen zu sichern“. <

Quelle: Claudia Niewerth, Riema Repp: Stabsmitarbeiter*innen – Akteur*innen zwischen Administration und Wissenschaft, im Erscheinen

Mehr Urlaub mit Betriebsrat

Sowohl betriebliche Mitbestimmung als auch Tarifbindung wirken sich positiv auf die Zahl der Urlaubstage aus, die Beschäftigten zustehen.

Gute Arbeit braucht Auszeiten: Studien zufolge ist Urlaub wichtig für die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und die Zufriedenheit von Beschäftigten – und kann eine relevante Rolle im Wettbewerb um Fachkräfte spielen. Gesetzlich vorgeschrieben sind bei einer Fünftagewoche mindestens 20 Urlaubstage pro Jahr. Susanne Wanger vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat untersucht, inwieweit Tarifverträge und Betriebsräte dazu beitragen, dass die Ansprüche über dieses Minimum hinausgehen. Dafür hat die Sozialwissenschaftlerin Daten einer IAB-Befragung aus dem Jahr 2023 ausgewertet, die sich auf über 3600 Betriebe beziehen.

Betriebsräte und Tarifverträge sorgen für gute Arbeitsbedingungen

Der Auswertung zufolge haben Beschäftigte in Vollzeit im Schnitt Anspruch auf 27,8 Urlaubstage. In mitbestimmten Betrieben sind es durchschnittlich 29,9, ohne Betriebsrat 27,7. Betriebe mit Branchentarifvertrag gewähren im Schnitt 28,8 Tage, diejenigen ohne Tarifbindung 27,1. Dass Mitbestimmung und Tarifverträge sich positiv auswirken, bestätigt sich auch dann, wenn Faktoren wie der Anteil der Beschäftigten in Minijobs oder Teilzeit, die Personalfluktuationsrate, die Betriebsgröße und die Branche statistisch berücksichtigt werden. Ein Betriebsrat erhöht demnach die Zahl der Urlaubstage um 0,8. Ein Branchen- oder Firmentarifvertrag steigert die Urlaubsansprüche im Schnitt um 1,3 Tage. Wenn sich Betriebe lediglich an einem Tarifvertrag orientieren, fällt das Plus mit 0,8 geringer aus – was laut der Forscherin unterstreicht, dass die Orientierung an tarifvertraglichen Regelungen kein gleichwertiger Ersatz für die tatsächliche Tarifbindung ist. Alles in allem zeige sich am Beispiel Urlaub, dass das duale System der Interessenvertretung maßgebliche Bedeutung für gute Arbeitsbedingungen hat. <

Quelle: Susanne Wanger: Vacation entitlements in Germany: The role of collective bargaining and works councils, German Journal of Human Resource Management, November 2025 [Link zur Studie](#)

Zusätzlich freie Tage

Die Zahl der Urlaubstage, auf die Beschäftigte Anspruch haben, erhöht sich durch ...



MEHR HÖREN

Wie können Gewerkschaften und Betriebsräte mit Transformationskonflikten in den Betrieben umgehen? Darüber sprechen WSI-Direktorin Bettina Kohlrausch und Felix Groell von der IG Metall im Podcast „Systemrelevant“:

<https://www.boeckler.de/de/podcasts-22421-transformationskonflikte-im-betrieb-was-können-gewerkschaften-tun-74943.htm>

Zwischen dem **1. März** und dem **31. Mai** finden Betriebsratswahlen statt. Die Beschäftigten haben Gelegenheit, ihre Stimme für die Mitbestimmung abzugeben.



IMPRESSUM

Herausgeberin: Hans-Böckler-Stiftung · Georg-Glock-Straße 18 · 40474 Düsseldorf

Verantwortlich: Dr. Claudia Bogedan, Geschäftsführerin;
Rainer Jung, Leiter Öffentlichkeitsarbeit der Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Philipp Wolter (Leitung), Jörg Hackhausen,
Dr. Kai Kühne, Sabrina Böckmann, Katja Wolf

Kontakt: redaktion-impuls@boeckler.de · Telefon: +49 211 77 78-230

Druck und Versand: digiteam · Joachim Kirsch · info@digiteam.de

Nachdruck nach Absprache mit der Redaktion und
unter Angabe der Quelle frei www.boecklerimpuls.de

Sie erhalten von uns die gedruckte Ausgabe des Böckler Impuls.
Sie können sie jederzeit abbestellen.

Kontaktieren Sie uns dazu gerne telefonisch oder senden Sie
uns eine E-Mail an redaktion-impuls@boeckler.de.

Statt der Printausgabe können Sie hier die Digitalausgabe
bestellen: www.boeckler.de/de/impuls-bestellen.htm

Weitere Informationen gem. Art. 13 & 14 DSGVO zur Verarbei-
tung Ihrer personenbezogenen Daten erhalten Sie unter:
www.boeckler.de/datenschutz/DSGVO_Printmedien_Presse.pdf

ARBEITSWELT

Homeoffice: Besser mit Vereinbarung

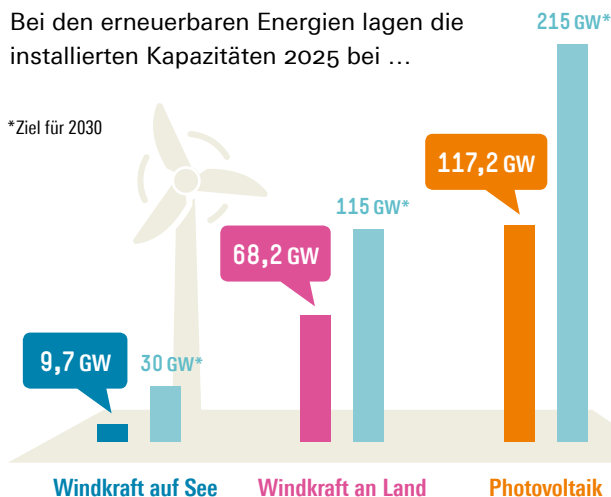
Mobile Arbeit ist ein fester Bestandteil des Arbeitslebens. Das zeigt eine Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Demnach arbeiten rund 50 Prozent der Beschäftigten auch von zu Hause aus. Und Vereinbarungen zur mobilen Arbeit haben deutlich zugenommen. Rund 40 Prozent aller Beschäftigten haben eine solche Vereinbarung. Nur noch ein Zehntel arbeitet ohne entsprechende Regelung im Homeoffice. Wo es klare betriebliche Regeln gibt, berichten Beschäftigte von mehr Flexibilität, weniger Entgrenzung und einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Die Folge: Erschöpfung und gesundheitliche Beeinträchtigungen wie Schlafstörungen treten seltener auf. <

Quelle: BAuA, Januar 2026 [Link zur Studie](#)

TRANSFORMATION

Noch weit bis zu den Klimazielen

Bei den erneuerbaren Energien lagen die installierten Kapazitäten 2025 bei ...

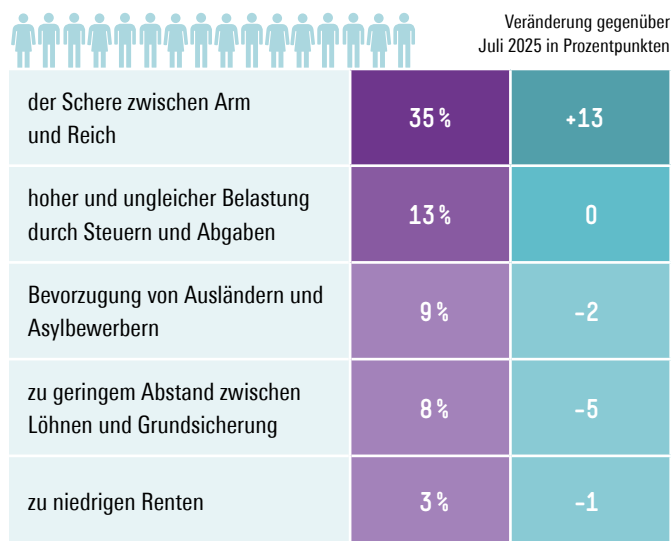


Quelle: DIW, Februar 2026 [Link zur Studie](#)

DEMOKRATIE

Unzufrieden mit Verteilung

Zwei von drei Deutschen finden, dass es in Deutschland ungerecht zugeht. Sie machen das fest an ...



Quelle: Infratest, Februar 2026 [Link zur Studie](#)

FACHKRÄFTE

Mehr Beschäftigte aus Drittstaaten

Aktuelle Zahlen der Bundesagentur für Arbeit (BA) zeigen, dass sich die Erwerbsmigration seit 2020 mehr als verdoppelt hat: Im Juni 2025 hatten 420 000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte eine Aufenthalts- oder Niederlassungserlaubnis aufgrund ihrer Erwerbstätigkeit. 2020 waren es nur gut 200 000. Rund die Hälfte von ihnen kam mit der sogenannten Blauen Karte EU für Hochqualifizierte nach Deutschland. <

Quelle: BA, Februar 2026 [Link zur Studie](#)